

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANZANAS
COMO SNACKS EN LA CIUDAD DE QUITO. AÑO
2019.”**

Realizado por:
FRANCISCO XAVIER CADENA VARGAS

Director del Plan de Negocios
MIGUEL HUMBERTO MURIEL PÁEZ

Requisito para la obtención del título de:
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Quito, enero de 2020

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, FRANCISCO XAVIER CADENA VARGAS, con cédula de identidad No. 172352420-1 declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Francisco Xavier Cadena Vargas
C.C. 172352420-1

DECLARATORIA

El presente Trabajo de Investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE MANZANAS
COMO SNACKS EN LA CIUDAD DE QUITO. AÑO
2019.”**

Realizado por:
FRANCISCO XAVIER CADENA VARGAS

Como requisito para la obtención del título de:
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigido por el profesor:

MIGUEL HUMBERTO MURIEL PÁEZ
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MIGUEL HUMBERTO MURIEL PÁEZ
DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a
Dios, por haberme dado la vida y
permitirme llegar hasta este momento
tan importante de mi formación
profesional.

A mi Familia, por ser el pilar más
importante y por demostrarme
siempre su cariño y apoyo a lo largo
de toda mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la sabiduría y guía
necesaria para cumplir con las metas
planificadas.

A mi Madre y mis Abuelitos Alicia y Raúl
por su amor incondicional.

A mi hija Sofía por ser la motivación de
mi vida.

A mi esposa Fernanda por su apoyo
para cumplir con esta meta.

RESUMEN

La creciente concientización de llevar un estilo de vida saludable, acompañado de hábitos alimenticios nutritivos; genera la necesidad de desarrollar un producto de fácil consumo en establecimientos educativos y lugares de trabajo.

Considerando la problemática identificada, el presente estudio plantea el desarrollo de un plan de negocios que determina la viabilidad para la elaboración y comercialización del snack de manzana en la ciudad de Quito.

Con base a los análisis cualitativos y cuantitativos, se evidencia que el 92% de los potenciales clientes si se encontrarían dispuestos a adquirir este producto, sin embargo el mercado cuenta con competencia directa y varios productos sustitutos, por lo cual debe ser un producto diferenciador.

Los indicadores financieros analizados como VAN, TIR y Rentabilidad, respaldan el proyecto demostrando resultados favorables para la viabilidad del proyecto económicamente.

Palabras clave: *snack de manzana, plan de negocios, estructura organizacional, mix de marketing, análisis financiero, viabilidad.*

ABSTRACT

The growing awareness of leading a healthy lifestyle, accompanied by nutritious eating habits, generates the need to develop a product that is easy to consume in educational establishments and workplaces.

Considering the identified problem, this study proposes the development of a business plan that determines the feasibility for the elaboration and commercialization of an apple snack in the city of Quito.

Based on qualitative and quantitative analyzes, it is evident that 92% of potential customers would be willing to purchase this product; however, the market has shown that there is a direct competition and several substitute products, therefore, the product that is supposed to be promoted has to be differentiating.

The financial indicators analyzed such as NPV, IRR and Profitability, demonstrate favorable results for the viability and feasibility of the project.

Keywords: *apple snack, business plan, organizational structure, marketing mix, financial analysis, viability.*

TABLA DE CONTENIDO

1.	DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO.....	1
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
	2.1 MACROENTORNO	2
	2.1.1 Político	2
	2.1.2 Económico	3
	2.1.3 Social.....	4
	2.1.4 Tecnológico.....	5
	2.1.5 Ambiental.....	6
	2.1.6 Legal	7
	2.2 MICROENTORNO	12
	2.2.1. Proveedores – Poder negociador de los proveedores	12
	2.2.2. Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas.	13
	2.2.3. Compradores – Poder negociador de los compradores.	14
	2.2.4. Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos.	14
	2.2.5. Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales.....	15
3.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	16
	3.1 MISIÓN	16
	3.2 VISIÓN.....	16
	3.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	16
	3.3.1. Principios	16
	3.3.2. Valores	16
	3.4 CANVAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
	3.4.1. Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.....	19
4.	ESTUDIO DE MERCADO	20
	4.1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA.....	20
	4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	20
	4.3. METODOLOGÍA.....	21
	4.3.1. Análisis cualitativo en función del problema de la investigación.....	21
	4.3.2. Análisis cuantitativo.	23
	4.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	25
	4.5. ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	27
	4.6. PLAN DE MARKETING	27
	4.6.1. Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)	27
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	32
	5.1. PLAN DE OPERACIONES.....	32
	5.1.1. Decisiones estratégicas	32
	5.1.2. Decisiones tácticas	43
	5.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	45
	5.3. ANÁLISIS LEGAL	46
6.	ESTUDIO FINANCIERO	49
	6.1. ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO.....	49
	6.1.1. Flujo de caja inicial	49

6.1.2. Flujo de caja operativo	51
6.1.3. Flujo de caja de liquidación	57
6.2. ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	57
6.2.1. Tasa de descuento	57
6.2.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR	58
6.2.3. Estructura de financiamiento	59
6.3. INDICADORES FINANCIEROS	60
6.3.1 VAN	60
6.3.2 TIR	60
6.3.3 Período de recuperación de la inversión	60
6.3.4 Índice de rentabilidad	61
6.3.5 Evaluación financiera	61
7. CONCLUSIONES	61
8. RECOMENDACIONES	62
9. BIBLIOGRAFÍA	63
10. ANEXOS	69
10.1 ANEXO 1 RESULTADO DE LA ENTREVISTA	69
10.2 ANEXO 2 RESULTADO DEL GRUPO FOCAL	72
10.3 ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA	76
10.4 ANEXO 4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Semáforo nutricional	5
Tabla 2. Canvas de la organización.....	18
Tabla 3. Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción de la organización.....	19
Tabla 4. Estimación del consumo.....	27
Tabla 5. Estimación de ventas.....	27
Tabla 6. Definición del precio.....	29
Tabla 7. Marca de la empresa.....	34
Tabla 8. Descripción de actividades.....	36
Tabla 9. Factores de determinación de la Macro Localización.....	37
Tabla 10. Determinación de la Micro localización	38
Tabla 11. Maquinara para la producción.....	41
Tabla 12. Plan de Inversión	49
Tabla 13. Capital de Trabajo.....	50
Tabla 14. Plan de ventas proyectadas.....	51
Tabla 15. Determinación de costos y gastos variables	52
Tabla 16. Determinación del costo de producción	53
Tabla 17. Resumen de Egresos Plan de Inversión	54
Tabla 18. Flujo de caja.....	55
Tabla 19. Punto de equilibrio	56
Tabla 20. Cálculo del Wacc.....	57
Tabla 21. Tasa mínima aceptable de rendimiento	58
Tabla 22. Estructura de financiamiento	59
Tabla 23. VAN del proyecto.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasas de variación por industria.....	4
Figura 2. Ciclo de vida de un producto	25
Figura 3. Curvas de sensibilidad de precio – Modelo Van Westendorp	28
Figura 4. Canal de Distribución.	30
Figura 5. Prototipo del diseño del empaque	33
Figura 6. Prototipo del producto.....	34
Figura 7. Flujograma de producción	35
Figura 8. Ubicación 1 Quitumbe	38
Figura 9. Ubicación 2 Carcelén	39
Figura 10. Ubicación 3	39
Figura 11. Distribución geográfica por personas	40
Figura 12. Distribución de planta.	41
Figura 13. Organigrama de la empresa.	46

1. DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO

El Ecuador se encuentra privilegiado por su ubicación geográfica, la diversidad de condiciones climáticas y suelos es un factor primordial para la agricultura, dando como resultado una amplia variedad de frutas durante todo el año.

El consumo de las frutas se alinea al ritmo de vida de una sociedad que evoluciona y se desarrolla constantemente, que busca la alimentación apegada a un estilo de vida más saludable; inclusive es responsabilidad del estado promover en la población 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 (Salud, 2017)

Debido al nuevo estilo de vida saludable, la creación de un producto que cumpla con las características de ser sano pero al mismo tiempo accesible para los consumidores, abre las puertas a un nuevo mercado.

La manzana en el Ecuador se cultiva en las provincias de Tungurahua, Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, Cañar y otras de la serranía ecuatoriana.

Esta fruta es una buena fuente de vitamina C, fibra soluble y flavonoides, de ahí que sea muy beneficioso incluirla en la dieta diaria y especialmente como aperitivos, es perfecta para las personas que están haciendo dieta o que sufren algún trastorno de ansiedad por la comida (mejorconsalud, 2017). Es así como el snack de manzana se convierte en una opción innovadora y saludable en la ciudad de Quito, un alimento fácil de consumir en cualquier momento y lugar, de carácter nutritivo y saludable de los alimentos para sus consumidores.

Para este fin, se presenta un plan de negocio de prefactibilidad, en el cual se evalúan aspectos relevantes del entorno, lineamientos estratégicos, estudio de mercado, estudio administrativo y aspectos legales específicos para la organización y el estudio financiero, que permite concluir la viabilidad de la implementación.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 MACROENTORNO

2.1.1 Político

La Constitución del Ecuador reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (lideresparagobernar, 2018).

El cambio de gobierno realizado el 24 de mayo de 2017 y el apoyo de las empresas privadas, ha generado varias propuestas para la reactivación económica y el apoyo de los nuevos emprendimientos productivos, de tal manera que se han destinado recursos económicos para fomentar el desarrollo productivo del país con instituciones financiera públicas, por ejemplo BanEcuador ofrece créditos que va desde \$500 hasta un total de 150 Remuneración Mensual Unificada (RMU), esto es, \$57.900. También tiene otros programas como “Crédito Joven”, “Gran Miga Agropecuaria” y “Banco del Pueblo”, en este último su máximo es de \$15.000 y va enfocado en apoyar a las asociaciones, organizaciones comunitarias, emprendedores, sobre todo de zonas rurales y urbano.

La Corporación Financiera Nacional (CFN), a través, del Fondo Nacional de Garantías (FNG) da créditos para emprendedores hasta \$100.000, no hay una cantidad mínima establecida las personas pueden solicitar desde cualquier monto.

La AEI (Alianza para el Emprendimiento y la Innovación) entregó a las autoridades de Gobierno, la propuesta para la elaboración de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. El objetivo de la propuesta de Ley de Emprendimiento es crear las bases para que el Ecuador sea un país que impulse el surgimiento y desarrollo de emprendedores y de

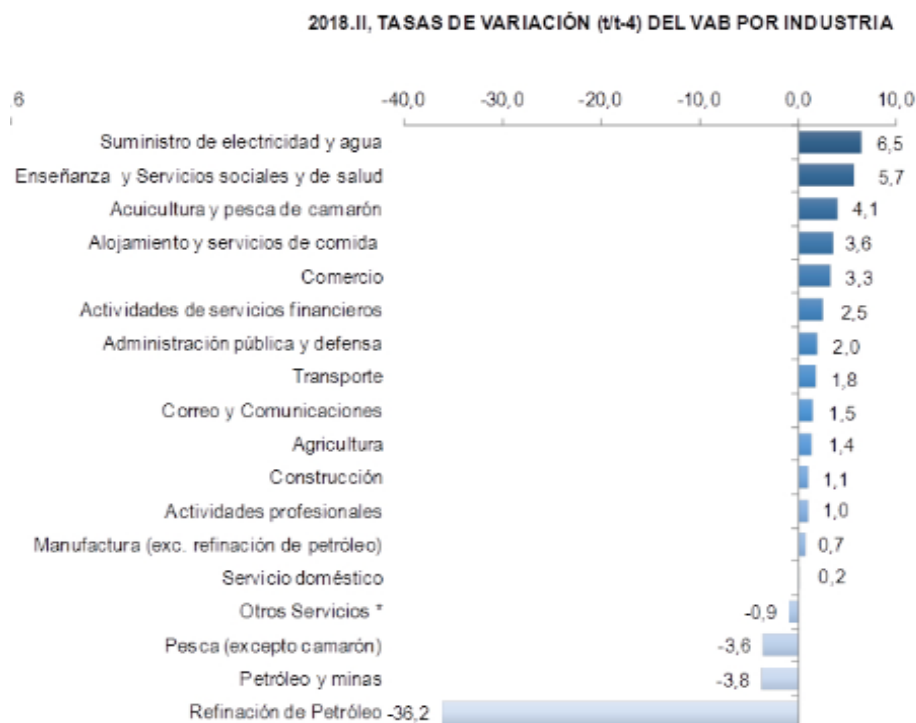
empresas innovadoras con potencial exportador, que contribuyan a la transformación de la matriz productiva y al fortalecimiento de la base competitiva nacional, al trabajo participativo y aprendizaje continuo de todos los actores del ecosistema de emprendimiento e innovación a nivel nacional, para fomentar el despliegue de talento innovador y la generación de empleo productivo, manteniendo una articulación de recursos de instituciones públicas, privadas y académicas coordinadas para que de manera proactiva generen incentivos y eliminen barreras para el fomento del emprendimiento e innovación (lideresparagobernar, 2018).

Es así como se torna necesario la creación de políticas y de un marco normativo ágil, eficiente y equitativo que elimine los excesivos trámites que entorpecen la creación y cierre de empresas, obtención de permisos de funcionamiento y obtención de registros, pago de tributos, generando confianza a los emprendedores e innovadores y garantizando el acceso a la información pertinente, confiable y oportuna.

2.1.2 Económico

La comercialización del snack se ubica en el sector de comercio al por mayor y menor, el cual obtuvo un crecimiento de 3,3% para esta actividad económica, con una contribución de 0,34% a la variación interanual del PIB. El comportamiento de esta industria responde al crecimiento tanto de las importaciones como del gasto de consumo de los hogares (BCE, 2018).

Figura 1. Tasas de variación por industria



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: Banco Central del Ecuador.

El gasto promedio para alimentos y bebidas no alcohólicas, en el período 2017 representó al 22.45% de los ingresos (INEC, 2017), siendo este el mayor monto destinado por los ecuatorianos, al ser el snack un producto alimenticio, económicamente existirá un porcentaje de los ingresos destinado para su consumo.

2.1.3 Social

En Ecuador se implementó en agosto del año 2014 el semáforo nutricional, el consumidor promedio se encuentra más consciente sobre la ingesta de alimentos ultra procesados. Por esta razón los productos naturales, light, gourmet están teniendo mayor aceptación en Ecuador. Este cambio de comportamiento ha incidido en los hábitos de alimentación del consumidor, balanceando su alimentación al preferir el consumo de frutas, verduras, granos y legumbres (Prochile, 2017).

Tabla 1. Semáforo nutricional

Nivel Componentes	CONCENTRACION "BAJA"	CONCENTRACION "MEDIA"	CONCENTRACION "ALTA"
Grasa totales	Menor o igual a 3g en 100g	Mayor a 3 y menor a 20g en 100g	Igual o mayor a 20g en 100g
	Menor o igual a 1,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 1,5 y menor a 10g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 10g en 100mL (para líquidos)
Azúcares	Menor o igual a 5g en 100g	Mayor a 5 y menor a 15g en 100g	Igual o mayor a 15g en 100g
	Menor o igual a 2,5g en 100mL (para líquidos)	Mayor a 2,5 y menor a 7,5g en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 7,5g en 100mL (para líquidos)
Sal (sodio)	Menor o igual a 120mg de sodio en 100g	Mayor a 120 y menor a 600 mg de sodio en 100g	Igual o mayor a 600 mg de sodio en 100g
	Menor o igual a 120mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Mayor a 120 y menor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)	Igual o mayor a 600mg de sodio en 100mL (para líquidos)

Fuente: Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN.

Realizado por: Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN.

Teniendo en consideración que “la cultura de alimentación del ecuatoriano con poder de compra medio/alto se está dirigiendo a la selección y preferencia de productos que contengan innovación, propiedades nutricionales y variedades” (Prochile, 2017), la comercialización del snack de manzana será aceptada por la sociedad.

2.1.4 Tecnológico

Los aranceles altos en los celulares y computadoras son obstáculos reales en la penetración de las nuevas tecnologías en el país, al igual que el costo de acceso a internet y de la cobertura (Redalyc, 2019).

El desarrollo tecnológico se está impulsando en nuestro país con iniciativas públicas y privadas colaboran en la construcción del Ecuador digital y del conocimiento, permitiendo la consolidación de la sociedad del conocimiento y de la información se ejecutan con el fin de renovar y aprender de países que están más avanzados en materia tecnológica, para ir a la par con las innovaciones y así contar con ciudadanos digitales que se empoderen y creen conocimiento, a través de las tecnologías de la información y comunicación (telecomunicaciones, 2017).

La introducción de empresas multinacionales a nuestro país ha venido acompañada de crecimiento tecnológico y su desarrollo, en la actualidad somos 16,7 millones de ecuatorianos, de los cuales 13,47 millones son usuarios de internet (80%) y 10 millones son usuarios activos de redes sociales (60%). En Ecuador, el 90.1% de personas tienen acceso a telefonía celular (guapulo, 2018).

Un aprovechamiento correcto del desarrollo tecnológico en el país permitirá mejorar su competitividad por medio del uso inteligente de las tecnologías y, por otra parte, trazar una hoja de ruta de corto y mediano plazo para atraer inversiones nacionales y extranjeras en este sentido dar a conocer la propuesta de valor de los nuevos proyectos a sus clientes.

2.1.5 Ambiental

León (2015) señala que, en Ecuador de una muestra de 10.646 empresas, 2.734 empresas (26%) tienen algún tipo de certificación ambiental, mientras que el resto (7.912) no posee ningún tipo (74%). Al respecto el 79% de las pequeñas, el 63% de las medianas y el 40% de las grandes empresas, no cuentan con ningún permiso ambiental (certificación de registro ambiental y licencia ambiental), a pesar de que todos los proyectos, obras o actividades a desarrollarse en el país, deberán regularizarse ambientalmente, conforme a la normativa ambiental aplicable y a la categorización ambiental nacional. Sin embargo, destaca el autor, existen tres certificaciones extras que las empresas ecuatorianas pueden obtener: una de carácter internacional, la certificación ISO 14001 y dos de carácter nacional, la certificación Punto Verde y la certificación Carbono Neutro. Al respecto, de las 2.734 empresas que poseen algún tipo de certificación, 163 (6%) son certificadas por el ISO 14001, 87 (3%) tienen la certificación Punto Verde y 25 (1%) la certificación de Carbono Neutro.

Con respecto a la norma ISO 14001, las grandes empresas son las que tienen un mayor porcentaje de esta certificación. Tal como lo indica Molina (2014), estas certificaciones son comunes en las grandes empresas por sus condiciones financieras, lo que no sucede con las pymes que las consideran complejas, costosas y difíciles de mantener.

Por otro lado, la certificación Punto Verde, que se otorga a las empresas de producción y servicios, que hayan implementado casos de producción más limpia reduciendo la contaminación en la fuente de sus actividades y procesos, con la adopción de tecnologías limpias (MAE, 2013, citado por León, 2015). Los ejes bajo los cuales se basa la certificación son la gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles; capacitación y compras responsables (MAE, 2012, citado por León, 2015). Las empresas del Ecuador todavía no cuentan con las capacidades para aplicar a una certificación Punto Verde. Apenas el 3% de las firmas ecuatorianas posee este reconocimiento nacional. Lo mismo sucede con sus requisitos de Carbono Neutro, solo el 1% son empresas capaces de cumplir con los requisitos de esta certificación. Es decir, el 99% de las empresas no compensa las emisiones de sus actividades económicas, situación considerada desfavorable para el planeta. (González Ordóñez, Alaña Castillo, & Gonzaga Añazco, 2017)

La banca ecuatoriana implementa nuevas políticas ambientales y sociales para incorporarlas dentro del proceso de aprobación de operaciones de crédito en el Banco del Pacífico y la Corporación Financiera Nacional B.P, acompañado del diseño de un producto financiero verde destinado principalmente a agronegocios, beneficiando a productores, pequeñas y medianas empresas del sector. Contar con un SARAS permite que los recursos ambientales disponibles a nivel mundial puedan venir a los bancos de Ecuador y financiar proyectos para financiar proyectos ambientales (CAF, 2018).

Los productores de manzanas se pueden beneficiar de proyectos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) permite acceder a los programas de asistencia técnica para la producción de manzana a pequeños productores, generando grandes resultados en la producción de manzana. (MAGAP, 2018)

2.1.6 Legal

El entorno legal para el desarrollo del plan de negocios debe enfocarse a cumplir las siguientes obligaciones para su correcto funcionamiento, alineado con las leyes y normativa vigente.

Constitución de una empresa

Se debe crear una entidad que cumpla con todos los requisitos establecidos por los entes reguladores para la constitución de una empresa y son los siguientes: “aprobación del nombre de la compañía, apertura cuenta de integración de capital, celebrar la escritura pública, solicitar la aprobación de las escrituras de constitución, obtener la resolución de aprobación de las escrituras, cumplir con las disposiciones de la resolución, inscribir las escrituras en el Registro Mercantil, elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía, inscribir nombramientos en el Registro Mercantil, reingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías, obtener el RUC, retirar la cuenta de integración de capital, aperturar una cuenta bancaria a nombre de la compañía, obtener permiso para imprimir facturas” (Otavalo Empresarial, 2009)

Obligación tributaria

“Para identificar a los ciudadanos frente a la administración tributaria, se implementó el Registro Único de Contribuyentes (RUC), su función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la administración tributaria” (SRI, 2019).

“El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos” (Arias Mayorga & Torres Miele, 2015). Para la realización de los ejercicios contables - financieros se debe generar facturas y la obtención del Registro Único del Contribuyente, “el RUC registra información relativa al contribuyente, como por ejemplo: la dirección de la matriz y sus establecimientos donde realiza la actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo, las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas, entre otras”.

“Las actividades económicas asignadas a un contribuyente se determinan conforme el clasificador de actividades CIIU (Clasificador Internacional Industrial Único)” (SRI, 2019).

Emisión del permiso de funcionamiento

“El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud” (Controlsanitario, 2018).

Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados.

“La notificación sanitaria de alimentos procesados es un certificado que permite su importación y comercialización bajo los requisitos de la normativa vigente, para garantizar que sea inocuo para el consumo humano” (Notificación Sanitaria, 2017).

Requieren de un registro sanitario todos los alimentos procesados y aditivos alimentarios, el registro sanitario corresponde a una codificación que se asigna a un alimento (Controlsanitario, 2015).

Permisos de funcionamiento

Delimitada el tipo de compañía que se va a constituir para concretar el plan de negocio, los permisos de funcionamiento son muy importantes para su ejecución, al ser parte de un establecimiento dentro de la categoría “De alimentos” (MinisteriodeSaludPública, 2011) se deben sacar el permiso de funcionamiento el mismo que se regula. “El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de agilizar los servicios que presta a la ciudadanía, presenta el nuevo proceso para obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)” (PAM Quito, 2017).

“La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito” (DMQ, 2018).

“La LUAE es el documento habilitante indispensable para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza Metropolitana Nro. 308.)”

“La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas (necesarias o no de acuerdo al tipo de actividad del establecimiento)”:

- *“Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)”*
- *“Permiso Sanitario”*
- *“Permiso de Funcionamiento de Bomberos”*
- *“Rotulación (Identificación de la actividad económica)”*
- *“Permiso Ambiental”*
- *“Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas”*
- *“Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía”*

“El proceso para obtener la LUAE puede iniciarse a través de la página web del Municipio de Quito o con la presentación del formulario impreso lleno y firmado en cualquiera de sus Administraciones Zonales. Una vez otorgada tiene validez de un año calendario”.

“Requisitos para su emisión (primera vez)”:

“Generales”.

- *“Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas – LUAE”*
- *“Copia de RUC actualizado”*
- *“Copia de Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y Papeleta de Votación de las últimas elecciones”*
- *“Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo (cuando se requiera)”*
- *“Certificado Ambiental (cuando se requiera)”*

“Personas Jurídicas”.

- *“Copia de escritura de constitución de la sociedad”*
- *“Copia del nombramiento del Representante Legal”*

- *“Copia de Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación del Representante Legal”*
- *“Copia de estatutos y acuerdo ministerial (entidades sin fines de lucro)”*
- *“Copia de la Resolución emitida por la Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, aprobando la exoneración del impuesto de patente municipal para las entidades sin fines de lucro”.*
- *“Original de la declaración del 1.5 X mil sobre los activos totales del año inmediato anterior.” (Somos PYMES Ecuador, 2019)*

Certificación como producto orgánico

- “Todo operador que intervenga en cualquiera de las fases, desde la producción hasta la comercialización de productos que lleven o vayan a llevar indicaciones referentes al método de producción orgánica, debe estar certificado por un Organismo de Certificación acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano y registrado por la Autoridad Nacional Competente”.*
- “La certificación orgánica se otorga a las personas naturales o jurídicas que administren un sistema de producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos y cuenten con domicilio en el país”.*
- “Para obtener la certificación orgánica, el operador debe firmar una solicitud de certificación ante el Organismo de Certificación mediante la cual se compromete a cumplir con las disposiciones y dar libre acceso a la Autoridad Nacional Competente y al Organismo de Certificación a todas sus instalaciones y brindar la información que éstas requieran”.*
- “El operador orgánico debe contar con un plan de manejo que incluya una descripción de las parcelas, de los cultivos que va a implantar como mínimo, el manejo de las plagas y enfermedades que puedan ocurrir, el manejo de la fertilidad para asegurar la sostenibilidad del sistema de producción, la rotación de cultivos e insumos a utilizarse”.*
- “El Organismo de Certificación y el operador deben firmar un contrato o acuerdo para la certificación orgánica”*
- “La cancelación del contrato entre el Organismo de Certificación y el operador puede ocurrir por: incumplimiento fundamentado de cualquiera de las partes al presente*

Instructivo, por cancelación de la certificación por parte del Organismo de Certificación o de la Autoridad Nacional Competente, por voluntad del operador o por muerte o disolución de personas naturales o jurídicas respectivamente”.

- g. *“El operador tiene el derecho sobre la confidencialidad e información de sus antecedentes, y puede firmar un nuevo contrato de certificación con otro Organismo de Certificación con los antecedentes obtenidos en su proceso de certificación con el anterior Organismo de Certificación”*
- h. *“Excepcionalmente, los comercializadores y entes de promoción podrán ser titulares de la certificación, en caso que los productores así lo decidan, o no cuenten con posibilidades de acceder a la certificación”.* (Agrocalidad, 2019)

2.2 MICROENTORNO

2.2.1. Proveedores – Poder negociador de los proveedores

La producción de manzanas en Ecuador se encuentra localizada básicamente en las provincias de la sierra: Chimborazo, Cotopaxi, Azuay, Cañar y fundamentalmente en Tungurahua. (Prochile, 2017) Según datos del Ministerio de Agricultura, en el 2013, el país produjo el 14% de manzanas de toda la demanda local, los principales países de donde se importan estas frutas, a más de Chile, son EE.UU., España, Argentina.

La demanda nacional se complementa en su mayoría con la importación de manzanas de otros países, en ese sentido buscar únicamente proveedores y/o asociaciones nacionales no es una buena ya que no nos garantizarían un abastecimiento constante para asegurar el ciclo de producción.

Los proveedores deben ser intermediarios que adquieran las manzanas de los productores nacionales así como las que se importan, este tipo de proveedores nos podrán garantizar los insumos necesarios y no solo depender de la débil producción nacional.

El Mercado Mayorista de Quito, se encuentra ubicado en el sur de Quito y es el principal centro de abastecimiento para el Distrito Metropolitano, hasta ese punto llegan frutas,

verduras, hortalizas y otros productos de primera necesidad de producción nacional e importada, que se ofertan al por mayor y menor.

Se identificó a cuatro proveedores comerciantes de manzana nacional e importada al por mayor:

Segundo Guano T, quien se dedica a la comercialización de frutas desde hace 30 años en el mercado Mayorista.

Franklin Puma C, quien se dedica a la comercialización de frutas desde hace 12 años en el mercado Mayorista.

Jaime Churuchumbi, quien se dedica a la comercialización de frutas desde hace 8 años en el mercado Mayorista.

Mercedes Taipe, quien se dedica a la comercialización de frutas desde hace 22 años en el mercado Mayorista y su familia tiene comercializa frutas en el mercado de San Roque.

La selección de cuatro proveedores permite garantizar el insumo necesario para la producción del snack, minimizando el riesgo de depender de un solo proveedor, así mismo en el lugar se encuentran otros proveedores en caso de ser necesario, el poder de negociación es catalogado como medio ya que se cuenta con variedad de proveedores sin embargo en el lugar ya cuentan con precios preestablecidos por los comerciantes y es medianamente difícil negociar la reducción del precio de los productos.

2.2.2. Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas.

La amenaza de ingreso de nuevas empresas, son las mismas empresas ya existentes en el mercado de snacks que pueden cambiar la cartera de productos y empezar a comercializar snacks de manzanas, las regulaciones sanitarias que para el manejo de permisos de salubridad y manipulación de alimentos no se tienen mayores barreras legales ya que dichas empresas al encontrarse en este mercado ya las tienen (sc.ehu, 1997).

En el caso de empresas totalmente nuevas en la comercialización de snacks, si se consideraría una barrera de entrada alta, debido a todos los requisitos necesarios para el cumplimiento de

las regulaciones sanitarias; La inversión requerida, para el manejo de estándares de calidad y diversidad de productos esperados, les genera una ventaja competitiva sostenible para que la entrada de otros actores no sea atractiva o afecte sus operaciones.

El poder de negociación de nuevas empresas en el mercado es mínima y se encuentra reducida ya que empresas preestablecida cuenta con la capacidad instalada así como el capital necesario para implementar estrategias como “el precio” para desplazar a los nuevos.

2.2.3. Compradores – Poder negociador de los compradores.

Según investigaciones del Dr. Pedro Prieto, Director de Investigación y Publicaciones de la Universidad SEK de Chile, el mercado global de los snacks se encuentra por encima de los 375.000 millones de dólares. De esta cifra y según varios estudios internacionales muestran que un 50% de los consumidores prefiere un Snack natural y un 30% demanda snack orgánico. Con esta información podemos deducir que el consumidor a nivel mundial se encuentra más capacitado y sensibilizado en sus gustos y preferencias de los alimentos. En Ecuador el panorama no se aleja de la realidad mundial. (Prochile, 2017). Una de las razones por la cual el consumidor ecuatoriano demanda productos más saludables, es por la cultura de verse bien y de cuidar su salud, sumado a la tendencia de la moda, la publicidad y factores inherentes a la calidad, sabor y prestación de los productos que se ofertan, los consumidores están dispuestos a comprar snacks y mucho más si estos son saludables.

En el mercado se ofertan directamente pocos snacks de manzana sin embargo existe una gran variedad de productos sustitutos de las marcas tradicionales como Ruffles, Banchis, Cronquis, etc. La barrera es considerada media ya que los compradores pueden optar por una gran variedad de productos sustitutos incluso a menor precio.

2.2.4. Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Karay Foods y el resto de snacks se pueden dar como productos sustitutos, tienen una gran participación en el mercado, estratificados entre hombres y mujeres, de edades entre 8 años a 45 años, donde la mayor fuerza de consumo en las escuelas, colegios y universidades.

Algunas marcas de snacks ya están posicionadas en la mente de los consumidores como Ruffles, Banchis y Cronquis, la preferencia de las personas es a otro tipo de snacks más comunes como papas fritas, chifles, cachitos, etc.

El mercado oferta una gran cantidad de productos sustitutos de empresas consolidadas, lo que ocasiona que los consumidores tengan varias opciones previas, representando que la amenaza sea alta, por lo cual se plantea ingresar como producto sustituto a los ya existentes en el mercado y de esta manera captar la atención de los compradores.

2.2.5. Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales.

La competencia es cuando diferentes firmas privadas concurren a un Mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda (eco-finanzas, 2018).

Empresas comercializadoras de productos sustitutos como (papas fritas, snacks, cueros, etc.) son varias, sin embargo la competencia directa, es la empresa Zico, que comercializa un producto similar al planteado y lleva gran presencia en el mercado.

Es una compañía procesadora de unos 10 tipos de alimentos bajo la marca Karay Foods, con sus productos Granny Smith Apple Chips y Fuji Red Apple Chips Chips, su cadena de distribución llega a Supermaxi, Megamaxi, Coral hipermercados, Super Foods, La huerta de la abuela, Nutriverde y Chez Mathilde. Los empaques en los que se comercializan son en fundas de 0.7 Onzas (21 gramos), el precio del producto es: \$1.40 (karayfoods, 2018).

La barrera de entrada es mediana, ya que se encuentra una empresa consolidada en varios canales de distribución lo cual dificultaría el poder comercializar un producto similar en dichos lugares, sin embargo la estrategia debería plantearse a segmentos en el cual no se encuentra enfocada la competencia.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 MISIÓN

Somos una empresa productora y comercializadora de snacks de manzanas, con productos de buena calidad, y nutritivos para la satisfacción de personas que buscan una alimentación complementaria saludable.

3.2 VISIÓN

Al 2023, ser reconocidos en la ciudad de Quito, por la oferta del snack de manzana que satisfagan las necesidades del cliente, garantizando por un personal comprometido basado en estándares de calidad y mejora continua.

3.3 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.1. Principios

Cultura de calidad en la organización.

Gestionar el desarrollo del Talento Humano a través de una mejora continua, logrando la eficiencia, eficacia, y productividad, en beneficio y satisfacción de nuestros clientes.

Honestidad y Transparencia.

Cumplir nuestro trabajo apegados a los más altos principios morales y éticos, desempeñando nuestras funciones con rectitud e integridad.

Trabajo en Equipo.

Gestionar la transferencia de experiencia y conocimiento entre todo el Talento Humano.

3.3.2. Valores

Puntualidad.

Cumplir con los compromisos de entrega en el tiempo acordado y respetando el tiempo de los demás.

Respeto.

Establecer lineamientos para el cumplimiento de los derechos, leyes y normas sociales de nuestros semejantes así como de nosotros mismos.

Creación de Valor Compartido.

Crear buenas relaciones y comunicación con los proveedores así como con los clientes, buscando soluciones eficaces a sus necesidades y construyendo relaciones de largo plazo.

3.4 CANVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 2. Canvas de la organización.

Socios claves • Proveedores de manzanas del mercado Mayorista • Supermercados. • Tiendas.	Actividades Claves. • Promocionar al producto en escuelas, colegios y universidades. • Gestionar la mejora continua en el proceso de producción. • Gestión de relación a largo plazo con los clientes.	Propuesta de valor. • Crear un snack de manzana saludable, con un precio accesible, de fácil disponibilidad para los clientes, que permita ofertar un producto diferente a los snacks tradicionales.	Relación con los clientes. • Ofertar un producto saludable. • De fácil adquisición y consumo. • La mejor relación precio y cantidad. • Buzón electrónico de sugerencias y atención al usuario.	Segmento de clientes. • Hombres y mujeres de edades entre 15 y 65 años de edad de la ciudad de Quito, interesados en consumir un snacks saludable y con preferencia en consumir nuevos productos a los ya ofertados por empresas tradicionales.
Estructura de Costos. • Sueldos y salarios. • Servicios básicos. • Maquinaria. • Materia prima.	Recursos claves. • Personal constantemente capacitado. • Empaquetadora. • Cortadora de manzana. • Tómbola sazoadora.		Canales de comunicación. • Redes sociales. • Página web. • Networking. • Stands en ferias.	
	Flujo de Ingresos. • Venta al por menor y mayor de snacks de manzanas.			

Realizado por: Francisco Cadena Vargas

3.4.1. Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción.

Tabla 3. Objetivos, metas, estrategias y líneas de acción de la organización.

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN
Mantener las ventas del snack de manaza en la ciudad de Quito.	Mantener las ventas durante los 5 años.	Tener un enfoque de servicio al cliente que permita mantener una correcta relación con el mismo.	Encuestas semestrales de satisfacción y mejoras del producto a los clientes.
Mantener la calidad del producto	Mantener mínimo 2 proveedores de manzanas	Seleccionar y evaluar proveedores	Firma de contrato de compra y venta de manzanas
	Consolidar la calidad del producto siempre	Establecer buenas prácticas de manufactura	Realizar auditorías de calidad que permitan mantener y mejorar calidad
Incrementar el correcto manejo los desechos generados en la producción	Administrar correctamente los desecho en un 80% del total generado en la producción	Establecer buenas prácticas ambientales	1. Campañas de sensibilización ambiental en los empleados. 2. Establecer contenedores para cada tipo de desecho.

Realizado por: Francisco Cadena Vargas

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Actualmente en la ciudad de Quito existe un evidente aumento en el consumo de alimentos nutritivos y saludables, debido a la escasa oferta de snacks de frutas, los consumidores no consideran sustanciosos; mediante el análisis del mercado se busca identificar la aceptación del snack de manzana para su producción y comercialización en la ciudad de Quito.

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias.

Fuentes de información primaria, son entrevistas, registros de testigos oculares, etc., son relatos de primera mano de los sucesos, misma información que sería imposible de obtener de otra forma. (Salkind J, 1999).

Se realiza una investigación de campo con la aplicación de la herramienta de entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas direccionadas al mercado objetivo.

Fuentes secundarias.

Fuentes de información secundaria, son de segunda mano o al menos están alejadas un paso del suceso original, no son tan ricas en detalle como las primarias. (Salkind J, 1999).

El desarrollo del presente plan de negocios requiere de información detallada en libros, páginas web revistas y archivos relacionados que brindan datos o información estadística.

4.3. METODOLOGÍA

4.3.1. Análisis cualitativo en función del problema de la investigación.

Entrevista.-

Es una técnica que consiste recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Buendía Eisman, Colás Bravo, & Hernández Pina, 2005).

Se procedió a realizar entrevistas para la obtención de datos relevantes para el estudio, expertos en la industria de snacks

Diseño de la entrevista

Nombre: B.R (Se restringe la publicación)

Cargo: Supervisor de producción y aseguramiento de la calidad.

Empresa: CSC. (Se restringe la publicación)

Objetivo: Conocer los principales parámetros para la producción y calidad de los snacks

1. ¿Cuál es el proceso de producción de un snack?
2. ¿Cuál considera usted como el principal factor para mantener la calidad en los snacks?
3. ¿Cómo se certifica una empresa con Buenas Prácticas de Manufactura?
4. ¿Cuál es la vida útil de los snacks?
5. ¿Qué se hace con los residuos de los insumos?
6. ¿Qué se hace con los productos defectuosos o fallosos?
7. ¿Qué recomendación realizaría para la producción del snack de manzana?

El desarrollo de la entrevista se describe en el **Anexo 1**, del presente documento.

Focus group.-

“Es una herramienta de investigación utilizada principalmente en el marketing y ciencias sociales, la que reúne a un grupo de personas con características determinadas en función de demografía, intereses o de otro tipo, y se las indaga en sus actitudes y reacciones frente a un concepto, producto o servicio” (Corbella, 2011).

Se procederá a realizar grupos focales para obtener el criterio con la propuesta del snack que se ofertara al mercado objetivo.

Diseño del Focus group.

Características de las personas: Hombres y Mujeres.
 Mayores de 15 años.
 Residentes en la ciudad de Quito.

Objetivo: Conocer la perspectiva del mercado objetivo del snack de manzana en cuanto a sabor y diseño del producto

1. ¿Conoce los usos de la manzana?
2. ¿Conoce algún tipo de snack de manzana?
3. ¿Está conforme con la textura del producto?
4. ¿Qué opina del sabor del producto?
5. ¿Con qué otro sabor le gustaría probar el snack de manzana?
6. ¿De qué tipo de manzana prefiere para el snack roja o verde?
7. ¿Dónde considera el lugar ideal para consumir este tipo de producto?
8. ¿Qué tipo de empaque prefiere, funda de polipropileno transparente sin marca o diseño compacto con información los productos, logotipo y marca?
9. ¿En presentación grande, mediana o pequeño le gustaría encontrar al producto?
10. ¿En dónde preferiría encontrar este producto (tiendas, supermercados, etc.)?
11. ¿El producto cumple su expectativa como snack de manzana?

El desarrollo de la entrevista se describe en el **Anexo 2**, del presente documento.

4.3.2. Análisis cuantitativo.

- Población o Universo

“Es cualquier conjunto de unidades o elementos como personas, escuelas, grupos, municipios, empresas, etc., claramente definidos, para el que se calculan las estimaciones o se busca la información”. (Guàrdia Olmos & Però, 2001)

Las encuestas serán realizadas en la ciudad de Quito. El conjunto de los elementos referentes para la investigación, deberán contener las siguientes características:

- Vivir en Quito población urbana
- Tener poder adquisitivo
- Clase social media – alta

Todas las personas que cumplan con esas características serán objeto de estudio para nuestro plan de negocios.

- Muestra

“Es el conjunto de elementos que se toman de una población para, después de su estudio, llegar a conclusiones validas sobre toda la población”. (Moreno Bayardo, 1987)

2.735.987	Población de Quito (Distrito Metropolitano) proyectada a finales del 2019 (forosecuador.ec, 2019)
1.978.376	Pertenecen a la población urbana (ecuadorencifras, 2017)
1.221.447	61.74% pertenece a la Población de edades entre 15 años a 64 (Ecuadorencifras, 2010)
438.499	35,9% Estratificación Social (C+ 22.8 %, B 11.2 %, A 1.9 %) (INEC, http://redatam.inec.gob.ec , 2010)
438.499	Población estratificada

- Determinación de la Muestra

Z= nivel de confianza que se ha establecido para obtener resultados confiables es del 95% lo que equivale a 1.96

N= población estratificada con un total de 438.499 habitantes

P= probabilidad de Éxito

Q= probabilidad de Fracaso

E= error de estimación 5%

$$n = \frac{438.499 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (438.499 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 384$$

Este plan de negocio se enfocara a una muestra de 384 personas estratificadas

- Elaboración y aplicación de la encuesta

Para la recolección de información se utilizará la técnica de encuestas personales **(Anexo 3)** a la muestra que se haya determinado, considerando que esa muestra es el grupo representativo de las personas, las encuestas se establecerán en distintos puntos de la ciudad de Quito (norte, centro y sur), dentro de los locales comerciales que la gente realiza sus compras y en los diferentes centros de estudios. El análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada se encuentran en el **(Anexo 4)**.

Muestreo Aleatorio Simple

“Parte de una igualdad absoluta de todos los elementos de la población para ser seleccionados, de manera que conocemos la probabilidad que tiene un elemento de ser incluido en la muestra” (Sábado, 2014)

Método Inductivo

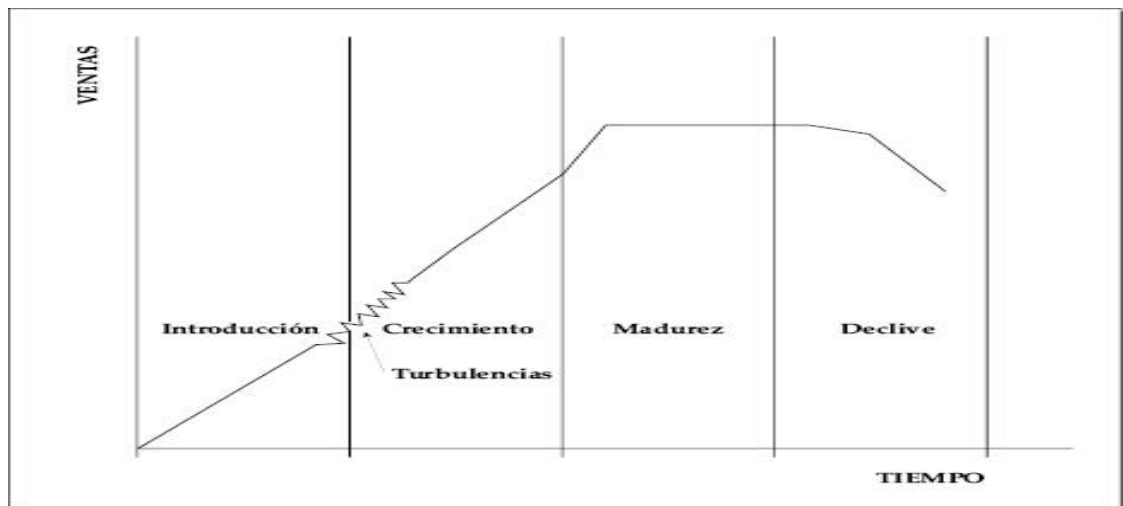
“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”. (Cegarra Sánchez, 2012)

Se utilizará este método, con el fin de obtener conclusiones que partan de hechos particulares aceptados y validos dentro de la muestra para llegar a la obtención de conclusiones con aplicabilidad de carácter general.

4.4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Conjunto de etapas que recorre un producto desde que es creado hasta su fin de vida. (Riba, 2002)

Figura 2. Ciclo de vida de un producto



Fuente: Marketing XXI.
Realizado por: Marketing XXI.

Fase de introducción

Etapa donde toda la planificación del producto se pone en marcha, los estudios dicen que más del 70 % fracasan en su lanzamiento al mercado, por esa razón es importante definir correctamente el tipo de producto que se va a comercializar en el segmento de mercado identificado, el producto mediante el canal de distribución está llegando al consumidor, el precio está acorde al poder adquisitivo del mercado,

el canal de comunicación utilizado tiene un mensaje claro y llega a los compradores. De esta manera se disminuirá el riesgo de fracaso en la etapa de introducción del producto.

En esta fase se debe cumplir con las exigencias del mercado, en cuanto a características del producto y precio, la inversión para la comunicación, lanzamiento y perfeccionamiento del producto es importante realizarla, así como también asegurar que se encuentre en lugares de fácil acceso para los consumidores.

Etapas de crecimiento

Una vez que los esfuerzos técnicos, comerciales y de comunicación, propios de la fase de introducción se han logrado estabilizar o superar, se espera contar con un crecimiento de ventas, el cual nos permita fortalecer el segmento de mercado mediante el desarrollo de productos con nuevos sabores del producto y captar nuevos consumidores.

Etapas de madurez

En esta fase las ventas crecen, pero a menor escala, las estrategias planteadas deben enfocarse a mantener la posición en el mercado mediante campañas publicitarias y/o promocionales y evidenciar que contamos con un producto consolidado. Al contar con flujos de producción constantes, se debe estandarizar y optimizar los procesos de producción y aprovechar de mejor manera la eficiencia de los mismos, con el objetivo de reducir los costos de producción

Etapas de declive

La variación de los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores nos conducen a esta fase, en el momento de ingresar en esta etapa se va a evaluar la pertinencia de continuar en el mercado con ciertos productos, innovarlos o definitivamente sacarlos antes de que las ventas y la imagen se empiece a deteriorar. El acercamiento constante con los consumidores e incluso puntos de venta permitirá tener la alerta necesaria para evitar que esto suceda y tomar acciones preventivas.

4.5. ESTIMACIÓN DE VENTAS

La estimación de ventas se estableció con base a la población estratificada, misma que se desglosa en el punto 3.4.2 Análisis cuantitativo del presente trabajo, y se complementa con la información obtenida en las encuestas realizadas, estos valores se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estimación del consumo.

Población estratificada	438,499	Personas en Quito
Personas que Sí consumen Snacks	355,184	81%
Personas que Sí estarían dispuestas a consumir el snack de manzana	326,769	92%
Frecuencia de consumo 1 vez a la semana (escenario conservador)	84,960	26%
Total al mes	339,840	4 semanas por mes

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Del resultado obtenido se considera producir 30 000 unidades por mes, representando 9%, la cantidad se respalda en la capacidad productiva del proyecto que contempla una producción mensual de 32 000 unidades bajo los criterios aplicados y manteniendo un escenario conservador por ser nuevos en el mercado.

Tabla 5. Estimación de ventas.

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO VENTA AL PÚBLICO	UNIDADES VENDIDAS AL AÑO	VENTA TOTAL AÑOS				
			1	2	3	4	5
Snack de manzana	\$ 0.65	360 000	\$ 234,000.00	\$ 234,000.00	\$ 234,000.00	\$ 234,000.00	\$ 234,000.00

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

4.6. PLAN DE MARKETING

4.6.1. Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

4.6.1.1 Precio

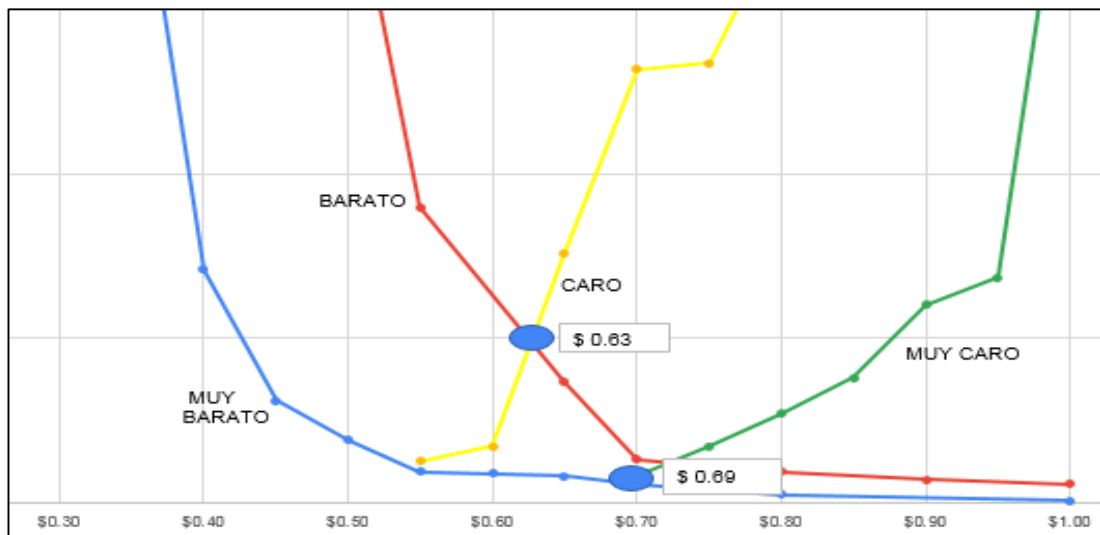
“El consumidor es una pieza fundamental en el proceso de *pricing*, ya que es quien va a pagar por el producto que le están ofreciendo. Esto implica que, a la hora de fijar un precio, además de lo puramente económico se deberían tener en cuenta los factores psicológicos que van a formar parte en la toma de decisiones del consumidor, es decir,

sus motivaciones, percepciones, procesos cognitivos, etc., ya que todo esto va a conformar el “valor percibido” de un producto” (Nelsonprincing, 2016).

“El *Price Sensitivity Meter*, es un método englobado dentro de lo que se suelen denominar mediciones explícitas, en las que se pregunta al encuestado directamente por el precio de un determinado producto, y por la probabilidad de comprar dicho producto a ese precio. Los consumidores establecen una relación entre el precio y “valor percibido” de un producto. De esta forma, todo producto tendría un precio máximo, por encima del cual el consumidor no lo compraría, y también poseería una barrera inferior que estaría poniendo en duda el “valor percibido” de dicho producto”. (Gómez, 2009)

Con base a los resultados de la encuesta se aplica el modelo y se obtiene los siguientes resultados

Figura 3. Curvas de sensibilidad de precio – Modelo Van Westendorp



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

“El punto en el que se cruzan las curvas Barato y Caro se denomina precio de indiferencia (Indifference Point Price). En este punto, el porcentaje de encuestados que consideran que ese precio resulta barato para ese producto, es igual al de

encuestados que consideran que es caro. Suele representar el precio medio pagado por un producto de este tipo, en un mercado ya consolidado”. (Gómez, 2009).

“El precio óptimo (Optimal Price Point) vendría señalado por el cruce de las curvas Demasiado barato y Demasiado Caro. En este punto, el porcentaje de encuestados que rechazan el producto por ser demasiado caro es igual al de los que lo hacen por resultarles demasiado barato”. (Gómez, 2009).

“El “rango recomendado” de precios se sitúa entre el precio óptimo y el precio de indiferencia. Bajar el precio más allá de este rango supone perder potenciales beneficios, pero subirlo significaría una potencial pérdida del volumen de ventas”.(Gómez, 2009).

Tabla 6. Definición del precio.

Definición del Precio	
Precio de indiferencia	\$0.63
Precio óptimo	\$0.69
Promedio	\$0.66
Precio de venta al público	\$0.65

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

4.6.1.2 Producto

Se define, como un conjunto de características que tiene atributos tangibles, el cual está a disposición del mercado.

El producto que se ofrece es el snack de manzana en empaques de fundas de polipropileno, en presentaciones de 45 gramos aproximadamente, que se lo pueda comer directamente, satisfaciendo el gusto del cliente con alto valor nutricional, sin descuidar la relación entre la calidad del producto y el precio.

Atributos del Producto:

Producto a base de manzana.- Es una buena fuente de fibra, vitaminas y minerales que ayudan a controlar la glucemia, gestionar el peso y disminuir los niveles de colesterol de la sangre. (Mussi, 2013) Al ser la manzana el mayor y principal componente de este producto será beneficioso para los consumidores.

Empaque:

Presentaciones.- Nuestro producto se comercializará en empaques unitarios de 45 gramos aproximadamente.

Contenido.- El tamaño de cada snack será aproximadamente de 6.5 centímetros de diámetro.

4.6.1.3 Plaza

Distribución.-

La comercialización del producto de la empresa, hasta el consumidor final se los hará a través de un canal de distribución, y el escogido para este proyecto es el canal de distribución corto, en donde los minoristas o detallistas serán los intermediarios entre la empresa productora y el consumidor final.

Figura 4. Canal de Distribución.



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

En Quito existe la siguiente distribución de negocios: Abarrotes: 21.956, Estación de servicio: 303, Bebidas: 212, Supermercados: 97, Otros: 772 (INEC, 2013)

4.6.1.4 Promoción

Se aprovechará los recursos tecnológicos en donde se podrá generar una campaña publicitaria en las redes sociales Facebook, Twitter, Instagram, entre otras, de esta manera nos daremos a conocer a una mayor cantidad de personas.

Enviar el producto a Influencers y/o Youtubers.

Página Web en la cual puedan conocer a la empresa, los productos, contactos y reseñas de nuestros clientes.

Presentación del producto en ferias escolares y asociaciones de empleados.

Presencia en ferias gratuitas o bazares populares que impulsan la cámara de comercio de Quito, ConQuito, Muyu, Ceforcom, etc.

Publicidad.-

Las estrategias de publicidad se realizarán durante un corto tiempo, durante la fase de introducción del producto y permita conseguir el impulso en las ventas deseadas.

- Publicitar la marca y el producto durante 3 meses mediante mención publicitaria, en las emisoras con mayor número de radio escuchas en Quito.
- **En supermercados:** mediante promotoras hacer degustaciones, dar a conocer su presentación e imagen y gestionar para que lo compren.
- **En estaciones de servicio:** se pondrá percha propia de la empresa para poner los productos cerca de los dispensadores de gasolina, en razón que es un lugar estratégico para que las personas que están en el auto vean el producto, conozcan el producto y los motive a comprar.
- **En abarrotes, bebidas y otros:** se les dará facilidad de pago a los dueños de los establecimientos, se les dará percha propia de la empresa para poner nuestros productos.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

5.1. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones entrega una visión general del flujo de las actividades diarias del negocio y las estrategias que las sostienen. Las operaciones constituyen el funcionamiento del negocio; es la transformación de ideas o materias primas en productos o servicios para ser vendidos al cliente. (Press, 2009)

5.1.1. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas que se toman en una empresa determinan la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro durante un largo periodo. (David, 2003)

5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio

La selección y diseño de los bienes y servicios es una de las principales funciones dentro de la dirección de operaciones que persigue la prosperidad y crecimiento de la organización. Consiste en decidir qué tipo de producto le conviene comerciar a la empresa (Cuadrado, 2012)

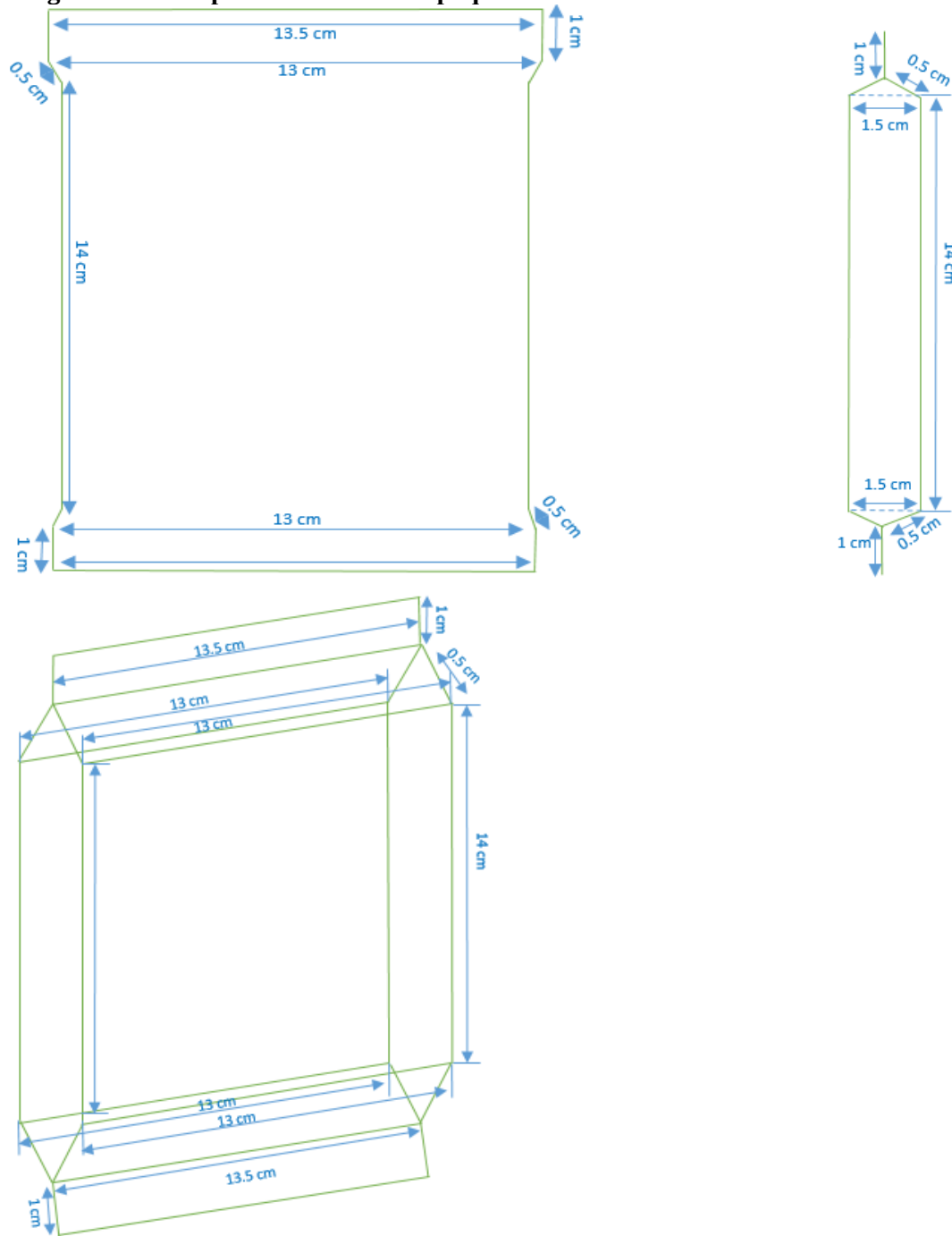
El producto que se ofrece es el snack de manzana en empaques de fundas de polipropileno, en empaques de 45 gramos aproximadamente, que se lo pueda comer directamente, satisfaciendo el gusto del cliente con alto valor nutricional, sin descuidar la relación entre la calidad del producto y el precio.

Empaque:

Presentaciones.- Nuestro producto se comercializará en empaques unitarios de 45 gramos aproximadamente.

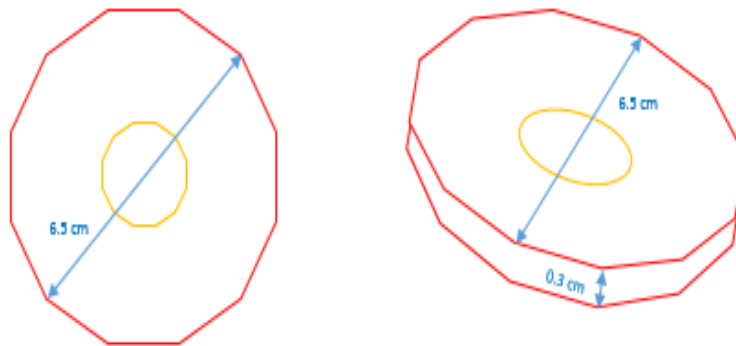
Contenido.- El tamaño de cada snack será aproximadamente de 6.5 centímetros de diámetro.

Figura 5. Prototipo del diseño del empaque



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Figura 6. Prototipo del producto



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Representación gráfica de la empresa en el empaque

Tabla 7. Marca de la empresa.

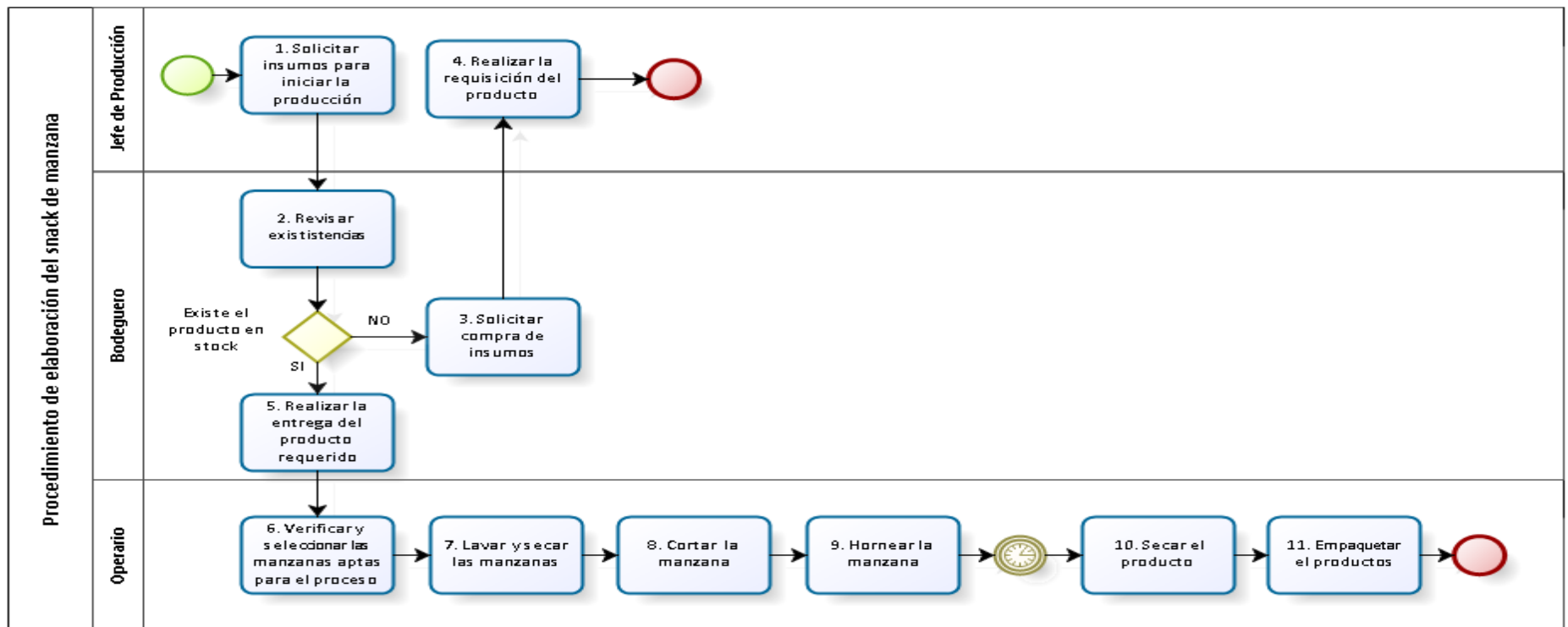
Logotipo: Manzana Chips	
Isotipo: Manzana	
Imagotipo	

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

Una decisión esencial en el diseño de un sistema de producción es el proceso que se usará para hacer productos o brindar servicios. La administración del proceso abarca la selección de las entradas, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos utilizados para producir bienes y servicios. En esta sección se diseñarán los diferentes procesos productivos (Carro Paz & Gonzáles Gómez)

Figura 7. Flujograma de producción



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Tabla 8. Descripción de actividades.

N.	ACTIVIDAD	INSUMO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	PRODUCTO O SALIDA
1.	Solicitar insumos para iniciar la producción	Necesidad de producción	Solicitar insumos al área de bodega para iniciar la producción	Jefe de Producción	Solicitud de productos
2.	Revisar existencias	Solicitud de productos	¿Existe el producto en stock? SI: Continuar con la actividad 5. NO: Continuar con la actividad 3.	Jefe de Producción	Validación de stocks
3.	Solicitar compra de insumos	Validación de stocks	Solicitar compra de insumos, para abastecimiento de bodega	Bodeguero	Notificación de inexistencias
4.	Realizar la requisición del producto	Notificación de inexistencias	Realizar la requisición del producto Fin del procedimiento.	Jefe de Producción	Orden de compra
5.	Realizar la entrega del producto requerido	Validación de stocks	Realizar la entrega del producto requerido	Bodeguero	Entrega recepción de productos
6.	Verificar y seleccionar las manzanas aptas para el proceso	Entrega recepción de productos	Verificar y seleccionar las manzanas aptas para el proceso	Operario	Control de los productos
7.	Lavar y secar las manzanas	Control de los productos	Lavar y secar las manzanas	Operario	Manzanas lavadas
8.	Cortar la manzana	Manzanas lavadas	Cortar la manzana	Operario	Manzanas cortadas
9.	Hornear la manzana	Manzanas cortadas	Hornear la manzana	Operario	Manzanas horneadas
10.	Secar el producto	Manzanas horneadas	Secar el producto	Operario	Manzanas en reposo
11.	Empaquetar el productos	Manzanas en reposo	Empaquetar el productos	Operario	Producto terminado

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

5.1.1.3 Localización de instalaciones

Macro localización.

Es la selección preliminar de la región o zona más adecuada, evaluando la presencia de los atractivos necesarios para la instalación del proyecto. (Hamilton & Pezo Paredes, 2005)

Micro localización.

Es la selección específica del punto o terreno dentro de la región que presenta las mejores ventajas. (Hamilton & Pezo Paredes, 2005)

Quito la capital del Ecuador está ubicado en la sierra ecuatoriana, en la provincia de Pichincha, es considerada la ciudad que tiene más ingresos económicos a nivel nacional, superando a Guayaquil, que antes ocupaba este lugar (LaHora, 2004), existe una buena economía y se considera una buena oportunidad para ingresar a esta industria que se desarrolla en Quito.

Macro localización

Tabla 9. Factores de determinación de la Macro Localización.

Factores geográficos	Factores institucionales	Factores sociales	Factores económicos
Población	Legal	Poder adquisitivo	Calidad
Ubicación		Competencia	Proveedores
Cercanía		Posición económica	Rentabilidad
Comercial		Comodidad	

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Micro localización

Tabla 10. Determinación de la Micro localización

		SECTORES					
		PARQUE INDUSTRIAL SUR (Quitumbe)		PARQUE INDUSTRIAL NORTE (Carcelén)		CENTRO NORTE (El Inca - Iñaquito)	
Factores relevantes	Peso Asignado	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cercanía a la competencia	0.15	4	0.6	5	0.75	3	0.45
Ubicación	0.25	5	1.25	6	1.5	5	1.25
Comodidad	0.2	3	0.6	5	1	7	1.4
Cercanía a los consumidores	0.25	5	1.25	7	1.75	5	1.25
Facilidad de acceso	0.15	5	0.75	7	1.05	5	0.75
TOTAL	1		4.45		6.05		5.1

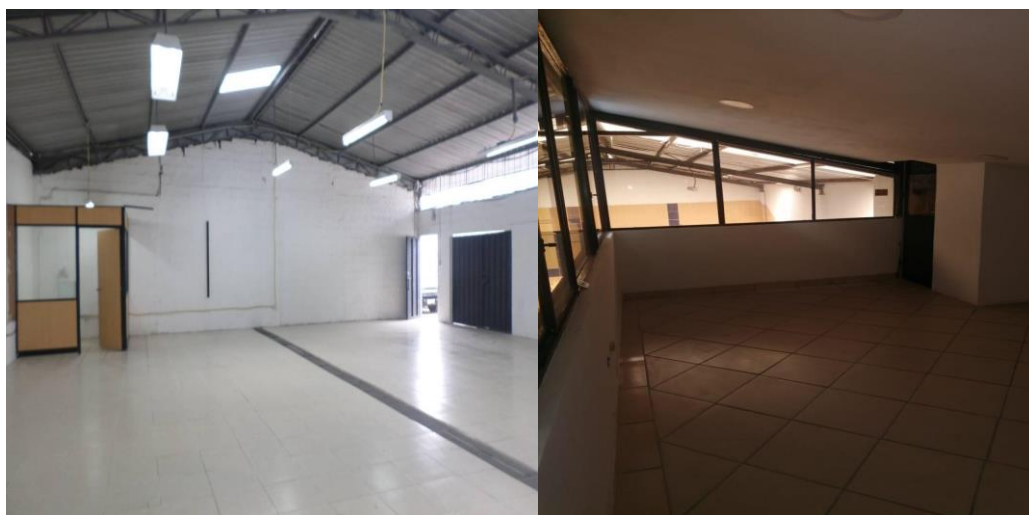
Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Figura 8. Ubicación 1 Quitumbe



Fuente: Plusvalia

Figura 9. Ubicación 2 Carcelén



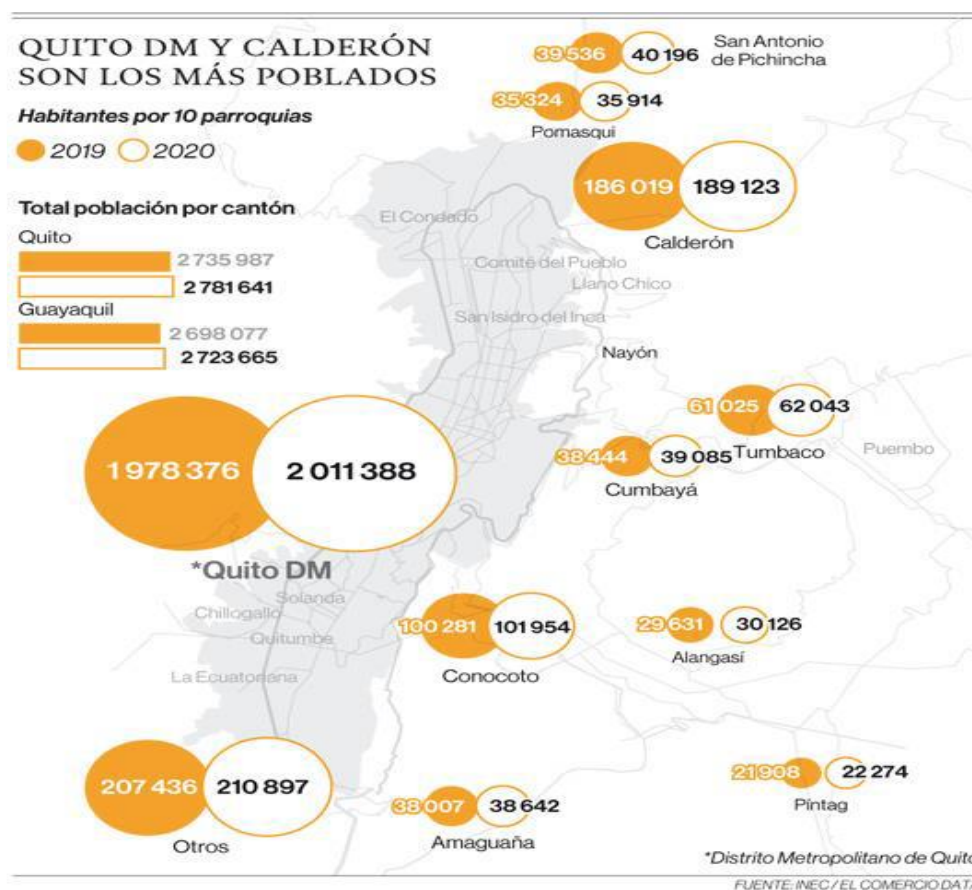
Fuente: Bienesonline

Figura 10. Ubicación 3



Fuente: Bienesonline

Figura 11. Distribución geográfica por personas



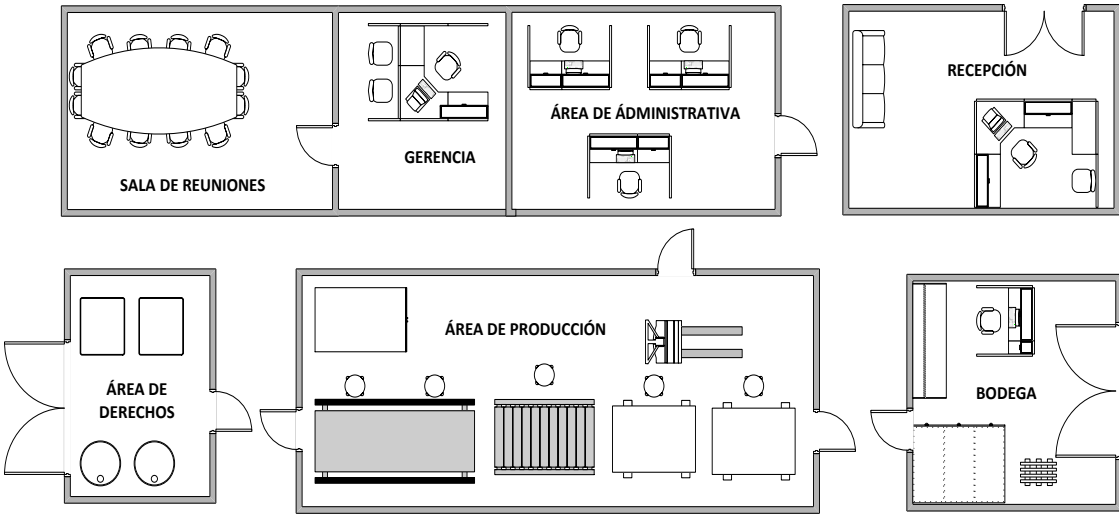
Fuente: INEC / El Comercio.

5.1.1.4 Distribución de planta

La distribución en planta consiste en determinar la mejor disposición de los diferentes elementos que forman el proceso productivo, de manera que se consigan los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible (Guitart Tarrés & Núñez Carballosa, 2006)

Se realizará la distribución de espacios al interior de la organización, justificándola mediante una explicación y generando el gráfico correspondiente.

Figura 12. Distribución de planta.



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Capacidad Instalada de la planta

Tabla 11. Maquinara para la producción

Proceso	Uso	Imagen	Detalle
Rebanar	Extracción automático del corazón de la manzana y rebanado		La Peladora de manzanas sirve para pelar, descorazonar, dividir en segmentos o gajos y cortar en rebanadas o láminas manzanas (Calibres desde Ø 25 - 85 mm). Permite procesar hasta 900 unidades por hora y es óptima para aplicaciones industriales. El equipo procesa hasta 3 manzanas en forma simultánea. Esto sucede en cuatro etapas: 1. Apoyar manualmente cada manzana en la base, la máquina la impulsa automáticamente hacia la estación. Así se evita la posibilidad de herirse accidentalmente con los soportes de la fruta. 2. Pelado y eventualmente corte de rebanadas ecuatoriales, automáticos 3. Descorazonado automático de la semilla, y si se desea, división de la fruta en gajos o segmentos con una cuchilla estrella o bien combinar ambos cortes para obtener trozos adecuados para, por ejemplo, ensalada de frutas. 4. El producto terminado se descarga automáticamente mediante una tolva integrada al equipo.

Hornear	Hornear las rodajas de manzana		Acero inoxidable Fuente de alimentación 220V / 50Hz / 60Hz Calentamiento rápido 3.0Kw Poder máximo 6.0Kw Capacidad 50.0Kg / h (@ 50, 80%) Temperatura de trabajo 50 ~ 80 °C Tamaño de la bandeja de acero inoxidable (L * W * H) 780 * 540 * 30 mm Número de bandeja 40 unids Peso neto 250kg
Empaquetar	Empaquetado del producto		Dimensiones aproximadas 2800x950x850 según volumen de dosificación requerido tenemos de 10-100gr. Velocidad de trabajo 30-50 paquetes por minuto Potencia de maquina 2000W.

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

El proceso productivo inicia una vez que las manzanas se encuentran lavadas y el operario en la maquina rebanadora, extrae el corazón y rebana la manzana, considerando una capacidad al 50%, en una hora, procesarían 450 manzanas diarias (aproximadamente 72 kg de manzana, considerando un peso promedio por manzana de 160 gr al ser extraído el corazón de la fruta).

Después se procede a hornear las manzanas, el proceso de horneado tiene un tiempo de 30 min a 55°C, utilizando el horno a una capacidad del 65%, se hornearía 32.5 kg por hora, para cubrir todo lo previamente cortado, se requiere de 2.21 horas.

Finalmente el proceso termina con el empaquetado, con la utilización mínima considerada por el fabricante del empaquetado de 30 paquetes por minuto, los 72 kg de manzana se empaquetarían en cantidades de 45 gr en 53.3 minutos obteniendo 1600 snacks diarios, en 20 días laborables, al mes se tendría una capacidad productiva de 32 000 unidades.

El recurso humano está considerado para dos operarios en el proceso productivo, y así respaldar y garantizar la continuidad de la producción.

5.1.2. Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

“La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control”. (logisticayabastecimiento, 2018)

Se deberá detallar la forma seleccionada para gestionar el inventario de la organización tanto físico como digital dado el caso.

- Revisión periódica: se efectúa mediante revisiones en periodos predeterminados (semanal o quincenal) para controlar in situ, el estado y la cantidad de los insumos para producir nuestro producto a comercializar
- Método FIFO por sus siglas en inglés, permite identificar los primeros insumos en entrar al almacén para que sean los primeros en ser utilizados en la producción. Así evitar productos perecederos vencidos.

El principal insumo en la producción es la manzana por esa razón el inventario de materia prima será asegurado mediante la estimación del stock máximo, mínimo y de seguridad, con base al volumen diario de los insumos de acuerdo a la capacidad productiva de 450 unidades y una espera del proveedor en la entrega de 7 días.

Cálculo Stocks:

- Mínimo (SM).
- De seguridad (SS).

Plazo de entrega del proveedor:

- Entrega habitual (EH).
- Entrega con retraso (ER).
- Demanda media (DM).

Stock mínimo: $SM = EH \times DM$.

Stock seguro: $SS = SM + (ER - EH) \times DM = ER \times DM$.

Stock Maximo: $EH \times DM + SM$. (Asgestion, 2020)

Stock mínimo: 3150 manzanas hasta realizar el nuevo abastecimiento de productos.

Stock seguro: 3450 manzanas considerando un retraso de 3 días adicionales a la entrega.

Stock máximo: 6300 manzanas considerando el stock mínimo.

El espacio físico requerido para el almacenamiento deberá considera lo siguiente:

Stock máximo 6300 manzanas, viene aproximadamente 90 unidades por cajas de dimensiones 50 x 30 x 30, eso equivaless a 3.15 m³, y almacenar 70 cajas adecuadamente según la estiba lo permita.

5.1.2.2 Programación de operaciones

Se definirá la forma de ejecutar los procesos establecidos en la elaboración del bien o servicio, detallando tiempos, resultados, etc.

5.1.2.3 Control de calidad

Es el proceso que se desarrolla con el ánimo de detectar posibles fallos o errores en un proceso o elemento. Este procedimiento resulta muy habitual en el ámbito de las empresas para garantizar que los productos y servicios que proporcionan a los clientes cumplan con una serie de parámetros.

Se establecen los puntos de control y se elaboran los indicadores necesarios para los diferentes procesos productivos de la organización.

La principal misión es garantizar que los productos cumplan con unas mínimas condiciones de calidad, resulta importante, aunque en ciertos sectores se presenta como algo imprescindible para no poner en riesgo la vida de los clientes o usuarios. (EconomíaSimple, 2016)

Se mantendrá y monitoreará la calidad de la siguiente manera:

Pruebas: al principio, en la mitad y al final del proceso de producción para asegurarse que los estándares de calidad se mantengan. Si se detectan algún problema, en cualquier etapa de las pruebas, se reporta al equipo de producción para poder solventarlo.

Monitoreo: realizando pruebas de manera regular, archivando los resultados históricos para determinar si la calidad ha disminuido o se ha mantenido.

Auditoría: mediante diagnósticos de los procesos levantando información de referencia para empezar a aplicar las pruebas y el monitoreo posterior.

Reportes: cada acción de control de calidad debe ser reportado y detallando las medidas realizadas para prevenir y mejorar

5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

“Es el mantenimiento que tiene por misión garantizar un nivel de servicio determinado en los equipos, programando las intervenciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno. Suele tener un carácter sistemático, es decir, se interviene aunque el equipo no haya dado ningún síntoma de tener un problema” (mantenimientopetroquímica, 2012)

“Las actividades definidas para el mantenimiento preventivo son las siguientes:

- Revisiones periódicas de la planta, instalaciones y equipos.
- Reposición sistemática de piezas.
- Calibración de equipos de medida.
- Mantenimiento reactivo, también denominado corrección de fallos o correctivo.

El mantenimiento reactivo es el conjunto de actividades que se deben llevar a cabo cuando un equipo ha tenido una parada forzada o imprevista. Se caracterizan por tener una frecuencia aleatoria, es decir, por no haber sido programadas con anterioridad y sin expectativa de una nueva realización” (Gestión y Calidad, 2019).

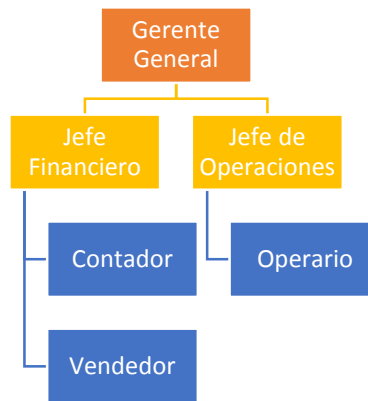
5.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

“La estructura administrativa permite a la empresa lograr una determinada disposición de sus recursos, facilitando la realización de las actividades y la coordinación de su funcionamiento. Y es así como puede realizar el esfuerzo coordinado que la lleve a la realización de sus objetivos, definiendo relaciones y aspectos estables”.

“Una estructura organizacional puede definir la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, y mediante la organización y la coordinación buscar cómo alcanzar los objetivos fijados.

Para una empresa es fundamental tener una estructura organizacional ya que define la forma cómo se va a organizar, permite establecer autoridad, jerarquía y cadena de mando, organigramas y departamentalización, entre otras cosas; con la finalidad de que produzca sus productos de acuerdo al presupuesto establecido, y que al mismo tiempo le permita prestar servicios de una forma ordenada y adecuada”. (mdc, 2015)

Figura 13. Organigrama de la empresa.



Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

5.3. ANÁLISIS LEGAL

“El tipo de estructura legal que se seleccione para la empresa nueva puede ser crucial para su éxito. La habilidad para tomar decisiones con rapidez, competir en el mercado y obtener el capital cuando sea necesario, se relaciona en forma directa con la estructura legal de la empresa” (Nafin, 2017).

“En Ecuador existen dos tipos de compañías sujetas al control de la superintendencia de compañías y valores, la primera es la compañía limitada con capital cerrado y características personalistas, y la otra, es la sociedad anónima, con capital de libre circulación, ambas compañías son perfectamente válidas y dependerá del giro del negocio y estrategias de crecimiento e inversión” (Revadeneira, 2019).

“La ley de compañías se establece cinco especies de compañías de comercio a saber entre ellas:

- *La compañía en nombre colectivo;*
- *La compañía en comandita simple y dividida por acciones;*
- *La compañía de responsabilidad limitada;*
- *La compañía anónima; y,*
- *La compañía de economía mixta.* (Supercias, 1999).

“El tipo de compañía escogido para la constitución de esta empresa es la Compañía anónima Según la Ley de Compañía Art. 143, *Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones*”.

“Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”. (Supercias, 1999).

Pasos para la constitución de una empresa:

- 1.- Establecer el nombre: se revisa que ninguna compañía tenga el mismo nombre, con el que se piensa constituir a la empresa.
- 2.- Solicitar la aprobación a la Superintendencia de Compañías: “La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con

personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.” (Supercias, 1999)Según la Ley de Compañía Art. 136

“Para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública. El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución”. Según la Ley de Compañía Art. 147

3.- El objeto social: La compañía Anónima “podrá tener como finalidad las realizaciones de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguras, capitalización de ahorro”. Según la Ley de Compañía Art. 94

4.- Constitución de forma Simultánea: “Se constituirá en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores”. Según la Ley de Compañía Art. 148

5.- Capacidad para contratar: “Se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados”. Según la Ley de Compañía Art. 145

6.- Número de accionistas: “La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público”. Según la Ley de Compañía Art. 147

7.- Capital suscrito: El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.(ecuadorencolombia.hostingsiteforfree, 2011).

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

6.1.1. Flujo de caja inicial

6.1.1.1 Inversión inicial activos

La inversión inicial en una empresa o capital inicial es el dinero que necesita el propietario de esa empresa para iniciar el negocio. Este dinero se utiliza para cubrir los costos iniciales, tales como la compra del edificio, compra de equipos y suministros, y la contratación de empleados. (Lifeder & Peavler, 2018)

El plan de inversión necesario para el desarrollo del proyecto se detalla a continuación:

Tabla 12. Plan de Inversión

RUBROS DE INVERSIÓN		APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		39,079.08
TERRENOS	0.00	
EDIFICIOS	0.00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	16,072.00	
EQUIPO DE OFICINA	2,320.68	
VEHÍCULOS DE TRANSPORTE	19,040.00	
EQUIPO DE CÓMPUTO	1,646.40	
OTROS 0% IVA	0.00	
OTROS 12% IVA	0.00	
APLICACIÓN INFORMATICA WEB		2,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		41,079.08
GASTOS PREOPERATIVOS		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		2,000.00
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO		2,900.00
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS		4,900.00
CAPITAL DE TRABAJO		7,667.51
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		7,667.51
TOTAL INVERSIONES		\$ 53,646.60

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Tabla 13. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO NETO

	AÑO 1	
CAJA MÍNIMA	1	DÍAS /VENTA
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	15	DÍAS
INVENTARIO PROMEDIO	15	DÍAS
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	28	DÍAS
VENTAS PROYECTADAS	234,000.00	
COSTO DE VENTAS %	31.08%	
CAPITAL DE TRABAJO NETO		AÑO 1
CAJA	<u>VENTAS</u> 365	1 641.10
CUENTAS POR COBRAR	<u>VENTAS</u> 365	15 9,616.44
INVENTARIOS	<u>COSTO VENTAS</u> 365	15 2,988.49
PROVEEDORES	<u>COSTO VENTAS</u> 365	28 5,578.51
CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 7,668

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento.

Uno de los grandes objetivos de toda empresa es su supervivencia, y para garantizar su continuidad deberá proveerse de recursos financieros. Las fuentes de financiación serán las vías que utilice para conseguir fondos. Para que pueda mantener una estructura económica, es decir, sus bienes y derechos, serán necesario recursos financieros. Este tipo de recursos se encontrarán en el patrimonio neto y el pasivo. Otra de las finalidades de las fuentes de financiación será conseguir los fondos necesarios para lograr las inversiones más rentables. (Economipedia, 2019)

En el mercado existen varias entidades financieras que otorgan créditos, sin embargo el proyecto está considerando con una tasa de financiamiento del 11,23%, con la línea de crédito: *Crédito Comercial Pymes*. (Banco del Pichincha, 2020)

6.1.2. Flujo de caja operativo

6.1.2.1 Ingresos proyectados

“Son las recaudaciones esperadas por concepto de ventas a contado y crédito. No se incluyen las posibles cuentas incobrables por ventas a crédito”. (Solocontabilidad, 2019)

Tabla 14. Plan de ventas proyectadas

VENTAS PROYECTADAS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
CANTIDAD	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	360,000.00
PRECIO DE VENTA	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	0.65	
TOTAL DE INGRESOS	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	234,000.00
COSTO DE VENTAS	31.1%	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	6,059.99	72,719.87

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Tabla 15. Determinación de costos y gastos variables

DETERMINACION DE MATERIAS (VOLUMEN)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VOLUMEN DE PRODUCCION	16,200.00	16,200.00	16,200.00	16,200.00	16,200.00
VOLUMEN DE MATERIA PRIMA	17,010.00	17,010.00	17,010.00	17,010.00	17,010.00
*Volumen de producción en kg					
DETERMINACION DE MATERIAS (DOLARES)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VOLUMEN DE MATERIA PRIMA	17,010.00	17,010.00	17,010.00	17,010.00	17,010.00
COSTO DE MATERIAS PRIMAS POR GRAMO	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023
CONSERVANTE NATURAL	0.0020	0.0020	0.0020	0.0020	0.0020
COSTO TOTAL DE MATERIAS PRIMAS	73.14	73.14	73.14	73.14	73.14
Precio de la manzana por kilo \$2.3, precio del conservante por kilo \$2					
DETERMINACION DE EMPAQUE (DOLARES)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VOLUMEN DE PRODUCCION	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00	360,000.00
COSTO EMPAQUE DE 40 GRAMOS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
COSTO TOTAL DE EMPAQUE	4,181.54	4,181.54	4,181.54	4,181.54	4,181.54
precio del rollo plástico para el empaquetado por unidad					

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Tabla 16. Determinación del costo de producción

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION					
Mano de Obra Directa	35,176.32	38,701.32	38,701.32	38,701.32	38,701.32
Materia Prima	73.143	73.143	73.143	73.143	73.143
Empaques	4181.53846	4181.53846	4181.53846	4181.53846	4181.53846
Energía Eléctrica	2400	2400	2400	2400	2400
Total Costos Directos	41,831.00	45,356.00	45,356.00	45,356.00	45,356.00
COSTOS INDIRECTOS / GASTOS DE FABRICACION					
Mantenimiento de Planta (anual)	6000	6000	6000	6000	6000
Arriendo	12000	12000	12000	12000	12000
Parcial Costos Indirectos	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00
Subtotal	59,831.00	63,356.00	63,356.00	63,356.00	63,356.00
IMPREVISTOS	2991.55007	3167.80007	3167.80007	3167.80007	3167.80007
DEPRECIACION	6196.07	6196.07	6196.07	5647.27	5647.27
TOTAL	69,018.62	72,719.87	72,719.87	72,171.07	72,171.07
TOTAL DE INGRESOS	234,000.00	234,000.00	234,000.00	234,000.00	234,000.00
% Costo de venta	29%	31%	31%	31%	31%

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

6.1.2.2 Egresos proyectados

Es la proyección de todas aquellas salidas de dinero de una empresa o las partidas de descargo. Los egresos aluden a los gastos y a las inversiones. Mientras el gasto aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio. El gasto supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y el alquiler de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas. (Concepto de definición, 2019)

Tabla 17. Resumen de Egresos Plan de Inversión

DETALLE DE EGRESOS

 UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK SER MEJORES	AÑOS				
	1	2	3	4	5
CONCEPTO					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 149,508.23	\$ 149,508.23	\$ 149,508.23	\$ 148,959.43	\$ 148,959.43
Servicios Básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Mantenimiento	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Gasto Uniformes	\$ 810.00	\$ 810.00	\$ 810.00	\$ 810.00	\$ 810.00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Útiles de Oficina	\$ 672.00	\$ 672.00	\$ 672.00	\$ 672.00	\$ 672.00
Sueldos y beneficios	\$ 112,910.16	\$ 112,910.16	\$ 112,910.16	\$ 112,910.16	\$ 112,910.16
Depreciaciones	\$ 6,196.07	\$ 6,196.07	\$ 6,196.07	\$ 5,647.27	\$ 5,647.27
Otros gastos	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00
Gasto Arriendo	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
GASTOS DE VENTAS	\$ 9,500.00	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Gasto de Publicidad	\$ 9,500.00	\$ 6,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,227.71	\$ 3,551.97	\$ 2,800.33	\$ 1,964.29	\$ 1,034.36
Intereses pagados	\$ 4,227.71	\$ 3,551.97	\$ 2,800.33	\$ 1,964.29	\$ 1,034.36
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 10,245.05	\$ 10,245.05	\$ 10,245.05	\$ 10,245.05	\$ 10,245.05
TOTAL EGRESOS	173,480.99	169,805.25	163,553.61	162,168.77	161,238.84

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es una estimación del dinero que se espera que ingrese y que salga del negocio. Incluye todos los ingresos y gastos proyectados. Las proyecciones del flujo de caja pueden ayudar a predecir excedentes o escasez de efectivo en la empresa. Se puede ver qué periodos tienen más ingresos o más gastos (Gitman , 2000)

Tabla 18. Flujo de caja

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		234,000.00	234,000.00	234,000.00	234,000.00	234,000.00
(-) COSTOS DE VENTAS		72,719.87	72,719.87	72,719.87	72,719.87	72,719.87
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		161,280.13	161,280.13	161,280.13	161,280.13	161,280.13
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		143,312.16	143,312.16	143,312.16	143,312.16	143,312.16
(-) DEPRECIACIONES		6,196.07	6,196.07	6,196.07	5,647.27	5,647.27
(-) GASTOS DE VENTAS		9,500.00	6,500.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
= UTILIDAD OPERACIONAL		8,467.97	11,467.97	16,967.97	16,967.97	16,967.97
(-) GASTOS FINANCIEROS		4,227.71	3,551.97	2,800.33	1,964.29	1,034.36
Intereses pagados		4,227.71	3,551.97	2,800.33	1,964.29	1,034.36
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		4,240.26	7,916.00	14,167.64	15,003.68	15,933.61
Part. utilidades Trabajadores		636.04	1,187.40	2,125.15	2,250.55	2,390.04
UTIL IDAD ANTES DE IMPTOS		3,604.22	6,728.60	12,042.49	12,753.13	13,543.57
Impuesto a la Renta		901.05	1,682.15	3,010.62	3,188.28	3,385.89
=UTILIDAD NETA		2,703.16	5,046.45	9,031.87	9,564.84	10,157.68
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		4,240.26	7,916.00	14,167.64	15,003.68	15,933.61
Part. utilidades Trabajadores		-636.04	-1,187.40	-2,125.15	-2,250.55	-2,390.04
Impuesto a la Renta		-901.05	-1,682.15	-3,010.62	-3,188.28	-3,385.89
(+)Depreciación		6,196.07	6,196.07	6,196.07	5,647.27	5,647.27
Total Flujo de Caja Operacional		8,899.23	11,242.52	15,227.94	15,212.11	15,804.95
Flujo de Caja de Inversiones						
Activos	-45,979.08					9,196.00
Cargos Diferidos						
CTN INICIAL	-7,667.51					7,667.51
Recuperación CTN						
Total Flujo de Caja de Inversiones	-53,646.60	0.00	0.00	0.00	0.00	16,863.51

Flujo de Caja del Proyecto	-53,646.60	8,899.23	11,242.52	15,227.94	15,212.11	32,668.46
-----------------------------------	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Flujo de Caja Deuda						
Importe del préstamo	37,646.60	-6,017.34	-6,693.09	-7,444.72	-8,280.76	-8,176.33
Interes		-4,227.71	-3,551.97	-2,800.33	-1,964.29	-1,034.36
Efecto Tributario		1,056.93	887.99	700.08	491.07	258.59
Total Flujo de la Deuda	37,646.60	-9,188.12	-9,357.06	-9,544.97	-9,753.98	-8,952.10

Flujo de los Accionistas	-16,000.00	-288.89	1,885.46	5,682.97	5,458.14	23,716.36
---------------------------------	-------------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

6.1.2.4 Punto de equilibrio

Punto o nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales y por lo tanto, no se genera ni utilidad ni perdida contable en la operación (Meza Orozco, 2010)

Tabla 19. Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 152,916	\$ 149,240	\$ 142,989	\$ 141,604	\$ 140,674
Sueldos y beneficios	\$ 112,910	\$ 112,910	\$ 112,910	\$ 112,910	\$ 112,910
Gasto Uniformes	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810
Depreciaciones	\$ 6,196	\$ 6,196	\$ 6,196	\$ 5,647	\$ 5,647
Mantenimiento	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Gasto Publicidad	\$ 9,500	\$ 6,500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Útiles de Oficina	\$ 672	\$ 672	\$ 672	\$ 672	\$ 672
Intereses pagados	\$ 4,228	\$ 3,552	\$ 2,800	\$ 1,964	\$ 1,034
Gasto Arriendo	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
COSTOS VARIABLES	\$ 79,920	\$ 79,920	\$ 79,920	\$ 79,920	\$ 79,920
Servicios Básicos	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200
COSTO DE VENTAS	\$ 72,720	\$ 72,720	\$ 72,720	\$ 72,720	\$ 72,720
COSTO TOTAL	\$ 232,836	\$ 229,160	\$ 222,908	\$ 221,524	\$ 220,594

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 234,000	\$ 234,000	\$ 234,000	\$ 234,000	\$ 234,000
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

PE EN VENTAS	\$ 232,232	\$ 226,650	\$ 217,155	\$ 215,052	\$ 213,640
---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

%	99.24%	96.86%	92.80%	91.90%	91.30%
----------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	357,279.94	348,691.76	334,085.15	330,849.54	328,676.81
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Para alcanzar el punto de equilibrio durante los 5 años se debe mantener una tasa del 94.42% de cumplimiento de las ventas planificadas, eso indica que se debe tener una buena planificación y ejecución de las metas establecidas.

6.1.3. Flujo de caja de liquidación

El proyecto está considerado para 5 años, sin embargo se considera continuar y no liquidar al término de dicho periodo, basado en estrategias que permitan aumentar la participación en el mercado y con la innovación en la cartera de productos.

6.2. ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

6.2.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento es el costo de oportunidad en que se incurre al tomar una decisión de invertir en el proyecto en lugar de hacerlo en otras alternativas que nos pueda ofrecer el mercado financiero. (Meza Orozco, 2010)

Una de las alternativas financieras que nos da el mercado bancario ecuatoriano son las pólizas a largo plazo, las instituciones financieras ofrecen tasas de rendimiento desde 6.90% en la Mutualista Pichincha y 8.50% en la Cooperativa de ahorro y crédito JEP. El rendimiento de la inversión del capital propio del proyecto debe ser mayor a lo que oferta el mercado.

Tabla 20. Cálculo del Wacc

CÁLCULO DEL WACC						
		%	MONTO	COSTO	IMPUESTOS	TASA PONDERADA
APORTE DE ACCIONISTAS	CAPITAL	29.82%	\$ 16,000.00	12.00%		3.58%
PRÉSTAMO	DEUDA	70.18%	\$ 37,646.60	11.23%	25%	5.91%
FINANCIAMIENTO (INFRAESTRUCTURA + CTN)		100.00%	\$ 53,646.60			
WACC						9.49%

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Con el resultado de 9.49%, la ejecución del proyecto resulta favorable como un costo de oportunidad frente a las tasas de rendimiento que ofrecen las cooperativas.

6.2.2. Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

En una inversión financiera, el aporte del recurso capital espera una tasa mínima de retorno para invertir. Este valor está asociado al riesgo de la pérdida de la inversión, así que un inversionista puede esperar una baja tasa de retorno en un título emitido por una entidad gubernamental o en un aporte de una entidad financiera con un bajo riesgo (tasa segura de inversión), pero en los proyectos de ingeniería y en los negocios con un riesgo normal, se establece lo que se conoce como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno. (Guzmán Castro, 2004)

La tasa de inflación en el Ecuador para el 2019 es de 0,73% (Banco Central del Ecuador, 2019)

Tasa interés nominal: 11.23%, Crédito Comercial Pymes (Banco del Pichincha, 2019)

Tabla 21. Tasa mínima aceptable de rendimiento

Kd (costo de la deuda)	11.23%	
Ks (costo del capital accionario)	12.00%	
Inflación	0.73%	
Inversion Total = V	\$ 53,646.60	
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	70.18%	
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	29.82%	

TMAR ACCIONISTA	Ks	INFLACIÓN	Prima
	12.00%	0.73%	0.09%
TMAR	12.82%	29.82%	3.82%

TMAR DEUDA	Kd	INFLACIÓN	Prima
	11.23%	0.73%	0.08%
TMAR	12.04%	70.18%	8.45%

TMAR PONDERADA	12.27%		
-----------------------	---------------	--	--

La tasa que esperada por los accionistas del proyecto es del 12% y el resultado obtenido de la TMAR es de 12.27% eso bueno ya que generar ganancias 0.27% adicional a lo esperado en relación al aporte de los accionistas

6.2.3. Estructura de financiamiento

Es la forma en la cual se financian los activos de una empresa. La estructura financiera está representada por el lado derecho del balance general, incluyendo las deudas a corto plazo; las deudas a largo plazo, así como el capital del dueño o accionistas. (Weston Thomas & Copeland, 1997)

La estructura del financiamiento del proyecto será mediante crédito con instituciones financieras públicas o privadas, el capital propio financiará el 29.83% del proyecto, mientras que el 70.18% será con crédito en IFIS, las instituciones públicas ofrecen una mejor tasa que aproximadamente se encuentra en el 10 y 11%.

Tabla 22. Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
CAPITAL PROPIO	\$ 16,000
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 37,646
% CAPITAL PROPIO	29.61%
% CAPITAL A FINANCIAR	70.39%

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

6.3. INDICADORES FINANCIEROS

6.3.1 VAN

“El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable”. (Esan, 2017)

Tabla 23. VAN del proyecto

TMAR	12.27%	0	1	2	3	4	5
VAN	1,844.89	-53,646.60	7,926.40	8,918.89	10,759.98	9,573.78	18,312.43

Realizado por: Francisco Cadena Vargas.

Considerando la inversión a realizarse, el tiempo de duración del proyecto y trae los valores proyectados a valor presente se obtiene un VAN positivo de 1844.89, eso quiere decir que el proyecto es viable para su ejecución

6.3.2 TIR

“La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, así como también el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado”. (Economipedia, 2019)

TIR	13.40%
------------	---------------

Los rendimientos futuros esperados en la presente inversión se estima contar con un retorno del 13.40%

6.3.3 Período de recuperación de la inversión

“Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial”. (Pymesfuturo, 2008)

PERÍODO DE RECUPERACIÓN	4.09	AÑOS
--------------------------------	-------------	-------------

A partir del 4.09 años, se recuperara la inversión total del proyecto, demostrando que incluso antes de finalizar los 5 años del proyecto ya será cubierto.

6.3.4 Índice de rentabilidad

“Determina la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. Éstos índices de rentabilidad comprenden aquellos ratios que relacionan ganancias de cierto período con algunas partidas del Estado de Resultado, como así también de Situación Patrimonial”. (Inversion-es, 2014)

ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1.03
------------------------	------

La rentabilidad del proyecto demuestra que por cada dólar de inversión se obtendrá de ganancia \$ 1.03.

6.3.5 Evaluación financiera

“Determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto para lo cual se compara los ingresos que genera el proyecto con los costos en los que el proyecto incurre tomando en cuenta el costo de oportunidad de los fondos”. (Marcoteorico, 2019)

Con base a los indicadores financieros realizados se puede establecer que el proyecto financieramente es viable.

7. CONCLUSIONES

- El Plan de Negocio es técnicamente factible y económicamente rentable.
- Lo indicadores financieros VAN, TIR y Rentabilidad, demuestran la viabilidad del proyecto financieramente, así como también una recuperación en el cuarto año, meses antes de los 5 años que ha sido considerado el proyecto.
- El proyecto debe mantenerse en un promedio de 94.42% durante los 5 años, del cumplimiento de la planificación de ventas, a fin de mantenerse en un punto de equilibrio para la empresa.

- Del 81% de las personas que han consumido snack el 92% está dispuesto a consumir el snack de manzana, siendo importante ya que demuestra el interés de las personas por la propuesta de negocio
- El precio de venta al público del producto es \$ 0.65, en un empaque de 45 gramos, a un precio \$0.75 menor que el establecido por la competencia.
- Las personas consumen principalmente en el trabajo y establecimientos educativos, sin embargo el lugar de compra es en supermercado y tienda de barrio.
- Los proveedores son la parte principal del abastecimiento del insumo para obtener nuestro producto final, por esa razón se tomará en cuenta por lo menos dos proveedores, con el objetivo de minimizar el riesgo de la continuidad de la operatividad del negocio.

8. RECOMENDACIONES

- Al ser un negocio técnicamente factible y económicamente rentable sustentado en los indicadores financieros se recomienda la ejecución del plan de negocio.
- Se determinó que el 92% de las personas estarían dispuestas a consumir el snack de manzana, por lo cual la aceptación del consumo del producto es alta y se avizoran buenos resultados económicos en su comercialización.
- Se recomienda que el precio de venta al público sea el determinado en el análisis financiero \$ 0.65, en razón que es un precio menor al de la competencia y genera utilidad para el negocio, las personas se sentirán atraídas por el precio.
- Se recomienda tener en cuenta la evaluación constante a proveedores y establecer alianzas con productores locales, debido a que la entrega de los insumos es la parte más sensible en la cadena de producción.
- Establecer alianzas con supermercados para la comercialización del producto y tiendas de barrio cercanas a establecimientos educativos.
- Tener una gestión enfocada al cliente y mantener relaciones a largo plazo, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad. (2019). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf>
- Anaya H. O. & Niño D. O. (2018). *Flujo de Caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo* 3A. U. . Externado de Colombia.
- Arias Mayorga, M. G., & Torres Miele, M. A. (03 de 2015). <https://dspace.ups.edu.ec>. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9979/1/UPS-GT001102.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (12 de Diciembre de 2019). *Informe de Inflación*. Obtenido de Informe de Inflación: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Banco del Pichincha. (20 de 12 de 2019). <https://www.pichincha.com>. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Simuladores/Creditos>
- Banco del Pichincha. (05 de 01 de 2020). <https://www.pichincha.com>. Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Pymes/Creditos/Productivo/Capital-de-trabajo-activo-y-fijo>
- BCE. (28 de 09 de 2018). <https://www.bce.fin.ec>. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018#_ftn1
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P., & Hernández Pina, F. (2005). *Métodos de la investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- CAF. (06 de 06 de 2018). <https://www.caf.com>. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/06/banca-ecuatoriana-implementara-nuevas-politicas-ambientales-y-sociales/?parent=32983>
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (s.f.). <http://nulan.mdp.edu.ar>. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08_diseno_procesos.pdf
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Concepto de definición. (2019). <https://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/egreso/>
- Control sanitario. (21 de 12 de 2015). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>

Control sanitario. (01 de 01 de 2018). www.controlsanitario.gob.ec. Recuperado el 31 de 12 de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Corbella, L. (2011). <https://www.puromarketing.com>. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/9238/surguimiento-focus-group.html>

Cuadrado, D. (09 de 06 de 2012). <http://descuadrando.com>. Obtenido de http://descuadrando.com/Selecci%C3%B3n_y_dise%C3%B1o_de_bienes_y_servicios

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

DMQ. (01 de 01 de 2012). <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec>. Obtenido de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html>

DMQ. (01 de 2018). <https://www.quito.gob.ec>. Obtenido de https://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla_7.pdf

eco-finanzas. (04 de 11 de 2018). <https://www.eco-finanzas.com>. Obtenido de <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONSUMIDOR.htm>

Economía Simple. (2016). <https://www.economiasimple.net>. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/control-de-calidad>

Economipedia. (2019). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/fuente-de-financiacion.html>

Economipedia. (2019). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>

Economipedia. (2019). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Ecuadorencifras. (2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

ecuadorencifras. (2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CbrEY5LOEpEJ:www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Pichincha/Fasciculo_Quito.pdf+&cd=10&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

ecuadorencolombia. (04 de 11 de 2018). <http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com>. Obtenido de http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com/files/instructivo_soc.pdf

ecuadorencolombia.hostingsiteforfree. (01 de 02 de 2011). [ecuadorencolombia.hostingsiteforfree](http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com). Recuperado el 14 de 10 de 2014, de <http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com>: http://ecuadorencolombia.hostingsiteforfree.com/files/instructivo_soc.pdf

- eltelegrafo. (04 de 08 de 2018). www.eltelegrafo.com.ec. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria40-ecuador-economia-empleo>
- Esan. (24 de 01 de 2017). <https://www.esan.edu.pe>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- FMI. (10 de 05 de 2018). <https://www.imf.org>. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2018/05/09/wreo0518>
- forosecuador.ec. (16 de 10 de 2019). <http://www.forosecuador.ec>. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/166821-poblaci%C3%B3n-de-quito-ecuador-2019-n%C3%BAmero-actual-de-habitantes-de-quito>
- Gestión y Calidad. (2019). <http://gestion-calidad.com>. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/plan-de-control-de-mantenimiento-appcc>
- Gitman , L. J. (2000). *Principios de Administración Financiera*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Gómez, J. I. (20 de 03 de 2009). Pricing Sensitivity Metter: van Westendorp.
- González Ordóñez, A., Alaña Castillo, T., & Gonzaga Añazco, S. (04 de 08 de 2017). La Gestión Ambiental en la Competitividad de las Pymes del Ecuador. Ecuador.
- guapulo. (26 de 03 de 2018). <https://guapulo.com>. Obtenido de <https://guapulo.com/2018/03/26/antes-de-emprender-en-ecuador-deberias-conocer-estas-cifras-parte-2-la-tecnologia-en-el-ecuador/>
- Guàrdia Olmos, J., & Però, M. (2001). *Esquemas de estadística: aplicaciones en intervención ambiental*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Guitart Tarrés, L., & Núñez Carballosa, A. (2006). *Problemas de economía de la empresa*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Guzmán Castro, F. (2004). *Introduccion a la Ingenieria Economica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hamilton, W. M., & Pezo Paredes, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogota: Quebecor World.
- Industrias. (2016). <https://www.industrias.gob.ec>. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/programa-de-proteccion-de-defensa-del-consumidor/>
- INEC. (2010). <http://redatam.inec.gob.ec>. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (04 de 07 de 2013). Seis de cada diez negocios que hay en Quito son tiendas.
- INEC. (12 de 2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec>

Inversion-es. (04 de 11 de 2014). <https://www.inversion-es.com>. Obtenido de <https://www.inversion-es.com/rentabilidad-inversion/indice-de-rentabilidad.html>

karayfoods. (04 de 11 de 2018). <http://karayfoods.com>. Obtenido de <http://karayfoods.com/chips/>

LaHora. (01 de 01 de 2004). *LaHora*. Recuperado el 13 de 10 de 2014, de www.lahora.com.ec: http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101186635/-1/Quito%3A_nueva_capital_econ%C3%B3mica.html

lideresparagobernar. (11 de 10 de 2018). <http://lideresparagobernar.org>. Obtenido de <http://lideresparagobernar.org/emprendimiento-en-el-ecuador/>

Lifeder. (11 de 2019). <https://www.lifeder.com>. Obtenido de <https://www.lifeder.com/flujo-de-caja-proyectado/>

Lifeder, & Peavler, R. (2018). Obtenido de <https://www.lifeder.com/inversion-inicial/>

logisticayabastecimiento. (2018). <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com>. Obtenido de <https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/gesti%C3%B3n-de-inventarios/>

MAGAP. (2018). <https://www.agricultura.gob.ec>. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-imparte-asistencia-tecnica-en-produccion-de-manzana-con-excelentes-resultados/>

mantenimientopetroquimica. (2012). <http://www.mantenimientopetroquimica.com>. Obtenido de <http://www.mantenimientopetroquimica.com/tiposdemantenimiento.html>

Marcoteorico. (01 de 01 de 2019). www.marcoteorico.com. Obtenido de <https://www.marcoteorico.com/curso/115/desarrollo-de-emprendedores/943/evaluacion-financiera>

mdc. (2015). <http://mdc.org.co>. Obtenido de <http://mdc.org.co/como-definir-una-estructura-administrativa/>

mejorconsalud. (11 de 11 de 2017). mejorconsalud.com. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/los-beneficios-de-comer-una-manzana-al-dia/>

Meza Orozco, J. (2010). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Bogotá: Ecoediciones.

MinisteriodeSaludPública. (01 de 01 de 2011). <http://www.salud.gob.ec>. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>

Moreno Bayardo, M. (1987). *Introducción a la Metodología de la investigación educativa*. México D.F.: Editorial Progreso.

Mussi, N. (2013). *Vida Sana Mente Sana*. Selector.

Nafin. (2017). <https://www.nafin.com>. Obtenido de https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Como%20iniciar%20tu%20negocio/Estructuracion-Legal.pdf

- Nelsonpricing. (2016). <http://www.nelsonpricing.com.ar>. Obtenido de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing.htm
- Notificación Sanitaria. (06 de 2017). <https://notificacionsanitaria.com>. Obtenido de <https://notificacionsanitaria.com/que-es-la-notificacion-sanitaria/>
- Otavalo Empresarial. (01 de 01 de 2009). <http://www.otavaloempresarial.com>. Obtenido de http://www.otavaloempresarial.com/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=10
- PAM Quito. (2017). <https://pam.quito.gob.ec>. Obtenido de <https://pam.quito.gob.ec/PAM/pdfs/GuiaTramites/LUAE/LUAE.pdf>
- Press, H. B. (2009). *Crear un plan de negocios*. Impact Media Comercial.
- prochile. (21 de 06 de 2011). <http://www.prochile.gob.cl>. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_06_21_11164640.pdf
- Prochile. (01 de 11 de 2017). <https://www.prochile.gob.cl>. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- Pymesfuturo. (2008). <https://www.pymesfuturo.com>. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Redalyc. (2019). redalyc.org. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pais.oa?id=37&tipo=coleccion>
- Revadeneira. (2019). <https://www.rivadeneiraaa.com.ec>. Obtenido de <https://www.rivadeneiraaa.com.ec/es/solucion-a-sus-inconvenientes-legales/soluciones-legales-para-ecuador/si-desea-constituir-una-empresa/30-si-desea-constituir-una-empresa-en-el-ecuador>
- Riba, C. (2002). *Diseño concurrente*. Barcelona: Ediciones de la universidad Politécnica de Cataluña.
- Sábado, T. (2014). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Escoles Universitaries gimbernat.
- Salkind J, N. (1999). *Métodos de investigación*. Mexico: Pretince Hall.
- Salud. (01 de 05 de 2017). <https://www.salud.gob.ec>. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Guia-Reconocimiento-Restaurantes.pdf>
- sc.ehu. (1997). www.sc.ehu.es. Obtenido de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Solocontabilidad. (2019). <https://www.solocontabilidad.com>. Obtenido de <https://www.solocontabilidad.com/2012/09/ingresos-de-efectivo-proyectados-por.html>

Somos PYMES Ecuador. (2019). <http://www.somospymesecuador.com>. Obtenido de <http://www.somospymesecuador.com/437938502>

SRI. (2019). <https://sriecuador>. Obtenido de <https://sriecuador.wordpress.com/para-que-sirve-el-ruc/>

Supercias. (05 de 11 de 1999). *Supercias*. Recuperado el 13 de 10 de 2014, de www.supercias.gov.ec:
<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

telecomunicaciones. (25 de 10 de 2017). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec>. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-con-pie-firme-en-el-desarrollo-tecnologico/>

Weston Thomas, F., & Copeland, E. (1997). *Finanzas en Administración*. Mexico: Prentice Hall.

10. ANEXOS

10.1 ANEXO 1 RESULTADO DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada fue a B.R (Se restringe la publicación), es ingeniero en alimentos, está encargada de realizar la supervisión de la producción así como garantizar la calidad de los productos previo a su empaquetado y posterior comercialización.

1. ¿Cuál es el proceso de producción de un snack?

La empresa maneja varios productos, el proceso de producción se detalla para la elaboración de cachitos y papas.

1.1.- Cachitos: En una mezcladora se coloca la sémola de maíz molido desgerminado y descascarillado, agua y aceite, después la mezcla para por una extrusora, la cual da la forma requerida y el calor hace que la harina reviente y se tiene el snack en la forma ya acostumbra, posterior pasa a un horno que mediante el calor se retira el exceso de humedad y/o remanente de agua, después pasa a una especie de tómbola en la cual se añade los saborizantes y sal. Una vez que se cuenta con el producto elaborado se transporta hasta una maquina la cual se encarga de empaquetar y dosificar el producto.

1.2.- Papas: Las papas que se reciben de los proveedores, deben ser evaluadas y seleccionadas previo al inicio de producción, una vez definida las papas aptas, se procede a poner en una banda transportadora que cumple la función de lavado y pelado, una vez pelado nuevamente se verifica la calidad de la papa, después pasa al área de corte según la forma requerida ondulada o lisa, posterior pasa a la fritura con aceite especial para fritura a 170 grados centígrados, después en la banda transportadora se añade saborizantes y sal. Una vez que se cuenta con el producto elaborado se transporta hasta una maquina la cual se encarga de empaquetar y dosificar el producto.

2. ¿Cuál considera usted como el principal factor para mantener la calidad en los snacks?

La calidad para nosotros es entregar un producto bueno y saludable que permita satisfacer a los clientes, por esa razón que en todo el proceso de producción de se

debe evaluar y supervisar que el producto cumpla con las características necesarias, por ejemplo en la producción de la papa, a los proveedores se les capacita constantemente en cuanto a prácticas de cultivo y cosecha de la papa, para asegurar que lleguen sanas, en primera instancia se realiza una revisión visual del estado de la papa, una vez cortadas se revisa que no tenga impurezas al interior, cuando se realiza el corte se evalúa que las papas tengan el grosor adecuado.

La revisión de una muestra o un producto al azar en cada etapa de la producción permite que garanticemos un producto de calidad para la satisfacción de nuestros clientes.

3. ¿Cómo se certifica una empresa con Buenas Prácticas de Manufactura?

La implementación de un sistema BPM, debe ser un compromiso a todo nivel estructural y que evidencie en la cultura organizacional, y no solo ser considerado como un requisito, y en la empresa todo el recurso humano conoce y sabe lo importante que es el manejo responsable de las buenas prácticas de manufactura.

La empresa a través del responsable técnico debe seleccionar de una lista de empresas registrados por el ARCSA a uno de los Organismos de Inspección Acreditado, en su mayoría tiene asesores que permiten garantizar la inocuidad de los productos alimenticios y así cumplir con las condiciones sanitarias necesarias para disminuir los riesgos potenciales que puedan ocasionar enfermedades por transmisión alimentaria.

Una vez implementado las buenas prácticas se solicita a uno de los Organismos de Inspección Acreditado proceda a evaluar el sistema de calidad implementado para sus procesos, y emite un informe sobre la visita realizada. Si los resultados son favorables dicho informe se debe registrar este certificado en la plataforma de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos del ARCSA.

4. ¿Cuál es la vida útil de los snacks?

Entre los factores que determinan la vida útil o periodo para el consumo de un snack depende del grado de acides, humedad, tipo de empaque. Las buenas practicas que se manejan en la empresa permiten que tengamos productos con fecha de caducidad de hasta

5. ¿Qué se hace con los residuos de los insumos?

El tipo de desechos que se genera luego del proceso productivo, son desechos orgánicos, para lo cual se tiene un contrato con una empresa encargada de la recolección de este tipo de desechos, lo que permite contar con el respectivo certificado ambiental de gestión de desechos, requerido por el Ministerio del Ambiente.

6. ¿Qué se hace con los productos defectuosos o fallosos?

Los productos defectuosos o que no cumplan con el estándar requerido se proceden a desechar, para minimizar la pérdida de este tipo de productos, la selección de proveedores es muy importante, para garantizar que se encuentren en buenas condiciones.

7. ¿Qué recomendación realizaría para la producción del snack de manzana?

La producción de snack de manzanas es una buena idea como propuesta al mercado, la selección de los proveedores en la industria alimenticia, y bueno en cualquier industria es el eslabón más sensible, por lo cual se debe contar con proveedores que cumplan y garanticen productos buenos. Durante el proceso de elaboración la supervisión constante permite que se obtenga el producto deseado, esos dos puntos en cuanto a la producción es necesario que sea considerado para el proyecto que se quiere empezar.

10.2 ANEXO 2 RESULTADO DEL GRUPO FOCAL

Moderador: Francisco Cadena

Participante 1: Erick Beltrán 19 años

Participante 2: Marco Herrera 23 años

Participante 3: Galo Navarro 58 años

Participante 4: Adriana Cevallos 42 años

Participante 5: Susana Rodriguez 34 años

Moderador: Buenas noches, gracias a todas y todos por estar aquí. A continuación se van a realizar algunas preguntas en torno a una necesidad específica del mercado bajo la modalidad de un Focus Group, entendida como la reunión de varias personas con el fin de recoger sus opiniones con respecto a un determinado producto, en este caso el snack de manzana, solicito de manera especial que todos participen en cada una de las preguntas.

12. ¿Conoce los usos de la manzana?

Entre los usos que los entrevistados destacaron fue que se utiliza para agilizar el proceso de maduración de otras frutas, ayuda a prevenir enfermedad del corazón, se pueden hacer mascarillas y son un buen abono para las plantas.

Participante 1: No.

Participante 2: Son un buen abono para las plantas.

Participante 3: Se utiliza para agilizar el proceso de maduración de otras frutas.

Participante 4: Ayuda a prevenir enfermedades del corazón.

Participante 5: Si.

13. ¿Conoce algún tipo de snack de manzana?

Participante 1: No.

Participante 2: No.

Participante 3: Antes me acuerdo que habían en el supermaxi unos que eran de fundadora.

Participante 4: No, nunca había escuchado

Participante 5: Si, la otra vez vi en el megamaxi.

Moderador: Frente a ustedes se encuentra dos propuestas de snack de manzana (A: Frito y B: Horneado) así como de manzana verde y roja, por favor degusten, y a continuación tengo las siguientes preguntas:

14. ¿Está conforme con la textura del producto?

Participante 1: No me gusta la textura del A.

Participante 2: Prefiero la textura del B.

Participante 3: El producto A se siente muy aguado, prefiero el producto B.

Participante 4: El producto B tiene una textura más sólida y crujiente.

Participante 5: Prefiero el producto B, es más durito que el otro.

15. ¿Qué opina del sabor del producto?

Participante 1: Me gustaría un poco más dulce en el de manzana verde.

Participante 2: Para mi está bien el de manzana roja.

Participante 3: Se siente que no tiene añadido nada, me gustan los dos, porque obviamente la de manzana verde es un poco más agria que la roja.

Participante 4: Es un poco acido la de manzana verde.

Participante 5: Si me gustan las dos.

16. ¿Con qué otro sabor le gustaría probar el snack de manzana?

Participante 1: Ninguno así está bien.

Participante 2: Podría ser con canela.

Participante 3: Este sabor me gusta.

Participante 4: Preferiría el sabor natural sin combinación.

Participante 5: Si, con canela podría saber mejor.

17. ¿De qué tipo de manzana prefiere para el snack roja o verde?

Participante 1: Verde.

Participante 2: Roja.

Participante 3: Roja.

Participante 4: Roja.

Participante 5: Roja.

18. ¿Dónde considera el lugar ideal para consumir este tipo de producto?

Participante 1: En la universidad.

Participante 2: En la casa.

Participante 3: En casa, para darle a mis nietos.

Participante 4: En un té con amigas podría ser.

Participante 5: En la oficina.

19. ¿Qué tipo de empaque prefiere, funda de polipropileno transparente sin marca o diseño compacto con información los productos, logotipo y marca?

Participante 1: La funda transparente le hace ver más natural al producto.

Participante 2: La funda transparente, le puede hacer ver como que fuera un producto cualquiera y para mi es algo novedoso.

Participante 3: La funda transparente permite ver e contenido de lo que quiero comparar y según eso también me decido si compro o no, según como se vea.

Participante 4: En funda transparente estaría bien.

Participante 5: Me gustaría con un diseño que contenga más información antes que una funda transparente.

20. ¿En presentación grande, mediana o pequeño le gustaría encontrar al producto?

Participante 1: Pequeño.

Participante 2: Pequeño.

Participante 3: Grande, para poder brindar.

Participante 4: Pequeño.

Participante 5: Pequeño.

21. ¿En dónde preferiría encontrar este producto (tiendas, supermercados, etc.)?

Participante 1: Tienda

Participante 2: Supermercado y tiendas.

Participante 3: Supermercado.

Participante 4: Tiendas y supermercado.

Participante 5: Supermercado.

22. ¿El producto cumple su expectativa como snack de manzana?

Participante 1: Si, me parece algo nuevo.

Participante 2: Si me gustó.

Participante 3: Si es una buena propuesta, me gusto el horneado.

Participante 4: Si me gustó.

Participante 5: Ahora que lo probé, si me gusto, lo había visto pero no me llamaba la atención antes.

Moderador: Muchas gracias por su participación, el objetivo del focus group se ha cumplido y se ha podido obtener sus opiniones frente al producto propuesto.

10.3 ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA

Se solicita a Usted de la manera más comedida que complete esta encuesta cuyo objetivo es conocer la demanda y su opinión acerca de un nuevo producto “Snacks de manzanas en Quito”.

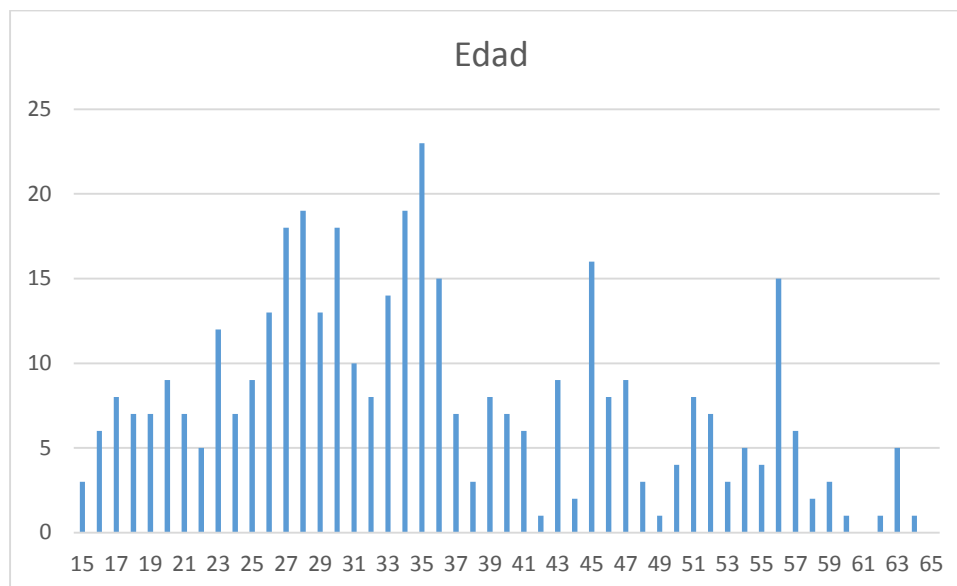
Edad:..... **Género:** M () F () O () **Nivel de estudio:**.....

Ingresos: \$0 - \$1000 () \$1001 - \$2000 () \$2001 - \$3000 () más de \$ 3000 ()

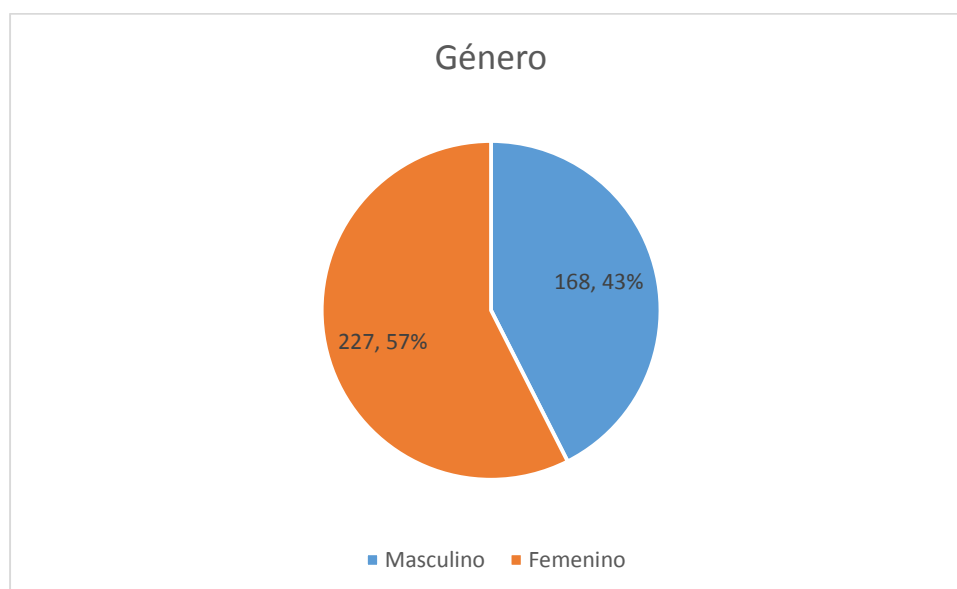
Parroquia:.....

1.- ¿Consume usted Snacks? Si () No () Si su respuesta fue NO indique la razón 2.- ¿Cuál es el Snack de su mayor preferencia? Chifles () Papas () Cueros () Cachitos () Tostitos () Frutos Secos () Otros..... () 3.- ¿Qué marca de snack es la que mayormente consume? 4.- ¿Con qué frecuencia consume? 1 vez al mes () 1 vez cada quince días () 1 vez por semana () 2 veces por semana () 3 veces por semana () Otra..... () 5.-Empaques de que Cantidad consume. Empaques de 20 gramos aprox. (Pequeño). () Empaques de 50 gramos aprox. (Mediano). () Empaques de 100 gramos aprox. (Grande). () Empaques de 150 gramos aprox. (Fiesta). () 6.- ¿En qué lugar usualmente compra snacks? Tienda del Barrio () Micro mercado () Súper Mercado () Vending maching () 7.- ¿En qué lugar suele consumir el Snack? Establecimiento educativo () Casa () Trabajo () Transporte () Otros..... ()	8.- ¿Qué es lo que más influye en su decisión de compra? Precio () Calidad () Sabor () Empaque () 9.- Nivel de satisfacción del producto de su preferencia que consume. Insatisfecho () Regular () Bueno () Excelente () 10.- ¿Conoce algún tipo de snack de manzana? Si () No () 11.- ¿Estaría dispuesto a comprar el snack de manzana. Si () No () 12.- ¿Cuál es el precio que consideraría como MUY BARATO para el snack de manzana que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? 13.- ¿Cuál es el precio que consideraría como BARATO para el snack de manzana y aun así lo compraría? 14.- ¿Cuál es el precio que consideraría como CARO, para comprar el snack de manzana? 15.- ¿Cuál es el precio que consideraría como MUY CARO, para comprar el snack de manzana?
--	---

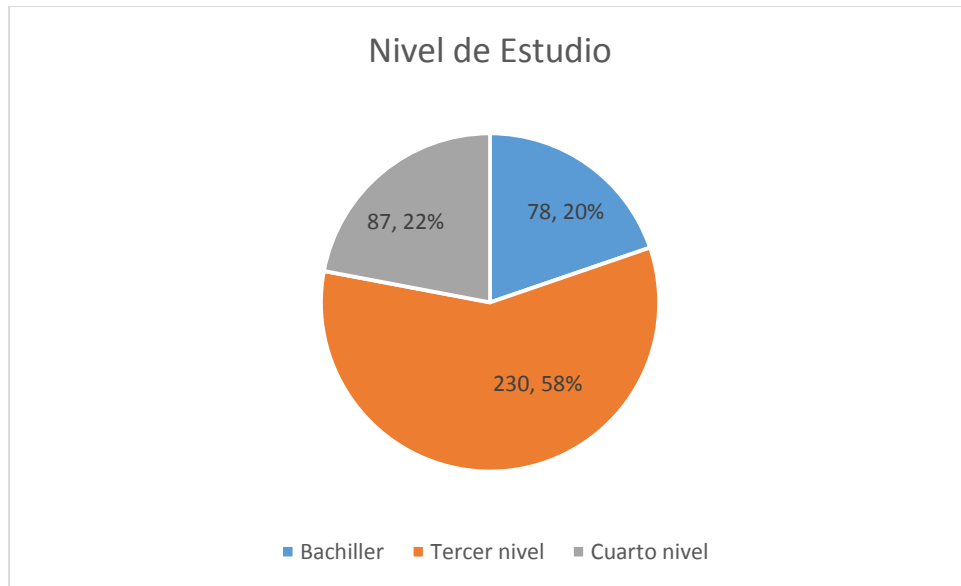
10.4 ANEXO 4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA



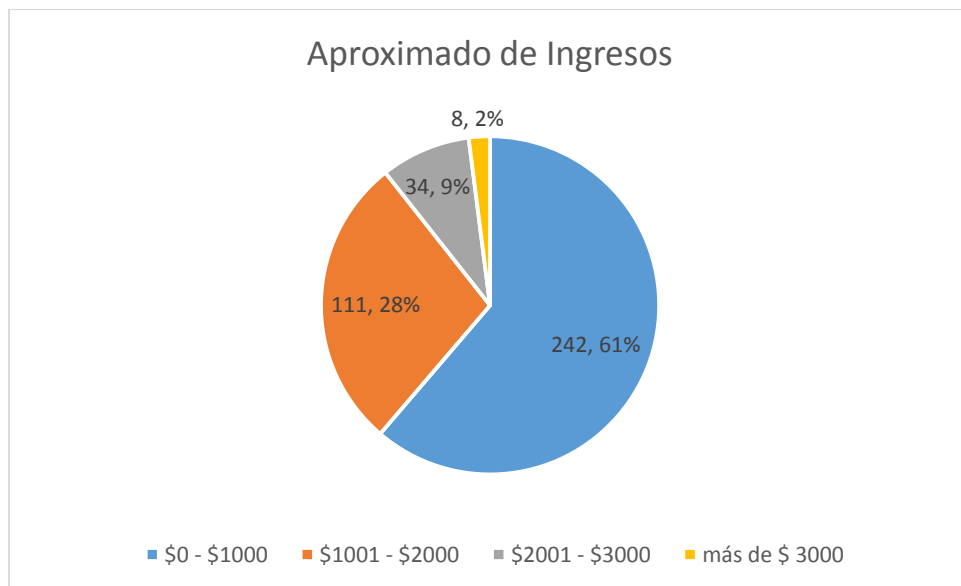
La mayoría de entrevistados se ubican entre 25 a 34 años de edad (35.70%), el segundo grupo etario comprende edades de 35 a 44 años (20.51%), el tercero lo conforma edades entre 15 y 24 años (17.97%), cuarto edades entre 45 y 54 años (16.20%) y el grupo restante entre 55 a 64 años (9.62%)



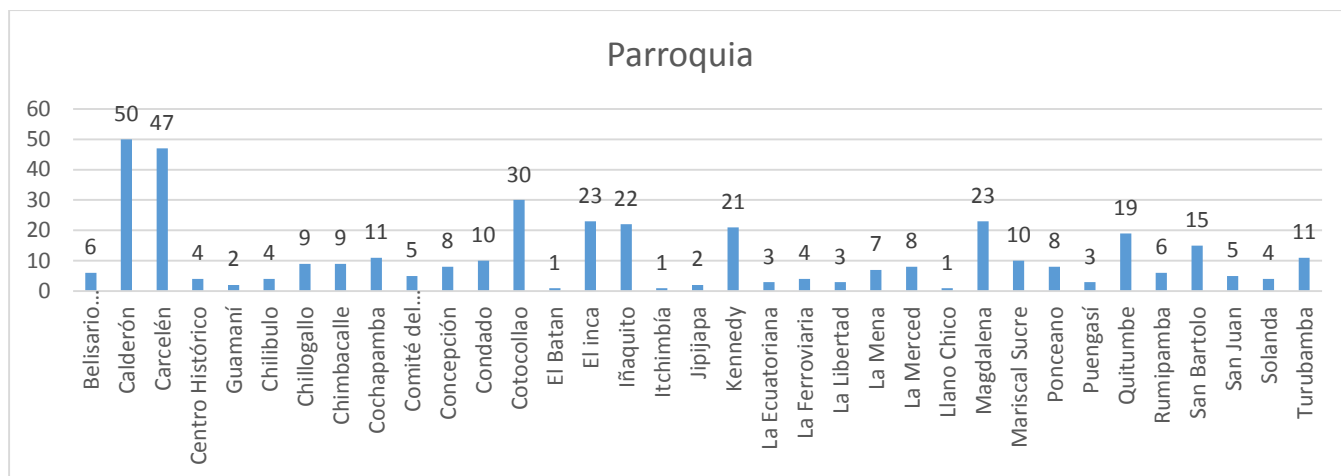
Del total de los encuestados el 57% es de género femenino, mientras que el 43% es de género masculino.



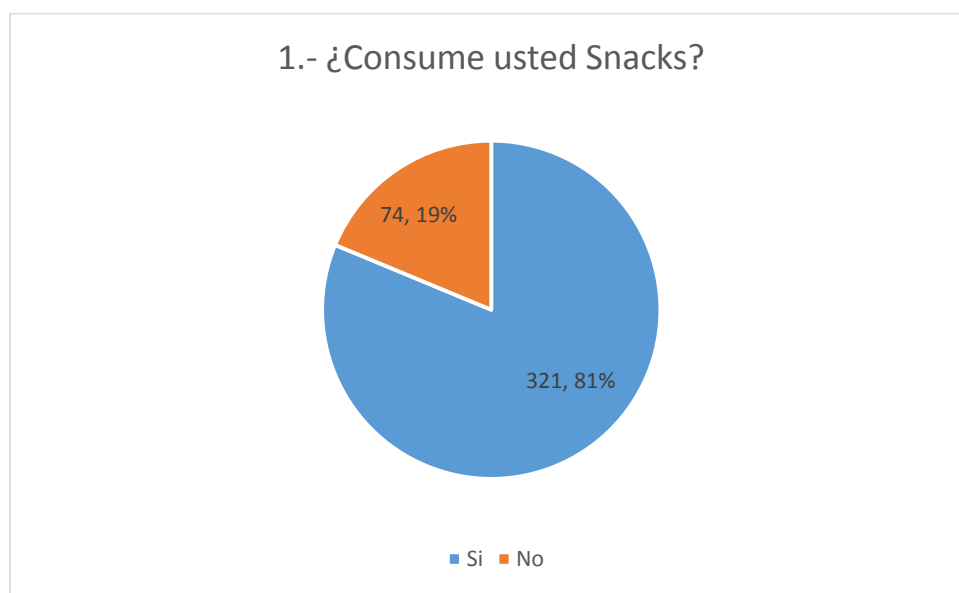
El nivel de estudio alcanzado por los encuestados establece que el 58% tienen un título de tercer nivel, el 22% cuentan con el título de cuarto nivel y el 20% restante es bachiller.



El nivel de ingreso aproximado de la mayoría de encuestados se encuentra entre \$0 a \$1 000 (61%), el segundo grupo con ingresos entre \$1 001 a \$2 000 (28%), el tercer grupo con ingresos \$2 001 a \$3 000 (9%), finalmente las personas con ingreso mayores a \$3 000 representan al 2% de los encuestados.

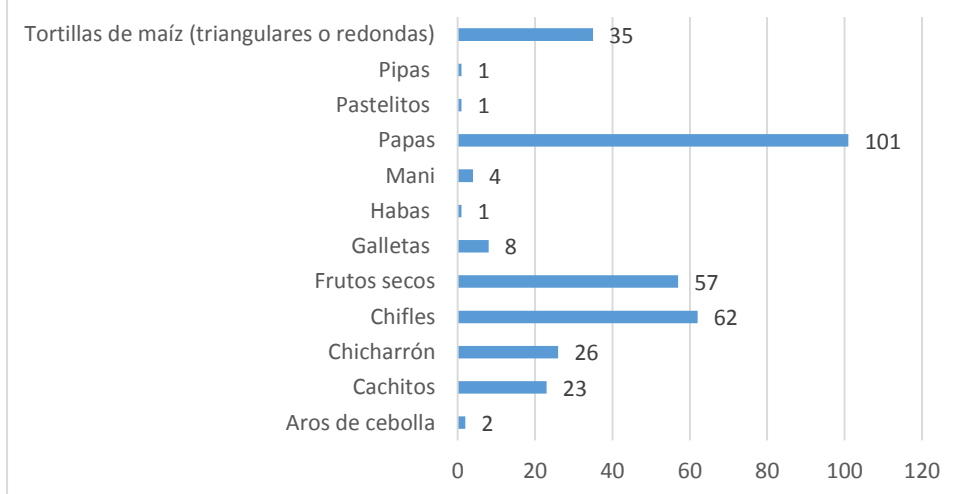


De las personas encuestadas en Quito, el 67.85% se encuentran al norte, el 29.62% al sur y el 2.53% en el centro. Las parroquias con mayor porcentaje al norte de Quito son Calderón con 12.66%, Carcelén con 11.90%, Cotocollao con 7.59%, del sur la Magdalena con 5.82% y Quitumbe con el 4.81%.



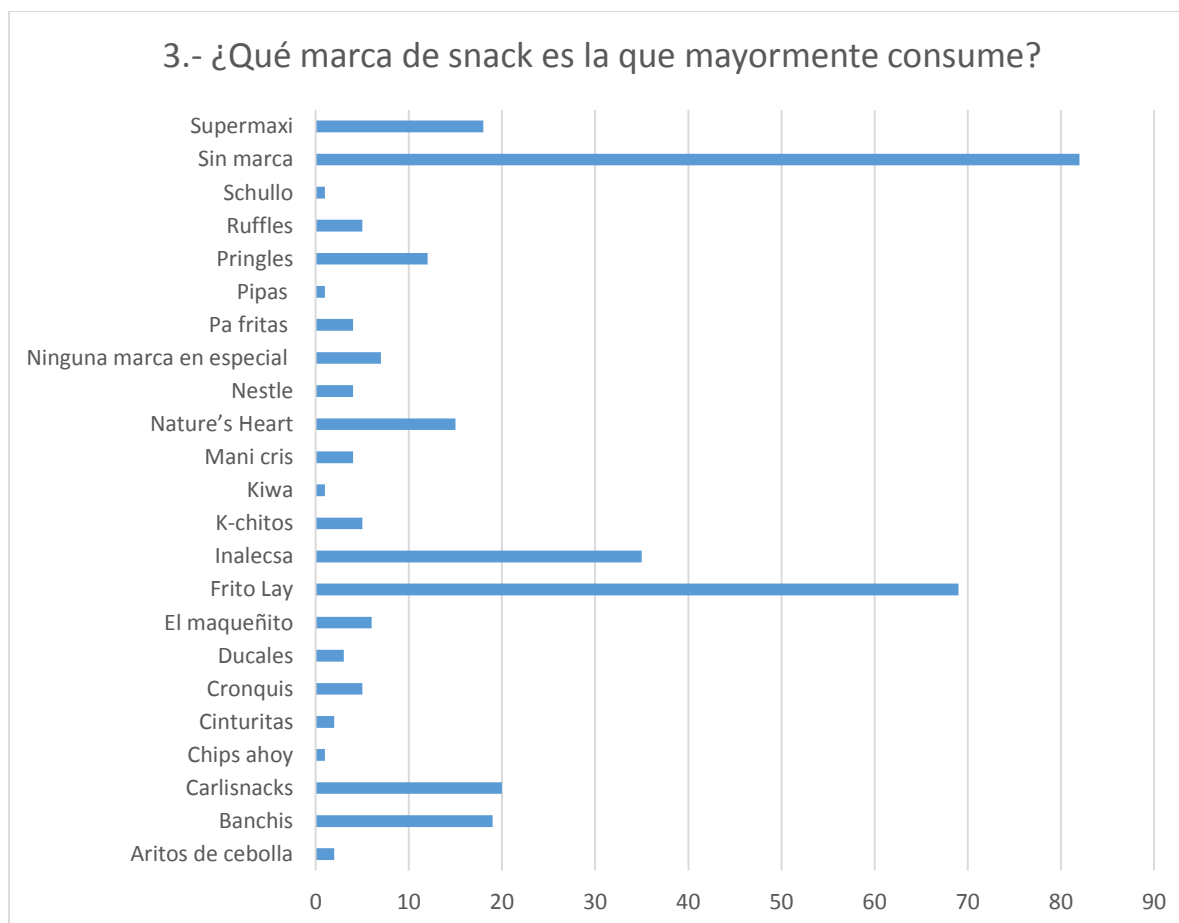
El 81% de los encuestados si consumen snacks, sin embargo el 19% no consume.

2.- ¿Cuál es el Snack de su mayor preferencia?



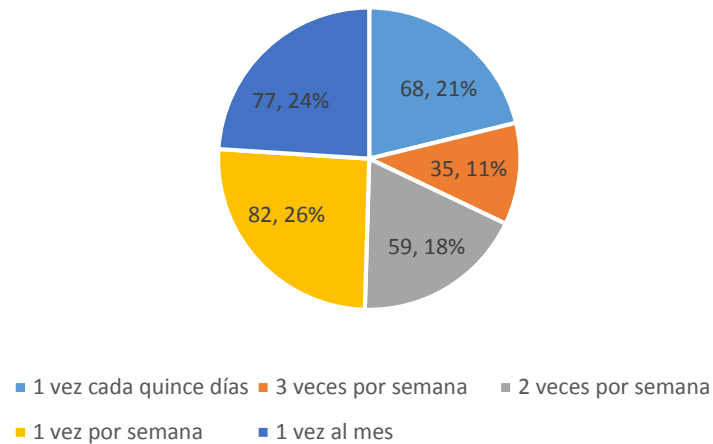
De las personas que si consumen snacks, las papas, chifles y frutos secos, con el 31.46%, 19.31% y 17.76% respectivamente son los de preferencia de los consumidores.

3.- ¿Qué marca de snack es la que mayormente consume?



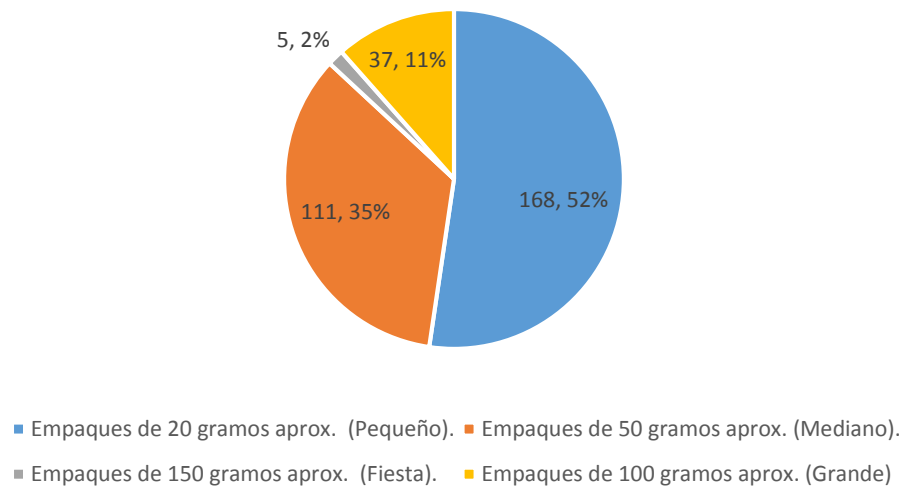
Los consumidores prefieren consumir productos: sin marca (25.55%), Frito Lay (21.50%) e Inalecsa 10.90%.

4.- ¿Con qué frecuencia consume?.



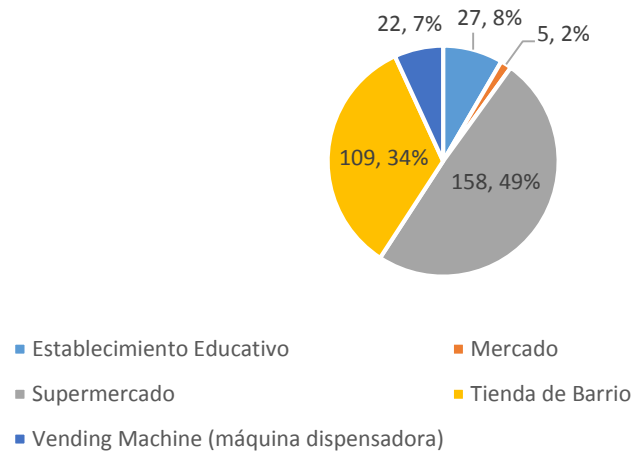
La frecuencia de consumo de las personas representa el 26% 1 vez por semana, el 24% 1 vez al mes y 21% cada 15 días.

5.-Empaques de que Cantidad consume.



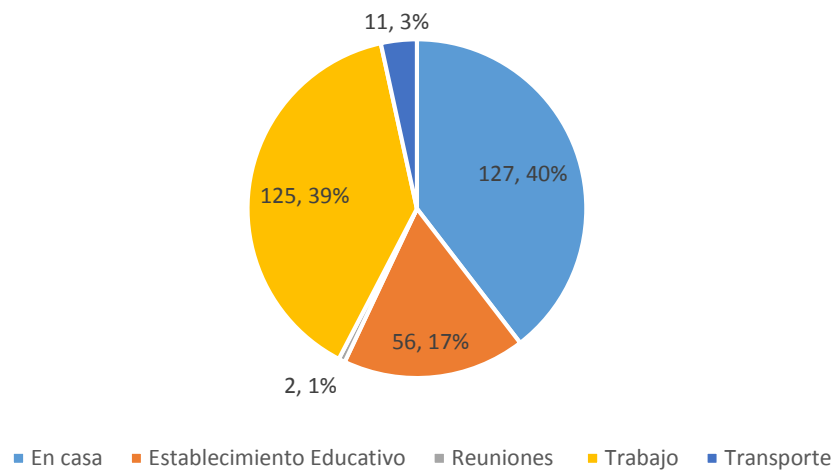
El empaque de preferencia de consumo es de 20 gramos (52%) y de 50 gramos (35%), destacando a estos dos ya que define el tamaño del contenido por empaque a ser presentado.

6.- ¿En qué lugar usualmente compra snacks?

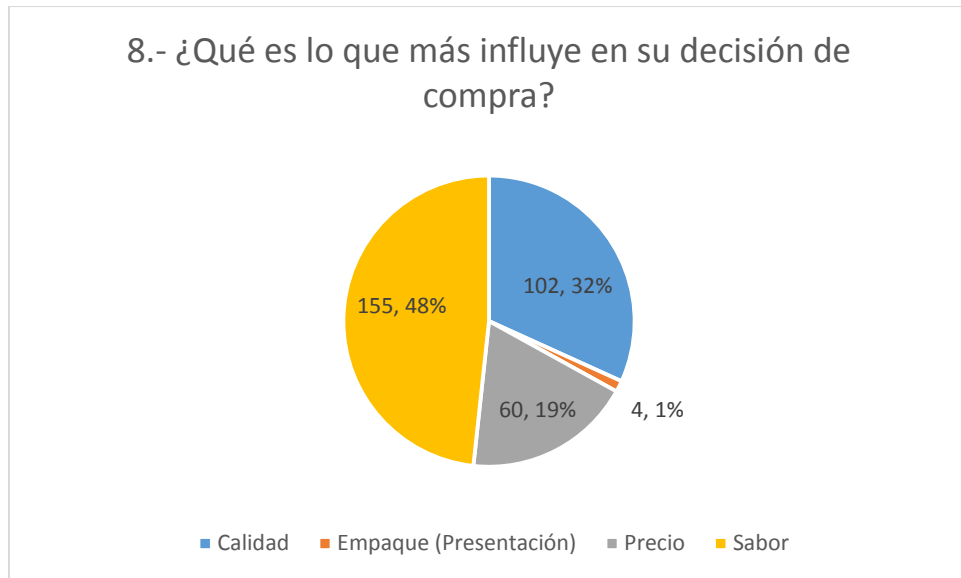


Los lugares de mayor preferencia de los consumidores para la adquisición del snack son en supermercados (49%) y tiendas de barrio (34%).

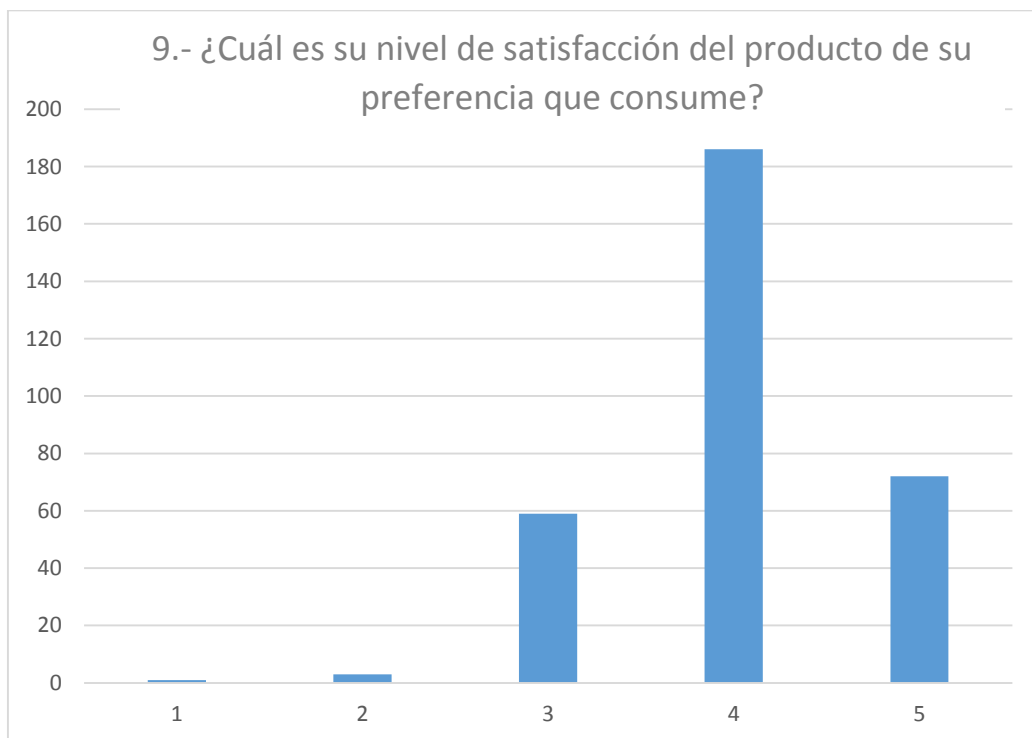
7.- ¿En qué lugar suele consumir el Snack?



Las personas prefieren consumir el snack mayoritariamente en casa (40%) y en el trabajo (39%).

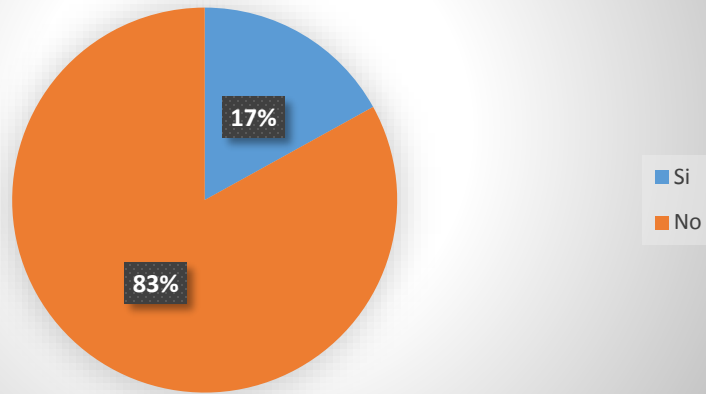


El sabor (48%) es lo que más influye en la decisión de compra de un snack.



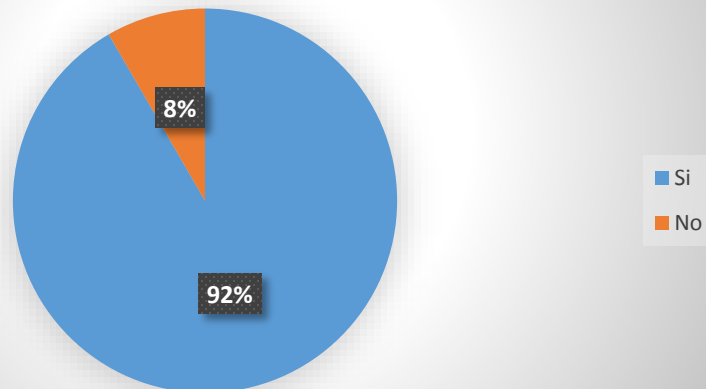
El nivel de satisfacción de las personas encuestadas que si consumen snacks en un rango del 1 al 5, en donde 1 es malo y 5 es excelente, el 57.94% de las personas califican un 4 la satisfacción del producto de su preferencia.

10.- ¿Conoce algún tipo de snack de manzana?

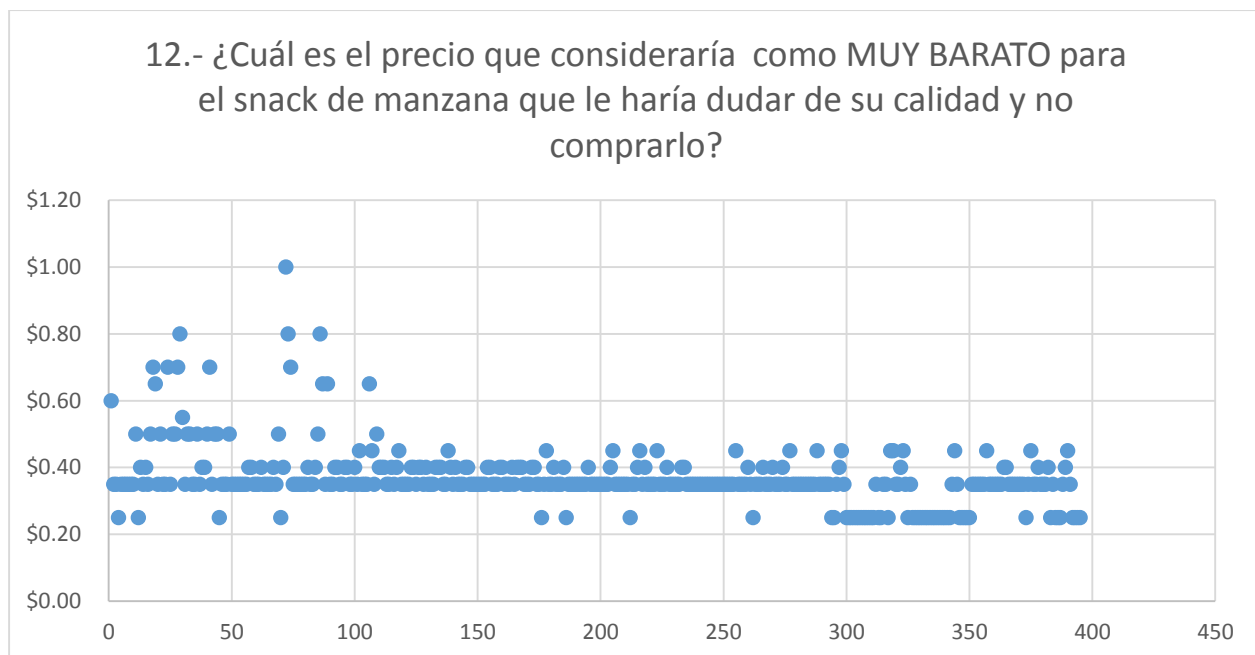


El 83% de las personas encuestadas no conocen acerca de algún tipo de snack de manzana y el 17% si conoce acerca de algún tipo de snack de manzana.

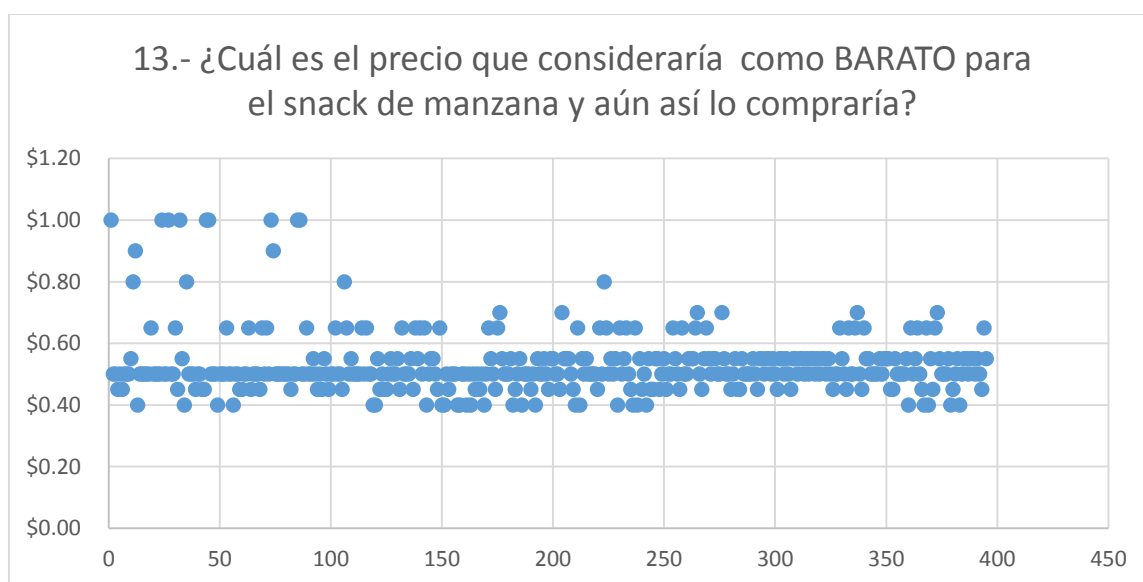
11.- ¿Estaría dispuesto adquirir este tipo de producto?



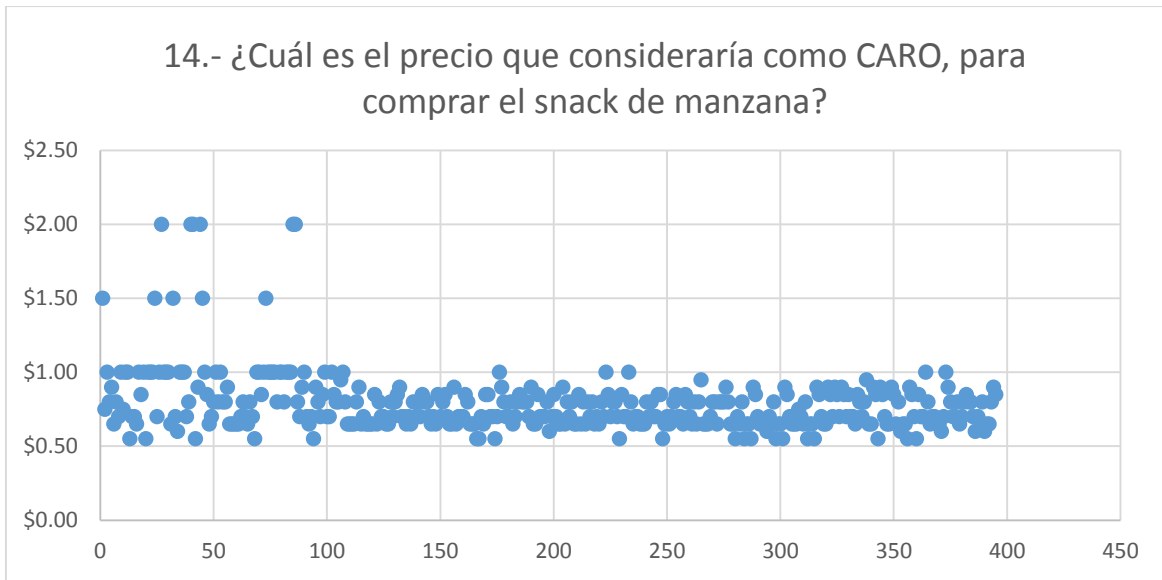
El 92% de los encuestados si estarían dispuesto a adquirir este tipo de producto, sin embargo el 8% no estaría dispuesto.



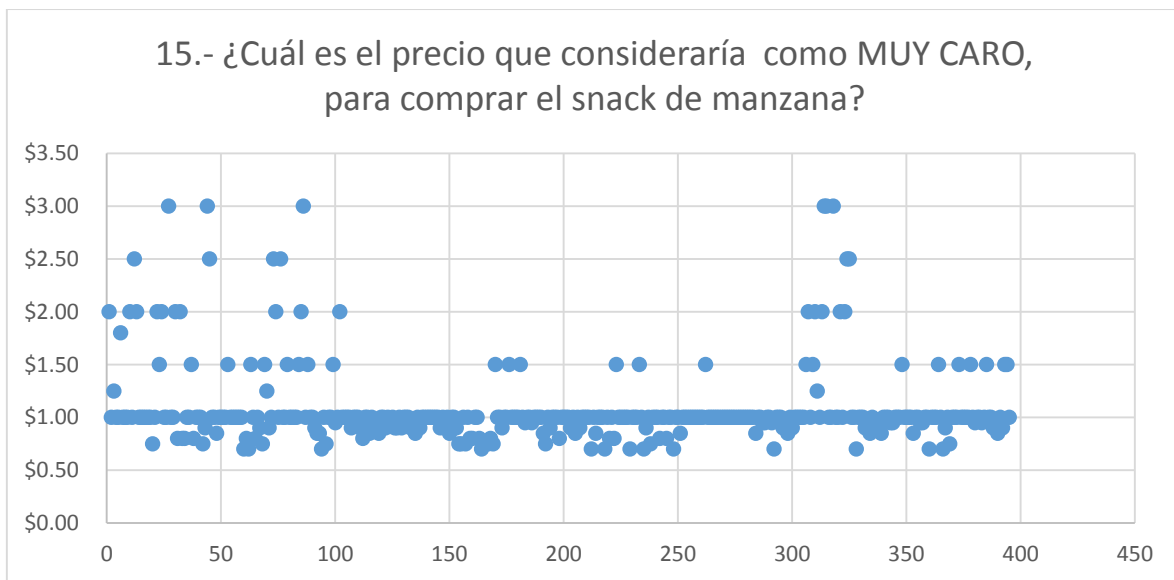
De las personas entrevistadas el 57% consideran que un precio muy barato para el snack de manzana es de \$ 0.35.



De las personas entrevistadas el 43% consideran que un precio barato para el snack de manzana es de \$ 0.50.



De las personas entrevistadas el 24% consideran que \$ 0.65 y el 22% que \$ 0.70, es un precio caro para el snack de manzana.



De las personas entrevistadas el 59% consideran que un precio muy caro para el snack de manzana es \$ 1.