



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA VENTA DE ALIMENTOS SANOS Y NUTRITIVOS A TRAVÉS DE
MÁQUINAS DISPENSADORAS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Boris Omar Bucheli Guano

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA VENTA DE ALIMENTOS SANOS Y NUTRITIVOS A TRAVÉS DE
MÁQUINAS DISPENSADORAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial

Profesor/a guía

MBA. MKT Marco Vinicio Pazos León

Autor

Boris Omar Bucheli Guano

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas la disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Com. Marco Vinicio Pazos León

MBA. MKT.

C.I. 1708013014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MBA. Eva Rosario Benitez Díaz

C.I. 1721693644

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.”

Boris Omar Bucheli Guano

C.I. 1714500137

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes nunca dejaron de creer en mí pese a cualquier adversidad, en especial a mi madre que ha sido mi compañera incondicional en este arduo camino.

DEDICATORIA

A mi amada madre, por ser un ejemplo de coraje, sacrificio, dedicación y sobre todo amor infinito hacia sus hijos y nietos.

A mis hijos Doménica y Mathías, por ser mi fuente de inspiración en cada paso que doy.

A mi padre porque nunca dejó de creer que era posible lograrlo.

Y a mi hermano, porque aunque es el menor, es digno de ser considerado un ejemplo a seguir.

RESUMEN

El plan de negocios describe las actividades comerciales, organizacionales y financieras que debe llevar adelante una empresa que se dedica a la comercialización de alimentos saludables a través de máquinas expendedoras dispuestas en sitios estratégicos de la ciudad, especialmente se ubicarán en lugares de alta demanda de personas, en instituciones privadas, públicas y educativas. Al ejecutar la investigación de mercado, se pudo determinar que el 24% de los encuestados adquieren alimentos en horas laborables en tiendas cercanas a sus oficinas, este es un indicativo que permite valorar el mercado objetivo que se pretende cubrir con las máquinas expendedoras. La marca seleccionada para la empresa es Healthy Snack, la cual transmite la idea de negocio enfocada en satisfacer la necesidad del consumidor a través de un snack saludable con el fin de obtener una alimentación a base de componentes nutritivos. La valoración financiera de la empresa es positiva por cuanto se obtiene un valor actual neto mayor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, esto permite recomendar la ejecución del plan de negocios.

ABSTRACT

The business plan describes the commercial, organizational and financial activities to be carried out by a company dedicated to the marketing of healthy foods through vending machines located in strategic sites of the city, especially places of high influx of people, in private, public and educational institutions. When carrying out the market investigation, it was concluded that 24% of the respondents buy food during working hours in stores near their offices; this is an indication that allows to evaluate the target market that is intended to be covered with the vending machines. The brand selected for the company is Healthy Snack, which conveys the business idea focused on satisfying the consumer's needs through a healthy snack in order to obtain a nutrient-based diet. The financial valuation of the company is positive because it obtains a net present value greater than the initial investment and the internal rate of return is higher than the discount rate; this allows recommending the execution of the business plan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANALISIS DE ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.1.1 Entorno político	2
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social.....	5
2.1.4 Entorno tecnológico.....	6
2.2 Análisis de la industria (PORTER)	7
2.2.1 Amenaza de nuevos participantes	7
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	9
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	10
2.2.5 Rivalidad entre competidores.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	11
2.4 Conclusiones del análisis de entornos	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Segmentación de mercado.....	14
3.2 Investigación cualitativa.....	15
3.2.1 Informe de entrevista a expertos	15
3.2.2 Informe de Focus Group	17
3.3 Investigación Cuantitativa.....	18
3.3.1 Informe de Encuestas	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	20
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	25
5.2 Mezcla de Marketing.....	26
5.2.1 Producto.....	26
5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza	33
5.2.4 Promoción y publicidad	35
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing.....	38

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la organización	39
6.2 Plan de Operaciones	40
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	40
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	41
6.2.3 Análisis de tiempos del ciclo de operación.....	41
6.2.4 Costos del ciclo de operación.....	43
6.2.5 Personal requerido en la operación.....	43
6.2.6 Infraestructura y maquinaria requerida en la operación	43
6.3. Estructura Organizacional	45
6.3.1. Estructura legal propuesta	45
6.3.2. Diseño organizacional	45
6.3.3. Organigrama funcional	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.1.1 Proyección de ingresos.....	46
7.1.2 Proyección de Costos	47
7.1.3 Proyección de gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.3.1 Estado de resultados.....	49
7.3.2 Estado de situación financiera.....	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros	54
CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	61

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según los resultados arrojados por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT-ECU), del 2011 al 2013, en Ecuador existe un consumo inadecuado de productos alimenticios que entreguen nutrientes vitamínicos como proteína, hierro, zinc y vitamina A (INEC, 2014).

Según la mencionada encuesta el alto consumo de alimentos procesados como: gaseosas, comida rápida y snacks de sal y dulce, provocan un deterioro paulatino en la salud del consumidor. Por tal razón, el presente proyecto de negocio está fundamentado en el concepto de entregar a los consumidores de la ciudad de Quito, productos alimenticios saludables y nutritivos que ayuden al correcto funcionamiento de su organismo, prolongando la vida del consumidor obteniendo estos productos de forma rápida y sencilla.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la venta de alimentos sanos y nutritivos en la ciudad de Quito, generando un valor agregado al consumo de alimentos y bebidas por parte del consumidor quiteño al entregarle productos de obtención rápida mediante máquinas dispensadoras ubicadas en lugares estratégicos como empresa privada o sectores de alta afluencia de personas.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno para conocer cómo se encuentra la industria de producción y comercialización de alimentos en el Ecuador, cuáles son sus fortalezas y amenazas y cómo esta situación puede constituirse una oportunidad para emprender el negocio propuesto.
- Ejecutar una investigación cualitativa y cuantitativa para analizar la situación actual de los potenciales clientes ubicados en la ciudad de Quito, cuáles son sus gustos y preferencias y en qué medida aceptarán el negocio propuesto.

- Realizar un análisis para conocer las oportunidades de negocio, sustentadas por el análisis externo y del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing basado en estrategias que permita identificar el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing apropiada a fin de poder introducir al negocio propuesto en el mercado competitivo.
- Elaborar la estructura organizacional de la empresa así como su filosofía organizacional basada en sus principios a través de la misión, visión y objetivos.
- Elaborar un plan financiero adecuado que permita determinar los valores correspondientes a la inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital, así como también las respectivas proyecciones de ingresos y gastos para de esta manera encontrar la viabilidad o no del proyecto.

2. ANALISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1 Entorno político

En lo relacionado con el entorno político, el Ecuador ha tenido una estabilidad bajo el control político de un partido ligado a un movimiento de tendencia de izquierda, sus principales líderes buscaron una alta participación del estado en la generación económica del país, esto según el Colegio de Economistas de Pichincha en un artículo publicado por (Diario El Comercio, 2017). Este modelo de gobierno fue la principal huella del saliente presidente Eco. Rafael Correa, a partir del mes de mayo el país es gobernado por el Lic. Lenín Moreno, el cual tiene la misma orientación política que su antecesor.

A partir del año 2015, la estabilidad política tuvo momentos de crisis, principalmente por la caída del precio del petróleo y la disminución de recursos públicos para las obras estatales, según información de los organismos internacionales, el precio del petróleo llegó a ubicarse en un valor menor a \$ 50, lo que desestabilizó las finanzas públicas (Banco Mundial, 2016). Con la

elección de Lenin Moreno como Presidente de la República en el mes de abril, el país apuesta por la misma línea de gobierno, que ha permanecido desde el año 2007, esto incide en una estabilidad política en la dirección de gobierno siendo una oportunidad para el proyecto debido a que continua la visión política del estado.

En lo que concierne al tema legal relacionado con la industria, el gobierno actual ha emitido una serie de políticas públicas con el afán de generar mayor participación del estado en las relaciones entre privados, en este sentido, el Ministerio de Salud en conjunto con la Agencia de Regulación Sanitaria, llevaron adelante el Reglamento de Rotulado de los productos de consumo y alimentos, este es un requisito previo para la obtención del registro sanitario y por lo tanto expender productos alimenticios.

En coordinación con los organismos públicos señalados, el Instituto Nacional de Normalización INEN emitió la Norma Técnica INEN 1334-1 y 1334-2 donde se menciona la necesidad de incorporar el rotulado de los productos alimenticios, y donde se menciona que los alimentos deben cumplir con esta reglamentación, en procura de la mejor alimentación de los consumidores (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

El gobierno ecuatoriano, en su Plan Nacional del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) ha instaurado como uno de sus objetivos el Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas. Además, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 13 (Superintendencia de la Información y Comunicación, 2008) señala que las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

La mayor intervención del estado en el mercado de alimentos con la imposición de rotulado de alimentos y los controles de la Agencia de Regulación Sanitaria es una oportunidad porque genera conciencia de alimentarse bien entre la población mejorando sus hábitos de consumo hacia la comida sana.

2.1.2 Entorno económico

El crecimiento económico medido por el Producto Interno Bruto, tiene un crecimiento promedio de 4% entre los años 2007 y 2015, a partir del año 2015 existió una desaceleración de la economía debido al decremento de los precios internacionales de petróleo, los cuales sostenían el modelo de gobierno, como se mencionó en el entorno político. Esto es una amenaza porque la crisis económica a nivel de país incide en la economía de los hogares y reducir el consumo de los hogares (Banco Central del Ecuador, 2016).

En lo que respecta al sector económico donde se desarrolla el plan de negocios, este es, el comercio al por menor en tiendas especializadas, tiene un crecimiento promedio de 3,72% entre el período 2012 y 2016, el año 2012 el crecimiento fue 5,80%, este disminuyó hasta un crecimiento negativo en el año 2016. Esto indica que el crecimiento del sector tiene un mejor desempeño que la economía, siendo esto una oportunidad para el proyecto.

La inflación, es un indicador que tiene alta relevancia para el comercio al por menor, en el año 2012 la inflación del país se ubicó en 4,16%, la cual se ha reducido hasta 1,16% en el año 2016. Esto es una oportunidad para las empresas por cuanto pueden planificar su estructura de costos y para el consumidor porque no tiene incrementos periódicos de precios (Banco Central del Ecuador, 2016).

En conclusión, se puede mencionar que la economía tuvo una estabilidad hasta el año 2015, cuando empezó un decrecimiento en los sectores económicos con la disminución de los precios internacionales del petróleo, lo que muestra que

la economía ecuatoriana es dependiente de los factores externos, convirtiéndose en una amenaza para el desarrollo de la industria.

2.1.3 Entorno social

Según las estadísticas del INEC la población del país en su mayoría corresponde a población urbana, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. La ciudad de Quito tiene una proyección de 2.723.665 personas en el año 2020, este grupo poblacional que reside en la ciudad se vincula con personas que laboran en el sector público y privado. Este tamaño de la población es una oportunidad para el sector de comercio al por menor y por ende para el proyecto, especialmente si esta población tiene un alto componente de personas jóvenes, quienes tienen mayor disposición al consumo de alimentos fuera del hogar (INEC, 2010).

En lo referente a la tasa de natalidad, está en una disminución constante desde el año 2009, esto indica que la velocidad de crecimiento de la población es menor a los años anteriores. La tasa de hijos por mujer se ha disminuido desde el año 1990, cuando por cada mujer tenía un número similar o superior a tres hijos en la actualidad cada mujer tiene máximo dos niños. Esto se vincula a la mayor independencia de las mujeres en el aspecto laboral y financiero, además las costumbres familiares han cambiado desde el año 1990 debido a la irrupción de la tecnología como factor vinculado a las personas, especialmente a la población joven (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015). Esto es una amenaza porque existe una disminución futura de la población.

Las costumbres alimenticias en la sociedad han cambiado drásticamente debido a los factores laborales de padre y madre, esto establece que las personas deban alimentarse con productos que sean fácilmente disponibles para los consumidores. Este aspecto ha perjudicado la salud de las personas por medio de una creciente población con exceso de peso y obesidad. Según información de organismos oficiales existe un 40% de personas en riesgo de

padecer diabetes debido a sus hábitos de consumo de alimentos relacionados con azúcares, grasas y carbohidratos (Encuesta Nacional de Salud, 2012).

En conclusión, este aspecto termina siendo una oportunidad de desarrollo de la industria de alimentos sanos debido a que las personas quieren mejorar su condición de salud con mejores hábitos alimenticios para evitar en el corto o mediano plazo enfermedades relacionadas al consumo inadecuado de alimentos.

2.1.4 Entorno tecnológico

El uso de la tecnología se ha incrementado en el país, es evidente que cada vez existe un mayor número de personas que usa equipos de comunicación y tecnología. Según la información del INEC en la ciudad de Quito existe un alto porcentaje de personas que hace uso frecuente del computador, esto es el 54% de la población, si se estratifica este uso por edad, las personas menores de 35 años utilizan el computador en el 72%. En el caso del uso del internet las cifras son similares, el 50% lo usa frecuentemente y el porcentaje se incrementa en la población más joven (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

Los celulares inteligentes con acceso a internet se relacionan al uso de conexión vía inalámbrica y a la consulta de información por medio de navegadores en internet. Las razones para el uso de internet por medio de celular se enfocan en obtener información, comunicación y por temas de educación (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). En lo concerniente a la búsqueda de información, los usuarios que navegan en internet buscando temas de compras es cada vez más grande, esto incide en ampliar el mercado objetivo en las empresas que se anuncian en internet.

El acceso y uso de la tecnología es una oportunidad para la industria porque permite mejorar las relaciones de comunicación y promoción de las empresas

con sus consumidores transmitiendo acertadamente lo que ofrece el producto a un menor costo para la empresa.

2.2 Análisis de la industria (PORTER)

Clasificación CIU

Según la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIU) la industria analizada se encuentra en la siguiente categoría:

G: Comercio al por menor y mayor

G47: Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

G4711.01: Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera

Para desarrollar el análisis de la industria se utiliza el Modelo de Fuerzas Competitivas:

2.2.1 Amenaza de nuevos participantes

Dentro del sector de comercio al por menor en Ecuador, se pueden encontrar desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes cadenas de supermercados; estas últimas generan un valor diferenciador por su estructura capitalista, por ejemplo, según el estudio realizado por la Intendencia de Abogacía de la Competencia, en el año 2012, Corporación La Favorita obtuvo el 48.02% del total de ventas en millones de dólares (1.647,00) de las once empresas que conforman la actividad de supermercados en el país. También señala que estas cadenas de supermercados han implementado la producción y venta de productos considerados como “marca propia” (Borja & Reyes, 2015).

La adaptación de la industria hacia la producción y comercialización de productos alimenticios más saludables es hoy por hoy una exigencia para competir frente a un mercado que cada vez busca más productos de este tipo. En una entrevista realizada por diario El Telégrafo a Paúl Herrera, experto en mercado y economía agrícola, éste menciona que, si bien las empresas de alimentos procesados e industrializados se han ido adaptando a las nuevas circunstancias, no se puede ignorar la aparición en los últimos años de alimentos frescos en sitios no tradicionales como los autoservicios de las gasolineras, lo que significa que la tendencia ha generado nuevas formas de negocio. (El Telégrafo, 2015).

Según el (INEC, 2016), en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales, dice que el 48% del gasto de consumos de alimentos se da en las tiendas de barrio, en bodegas o en distribuidores, después, con un 30% se encuentran los mercados y ferias libres. Esto da a entender que para el consumidor existe una distinción de marca en cuanto al lugar en donde realiza sus compras generando una barrera de entrada alta en la industria del comercio de alimentos y bebidas por la gran concentración en los puntos de venta antes mencionados.

En el Ecuador existe la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, uno de sus objetivos es el de procurar la libre competencia en el sector en condiciones de equidad (ANFAB, 2016); esta situación provoca que la barrera de entrada tenga una connotación baja para el ingreso ya que al tener un control en cuanto a condiciones de competencia, la repartición del mercado se dará también para el nuevo competidor dependiendo de otros factores que generen su valor agregado.

En base a la información anterior, se puede concluir que existe una alta amenaza de nuevos participantes, porque la industria es atractiva para el inversionista debido a que existe alta disponibilidad de consumidores y bajos costos de cambio.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En el Ecuador, existe una gran gama de productos destinados al consumo alimenticio, según lo señalado por Andrés Arauz, subsecretario general de Planificación para el Buen Vivir de la Secretaría Nacional de Planificación (Senplades, 2016), el Ecuador es un país con gran potencial alimentario, exportador inclusive de productos frescos y procesados a muchos países del mundo. Este factor termina siendo de consideración media para el productor ya que, en caso de variar los precios de sus productos, el actor de la parte comercial podría optar por ingresar en su portafolio de productos otras marcas.

El sector manufacturero cuenta con 10.040 establecimientos dedicados a la producción de alimentos y bebidas (INEC, 2012), por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que las empresas que participan en el sector pueden acceder fácilmente a la materia prima necesaria.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

La ciudad de Quito es una de las más numerosas en cantidad de habitantes en todo el país, según el censo realizado por el (INEC, 2010), la capital ecuatoriana cuenta con dos millones de habitantes, lo cual termina siendo un aspecto atractivo permitiendo generar un mercado grande para la industria.

El 36.9% de establecimientos del país se dedican a la comercialización de alimentos y bebidas (INEC, 2012), por lo cual el cliente dispone de un sinnúmero de alternativas para comprar los productos alimenticios de consumo personal o para el hogar, esto termina siendo un alto poder de negociación por parte del cliente ya que puede seleccionar los establecimientos o productos a su conveniencia.

Sobre la estandarización de productos, a nivel de alimentos y bebidas existe una gran gama de productos en variedad de líneas de producción, cantidades, sabores, entre otros, por lo cual, no se puede hablar de estandarización.

Disponer de una gran cantidad de consumidores, los cuales pueden escoger entre varios tipos de negocios para abastecerse de alimentos y bebidas, los cuales tienen bajo nivel de estandarización determina que el poder de negociación de los clientes sea alto.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Para la industria de alimentos saludables, se considera como sustituto el consumo de productos procesados como snacks. Los precios de estos productos son relativamente bajos, lo cual representaría una afectación de carácter bajo cuando del consumo de alimentos sanos se trata. En Almacenes Tía, por ejemplo, los precios de snacks para consumo personal oscilan entre 6 centavos y 2 dólares como tope (Almacenes Tía, 2016)

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, existe un 64% de encuestados entre 10 y 19 años que manifestaron haber consumido snacks tanto salados como dulces dentro de los últimos 7 días previos a la encuesta realizada (INEC, 2014). Este dato nos da a entender que existe una alta aceptación hacia los productos sustitutos convirtiéndolos en una amenaza para el sector alimenticio, sobre todo sano.

Sin embargo, puede considerarse como un aspecto de poca afectación a la industria de alimentos el consumo de snacks tomando en cuenta que, aunque los precios son bajos, por la calidad de producto, éste no termina siendo recomendado para consumo humano por parte de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura) y la OMS (Organización Mundial de la Salud) (INEC, 2014)

Por lo expuesto, se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, debido principalmente a la alta presencia de snacks y comida rápida, la cual es preferida por un gran sector de la población.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

El sector comercial es muy importante como aporte para el PIB ecuatoriano, en el 2014 alcanzó el 10.39%, además, dentro de las 1000 empresas más grandes del país, 30.08% forman parte del sector comercial (EKOS, 2015), lo que genera una rivalidad alta por intentar conseguir mayor concentración de mercado y por ende incrementar la utilidad.

En el Ecuador, existe una gran cantidad de empresas dedicadas al sector del comercio de alimentos y bebidas; según los análisis sectoriales realizados por (INEC, 2012), del total de establecimientos que han declarado actividad económica, el 36.9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De estos, un 68.4% se dedica al comercio al por mayor y menor.

Consecuentemente, existe un nivel de rivalidad alto entre los competidores en el sector comercial de alimentos y bebidas, debido al crecimiento del sector y la alta presencia de competidores.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos EFE

En la siguiente tabla se resume las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de entornos:

Tabla No 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Mayor intervención del estado en actividades relacionadas con alimentos	0,05	4	0,20
Estabilidad política en la dirección del gobierno	0,05	3	0,15
Crecimiento del sector de elaboración de alimentos	0,10	3	0,30
Mayor porcentaje de personas jóvenes	0,05	2	0,10
Uso de la tecnología en los consumidores	0,05	2	0,10
Costumbres alimenticias ligadas al consumo de productos saludables	0,05	3	0,15
Potencialidad de disponer de proveedores alimenticios	0,10	4	0,40

Nivel de inflación bajo permite planificación de proyectos	0,10	2	0,20
AMENAZAS			1,6
Economía depende de factores externos como el precio del petróleo	0,15	3	0,45
Baja tasa de natalidad	0,05	2	0,10
Alta amenaza de ingreso de nuevos participantes al sector de alimentos	0,10	3	0,30
Alto poder de negociación de los clientes	0,05	2	0,10
Amplitud en el número de productos sustitutos	0,05	4	0,20
Alta rivalidad de competidores	0,05	3	0,15
TOTAL			1,3

En base a la anterior matriz, el total de oportunidades y amenazas es 2,90, siendo las oportunidades las que tienen el mayor peso debido a su calificación de 1,60, en el caso de las amenazas tiene una calificación de 1,30. Esto indica que el plan de negocios tiene una fuerte oportunidad de llevarse a cabo por medio de factores como la potencialidad de proveedores alimenticios y a la regulación por parte del estado a las actividades relacionadas con la nutrición y alimentación.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

Conclusiones del análisis externo

- En el entorno político, la estabilidad del partido gobernante ha permitido que se emitan leyes y reglamentaciones concernientes a vigilar las actividades de la empresa privada, en el caso del sector de alimentos se ha expedido reglamentaciones como es el caso del etiquetado de alimentos con el fin de promover una cultura de alimentación basada en productos naturales. Esto con el fin de minimizar el impacto de la comida con alto contenido calórico, lo que produce enfermedades como la diabetes y el sobrepeso.
- En el entorno económico, la industria de comercialización de alimentos y bebidas en el Ecuador se encuentra muy desarrollada con un gran aporte

al PIB nacional, ya que es un sector que tiene alto dinamismo por el consumo de los hogares. El consumidor ecuatoriano invierte una gran cantidad de sus gastos para el consumo de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas para satisfacción de sus necesidades dentro de su hogar, además, el sector comercial de alimentos marca una gran penetración en el sector comercial en general, por tal razón, es conveniente ingresar en la industria con productos que permitan al consumidor mejorar sus hábitos alimenticios enfocado en salud y nutrición.

- La conclusión relacionada al entorno social, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT-ECU 2012, realizada por el Ministerio de Salud Pública, revela que en el país existe una alta prevalencia de enfermedades relacionadas a la mala alimentación. Debido al cambio de las costumbres alimenticias en las personas que trabajan o estudian y abandonan sus hogares sin desayunar o se saltan comidas debido a las ocupaciones laborales.
- El consumidor ecuatoriano invierte una gran cantidad de sus gastos para el consumo de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas para satisfacción de sus necesidades dentro de su hogar, además, el sector comercial de alimentos marca una gran penetración en el sector comercial en general, por tal razón, es conveniente ingresar en la industria con productos que permitan al consumidor mejorar sus hábitos alimenticios enfocado en salud y nutrición.

Conclusiones Fuerzas de Porter

- En el sector de elaboración de alimentos y bebidas es una industria altamente competitiva debido a que se enfoca en satisfacer necesidades primarias de la población, es por ello, que varios inversionistas buscan participar en el sector. Por lo que la amenaza de entrada de nuevos participantes es constante, instituciones como ANFAB buscan que existan nuevos participantes con bajas barreras de entrada.
- Los consumidores podrán beneficiarse de productos que sean parte de su sana alimentación con precios accesibles al bolsillo del ecuatoriano, de fácil

obtención y de excelente calidad, por lo que, disponen de un alto número de participantes, esto incide en el alto poder de negociación de los clientes.

- La industria de alimentos y bebidas tiene una amplitud de proveedores en el país, ya que por las características inmejorables en clima y suelo existe buena calidad en materia agrícola. Esto es oportunidad para los participantes del sector.
- La rivalidad entre competidores en el sector comercial de alimentos y bebidas es alta, debido a la importancia que tiene el sector en la economía nacional. Las estadísticas oficiales indican que existe el 36.9% de establecimientos económicos dedicados a esta actividad, esto permite concluir lo relacionado con la intensidad de la rivalidad en el sector.
- Tanto el sector manufacturero en cuanto a la producción de alimentos y bebidas así como el sector comercial en la venta de estos mismos productos, deben enfocar sus esfuerzos en trabajo integral, buscando alianzas estratégicas que permitan explotar al máximo los productos nacionales tanto en el territorio ecuatoriano así como también en el exterior, de tal manera que la relación obtenida entre proveedores y comerciantes sea de ganar-ganar.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Segmentación de mercado

Para realizar el presente estudio de investigación es importante considerar el segmento con el que se pretende sustentar el proyecto de negocio, para lo cual se considerarán los siguientes aspectos:

Tabla No 2:
Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES	FUENTE
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730	INEC
	Provincia	Pichincha	2.809.884	INEC
	Cantón	Quito	2.444.599	INEC

Segmentación Demográfica	Hombres y mujeres de 18 a 50 años	750.194	INEC
	Personas que tienen empleo formal (empleo adecuado) (49,50%)	371.346	INEC
Segmentación Psicográfica	Personas que utilizan máquinas expendedoras (71%)	263.655	Triviño y Paredes (2012)
Segmentación Conductual	Personas que están dispuestas a usar una máquina expendedora en su horario laboral para proveerse de alimentos (82%)	216.197	Triviño y Paredes (2012)
MERCADO OBJETIVO		<u>216.197</u>	

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Informe de entrevista a expertos

Las entrevistas fueron realizadas a dos expertos que trabajan en la industria, uno de género masculino y otro de género femenino. Ambos entrevistados son profesionales titulados y con vasta experiencia en su área.

Para los expertos el vending machine es un campo aún no explotado al 100% en el Ecuador y existe un mercado bastante amplio para instaurarlo. Una correcta logística y un buen funcionamiento operativo es la clave del éxito, dependiendo de la rotación de la máquina, existen empleados de la empresa (operarios técnicos) que acuden mínimo dos veces a la semana para la limpieza, abastecimiento y recolección de los valores por concepto de ventas. Los precios de los productos que ofertan en las máquinas actualmente en el mercado oscilan entre 60 centavos y un dólar con treinta y cinco centavos. Existen snacks de todo tipo ubicados en las máquinas, sin embargo en lugares como Hospitales tienen una limitación a productos que no tengan una franja roja dentro de la semaforización implantada por el Ministerio de Salud. El precio promedio de una máquina oscila entre 4500 y 5500 dólares, dependerá mucho del tipo de máquina que se requiera.

Uno de los puntos clave para mantenerse competitivo en el mercado es la diferenciación, entregando productos de calidad con un valor agregado con el cual el cliente decida regresar; también, consideran los expertos importante la

variedad de productos que se mantenga en las máquinas para permitir tener una mayor rotación.

Existen dos tipos de crecimiento en el negocio del vending machine: por incremento de máquinas en puntos de venta o por subir de categoría a sus máquinas, es decir, trabajarlas estratégicamente, reubicándolas en caso de tener una rotación baja y posicionándolas en el mercado objetivo al que se desee atacar.

Con respecto al cliente, según los expertos el promedio de consumo diario de una persona en una máquina dispensadora está entre los sesenta centavos y un dólar. El consumo de estos alimentos los realiza principalmente en sus tiempos de break para evitar tener que salir a una tienda o mini mercado a comprar.

Para los expertos la presentación del producto: empaque, diseño, colores, etc., puede ayudar a cautivar al cliente, pero la primera vez, finalmente la decisión de compra dependerá del producto en sí, de su calidad, su buen sabor, es decir, un producto por el cual el cliente se decida a comprarlo una y otra vez.

En conclusión, las preferencias de consumo del cliente están enfocadas a la obtención de productos que satisfagan su necesidad de alimentarse en ese momento principalmente en momentos de break dentro de sus ocupaciones diarias, en un inicio dependerá de la presentación del producto pero finalmente la calidad del producto genera la mayor experiencia de consumo.

Con respecto al mercado objetivo, el negocio del vending machine genera una mayor acogida en lugares de gran afluencia de gente como son Universidades u Hospitales, es ahí precisamente en donde se encuentran ubicados actualmente algunas empresas; también en el sector industrial o en lugares en donde existen horarios de trabajo con jornadas nocturnas o de madrugada donde es imposible conseguir un alimento a esas horas.

3.2.2 Informe de Focus Group

El focus group se realizó con la participación de 8 personas, 3 de género masculino y 5 de género femenino. Dentro del grupo se encontró a 3 personas que tienen hijos menores de 10 años y la otras 5 personas son solteras. El rango de edad de los participantes se encuentra entre los 25 y 35 años de edad.

Las principales conclusiones encontradas luego del focus group se centran principalmente en los hábitos alimenticios, ninguno de los participantes lleva un control de los componentes nutricionales de la comida que consume, por lo tanto, su salud puede estarse viendo afectada al no tener un equilibrio nutritivo.

Todos los participantes manifestaron comer entre comidas, es decir, luego del desayuno en media mañana, luego del almuerzo en media tarde. Los productos que principalmente consumen son variables, desde alimentos sanos como frutas, yogures, hasta snacks con contenidos grasos como papas fritas, doritos, cachitos, etc. Además, el 90% de los participantes manifestó consumir gaseosas con mucha frecuencia.

Con respecto a la máquina dispensadora, la investigación arrojó datos de mucha importancia; los participantes manifestaron haber empleado una máquina dispensadora en algún momento para realizar la compra de snacks para su consumo entre comidas. Uno de los principales problemas que han tenido radica en que el producto se queda en la máquina perdiendo su dinero ya ingresado.

Por otro lado, existe interés por parte de los participantes hacia la compra de alimentos con componentes saludables y nutritivos a través de máquinas dispensadoras siempre y cuando ésta tenga márgenes de calidad e inventiva como, por ejemplo: que el alimento no caiga maltratando el producto sino más bien que un brazo mecánico entregue el producto; que contenga un plus como

por ejemplo salsas, manjar, etc. Además, mencionaron la importancia de que la máquina dispensadora contenga un sistema de refrigeración que garantice la calidad del producto ya que, al tratarse por ejemplo de una fruta, ésta deberá estar 100% comestible sin riesgos de afectación a la salud.

Con respecto a la presentación del producto, manifestaron que este punto es muy importante para su decisión de compra, por lo tanto, el empaque debe tener componentes llamativos en forma y fondo, además, en el empaque se debe presentar la información relacionada a la fecha de elaboración y fecha de expiración del producto.

En conclusión, los participantes, sin saberlo, dieron origen a resultados positivos en la obtención de información relevante al plan de negocios expuesto, sus respuestas permiten definir que los hábitos de compra de los participantes indican que el 100% consumen alimentos entre comidas. Con respecto a los hábitos de compra el 100% de los participantes han utilizado una maquina dispensadora de comida para su consumo entre comidas.

3.3 Investigación Cuantitativa

3.3.1 Informe de Encuestas

De acuerdo a la información de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) la ciudad de Quito tiene una población total de 2.444.599 personas, a esta población se segmentó por edad entre 18 a 50 años y tienen empleo formal (49,50%), los cuales son 371.346 personas; de este número se segmenta por personas que utilizan máquinas expendedoras (71%) esto es 263.655 personas y posteriormente por personas que están dispuestas a usar máquinas expendedoras en su horario laboral (82%) lo que determina una población de 216.197 habitantes de la ciudad de Quito.

Para determinar la investigación cuantitativa se realizó una encuesta a una muestra poblacional de 50 personas de la ciudad de Quito, las principales conclusiones de la investigación cuantitativa son las siguientes:

Mercado objetivo: El 51,9% de las personas encuestadas pertenece al género masculino, siendo el grupo demográfico con mayor presencia en la encuesta las personas con un rango de edad comprendido entre los 26 y 30 años también con el 51,9%; la actividad económica que predomina es el trabajo como empleados privados con el 72,2% y la mayoría de encuestados se ubica en el norte de Quito como domicilio en un 74,1%; además su rango de ingresos familiares está en el segmento de clase media, ya que los encuestados tienen ingresos entre \$ 501 y \$ 1.500 en el 64,8% de los casos.

Hábitos Alimenticios: Con relación al número de veces al día que ingieren alimentos, respondieron que entre 3 y más de 3 veces al día ingieren alimentos un 88,9% de encuestados y los alimentos que consume en horas laborables los obtiene de restaurante 31,5% y el 24,1% los obtiene de compras en tiendas cercanas, de estos respondieron que para adquirir los alimentos que ingieren en horas laborables se fijan principalmente en satisfacer la necesidad del momento, el precio, que sean productos frescos y en los componentes nutritivos con 76,5%. Entre los alimentos que ingieren entre comidas, los encuestados respondieron entre snacks, frutas y galletas (73.40%). El 53,7% de los encuestados manifiestan conocer sobre los componentes nutritivos que contienen sus alimentos y aseguran que es importante y muy importante ingerir alimentos sanos y nutritivos en su dieta diaria un 74%.

Preferencias del cliente: Los encuestados, en un 77.8% afirman que sí han comprado alguna vez alimentos a través de una máquina dispensadora y entre los productos que han comprado a través de este canal están las gaseosas, bebidas calientes como café, capuchino, chocolate, snacks de sal con un 70,1%. Del total de los encuestados el 96,3% afirma que sí estaría dispuesto a adquirir alimentos nutritivos de una máquina dispensadora cercana a su lugar de trabajo; con relación a que productos les interesaría que la máquina dispensadora les brinde los encuestados respondieron de la siguiente manera: Frutas frescas empacadas y en rodajas 75,9%, frutas deshidratadas 40,7%, jugos naturales 63%.

Precio: Con respecto a la cantidad que invierten diariamente para el consumo de este tipo de alimentos, los encuestados responden que invertirían entre 1,01 y 3 dólares con un porcentaje del 39,5%, entre 0,51 ctvs y 1 dólar están dispuestos a invertir un 37,2% y entre 3,01 y 5 dólares un 4,7%.

Plaza: el 81.5% de los encuestados indica que no existe una máquina dispensadora de alimentos cerca de su lugar de trabajo, además, el 96,3% señala no haber visto una máquina dispensadora de alimentos saludables y nutritivos. Con respecto a la ubicación de la máquina, consideran en un 64,8% que deberían también estar en hospitales públicos, privados y en un 63% en las Universidades de la ciudad; en otros resultados, un 42,6% indica a las entidades públicas y un 55,6% a los parques como posibles puntos de colocación de las máquinas dispensadoras.

En anexo 1 se detallan las preguntas elaboradas y ejecutadas en la investigación cuantitativa.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

Una vez realizado el análisis del entorno externo (económico, político, social y tecnológico), así como también el análisis de la industria (mediante Porter) y tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se procederá a describir la oportunidad de negocio enlazando los resultados de la investigación y ajustados a las necesidades del cliente en base al análisis de los siguientes puntos:

Necesidad: La investigación desarrollada ha arrojado como cifras un 53,7% de encuestados que manifestaron conocer sobre los componentes nutritivos que tienen los alimentos que consumen diariamente, además que un 96,3% manifestó plena disposición a la adquisición de este tipo de alimentos a través de máquinas dispensadoras. Por otro lado, como se señaló en el análisis del entorno, los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición

muestran un consumo inadecuado de alimentos con nutrientes vitamínicos. Estos datos sustentan la necesidad del cliente por incorporar en su ingesta diaria, alimentos sanos y de fácil acceso.

Con respecto al análisis de entornos el tema legal para el desarrollo del proyecto tiene un impacto significativo dado que en la actualidad el Ministerio de Salud Pública ha emitido los requerimientos en el ámbito alimenticio y de salud, el proyecto deberá cumplir con las distintas regulaciones por parte de la institución pública y debe considerar lo establecido para el rotulado de los productos alimenticios procesados envasados y empaquetados, en este sentido la empresa deberá cumplir con los requisitos de las normas *NTE INEN 1334-1* y *NTE INEN 1334-2 vigentes*.

Producto deseado: Un 75,9% de encuestados expresó su interés por el consumo de frutas frescas, empacadas y en rodajas; frutas deshidratadas un 40,7% y jugos naturales 63%. Además, el 59,2% de encuestados coincidió en que estos productos deben encontrarse completamente frescos y como característica primordial para su decisión de compra, que el producto disponga de un empaque sellado que garantice su calidad. Como se analizó en Porter, en la actualidad la industria de alimentos en el Ecuador ha tenido una buena adaptación a las nuevas circunstancias de comercio y exigencias del cliente, por lo tanto, se debe cumplir con los estándares que éstos solicitan.

Por otro lado, es importante señalar en el aspecto social que de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición el número de personas que padecen de algún tipo de síndrome metabólico es de 2.608.126, algo que es muy preocupante por el tema de salud de los ecuatorianos, este aspecto ha generado una tendencia hacia el consumo de alimentos saludables que ha ido creciendo tanto a nivel nacional como mundial, al ser Ecuador un país con gran producción agrícola, se busca aprovechar este tipo de materia prima al añadir un valor agregado y desarrollar el producto en mención aportando a la salud y calidad de vida de sus consumidores.

El tema tecnológico tiene una gran influencia en el proyecto debido a que la población cuenta con un conocimiento importante de tecnología lo que facilita la inserción en el mercado de las máquinas dispensadoras.

Precio aceptado: Existe 39.5% de los encuestados que gastan entre \$ 1 y \$ 3 dólares diarios en compra de productos alimenticios que no forman parte de las comidas formales como desayuno o almuerzo. Según el INEC, 2016; el 24.4% de los gastos monetarios de los ecuatorianos se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas. El cliente está dispuesto a consumir alimentos sanos a través de máquinas dispensadoras con valores monetarios similares a las que emplea actualmente.

Plaza: El 81.5% de encuestados indicó que no existe una máquina dispensadora cerca de su oficina, por lo tanto, las máquinas dispensadoras deben ubicarse en lugares cercanos a su lugar de trabajo; además en la investigación del entorno se determinó que un 36.9% de establecimientos del país se dedican a la venta de alimentos y bebidas. Por tal razón, la máquina dispensadora debe estar posicionada en un sector comercial. La investigación cuantitativa determinó que en promedio el 42.6% de encuestados opina que la venta de alimentos sanos a través de una máquina dispensadora puede también estar ubicada en entidades públicas y 63% en universidades.

Una vez considerados estos factores, se propone la oportunidad de negocio respondiendo previamente a las siguientes preguntas:

¿Qué se puede vender?

Se ha identificado que se puede vender alimentos sanos y con altos componentes nutritivos y vitamínicos como frutas (empacadas en rodajas, deshidratadas, al vacío), jugos naturales, granos secos, snacks saludables, entre otros.

¿A quién se puede vender?

Los consumidores meta son hombres y mujeres con un rango de edad entre 18 y 50 años; empleados privados, públicos o que disponen de un negocio propio, con ingresos promedios mensuales que oscilan entre 500 y 1500 dólares.

¿Dónde se puede vender?

El negocio se lo colocará en Quito en los sectores comerciales de la ciudad en donde operan los trabajadores tanto públicos como privados. Las máquinas dispensadoras también pueden ser colocadas en puntos de mucha afluencia de gente como estaciones de buses, hospitales, aeropuerto o parques.

Finalmente, luego de cruzar los resultados obtenidos de la investigación del entorno y la investigación cuantitativa, se puede determinar que colocar máquinas dispensadoras de alimentos sanos y nutritivos para el consumidor quiteño constituye un modelo de negocio sustentable por la alta acogida de los participantes en la investigación, lo favorable que se muestra la industria en aspectos gubernamentales, económicos, sociales, tecnológicos y las bajas barreras de entrada que se presentan en el entorno de la comercialización de alimentos.

Por tal motivo, las fortalezas encontradas permiten concluir que la idea de negocio puede transformarse en una empresa de éxito, rentable y sobre todo de apoyo al consumidor en cuanto a su correcta alimentación permitiéndole obtener un mejor estilo de vida.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará para comercializar las máquinas dispensadoras de alimentos son las siguientes:

Estrategia de cartera: Esta estrategia permite tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos y priorizar la inversión de recursos, para que esto

ocurra se considera la utilización de la matriz de Ansoff, que se describe a continuación:

Tabla No 3:
Estrategias de producto

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

La conveniencia para la empresa para identificar las oportunidades de crecimiento está en ubicarse en el cuadrante productos nuevos / mercados actuales de la matriz de Ansoff, que da como resultado la aplicación de estrategias de desarrollo de producto en la cual se debe desarrollar un producto nuevo para un mercado actual, en este caso se ofrece un producto innovador, a través de un medio diferente como son las máquinas dispensadoras de alimentos. Para satisfacer las necesidades de los consumidores se utiliza la siguiente estrategia:

Estrategia de posicionamiento: La estrategia de posicionamiento seleccionada para la empresa es “Más por más” ya que se ubica en un atractivo de mercado con alto potencial y un alto número de consumidores, este posicionamiento según Kotler & Armstrong (2013) implica un precio mayor por un mayor beneficio, esta oferta de marketing no solo incluye calidad sino también prestigio, estatus social y estilo de vida más elevado para el comprador.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la investigación realizada por medio de fuentes primarias y secundarias y de acuerdo a las variables de segmentación se determina el siguiente mercado objetivo:

Tabla No 4:
Mercado objetivo

	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES	FUENTE
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730	INEC
	Provincia	Pichincha	2.809.884	INEC
	Cantón	Quito	2.444.599	INEC
Segmentación Demográfica	Hombres y mujeres de 26 a 40 años		402.663	INEC
	Empleo formal (49,50%)		199.319	INEC
	Estrato socioeconómico (39,50%)		78.730	INEC
Segmentación Psicográfica	Personas que utilizan máquinas expendedoras (71%)		55.899	(Triviño & Paredes, 2012)
Segmentación Conductual	Personas que compran alimentos entre comidas (29,60%)		16.546	Encuesta proyecto

La información de la tabla anterior determina que el mercado objetivo de las máquinas dispensadoras de alimentos es 16.546 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del plan de negocios se basa en la metodología Canvas, para el presente proyecto, sus factores clave se encuentran detallados en anexo 2.

La propuesta de valor de la empresa consiste en entregar un producto alimenticio saludable y de gran valor nutricional a través del uso de máquinas dispensadoras de alimentos en la ciudad de Quito e incentivar el consumo de alimentos saludables para aquellas personas que buscan satisfacer la necesidad de alimentarse entre comidas. Para cumplir con este cometido, la empresa debe enfocarse en promocionar las máquinas expendedoras como una fuente de alimentos saludables, los cuales están posicionados en lugares estratégicos y con alta afluencia de personas.

Se busca ubicarse en oficinas privadas y públicas, universidades y consultorios médicos, esto con el fin de que las personas que necesitan alimentarse elijan la máquina expendedora de alimentos saludables en lugar de adquirirlos en una tienda o un sitio de expendio de alimentos con baja salubridad o elaborados en la vía pública. Un aspecto importante en la propuesta de valor es la disponibilidad para el cliente en el momento que tiene la necesidad de alimentarse, esto se cumple con la presencia en los sitios de alto demanda de personas.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto en este caso se basa principalmente en los alimentos nutritivos y saludables que serán comercializados a través de una máquina dispensadora, la misma que estará ubicada en lugares estratégicos como universidades, empresas, centros comerciales, aeropuerto, con el fin de proveer a las personas de fruta fresca precortada y entera, lista para el consumo humano, granolas, cereales, granos deshidratados y jugos naturales.



Figura 1: Snacks para la máquina dispensadora

Atributos:

Entre los principales atributos de implementar las máquinas dispensadoras de alimentos saludables es el de brindar al consumidor la facilidad de adquirir un producto nutritivo en la comodidad de su lugar de trabajo, universidad, etc., sin necesidad de salir a las tiendas o supermercados. Estos aperitivos se muestran con otra perspectiva y enfoque, el ser accesibles en sus aspectos primordiales, tanto de conseguir, comprar y consumir.

Máquina dispensadora: Las máquinas dispensadoras son aparatos inteligentes desarrollados con tecnología avanzada y muy funcional, diseñado para optimizar la entrega del producto, la parte interna está conformado por un procesador y software de la marca Intel, dispensador inteligente, sensor de cantidad de producto, sistema de refrigeración R134a para mantener el producto fresco, enfriamiento con temperatura entre 4 y 12 grados Celsius (ajustable), sistema de elevación con empujador para vender frutas enteras, en copa o en bandejas hacia arriba de forma segura, además, sistema de alerta de fallas.

La parte exterior dispone de una pantalla táctil con el fin de hacer más fácil al usuario la interacción con la máquina dispensadora, sensor de pago, ranura para recibir monedas y billetes como forma de pago, dispensador donde el cliente retira el producto, reciclador que permite al cliente depositar los envases plásticos, botellas y otros con el fin de reciclarlos y a cambio obtener descuento en el producto. La imagen de la máquina expendedora se puede apreciar en el Anexo 3.

Producto a comercializar: Entre las principales características del producto que se comercializará a través de las máquinas dispensadoras se menciona las siguientes:

Variedad de producto: En cuanto a la fruta estará determinada en base a la temporada, es decir se ofrecerá fruta de acuerdo a su estación, estas son:

frutillas, manzanas, uvas, duraznos, bananos, mango y se incrementará más variedad de fruta según la demanda del cliente y la temporada. Entre los otros productos que se comercializarán a través de la máquina dispensadora están: barras de granola, cereales (muesli), mix de frutas deshidratadas y jugos naturales.

Frescura: Dado que la fruta es un alimento perecible y su tiempo de duración es corto, se mantendrá un control estricto en el almacenamiento a través de cámaras de enfriamiento para mantener fresca la fruta, de igual manera el producto será empacado al vacío con el fin de que se mantenga en óptimas condiciones y se preserve su vida útil.

Branding: A través de la marca se busca crear una propia identidad al producto basado en sus características nutricionales y saludables, así como posicionarla en la mente del consumidor con el fin de que este último encuentre relevante el beneficio diferenciador del producto.

Para elegir el nombre de la marca, se han considerado 3 puntos esenciales que marcan el concepto del negocio estos son: productos de agrado al paladar del consumidor, componentes nutritivos que aportan al cuidado de su salud y de fácil y rápido acceso. Por tal razón, se ha elegido como nombre de la marca ***“Healthy Snack”***

Logotipo: Para el diseño del logotipo se ha buscado una imagen que represente la parte esencial del producto que es el snack saludable, en este caso la figura busca transmitir el mensaje al consumidor de que el producto que adquiere a través de la máquina dispensadora es un producto fresco, saludable y de gran aporte nutricional.

Isotipo: La marca comercial se presenta con la imagen de una variedad de frutas en varios colores entre los principales están el color verde, naranja,

morado y rojo; las letras del nombre son de color verde con el fin de resaltar lo saludable del producto.

Slogan: Rico, sano y express para resaltar que el producto es sano y fácil de conseguir a más de su agradable sabor y sensación de bienestar.

Colores: El color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía, el color rojo se relaciona con la valentía, triunfo, fuerza, es un color que se utiliza para estimular, animar y recuperar la confianza en sí mismo, el color naranja se relaciona con la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas la conjunción de los tres colores representa la salud, la felicidad y la confianza que se puede obtener al consumir el producto totalmente nutritivo y beneficioso para la salud.

Complemento: La imagen va dentro de un sello rojo con un visto en color verde, que representa que consumir lo natural y saludable está bien, es decir, es correcto hacerlo.

El logotipo es el siguiente:



Figura No 2: Logotipo

Para el diseño de la imagen corporativa de la empresa se contrata los servicios de un diseñador gráfico, este valor se cancela al inicio del proyecto por una sola vez y asciende a \$420,00 más IVA.

Empaque: En el caso de la fruta entera con el fin de prolongar su duración y fresca será empacada al vacío dentro de una bolsa plástica que mantendrá la mezcla controlada de oxígeno, de dióxido de carbono, y demás gases para su preservación. La fruta picada será envasada en un práctico estuche plástico que incluye un tenedor. El jugo será entregado en botellas plásticas.



Figura No 3: Fruta empacada

Etiqueta: El paquete identificará y proporcionará la información útil acerca del producto tal como: nombre del producto, nombre de la empresa, peso neto, tipo de fruta, fecha de elaboración y fecha máximo de consumo, además del lugar de origen. Para posteriormente ser colocadas en las máquinas dispensadoras bajo temperaturas entre 8 a 14 grados que mantendrán el producto en óptimas condiciones para su venta al público.



Figura No 4: Etiqueta del producto

Soporte

Es necesario que las máquinas estén operativas todo el tiempo por lo cual se dispondrá de un técnico con conocimientos en programación electrónica e instalación de dispositivos para máquinas dispensadoras quien realizará la revisión de la máquina tres veces por semana con el fin de evitar problemas de atascamientos, así como de verificar la fecha de vencimiento del producto y reabastecer el producto terminado. La persona que se encargue del mantenimiento de las máquinas expendedoras tiene conocimiento de mecánica industrial para reparar las máquinas.

Se dispondrá de una línea de contacto y de una dirección de e-mail en la máquina dispensadora con el fin de que haya un medio de comunicación entre el consumidor y la empresa para recibir quejas, sugerencias o posibles fallas de la máquina. En todas las máquinas dispensadoras se colocará información nutricional de los productos con el fin de que el consumidor conozca los beneficios de consumir productos saludables e incentivar en ellos el consumo de estos alimentos.

5.2.2 Precio

El componente de precio en el marketing mix es un factor muy importante en la sustentabilidad de la empresa. Para establecer una estrategia general de precio se debe tomar en cuenta la propuesta de valor de la empresa, donde se establece que se va a entregar a los consumidores un producto alimenticio saludable y con alto contenido nutricional. Esto determina que la estrategia general de precio sea de valor percibido.

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio es un método de fijación de precios que se basa más en el valor percibido por el consumidor que en los costos del producto (Kotler & Armstrong, 2014). Las variables para establecer el valor percibido por los consumidores, son la alta disposición de los encuestados a obtener un producto saludable a través de máquinas expendedoras de

alimentos, la necesidad de que estos productos sean frescos y sellados para evitar la contaminación por manipulación y la disposición de los consumidores a pagar entre \$ 1 y \$ 3 para la adquisición de snacks o bocaditos de media mañana o media tarde.

En base de la mencionada estrategia se determina los siguientes precios de los productos de la empresa:

Tabla No 5:
Precio del producto

Producto	Costo	Precio máquinas expendedoras
Frutas enteras selladas	\$ 0,20	\$ 0,75
Mix frutas picadas y empacadas	\$ 0,75	\$ 1,75
Barras de granola	\$ 0,45	\$ 1,25
Mix productos deshidratados	\$ 0,50	\$ 2,50
Mix de cereales y muesli	\$ 0,65	\$ 1,75
Jugos de frutas naturales	\$ 0,40	\$ 1,25

Estrategia de productos nuevos

La estrategia de productos nuevos escogida es la estrategia de penetración, la cual se utiliza en mercados masivos y cuando existen muchos productos sustitutivos, con el propósito de comercializar los productos saludables a través de las máquinas expendedoras en el mercado como abastecedoras de productos alimenticios de mayor calidad que los que se ofrecen en tiendas.

Para visualizar la estrategia de penetración los precios de los productos que serán comercializados en las máquinas dispensadoras son los siguientes:

Tabla No 6:
Precios al Consumidor

Producto	Precio máquinas expendedoras
Frutas enteras selladas	\$ 0,75
Mix frutas picadas y empacadas	\$ 1,75
Barras de granola	\$ 1,25
Mix productos deshidratados	\$ 2,50
Mix de cereales y muesli	\$ 1,75
Jugos de frutas naturales	\$ 1,25

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que asumirá la empresa son las siguientes:

- **Descuentos por temporada:** en el caso de los productos relacionados con las frutas, se puede establecer promociones por temporada de acuerdo a los meses en los cuales existe mayor oferta de las frutas en los proveedores. Los mayoristas suelen reducir el precio de las frutas cuando existe demasiada oferta, esta rebaja se puede enfocar en el consumidor final.
- **Precios segmentados:** en base a la demanda de determinadas ubicaciones de las máquinas expendedoras de alimentos, se pretende reubicar los productos que no tengan mayor demanda, para asignarlos a otras ubicaciones. De esta manera, se adaptarían los productos en base a las necesidades de los clientes. Los productos que permanezcan demasiado tiempo en las máquinas expendedoras deben tener un ajuste de precio para incentivar su compra, así se reduce el desperdicio que pueda existir en los alimentos.

5.2.3 Plaza

El componente de plaza en el marketing mix tiene la utilidad de diagramar las acciones que debe llevar a cabo la empresa para establecer la logística entre proveedores y consumidores, esto se lo conoce como canal de distribución o canal de marketing. Kotler (2014) define al canal de distribución como el conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de poner un producto o servicio para el consumidor.

La localización de la instalación de la empresa donde se ubicarán las oficinas, bodega y despacho, es el norte de la ciudad de Quito, ya que en este sector se concentran las ubicaciones de las máquinas expendedoras. Para cumplir con este objetivo, se ha escogido la ubicación en el sector de la Avenida El Inca y Toronjas. En este sector existen instalaciones con el espacio necesario para la distribución física de la planta de procesamiento de fruta y las oficinas administrativas.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que va a asumir la empresa es intensiva, la cual busca el mayor número de puntos de venta posible para asegurar la máxima cobertura en el territorio. En este caso se establece utilizar el mayor número de máquinas expendedoras para alcanzar el mayor volumen de venta, para escoger los puntos de ubicación de las máquinas expendedoras se debe tomar en cuenta el mercado objetivo, la afluencia de personas y la disponibilidad de espacio.

De esta manera se han escogido los siguientes puntos de ubicación de las máquinas expendedoras:

Tabla No 7:
Ubicación de las máquinas expendedoras

Lugar de ubicación de la máquina expendedora	Número máquinas	Ubicación
Complejo Norte de la Función Judicial	2	Av. Amazonas y Pereira
Registro Civil	1	A. Amazonas y Naciones Unidas
Edificio corporativo Eko Park	2	Av. Simón Bolívar y Nayón
Plataforma financiera gubernamental	2	Av. Amazonas y Villalengua
Consultorios médicos Meditropoli	1	Av. Mariana de Jesús y Nicolás Arteta
Universidad Católica	2	Av. 12 de Octubre y Roca
Universidad de las Américas	2	Av. Simón Bolívar y Nayón Av. Granados y José Queri
Total	12	

La cantidad de máquinas expendedoras que se ha dispuesto adquirir (12) son consideradas en base el presupuesto inicial con que cuentan los accionistas para iniciar el proyecto, el número de máquinas están relacionadas con una estructura financiera equilibrada con la inversión y la demanda del producto.

Tipo de canal

El tipo de canal que empleará la empresa es el canal indirecto, por cuanto la empresa intermediará entre el fabricante de los productos alimenticios (granola, jugos naturales, cereales deshidratados), mayoristas de frutas y el consumidor final, a través de los puntos de venta de la empresa que son las máquinas expendedoras.

El siguiente diagrama muestra la disposición del tipo de canal:

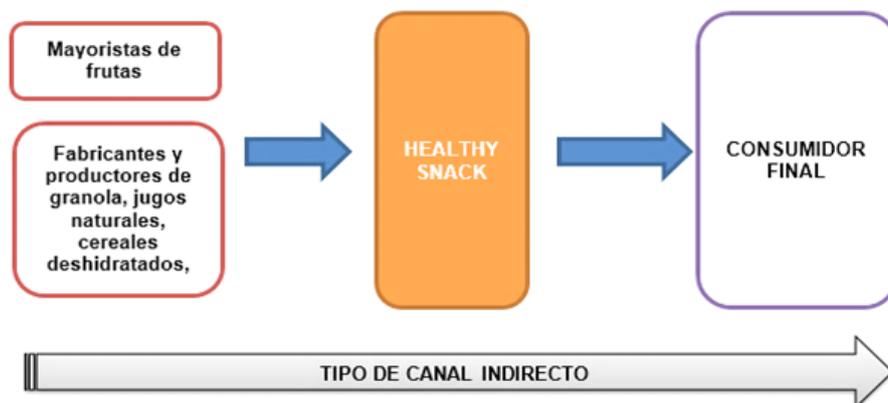


Figura No 5: Canal de distribución

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

Como estrategia promocional la empresa ha considerado adecuado utilizar la estrategia de atracción “Pull”, esta estrategia consiste en atraer al consumidor, por lo que todas las actividades promocionales deben estar enfocadas en generar demanda del producto. Kotler & Armstrong (2013) señalan que esta estrategia de comunicación “requiere un gran gasto en publicidad y en promociones de ventas para generar demanda”. Se prevé realizar una campaña promocional con gran presencia con el objetivo de comunicar y transmitir de manera eficaz los atributos del producto al mercado objetivo.

- **Publicidad marketing digital**

Creación de una página web: Con el fin de mantener una interacción con el cliente se requiere que la empresa cuente con una página web que le permita al usuario obtener información de manera rápida y concisa del producto y empresa. Es oportuno dar a conocer los atributos del producto, beneficios, localización, especificaciones y características de las máquinas expendedoras. El costo de la página web es de \$356 más IVA que incluye el uso del hosting y dominio por un año, por lo que a partir del segundo año se debe cancelar

anualmente un cargo que corresponde a \$100,00 más IVA y la actualización de la página debe ser cancelada de manera trimestral un valor \$60 más IVA.

Redes sociales: Este medio digital es muy popular entre las personas por lo que manejar una promoción y publicidad a través de esta herramienta es muy adecuada en vista de la gran cantidad de usuarios que son adeptos de esta red social. Para promocionar el producto se realizarán varias campañas publicitarias que incluyan la creación de una fan page y a través de esta generar información de las máquinas dispensadoras, los productos que en ella se comercializan, así como la ubicación de las mismas, las primeras campañas tendrán como fin crear recordación de marca. El gasto en publicidad en Facebook será de \$100,00 mensuales se realizarán dos campañas publicitarias al mes.

Volantes: Para llamar la atención de los posibles clientes se repartirán volantes con la información de los productos que se expenden en las máquinas dispensadoras, ubicación y datos de contacto como página web, redes sociales y código QR. Este material tendrá un costo de \$320,00 más IVA una vez al año y el servicio de elaboración de los volantes consta de 3000 unidades a todo color en papel brillante de alta calidad.

- **Promoción de Ventas**

Por lanzamiento y para dar a conocer el producto se utilizará como promoción de ventas las degustaciones, con el uso de impulsadoras en los mismos lugares donde se ubican las máquinas dispensadoras; las impulsadoras harán degustar los diferentes productos de la empresa, de igual manera se mostrará el uso de las máquinas dispensadoras, para que el cliente no tenga inconvenientes en el futuro uso de las mismas. El gasto por las degustaciones e impulsadoras tendrá un costo de \$1.500,00 por lanzamiento del producto. La promoción de ventas a través de las degustaciones será realizada durante el primer año de funcionamiento de la empresa hasta que ésta alcance un

posicionamiento que le permita manejar otro tipo de promoción para mantener el posicionamiento alcanzado.

- **Relaciones Públicas**

La empresa participará en stands de eventos que tengan connotación con alimentos y salud contando con la participación de impulsadoras quienes entregarán muestras del producto que se expenderá en la máquina dispensadora. Esta participación tendrá un valor de \$1.500,00 por un stand pequeño dentro de la feria de manera semestral y de \$500,00 por entregas de muestras gratis.

Se realizarán charlas con el fin de motivar el hábito al consumo de alimentos saludables para lo cual se contará con la recomendación de doctores especialistas en nutrición quienes acompañarán a las charlas que estarán dirigidas al personal que labora en las distintas instituciones donde se ubicarán las máquinas dispensadoras. Este costo asciende a \$250,00 y se realizarán cada tres meses.

De igual manera se promocionará el producto en publlirreportajes como una alternativa sana al consumidor.

- **Marketing directo**

Este tipo de marketing se especializa para productos nuevos, ya que su principal objetivo es monitorizar la aceptación del producto. La implementación del marketing directo se realizará a través de las redes sociales, como Facebook, correos masivos dirigidos al personal de las diferentes instituciones donde estará ubicadas las máquinas dispensadoras para mantenerles informados sobre los productos, características, beneficios, productos nuevos que se incluyan en la máquina, etc. El costo del marketing directo será de \$100,00 mensuales.

- **Marketing boca a boca**

Un apoyo esencial de publicidad para la empresa será el de marketing boca a boca, para que esta estrategia funcione se brindará un producto siempre fresco a un precio justo y adecuado y un buen funcionamiento de las máquinas dispensadoras para que los clientes promocionen en sus círculos sociales y lograr así un mayor alcance.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

La proyección de costos del plan de marketing se detalla en la siguiente tabla, el criterio de proyección es una inflación del Banco Central del Ecuador prevista en 3% anual:

Tabla No 8:
Costeo de marketing mix

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	399,00				
Dominio, Hosting, mantenimiento y Actualización de la página web		250,80	258,32	266,07	274,06
Diseño de logotipo (marca)	478,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Redes Sociales	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
Material promocional flyers	320,00	329,60	339,49	349,67	360,16
Degustaciones e impulsadoras	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia a ferias	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53
Muestras gratis	750,00				
Charlas en instituciones	1.000,00				
E mailing	1.200,00	1.236,07	1.273,23	1.311,50	1.350,93
Costo total:	10.847,80	6.142,47	6.326,82	6.516,69	6.712,29

El presupuesto total estimado para las actividades de marketing mix alcanza un total de \$.36.546,07 durante los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa, en el primer año se estima realizar un gasto en marketing mix correspondiente a \$10.847,80 de los cuales el 92% corresponde a las actividades de publicidad y promoción con actividades relacionadas con marketing digital, marketing directo, promoción en ventas, relaciones públicas; esta misma estructura se mantiene para el resto de los años presupuestados.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de alimentos saludables listos para su consumo mediante el expendio en máquinas dispensadoras, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los consumidores ofreciéndoles productos frescos, nutritivos y de calidad con personal altamente capacitado y tecnología innovadora que favorezca al cuidado del medio ambiente.

6.1.2 Visión

Para el año 2022 la empresa será reconocida en la industria de la comercialización de alimentos saludables con la utilización de máquinas dispensadoras, generando en las personas la necesidad de cuidar su salud además de generar un valor agregado a la comunidad, colaboradores, clientes, proveedores en pro del desarrollo productivo y económico del país.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la empresa serán medibles, específicos, alcanzables y desarrollados en un tiempo determinado y se clasifican en corto, mediano y largo plazo, como se muestran a continuación:

Objetivos a corto plazo:

- Introducir al mercado de Quito al menos 12 máquinas dispensadoras de alimentos saludables, generando interés en el consumidor.
- Disminuir en un 7% cada año los costos de operación de la empresa.

Objetivos a mediano plazo:

- Recuperar el monto de inversión inicial en un 100% para el 2020.
- Incrementar las ventas de productos saludables a través de las máquinas dispensadoras en un porcentaje igual a la inflación proyectada en los próximos cinco años.

- Incrementar la cartera de productos que se comercialicen a través de las máquinas dispensadoras hasta el 2019.
- Mantener un presupuesto de marketing correspondiente al 2% de las ventas anuales durante los próximos cinco años.

Objetivos a largo plazo:

- Incrementar la rentabilidad sobre patrimonio de la empresa en un porcentaje del 15% para el año 2021.
- Lograr que la empresa sea una marca reconocida en el 80% de los consumidores de alimentos saludables hasta el 2022.

6.2 Plan de Operaciones**6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización**

La empresa distingue tres tipos de procesos importantes para el adecuado desenvolvimiento de sus operaciones, estos procesos son: Estratégicos, Operativos o misionales y de Apoyo.

Estratégicos: Estos procesos permiten planificar de manera adecuada la total gestión de la empresa, así como el control de calidad de los productos que va a empacar la empresa para comercializar en las máquinas dispensadoras.

Operativos: Son procesos que abarcan todas las actividades claves para la empresa, en este caso la elaboración de las bandejas con el mix de frutas y el empacado de la fruta entera, así como el abastecimiento de las máquinas dispensadoras.

Apoyo: Estos procesos como su nombre lo indica son los que brindan soporte al resto de procesos para que cumplan las actividades, estos son la gestión administrativa que brinda soporte en todo lo relacionado con recursos humanos, financiera que brinda apoyo con los recursos financieros de la empresa y técnica que es la que brinda el soporte para el buen funcionamiento de las máquinas dispensadoras.

Los procesos antes mencionados pueden apreciarse en el mapa de procesos expuesto en el anexo 4.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de los principales procesos se muestra en los diagramas de flujo: abastecimiento de las máquinas dispensadoras, elaboración de las bandejas del mix de frutas y empaçado al vacío de la fruta entera, los cuáles se pueden apreciar en el anexo 5, 6 y 7 respectivamente:

6.2.3 Análisis de tiempos del ciclo de operación

La distribución de tiempos en el ciclo de operación del proceso de abastecimiento de producto en las máquinas dispensadoras es el siguiente:

Tabla No 9:
Análisis de tiempos abastecimiento de producto

Actividades	Tiempo (min)
Despacho de los productos hacia las máquinas dispensadoras	30
Transporte del producto a los lugares de ubicación de las máquinas dispensadoras	240
Apertura de las máquinas dispensadoras	5
Retiro de producto por vencer	10
Limpieza de las bandejas y espirales de la máquina	15
Colocación del producto en cada bandeja según necesidad de cada máquina dispensadora	15
Cierre de la puerta principal y aseguramiento de la máquina	5
Total	320

El tiempo que toma el abastecimiento del producto en las máquinas dispensadora es de 320 minutos que corresponde a 5 horas y 30 minutos y el costo de realizar estas actividades corresponde al sueldo de 3 operarios. Para el transporte del producto se ha considerado que se visite a las doce máquinas dispensadoras instaladas en la ciudad.

La distribución de tiempos en el ciclo de operación del proceso de empaçado de la fruta entera sellada, es el siguiente:

Tabla No 10:
Análisis de tiempos empaçado de fruta entera

Actividades	Tiempo (mins.)
Recepción de la fruta	30
Verificación del buen estado y calidad de la fruta	60
Sacar las frutas de las cajas	10
Lavado y desinfección de las frutas	60
Secado de las frutas	15
Colocación de la fruta entera en la bolsa plástica especial	30
Empacado al vacío de la fruta	10
Etiquetado de cada fruta	15
Almacenamiento en el congelador de la fruta entera	10
Total	240

El tiempo que toma el empaçado de la fruta entera sellada es de 240 minutos que corresponde a 4 horas hasta que el producto es despachado para el abastecimiento de las máquinas dispensadoras.

La distribución de tiempos en el ciclo de operación del proceso de empaçado de la bandeja de mix de fruta picada, es el siguiente:

Tabla No 11:
Análisis de tiempos empaçado de bandeja mix

Actividades	Tiempo (mins)
Recepción de la fruta	30
Verificación del buen estado y calidad de la fruta	60
Sacar las frutas de las cajas	10
Lavado y desinfección de las frutas	60
Secado de las frutas	15
Selección de las frutas para el mix	20
Picado de las frutas según su forma	90
Colocación de antioxidante en las frutas picadas	10
Colocación de las frutas picadas en cada bandeja plástica	60
Colocación de las bandejas con frutas en la termoselladora	30
Etiquetado de cada bandeja de mix de frutas	30
Almacenamiento en el congelador de las bandejas de mix de frutas	10
Total	365

El tiempo que toma la elaboración de las bandejas de mix de fruta picada es de 365 minutos que corresponde a 6 horas hasta que el producto es despachado para el abastecimiento de las máquinas dispensadoras.

6.2.4 Costos del ciclo de operación

Para los tres procesos concebidos dentro del ciclo de operación que son: abastecimiento de producto, empaçado de fruta entera y empaçado de bandeja mix, se consideran los costos de su realización dentro de los valores que la empresa designa para el pago de sueldos del personal requerido en los procesos; para el correcto funcionamiento se considera emplear 3 operarios los cuáles se encuentran detallados dentro del siguiente apartado.

6.2.5 Personal requerido en la operación

El personal que se requiere para la realización de las operaciones en la empresa lo conforman: 2 personas del área administrativa y 3 personas del área operativa de la empresa:

Tabla No 12:
Personal requerido operación

Cargo	Nro.
Gerente General	(1)
Asistente	(1)
Logística	(1)
Operario	(2)
Total personal:	(5)

6.2.6 Infraestructura y maquinaria requerida en la operación

La infraestructura estará conformada por las oficinas, la bodega y un área para el despacho, para lo cual se requiere de un terreno de 150 metros cuadrados para realizar las respectivas adecuaciones, a continuación, se muestra un plano preliminar con la distribución de las instalaciones requeridas.

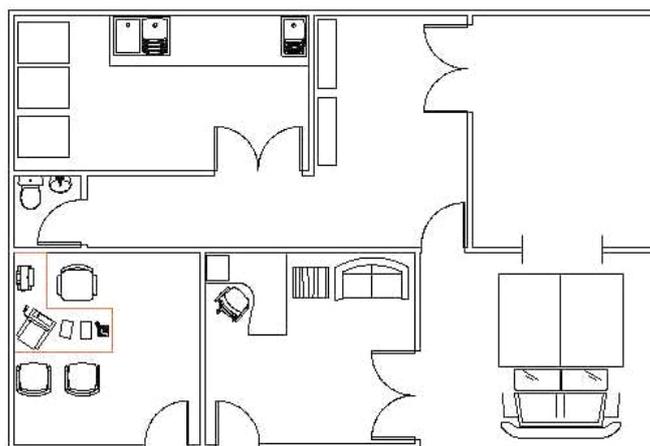


Figura No 6: Distribución de las instalaciones

La maquinaria requerida para comercializar alimentos saludables a través de las máquinas dispensadoras se detalla a continuación:

Tabla No 13:

Maquinaria y equipos

Implementos	Número	Valor unitario	Valor total
Termoselladora	1	5.690,00	5.690,00
Congeladores	2	1.800,00	3.600,00
Empacadora al vacío	1	2.200,00	2.200,00
Máquinas dispensadoras	12	4.000,00	48.000,00
Etiquetadora	1	680,00	680,00
Bandejas plásticas	24	75,00	1.800,00
Racks de almacenamiento	24	125,00	3.000,00
Total			64.970

Tabla No 14:

Vehículos

Implementos	Número	Valor unitario	Valor total
Vehículo con furgón	1	20.000	20.000
Total			20.000

Tabla No 15:

Mobiliario y equipos

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Mesa de reuniones	1	500	500,00
Sillas	6	65	390,00
Archivadores	4	80	320,00
Activos menores	4	75	300,00
TOTAL:			1.510,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal propuesta

La estructura Legal seleccionada para la constitución de la empresa es la de compañía limitada; la misma que se contrae entre tres o más personas que responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales y demanda de un capital mínimo para su constitución (Ley de Compañías, Art. 142). El capital de la empresa será aportado por tres socios, los cuales tendrán una participación igualitaria que equivale al 33,3%.

Para el inicio de las operaciones la empresa cumplirá con los permisos necesarios para su normal funcionamiento, entre estos permisos se citan los principales:

- ✓ Solicitar el RUC, número de identificación del contribuyente en el Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Inscribirse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como nuevo empleador.
- ✓ Obtener el permiso de funcionamiento en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, este permiso se conoce como Licencia Única de Actividades Económicas y dentro de esta se encuentra la Patente Municipal, Permiso Ambiental y el Permiso de funcionamiento de Bomberos.

6.3.2. Diseño organizacional

Para la estructura organizacional de la empresa se seleccionó la departamentalización funcional, esta figura permite crear departamentos de acuerdo a las necesidades de la empresa, cada cargo se concentrará en realizar una función específica, es decir cada nivel contribuye a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente.

6.3.3. Organigrama funcional

Se ha establecido un organigrama horizontal o plano en el cual no existen mandos intermedios como se muestra en el siguiente organigrama:



Figura No 7: Organigrama de la empresa

Las funciones del personal descrito anteriormente se encuentran detalladas en el anexo 8.

Los servicios de contabilidad serán contratados externamente y este valor asciende a \$350,00 que será pagado de manera mensual. Los gastos en sueldos y salarios del personal de la empresa se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla No 16:
Gastos sueldos y salarios**

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Costo mensual empresa	Costo anual empresa
Gerente General	1.200,00	1	1.476,38	17.716,60
Asistente administrativo	500,00	1	633,00	7.596,00
Logística	500,00	1	633,00	7.596,00
Operarios	450,00	2	1.114,93	13.379,20
TOTAL:			3.857,31	46.287,80

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

En el caso de la empresa en estudio, al ser una empresa dedicada a la producción y comercio, sus ingresos provendrán de la comercialización de las unidades presupuestadas y del precio de venta proyectado unitario, el mismo es establecido en base a lo que permite el mercado y su proyección considera un promedio de la inflación de los últimos cinco años, que es del 3.01% anual según datos del Banco Central del Ecuador. Además, se debe tomar en cuenta,

la información receptada en el análisis del cliente sobre la aceptación del producto, lo que incide en el nivel de aceptación de la máquina expendedora de alimentos, por lo cual se establece

Tabla No 17:

Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	212.652	227.497	239.790	256.832	273.770

7.1.2 Proyección de Costos

Los costos son egresos que provienen de la actividad propia de la empresa y son recuperables en cada venta, en este caso los costos provienen de las materias primas que permiten elaborar los productos presupuestados, vender a través de las máquinas dispensadoras, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación. La proyección de estos costos considera al igual que los ingresos dos dimensiones, por un lado, el volumen de ventas que coincide con el ya calculado para proyectar ingresos y los costos que son proyectados considerando la inflación promedio de los últimos tres años, que según datos del Banco Central es del 3,01%.

Tabla No 18:

Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción y ventas	92.752	98.715	101.583	105.632	107.574

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos se dividen en gastos de personal, que son proyectados en base a la inflación del 3,01% y consideran el pago de sueldos, salarios y beneficios al personal de ventas y administración; los gastos generales, que incluyen gastos administrativos y de venta que son proyectados de la misma forma en base a la inflación, y finalmente las depreciaciones y amortizaciones que consideran los parámetros y estipulaciones de la ley de régimen tributario interno en cuanto a años de vida útil de activos, porcentajes de depreciación y tratamiento de la amortización de diferidos e intangibles.

Tabla No 19:

Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Gastos sueldos	25.313	27.803	28.086	29.454	30.318
Gastos generales	54.775	51.468	53.079	54.742	56.458
Gastos de depreciación	1.344	1.344	1.344	144	144
Gastos de amortización	640	640	640	640	640

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial considera los requerimientos en cuanto a propiedad, planta y equipo, así como de activos diferidos e intangibles, lo que en conjunto comprende los activos no corrientes y en total suman \$95.280,00.

Tabla No 20:
Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	95.280,00
Vehículos	20.000,00
Maquinaria	64.970,00
Mobiliario	1.510,00
Equipos de Computación	4.400,00
Instalaciones	1.200,00
ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	3.200,00
Registro sanitario frutas empacadas	1.500,00
Registro Propiedad Intelectual marca	750,00
Gastos de constitución de la empresa	950,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se refiere al dinero que se aporta inicialmente para que la empresa pueda arrancar sus operaciones por un tiempo dado sin problemas, en el caso del proyecto en curso este capital es de: \$ 10.204,05 y alcanza para cubrir las operaciones de los dos primeros meses de funcionamiento

7.2.3 Estructura de capital

El proyecto requiere de \$ 105.484,05, para su operación, estos recursos provendrán de dos fuentes:

- **Recursos propios:** Estos corresponden al 60% de la inversión y alcanzan los \$63.290,43
- **Recursos financiados:** corresponde al 40% de la inversión y alcanza los \$ 42.193,62, capital que provendrá de un crédito a 60 meses plazo y considera una tasa de interés del 15% anual.

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

7.3.1 Estado de resultados

Este resume las operaciones de la empresa y presenta los resultados (pérdida o ganancia) esperados dentro de un horizonte de tiempo de cinco años.

Tabla No 21:
Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	212.652	227.497	239.790	256.832	273.770
Costo materia prima	92.752	98.715	101.583	105.632	107.574
UTILIDAD BRUTA	119.900	128.782	138.207	151.200	166.195
Gastos sueldos	25.313	27.803	28.086	29.454	30.318
Gastos generales	54.775	51.468	53.079	54.742	56.458
Gastos de depreciación	1.344	1.344	1.344	144	144
Gastos de amortización	640	640	640	640	640
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	37.829	47.527	55.058	66.220	78.636
Gastos de intereses	5.919	4.934	3.791	2.464	924
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	31.909	42.593	51.267	63.755	77.712
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.786	6.389	7.690	9.563	11.657
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27.123	36.204	43.577	54.192	66.055
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.967	7.965	9.587	11.922	14.532
UTILIDAD NETA	21.156	28.239	33.990	42.270	51.523

Los valores de ventas generan desde el primer mes ingresos correspondientes a \$ 17.529, esto se debe al volumen de productos que se puede colocar en las 12 máquinas, los precios de cada producto y la capacidad máxima de producción por máquina dando un total de 12545 productos que se comercializarán en un mes. A continuación un cuadro resumen que explica las ventas del primer mes (este ejercicio aplica para todos los meses considerando el incremento porcentual en el volumen de productos vendidos que se genera a partir del segundo mes).

Tabla No 22:
Total de Ventas Primer Mes

	Número de productos vendidos (Q)	Precio Unitario (Pu)	Valor total de Ventas (Q x Pu)
Frutas enteras selladas	3136	\$ 0,75	\$ 2.352
Mix de frutas picadas y empacadas	3136	\$ 1,50	\$ 4.704
Barras de granola	1505	\$ 1,25	\$ 1.881
Mix de productos deshidratados	1505	\$ 2,50	\$ 3.763
Mix de cereales y muesli	1505	\$ 1,75	\$ 2.634
Jugos de frutas	1756	\$ 1,25	\$ 2.195
TOTAL VENTAS			\$ 17.529

El porcentaje de ventas de cada producto ha sido considerado teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa con respecto a las preferencias del mercado objetivo.

En relación a la utilidad neta, al final del quinto año se obtiene un valor de 51.523 dólares, esta cifra representa un incremento del 144% sobre la utilidad del primer año y de un 22% con respecto al cuarto año; el promedio de incremento anual es del 25% lo cual se encuentra dentro de los márgenes esperados para la determinación de la viabilidad del proyecto, conclusión que será argumentada con los resultados de los siguientes apartados.

7.3.2 Estado de situación financiera

Este estado resume activos, pasivos y patrimonio de la empresa durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla No 23:
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	105.484	123.094	144.466	170.487	203.768	244.968
Corrientes	10.204	29.798	53.153	81.158	115.223	157.207
Efectivo	10.204	27.949	51.230	79.167	113.157	156.002
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	403	423	435	453	374
No Corrientes	95.280	93.296	91.312	89.329	88.545	87.761
Propiedad, Planta y Equipo	92.080	92.080	92.080	92.080	92.080	92.080
Depreciación acumulada	-	1.344	2.688	4.031	4.175	4.319
Intangibles	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Amortización acumulada	-	640	1.280	1.920	2.560	3.200
PASIVOS	42.194	38.648	31.780	23.811	14.823	4.500
Corrientes	-	2.580	2.824	3.109	3.701	4.500
Cuentas por pagar proveedores	-	1.045	1.085	1.124	1.165	1.210
Sueldos por pagar	-	489	489	489	489	489
Impuestos por pagar	-	1.046	1.250	1.496	2.047	2.801
No Corrientes	42.194	36.067	28.956	20.702	11.121	-
Deuda a largo plazo	42.194	36.067	28.956	20.702	11.121	-
PATRIMONIO	63.290	84.446	112.685	146.675	188.945	240.468
Capital	63.290	63.290	63.290	63.290	63.290	63.290
Utilidades retenidas	-	21.156	49.395	83.385	125.655	177.178

La empresa maneja una política estricta de ventas al contado, sin embargo, el pago a proveedores se lo efectúa en un 80% al contado y el 20% a 30 días plazo, lo que le da un colchón favorable a la empresa para enfrentar sus

operaciones. Las utilidades retenidas permiten contar con mayor liquidez y realizar inversiones que así lo requiera la empresa para su desarrollo, esto en el día a día.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En este flujo se presenta la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado, en este caso se presentan los flujos de los cinco primeros años de funcionamiento.

Tabla No 24:
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	23.871	30.392	36.191	43.571	53.966
Utilidad Neta		21.156	28.239	33.990	42.270	51.523
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.344	1.344	1.344	144	144
+ Amortización		640	640	640	640	640
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	(403)	(20)	(13)	(18)	79
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		(1.446)	(54)	(55)	(57)	782
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.045	40	39	41	45
+ Δ Sueldos por pagar		489	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		1.046	204	246	552	754
Actividades de Inversión	(95.280)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(95.280)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	105.484		(7.111)	(8.254)	(9.581)	(11.121)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	42.194	36.067	(6.679)	(8.254)	(9.581)	(11.121)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	63.290		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.204	17.745	23.281	27.937	33.990	42.845
EFECTIVO AL FIN DEL PERÍODO		10.204	27.949	51.230	79.167	113.157
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.204	27.949	51.230	79.167	113.157	156.002

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Este flujo considera las entradas y salidas de caja que se esperan durante los primeros cinco años de operaciones, la característica esencial es que en el mismo no se consideran créditos ni financiamiento, sino que es una guía para el accionista, donde se le permite a este, al evaluar financieramente el proyecto, comparar con el flujo con financiamiento y con ello tomar la mejor decisión para sus intereses y los de la empresa.

Como se presenta en la siguiente tabla, el flujo genera valores positivos y favorables para cada uno de los años en estudio.

Tabla No 25:
Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(105.484)	37.259	36.461	41.036	46.686	71.414

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es un flujo con crédito, que, al ser comparado con el flujo del proyecto, permite una mejor decisión. En el caso de estudio, este flujo presenta resultados positivos en cada uno de los períodos analizados.

Tabla No 26:
Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del inversionista	(63.290)	25.214	24.416	28.991	34.641	59.368

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es una medida financiera que permite contar con una guía a partir de la cual se toma decisiones sobre la inversión o no en un determinado proyecto, si la rentabilidad de un negocio es superior a esta tasa, se acepta el negocio, caso contrario se rechaza el mismo. La tasa de descuento en su cálculo considera datos del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos; el rendimiento del mercado y la beta de la industria.

La tasa CAPM para el proyecto es de 18,15%, y al tomar en cuenta impuestos y financiamiento; la tasa de descuento es de 14,87%.

7.4.3 Criterios de valoración

Existen algunos criterios o instrumentos para evaluar proyectos, en este caso se presentarán los principales VAN, TIR y PRI.

Tabla No 27:
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$44.197,08		VAN	\$36.692,80	
PRI	3,20	AÑOS	PRI	3,44	AÑOS
TIR	29,56%		TIR	38,19%	

Análisis de criterios de evaluación

- **Valor actual neto:** El VAN al ser positivo indica que el proyecto es aceptable, por lo tanto, una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto generará \$44.197,08 adicionales en el caso del flujo de caja del proyecto y \$36.692,80 adicionales en el caso del flujo de fondos del inversionista.
- **Tasa Interna de Retorno:** la tasa interna de retorno en ambos casos es superior a la tasa de descuento, lo que es lógico en la medida en que el VAN es positivo, por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable y se recomienda invertir en el mismo
- **Periodo de Recuperación de la Inversión:** El PRI es acorde a la experiencia de otras empresas del mismo sector.

Con respecto al incremento de máquinas expendedoras en el período de evaluación financiera, esto no es conveniente debido a que, el período de recuperación de la inversión inicial sucede entre el año 3 y año 4, por lo que, incrementar máquinas expendedoras sería conveniente a partir del año 5, es decir en un período posterior a la evaluación financiera del proyecto. En el caso de incrementar máquinas expendedoras antes de la recuperación de la inversión sería generar presión a los flujos de caja y no permitiría que el proyecto siga el ciclo de vida del producto y genere rentabilidad a los accionistas. Además es importante tomar en cuenta que si se incrementa máquinas expendedoras se debe incrementar el personal de la empresa, lo cual agregaría gastos operativos, dificultando aún más la recuperación de la inversión.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros son cocientes que se calculan a partir de los estados financieros y permite medir aspectos claves de la empresa, en este caso estos índices presentan la liquidez, solvencia, operación y rentabilidad de la empresa en estudio. La información referente a la industria corresponde a las empresas que se encuentran bajo el mismo código CIIU del proyecto y que se detalló en el capítulo dos del presente documento. La información sobre los índices financieros es la siguiente:

Tabla No 28:
Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	11,55	18,82	26,11	31,13	34,94	1,31
Prueba acida	10,83	18,14	25,46	30,57	34,67	0,45
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	45,77%	28,20%	16,23%	7,84%	1,87%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	56,38%	56,61%	57,64%	58,87%	60,71%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	17,79%	20,89%	22,96%	25,78%	28,72%	5,55%
MARGEN NETO	9,95%	12,41%	14,17%	16,46%	18,82%	3,42%

- **Liquidez:** Tanto la razón de liquidez, como la prueba ácida, indican que la empresa podrá contar con el dinero suficiente para cubrir sus operaciones en el corto plazo, sin embargo, al comparar con la industria, presenta una liquidez muy alta, por lo tanto, se recomienda, con estos flujos adicionales invertir, sea en la empresa o en nuevos proyectos.
- **Endeudamiento:** el endeudamiento de la empresa es acorde a la estructura de financiamiento presentada, y es inferior al de la industria.
- **Actividad:** La rotación de activos fijos guarda coherencia con la de la industria, y es muy inferior a la de otros sectores, esto se debe a la fuerte inversión que siempre conlleva el funcionamiento de empresas industriales.
- **Rentabilidad:** los márgenes de ganancia de la empresa, así como su rentabilidad son muy atractivos, incluso muy superiores a la media de la industria, por lo tanto, se concluye de este análisis, que el proyecto es viable y su inversión es recomendable.

CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios se concentra en desarrollar una alternativa innovadora de suplir la necesidad de las personas por consumir alimentos saludables, a través de máquinas expendedoras. Precisamente en este aspecto se fundamenta la principal oportunidad del análisis de entornos, ya que, los consumidores destinan una importante porción de su presupuesto mensual en adquirir alimentos. Las máquinas expendedoras se establecen como una alternativa rápida para abastecer de alimentos saludables en momentos esenciales del día, especialmente entre comidas.
- El sector de comercialización de alimentos y bebidas es un sector altamente competitivo debido a que se concentra en satisfacer necesidades de alimentación de la población, es por ello, que es atractivo para nuevos competidores, los cuales buscan captar mercado en base a estrategias de comercialización que no siempre son las adecuadas, esto incide en la proliferación de negocios informales y que tienen poco tiempo de funcionamiento.
- La segmentación de mercado tiene un tamaño de 216.197 personas que forman parte de un universo de personas con características homogéneas, en cuanto a edad, situación socioeconómica y principalmente se caracterizan por utilizar máquinas expendedoras y tienen la necesidad de proveerse de alimentos en horas laborables. Para llegar a este mercado en base de las estrategias de mercado, se establece el Modelo Canvas con el delineamiento principal de la idea de negocio, su eje central es la propuesta de valor, que considera entregar un producto alimenticio saludable y de alto nivel nutricional.
- La investigación de mercados determina que el quiteño promedio consume alimentos entre las comidas, ya que muchas veces no desayunan en sus domicilios y tienen que abastecerse de alimentos que no siempre son saludables. El 24% de los encuestados adquieren alimentos en tiendas en horas laborables. La cantidad de dinero que

gastan en este tipo de alimentos se ubica entre \$ 1 y \$ 3. En ese rango de precio se ubica los productos de las máquinas expendedoras.

- La oportunidad de negocio resalta la importancia de ubicar las máquinas expendedoras en lugares de alta demanda de personas, especialmente en lugares donde las personas que transitan no han desayunado o disponen de poco tiempo para consumir un snack. Además, es importante resaltar la provisión de alimentos saludables, los cuales aportan energía para desarrollar las actividades diarias.
- El plan de marketing se establece en base a la estrategia de desarrollo de producto y a la propuesta de valor, la cual menciona, que la empresa busca entregar un producto alimenticio saludable y de gran valor nutricional a través del uso de una máquina expendedora. La marca que identifica a las máquinas expendedoras es Healthy Snack, la cual describe la necesidad que satisface la empresa entre los consumidores.
- La propuesta filosófica de la empresa se visualiza en la misión y visión, las cuales contienen aspectos claves para la idea de negocio, como su giro del negocio enfocado en satisfacer la necesidad de alimentación de personas que buscan consumir un alimento saludable y no disponen de tiempo para prepararlo. La estructura organizacional está liderada por el Gerente General quien tiene la principal función de establecer las políticas de la empresa en base del cumplimiento de los objetivos organizacionales, para esto, cuenta con el apoyo del área de comercialización y operaciones.
- En el aspecto financiero la empresa necesita una inversión inicial de \$ 105.484,05, la cual es provista por el capital propio de los accionistas en el 60% y capital externo a través de un crédito bancario en el 40%. Las proyecciones financieras establecen una valoración positiva del plan de negocios, ya que se obtiene un valor actual neto de \$ 15.843 en el flujo del inversionista y una tasa interna de retorno de 25,45%, esta es superior al costo de oportunidad y permite generar una rentabilidad en los cinco años de proyección.

REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. (1 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-especificos-inocuidad-de-los-alimentos/>
- Almacenes Tía. (2016). *snacks Snacks*. Obtenido de Almacenes Tía: <https://tia.com.ec/tipo-de-producto/snacks>
- ANFAB. (2016). *Objetivos*. Obtenido de ANFAB: <https://anfab.com/wp/objetivos/>
- Argenti, O., & Marocchino, C. (2007). *Abastecimiento y distribución de alimentos en las ciudades de los países en desarrollo y de los países en transición*. Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/3/a-y5401s.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2016). *Información Estadística Mensual No.1978 - Diciembre 2016*. Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- BANCO MUNDIAL. (7 de Abril de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (28 de septiembre de 2016). *Ecuador Ecuador: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (diciembre de 2016). *presentacion-balanza-pago-29122016 Conversatorio con Medios de Comunicación*. Obtenido de Banc Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/images/BANCO_C_ECUADOR/PDF/presentacion-balanza-pago-29122016.pdf
- Borja, J., & Reyes, J. (2015). *PONENCIA-3-Supermercados El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Obtenido de Superintendencia de Control del Poder de Mercado.
- Corporación Favorita. (2016). *Centro de Distribución*. Obtenido de Corporación Favorita: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/centro-de-distribucion>
- Diario Expreso. (21 de marzo de 2016). *Los snacks un mercado que apuesta por la exportación*. Obtenido de Diario Expreso: <http://expreso.ec/portada/los-snacks-un-mercado-que-apuesta-por-la-exportacion-FD173654>

- EKOS. (31 de julio de 2015). *Sectores destacados - Ranking 2015*. Obtenido de EKOS:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6264>
- El Ciudadano. (15 de 11 de 2015). <http://www.elciudadano.gob.ec>. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-ministerio-de-comercio-impulsa-la-exportacion-de-snacks-saludables/>
- El Telégrafo. (27 de julio de 2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Obtenido de El Telégrafo:
<http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- ENCUESTA NACIONAL DE SALUD Y NUTRICIÓN. (1 de Enero de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. (01 de Enero de 2017). Obtenido de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos_trabajo/economia_negocios/Actuales%20tendencias%20consumidores.pdf
- INEC. (1 de Diciembre de 2010). Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (1 de Enero de 2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (agosto de 2012). *infoe Análisis Sectoriales*. Obtenido de INEC:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- INEC. (15 de noviembre de 2012). *pichincha Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (julio de 2014). *revista_postdata_n2_inec Posdata*. Obtenido de INEC:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf

- INEC. (7 de abril de 2016). *Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (MAYO de 2016). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- INEC. (diciembre de 2016). *Reporte del Índice de la Industria Manufacturera (IPI-M)*. Obtenido de INEC Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/Noviembre-2016/Reporte_IPI_M_Noviembre_%202016.pdf
- INSTITUTO DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES. (28 de 04 de 2012). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados Provinciales*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de Provincia de Pichincha: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (1 de Diciembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre_2015/Informe_pobreza_y_desigualdad_dic_15.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Lamb, C., & Hair, J. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Líderes. (10 de mayo de 2015). *El sector comercial se mueve ante un escenario complicado*. Obtenido de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-comercial-economia-ecuador-salvaguardias.html>
- Ministerio de Industrias y productividad. (1 de Enero de 2014). *RTE-022-1R*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-1R.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Comunicación. (2016). *Tendencias globales de alimentación y bebidas 2016*. Recuperado el 9

de enero de 2017, de Mintel: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Mintel-tendencias-de-alimentacion-y-bebidas-2016.pdf

MINTEL. (2013). *Crecimiento económico ecuatoriano de la mano con la tecnología*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/crecimiento-economico-ecuatoriano-de-la-mano-con-la-tecnologia/>

MINTEL. (agosto de 2016). *Libro_plan_tti_REGISTRO-OFICIAL_30_AGOSTO Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de información del Ecuador 2016-2021*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-OFICIAL_30_AGOSTO.pdf

Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Bogotá: CEF.

OMS. (2014). Recuperado el 9 de ENERO de 2017, de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=12600%3Awho-urges-global-action-curtail-consumption-sugary-drinks&Itemid=135&lang=es

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (24 de junio de 2013). *objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion*. Obtenido de Buen Vivir Plan Nacional: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-3.-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion>

Superintendencia de la Información y Comunicación. (20 de octubre de 2008). *Constitucion-Politica-Ecuador Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Supercom: <http://www.supercom.gob.ec/documents/Normativa/Constitucion-Politica-Ecuador.pdf>

Triviño, P., & Paredes, C. (2012). *Plan estratégico de marketing para la introducción de máquinas expendedoras de alimentos en la ciudad de Quito*. Guayaquil: ESPOL.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas para encuesta en investigación cuantitativa

Gracias por su colaboración.

Respondiendo esta breve encuesta, nos ayudará a obtener una mejor visión de los hábitos alimenticios en la ciudad de Quito

1. *Por favor señale su edad en base al rango detallado a continuación:*

- a. *Menos de 18 años*
- b. *18 – 25 años*
- c. *26 – 30 años*
- d. *31 – 40 años*
- e. *41 – 50 años*
- f. *50 en adelante*

2. *Género*

- a. *Femenino*
- b. *Masculino*

3. *Indique por favor su actividad económica según corresponda:*

- a. *Empleado Privado*
- b. *Empleado Público*
- c. *Negocio Propio*
- d. *Jubilado*
- e. *No trabaja*

4. *Indique el sector en el que trabaja:*

- a. *Norte de Quito*
- b. *Centro de Quito*
- c. *Sur de Quito*
- d. *Valles*
- e. *No trabaja*
- f. *Otros (mencione)*

5. *¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales?*

- a. *Menos de 500 dólares*
- b. *Entre 500 y 1000 dólares*
- c. *Entre 1001 y 1500 dólares*
- d. *Entre 1501 y 2000 dólares*
- e. *Más de 2000 dólares*

6. *¿Cuántas veces al día ingiere alimentos?*

- a. 1 vez al día
- b. 2 veces al día
- c. 3 veces al día
- d. Más de 3 veces al día

7. Generalmente, ¿De qué manera obtiene los alimentos que consume en sus horas laborables?

- a. Los lleva de su casa
- b. Existe una persona que lleva los alimentos hasta su lugar de trabajo
- c. Compra en tienda
- d. Restaurante
- e. Otros, ¿cuál?

8. ¿En qué se fija para adquirir un alimento que lo ingiere frecuentemente? Puede seleccionar más de una.

- a. Precio
- b. Marca
- c. Satisfacer la necesidad del momento
- d. Compuestos nutritivos
- e. Empaque sellado
- f. Producto fresco
- g. Garantía
- h. Facilidad de acceso
- i. Otros (mencione)

9. ¿Suele comer entre comidas?

- a. SI
- b. NO (pase a pregunta 11)

10. Si su respuesta a la pregunta anterior fue SI, señale qué tipo de alimentos ingiere:

- a. Frutas
- b. Ensaladas
- c. Snacks
- d. Yogurt
- e. Jugos
- f. Galletas
- g. Otros (mencione)

11. ¿Conoce sobre los componentes nutritivos que contienen sus alimentos?

- a. SI

b. NO

12. De acuerdo a su criterio personal, ¿qué valor le da usted a la forma de ingerir alimentos sanos y nutritivos en su dieta de consumo diaria?

- a. Nada importante
- b. Poco importante
- c. Indiferente
- d. Importante
- e. Muy importante

13. ¿Ha comprado alguna vez alimentos a través de una máquina dispensadora?

- a. SI
- b. NO (pase a pregunta 16)

14. ¿Qué tipo de alimentos ha comprado a través de una máquina dispensadora? Puede seleccionar más de una.

- a. Snacks de sal
- b. Snacks de dulce
- c. Gaseosas
- d. Aguas
- e. Frutas
- f. Café (chocolate, mocaccino, capuccino, etc.)
- g. Otros (mencione)

15. ¿Cuánto invierte usted diariamente para el consumo de este tipo de alimentos?

- a. Entre 0,25 ctvs y 0,50 ctvs
- b. Entre 0,51 ctvs y 1 dólar
- c. Entre 1,01 y 3 dólares
- d. Entre 3,01 y 5 dólares
- e. Más de 5 dólares

16. ¿Existe alguna máquina dispensadora de alimentos cerca de su lugar de trabajo?

- a. SI
- b. NO

17. ¿Ha visto usted alguna máquina dispensadora de alimentos únicamente saludables y nutritivos?

- a. SI
- b. NO

18. *¿En qué lugares considera usted que debería existir una máquina dispensadora de alimentos saludables y nutritivos? Seleccione al menos una.*

- a. *Estaciones de bus (Metrobus, Ecovía, Trolebus)*
- b. *Hospitales públicos y privados*
- c. *Aeropuerto*
- d. *Entidades Públicas*
- e. *Universidades*
- f. *Parques*
- g. *Otros (mencione)*

19. *¿Qué productos le interesarían que brindara una máquina dispensadora de alimento? Mencione más de una*

- a. *Frutas frescas empacadas y en rodajas*
- b. *Frutas deshidratadas*
- c. *Jugos naturales*
- d. *Legumbres y verduras*
- e. *Granos secos*
- f. *Otros (mencione)*

20. *De existir cerca de su trabajo una máquina dispensadora de alimentos únicamente saludables y a base de compuestos altamente nutritivos, ¿estaría dispuesto a adquirirlos?*

- a. *SI*
- b. *NO*

Anexo 2. Propuesta de valor modelo canvas

<p>Asociados clave</p> <p>Proveedores de frutas, verduras, vegetales y jugos naturales</p> <p>Empresas de transporte y logística</p> <p>Instituciones públicas y privadas donde se ubicarán las máquinas expendedoras</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Selección de proveedores de máquinas expendedoras</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización y de mercadeo</p> <p>Esquema de evaluación en la atención al cliente y servicio post venta</p> <p>Recursos clave</p> <p>Frutas, verduras, vegetales y jugos naturales</p> <p>Herramientas de comunicación con los clientes</p> <p>Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas expendedoras</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Entregar un producto alimenticio saludable y de gran valor nutricional a través del uso de máquina dispensadora de alimentos en la ciudad de Quito e incentivar el consumo de alimentos saludables para aquellas personas que buscan satisfacer la necesidad de alimentarse entre comidas</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Contacto mediante el canal de distribución</p> <p>Comunicación on line vía página web y redes sociales</p> <p>Canales</p> <p>Punto de venta a través de las máquinas expendedoras</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Hombres y mujeres mayores de 26 a 40 años que residen en la ciudad de Quito, que tienen un empleo formal y están dispuestos a consumir productos de máquinas dispensadoras de alimentos para proveerse de alimentos entre comidas</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Materia prima: frutas, granolas, frutas deshidratadas, verduras, vegetales y jugos naturales</p> <p>Gastos generales: arriendo espacio máquina dispensadora</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Ingreso por ventas en máquinas dispensadoras de alimentos</p>		

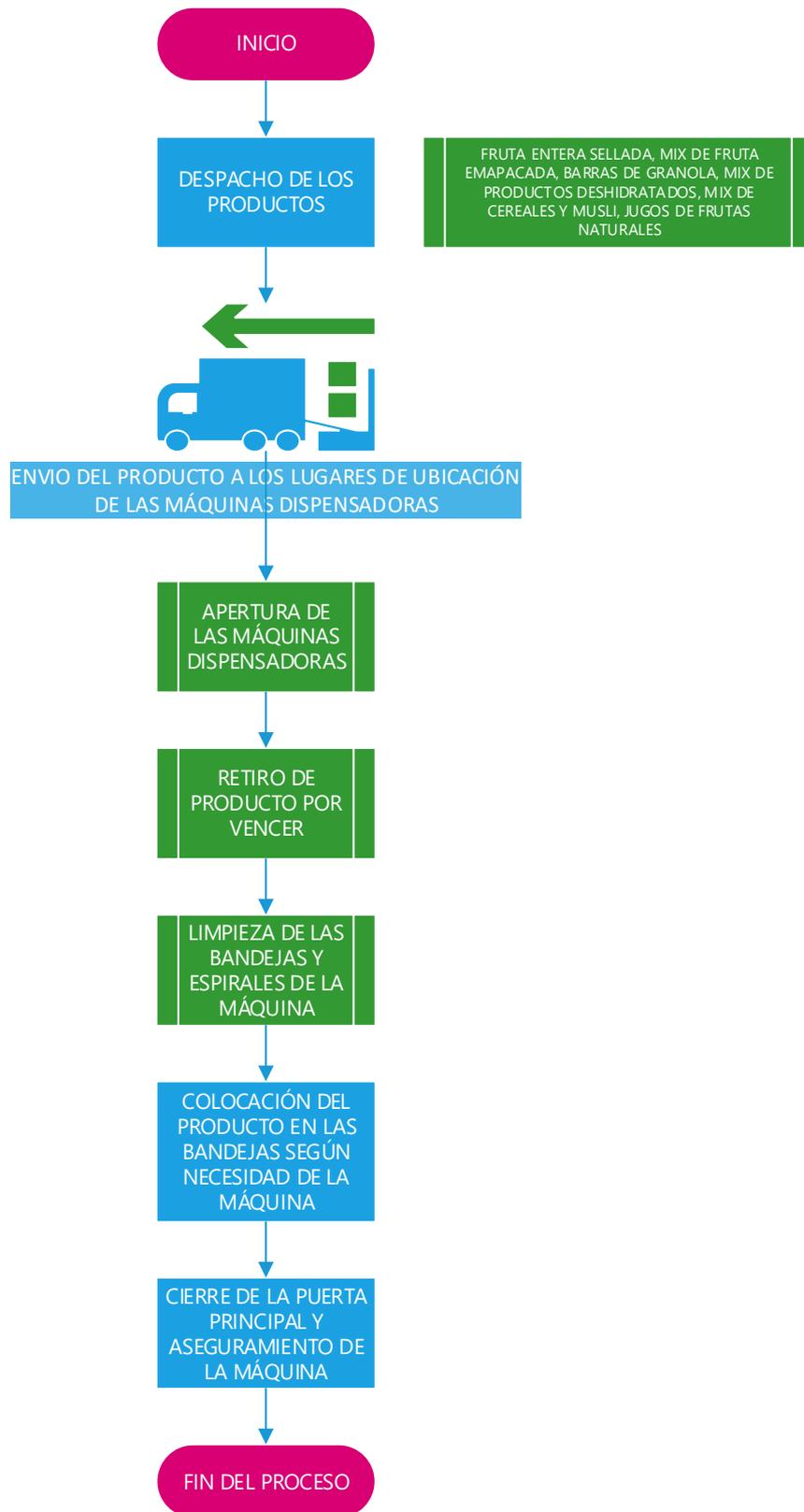
Anexo 3. Diseño de la máquina dispensadora



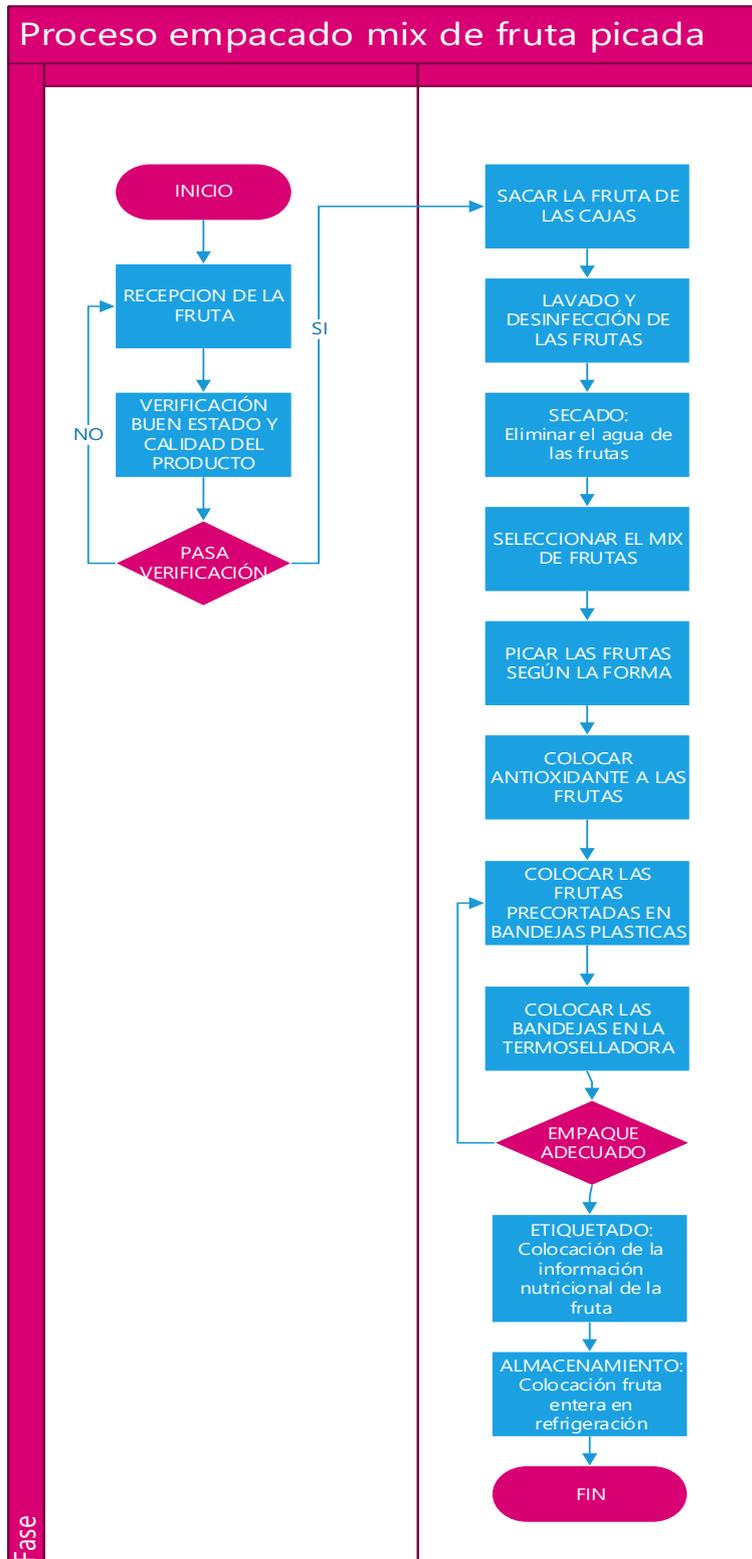
Anexo 4. Mapa de procesos



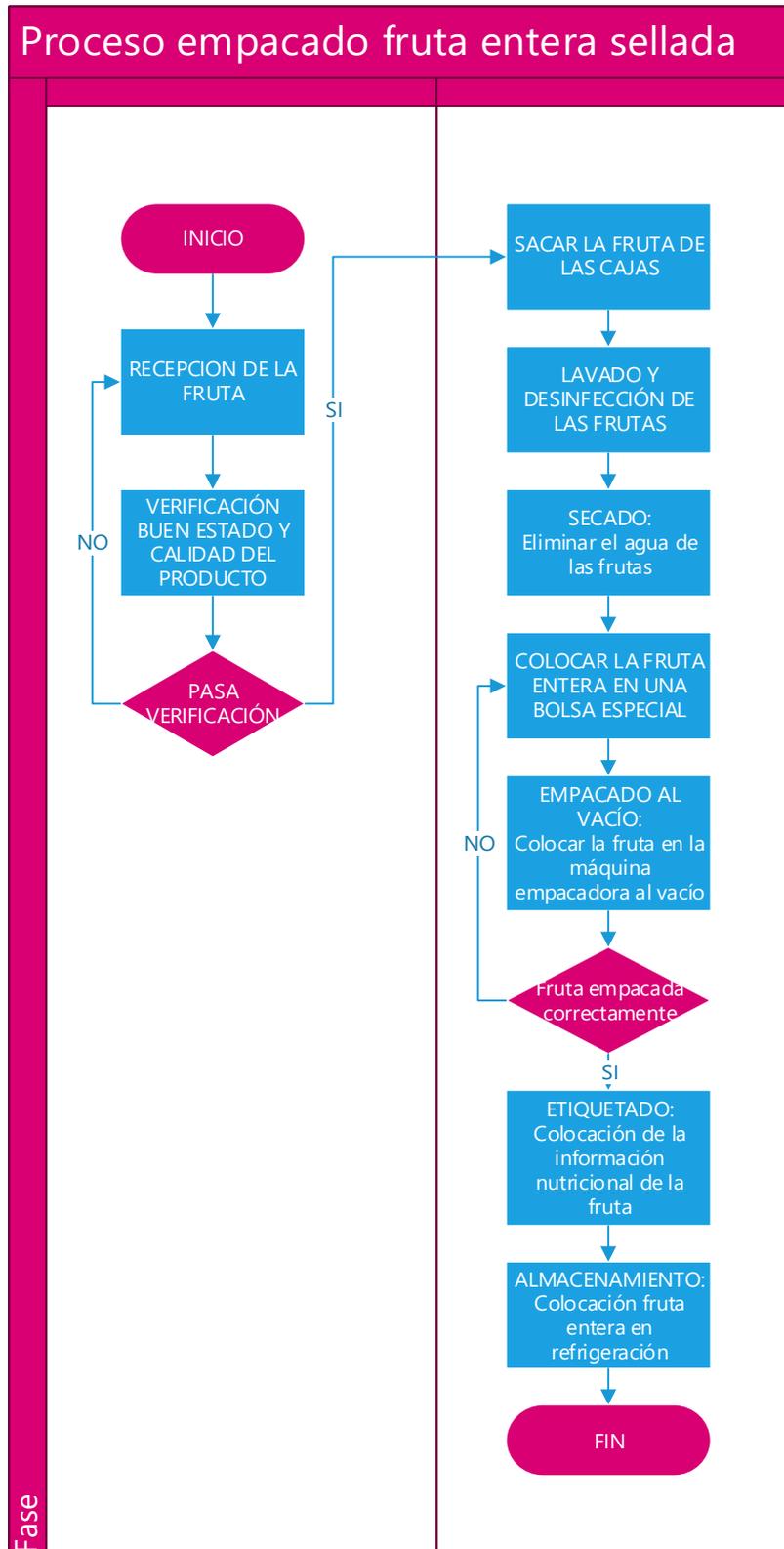
Anexo 5. Proceso de abastecimiento del producto en las máquinas dispensadoras



Anexo 6. Proceso de empacado mix de fruta picada



Anexo 7. Proceso de empackado de fruta entera sellada



Anexo 8. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	Administrar los recursos de la empresa, desarrollar estrategias de comercialización marketing y ventas, Supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa, Contacto con los organismos de control. Supervisar el cumplimiento del abastecimiento de los productos para la máquina dispensadora, abastecer de los equipos e implementos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines con conocimiento del tema de elaboración de alimentos. Experiencia de mayor a cinco años.
Asistente administrativa	Gerencia General	Atención a las actividades internas de la empresa. Apoyo a la Gerencia General. Pago de nómina, asistencia y registro de personal. Gestiona la información interna de la empresa. Registro de correspondencia externa. Pago a proveedores.	Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas. Experiencia mayor a 6 meses.
Logística	Gerencia General	Recepción de la materia prima para la elaboración de los envases con frutas picadas. Abastecimiento de los productos para la máquina dispensadora Gestiona la relación con los proveedores de materia prima y empaques. Verificación de la materia prima que se encuentre en buen estado. Verificación y mantenimiento del buen funcionamiento de las máquinas dispensadoras. Control de calidad del producto.	Título de tercer nivel en alimentos. Experiencia mayor a dos años.
Operarios (Vendedor)	Gerencia General	Gestión de puntos de ventas. Ubicación de las máquinas dispensadoras.	Título de tercer nivel en Administración de Empresas. Experiencia mayor a dos años

