

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico”**

**AUTORAS:**

**Cajilema Quito, Maria Alexandra**

**Conforme Morán, Silvia Monserrate**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

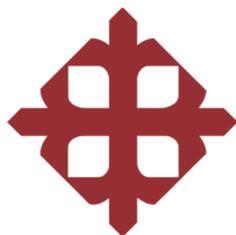
**INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

**Ing. Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**16 de Septiembre de 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por, **Cajilema Quito, María Alexandra y Conforme Morán, Silvia Monserrate** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTORA**

---

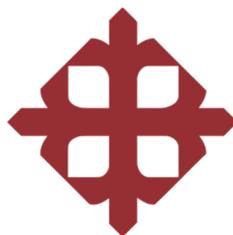
**Ing. Valdiviezo Valenzuela, Patricia Luciana, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.**

**Guayaquil, a los 16 del mes de Septiembre del año 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Cajilema Quito, María Alexandra y**

**Conforme Morán, Silvia Monserrate**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 16 del mes de Septiembre del año 2019**

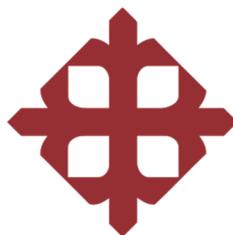
**LAS AUTORAS,**

---

**Cajilema Quito, María Alexandra**

---

**Conforme Morán, Silvia Monserrate**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cajilema Quito, María Alexandra y**

**Conforme Morán, Silvia Monserrate**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 del mes de Septiembre del año 2019**

**LAS AUTORAS,**

---

**Cajilema Quito, María Alexandra**

---

**Conforme Morán, Silvia Monserrate**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida universitaria.

A mis padres Eusebio Cajilema y María Juana Quito, gracias por sus consejos y palabras de aliento que me han ayudado a luchar por lo que quiero.

A mis hermanas Jessica y Martha, gracias por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida.

A mi amado esposo Luis Arturo Betún, por haber sido mi fuente de apoyo en cada momento, por sus palabras de ánimo cuando sentí perder la fuerza.

A mi compañera de tesis Silvia Conforme Morán, por su colaboración, dedicación y que gracias a esto hemos podido terminar con éxito este trabajo.

A mi tutora de tesis, Ing. Valdivieso Valenzuela Patricia por guiarnos en el desarrollo de la tesis preocupándose y dedicando su tiempo.

A los docentes por brindar conocimiento y experiencia que me han otorgado para mi formación profesional.

*María Alexandra Cajilema Quito*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento absoluto a Dios por permitirme el privilegio de culminar esta meta en mi vida; este anhelo que a pesar del tiempo y las dificultades es ya una realidad.

Agradezco a mi padre Pedro Conforme, por su amor y total apoyo en la realización de este sueño, por ser un ejemplo de trabajo constante. A mi madre Genoveva Morán, por brindarme siempre su amor, cariño y confianza en todo momento; por ser una mujer luchadora e incansable. A mi hermana Ángela por brindarme su confianza y palabras de ánimo en el transcurso de este camino.

A mi compañera de tesis María Alexandra Cajilema, por su dedicación, y responsabilidad en el desarrollo del proyecto.

A mi tutora de tesis Ing. Patricia Valdiviezo Valenzuela por la orientación brindada en la realización de este proyecto.

De igual manera mi agradecimiento eterno a esta Universidad por la oportunidad de haberme formado en ella; a todos los profesores que tuve la maravillosa oportunidad de conocer, por la calidad de personas y profesionales que son y por todos los conocimientos transmitidos, gracias infinitas.

*Silvia Monserrate Conforme Morán*

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a Dios, quien ha sido mi guía para seguir adelante.

A mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos.

A mi esposo por creer en mí y quien ha estado a mi lado.

A mis hijos Lisbeth, Damaris y Matías por las fuerzas que me inspiran cada día para seguir adelante.

*María Alexandra Cajilema Quito*

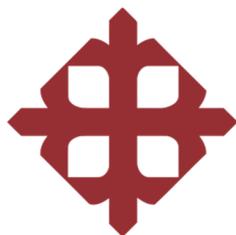
## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a Dios que me ha permitido alcanzar este logro, y me ha dado la fortaleza necesaria para llegar a la consecución de esta meta.

Dedico este trabajo a mis padres y hermana por la paciencia y confianza que me han brindado a través de toda mi carrera universitaria.

A todas las personas que siempre me han brindado una palabra de motivación y han sido factores claves para superar momentos adversos; sin el apoyo de ustedes esto no sería posible.

*Silvia Monserrate Conforme Morán*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**ECON. LUCÍA MAGDALENA, PICO VERSOZA, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

---

**ING. VICENTE PAUL, ARMIJOS TANDAZO, MGS.**

COORDINADOR DEL ÁREA

---

**ECON. DANNY XAVIER, ARÉVALO AVECILLAS, PhD.**

OPONENTE

Guayaquil 16 de Septiembre de 2019.

Ingeniera

**Paola Traverso Holguín, Mgs.**

COORDINADOR UTE A-2019

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de Cajilema Quito Maria Alexandra , cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Plan de negocios para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de avance en período de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Plan de negocios para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** somos la Tutora Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana Mgs y la Srta. Cajilema Quito María Alexandra y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de Titulación y a la dirección de la carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de Titulación fue: **(10. diez)**

Atentamente,

Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela, Mgs.

Tutor

María Alexandra Cajilema Quito

Estudiante

Guayaquil 16 de Septiembre de 2019.

Ingeniera

**Paola Traverso Holguín, Mgs.**

COORDINADOR UTE A-2019

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **Conforme Morán, Silvia Monserrate**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Plan de negocios para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante al 100% de avance en período de ejecución en el programa de URKUND, con el siguiente porcentaje 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Plan de negocios para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** somos la Tutora Valdiviezo Valenzuela Patricia Luciana Mgs y la Srta. **Conforme Morán, Silvia Monserrate** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de Titulación y a la dirección de la carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de Titulación fue: **(10. diez)**

Atentamente,

Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela, Mgs.

Tutor

Silvia Monserrate Conforme Morán

Estudiante

# ÍNDICE GENERAL

<i>CERTIFICACIÓN</i> .....	<i>ii</i>
<i>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</i> .....	<i>iii</i>
<i>AUTORIZACIÓN</i> .....	<i>iv</i>
<i>REPORTE URKUND</i> .....	<i>v</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>VI</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	<i>VII</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>VIII</i>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<i>IX</i>
<i>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</i> .....	<i>X</i>
<i>ÍNDICE GENERAL</i> .....	<i>XIII</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i> .....	<i>XVI</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	<i>XVII</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>XIX</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>XX</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>2</i>
Formulación del problema o necesidad .....	<i>2</i>
Justificación .....	<i>4</i>
Objetivos de la investigación .....	<i>5</i>
Marco teórico.....	<i>6</i>
Marco conceptual.....	<i>10</i>
Marco referencial.....	<i>21</i>
Marco legal .....	<i>26</i>
Pregunta de investigación .....	<i>30</i>
Metodología .....	<i>30</i>

<b><i>CAPÍTULO I</i></b> .....	<b>48</b>
<b><i>ANÁLISIS DEL ENTORNO</i></b> .....	<b>48</b>
1.1. Descripción del mercado.....	48
1.2. Las 5 fuerzas de Porter .....	52
1.3. Análisis FODA.....	57
<b><i>CAPÍTULO II</i></b> .....	<b>59</b>
<b><i>DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA</i></b> .....	<b>59</b>
2. <i>Constitución de la empresa</i> .....	59
2.1. Misión .....	59
2.2. Visión .....	59
2.3. Estructura organizacional .....	59
2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor).....	65
2.5. Comercialización y ventas .....	69
2.6. Servicio Post – Ventas.....	70
2.7 Descripción y detalle del producto.....	70
2.7.1 Características.....	71
2.7.2 Presentación .....	71
2.7.3 Etiquetado .....	72
2.7.4 Logo del Producto .....	72
2.8 Proceso de prestación de servicio o producto.....	73
2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	74
2.9.1 Localización .....	75
2.9.2. Diseño estructural del proyecto.....	76
2.10 Costos y características de la inversión.....	77
2.10.1. Inversión .....	77
2.10.2. Equipos de cómputo y comunicación .....	77
2.11. Muebles de oficina .....	78

2.11.1. Útiles de oficina .....	78
2.11.2. Movilización .....	79
2.11.3. Otros.....	79
<b><i>CAPÍTULO III.....</i></b>	<b>80</b>
<b><i>PLAN DE MARKETING.....</i></b>	<b>80</b>
3.1. Segmentación de clientes .....	80
3.2. Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de los clientes .....	80
3.3. Estrategia corporativa .....	80
3.3.1. Marketing Mix .....	81
3.4. Estrategia funcional.....	83
3.5. Estrategia de amplia diferenciación.....	83
3.6. Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación .....	83
<b><i>CAPÍTULO IV.....</i></b>	<b>84</b>
<b><i>VIABILIDAD ECONÓMICA .....</i></b>	<b>84</b>
4.1. <i>Demanda actual.....</i>	84
4.2. <i>Crecimiento de la demanda .....</i>	85
4.3. <i>Financiamiento.....</i>	86
4.4. <i>Balance Inicial.....</i>	88
4.5. <i>Balance de Gastos .....</i>	89
4.6. <i>Capital de trabajo.....</i>	91
4.7. <i>Depreciación.....</i>	91
4.8. <i>Pronóstico de ventas.....</i>	92
4.9. <i>Punto de equilibrio.....</i>	92
4.10. <i>Índices financieros.....</i>	93
4.11. <i>Análisis de sensibilidad .....</i>	96
<b><i>BIBLIOGRAFÍA.....</i></b>	<b>102</b>
<b><i>ANEXO.....</i></b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversión En Maquinarias .....	77
Tabla 2 Inversión En Equipos De Cómputo.....	77
Tabla 3 Inversión de Muebles de Oficina .....	78
Tabla 4 Útiles de Oficina.....	78
Tabla 5 Gasto de Movilización.....	79
Tabla 6 Gastos Varios .....	79
Tabla 7 Demanda actual de la población económicamente activa.....	84
Tabla 8 Crecimiento de la demanda en Presentación Personal .....	85
Tabla 9 Crecimiento de la demanda en Presentación Familiar .....	86
Tabla 10 Financiamiento .....	86
Tabla 11 Tabla de Amortización .....	87
Tabla 12 Balance Inicial.....	88
Tabla 13 Balance de Gastos.....	89
Tabla 14 Capital de trabajo.....	91
Tabla 15 Depreciación .....	91
Tabla 16 Pronóstico de Ventas.....	92
Tabla 17 Punto de Equilibrio .....	92
Tabla 18 Punto de equilibrio en unidades .....	93
Tabla 19 Índices Financieros .....	94
Tabla 20 Balance General Proyectado.....	95
Tabla 21 Estado de resultados Proyectados.....	96
Tabla 22 Análisis de Sensibilidad Escenario Normal .....	97
Tabla 23 Escenario Optimista .....	98
Tabla 24 Escenario Pesimista.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Fórmula para el cálculo de la muestra. Tomado de (Ludewig, 2018) . ...	21
<i>Figura 2.</i> Harina de plátano proceso de obtención. Elaborado por autor .....	23
<i>Figura 3.</i> Rendimiento aproximado de la harina de plátano. Elaborado por autor ..	24
<i>Figura 4.</i> Tabla nutricional de la harina de plátano.....	24
<i>Figura 5.</i> Factor de estratificación. Elaborado por el autor .....	34
<i>Figura 6.</i> Número de personas que comen cereal. Tomado de: Instrumentos de medición .....	36
<i>Figura 7.</i> Frecuencia de consumo de cereal. Tomado de: Instrumentos de medición .....	37
<i>Figura 8.</i> Criterios de selección del cereal. Tomado de: Instrumentos de medición	37
<i>Figura 9.</i> Conocimiento sobre cereal hecho a base de harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición.....	38
<i>Figura 10.</i> Conocimiento sobre el valor nutricional de la harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición .....	39
<i>Figura 11.</i> Apertura para probar cereal hecho a base de harina con bajo nivel calórico. Tomado de: Instrumentos de medición .....	39
<i>Figura 12.</i> Importancia del nivel calórico en los cereales para los consumidores. Tomado de: Instrumentos de medición.....	40
<i>Figura 13.</i> Preferencia de presentaciones para la compra. Tomado de: Instrumentos de medición .....	41
<i>Figura 14.</i> Conocimiento sobre marcas. Tomado de: Instrumentos de medición....	42

<i>Figura 15.</i> Establecimientos frecuentes para compra de cereales. Tomado de: Instrumentos de medición.....	42
<i>Figura 16.</i> Apertura para comprar y probar cereal a base de harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición.....	43
<i>Figura 17.</i> Preferencia de sabores de cereales. Tomado de: Instrumentos de medición .....	44
<i>Figura 18.</i> Precios a pagar por compra de cereal de presentación personal. Tomado de: Instrumentos de medición .....	44
<i>Figura 19.</i> Precios a pagar por compra de cereal de presentación familiar. Tomado de: Instrumentos de medición .....	45
<i>Figura 20.</i> Apertura para probar cereal con mix saborizado. Tomado de: Instrumentos de medición.....	45
<i>Figura 21.</i> Precios a pagar por compra de cereal con mix saborizado de presentación personal. Tomado de: Instrumentos de medición.....	46
<i>Figura 22.</i> Precios a pagar por compra de cereal con mix saborizado de presentación familiar. Tomado de: Instrumentos de medición.....	47
<i>Figura 23 .</i> Estructura Organizacional de la Empresa. Elaborado por autor .....	60
<i>Figura 24.</i> Cadena de valor de la empresa de cereal de harina de plátano.....	66
<i>Figura 25.</i> Proceso para la elaboración del cereal a base de harina de plátano. ....	69
<i>Figura 26.</i> Proceso de comercialización del producto. ....	73
<i>Figura 27.</i> Localización de la planta. Tomado de: <a href="https://www.google.com/maps/place/Parque+Comercial+California/@-">https://www.google.com/maps/place/Parque+Comercial+California/@-</a> .....	75

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enfocado en la presentación de un *plan de negocio para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico*, con el objetivo de evidenciar una oportunidad de negocio existente y potencial para el mercado.

La primera parte del trabajo comienza con una introducción sobre el negocio y la idea que se tiene para implementar. En donde se presentan antecedentes del producto, referencias y conceptos relevantes para el desarrollo de la investigación. Se propone en el mismo la parte de metodología definiendo las respectivas técnicas para ejecutar todo el trabajo de recolección de datos.

Posterior a ello se realiza un análisis del entorno en donde se describe al mercado en donde se involucra al producto. Se presentan los clientes potenciales, los competidores existentes y todos los ambientes de desarrollo del proyecto.

Además, otro de los segmentos es la presentación de la empresa Cereales de Plátano S.A. - CERPLAT S.A, donde se evidencia toda su constitución. Se hace énfasis del proceso de elaboración y los componentes a considerar en su ejecución. Además, todo el nivel de inversión a realizar para el comienzo de operaciones de la organización.

Finalmente se expone un segmento sobre la evidencia de la viabilidad económica de la empresa. Se exponen tres escenarios para estimar si es rentable la ejecución del mismo. Se determina que efectivamente es un negocio que tiene la oportunidad de consolidarse y tener buenos resultados financieros.

**Palabras claves:** Cereales, Emprendimiento, Plan de negocio, Producción.

## ABSTRACT

The present research work is focused on the presentation of a *business plan for the production and marketing of a cereal based on banana flour with a low caloric level in Guayaquil*, with the objective of demonstrating a business opportunity existing and empower for the market.

The first part of the work begins with an introduction about the business and the idea to implement. Where product background, references and concepts relevant to the development of research are presented. The methodology part is proposed in it defining the respective techniques to execute all the data collection work.

After that, an analysis of the environment where the market is described where the product is involved is carried out. It presents potential customers, existing competitors and all project development environments.

In addition, another segment is the presentation of the company Cereales de Plátano S.A. - CERPLAT S.A, where its entire constitution is evidenced. Emphasis is placed on the elaboration process and the components to be considered in its execution. In addition, the entire level of investment to be made for the start of operations of the organization.

Finally, a segment is presented on the evidence of the economic viability of the company. Three scenarios are exposed to estimate if the execution of the project is profitable. It is determined that it is indeed a business that has the opportunity to consolidate and have good financial results.

**Keywords:** Cereals, Entrepreneurship, Business plan, Production.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente plan de negocio se estructura a través de varios capítulos, los cuales se detallan de manera breve a continuación:

Inicialmente se presenta el apartado de introducción, donde se detalla el problema, objetivos, justificación y presentación de información teórica que sustente el plan de negocio, así como la metodología de investigación y los resultados del estudio de campo.

El capítulo I, abarca el estudio del entorno, a través de la aplicación de herramientas de análisis PEST, análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA.

El capítulo II, abarca todo lo relacionado con la constitución de la empresa, determinándose aspectos estratégicos tales como: misión, visión, estructura organizacional, flujograma de comercialización del producto y los costos requeridos para la inversión.

El capítulo III, incluye el plan de marketing donde se expondrán las acciones estratégicas del cereal a base de harina de plátano, con bajo nivel calórico.

El capítulo IV, contiene la evaluación económica y financiera del plan de negocio, con lo cual se determinará la factibilidad del mismo.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones más relevantes del plan de negocio.

### **Formulación del problema o necesidad**

#### **a) Antecedentes**

En los últimos años se ha registrado una tendencia mundial orientada hacia el consumo de alimentos más saludables, lo cual deriva de la creciente preocupación por parte de los consumidores por cuidar su salud y su peso, por lo que cada vez son más los consumidores que optan por eliminar de su dieta algunos alimentos poco favorables, tales como: alimentos con alto contenido de calorías o alimentos con gluten.

En este contexto, la presencia de gluten en el producto alimenticio causa alergias en varias personas y, por lo tanto, no se considera beneficiosa para la salud. Consecuentemente, el cambio en la tendencia de consumo de alimentos con gluten está apoyando el crecimiento de un mercado que ofrece nuevas alternativas en productos, ya que los consumidores se inclinan a experimentar con nuevas dietas para alcanzar sus objetivos de acondicionamiento físico y cuidado de la salud (Organización Mundial de Gastroenterología , 2013).

Por otra parte, los productos con mayor contenido calórico, son altos en grasas y azúcares, lo que puede ser contraproducente para la salud de las personas que llevan una vida sedentaria, puesto que incrementa los factores de riesgo de diabetes tipo 2, enfermedades cardíacas y cáncer. Además, el exceso de calorías en los alimentos puede provocar sobrepeso y un mayor porcentaje de grasa corporal (Organización Mundial de Gastroenterología , 2013).

Desde esta perspectiva, son varios los problemas de salud que se relacionan con una alimentación no adecuada, donde los productos altos en calorías se les atribuye padecimientos tales como la obesidad, hipertensión, diabetes, hipercolesterolemia entre otros, situación que no solo afecta a las personas que lo padecen por un descuido en su alimentación, sino que además afecta a su familia y de manera indirecta al Estado, debido a que el sistema de salud pública se debe hacer cargo del tratamiento de ciertos de los padecimientos antes descrito, por lo que un cambio de hábito en la alimentación es esencial y se valora la presencia y oferta de productos que aporten verdaderamente a quienes los consumen.

#### **b) Contextualización del problema**

Con base a las tendencias actuales del mercado expuestas en el apartado de antecedentes, en el Ecuador los fabricantes en el mercado de harinas se están enfocando en desarrollar productos elaborados a base de otros componentes libres de gluten o productos con bajo nivel de calorías para mantener su base de consumidores, tales como el arroz, el banano, el plátano, entre otros. Tal como se menciona en el artículo publicado por expertos en esta materia (2015), “Los plátanos verdes son la materia prima para hacer una esponjosa harina con la que se pueden preparar galletas, bizcochos o cupcakes para celíacos, porque no tiene gluten. Esta también es apta para personas con diabetes”.

No obstante, a pesar de que en la actualidad se comercializa harina de banano y plátano en el mercado local, esta no se ha considerado importante dentro de la mesa familiar, consecuentemente no se ha identificado la oportunidad de producir y comercializar cereales elaborados a base de harina de plátano verde, a pesar de que existen marcas nacionales e internacionales que distribuyen cereales, estas se elaboran con harina de trigo, por lo que no son aptas para el consumo de personas celiacas y poseen un alto nivel de calorías.

Partiendo de este enfoque, es importante destacar que el Ecuador cuenta con una gran extensión de plantaciones de plátano con el cual actualmente se elabora harina con un alto valor proteico; que además puede ser empleada como materia prima para la elaboración industrial o artesanal de otros productos derivados, tales como: coladas, panes, tortas, galletas, entre otros productos que les permiten a los consumidores contar con una alternativa a los productos similares elaborados a base de otras harinas con mayor contenido calórico.

Sin embargo, se ha identificado como problemática de estudio que hasta la actualidad no se ha introducido al mercado local un cereal elaborado a base de esta harina; por lo que el presente plan de negocios se direcciona a la producción y comercialización de cereales elaborados a base de harina de plátano verde que además de no poseer gluten serán bajos en calorías, por lo que se podrá comercializar como un producto sustituto de los cereales convencionales que actualmente se comercializan.

### **Justificación**

Se justifica el desarrollo del plan de negocio, debido a las características con las cuales se pretende elaborar el tipo de producto que se busca introducir y comercializar en el mercado guayaquileño, lo cual lo ubica como un diferencial innovador al ser un cereal a base de harina de plátano, que hasta la actualidad no se ha producido en el mercado local. Además, el producto presentará un bajo nivel calórico lo cual es altamente apreciado de acuerdo a las tendencias que se evidencian el mercado actual, considerando que los consumidores buscan alternativas más saludables a la hora de elegir los productos con los cuales se alimentan o complementan su alimentación.

Según lo indica Márquez (2016):

Los planes de negocios se identifican como una guía a través de las cuales se establecen las ideas de negocios que se buscan materializar dentro de un mercado, basado bajo un previo estudio de mercado en el que se sustente con resultados fiables la necesidad u oportunidad para desarrollar un tipo de producto o servicio en particular, del cual además de satisfacer necesidades y requerimientos, se espera obtener una retribución.

El presente plan de negocio se desarrollará con base a una estructura mediante la cual se irán abarcado aspectos desde la constitución de la empresa o negocio bajo el cual se producirá y comercializará el cereal a base de harina de plátano verde con un bajo nivel calórico, a su vez se desarrollaran las acciones estratégicas respectivas bajo las cuales se impulsará dicho producto en el mercado local.

Por lo cual, posteriormente de haber efectuado la investigación de mercado, los resultados permitirán redefinir las acciones estrategias a través de las cuales se promocionará el producto, se describirán aspectos claves para la constitución de la marca, así como se determinará el presupuesto que abarcará este plan de negocio con base a la inversión que requerirá su ejecución.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de cereal con bajo nivel calórico elaborado a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el entorno en donde se desarrollará el proyecto y los hábitos de consumo de los diferentes cereales, determinando el segmento objetivo de la ciudad de Guayaquil que consumirá dicho cereal.

- Definir el modelo organizacional y administrativo de la empresa e identificar las principales marcas competidoras en el mercado de cereales en la provincia del Guayas cantón Guayaquil.
- Establecer estrategias de marketing para la introducción y comercialización de cereal con bajo nivel calórico elaborado a base de harina de plátano.
- Determinar la factibilidad financiera para la producción y comercialización de cereal con bajo nivel calórico elaborado a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil.

## **Marco teórico**

### **Teorías de emprendimiento**

De acuerdo a lo establecido por Gómez (2015), “Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todos proceso emprendedor combina tres componentes: emprendedor, idea y capital” (p. 1).

Desde esta perspectiva, el emprendimiento se sustenta principalmente en el emprendedor, quien tiene la iniciativa para desarrollar un negocio. No obstante, según la teoría de Freire, todo emprendedor requiere a su vez de dos elementos básicos para alcanzar sus objetivos; en primer lugar, establecer una idea de negocio cuya factibilidad y viabilidad haya sido comprobada, y en segundo lugar deberá contar con los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Generalmente, los emprendimientos que fracasan en el mercado, pueden ser el resultado de la falta de uno de los elementos básicos de todo emprendimiento. Así mismo, debido a que las oportunidades empresariales son vistas como difíciles de descubrir o crear y requieren mucho tiempo y prueba y error, el compromiso de los emprendedores con la idea de negocio desde su desarrollo y durante todo el proceso de implementación de la idea, será fundamental para lograr el éxito del negocio.

En otro apartado, referenciando a Gómez (2015), otro de los enfoques destacables en el campo del emprendimiento es el de Shumpeter, quien a través de diversos estudios realizados con base al ciclo económico y la educación sobre el fondo de cultura económica, describió al emprendedor como un individuo que

impulsaba la producción a través de la ejecución de una idea (generalmente innovadora), no probada previamente.

En este contexto, gestionar un emprendimiento se establece como una función económica diferente a los enfoques que se manejan en la gestión de grandes empresas; esto debido a que en primer lugar difiere de las actividades habituales que se llevan a cabo en las compañías, y en segundo lugar debido a que los emprendedores se enfrentan a mayores desafíos, desde la concepción de su idea de negocio, la cual puede ser aceptada o rechazada, hasta la obtención de recursos que puedan financiar su implementación (Gómez, 2015).

Partiendo de este enfoque, la teoría del emprendimiento económico tiene profundas raíces en las teorías clásicas y neoclásicas de la economía; considerando que en el caso de la teoría clásica, se describe el rol que cumple el empresario o en este caso el emprendedor, en el contexto de la producción y la distribución de bienes en un mercado competitivo. Por otra parte, en el caso de la teoría neoclásica, hace referencia a la coexistencia de diferentes participantes de un mercado, así como los resultados generados en la economía a partir del intercambio entre diferentes actores del mercado (Simpeh, 2014).

Con base a esta perspectiva, es posible destacar que la participación de nuevos emprendedores en los mercados, contribuirían a dinamizar en mayor medida las economías, puesto que influirían en la forma en que se realiza el intercambio de bienes y servicios entre los diferentes actores de un sector de mercado. Por otra parte, Simpeh (2014) destaca la relación del emprendimiento con otros campos de estudio, tales como la psicología y la sociología, según se describe a continuación:

- Teoría del emprendimiento psicológico: La psicología desde sus inicios se ha direccionado al estudio del comportamiento individual y grupal, enfatizando en las características personales de cada individuo. En este caso, Simpeh (2014) destaca que existen diversos estudios que describen rasgos específicos de personalidad que deben poseer los emprendedores para el logro de sus objetivos, estas son: reserva, innovación/creatividad y tolerancia para la ambigüedad.

- Teoría del emprendimiento sociológico: Desde el enfoque sociológico, la teoría del emprendimiento destaca los principales contextos sociales que se relacionan con la oportunidad empresarial. En el primero de los escenarios implica analizar las situaciones de la vida y características de individuos que han decidido emprender, y las experiencias propias y externas que podrían influir en su pensamiento y acción (Simpeh, 2014).

### **Teorías de la administración**

Tomando como referencia a uno de los principales exponentes de la administración, se toma lo expuesto por (Chiavenato, Cacho de la Riva, & Mascaró Sacristán, 2014), “La palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia,) y minister (subordinación u obediencia, y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.

A nivel general, la administración como término se interpreta como la forma en la cual se organizan y realizan las tareas o actividades al interior de una empresa (contexto comercial), esto principalmente con el objetivo de obtener resultados tanto eficientes como eficaces, siendo por ello, un aspecto que no debe quedar relegado teniendo en cuenta las herramientas necesarias para que la administración se dé oportunamente, de lo contrario los resultados no serán como se lo ha planificado de manera previa.

Por lo tanto, es posible con base a lo anteriormente expuesto, que la administración debe abarcar tanto una previa planificación, organización, descripción así como el control de todas las actividades que se requieren administrar para que las organizaciones logren cumplir con sus metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

La administración al igual que otros temas, cuenta con varias teorías desarrolladas a su alrededor, las cuales han sido expuestas por diversos autores. A continuación se detallan de manera breve, ciertas teorías relacionadas con este tema, partiendo de un análisis previo realizado por (Hamel, 2014):

- Teorías administrativas: Esta se sustenta desde los cambios que se han generado en el entorno, sin embargo, toma como referencia a los principales exponentes como es el caso de Frederick Taylor.
- Teorías de administración científica: De igual manera Frederick Taylor, toma como referencia los cambios de la época actual, marcado por una importante influencia tecnológica y por varios principios que van desde la planeación, preparación y control de las actividades dentro de una empresa.
- Teoría clásica de la administración: Establecida desde el punto de vista de otro experto en la rama como lo es Henry Fayol, esta teoría a diferencia de la de Taylor, se centra en el previo estudio de la estructura de la empresa, con lo cual, es posible establecer medidas acordes a los requerimientos de la empresa, a la hora de planificar y organizar las tareas dentro de estas.

La administración como teoría se presenta con una estructura basada en principios, esto según el punto de vista de Fayol, quien menciona que existen particularmente 14 principios en torno a este tema, los cuales son:

- 1) División del trabajo, donde se deban asignar tareas según la experiencia y el cargo de cada persona sin incurrir a excesos que repercutan en la eficiencia.
- 2) Autoridad y responsabilidad, desde las cuales se establezcan órdenes que sean acatadas por el equipo de personas que conforman el área de trabajo.
- 3) Trabajo en equipo cumpliendo con lo establecido desde el supervisor.
- 4) Direccionamiento, para lo cual debe existir un jefe o responsable de área que implante objetivos de trabajo.
- 5) Orden, de esta manera también se logra asegurar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa.
- 6) Iniciativa para visualizar los planes de trabajo y éxito de la empresa.

La administración es fundamental en diversas ramas, dado que a partir de esta, es posible que las empresas logren trabajar de manera organizada, optimizando recursos constantemente, esto es parte de lo se considera una administración eficiente, por lo

que también no se pueden dejar de lado recursos, principios y técnicas que apoyen a la gestión administrativa dentro de las organizaciones como en diferentes áreas de la vida del ser humano (Hamel, 2014).

## **Marco conceptual**

### **Análisis de mercado**

Según Esteban y Molina (2014):

La *American Marketing Association* (2004) define la investigación de mercados como la función que conecta al consumidor, cliente y público con el vendedor mediante la información, que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para hacer un seguimiento de la eficacia del marketing; y para mejorar su comprensión como proceso. (p. 15)

El análisis de mercado o estudio de mercado puede ser definido como un proceso sistemático mediante el cual una empresa recopila información con relación a las necesidades, preferencias y requerimientos de los consumidores de un mercado o de sus clientes actuales. A partir de la información que la empresa obtiene de estos estudios, es capaz de desarrollar bienes y/o servicios que pueden ser posicionados dentro de un segmento específico

Los resultados que se obtengan de un estudio de mercado, deben reflejar una imagen fiel de la realidad del sector que se analiza; esto considerando que el comportamiento de los consumidores se encuentra en constante cambio, por lo que resulta fundamental que se realice una evaluación de manera regular y continua; principalmente cuando la empresa busca introducir un nuevo producto, cuando desea conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, o cuando desea obtener información sobre las nuevas tendencias de los mercados que influyen en el comportamiento de compra de sus clientes (Esteban & Molina, 2014).

### **Importancia de la investigación de mercado**

Según Rosendo (2018):

Todas las organizaciones comparten un problema común: necesitan información para lograr conseguir sus objetivos empresariales con eficacia. Según Kotler et al. (2010), “para llevar a cabo el análisis de marketing de cualquier empresa (planificación, implementación, organización y control), los directivos necesitan información sobre la demanda del mercado, los clientes,

los competidores, distribuidores y otras fuerzas que interactúan en el mercado”. (p. 21)

Con base a lo expuesto por Rosendo, la importancia del desarrollo de una investigación de mercado radica en la información que una compañía obtiene con relación al mercado en el que opera, sus clientes actuales o clientes potenciales, o su competencia. En este contexto, un estudio de mercado permite identificar las principales necesidades de los consumidores, permitiéndole a la empresa validar la viabilidad comercial de su proyecto y recopilar datos relevantes que le permita diseñar una oferta ajustada a los requerimientos de su segmento objetivo, lo que consecuentemente incidirá en el nivel de satisfacción de sus clientes (Rosendo, 2018).

Actualmente, debido a que existen muchos mercados que se encuentran altamente saturados, para una empresa nueva en el sector, resultará indispensable conocer si la idea propuesta es comercialmente explotable, identificar si su oferta satisface una necesidad (en términos de calidad, características y precio) y verificar que en un mercado se puede operar con los medios que tiene disponible (Rosendo, 2018).

Así mismo, en mercados altamente cambiantes, será necesario realizar estudios de mercado a fin de identificar las preferencias de los consumidores, las nuevas tendencias o expectativas sobre el producto, que le permitirán a la empresa establecer estrategias comerciales que contribuyan a desarrollar una oferta diferenciada o con valor agregado y a su vez mejorar sus niveles de competitividad en el sector (Rosendo, 2018).

### **Comportamiento del consumidor**

Desde el punto de vista de Schiffman y Kanuk (2014), determinan como comportamiento del consumidor lo siguiente:

Es aquella conducta en el cual una persona muestra a la hora de comprar o buscar adquirir un producto o servicio, el mismo que se ve influenciado por factores tales como el precio, características, garantías proporcionadas, entre otros aspectos que son relevantes de considerarse por parte de los

investigadores al empezar con el proceso de levantamiento de la información de un estudio de mercado. (p. 8).

Por lo general, los estudios que se realizan en torno al comportamiento del consumidor, permiten disponer de datos relevantes a la hora de diseñar estrategias por parte de las empresas y negocios, dado que de esto depende la aceptación de cada acción planificada, si se toma en cuenta que las personas se comportan de diferentes formas, ante los estímulos que se presenten sobre una marca, producto o servicio en particular dentro del mercado en el que son ofertados.(Ruiz Palomino, Linuesa Langreo, & Kelly, 2019, p. 5)

Es posible determinar que actualmente muchos consumidores como clientes en general son muy concientes de lo que las empresas ejecutan en torno a sus gestiones promocionales, y entienden que lo desarrollado exclusivamente es para captar la atención de los públicos de interés, sin embargo, también es un hecho que debido a los cambios del entorno, así como de las tecnologías y toda clase de herramientas ligadas a las actividades comerciales, las empresas deben centrar más sus esfuerzos para captar mejor la atención de los usuarios y clientes en general.

Por ello, es necesario que las empresas conozcan las características que más impacto tienen entre los consumidores hoy en día, en relación a un estudio efectuado por Quintanilla (2014), en el siguiente apartado:

- Los clientes son más concientes de las acciones efectuadas de manera digital.
- Requieren de la muestra de innovación como aspecto previo.
- Demanda atención en el servicio.
- Se enfocan en que si lograrán de manera indirecta con sus compras en las acciones sociales de las empresas o marcas.
- Se interesan en participar en las decisiones creativas de las empresas.

## **Marketing**

Desde la perspectiva de Armstrong y Kotler (2012):

El marketing es mucho más que una función aislada de los negocios: es una filosofía que guía a toda organización hacia la correcta previa identificación de

las necesidades de los consumidores, para posteriormente con base a los datos obtenidos, realizar las estrategias que permitan influenciar a la compra o adquisición del servicio (p. 24).

Actualmente el marketing se ha convertido en una filosofía permanente a seguir por parte de las empresas y negocios, dado a que a partir de la información que se logre obtener, permitirá generar un mejor direccionamiento a la entrega de valor de una marca, producto o servicio, e incluso a una organización en general. El marketing por ello, no debe ser estimada como una herramienta de considerar solo en ciertos casos, ya que de esto dependerá parte del éxito comercial de la firma o emprendimiento, independientemente de su tamaño.

Es posible por lo tanto mencionar, que mediante el marketing se genera entre los consumidores sus deseos por obtener un producto o servicio, aunque es necesario también indicar que existen cuatro condicionantes específicos sobre esto, y se describen en el siguiente apartado:

- Se requiere la participación de por lo menos dos personas.
- Cada participante tendrá que otorgar algún aspecto de valor que la otra parte requiera, necesite o desee.
- Ambas partes deben estar dispuestas a llevar a cabo el intercambio del producto.
- Entre las partes además debe generarse una comunicación clara, para evitar cualquier mal entendido en relación al intercambio.

### **Capital de Trabajo**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), “Capital necesario para cubrir necesidades de la empresa a tiempo; una empresa para lograr seguir en marcha, necesita de recursos para cubrir insumos, materias primas, pago de mano de obra, compra de activos fijos, pago de gastos de operación, etc.”. (p. 2)

Básicamente, el capital de trabajo se puede definir como una suma de efectivo que está constantemente disponible para cubrir los gastos continuos de una empresa (pago a proveedores, empleados y gastos operativos) mientras espera obtener

ingresos a través de sus ventas. En este contexto, durante el proceso de producción, comercialización y obtención de ingresos por ventas, existe un periodo de tiempo en el que la empresa debe contar con efectivo disponible para solventar sus gastos, caso contrario deberá recurrir a financiamiento externo (Fundación Acerca Redes, 2017).

Desde esta perspectiva, es importante calcular su capital de trabajo porque le permite verificar si la compañía conoce un cierto saldo financiero. En general, el capital de trabajo se calcula cuando se crea una empresa, cuando se compra o cuando está activa; para lo cual se puede aplicar la fórmula de: capital permanente – activos fijos (Fundación Acerca Redes, 2017).

### **Innovación de productos**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), “Es la introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado en el mercado. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, componentes y materiales, de la informática integrada, facilidad de uso u otras características funcionales”. (p. 4)

Desde esta perspectiva, la innovación de productos se basa en la producción y difusión de bienes o servicios con características nuevas para el mercado o para una empresa que requiere asumir riesgos y satisfacer necesidades o usos. Generalmente, las empresas buscan innovar en sus productos para ajustarse a las nuevas tendencias del mercado y ofrecer productos diferenciados que les permita ganar mayor participación en relación a su competencia (Fundación Acerca Redes, 2017).

### **Marca comercial**

Según el Ministerio de Salud Pública (2016), “Es todo signo, emblema, palabra, frase o designación especial y caracterizada, usada para distinguir artículos en el mercado y demostrar su procedencia”. (p. 8)

Referenciando lo establecido por el Ministerio de Salud Pública (2016), una marca comercial es el elemento semántico de la designación distintiva de los productos ofrecidos en un mercado por un productor o un distribuidor (marca de la tienda, marca de la casa, etiqueta privada). Puede ser un nombre, simple o compuesto, geográfico o no, un apellido, un seudónimo, un nombre utilizado en

extensión o en forma de abreviatura, que puede asociarse con un símbolo, un color, una fuente y un tamaño de caracteres.

### **Modelo de Negocio**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), “Es el mecanismo por el cual una entidad crea, distribuye y captura valor (ingresos). Debe dar respuesta a: cuál es la propuesta de valor, quiénes son los clientes, etc.”. (p. 6)

Esta terminología hace referencia exclusiva a la creación de nuevos proyectos o emprendimientos que surgen del interés así como de una necesidad e identificación previa de una carencia oferta sobre un producto o servicio visualizado en nichos de mercados, del cual espera como en todo negocio, obtener una retribución.

### **Valor Agregado**

Según la Fundación Acerca Redes (2017), “Característica extra que se le otorga a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor. Normalmente, se refiere a una característica diferencial de la empresa o producto”. (p. 7)

El valor agregado se identifica dentro del contexto comercial o empresarial, al momento que un producto o servicio además de satisfacer una necesidad o requerimiento específico en el mercado, cumple y sobrepasa lo solicitado por el cliente, ya sea a través de un servicio complementario, una atención personalizada, algo innovador que además genere una percepción de diferencia en el cliente frente a la competencia.

### **Ventajas Competitivas:**

Según la Fundación Acerca Redes (2017):

Es impulsada por las diferencias, a nivel global, en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la

creación de productos y de procesos de producción más sofisticados. Esto conlleva mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción. (p. 7)

Son aquellas características tanto en las empresas, productos o servicios que marcan una diferencia, en comparación de lo ofrecido dentro del mercado por los demás competidores, ya sean estos directos e indirectos.

### **Flujo de caja**

Citando a Duarte, Fernández (2015):

El flujo de caja recibe diversos nombres: flujo de efectivo, “cash flow”, presupuesto de caja, planeación y control de efectivo, etc. Esta herramienta se la considera fundamental para la dirección de una empresa, dado a que ayuda a estimar las necesidades de efectivo de estas en diversas temporadas del año (p. 78).

Partiendo de lo expuesto por Duarte y Fernández, el flujo de caja está exclusivamente relacionado al ingreso y egreso de dinero neto que una organización tiene en un determinado lapso de tiempo. Tiene entre sus funciones este tipo de flujo, el facilitar información respecto a la capacidad que una organización tiene en cuanto a sus obligaciones y deudas adquiridas como parte de sus actividades, siendo posible con relación a los ingresos a percibirse, conocer el nivel de liquidez de estas organizaciones.

### **TIR**

Desde la perspectiva de Torres (2016):

La tasa interna de retorno, en su forma abreviada TIR, es una alternativa de conocer mediante un cálculo en particular, cuán viable es un proyecto, empresa o negocio, analizando para esto previamente todas las opciones de inversión. Por lo general el resultado que se obtiene de este cálculo se expresa en porcentaje y según un rango estimado, permitirá determinar la rentabilidad en relación a los cobros y pagos que se actualicen como motivo de la inversión.

Con base a lo expuesto por Torres, la tasa interna de retorno, como herramienta, dado a que otorga a los altos mandos de las empresas, así como para los emprendedores principiantes, información importante sobre cuánto y cuándo es viable o no invertir, según la misma viabilidad del proyecto. Por ello, tomando en consideración, todas las alternativas de inversión existentes, mediante esta herramienta será factible conocer de manera previa si conviene o no llevar a cabo más inversiones o si se requiere una previa reestructuración de las actividades de la empresa o negocio.

### **TMAR**

Desde la perspectiva de Corvo (2015):

La tasa mínima aceptable de rendimiento, no es más que la identificación de la rentabilidad mínima que un inversionista espera obtener de una inversión, tomando en consideración tanto los posibles riesgos alrededor de la inversión, y los costos relacionados a la oportunidad que se identifica con esta frente a otras inversiones.

A través de la TMAR, es posible que los gerentes y propietarios de negocios crecientes, determinen la tasa mínima de beneficio que tendrán, esto por consiguiente permitirá tomar decisiones sobre cuán conveniente son los proyectos que se estiman llevar a cabo. A nivel integral, la TMAR permite llevar a cabo una evaluación sobre las oportunidades que se presentaran como parte de la expansión de las operaciones de una empresa, mientras que la tasa de rendimiento se direccionará a identificar como se desempeñaran las inversiones.

### **Payback**

Según Ortega (2017):

El plazo de recuperación o Payback es el tiempo que transcurre hasta que se recupera el desembolso inicial. A menor plazo mejor proyecto; pero este criterio presenta los inconvenientes de que se suma cantidades heterogéneas y

no considera los flujos de caja generados después del periodo de recuperación (p. 148).

Desde esta perspectiva, se puede decir que el *payback* es un indicador financiero, se puede medir y comparar el tiempo que tarda una empresa en recuperar su inversión inicial. Este tipo de análisis permite a las empresas comparar oportunidades de inversión alternativas y decidir sobre un proyecto que retorne su inversión en el menor tiempo, si ese criterio es importante para ellas (Ortega, 2017).

### **Punto equilibrio financiero**

De acuerdo a García (2015):

El punto de equilibrio en contabilidad y finanzas se refiere a la cantidad de unidades que se deben vender para llegar a un resultado determinado de cero. Es cuando el importe de las ventas es igual al importe de los costos y gastos asociados, por lo tanto, la unidad es cero (p. 312).

El punto de equilibrio financiero se utiliza para evaluar los activos de la compañía y para dar valores numéricos de los dividendos, que serán recaudados por los accionistas y se medirán por los activos netos. En este caso, el equilibrio financiero de una compañía puede definirse a través de estándares, determinados por el contexto financiero y los objetivos establecidos por esta compañía.

### **Análisis de sensibilidad**

Según Luna (2016):

El análisis de sensibilidad es el método de ajuste al riesgo de planes para obtener la variabilidad de las entradas de efectivo y los valores presentes netos en otros términos el análisis de sensibilidad consiste en un procedimiento por medio del cual se puede determinar en qué cantidad se afecta (p. 187).

Referenciando lo establecido por Luna (2016), este análisis consiste en probar la validez del proyecto de acuerdo con la variación de ciertos parámetros que

ejercen una influencia considerable de una manera particular en la solidez financiera del proyecto. Este análisis de sensibilidad resalta las variaciones pesimistas y optimistas de un proyecto, considerando que la actividad de micro finanzas es muy riesgosa porque el resultado esperado no se obtiene a menudo.

### **Tipos de investigación**

Según Dueñas (2015), “Los distintos tipos de investigación de mercado que se pueden realizar, van a estar relacionados con los tipos de información que van a ser requeridos para dicho proceso de investigación” (p. 18).

De acuerdo a lo manifestado por Dueñas (2015), existen diferentes tipos de investigación que pueden ser aplicados de acuerdo a las necesidades de información, el alcance y los objetivos establecidos por el investigador. En este contexto, existen tres tipos de búsqueda en la investigación:

- **Investigación exploratoria:** La investigación exploratoria busca identificar las situaciones o condiciones de eventos complejos o propiedades. El punto es más analítico: ya no se trata de acumular hechos o desarrollar hipótesis, sino de realizar un estudio basado en ciertas ideas.
- **Investigación descriptiva:** Investigación cuyo objeto es la descripción detallada de un fenómeno. Basado en métodos de recolección precisos, requiere un conocimiento previo del entorno y/o del problema estudiado.
- **Investigación causal:** Un estudio causal proporciona evidencia de relaciones de causa y efecto. La investigación causal se justifica por dos razones: para entender qué variables están en el origen de un fenómeno y cuáles son los resultados, así como para determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el resultado esperado.

### **Población y muestra**

Citando de Sábado (2018):

La población es aquel conjunto de individuos que presentan ciertas características y propiedades que son acordes a lo que se busca investigar. Por lo que es posible determinar que ésta abarca un amplio número de individuos o

también denominados como conjunto de elementos de los cuales se procederá a la obtención de la información, teniendo presente que estos serán de fácil identificación previo a una determinación del lugar en la que son identificados.  
(p. 21)

Para determinar la población, es necesario tener en consideración el segmento de mercado hacia el cual una empresa o negocio busca direccionar sus productos o servicios, así como las actividades o estrategias comerciales y captar con esto su atención. Desde un punto de vista no tan comercial, la identificación de la población para llevar a cabo un estudio, permite considerar a los individuos con características homogéneas, haciendo el proceso investigativo mucho más eficiente.

Por ello, para determinar previamente a la población para un estudio, es necesario:

- Identificar la necesidad de información que se requiere de la población.
- Determinar las características de la población de la cual se tiene interés obtener información.
- Identificar si la población según su número es finita o infinita.

### **Muestra**

Referenciando a Martel & Díez (2018), “Se entiende como muestra a un parte de los elementos o individuos que representa a la población de personas y por ende será representativos de la misma”. (p. 95)

Una vez que se ha determinado la cantidad de individuos que conforman la población, se procede con base a esto, a obtener la muestra, es decir una parte representativa de la población, lo que facilita el proceso investigativo, dado a que permite trabajar con un número en particular de personas para hacer el levantamiento de la información.

Para la obtención de la muestra, tomando en consideración si la población es finita o infinita, se debe aplicar una fórmula en particular, en este caso, se tiene como referencia que si una población es menor a 100.000 unidades (personas), se debe

aplicar la fórmula de la muestra finita; por el contrario, si la población supera las 100.000, la fórmula a aplicar será la infinita, presentándose en la siguiente tabla las fórmulas con sus respectivas descripciones:

<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>
Población finita	$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n = Tamaño de la muestra</li> <li>• N = Tamaño de la población</li> <li>• Z = Nivel de confianza</li> <li>• p = Probabilidad de éxito</li> <li>• q = Probabilidad de fracaso</li> <li>• e = Error muestral</li> </ul>
Población infinita	$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$	

*Figura 1.* Fórmula para el cálculo de la muestra. Tomado de (Ludewig, 2018).

### **Marco referencial**

Se procede dentro de este apartado, a tomar en consideración conceptos relacionados con el plan de negocio que se desarrollará, con relación al cereal a base de harina de plátano con bajo nivel calórico:

### **Plátano**

Desde el punto de vista de (2013):

Considerado como una planta o hierva, el plátano alcanza una altura promedio de tres metros. El cultivo comercial del plátano requiere temperaturas que oscilan entre 20 a 32°. Requiere permanentemente de agua y suele desarrollarse mejor en terrenos que presenten precipitación pluvial dentro de un rango de 1.800 a 3.000 metros (p. 19)

El plátano es cultivado como producto que se considera parte esencial de la canasta básica familiar, incluso frente a otras plantas de finca, esto debido a que es un importante generador directo sobre la seguridad alimentaria y la generación de ingresos debido a su demanda, atribuido a su alto nivel nutricional en diferentes estados en los que se presente.

De igual manera, este tipo de producto ha logrado destacarse dado a que es posible obtener varios derivados, así como del fruto en su estado natural; son

variados los tipos de alimentos que se pueden obtener tales como los que se detallan a continuación:

**Alimentos:**

- Sopas.
- Coladas
- Empanadas.
- Patacones.

Debido a las características nutricionales del plátano, al día de hoy se siguen identificando nuevas alternativas para ser empleado este producto, del cual los consumidores además de disponer productos variados, cuentan con la garantía según el proceso de producción, de disponer de un producto rico en nutrientes y bajo en calorías, especialmente en la actualidad donde las características de los consumidores han cambiado sustancialmente.

**Cultivo de plátano en Ecuador**

En el Ecuador a nivel general, la región costa se ha logrado caracterizar por ser propicia para el cultivo de plátano, se sitúa en el denominado triángulo de platanero que comprende las provincias de Manabí, Santo Domingo y Los Ríos, sin embargo también logran destacar Guayas y El Oro en menor porcentaje, según un informe presentado por el (INEC, 2017).

En lo que respecta a los tipos de plátano que se logran producir con mayor frecuencia destacan:

- El dominico/dominico hartón.
- Maqueño.
- Barraganete.
- Plátano común/verde/macho.

A nivel de la provincia del Guayas y Los Ríos la superficie de siembra abarcan aproximadamente 230000 hectáreas, siendo particularmente en la provincia del Guayas el tipo de plátano más cultivado el barraganete y dominico que se lo

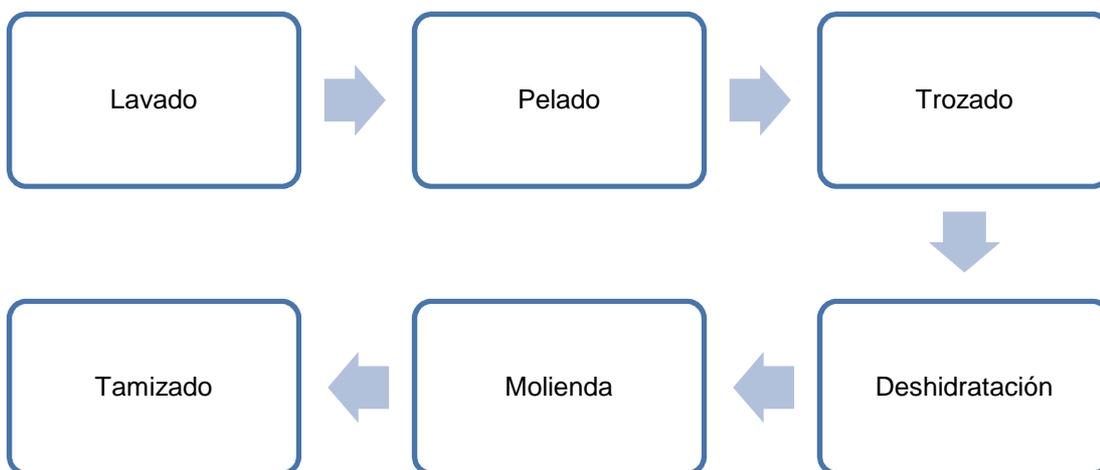
encuentra ampliamente en cantones como Yaguachi, Milagro y Simón Bolívar, así como un pequeño núcleo de productores dentro del cantón Guayaquil.

El plátano verde como materia prima sirve para varios tipos de productos y platos a la vez, sin embargo, el tipo o categoría de este, también juega un papel esencial a la hora de destinarlo para ciertos procesos productivos, como se menciona a continuación:

- Plátano verde o macho: Pulpa pegajosa y dulce: permite hacer chifles y dulces.
- Plátano dominico: es amargo, largo, y en la cocción se torna blando: permite hacer empanadas, bolones.
- Plátano maqueño: harina y pastas.

### **Harina de plátano**

Para la obtención de la harina de plátano, el proceso consta de varios pasos, el cumplimiento a cabalidad de cada uno de estos garantizará antes que nada, obtener una materia prima de calidad y con la cual sea posible con base a su adecuada consistencia, disponer de un cereal con las características esperadas.



*Figura 2.* Harina de plátano proceso de obtención. Elaborado por autor

Entre las consideraciones que se deben tener presente según expone Suárez (2015), radica en la importancia de contar con plátanos en estado de maduración, debido a que esto facilita el proceso del lavado, pelado y troceado. Posterior a esto,

se debe retirar la cáscara en pequeños pedazos, para seguir con el proceso de secado, para esto es posible emplear tanto hornos como el sol natural, requiriéndose de tres a cuatros días, dado a que lleva su tiempo hasta obtener el producto completamente deshidratado.

### Composición aproximada de la harina de plátano

Según los tipos de plátano, el rendimiento puede variar entre la pulpa y la cáscara, tal como se presenta a continuación:

TIPOS DE PLÁTANOS	PULPA	CÁSCARA %
Maqueño	27%	14%
Barraganete	19%	17%
Dominico /hartón	17%	15%

Figura 3. Rendimiento aproximado de la harina de plátano. Elaborado por autor

Se procede a presentar la tabla nutricional de la harina de plátano:

Composicion Nutricional de la Harina de plátano Promedio por cada 100 g.	
Proteínas	1,15 g.
Almidón	56,6 mg.
Cenizas	1,52 g.
Fibra	0,40 g.
Calcio	0,2 g.
Hierro	0,70 g.
Potasio	40 g.
Fósforo	6,09 g.
Sílice	2,04 g.
Cloro	52,11 mg.

Figura 4. Tabla nutricional de la harina de plátano.

Con base a la información nutricional que se presenta en la tabla, es posible determinar que el producto final, es decir, la harina de plátano contribuye al nivel

alimenticio de las personas que consumen este tipo de producto, tanto si se considera al producto como tal, como siendo empleado para otro proceso, como en este caso particular, con el cereal de harina de plátano.

Los componentes tales como las proteínas son esenciales en la dieta de una persona, el hierro, el potasio, el fósforo y el calcio que son elementos por lo general conocidos por el tipo de contribución que generan, se complementan con la albúmina, sílice, cenizas y demás componentes que en conjunto comprenden un producto alimenticio que no puede faltar en la ingesta diaria de las personas.

### **Industria del Cereal**

Tomando como referencia lo expuesto a través Rodríguez (2018):

En la industria global de cereales, el producto de mayor manufactura a través de molinos es la harina para pan. Sin embargo, en el caso de México, los molinos no sólo se dedican a la harina, sino que la manufactura se extiende a la nixtamalización del maíz, trituración de fibras de coco y agave, extracción de stevia y a la producción de forraje para alimento de ganado. Es uno de los mercados más productivos en el mundo.

La industria del cereal se considera un sector vital para el ser humano, tomando en consideración que son a través de estos, que se obtienen un sin número de componentes que contribuyen en la alimentación y buena nutrición de las personas, por lo que hoy en día es posible encontrar cereales de muchos tipos, entre combinados y de un solo tipo.

Se procede a continuación a describir los tipos de cereales existentes según su origen:

- Según su forma de procesar, se encuentran los:
  - Refinados.
  - Integrales.
  - Enriquecidos.
- Según las variedades, se encuentran:
  - De arroz.

- Maíz.
- Trigo.
- Centeno.
- Avena.
- Cebada.
- Quinoa.
- Trigo.
- Lino.

En cuanto a los componentes de los cereales, a nivel general estos contienen valores nutrimentales similares y con algunas variaciones dependiendo del origen del mismo, por ello, con base a lo expuesto por Rodríguez (2018), se mencionan los elementos generales que se encuentran en los cereales:

- Proteínas.
- Minerales
- Calcio.
- Hierro.
- Vitamina B.

Con base a la información presentada, es posible determinar que la introducción al mercado local de un cereal de bajo nivel calórico, alto a nivel nutricional es factible, tomando en consideración que actualmente existe un cambio de pensamiento y cultura entre las personas, donde cada vez son más conscientes de la importancia de cuidar su alimentación, y el presentar en el mercado un cereal a base de harina de plátano, considerando los componentes y valor nutricional, será una oportunidad de diversificación del mercado con el presente plan de negocio.

### **Marco legal**

Para llevar a cabo el emprendimiento, será preciso tomar en consideración aspectos concernientes a la normativa vigente en el Ecuador, particularmente leyes, reglamentos y normativas que regulan la producción y comercialización de productos alimenticios procesados. En este caso, una de las leyes a considerar es la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (2011), cuyo principal propósito según se establece en el artículo 1, es el siguiente:

Artículo 1. Finalidad.- Esta Ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

El régimen de la soberanía alimentaria se constituye por el conjunto de normas conexas, destinadas a establecer en forma soberana las políticas públicas agroalimentarias para fomentar la producción suficiente y la adecuada conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de alimentos sanos, nutritivos, preferentemente provenientes de la pequeña, la micro, pequeña y mediana producción campesina, de las organizaciones económicas populares y de la pesca artesanal así como microempresa y artesanía; respetando y protegiendo la agrobiodiversidad, los conocimientos y formas de producción tradicionales y ancestrales, bajo los principios de equidad, solidaridad, inclusión, sustentabilidad social y ambiental.

Desde esta perspectiva, el Gobierno ecuatoriano ha procurado en la última década promover la producción, comercialización y consumo de alimentos más saludables, principalmente aquellos que dependen de la producción agrícola y acuícola. Así mismo, se destaca la importancia de incorporar métodos de producción sostenibles con la agrobiodiversidad a fin de generar el menor impacto posible. En este caso, el producto a comercializar estará elaborado a base de harina de plátano, por lo que se espera contribuir con los pequeños y medianos productores de plátano que proveerán de la materia prima necesaria para la producción de los cereales.

En otro apartado, se toma en consideración la Ley Orgánica de Salud (2015), en la cual se determina la obligatoriedad de que todas las empresas que elaboren y comercialicen alimentos procesados, incluyan la información correspondiente a las características y el contenido del producto. Por lo tanto, de manera conjunta se destaca la inclusión de Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (2014), en el que se especifica que las etiquetas de los alimentos y bebidas que se comercialicen en territorio nacional debían incluir el

“semáforo nutricional”, mediante el cual se establezca la cantidad de sal, azúcar y grasas del producto.

Así mismo, es importante destacar el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados (2016), el cual en su capítulo III correspondiente a la obtención del registro sanitario, establece lo siguiente:

Art. 13.- Para obtener el Registro Sanitario por producto, para alimentos procesados nacionales, el interesado ingresará el formulario de solicitud a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE). Al formulario de solicitud señalado se anexarán en formato digital los siguientes documentos:

1. Declaración de que el producto cumple con la Norma Técnica nacional respectiva, con nombre y firma del responsable técnico. En caso de no existir la norma técnica nacional se deberá presentar la declaración basada en normativa internacional, o en su defecto especificaciones del fabricante;

2. Descripción general del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;

3. Diseño de la etiqueta o rótulo del producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada. Los valores de la tabla nutricional deberán sustentarse con el reporte del laboratorio acreditado por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE, o con el emitido por el laboratorio de la planta procesadora de alimentos, si cuenta con Certificado BPM;

4. Declaración del tiempo de vida útil del producto, indicando las condiciones de conservación y almacenamiento del mismo, con nombre y firma del responsable técnico, sustentado en la ficha de estabilidad;

5. Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor;

6. Descripción del código de lote, suscrito por el técnico responsable; y

7. (Sustituido por el Art. 3 del Acdo. 00005179, R.O. 369, 6-XI-2014).- En caso de maquila, declaración del titular del registro sanitario conteniendo la siguiente información: el nombre o razón social del fabricante del producto y su número de identificación (cédula de identidad, carné de refugiado, pasaporte o RUC), cuando aplique.

En este contexto, la empresa deberá gestionar el registro sanitario de los cereales elaborados a base de harina de plátano, con bajo nivel calórico en consecuencia a lo establecido en la ley. Finalmente, se toma como referencia lo establecido en la Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados (2016), en el que se establece los parámetros para la producción y comercialización de alimentos procesados, desde las formas de empaquetado, hasta los registros e información que debe incluir.

Finalmente, se toma en consideración el marco legal establecido por el Muy Ilustre Municipio de Guayaquil (2019), mediante el cual se establecen los trámites a seguir para la implementación de un nuevo negocio en la ciudad:

- Consulta de uso de suelo
  - A través de la página WEB del Municipio ([www.guayaquil.gob.ec](http://www.guayaquil.gob.ec)) en la sección de servicios en línea, sin necesidad de acercarse al Municipio.
  - A través de la ventanilla municipal #54 adjuntando los siguientes requisitos:
    - Tasa de Trámite por Servicios Técnicos Administrativos (valor \$2, comprar en la ventanilla de Ballén y Pichincha)
    - Formulario de Solicitud de Consulta de Uso de Suelo (se lo recibe al comprar la Tasa de Trámite)
    - Nota: Este procedimiento a través de la Ventanilla Municipal #54 es circunstancial, posteriormente el trámite se lo efectuará en la ventanilla de la Dirección de Uso del Espacio y Vía Pública.
- Obtención de tasa de habilitación
- Certificado de trampa de grasa

- Sólo para los locales que vayan a ser destinados para restaurantes, fuentes de soda, bares, cafés, talleres, servicentros, lubricadoras, lavadoras, gasolineras, hoteles y establecimientos comerciales que tengan cocina, y afines a las actividades antes mencionadas.
- Se obtiene en Interagua (sucursal norte: Calle Justino Cornejo y Av. Francisco de Orellana, Edificio Atlas; sucursal sur: Coronel y Calicuchima, Polideportivo Huancavilca).
- Certificado de la Dirección Municipal del Medio Ambiente
- Sólo para los locales que vayan a ser destinados a las actividades de mediano y alto impacto tales como: industrias procesadoras de alimentos, metal mecánicas, canteras, discotecas y centros nocturnos, así como gasolineras y cualquier negocio de almacenamiento y expendio de combustible que cuenten con la autorización correspondiente emitida por la Dirección Nacional de Hidrocarburos, establecidas en la Reforma a la Ordenanza Sustitutiva de Edificaciones y Construcciones del Cantón de Guayaquil.

### **Pregunta de investigación**

En cuanto a la pregunta de investigación se establece de la siguiente manera:  
 ¿Es factible introducir al mercado de la ciudad de Guayaquil un cereal a base de harina de plátano con bajo nivel calórico y que guste a personas saludables?

### **Metodología**

#### **a) Diseño de investigación**

La presente investigación se desarrollará con base a un diseño de investigación no experimental, el cual de acuerdo a lo establecido por Baptista, Hernández y Fernández (2014), “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p. 152)

En este contexto, la investigación se llevará a cabo sin ejercer ningún cambio o manipulación sobre la muestra de estudio o la situación actual del mercado; puesto que, debido a las características del proyecto de emprendimiento a realizarse, se requiere de información real sobre el entorno en donde se llevará a cabo el proyecto, esto involucra el análisis de aspectos del macro entorno, análisis de la competencia y de la oferta existente, tendencias de mercado, entre otros.

Así mismo, se requiere conocer los hábitos de consumo de los diferentes cereales en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, puesto que a partir de la información que se obtenga con respecto al comportamiento de compra, preferencias y gustos de los consumidores se podrán diseñar estrategias orientadas al desarrollo y comercialización del cereal elaborado a base de harina de plátano con bajo nivel calórico.

Por otra parte, cabe destacar que la investigación no experimental a desarrollarse es transeccional o transversal, esto debido a que los datos con respecto al entorno y el segmento objetivo se obtendrán durante un momento determinado en el cual se aplicará la técnica de investigación seleccionada (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

#### **b) Tipo de investigación/ enfoque o naturaleza**

En lo que respecta al tipo de investigación, se trabajará con una investigación de tipo descriptiva, la cual según Baptista, Hernández y Fernández (2014), “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 92)

A través de una investigación de tipo descriptiva, se podrá obtener información detallada sobre las características de la población de la ciudad de Guayaquil, particularmente de quienes consumen cereales, lo que permitirá definir el segmento objetivo para el producto. Además, se busca conocer aspectos relacionados con las preferencias de consumo, comportamiento de compra, gustos, expectativas, entre otra información mediante la cual se logre desarrollar un producto ajustado a las necesidades del segmento objetivo.

Por otra parte, se trabajará con un enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo, considerando que la información que se obtenga a través de la aplicación de la técnica de investigación seleccionada, será tabulada y expresada a través de gráficos estadísticos, lo que permitirá establecer a nivel porcentual el nivel de aceptación del producto por parte del segmento objetivo y establecer pautas de comportamiento de los consumidores mediante el análisis estadístico. Mientras que a nivel cualitativo, se logrará disponer de información relacionada a las variables de estudio previamente definidas por parte del segmento o población a considerar (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

### **c) Alcance**

Para García (2013), “Los estudios de alcance exploratorios se efectúan, normalmente cuando es necesario examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 65).

El alcance de la investigación se determina por lo tanto que será exploratorio, en primera instancia, teniendo en consideración que el desarrollo del presente plan de negocio se basa en un tipo de producto innovador, teniendo en consideración que en el mercado actual no existe un producto elaborado con este ingrediente (cereal de harina de plátano), y más que nada, con un bajo nivel calórico, por lo que el estudio preliminar abarcará una serie de indagaciones previas sobre los ingredientes que se pretenden emplear.

### **d) Muestra**

Para llevar a cabo la investigación, se selecciona como población de estudio a hombres y mujeres de 18 a 50 años, considerando que a pesar de que el cereal elaborado a base de harina de plátano puede ser consumido tanto por niños como por personas en edades más avanzadas, se considera dentro de la población de estudio a quienes tengan el poder adquisitivo para comprar el producto. En este caso, según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), consta de un total de 1166.058 de los cuales el 95.9% pertenece a la población económicamente activa (PEA), es decir un total de 1118.249 personas. En este caso, para limitar la población de acuerdo a su nivel económico, se considera el 22.8% de los individuos

que pertenecen a un nivel económico medio (C+); por lo tanto, la población a considerar con relación al porcentaje del NSE será de total de 254.961 personas.

Por lo tanto, determinado el número de la población se procederá a:

- Definir el tipo de muestreo.
- Definir la fórmula en relación al número poblacional.
- Se reemplazarán los datos en la fórmula.
- Y se determinará el tamaño de la muestra.

Cabe destacar que se trabajará con un muestreo aleatorio simple, lo que determina que cualquiera que integre la población de estudio podrá ser seleccionado para participar en el análisis. Así mismo, se aplicará la fórmula para el cálculo de la muestra para población finita, con base a los siguientes parámetros:

- Nivel de confianza (Z): 95% (1.96)
- Error muestral (d): 5%
- Probabilidad de éxito (p): 50%
- Probabilidad de fracaso (q): 50%
- Población (N): 254.961

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + (Za)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{254.961 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 (254961 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{244864.5444}{638.3604}$$

$$n = 384$$

En este caso, se deberá realizar 384 instrumentos de medición, los mismos que se llevarán a cabo en supermercados tales como: Supermaxi, Mi Comisariato.

Obtenida la muestra, se considera teniendo en cuenta que la población a encuestar es variada y se compone de diferentes elementos, se considerará la fórmula de afijación proporcional al tamaño del estrato ( $F_n = \frac{n}{N}$ ), donde  $F_n$  es el factor de estratificación,  $n$  es el tamaño de la muestra y  $N$  es el tamaño de la población. La distribución de la muestra se puede observar en la siguiente tabla:

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA: URBE DEL CANTÓN GUAYAQUIL				
Nº	Características	POBLACIÓN	FACTOR DE ESTRATIFICACIÓN	MUESTRA ESTRATIFICADA
			$F_n = (n/N)$	$n_i = (N*F_n)$
1	Hombres 49,3%	125,695	1,5061186	189
2	Mujeres 50,7%	129,265	1,5061186	195
<b>TOTAL</b>		<b>254,96</b>	<b>384</b>	<b>384</b>

Figura 5. Factor de estratificación. Elaborado por el autor

Por lo tanto, los 384 individuos a tener en cuenta para el levantamiento de la información, son considerados según el NSE el cual es medio alto, así como por sus características demográficas, es en este caso hombres y mujeres representados en porcentajes según el dato proporcionado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) con relación a la composición poblacional de Guayaquil.

#### e) Técnica de recogida de datos

Según expone Díaz (2015), “este procedimiento consiste en diseñar un guion de preguntas en la investigación descriptiva, donde el principal objetivo es el de recaba información sobre un aspecto en particular, valiéndose por lo general de la técnica del cuestionario” (p. 14)

En lo que respecta a las técnicas para el levantamiento de datos, se determina que se aplicará instrumentos de medición tomando en consideración el diseño y tipo de investigación planteado. Esta técnica permite disponer de datos específicos sobre interrogantes predefinidas, teniendo una perspectiva clara ante las preguntas

planteadas. En cuanto al instrumento de investigación que se empleará, se determina que este será el cuestionario de preguntas, el mismo que se diseñará con preguntas cerradas de opciones múltiples, tal como se presenta el formato en el siguiente apartado.

Se toma como referencia el instrumento de investigación validado desarrollado por Viteri y España (2018) en donde ejecutaron un estudio sobre las percepciones de las personas sobre el lanzamiento de un cereal que posee una materia prima en base a quinua, avena y amaranto. Este estudio fue realizado en la ciudad de Quito, siendo esta población la participante en el desarrollo de las preguntas para conocer la aceptación que tendría el nuevo producto dentro del mercado.

El levantamiento de información permitirá recabar datos sobre las características de los consumidores, así como se indagará información relacionada con la demanda, precio, oferta, lugares de venta, etc. de los cereales que se encuentran en el mercado para determinar así cuan factible será la introducción del cereal a base de harina de plátano en el mercado guayaquileño. Para esta técnica se utilizará la ficha de observación (Lejarriaga Pérez de las Vacas, Bel Durán, Martín López, & Sánchez Espada, 2018).

#### **f) Análisis de datos**

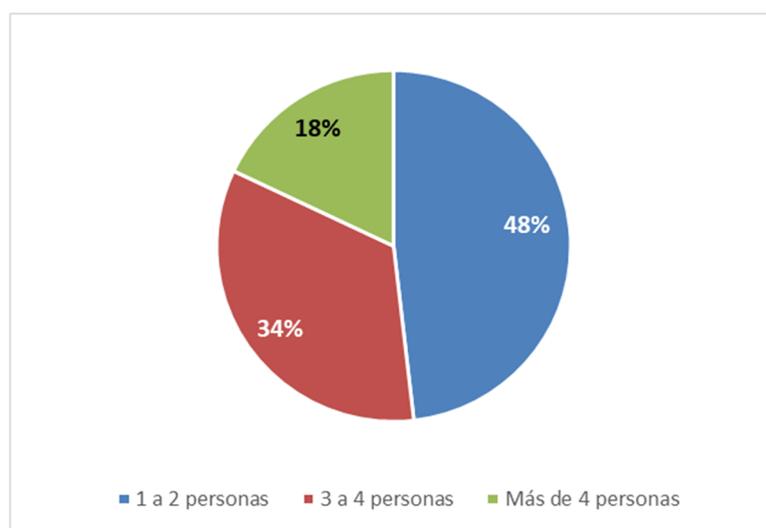
Se realizó el cuestionario a 384 personas a quienes se les consultó diversas preguntas enfocadas al lanzamiento en el mercado guayaquileño de un cereal a base de harina de plátano. Se evidencian las respuestas de los participantes del levantamiento de información, los mismos que fueron consultados de manera aleatoria, considerando sus visitas a establecimientos de venta de productos de consumo masivo.

#### **Número de personas que comen cereal**

Se les consultó sobre el número de personas que en sus hogares comen cereal. Todos indicaron que al menos un integrante de la familia lo realiza. El 48% de los encuestados (185 participantes) indican que entre 1 a 2 personas de su hogar se

alimentan con este producto. El 34% de ellos indican un número de 3 a 4 personas, dejando al final a la opción “más de 4 personas” con un 18%.

Los resultados reflejan la gran aceptación de este producto en los hogares guayaquileños, siendo este, un gran indicador para conocer la demanda que existe del cereal en el mercado de enfoque.

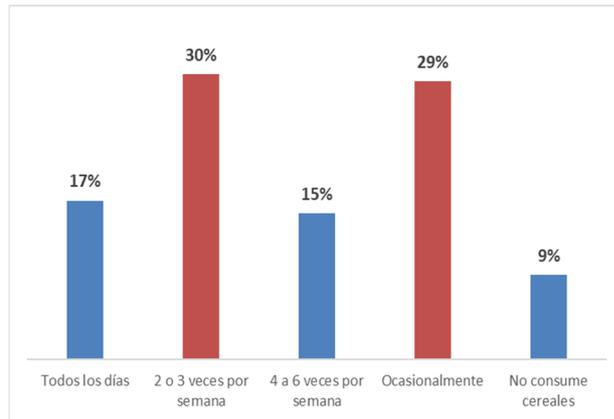


*Figura 6.* Número de personas que comen cereal. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Frecuencia de consumo de cereal**

El encuestado fue consultado sobre su frecuencia de consumo de cereales. El 30% de ellos (115 personas) indicaron se alimentan con este producto de 2 a 3 veces por semana. Con tan solo 1% de diferencia a la opción menos elegida (29%) se encuentra la representación de aquellos que indican que lo consumen ocasionalmente.

Uno de los datos relevantes es que el 17% de los encuestados consumen este producto todos los días de la semana, siendo una frecuencia bastante alta, reconociendo que son adultos y que este producto es consumido, en su mayoría, por menores de edad. Además, se resalta que el porcentaje más bajo es el de aquellos que “no consumen cereales” siendo apenas el 9% de representación (34 personas).



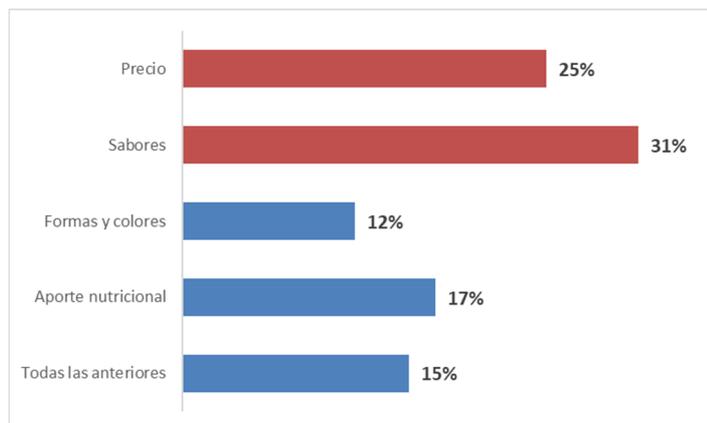
*Figura 7.* Frecuencia de consumo de cereal.  
Tomado de: Instrumentos de medición

### **Criterios de selección de cereal**

Los encuestados fueron consultados sobre los criterios preponderantes al momento de elegir su cereal.

El 31% de ellos representa el grupo más alto, quienes respondieron que es el sabor el factor clave para su selección. Seguido a este, se encuentra el precio. Fueron 25% de los participantes quienes seleccionaron a esta opción como la principal para elegir.

El aporte nutricional, que es el factor relevante del producto a introducir en el mercado, apenas tuvo un 17% de selección para los encuestados. Esto refleja que no es representativo el hecho de contar con un producto que aporte al cuidado de la salud del consumidor.

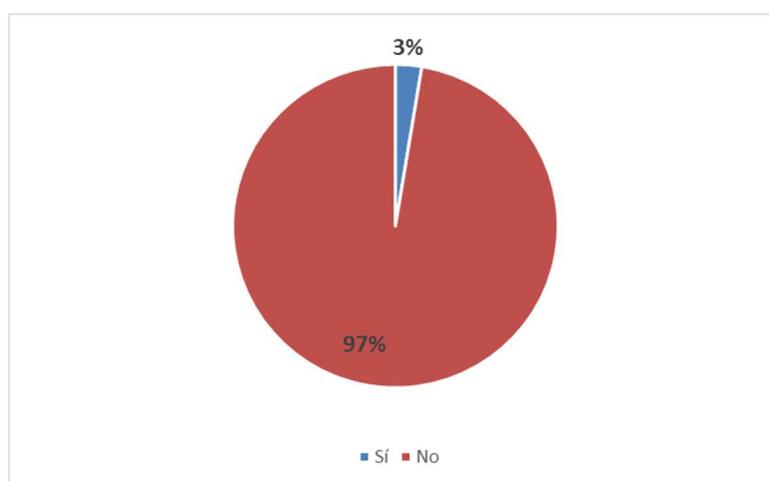


*Figura 8.* Criterios de selección del cereal. Tomado de:  
Instrumentos de medición

### **Conocimiento sobre cereal hecho a base de harina de plátano**

En esta pregunta, a los encuestados se les interrogó si conocen de un cereal que este hecho a base de harina de plátano. Los mismos respondieron que desconocen de ello, en un 97% (374 personas). Apenas el 3% (10 personas) informaron que si saben de un cereal con esta base.

Estos datos corroboran lo novedoso del producto, ya que los encuestados no saben de la existencia de un cereal de esta base. Esto es un punto clave, reconociendo la oportunidad de ingresar al mercado como un producto innovador.

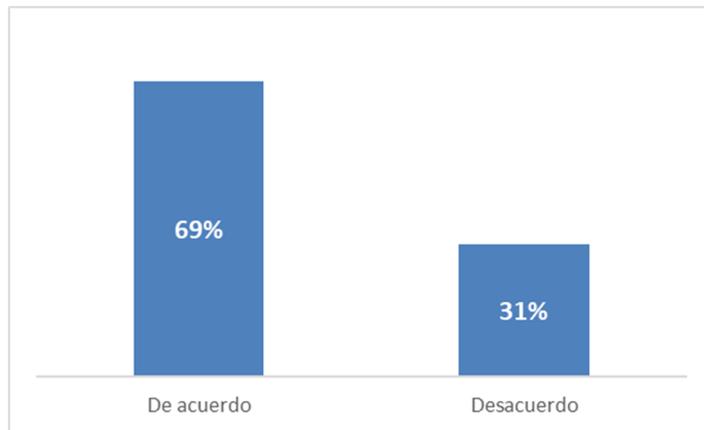


*Figura 9.* Conocimiento sobre cereal hecho a base de harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Conocimiento sobre el valor nutricional de la harina de plátano**

La consulta sobre el conocimiento de los encuestados sobre el valor nutricional que tienen los productos con base de harina de trigo trae respuestas novedosas. Solo el 69% de las personas indicaron que si conocen sobre el aporte que tienen estos productos de estas bases. El 31% reconoció que desconocía sobre los aportes que tiene este producto, en comparación a aquellos que se realizan con la base de harina de trigo.

Esto refleja que los pobladores no conocen, en su mayoría, el gran aporte que tienen estos productos. Por ello, se justifica que el valor nutricional no es un factor preponderante a la hora de comprar cereales.

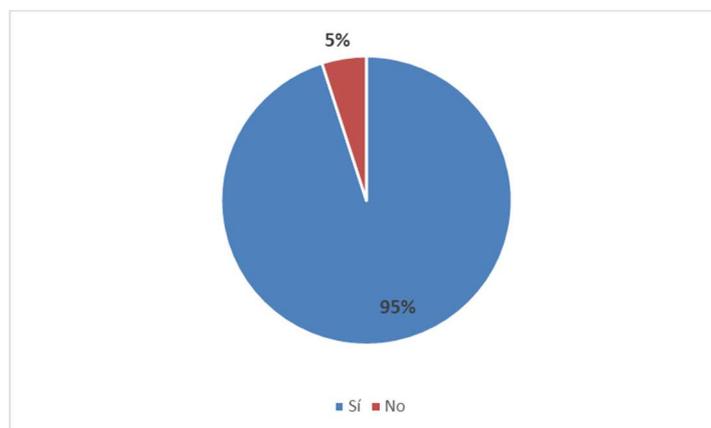


*Figura 10.* Conocimiento sobre el valor nutricional de la harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Apertura para probar cereal hecho a base de harina con bajo nivel calórico**

Se consultó sobre si las personas comprarían productos realizados con base a harinas de bajo contenido calórico. El 95% afirmó que está en apertura para consumir estos productos.

El 5% de estos, mencionaron que no están dispuestos a hacerlo; de esta manera reconocen que este aporte en la salud no es valorado por ello. Sin embargo, se reconoce la gran demanda de aquellos que indican que si lo harían. Se refleja el interés que se tiene por este tipo de productos que llegan con una propuesta de velar por la salud de los consumidores, que es uno de los enfoques que tiene este producto.

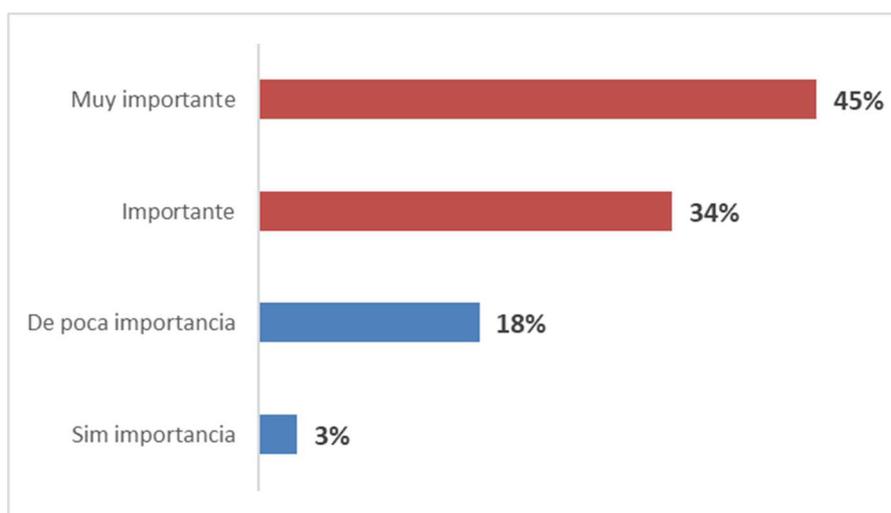


*Figura 11.* Apertura para probar cereal hecho a base de harina con bajo nivel calórico. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Importancia del nivel calórico en los cereales para los consumidores**

Los encuestados respondieron la consulta sobre lo importante que para ellos constituye el nivel calórico en los cereales que consumen. Los resultados reflejan que el 79% de las personas lo consideran importante (45% muy importante y 34% solo importante). El 21% mencionan que no es importante para ellos el valor calórico (18% indican que es de poca importancia y el 3% sin importancia).

Los resultados reflejan que si existe una apertura por considerar el tema del nivel calórico como un valor en la compra de su producto. Los ciudadanos reconocen que es una condición importante en sus alimentos.



*Figura 12.* Importancia del nivel calórico en los cereales para los consumidores. Tomado de: Instrumentos de medición

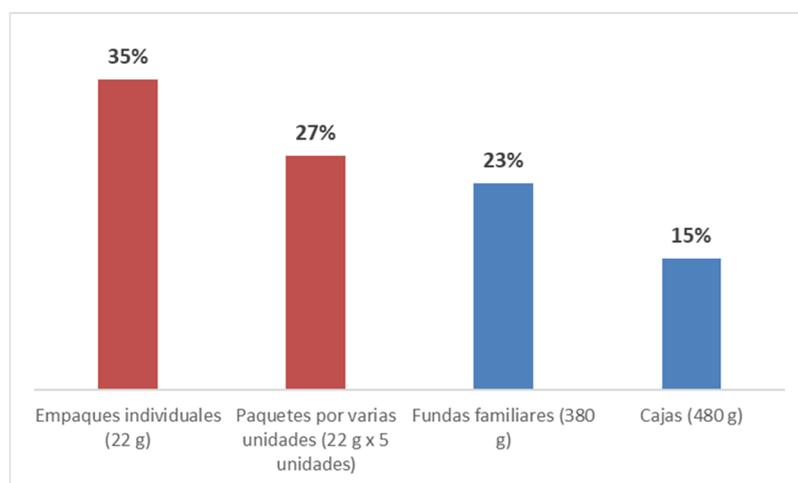
### **Preferencia de presentaciones para la compra**

Otro de los datos relevantes que se obtuvieron en el levantamiento de información, es la presentación en la cual los consumidores prefieren obtener sus cereales.

Los resultados demuestran que la preferencia se da en los paquetes individuales. El 35% de los encuestados, indicaron que prefieren comprar este producto en empaques individuales de 22 gramos. Seguido al mismo, se encuentra la

opción de adquirir esta presentación, pero en un paquete de 5; el 27% se inclinó como esta opción la que más se ajusta a sus preferencias.

Esto es un gran indicador para considerar las presentaciones del producto que se planifica introducir en el mercado, reconociendo que las presentaciones individuales son las que más se ajustan a las preferencias.



*Figura 13.* Preferencia de presentaciones para la compra.

Tomado de: Instrumentos de medición

### **Conocimiento sobre marcas**

Para reconocer a los competidores, se consultó sobre el conocimiento de marcas que existen en el mercado. Este, fue un dato bastante curioso el obtenido, debido a que el 36% del total de encuestados, indicaron que no conocen a una marca de cereales como tal (aun cuando compran estos productos).

El 64% de las personas indicaron que tienen conocimiento sobre el nombre de marcas existentes en el mercado. De ellas, el 47% mencionó a Kellogg's como la empresa que conocen que provee de cereales en el mercado. El 53%, nombró a Nestlé como la empresa que desarrolla esta actividad comercial.

Esta información sirve para reconocer a la competencia en el mercado y determinar cuál es el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor guayaquileño.



Figura 14. Conocimiento sobre marcas. Tomado de: Instrumentos de medición

### Establecimientos frecuentes para compra de cereales

Esta pregunta fue enfocada en la preferencia de los consumidores con respecto a la compra de los cereales para su consumo. La opción más elegida fue la de supermercados, la misma que fue seleccionada por el 53% (203 personas).

Seguido a esto, el 28% de los encuestados indican que adquieren sus cereales en tiendas. Este es un dato relevante para nuestro análisis debido a que este es el punto de venta que apuntamos inicialmente para la introducción al mercado del producto.

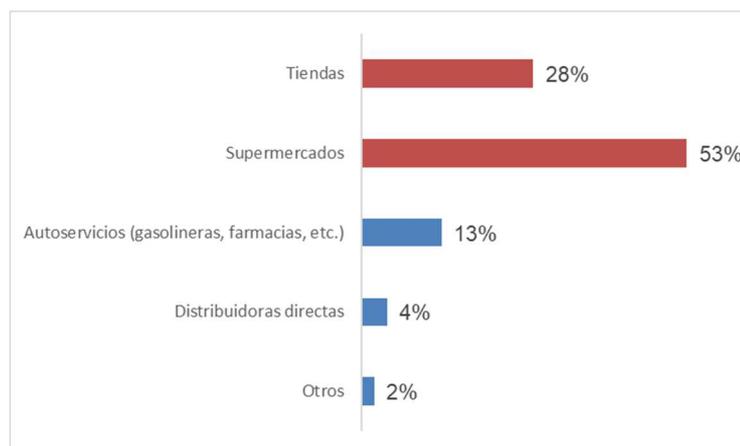
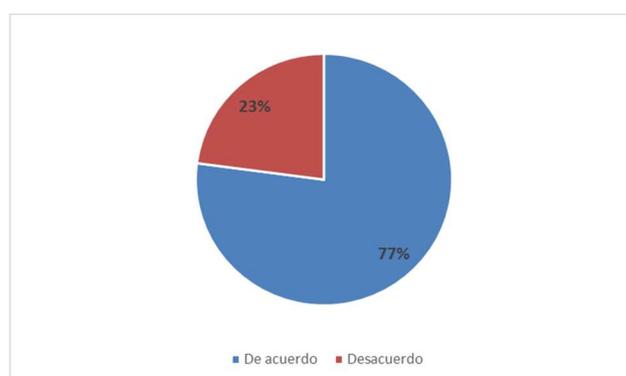


Figura 15. Establecimientos frecuentes para compra de cereales. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Apertura para comprar y probar cereal a base de harina de plátano**

Los encuestados fueron consultados sobre la opción de manejar la compra (previa a probar) de cereal a base de harina de plátano. Los resultados obtenidos reflejan que el 23% de ellos no están en apertura para probarlos. Sin embargo, el 77% (296 personas) indican que si comprarían el producto que deseamos introducir en el mercado.

Este es un indicador de la aceptación que tendría el producto en el mercado, en donde 3 de 4 personas si lo comprarían.

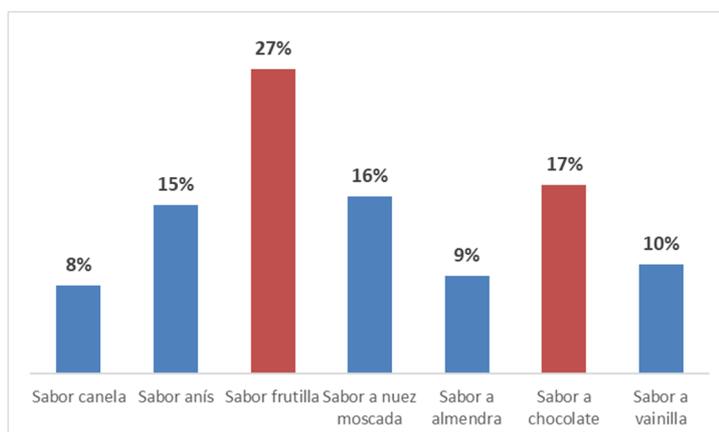


*Figura 16.* Apertura para comprar y probar cereal a base de harina de plátano. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Preferencia de sabores de cereales**

Otro de los datos relevantes obtenidos fue sobre las preferencias que tienen los encuestados en cuanto a los sabores de los cereales. Los porcentajes se dividieron considerablemente, siendo el de sabor de frutilla la opción más seleccionada con un 27%. Seguido de ella, se encuentra el sabor a chocolate con un 17% y el de nuez moscada con 16%.

Este dato permite conocer cuál sería el enfoque del producto en cuanto a su sabor.



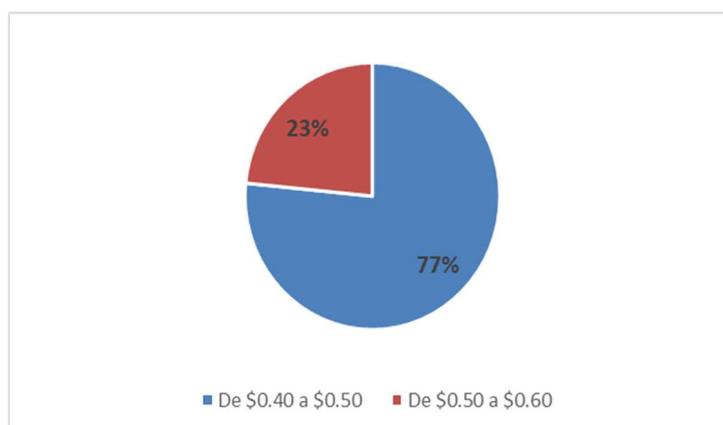
*Figura 17.* Preferencia de sabores de cereales. Tomado de: Instrumentos de medición

### **Precios a pagar por compra de cereal**

#### **Presentación personal**

Se presentaron dos opciones para analizar el rango de precios que las personas optarían para adquirir el producto en el mercado. Los resultados reflejan que las personas escogieron el rango de menor precio, siendo de \$0,40 a \$0,50 el precio que pagaría el 77% de los encuestados por la presentación personal del producto.

El 23% indicó que si está en apertura para pagar de \$0,50 a \$0,60.



*Figura 18.* Precios a pagar por compra de cereal de presentación personal. Tomado de: Instrumentos de medición

### Presentación familiar

Al ser consultados por los precios que pagarían por una presentación familiar del cereal, se mantuvo la tendencia de optar por el rango de precios más bajos. Por ello, el 65% de los encuestados indicaron que prefieren pagar en un precio de rango de \$2.50 a \$2,75.

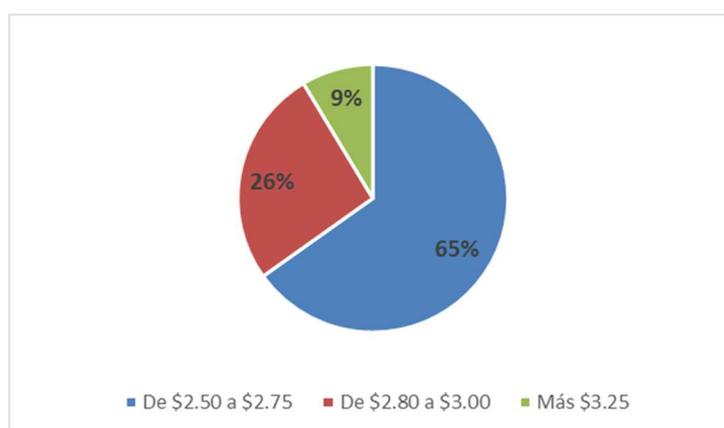


Figura 19. Precios a pagar por compra de cereal de presentación familiar. Tomado de: Instrumentos de medición

### Apertura para probar cereal con mix saborizado

Las personas también fueron consultadas por su preferencia con respecto a alimentarse con cereales con mix saborizado. El 63% de los encuestados indicaron que si considerarían la opción de adquirir este producto para alimentarse.

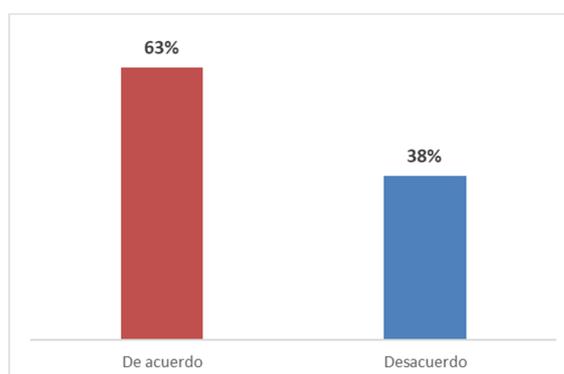
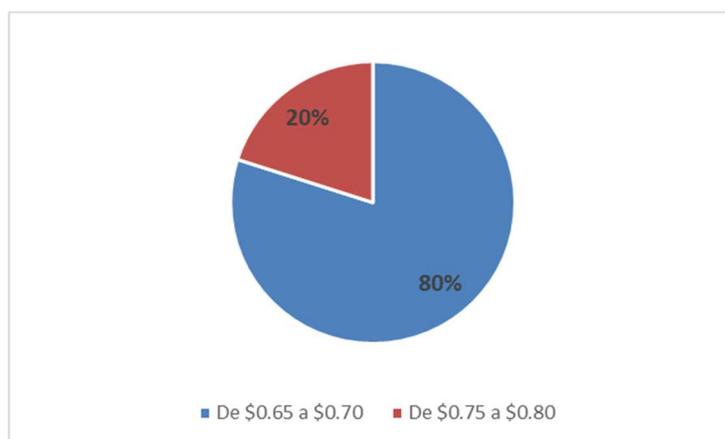


Figura 20. Apertura para probar cereal con mix saborizado. Tomado de: Instrumentos de medición

## Precios a pagar por compra de cereal con mix saborizado

### Presentación personal

La consulta por el precio que pagarán por la presentación personal, sigue con la tendencia de que los encuestados opten por los precios más bajos. En este caso, el 80% de las personas comentaron que estarían con la opción de pagar entre \$0,65 y \$0,70. Apenas el 20% indicó que pagarían el rango mayor, que oscila entre \$0,75 y \$0,80.

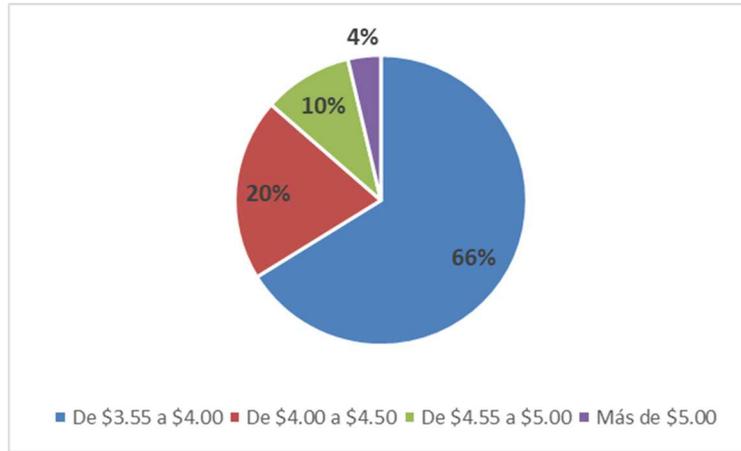


*Figura 21.* Precios a pagar por compra de cereal con mix saborizado de presentación personal. Tomado de:  
Instrumentos de medición

### Presentación familiar

El precio sugerido por los encuestados para los cereales con mix saborizados, en una presentación familiar, es de \$3,55 a \$4,00. El 66% de los participantes en el levantamiento de información así lo ha determinado.

De esta manera, se comprueba que, al igual que en las otras preguntas sobre consulta de precios, las personas optan por los rangos más bajos. Esta información es relevante porque el factor precio sí incide en la decisión de compra de los consumidores.



*Figura 22.* Precios a pagar por compra de cereal con mix saborizado de presentación familiar. Tomado de:  
Instrumentos de medición

### **Resumen de la entrevista**

A continuación, se analiza la entrevista que se realizó a profundidad al Gerente de ventas de una empresa de cereal, una de las interrogantes que se le mencionó es cómo considera el negocio de los cereales, a lo cual respondió que es un negocio dinámico y rentable porque siempre va ver consumo de este tipo de productos.

Además, se preguntó cuáles fueron las estrategias de entrada del cereal, a su vez mencionó que la tendencia actual es buscar productos que contribuyan al bienestar físico de las personas, también que no contengan altos niveles de azúcar y que se pueda consumir en cualquier momento del día.

Finalmente, se consultó sobre cómo se mantienen los precios de los cereales, indicando que no existe una variación considerable a nivel de las diferentes marcas.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1. Descripción del mercado

#### **Análisis PESTA**

Se procede a continuación a desarrollar el PESTA, el cual es una herramienta de análisis que permite identificar a nivel externo como se encuentra el entorno en el que se desarrollará el plan de negocios para la producción y comercialización del cereal a base de harina de plátano dentro de la ciudad de Guayaquil.

#### **Político**

En el Ecuador, en la actualidad existen tantas políticas, leyes, reglamentaciones, así como comités establecidos con el fin de prestar apoyo a ciertos sectores productivos y comerciales, con lo cual se busca asegurar y lograr la tan ansiada diversificación. A su vez, se han intensificado las medidas de apoyo para los productores, así como para los emprendedores, a través de créditos otorgados por entidades financieras, con lo cual se asegure una adecuada capacidad instalada en sus negocios y producción de diversos tipos de productos.

En contexto al plan de negocios, a través del Ministerio de Industrias y Productividad (2018), se creó un comité mediante el cual se busque respaldar las políticas gubernamentales para la defensa del consumidor, donde se fomente la producción en varios sectores, entre los que destaca el mercado bananero y de cereales, teniendo en consideración que son rubros que aportan importantes ingresos al país, y mueven a la economía interna, dado que muchas empresas, productores independientes y familias dependen de esto para vivir y es su fuente principal de ingresos.

Ecuador en la actualidad es referencia en lo que respecta al desarrollo de emprendimientos, por ello, existen medidas de apoyo a este sector comercial donde se identifican 1.7 millones de hombres y 1.2 millones de mujeres emprendedoras según información del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2018), que lo ubica como el país de Latinoamérica con la tasa de emprendimiento más alta, razón que ha incentivado a través de la presidencia a promover proyectos tales como:

- El pacto por el empleo.
- Inversión productiva.
- Innovación e inclusión.

Con base a lo anteriormente mencionado, es posible determinar que el presente plan de negocios a nivel político se presenta ante un escenario de apoyo para los emprendedores locales, tomando en consideración los proyectos vigentes, así como futuras leyes con las cuales se faciliten mucho más las medidas para acceder a créditos para innovación y mejora de los proyectos; es evidente que cada vez más se crean espacios para exposición de ferias a través de las cuales los emprendedores oferten sus productos y servicios.

### **Económico**

En materia económica, los emprendimientos y nuevos negocios han logrado aportar significativamente a la economía del país, esto a su vez ha permitido que se desarrollen proyectos en beneficio de este sector, donde consecuentemente se planea invertir 96 millones de dólares para impulsar emprendimientos jóvenes con lo cual adicionalmente se buscan nuevas alternativas de sustento laboral, esto fundamentado según un informe (Agencia EFE, 2018).

Es posible determinar que los ingresos que surgen de emprendimientos, pymes y mipymes representan el 20% de los ingresos de ventas para la economía ecuatoriana, siendo este un rubro importante que permite identificar el papel fundamental que tienen hoy en día este tipo de negocios, y mucho más si se considera que logran crear plazas de trabajo directo e indirecto, lo que incentiva a que la rotación de capital en el país se mantenga y no se estanque.

A pesar que el Ecuador depende en gran medida de la venta de petróleo, así como existe la participación de las exportaciones no petroleras que son las principales fuentes de ingresos, hoy en día es posible determinar con base al crecimiento percibido en el sector de las pymes y emprendimientos, que se está logrando de a poco diversificar las ramas en las cuales el país basa su economía, y mucho más si se toma en consideración las medidas de apoyo, facilidades, e incursión a mercados internacionales de estos nuevos emprendimientos, lo que

garantiza que el país siga de manera estable en la generación de una economía sostenida.

### **Social**

A nivel social, se identifica que las actividades agrícolas llevadas a cabo por productores que viven estrictamente de estas, presenten aún ciertas brechas que les impidan a estos grupos económicos a experimentar mejores condiciones para desenvolverse, sin embargo, debido a proyectos innovadores, en los cuales muchos emprendedores con base a estudios previos, logran desarrollar proyectos cuya materia prima viene directamente del campo y los cultivos, esto ha permitido dar entrada a una importante variedad de productos nuevos y con una aportación nutricional fiable para el mercado.

A pesar de las brechas existentes para el sector agrícola, otros sectores como el platanero que presenta épocas tanto de escases como de abundancia, donde ambos inciden en el precio directamente, afectando para bien o para mal las actividades en las que se incluyen las exportaciones, el primero para su incremento y el segundo para su disminución, sin embargo, teniendo en consideración que existen productores plataneros independientes, estos logran establecer acuerdos con ciertos emprendedores para mantener relaciones comerciales de mutuo beneficio, esto se acota según indagación obtenida de un informe de la Revista (Vistazo, 2018).

### **Tecnológico**

A nivel tecnológico en el Ecuador se ha presentado un importante avance en cuanto a la implementación de tecnología en sectores tanto agrícolas como a la hora de establecer por parte de los emprendedores sus modelos de negocio, esto atribuido al nivel de calidad que buscan lograr con el producto o servicios que ofertan en el mercado. Para llevar a cabo esto, acceden a obtener financiamiento para la materialización de sus proyectos, así como para implementar mejoras, haciendo mucho más sistematizados los procesos productivos, lo que consecuentemente desencadenará en una alta eficiencia.

Por lo general a nivel de los nuevos modelos de negocios, a pesar de que su nivel de inversión es mucho más limitado en comparación de las grandes empresas,

estas se centran a la hora de mejorar o implementar tecnologías de soporte en aspectos específicos tales como:

- Sistema de comunicación.
- Sistema de producción.
- Logística.
- Materiales y equipos.

La tecnología para el presente plan de negocios se identifica como un factor relevante de considerar, si lo que se pretende es implementar una empresa a través de la cual se produzca y comercialice un cereal a base de harina de plátano con bajo nivel calórico, solo de esta manera se logrará garantizar el buen desempeño del proyecto.

### **Ambiental**

A nivel ambiental las empresas en el Ecuador deben tomar en consideración que existen leyes a través de las cuales se protege al medio ambiente sobre acciones que perjudiquen y dañen tanto el equilibrio y la vida, es por ello que incluso a nivel de la Constitución de la República se estableció como objeto de derecho a la naturaleza, con lo cual se busca el incentivar prácticas responsables por parte de las industrias y empresas en general, independientemente de su tamaño.

De igual manera existen proyectos y actividades independientes que se aplican a nivel de las empresas como parte de sus planes de responsabilidad social empresarial (RSE), lo que se ha ido popularizando en los últimos años, dado que incluso se percibe como una estrategia de diferenciación ante la cual, consumidores y clientes más exigentes también demandan y por lo cual eligen a una empresa por sobre otra.

A nivel general, las nuevas empresas y modelos de negocios en materia ambiental según lo que se establece en el contexto nacional y local, deben tener en consideración lo siguiente:

- Procesos productivos donde prime la optimización de recursos naturales.
- Planes de reciclaje.
- Proyectos de innovación y reutilización.

- Reducción de combustibles fósiles.
- Reducción de productos o insumos altamente contaminantes.
- Consideración de las leyes y normativas centradas a la protección de la naturaleza.
- Estudio de nuevas alternativas sustentables en la presentación de empaques de los productos.

Con base a lo detallado dentro de este apartado, es posible determinar que a nivel ambiental el plan de negocios debe centrarse en la gestión de procesos y procedimientos tanto internos como externos, lo más eficiente y sustentable posible, con lo cual además de generar una diferenciación marcada y valorada por parte de la población, significará una ventaja de valor para la empresa dentro del mercado, permitiéndole en un futuro optar por certificaciones de calidad en varios de sus procesos y aplicaciones.

En otro apartado, en lo que se refiere al factor ambiental, en la última década se ha evidenciado una mayor preocupación por parte de entidades públicas, privadas y de los consumidores en general por adoptar medidas e iniciativas que promuevan el cuidado del medio ambiente. Esto a su vez guarda una estrecha relación con la adopción de políticas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de empresas privadas, las cuales además de controlar minuciosamente la calidad de sus productos, buscan también desarrollar procesos de producción sostenibles, que generen un menor impacto sobre el medio ambiente, mediante la reducción del uso materiales plásticos no degradables para el empaque de sus productos.

## **1.2. Las 5 fuerzas de Porter**

Para identificar el potencial de mercado hacia el cual se pretende ingresar, será necesario analizar las diferentes fuerzas que intervienen y que de forma directa o indirecta podrían afectar o favorecer a la producción y comercialización de un cereal elaborado a base de harina de plátano con bajo nivel calórico en la provincia del Guayas cantón Guayaquil. En este caso, se procede a analizar a los clientes, proveedores, competidores entrantes, productos sustitutos y competidores actuales del mercado:

### **(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes**

En lo que se refiere a los compradores y potenciales clientes del cereal elaborado a base de plátano, se identifica un poder de negociación medio, considerando que a pesar que en el mercado ecuatoriano existe una amplia gama de cereales a disposición de los consumidores, tanto de marcas nacionales como de marcas extranjeras; la mayoría de dichos productos están elaborados a base de otras harinas, principalmente de sémola de trigo, el cual además de contener gluten y azúcares, en algunos casos puede llegar a contener un mayor nivel calórico.

Así mismo, considerando las actuales tendencias de mercado orientadas hacia el consumo de alimentos más saludables, según el artículo publicado por diario El Telégrafo (2015), “Para expertos en mercado, existe un interés creciente del público por buscar productos más saludables y esto ha puesto a las grandes empresas alrededor del mundo en el compromiso de responder a tales exigencias” (párr. 2).

Desde esta perspectiva, el factor diferenciador del cereal que se pretende introducir al mercado (elaborado a base de harina de plátano y con bajo nivel calórico) y la carencia de una oferta con iguales características, puede ser considerado como un factor favorable para el negocio, puesto que le permite mantener el poder de negociación en aspectos concernientes al precio. No obstante, debido a que existen varios productos sustitos a disposición de los compradores, será importante gestionar adecuadamente aspectos relacionados con la promoción del producto, la calidad y la presentación a fin de atraer a potenciales clientes y generar fidelidad a largo plazo.

## **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

En cuanto a los proveedores, se identifica que el poder de negociación es bajo, puesto que según la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (2016), actualmente en la provincia del Guayas existe un total de 2.923 productores de banano y plátano, de los cuales un total de 440 productores se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

En este contexto, a pesar que la empresa no contará con una finca productora de plátano a partir de la cual se obtenga la materia prima necesaria para la

elaboración del cereal; al existir un alto número de proveedores el poder de negociación será de la empresa, puesto que contará con la facultad de seleccionar al proveedor o a los proveedores del mercado que ofrezcan una mejor oferta del producto, particularmente en términos de calidad, costo, tiempos de entrega del pedido, cobertura del tamaño del pedido y formas de pago.

Así mismo, debido al número de proveedores que existe en la ciudad, se podrá seleccionar varios que podrán satisfacer la demanda de materia prima en caso que se presenten factores ambientales que pudieran afectar la producción de plátano. Por otra parte, se requerirá también de otro tipo de insumos secundarios para la elaboración del producto que podrán ser obtenidos a partir de distribuidores mayoristas.

En cuanto al empaque, debido a que el producto se comercializará con un empaque primario (bolsa de papel metalizado para conservar el cereal) y secundario (caja de cartón), se requerirá de proveedores que distribuyan este tipo de productos con características biodegradables. En este caso, en la ciudad de Guayaquil, existen diversos proveedores, tales como Plaslit S.A., Plastiempques, y Sunchodesa, lo que indica que la empresa podrá seleccionar al proveedor que le proporcione una mejor oferta.

### **(F3) Amenaza de nuevos compradores entrantes**

Debido al tipo de producto que se pretende ofertar y las condiciones actuales del mercado, se considera que existe un alto nivel de amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector productor de cereales. Desde esta perspectiva, es importante considerar que a nivel macroeconómico el Gobierno busca fomentar la inversión a través del desarrollo de nuevos negocios y emprendimientos, así como la atracción de inversión extranjera, como un mecanismo para activar la economía ecuatoriana.

Desde esta perspectiva, en los últimos años se han establecido una serie de incentivos que promueven la inversión y la producción a través del proyecto de Ley Orgánica de Atracción de Inversiones, tal como se señala en el artículo publicado por diario El Telégrafo (2018):

El proyecto de ley propone una serie de incentivos para fortalecer la producción y la inversión privada, entre ellos, reducción de impuestos, incentivos a la inversión en tecnología productiva, menores plazos exentos de impuestos en los certificados de depósitos bancarios, entre otros. Dentro de las reformas del régimen tributario se destaca la exoneración del pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas durante 10 años. Esta medida actualmente solo se aplica por cinco años a las inversiones fuera de Quito y Guayaquil (párr. 4).

En este contexto, los incentivos que proporciona el Estado ecuatoriano, así como el alto número de proveedores de materia prima y las tendencias actuales del mercado direccionadas hacia el consumo de productos saludables pueden ser percibidos como un factor favorable para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, dentro del sector de cereales influyen otros aspectos que deben ser considerados, tales como: el alto número de competidores directos y la existencia de productos sustitutos, que podrían actuar como una barrera de entrada y frenar el ingreso de un alto número de nuevas empresas.

No obstante, estos escenarios no exentan que los competidores actuales puedan desarrollar cereales elaborados a base de harina de plátano, por lo que resulta necesario destacar el factor diferenciador del producto y gestionar eficientemente las estrategias promocionales para fidelizar a los potenciales clientes.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

En lo que respecta a los productos sustitutos, se considera que en la actualidad existe una amenaza sustancial para el crecimiento de la industria de cereales en el Ecuador, lo cual podría incidir de manera negativa en el sector generando un posible debilitamiento de la demanda debido a que las preferencias de los consumidores, especialmente en el mercado del desayuno en el país y particularmente en la ciudad de Guayaquil, se ha desplazado hacia una mayor comodidad y velocidad.

Debido a la amplia variedad de opciones de desayuno o alimento complementario entre comidas que existe en la ciudad de Guayaquil, el nivel de competencia indirecta en el sector es alto. En este contexto, los consumidores han modificado sus hábitos alimenticios hacia un estilo de vida más móvil, que en algunos casos no incluye el tradicional desayuno sentado. Las alternativas móviles comunes a los cereales para el desayuno incluyen pan blanco tradicional, pan de diferentes cereales, barras saludables (por ejemplo, barras de granola), panqueques, otros tipos de cereales tales como avenas, granolas, entre otros.

Los sustitutos al cereal, tanto en la categoría de snacks como en la de productos con características similares (otro tipo de cereales), tienen un precio generalmente competitivo en relación con el cereal y están disponibles en muchos de los canales que distribuyen cereal, lo que da como resultado costos de búsqueda mínimos para las comparaciones de precios que realizan los compradores.

Desde esta perspectiva, el cereal que se comercializa actualmente y de manera particular el cereal elaborado a base de harina de plátano se enfrentará a la competencia de estos desayunos alternativos en dos puntos principales de decisión de compra y de consumo. Los clientes a menudo deciden comprar cereales, pero no lo consumen regularmente debido a las diversas opciones de desayuno; esto incide en que los sustitutos de la industria cerealera ejerzan una presión significativa sobre las empresas del sector, por lo que se deberá diseñar estrategias que le permitan a la empresa destacar el cereal elaborado a base de harina de plátano por sobre la competencia directa y los productos sustitutos.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad de competidores directos en el sector de cereales en el Ecuador es alta, considerando el artículo publicado por Revista Líderes (2017), donde señala lo siguiente:

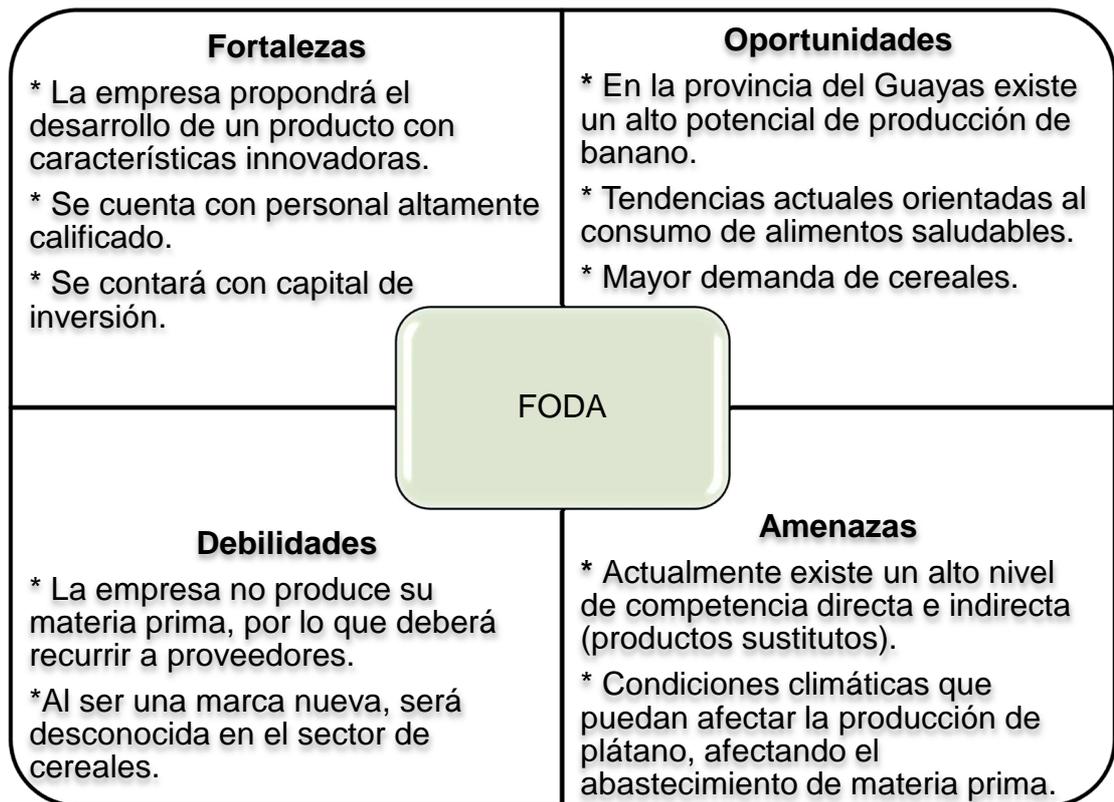
En el mercado de los cereales procesados que se comercializan en supermercados y autoservicios, las marcas de dos multinacionales son las líderes. Este segmento, que hasta el 2012 movía alrededor de USD 35 millones

al año en ventas, tiene en las empresas Kellogg's y Nestlé a los pesos pesados de los cereales. Solo Nestlé cuenta con ocho marcas: Chocapic, Trix, Nesquik, Milo, Fitness, Corn flakes, Estrellitas y Gold. Sebastián Mantilla, gerente de la unidad de Cereales de Nestlé, asegura que cada año aumentan la penetración y las ventas de cereales en el Ecuador, dado que existen varios formatos, precios y variedad (párr. 1-2).

En este caso, además de las multinacionales como Nestlé y Kellogg's, existen otras empresas nacionales tales como Cereales Andinos y la empresa Fundamyl que también participan en el sector y basan su producción en la incorporación de tradicionales, tales como la quinua, amaranto, entre otros. Desde esta perspectiva, debido a el posicionamiento de marca y la inversión que realizan en promoción a través de diferentes canales, las principales competidoras para la empresa productora del cereal elaborado a base de harina de plátano, son Nestlé y Kellogg's; sin embargo, debido a su alcance y características del producto, se pretende competir de forma directa con las marcas de cereales de empresas nacionales.

### **1.3. Análisis FODA**

Además del análisis de los factores macroeconómicos del mercado (PESTA) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se procede a desarrollar el análisis FODA, a fin de identificar los principales factores internos y externos que podrían incidir en el desarrollo del proyecto.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

#### **2. Constitución de la empresa**

El nombre o razón social de la empresa es Cereal de plátano S.A. (CERPLAT S.A.), estará establecida por cuarenta por ciento de aportación propia y sesenta por ciento de endeudamiento. La empresa estará dedicada a la producción y comercialización del cereal Banana Flakes. Contará con una planta de producción en la vía a Daule, parque comercial California, en Cantón Guayaquil provincia del Guayas.

##### **2.1. Misión**

La misión para la empresa a través de la cual se comercializará el cereal elaborado a base de harina de plátano se plantea de la siguiente manera:

*“Ser un cereal de harina de plátano líder con la más alta aportación y calidad nutricional con ingredientes naturales que garantizan un bajo nivel calórico”*

##### **2.2. Visión**

En lo que respecta a la visión, es decir lo que se espera lograr a largo plazo, se establece de la siguiente manera:

*“Ser líder en el mercado de cereales hechos a base de harina de plátano con bajo nivel calórico dentro de la ciudad de Guayaquil y a nivel nacional, otorgando a las familias una alternativa alimenticia práctica, de sabor agradable y lo más importante, altamente saludable”*

##### **2.3. Estructura organizacional**

La empresa estará organizada con base a una estructura organizacional vertical; puesto que se conformarán diferentes departamentos a fin de establecer una división del trabajo por función (operativa y de soporte) permitiendo una especialización que promueva la eficiencia de la empresa en todas sus áreas. En este caso, se establecen diferentes niveles jerárquicos a nivel interno para facilitar el control y seguimiento.



*Figura 23 . Estructura Organizacional de la Empresa. Elaborado por autor*

## **Funciones del personal**

### **1. Gerente General**

#### **Requisitos para el cargo**

1. Título o nivel de estudio: Ingeniero en Gestión de empresas, tercero o cuarto nivel de estudio.
2. Edad: Entre 35 a 50 años
3. Experiencia: Será necesario que cuente como mínimo de 2 años de experiencia en cargos gerenciales.

Para gestionar la empresa productora de cereal de harina de plátano, el Gerente General tendrá como función básica la de administrar todas las fases de los procedimientos normalizados de trabajo, asegurando el establecimiento y funcionamiento de los departamentos que conforman la organización en base a las demandas empresariales percibidas, proporcionando un servicio excepcional y el mantenimiento de rentabilidad de salida.

- Las tareas que deberá desarrollar el Gerente General se enfoca en desarrollar una gestión permanente del funcionamiento de los diferentes departamentos que conforman la empresa.

- Coordinar reuniones con el personal de los diferentes departamentos de la empresa, accionistas o diferentes grupos de interés.
- Coordinar reuniones con organizaciones de banano, entre otras entidades pertenecientes al sector.
- Analizar y evaluar los informes emitidos por los diferentes departamentos de la empresa.
- Mantener contacto con los clientes y proporcionar una respuesta oportuna a sus requerimientos.
- Gestionar el contacto con los proveedores de materia prima y suministros necesarios para la producción.
- Gestionar y verificar la correspondencia recibida, sea esta física o a través de correo electrónico.
- Gestionar el cumplimiento de las directrices establecidas para el desarrollo de los procesos internos.
- Garantizar la gestión transparente de los recursos con los que cuenta la empresa.
- Gestionar los resultados obtenidos por el recurso humano de la empresa.
- Garantizar un ambiente laboral adecuado para los empleados.
- Proporcionar capacitación y motivación al personal de la empresa.
- Gestionar el adecuado flujo de comunicación dentro y fuera de la empresa.
- Gestionar los procesos de contratación de nuevo personal en caso de ser requerido, así como también deberá proporcionarles la capacitación necesaria.
- Desarrollar una evaluación de los resultados obtenidos en un periodo determinado en relación a los objetivos propuestos.

## **2. Operarios**

### **Requisitos para el cargo**

1. Título: Técnicos
2. Edad: Entre 20 a 35 años
3. Experiencia: Se requiere dos años de experiencia en industrias de productos de consumo masivo.

Realiza la función de la producción de cereal elaborado a base de harina de plátano, involucra la operación de la maquinaria, gestión de procesos de molienda, transformación y empaque del producto, así como su colocación en el área asignada.

- Ejecutar las actividades de producción.
- Operar la maquinaria.
- Verificar la calidad de la materia prima.
- Informar a la Gerencia sobre el stock de la materia prima y el producto terminado con el que cuenta la empresa.
- Realizar la gestión de calidad del producto terminado.
- Elaborar informe periódico de las actividades realizadas.

### **3. Promoción y ventas**

#### **Requisitos para el cargo**

1. Título: Ingeniería en ventas.
2. Edad: Entre 20 a 35 años.
3. Experiencia: Se requiere experiencia en ventas como mínimo de 2 años.

Será el encargado de desarrollar las actividades de ventas del cereal de harina de plátano que produce la empresa y consecuentemente será quien tenga el contacto directo con los intermediarios.

- Establecer y cumplir con los objetivos de ventas de manera mensual.
- Establecer y gestionar de manera permanente la cartera de clientes con los que cuenta la empresa.
- Desarrollar estrategias para captar nuevos clientes e incrementar la cartera de clientes existente.
- Realizar visitas a clientes actuales y potenciales para ofrecer y dar a conocer el producto.
- Asesorar al cliente e interesados sobre el producto y proporcionar la información que el cliente requiera de manera oportuna.
- Gestionar los pedidos que realicen los clientes de manera online.
- Desarrollar y aplicar planes de ventas.

- Trabajar acorde a la cultura empresarial establecida de modo que se pueda fortalecer la imagen de la empresa en el mercado.
- Gestionar las actividades de promoción y activaciones del producto.
- Desarrollar estrategias de marketing que contribuyan a promover la comercialización del cereal.

#### **4. Comercialización y logística**

##### **Requisitos para el cargo**

1. Título: Ingeniería en ventas.
2. Edad: Entre 20 a 35 años.
3. Experiencia: Se requiere experiencia en ventas como mínimo de 1 año.

Se encargará de gestionar la adquisición de materia prima y gestionar las actividades de logística para la entrega del producto a los clientes, deberá llevar los registros y elaborar informes de compras y distribución para su presentación a la gerencia.

- Gestionar la adquisición de materia prima e insumos con los proveedores.
- Gestionar la logística de entrada de materia prima y salida del producto hasta el punto de entrega acordado con el cliente.
- Garantizar que las ventas gestionadas han sido concretadas con éxito y que no existe ningún tipo de quejas o solicitud de los clientes, en caso de haberlas deberá comunicar al responsable de ventas.
- Mantener contacto con los clientes para evaluar la satisfacción de los mismos y proporcionar servicio post-venta.
- Mantener una comunicación profesional tanto con el cliente externo como con el cliente interno de la empresa.
- Recibir, organizar y elaborar informes de las actividades realizadas en el departamento de ventas.
- Conocer los movimientos de ventas que se ejecutan y gestionar la información de la cartera de clientes.

## **5. Contador**

### **Requisitos para el cargo**

1. Título: Contador Público Autorizado.
2. Edad: Entre 25 a 35 años.
3. Experiencia: Se requiere experiencia como mínimo de 1 año.

Se encargará de gestionar los registros contables y financieros de la empresa, así como la asignación de recursos requeridos por los diferentes departamentos, previa aprobación del Gerente general.

- Mantener un libro diario de ingresos y egresos.
- Receptar y conciliar facturas.
- Asegurar que se efectuó el pago a proveedores.
- Realizar los depósitos en las cuentas bancarias.
- Preparar y presentar informes contables.
- Encargarse de las conciliaciones bancarias y de nómina.

#### **2.3.1. Efectos Económicos de las variables organizacionales**

Los efectos económicos en la actualidad sobre las variables organizacionales tienen repercusión directa sobre la utilidad esperada, mediante aspectos específicos relacionados al giro del negocio que la empresa asumirá para lograr la consecución de los objetivos y metas empresariales, entre estos factores destaca:

- Tamaño de la estructura organizativa.
- Tecnología administrativa.
- Complejidad de las tareas administrativas.

De igual manera, es importante mencionar que las empresas independientemente de su tamaño, requieren planes de inversión organizacional, de esta manera la empresa podrá hacer frente a cualquier efecto en relación a los aspectos económicos que surjan, ya sea como consecución de un hecho a nivel externo (del país), o interno (de la empresa).

El cálculo de las inversiones derivadas de la organización se basa directamente en los resultados de la estructura organizativa diseñada. Su dimensión y

la definición de las funciones que le corresponderán a cada unidad determinarán efectos sobre las inversiones en obra física, equipamiento y capital de trabajo.

La cuantificación de estas inversiones no será responsabilidad del estudio organizacional. Los antecedentes proporcionados por el análisis de la estructura organizacional de la empresa que generaría el proyecto permiten definir un programa de recinto, que consiste en una primera aproximación de la cantidad y el tamaño de las oficinas, así como de las necesidades de instalaciones anexas.

#### **2.4. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)**

La empresa de cereal a base de harina de plátano tiene por objetivo posicionarse en el mercado Guayaquileño, para lo cual se realizará un estudio sobre las actividades principales que intervienen en la empresa, con la finalidad de organizar todo el desarrollo operacional para poder incrementar el poder competitivo de la organización y dirigir frente a otros en el sector de cereales.

Se estructuró el siguiente diagrama de cadena de valor, para la identificación de las actividades de la empresa de cereal a base de harina de plátano.

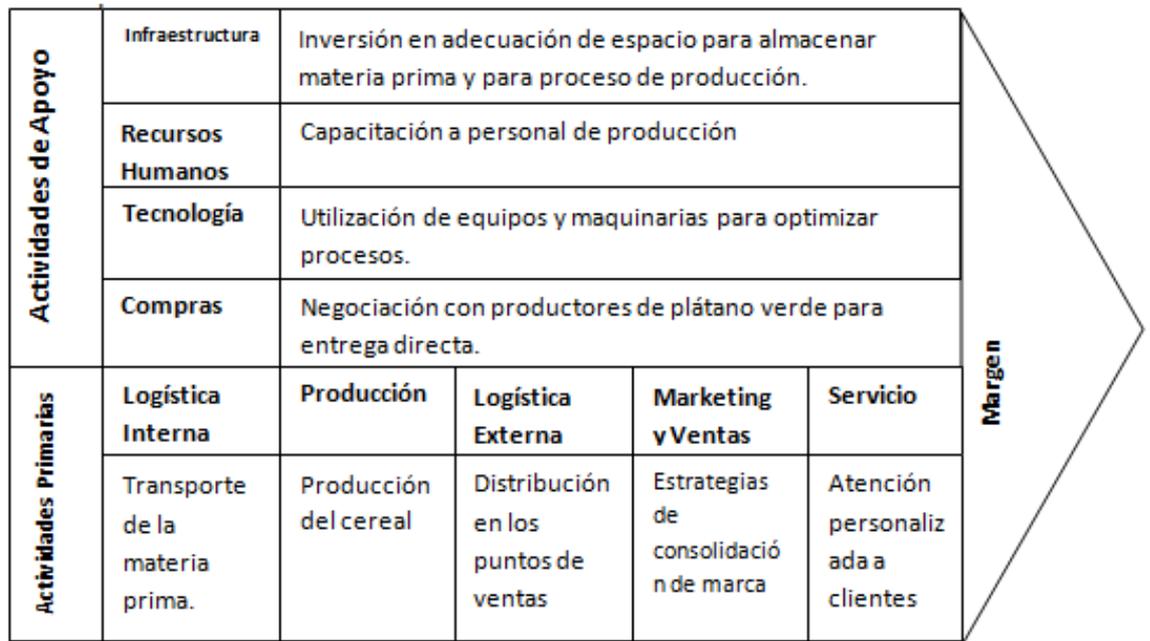


Figura 24. Cadena de valor de la empresa de cereal de harina de plátano.

Adaptado de: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

## Actividades Primarias

### Logística interna

Se llevará a cabo la compra de todos los insumos necesarios para la preparación de los cereales, por otra parte, se debe tomar en consideración que la materia prima debe ser de perfecta calidad para asegurar el resultado del producto final.

El proceso de compra lo realizará el ingeniero en ventas quien será el encargado de escoger al proveedor que más convenga para el abastecimiento del plátano verde, además deberá verificar que la materia prima tenga la calidad requerida para la producción de los cereales, si la materia prima no cumple con las características apropiadas para la elaboración de los cereales se lo retornará.

## **Producción**

En este proceso interviene desde el abastecimiento de materia prima hasta concluir con el proceso de producción y control de calidad, y por último poder comercializar el producto.

En la actualidad no existe un cereal a base de harina de plátano en el mercado, por lo tanto se realizará la producción de los cereales de acuerdo al instrumento de medición elaborado, posterior se efectuará la distribución en supermercados y tiendas.

Para la elaboración del cereal a base de harina de plátano se efectuará los siguientes pasos:

1. **Adquirir la materia prima.** En esta etapa se procede a realizar el pedido a los proveedores.
2. **Almacenar en bodega.** En esta etapa se receipta la materia prima para su almacenamiento.
3. **Separar los plátanos adecuados.** En esta fase se procede a clasificar los plátanos. Los que se encuentren en mal estado serán descartados.
4. **Lavado.** Se procede a lavarlos con abundante agua a temperatura ambiente con el fin de limpiar y desinfectar los plátanos.
5. **Pelar los plátanos.** Se procederá a retirar la cascará que posee el plátano y colocarlas en bandejas.
6. **Cortar en rodajas.** En esta etapa se procederá a cortar los plátanos de manera circular.
7. **Deshidratación.** Se coloca las diferentes bandejas en un horno a una temperatura de 180° aproximadamente 15 minutos, y retirarlos para dejar reposar a temperatura ambiente.
8. **Molienda.** Luego el plátano seco en rodajas se lo lleva a un molino para finalmente obtener la harina en polvo.

9. **Tamizado.** Se procede a eliminar grumos para poder obtener una capa de harina muy fina.

10. **Obtención de la harina.** En esta etapa se obtiene la harina de plátano.

11. **Mezcla de saborizante.** En este proceso se realizará la mezcla de harina, agua, azúcar y saborizantes para la obtención del cereal.

12. **Moldeadora de hojuelas.** Se procede a realizar en la máquina moldeadora para obtener las hojuelas de diferentes sabores.

13. **Horneado.** Se llevará las diferentes bandejas al horno a una temperatura de 180° por un tiempo de 5 minutos para que las hojuelas estén crujientes.

14. **Empaquetado.** Una vez obtenida las hojuelas se pasará por un dosificador el cual permite poner la cantidad necesaria del producto que se lanzará en las presentaciones individuales 22 g. y presentación familiar 380 g. y donde finalmente se empaqueta para su posterior almacenamiento.

15. **Almacenamiento.** El cereal a base de harina de plátano será almacenado en cartones empacados antes de ser comercializados, evitando humedad y luz solar para prevenir que el producto se pueda deteriorar ya que es artesanal y no contiene ningún tipo de conservantes. El tiempo máximo de conservación para su consumo es dentro de 20 días a partir de su elaboración.

#### **Proceso de producción previa de la harina y posteriormente del cereal:**

A continuación, se detalla el proceso de elaboración del cereal

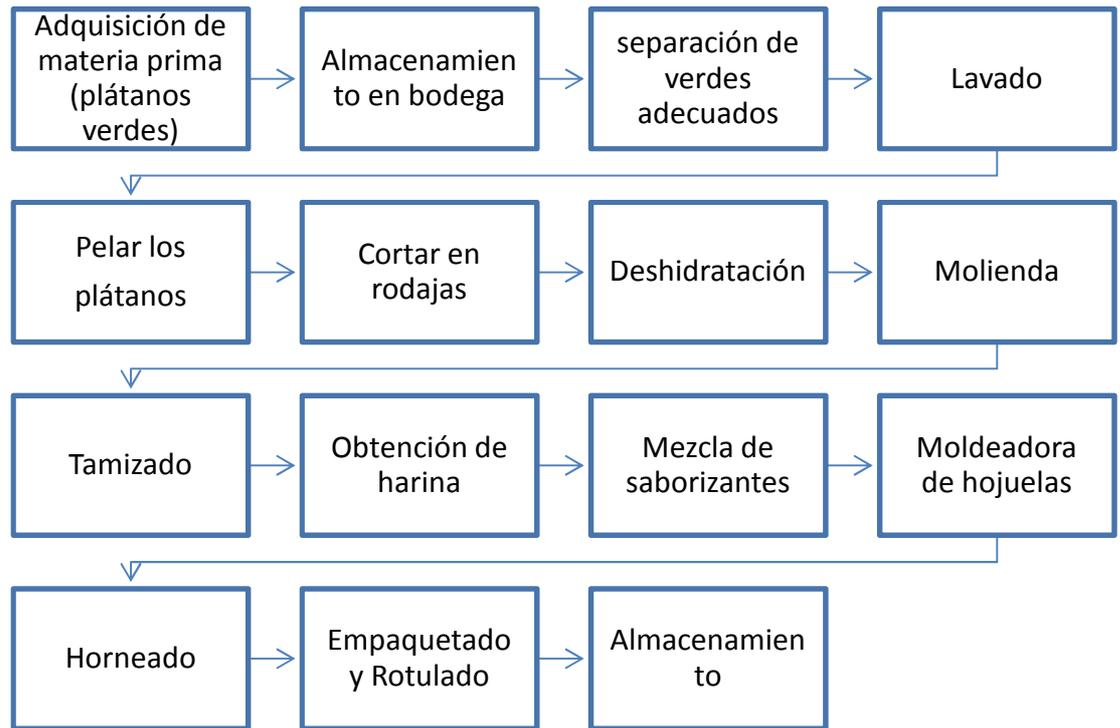


Figura 25. Proceso para la elaboración del cereal a base de harina de plátano.

## 2.5. Comercialización y ventas

La empresa va adquirir un vehículo y este será el medio para llevar a cabo la idea del negocio. Este será el medio principal para la comercialización del producto a nivel de la ciudad de Guayaquil.

Se ha definido el sector de las tiendas y comisariatos como el medio para poner en el mercado el producto. Los colaboradores de “promoción y ventas” son los encargados de acudir a establecimientos a través de una ruta de visitas pre-definidas para negociar la colocación del cereal en estos lugares. Aquellos que acepten la propuesta de la empresa, tendrán el servicio de entrega directa para el abastecimiento constante.

La venta se la desarrollará con un precio establecido para todos, una condición primordial a definir en el momento de la negociación. No se dará opción a que se cobre por el producto un precio de venta al público superior al que se define. Estos son términos que la organización considera para acceder a colocar el cereal en estos lugares.

## **2.6. Servicio Post – Ventas**

En este aspecto se determinará acciones específicas de aplicar, tomando en consideración los diversos requerimientos de los clientes, a quienes se les debe atender de manera oportuna, por lo que el servicio postventa abarcará los siguientes lineamientos:

- Entrega de información requerida por el cliente relacionado con los beneficios, características, e información nutricional del producto.
- Información sobre pedidos al por mayor.
- Información complementaria del producto.
- Además, se atenderán requerimientos, quejas y dudas en relación al producto para otorgar un seguimiento de lo indicado por el cliente.

Cabe mencionar que conforme pase el tiempo y el producto adquiera notoriedad en el mercado, las gestiones de servicio post-venta irán incrementando y detallando, a fin de poner a disposición de los consumidores y clientes información amplia, así como mantener retroalimentación personalizada con los consumidores del producto.

## **2.7 Descripción y detalle del producto**

El cereal de hojuelas de plátano está elaborado a base de harina de plátano, el mismo que es un producto básico en la mesa de los ecuatorianos; el plátano es una fuente importante de nutrientes, además de ser un producto que brinda energía natural a quien lo consume.

El plátano no pertenece a la familia de los cereales, pero se puede elaborar crujientes cereales de hojuelas a base de esta harina. Cabe mencionar que la harina de plátano no contiene gluten y por ende es más beneficiosa para la salud que los cereales elaborados con harina de trigo tradicional ya que estas contienen elevadas calorías y gluten en su composición. Dentro de las propiedades nutricionales del plátano se encuentra hierro, manganeso, potasio, fósforo, calcio, etc. necesarios para una adecuada alimentación.

### 2.7.1 Características

El cereal a base de harina de plátano verde presentará características y beneficios nutricionales otorgadas no solo por la materia prima del cual se producirá, sino además como parte del proceso productivo se le irán otorgando los atributos que se requieren para que el producto cumpla con su función, es decir, de ser un alimento saludable, nutritivo y de bajo nivel calórico.

### 2.7.2 Presentación

La presentación del producto se determina según los resultados del estudio de mercado realizado, teniendo en consideración que al ser un producto consumido tanto a nivel escolar, como snack o dentro del hogar, este se presentará en varias versiones para satisfacer así, los requerimientos de cada cliente-consumidor sobre el producto:

Inicialmente se pretenderá lanzar al mercado la presentación individual de 22g, el mismo que se comercializará a las tiendas y supermercados.



Posteriormente se lanzará una presentación familiar con contenido de 380 g.



Fuente: elaborado por autora

Los componentes del producto, hacen que el valor nutricional sea una de sus ventajas competitivas.

### 2.7.3 Etiquetado

Las presentaciones en caja de cereales banana flakes contiene dentro de su etiquetado: a) nombre del producto, b) logotipo, c) ingredientes, d) contenido en gramos, e) tabla nutricional, f) fecha de fabricación y g) fecha de expiración.

### 2.7.4 Logo del Producto



El logotipo ayuda a identificar una determinada marca en la mente de los consumidores; representa la identidad de la empresa. A continuación, se describe las características y colores que conforman el logo de la empresa:

El centro del logo es de color café, representa el color natural de la tierra donde se cultiva los plátanos; en la parte superior se encuentra un plátano que transmite humor, fuerza, y junto al color amarillo del cereal es la combinación perfecta de un producto que provee energía, vitalidad y por ende salud; las hojas del plátano representan la planta donde se obtiene la materia prima y la relación con lo orgánico del cereal ya que no contiene químicos. El color rojo con que se resalta el nombre de la marca está asociado para atraer la atención de los consumidores al visualizar el producto.

## 2.8 Proceso de prestación de servicio o producto

Para llevar a cabo la comercialización del cereal elaborado a base de harina de plátano con bajo nivel calórico en el cantón Guayaquil, será necesario llevar a cabo el siguiente proceso que inicia a partir del primer contacto del cliente (supermercados) con la empresa:

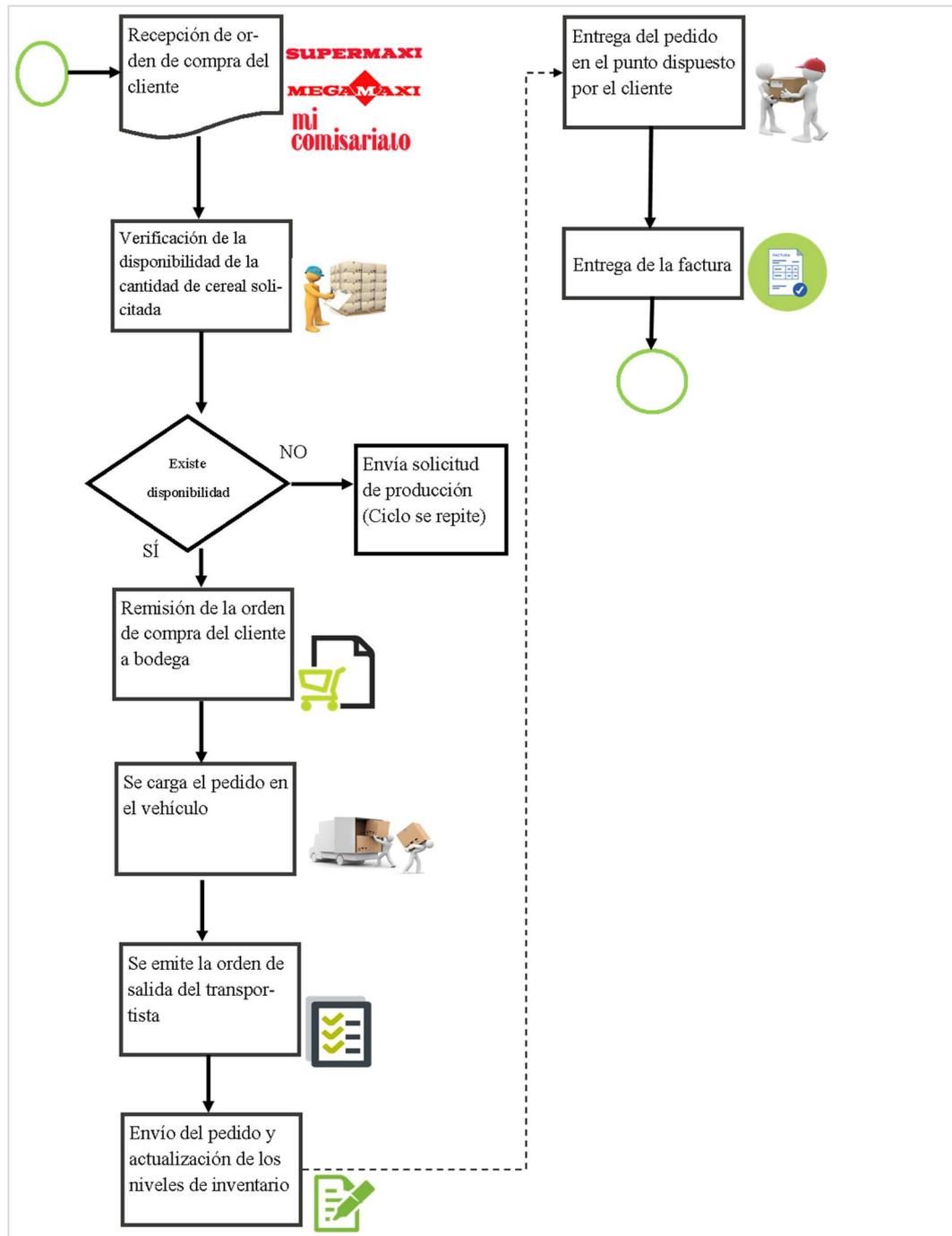


Figura 26. Proceso de comercialización del producto.

Además del proceso concerniente a la comercialización del producto, la empresa deberá ejecutar procesos complementarios que le permitirán aportar con un valor agregado, permitiéndole incrementar sus niveles de competitividad en el sector y contribuyendo a mejorar la satisfacción de sus clientes. En este contexto, entre los procesos agregadores de valor que realizará la empresa, se encuentran los siguientes:

- **Procesos de marketing:** Las actividades de marketing constituirán un aspecto fundamental para generar valor al proceso de comercialización del producto. En este caso, además de la gestión del cliente por medio de los Supervisores de Cuentas, los encargados del área de promoción y ventas se encargarán de desarrollar y aplicar estrategias para promocionar el producto hacia los consumidores finales, incentivando así la demanda del cereal en apoyo a los intermediarios. Así mismo, los procesos de marketing involucrarán la ejecución de activaciones y la gestión de medios mediante los cuales se proporcionará información al consumidor sobre el producto.
- **Procesos de servicio:** La cultura de la empresa estará direccionada principalmente al cliente y al consumidor final, a partir de esto se aplicarán estrategias de Customer Relationship Management (CRM) para gestionar las relaciones con los clientes (supermercados), permitiéndole supervisar aspectos concernientes a los requerimientos, sugerencias, inquietudes o quejas que pudieran presentar los clientes de la empresa.
- **Procesos de control de calidad:** La empresa priorizará la estandarización, el control de costos y la previsibilidad, para generar mejores resultados en términos de productividad. Así mismo, se aplicarán controles durante la producción para garantizar la calidad del cereal elaborado a base de harina de plátano que se comercializará a través de las diferentes cadenas de supermercados en el cantón Guayaquil.

## **2.9 Determinación de la capacidad instalada del negocio**

El tamaño del proyecto, se encuentra representado a partir de la cantidad de productos que se elaboren en un intervalo de tiempo. Cabe destacar que la

magnitud del lugar también vendrá representada según la rama del proyecto. Es por ello que se deben estudiar los factores que intervienen en los procesos operacionales, para poder elegir un tamaño correcto, que genere rentabilidad a largo plazo.

### 2.9.1 Localización

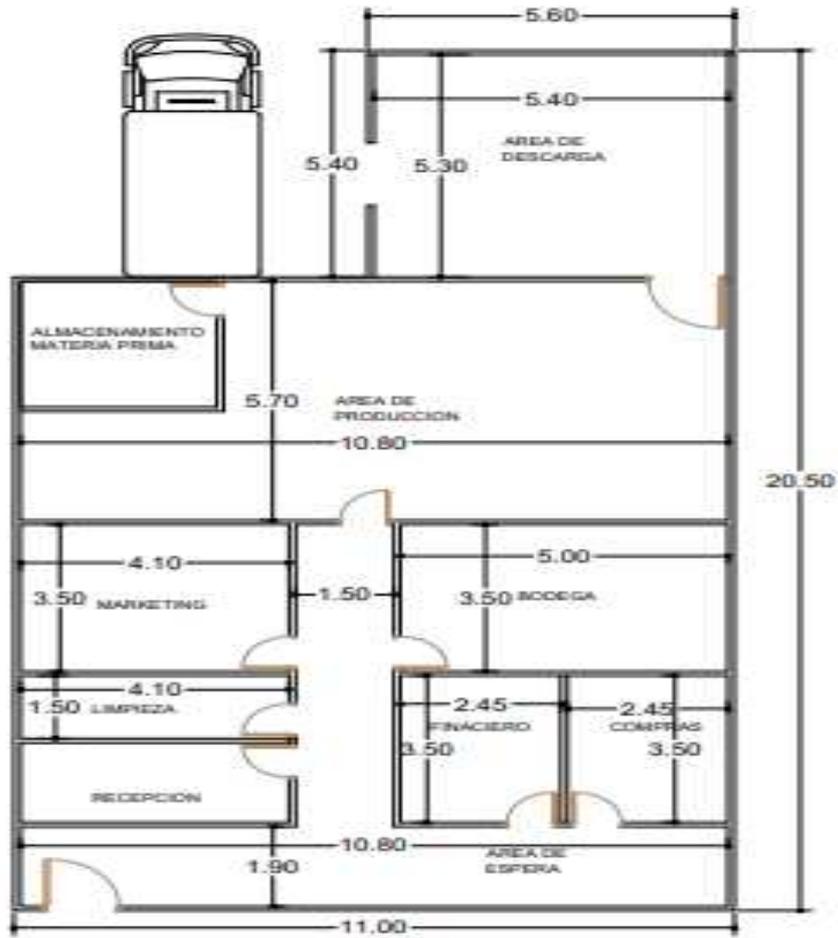
Las instalaciones de la empresa estarán ubicadas en el km 11.5 Vía Daule Parque Comercial California; las dimensiones de la planta cuentan con un área total de 220 m<sup>2</sup>. Se distribuirán en área de recepción, área de espera, departamento financiero, compras, marketing, bodega, área de producción, almacenamiento de materia prima, área de descarga, y finalmente área de empacado.



Figura 27. Localización de la planta. Tomado de:

<https://www.google.com/maps/place/Parque+Comercial+California/@->

## 2.9.2. Diseño estructural del proyecto



Area de terreno: 220 m<sup>2</sup>

Area de construida: 196 m<sup>2</sup>

Planta Cerplat  
Esc. 1:100

## 2.10 Costos y características de la inversión

### 2.10.1. Inversión

Tabla 1 Inversión En Maquinarias

<b>Maquinarias</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Mezcladora	4	\$ 1.300,00	\$ 5.200,00
Amasadora	2	\$ 630,00	\$ 1.260,00
Horno	3	\$ 2.800,00	\$ 8.400,00
Mesa de trabajo	6	\$ 140,00	\$ 840,00
Carro portador de bandeja	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Bandejas de trabajo	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Tanque de gas Industrial	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerador Industrial	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Balanza	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Selladora	2	\$ 180,00	\$ 360,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN MAQUINARIA</b>			<b>\$17.045,00</b>

### 2.10.2. Equipos de cómputo y comunicación

Tabla 2 Inversión En Equipos De Cómputo

<b>Equipos de cómputo y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Computadora portátil	5	\$ 750,00	\$ 3.750,00
Computadora de escritorio	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Scanner	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Impresora	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Teléfono fijo	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Celular	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Máquina registradora	1	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>TOTAL, INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$ 6.485,00</b>

## 2.11. Muebles de oficina

Tabla 3 Inversión de Muebles de Oficina

	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Muebles varios	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Aire acondicionado	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Sillas	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Repisas para carpetas	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Mesas	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Escritorios	5	\$ 135,00	\$ 675,00
<b>TOTAL, INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 2.690,00</b>

### 2.11.1. Útiles de oficina

Tabla 4 Útiles de Oficina

<b>Útiles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Lápices	100	\$ 0,30	\$ 30,00
Esferográficos	200	\$ 0,45	\$ 90,00
Cajas de clips	50	\$ 1,60	\$ 80,00
Tijeras	12	\$ 2,30	\$ 27,60
Grapadoras	10	\$ 5,35	\$ 53,50
Cuadernos	20	\$ 2,40	\$ 48,00
Resmas de hojas	20	\$ 4,70	\$ 94,00
Paquetes de Pegatinas	30	\$ 2,65	\$ 79,50
<b>TOTAL, INVERSIÓN EN ÚTILES DE OFICINA</b>			<b>\$ 502,60</b>

## 2.11.2. Movilización

Tabla 5 Gasto de Movilización

<b>Vehículos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Camión	1	\$ 45.250,00	\$45.250,00

## 2.11.3. Otros

Tabla 6 Gastos Varios

<b>Otros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Alquiler	1	\$ 700,00	\$ 700,00

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **3.1. Segmentación de clientes**

Los clientes en los que se enfoca el producto son los siguientes:

- Para personas de economía media en adelante, que tienen una capacidad adquisitiva para comprar el producto.
- Personas que buscan productos con bajo contenido calórico y además con un alto valor nutricional.
- Deportistas que buscan productos con grandes cantidades de energía.
- Personas con desórdenes alimenticios bajo régimen de dieta.

#### **3.2. Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de los clientes**

Las estrategias a utilizar son:

- Ingreso al mercado con un producto de bajo precio.
- Presentación personal para accesibilidad de las economías emergentes.
- Concursos frecuentes para fidelización.
- Manejo de plan de redes sociales con contenido con frecuencia.
- Consolidación de marca para establecer productos en tiendas y supermercados.

#### **3.3. Estrategia corporativa**

Las personas propietarias de la marca serán el nexo principal y contacto con los clientes encargados de la distribución (tiendas o supermercados). De esta manera tendrán un seguimiento constante y sobre todo crearán esa intimidad en donde el cliente se piensa servido y en una relación comercial sólida.

#### **Estrategia de precio**

El consumidor final tendrá la opción de obtener el producto en cualquier punto de la ciudad al mismo precio. Uno de los términos a negociar en los establecimientos de ventas es que se respete el precio referencial para que no existan inconvenientes en la adquisición.

### **Estrategia ATL**

El recurso ATL que se tendrá para mantener al cliente conectado con la marca, será a través de la radio. Se utilizarán espacios en radios reconocidas de la ciudad para dar a conocer al producto y para mantener la marca en la mente del consumidor.

### **Estrategia BTL**

La gran parte de la publicidad se manejará a través de redes sociales, en donde la fidelización del cliente se alcanzará a través de una interacción frecuente con este público. Las personas están utilizando este medio constantemente, por lo que es un espacio para aprovechar.

#### **3.3.1. Marketing Mix**

##### **Producto.**

El cereal está desarrollado con una base de harina de plátano verde, la misma que hace el distintivo y referencia de la marca. Este producto presentará características y beneficios nutricionales, siendo este el valor agregado para la comunidad. Sus beneficios se ven alcanzados no solo por la materia prima del cual se producirá, sino además como parte del proceso productivo se le irán otorgando los atributos que se requieren para que el producto cumpla con su función. El enfoque es brindar a los consumidores un alimento saludable, nutritivo y de bajo nivel calórico.



Inicialmente, la empresa opta por poner en el mercado una presentación individual de 22gr. Adicional a esto, se lanzará la presentación familiar de 380 gr.



### **Precio**

Dentro del precio que se va a manejar para la venta al público, la empresa va a manejar las dos presentaciones. Se considera este como el precio de referencia al público, tomando en cuenta el instrumento de medición realizado y rango de precios recomendados por parte de los participantes en el levantamiento de información.

Presentación individual: \$0,60 de 22 g.

Presentación familiar: \$2,60 de 380 g.

### **Plaza**

La distribución del producto se lo realizará a través de un vehículo que se adquirirá para realizar este servicio de la empresa.

El proceso consiste en una entrega directa al punto de venta (los mismos que pueden ser tiendas, supermercados y comisariatos). La empresa no tendrá intermediarios para colocar los productos en los puntos de ventas, sino que será el personal de ventas de la empresa el cual realice la gestión en la ciudad de Guayaquil.

### **Promoción**

La promoción que se llevará a cabo en el producto, se dará bajo varios aspectos. En cuanto a la publicidad, se reconoce que se llevará a cabo a través de los puntos de ventas. Se utilizarán espacios donde se colocará afiches en referencia al cereal de plátano que se oferta.

En cuanto a la promoción de ventas, los asesores comerciales de la organización, son quienes llevarán a cabo las actividades correspondientes para crear lazos con los espacios para la venta al público. Todo esto se creará a través de visitas in situ, donde se negociará y determinará los términos correspondientes para que se defina la venta del producto en aquellos establecimientos.

### **3.4.Estrategia funcional**

Se realizó una entrevista con personas relacionadas en el campo de los cereales, producción y comercialización. Dentro de ésta intervención se pudo reconocer que la estrategia funcional de este producto es dirigirse a mercados donde no haya saturación y que enganche a personas de un nivel socioeconómico de nivel medio.

### **3.5.Estrategia de amplia diferenciación**

La diferencia principal del producto es la base de harina de plátano que es la principal materia prima para la elaboración del cereal.

La oportunidad de desarrollar una estrategia de amplia diferenciación, se da porque es un producto con una base no existente en el mercado. Dentro de la entrevista se descubrió que este tipo de enfoque para captar la atención del cliente es de gran valor para las organizaciones.

### **3.6.Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación**

El nicho de mercado al que se apunta es a las personas de un nivel socioeconómico medio, que buscan productos a un precio módico para el cuidado en la salud y aspecto físico. El enfocar el producto en supermercados y tiendas, permite llegar a aquellos ciudadanos que se enfocan en verse bien y prevenir enfermedades.

La estrategia es apuntar a este sector, destacando el valor nutricional del producto, además del precio que se paga por el mismo en las presentaciones manejadas.

**CAPÍTULO IV**  
**VIABILIDAD ECONÓMICA**

**4.1. Demanda actual**

Para el cálculo de la demanda, se considera la población general de Guayaquil y la población objetivo está considerada la población económicamente activa, tanto por su capacidad adquisitiva de compra como su autoestima en la alimentación, así como su nivel socioeconómico.

Además, se toma en cuenta ciertas preguntas claves de la encuesta que permite filtrar a los ciudadanos para conseguir un panorama claro del mercado potencial que posee el producto.

**Tabla 7 Demanda actual de la población económicamente activa**

<b>Pregunta</b>	<b>Población</b>		<b>1166058</b>
	<b>Opción</b>	<b>%</b>	<b>número</b>
<b>Población económicamente activa</b>	SI	59,90%	698469
	NO	40,10%	467589
<b>Individuos con nivel económico medio/alto</b>	SI	42,80%	298945
	NO	57,20%	399524
<b>2. ¿Frecuencia de consumo de cereal?</b>	FRECUENTE	62,00%	185346
	OCASIONAL/NUNCA	38,00%	113599
<b>6. ¿Apertura para probar cereal hecho a base de harina con bajo nivel calórico?</b>	SI	95%	176078
	NO	5%	9267
<b>8. ¿Preferencias de presentaciones para la compra?</b>	AJUSTE A PRESENTACION	85%	149667
	OTRAS PREFERENCIAS	15%	26412
<b>11. ¿Apertura para comprar y probar cereal a base de harina de plátano?</b>	DE ACUERDO	77%	115243
	DESACUERDO	23%	34423
<b>Mercado a satisfacer</b>	<b>Según oportunidad de mercado</b>	<b>35%</b>	<b>40335</b>

Para obtener la demanda mensual, se considera un porcentaje de 63% y 37% de representación de ventas en las presentaciones de los productos. Además, una frecuencia de compra de la presentación personal de 4 veces al mes y de la familiar 2 veces al mes.

<b>Presentación producto</b>	<b>% representación de venta</b>	<b>Total demanda</b>	<b>Frecuencia mensual</b>	<b>Total demanda mensual</b>
<b>presentación personal</b>	63%	25411	4	101645
<b>presentación familiar</b>	37%	14924	2	29848

#### 4.2. Crecimiento de la demanda

El producto no tiene una referencia de ventas históricas y, al ser un cereal sin precedentes en el mercado, no hay un registro sobre el crecimiento. Por ello, se optó por un criterio a juicio personal para determinar el porcentaje de crecimiento en la proyección, por lo que se obtiene:

**Tabla 8 Crecimiento de la demanda en Presentación Personal**

<b>Crecimiento proyectado</b>	<b>Presentación personal</b>				
	<b>Mes/año</b>	<b>3%</b> Año 1	<b>3%</b> Año 2	<b>4%</b> Año 3	<b>4%</b> Año 4
Enero	101645	104694	107835	112148	116634
Febrero	101645	104694	107835	112148	116634
Marzo	101645	104694	107835	112148	116634
Abril	101645	104694	107835	112148	116634
Mayo	101645	104694	107835	112148	116634
Junio	101645	104694	107835	112148	116634
Julio	101645	104694	107835	112148	116634
Agosto	101645	104694	107835	112148	116634
Septiembre	101645	104694	107835	112148	116634
Octubre	101645	104694	107835	112148	116634
Noviembre	101645	104694	107835	112148	116634
Diciembre	101645	104694	107835	112148	116634
<b>TOTAL</b>	<b>1219735</b>	<b>1256327</b>	<b>1294017</b>	<b>1345778</b>	<b>1399609</b>

**Tabla 9 Crecimiento de la demanda en Presentación Familiar**

<b>Crecimiento proyectado</b>	<b>Presentación familiar</b>				
	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	
<b>Mes/año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Enero	29848	30743	31666	32932	34250
Febrero	29848	30743	31666	32932	34250
Marzo	29848	30743	31666	32932	34250
Abril	29848	30743	31666	32932	34250
Mayo	29848	30743	31666	32932	34250
Junio	29848	30743	31666	32932	34250
Julio	29848	30743	31666	32932	34250
Agosto	29848	30743	31666	32932	34250
Septiembre	29848	30743	31666	32932	34250
Octubre	29848	30743	31666	32932	34250
Noviembre	29848	30743	31666	32932	34250
Diciembre	29848	30743	31666	32932	34250
<b>TOTAL</b>	<b>358176</b>	<b>368921</b>	<b>379989</b>	<b>395189</b>	<b>410996</b>

### 4.3. Financiamiento

El proyecto será financiado a través de dos vías. La primera de ellas, con recursos propios de las promotoras de la creación de este producto. El segundo medio es un financiamiento a través de la CFN con un préstamo a 3 años de una parte proporcional del monto total de inversión inicial. La estructura es la siguiente:

**Tabla 10 Financiamiento**

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos propios	38000	40%
Préstamo CFN	57000	60%
	95000	100%

### Tabla de amortización

La presente tabla corresponde a la amortización de la deuda que se tiene con la CFN. Esta entidad maneja un porcentaje del 8,95% anual para préstamos a PYMES. Partiendo de ello, se tiene lo siguiente:

**Tabla 11 Tabla de Amortización**

<b>Monto</b>	\$ 57.000,00			
<b>Tasa</b>	0,75%	Mensual		
<b>Períodos</b>	36	Meses		
<b>Período</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>
0				\$ 57.000,00
1	\$1.811,26	\$1.386,13	\$ 425,13	\$ 55.613,87
2	\$1.811,26	\$1.396,47	\$ 414,79	\$ 54.217,39
3	\$1.811,26	\$1.406,89	\$ 404,37	\$ 52.810,51
4	\$1.811,26	\$1.417,38	\$ 393,88	\$ 51.393,13
5	\$1.811,26	\$1.427,95	\$ 383,31	\$ 49.965,18
6	\$1.811,26	\$1.438,60	\$ 372,66	\$ 48.526,57
7	\$1.811,26	\$1.449,33	\$ 361,93	\$ 47.077,24
8	\$1.811,26	\$1.460,14	\$ 351,12	\$ 45.617,10
9	\$1.811,26	\$1.471,03	\$ 340,23	\$ 44.146,07
10	\$1.811,26	\$1.482,00	\$ 329,26	\$ 42.664,07
11	\$1.811,26	\$1.493,06	\$ 318,20	\$ 41.171,01
12	\$1.811,26	\$1.504,19	\$ 307,07	\$ 39.666,82
13	\$1.811,26	\$1.515,41	\$ 295,85	\$ 38.151,41
14	\$1.811,26	\$1.526,71	\$ 284,55	\$ 36.624,70
15	\$1.811,26	\$1.538,10	\$ 273,16	\$ 35.086,60
16	\$1.811,26	\$1.549,57	\$ 261,69	\$ 33.537,03
17	\$1.811,26	\$1.561,13	\$ 250,13	\$ 31.975,90
18	\$1.811,26	\$1.572,77	\$ 238,49	\$ 30.403,13
19	\$1.811,26	\$1.584,50	\$ 226,76	\$ 28.818,63
20	\$1.811,26	\$1.596,32	\$ 214,94	\$ 27.222,31
21	\$1.811,26	\$1.608,23	\$ 203,03	\$ 25.614,08
22	\$1.811,26	\$1.620,22	\$ 191,04	\$ 23.993,86
23	\$1.811,26	\$1.632,30	\$ 178,95	\$ 22.361,56
24	\$1.811,26	\$1.644,48	\$ 166,78	\$ 20.717,08
25	\$1.811,26	\$1.656,74	\$ 154,51	\$ 19.060,33
26	\$1.811,26	\$1.669,10	\$ 142,16	\$ 17.391,23
27	\$1.811,26	\$1.681,55	\$ 129,71	\$ 15.709,68
28	\$1.811,26	\$1.694,09	\$ 117,17	\$ 14.015,59
29	\$1.811,26	\$1.706,73	\$ 104,53	\$ 12.308,87
30	\$1.811,26	\$1.719,45	\$ 91,80	\$ 10.589,41
31	\$1.811,26	\$1.732,28	\$ 78,98	\$ 8.857,13
32	\$1.811,26	\$1.745,20	\$ 66,06	\$ 7.111,93
33	\$1.811,26	\$1.758,22	\$ 53,04	\$ 5.353,72
34	\$1.811,26	\$1.771,33	\$ 39,93	\$ 3.582,39
35	\$1.811,26	\$1.784,54	\$ 26,72	\$ 1.797,85
36	\$1.811,26	\$1.797,85	\$ 13,41	\$ 0,00

#### 4.4. Balance Inicial

Tabla 12 Balance Inicial

<b>BALANCE INICIAL - CERPLAT S.A</b>			
<b>Balance General - Año 0</b>			
<b>Activos</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	23.277,40	Proveedores	-
Clientes	-	Bancos	19.000,00
Inventarios	-	Gastos Acumulados	-
Otros Activos	-	Otros Pasivos Corrientes	-
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>23.277,40</b>	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>19.000,00</b>
Maquinaria	17.045,00	Deuda de Largo Plazo (DLP)	38.000,00
Equipo de cómputo	6.485,00	<b>Total Pasivos</b>	<b>57.000,00</b>
Muebles de oficina	2.440,00		
Vehículos	45.250,00	<b>Patrimonio</b>	
Útiles de oficina	502,60	Capital Social	38.000,00
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>71.722,60</b>	Reservas	-
		Resultados acumulados	-
		Utilidad del Ejercicio	-
		<b>Total de Patrimonio</b>	<b>38.000,00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>95.000,00</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>95.000,00</b>

#### 4.5. Balance de Gastos

Tabla 13 Balance de Gastos

<b>Maquinarias</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Mezcladora	4	\$ 1.300,00	\$ 5.200,00
Amasadora	2	\$ 630,00	\$ 1.260,00
Horno	3	\$ 2.800,00	\$ 8.400,00
Mesa de trabajo	6	\$ 140,00	\$ 840,00
Carro portador de bandeja	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Bandejas de trabajo	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Tanque de gas Industrial	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Refrigerador Industrial	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Balanza	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Selladora	2	\$ 180,00	\$ 360,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN MAQUINARIA</b>			<b>\$17.045,00</b>

<b>Equipos de cómputo y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Computadora portátil	5	\$ 750,00	\$ 3.750,00
Computadora de escritorio	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Scanner	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Impresora	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Teléfono fijo	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Celular	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Máquina registradora	1	\$ 90,00	\$ 90,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$ 6.485,00</b>

<b>Muebles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Aire acondicionado	2	\$ 560,00	\$ 1.120,00
Sillas	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Repisas para carpetas	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Mesas	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Escritorios	5	\$ 135,00	\$ 675,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 2.440,00</b>

<b>Útiles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Lápices	100	\$ 0,30	\$ 30,00
Esferográficos	200	\$ 0,45	\$ 90,00
Cajas de clips	50	\$ 1,60	\$ 80,00
Tijeras	12	\$ 2,30	\$ 27,60
Grapadoras	10	\$ 5,35	\$ 53,50
Cuadernos	20	\$ 2,40	\$ 48,00
Resmas de hojas	20	\$ 4,70	\$ 94,00
Paquetes de Pegatinas	30	\$ 2,65	\$ 79,50
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ÚTILES DE OFICINA</b>			<b>\$ 502,60</b>

<b>Vehículos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Camión	1	\$ 45.250,00	\$45.250,00

<b>Otros</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Alquiler	1	\$ 700,00	\$ 700,00

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>\$22.577,40</b>
---------------------------	--	--	--------------------

<b>TOTAL DE GASTOS</b>			<b>\$95.000,00</b>
------------------------	--	--	--------------------

#### 4.6. Capital de trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo, se consideran egresos incurridos en los dos meses una vez establecido el negocio. Esto se da porque la empresa comienza a abastecerse y generar inventario para posterior venta. Por ello se considera:

**Tabla 14 Capital de trabajo**

<b>Egreso</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>
<b>Alquiler</b>	\$ 700,00	\$700,00
<b>Gastos publicidad</b>	\$ 600,00	\$600,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 600,00	\$600
<b>Gastos funcionamiento</b>	\$ 1.300,00	\$0
<b>Gastos abastecimiento</b>	\$ 3.800,00	\$3800
<b>Otros egresos</b>	\$4.938,70	\$4.938,70
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		\$ 22.577,40

#### 4.7. Depreciación

**Tabla 15 Depreciación**

	<b>Monto</b>	<b>Valor de salvamento</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación anual</b>
Mezcladora	\$5.200,00	10%	\$ 4.680,00	5	\$ 936,00
Amasadora	\$1.260,00	10%	\$ 1.134,00	5	\$ 226,80
Horno	\$8.400,00	10%	\$ 7.560,00	5	\$ 1.512,00
Refrigerador Industrial	\$ 560,00	10%	\$ 504,00	5	\$ 100,80
Balanza	\$ 70,00	10%	\$ 63,00	3	\$ 21,00
Selladora	\$ 360,00	10%	\$ 324,00	3	\$ 108,00
Computadora portátil	\$3.750,00	10%	\$ 3.375,00	3	\$ 1.125,00
Computadora de escritorio	\$1.120,00	10%	\$ 1.008,00	3	\$ 336,00
Scanner	\$ 65,00	10%	\$ 58,50	3	\$ 19,50
Impresora	\$ 480,00	10%	\$ 432,00	3	\$ 144,00
			<b>TOTAL</b>		\$ 4.529,10

#### 4.8. Pronóstico de ventas

Se considera un precio de \$0,60 a la presentación personal y \$2,60 a la presentación familiar. Monto dispuesto previo a identificar la preferencia de consumidor en cuanto a rango de precios en apertura a pagar.

Tabla 16 Pronóstico de Ventas

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda anual - presentación personal</b>	1219735	1256327	1294017	1345778	1399609
<b>Demanda anual - presentación familiar</b>	358176	368921	379989	395189	410996
<b>Pronóstico de ventas</b>					
<b>Precio de presentación personal</b>	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,75
<b>Precio de presentación familiar</b>	\$ 2,60	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,70	\$ 2,75
<b>Ingresos</b>					
<b>Ingresos presentación personal</b>	\$ 731.841,06	\$ 753.796,29	\$ 905.811,88	\$ 942.044,35	\$ 1.049.706,56
<b>Ingresos de presentación familiar</b>	\$ 931.258,07	\$ 959.195,81	\$ 1.025.970,59	\$ 1.067.009,42	\$ 1.130.239,61
	\$1.663.099,13	\$ 1.712.992,10	\$ 1.931.782,47	\$ 2.009.053,77	\$ 2.179.946,17

#### 4.9. Punto de equilibrio

Se procede a determinar el punto de equilibrio en dólares, el cual representa el monto que debe generar el emprendimiento durante un año para lograr cubrir sus egresos y no estar en pérdida.

Tabla 17 Punto de Equilibrio

<b>Punto de equilibrio en \$</b>	
<b>Ventas Netas</b>	\$1.113.044,06
<b>(-) Costo de Ventas</b>	\$ 890.435,25
<b>(-) Gastos de Administración</b>	\$ 124.800,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 84.900,00
<b>(-) Gastos Financieros</b>	\$5.719,76
<b>15% Participación trabajadores</b>	\$ 1.078,36
<b>Impuesto a la renta causado</b>	\$ 1.581,59
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 0,00

Conociendo que la cantidad a generar para lograr el equilibrio es de \$1.113.044,06, se procede a determinar las unidades de las presentaciones disponibles para la venta. Es importante destacar que la distribución de ventas corresponde al 67% de presentación personal y 33% a la presentación familiar.

**Tabla 18 Punto de equilibrio en unidades**

<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	
<b>Ventas Netas</b>	\$ 174.655,58
<b>Ingresos por presentación personal</b>	\$ 110.033,02
<b>Ingresos por presentación familiar</b>	\$ 64.622,56
<b>Precio presentación personal</b>	\$ 0,60
<b>Precio presentación familiar</b>	\$ 2,60
<b>Unidades de venta presentación personal</b>	183388
<b>Unidades de venta presentación familiar</b>	24855

#### **4.10. Índices financieros**

Para determinar los índices, se plantea el siguiente escenario en una proyección de los estados financieros a 5 años.

Las premisas son las siguientes:

**Tabla 19 Índices Financieros**

<b>PREMISA</b>	<b>ESTIMACIÓN PARA PROYECCIÓN</b>	
Días al año	365	días
Crecimiento en ventas	4%	
Costo de ventas	83,00%	de las ventas
Gastos administrativos	7,50%	De ventas
Gastos de ventas	5,10%	De ventas
Depreciación	Se mantiene	de ventas
Participación trabajadores	15%	Utilidad
Impuesto a la Renta	22%	
Caja	2,00%	Ventas
Días de clientes	30	Días
Días de inventario	20	Días
Otros activos	0,25%	de total de activos
Activos no corrientes	1,0%	cada año
Días proveedores	45	Días
Bancos	10%	Ventas
Gastos acumulados	0,25%	de total de ventas
Indice de solvencia	1,5	
Rerservas	2%	Crecimiento
Capital social	\$ 120.000,00	
Resultados acumulados	2%	Utilidad

Partiendo de estas premisas, se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 20 Balance General Proyectado**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>					
<b>Proyección</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activos</b>					
Caja	\$ 40.047,49	\$ 7.532,94	\$ 7.082,52	\$ 254,49	\$ 7.510,15
Clientes	\$ 136.693,08	\$ 140.793,87	\$ 158.776,64	\$ 165.127,71	\$ 179.173,66
Inventarios	\$ 72.902,98	\$ 75.090,06	\$ 84.680,88	\$ 88.068,11	\$ 95.559,28
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Circulante	<b>\$ 249.643,55</b>	<b>\$ 223.416,88</b>	<b>\$ 250.540,03</b>	<b>\$ 253.450,30</b>	<b>\$ 282.243,09</b>
Total Activo No corriente	<b>\$ 71.722,60</b>	<b>\$ 72.439,83</b>	<b>\$ 73.164,22</b>	<b>\$ 73.895,87</b>	<b>\$ 74.634,83</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 321.366,15</b>	<b>\$ 295.856,70</b>	<b>\$ 323.704,26</b>	<b>\$ 327.346,17</b>	<b>\$ 356.877,91</b>
<b>Pasivo</b>					
Proveedores	\$ 164.031,69	\$ 168.952,65	\$ 190.531,97	\$ 198.153,25	\$ 215.008,39
Bancos	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00		
Gastos Acumulados	\$ 4.157,75	\$ 4.282,48	\$ 4.829,46	\$ 5.022,63	\$ 5.449,87
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Corrientes	\$ 187.189,44	\$ 192.235,13	\$ 214.361,43	\$ 203.175,88	\$ 220.458,25
Deuda de Largo Plazo (DLP)	\$ 38.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 225.189,44</b>	<b>\$ 197.235,13</b>	<b>\$ 214.361,43</b>	<b>\$ 203.175,88</b>	<b>\$ 220.458,25</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados	\$ 1.163,53	\$ 1.212,43	\$ 1.426,86	\$ 1.723,41	\$ 1.968,39
Utilidad del Ejercicio	\$ 57.013,17	\$ 59.409,15	\$ 69.915,97	\$ 84.446,88	\$ 96.451,27
Total de Patrimonio	\$ 96.176,70	\$ 98.621,58	\$ 109.342,83	\$ 124.170,29	\$ 136.419,66
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 321.366,15</b>	<b>\$ 295.856,70</b>	<b>\$ 323.704,26</b>	<b>\$ 327.346,17</b>	<b>\$ 356.877,91</b>

**Tabla 21 Estado de resultados Proyectados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Netas	\$1.663.099,13	\$1.712.992,10	\$1.931.782,47	\$2.009.053,77	\$2.179.946,17
(-) Costo de Ventas	\$1.330.479,30	\$1.370.393,68	\$1.545.425,98	\$1.607.243,02	\$1.743.956,94
Margen Bruto	\$ 332.619,83	\$ 342.598,42	\$ 386.356,49	\$ 401.810,75	\$ 435.989,23
(-) Gastos de Administración	\$ 124.800,00	\$128.544,00	\$144.962,17	\$156.605,65	\$163.584,53
(-) Gastos de Ventas	\$ 84.900,00	\$ 87.447,00	\$ 98.616,09	\$ 102.560,73	\$ 111.284,67
EBITDA	\$ 122.919,83	\$ 126.607,42	\$ 142.778,24	\$ 142.644,37	\$ 161.120,04
(-) Depreciación EBIT o BAIT (Utilidad Operacional)	\$ 12.674,10	\$12.674,10	\$12.674,10	\$12.674,10	\$12.674,10
(-) Gastos Financieros	\$22.498,06	\$22.498,06	\$22.498,06	\$0,00	\$0,00
EBT o BAT	\$ 87.747,67	\$ 91.435,26	\$ 107.606,08	\$ 129.970,27	\$ 148.445,94
15% Participación trabajadores	\$ 13.162,15	\$ 13.715,29	\$ 16.140,91	\$ 19.495,54	\$ 22.266,89
Impuesto a la renta causado	\$ 16.408,81	\$17.098,39	\$20.122,34	\$24.304,44	\$27.759,39
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$ 58.176,70</b>	<b>\$60.621,58</b>	<b>\$71.342,83</b>	<b>\$86.170,29</b>	<b>\$98.419,66</b>

Los indicadores del escenario normal del proyecto son los siguientes:

#### **4.11. Análisis de sensibilidad**

Para realizar el análisis de sensibilidad se considera inicialmente, el escenario normal. En el mismo, se estiman ciertas variables que las inversionistas prevén que se va a manejar durante el negocio.

El análisis a realizar se lo aplica a través de un flujo de efectivo, en donde se determinará valores como el VAN, TIR, VAE, NPER.

En el escenario normal, se tiene lo siguiente:

**Tabla 22 Análisis de Sensibilidad Escenario Normal**

<b>Flujo de efectivo</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales		\$1.663.099,13	\$1.712.992,10	\$1.931.782,47	\$2.009.053,77	\$2.179.946,17
(-) Costo de Ventas		\$1.380.372,28	\$1.421.783,44	\$1.603.379,45	\$1.667.514,63	\$1.809.355,32
(-) Gastos de Administración		\$ 124.800,00	\$ 128.544,00	\$ 144.962,17	\$ 56.605,65	\$ 163.584,53
(-) Gastos de Ventas		\$ 84.900,00	\$ 87.447,00	\$ 98.616,09	\$ 102.560,73	\$ 111.284,67
(-) Depreciación		\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10
(-) Amortización 15%		\$22.498,06	\$ 22.498,06	\$ 22.498,06	\$ -	\$ -
Participación trabajadores		\$ 5.678,20	\$ 6.006,82	\$ 7.447,89	\$ 10.454,80	\$ 12.457,13
Impuesto a la renta causado		\$ 7.078,83	\$ 7.488,51	\$ 9.285,04	\$ 13.033,65	\$ 15.529,89
<b>Beneficio Neto (+)</b>		<b>\$ 25.097,66</b>	<b>\$ 26.550,17</b>	<b>\$ 32.919,68</b>	<b>\$ 46.210,21</b>	<b>\$ 55.060,53</b>
Depreciación		\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10
Inv. Inicial	\$ -15.422,60					
Préstamo	\$ -57.000,00					
Capital de trabajo	\$ -22.577,40					
Valor salvamento				\$ 584,50		\$ 12.089,60
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>\$ -95.000,00</b>	<b>\$ 37.771,76</b>	<b>\$ 39.224,27</b>	<b>\$ 46.178,28</b>	<b>\$ 58.884,31</b>	<b>\$ 79.824,23</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>\$ -95.000,00</b>	<b>\$ -57.228,24</b>	<b>\$ -18.003,97</b>	<b>\$ 28.174,31</b>	<b>\$ 87.058,61</b>	<b>\$ 166.882,85</b>

<b>TREMA</b>	10%
<b>VAN</b>	\$ 96.232,48
<b>TIR</b>	39%
<b>VALOR PRESENTE DEL FLUJO</b>	\$191.232,48
<b>VAE</b>	\$50.446,65
<b>NPER</b>	2,19 AÑOS

## Escenario optimista

En el escenario optimista se considera un incremento del 1% adicional de las ventas pronosticadas. Esta es la variable que puede cambiar durante la proyección de los estados del negocio.

Tabla 23 Escenario Optimista

<b>Flujo de efectivo</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales		\$ 1.663.099,13	\$ 1.729.623,09	\$ 1.988.412,16	\$ 2.107.716,89	\$ 2.352.972,89
(-) Costo de Ventas		\$ 1.380.372,28	\$ 1.435.587,17	\$ 1.650.382,09	\$ 1.749.405,02	\$ 1.952.967,50
(-) Gastos de Administración		\$ 124.800,00	\$ 129.792,00	\$ 149.211,69	\$ 164.009,40	\$ 176.568,56
(-) Gastos de Ventas		\$ 84.900,00	\$ 88.296,00	\$ 101.506,99	\$ 107.597,41	\$ 120.117,55
(-) Depreciación		\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10
(-) Amortización		\$ 22.498,06	\$ 22.498,06	\$ 22.498,06	\$ -	\$ -
15% Participación trabajadores		\$ 5.678,20	\$ 6.116,37	\$ 7.820,88	\$ 11.104,64	\$ 13.596,78
Impuesto a la renta causado		\$ 7.078,83	\$ 7.625,07	\$ 9.750,03	\$ 13.843,79	\$ 16.950,65
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$ 25.097,66</b>	<b>\$ 27.034,33</b>	<b>\$ 34.568,30</b>	<b>\$ 49.082,53</b>	<b>\$ 60.097,75</b>
(+) Depreciación		\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10
Inv. Inicial	\$ -15.422,60					
Préstamo	\$ -57.000,00					
Capital de trabajo	\$ -22.577,40					
Valor salvamento				\$ 584,50		\$ 12.089,60
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>\$ -95.000,00</b>	<b>\$ 37.771,76</b>	<b>\$ 39.708,43</b>	<b>\$ 47.826,90</b>	<b>\$ 61.756,63</b>	<b>\$ 84.861,45</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>\$ -95.000,00</b>	<b>\$ -57.228,24</b>	<b>\$ -17.519,80</b>	<b>\$ 30.307,10</b>	<b>\$ 92.063,73</b>	<b>\$ 176.925,18</b>

<b>TREMA</b>	10%
<b>VAN</b>	\$ 102.960,81
<b>TIR</b>	41%
<b>VALOR PRESENTE DEL FLUJO</b>	\$197.960,81
<b>VAE</b>	\$52.221,56
<b>NPER</b>	2,11 AÑOS

## Escenario pesimista

En el escenario pesimista se considera un incremento constante del 1% de las ventas pronosticadas.

Tabla 24 Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		\$ 1.663.099,13	\$ 1.679.730,12	\$ 1.857.490,15	\$ 1.876.065,05	\$ 1.976.924,74
(-) Costo de Ventas		\$ 1.380.372,28	\$ 1.394.176,00	\$ 1.541.716,82	\$ 1.557.133,99	\$ 1.640.847,53
Margen Bruto		\$ 124.800,00	\$ 126.048,00	\$ 139.387,22	\$ 146.626,10	\$ 148.349,67
(-) Gastos de Administración		\$ 84.900,00	\$ 85.749,00	\$ 94.823,52	\$ 95.771,76	\$ 100.920,57
(-) Gastos de Ventas		\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10	\$ 12.674,10
EBITDA		\$22.498,06	\$ 22.498,06	\$ 22.498,06	\$ -	\$ -
(-) Depreciación EBIT o BAIT (Utilidad Operacional)		\$ 5.678,20	\$ 5.787,74	\$ 6.958,56	\$ 9.578,87	\$ 11.119,93
(-) Gastos Financieros		\$ 7.078,83	\$ 7.215,39	\$ 8.675,01	\$ 11.941,65	\$ 13.862,85
EBT o BAT		\$ 25.097,66	\$ 25.581,83	\$ 30.756,85	\$ 42.338,59	\$ 49.150,09
15% Participación trabajadores	\$ -15.422,60					
Impuesto a la renta causado	\$ -57.000,00					
Beneficio Neto	\$ -22.577,40					
(+) Depreciación				\$ 584,50		\$ 12.089,60
Inv. Inicial	\$ -95.000,00	\$ 37.771,76	\$ 38.255,93	\$ 44.015,45	\$ 55.012,69	\$ 73.913,79
Préstamo	\$ -95.000,00	\$ -57.228,24	\$ -18.972,31	\$ 25.043,14	\$ 80.055,83	\$ 153.969,62
Capital de trabajo		\$ 1.663.099,13	\$ 1.679.730,12	\$ 1.857.490,15	\$ 1.876.065,05	\$ 1.976.924,74
Valor salvamento		\$ 1.380.372,28	\$ 1.394.176,00	\$ 1.541.716,82	\$ 1.557.133,99	\$ 1.640.847,53
Flujo de caja neto		\$ 124.800,00	\$ 126.048,00	\$ 139.387,22	\$ 146.626,10	\$ 148.349,67
Flujo de caja acumulado		\$ 84.900,00	\$ 85.749,00	\$ 94.823,52	\$ 95.771,76	\$ 100.920,57

TREMA	10%
VAN	\$ 87.492,95
TIR	38%
VALOR PRESENTE DEL FLUJO	\$182.492,95
VAE	\$48.141,18
NPER	2,31 AÑOS

## **Conclusiones**

Dentro de las conclusiones se tiene que este proyecto representa una gran oportunidad de negocio para las promotoras al llevarlo a cabo. El producto se destaca por ser innovador y único en el mercado. Gracias a ello, esta oportunidad de negocio es una situación potencial para realizarla, conociendo además toda la información levantada en este estudio.

Además, se reconoce que las propiedades que tiene el producto cumplen con las tendencias actuales de cuidado en la salud y físico de las personas. Se considera un producto con amplio valor nutricional, ajustado a los requerimientos del mercado actual. Por ello también se abre la oportunidad de entrar en el mercado con un producto que se ajusta a un nicho de mercado que poco a poco está incrementando y que es potencial para los intereses perseguidos como organización.

La estructura de costos del proyecto, para que sea rentable, es alta. Se ha determinado un costo directo bastante significativo, que indica que la empresa percibirá altos beneficios a través de la venta por volumen. Sin embargo, el escenario indica que son varias las posibilidades de alcanzar éxito en el mercado, sabiendo las oportunidades que se tienen posterior a la evaluación de las percepciones de la comunidad y de la viabilidad económica.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones son realizar un estudio de mercado más exhaustivo para determinar las oportunidades que el producto posee. El proyecto consideró una muestra significativa, pero puede la misma ser incrementada para conocer mayor cantidad de respuestas con respecto a los productos que se analiza para ser lanzado en el mercado. Una gran oportunidad es extender el levantamiento de información a otros sectores del país, reconociendo el hecho que existe la posibilidad de comercializar el cereal en otras ciudades además de Guayaquil, en un futuro.

Se recomienda manejar un estudio para determinar con exactitud el mercado potencial y, a través del mismo, verificar si la demanda que se planifica, está ajustada a lo que realmente puede ser vendido. Esto disminuirá el riesgo para conocer con cuanto se pronostica contar con un nivel de ventas, además aporta para que el análisis de viabilidad económica sea más confiable.

Otra de las recomendaciones es verificar la estructura de costos y trabajar de la mano de expertos para mejorar los procesos de producción. Esto aportaría con el desarrollo de estrategias que potencien al negocio y que permita manejar mejores márgenes en cuanto a la rentabilidad. Se recomienda total apertura para considerar ideas y consejos por parte de los conocedores de diferentes áreas que pueden involucrarse en la empresa.

Se recomienda que la empresa enfoque sus esfuerzos para generar altos niveles de venta en cuanto al volumen. Al reconocer que los márgenes son bajos, la organización debe considerar este aspecto para plantear sus estrategias de mercado. Al ser una PYME que recién está entrando en funciones, esta situación atenta contra su oportunidad de crecimiento y sostenibilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (02 de marzo de 2016). *Productores/empacadores de banano registrados*. Obtenido de AGROCALIDAD: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/lista-productores-exportadores-activos-02-03-2017.pdf>
- Agencia EFE. (2018). *Ecuador invertirá USD 96 millones en créditos para empleos juveniles* . Quito: Agencia EFE.
- Águeda, E., García, J., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2014). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Fundamentos de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano*. Quito: Registro Oficial.
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I., Cacho de la Riva, I., & Mascaró Sacristán, P. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Congreso Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Salud*. Quito: Registro Oficial.

- Corvo, T. (2015). *TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento): para qué sirve, cálculo*. Buenos Aires: Lifeder.
- Díaz, V. (2015). *Manual de trabajo de campo de la encuesta: (presencial y telefónica)*. Madrid: CIS- Centro de Investigaciones Sociológica.
- Duarte, J., & Fernández, L. (2015). *Finanzas operativas, un coloquio*. México D.F.: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.
- Dueñas, J. (2015). *Planificación de la investigación de mercados*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- El Telégrafo. (27 de junio de 2015). *La tendencia de alimentación sana impone retos y genera negocios*. Obtenido de Redacción economía:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- El Telégrafo. (13 de marzo de 2018). *Proyecto de ley incentiva las inversiones nuevas y existentes*. Obtenido de Redacción Economía:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/proyecto-de-ley-incentiva-las-inversiones-nuevas-y-existentes>
- El Universo . (04 de febrero de 2015). Harina de plátano, ideal para celíacos. *Salud*, pág. 16.
- Esteban, Á., & Molina, A. (2014). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC Editorial.

- Fundación Acerca Redes. (23 de marzo de 2017). *Glosario de palabras claves*.  
Obtenido de Fundación Acerca Redes: <http://activa.acercaredes.org/wp-content/uploads/2017/10/Glosario-Activa-2017.pdf>
- García, G. (2013). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- García, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Gómez, L. (2015). *Teorías del emprendimiento*. México, D. F.: IHM.
- Gracia, V. (2016). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: UOC.
- Hamel, G. (2014). *Futuro de la administracion/ The Future of Administration*. Bogotá: Editorial Norma.
- INEC. (2017). *Producción de plátano en Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de noviembre de 2010). *Censo nacional de población y vivienda*. Obtenido de INEC:  
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- Lejarriaga Pérez de las Vacas, G., Bel Durán, P., Martín López, S., & Sánchez Espada, J. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: Características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 0(0).  
<https://doi.org/10.5209/REVE.62492>
- Lordi, M. (2017). *¿Que es eso del marketing?* Buenos Aires: Errepar.

- Ludewig, C. (2018). *Universo y muestra*. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Márquez, P. (2016). *Planificación estratégica para el diseño, desarrollo y ejecución de herramientas de productividad empresarial*. México, D.F.: Books and Books.
- Martel, P., & Díez, F. (2018). *Probabilidad y estadística matemática*. Diaz de Santos: Madrid.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Se crea Comité Productor Ecuatoriano para respaldar políticas gubernamentales de fomento a la producción*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Norma Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados*. Quito: Registro Oficial.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados*. Quito: Registro oficial.
- Muy Ilustre Municipio de Guayaquil. (12 de junio de 2019). *Trámites para negocios*.  
Obtenido de Muy Ilustre Municipio de Guayaquil:  
<https://guayaquil.gob.ec/locales>
- Organización Mundial de Gastroenterología . (2013). *Enfermedad celíaca*. Bruselas: Organización Mundial de Gastroenterología .
- Ortega, R. (2017). *Fundamentos de la gestión financiera*. Madrid: ESIC.

- Prieto, J. (2015). *Investigación de mercados*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Quintanilla, I. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: UOC.
- Ramos, F. (2013). *Estudio de Costos de Producción Y Comercialización de Platano*.  
Lima: Bib. Orton .
- Revista Líderes. (01 de febrero de 2017). *El cereal ecuatoriano crece con sello propio*. Obtenido de Revista Líderes:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/cereal-ecuatoriano-crece-sello-propio.html>
- Rodríguez, Xavier. (7 de Marzo de 2018). *La industria del cereal*. Obtenido de  
<https://www.hablemosdelcampo.com/la-industria-de-cereales-en-mexico-una-oportunidad-de-inversion/>
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ruiz Palomino, P., Linuesa Langreo, J., & Kelly, L. (2019). Hacia nuevos modelos empresariales más sociales y humanos: El papel de las mujeres en procesos de emprendimiento social y economía de comunión. *Revista Empresa y Humanismo*, XXII(2), 87-122. <https://doi.org/10.15581/015.XXII.2.87-122>
- Sábado, J. (2018). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Servel publicaciones.
- Schiffman, & Kanuk. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Simpeh, K. (2014). Teorías emprendedoras e investigación empírica: Una reseña resumida de la literatura. *Departamento de Estudios Empresariales*, 14-19.

SRI. (2018). *Emprendimientos Ecuador*. Quito: SRI.

Suárez, D. (2015). *Guía de procesos para la elaboración de harinas almidones  
hojuelas ...* Bogotá: CAB.

Torres, M. (2016). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Santiago: Rankia.

Vistazo. (2018). *LOS 5 DESAFÍOS DEL SECTOR BANANERO EN 2019*. Machala:

Vistazo.

## ANEXO

### Anexo 1. Formato de preguntas para instrumentos de medición



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Objetivo:** lanzar al mercado guayaquileño un cereal a base de harina de plátano.

Buenas tardes, somos estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, estamos realizando una tesis y deseamos conocer sus opiniones sobre la introducción de un cereal a base de harina de plátano dentro del mercado local.

#### 1) ¿Cuántas personas de su familia consumen cereal?

1 a 2 personas	
3 a 4 personas	
Más de 4 personas	

#### 2) ¿Con qué frecuencia consume cereales?

Todos los días	
2 o 3 veces por semana	
4 a 6 veces por semana	
Ocasionalmente	
No consume cereales	

#### 3) Al momento de seleccionar un cereal ¿bajo qué criterios lo hace?

Precio	
Sabores	
Formas y colores	
Aporte nutricional	
Todas las anteriores	

4) ¿Conoce usted algún cereal hecho a base de harina de plátano?

Sí	
No	

5) ¿Sabía usted que la harina tiene un nivel nutricional alto y menor calorías en comparación a cereales hechos a base de trigo?

De acuerdo	
Desacuerdo	

**Composicion Nutricional de la Harina de plátano  
Promedio por cada 100 g.**

Proteínas	1,15 g.
Almidón	56,6 mg.
Cenizas	1,52 g.
Fibra	0,40 g.
Calcio	0,2 g.
Hierro	0,70 g.
Potasio	40 g.
Fósforo	6,09 g.
Sílice	2,04 g.
Cloro	52,11 mg.

6) ¿Estaría usted de acuerdo en probar una cereal elaborado a base de esta harina con bajo nivel calórica?

Sí	
No	

7) ¿Cuán importante es para usted el nivel calórico que se presenta en los cereales?

Muy importante	
Importante	
Medianamente importante	
Indiferente	

8) Al momento de comprar cereales prefiere:

Empaques individuales (22 g)	
Paquetes por varias unidades (22 g x 5 unidades)	
Fundas familiares (380 g)	
Cajas (480 g)	

**9) ¿Consume usted algunas marcas de cereales?**

Sí (nómbrelas)	
No	

**10) ¿Dónde suele adquirir con mayor frecuencia los cereales que consume?**

Tiendes	
Supermercados	
Autoservicios (gasolineras, farmacias, etc.)	
Distribuidoras directas	
Otros	

**11) ¿Estaría dispuesto a comprar y probar un cereal a base de harina de plátano?**

De acuerdo	
Desacuerdo	

**12) ¿De qué sabor le gustaría degustar un cereal elaborado a base de harina de plátano? (múltiples respuestas)**

Sabor canela	
Sabor anís	
Sabor frutilla	
Sabor a nuez moscada	

Sabor a almendra	
Sabor a chocolate	
Sabor a vainilla	

**13) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cereal a base harina de plátano con un bajo nivel calórico en su presentación personal y familiar?**

**Personal (22 g)**

De \$0.40 a \$0.50	
De \$0.50 a \$0.60	

**Familiar (480 gramos)**

De \$2.50 a \$2.75	
De \$2.80 a \$3.00	
Más \$3.25	

**14) ¿Le gustaría degustar un cereal saborizado mix, elaborado a base de harina de plátano ingredientes adicionales (coco y pasas)?**

De acuerdo	
Desacuerdo	

**15) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cereal a base harina de plátano con un bajo nivel calórico en su presentación personal y familiar con ingredientes adicionales?**

**Personal (22 g)**

De \$0.65 a \$0.70	
De \$0.75 a \$0.80	

**Familiar (480 gramos)**

De \$3.55 a \$4.00	
De \$4.00 a \$4.50	

De \$4.55 a \$5.00	
Más de \$5.00	

## Anexo 2. Formato de Entrevista



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Objetivo del Tema de Entrevista:** lanzar al mercado guayaquileño un cereal a base de harina de plátano.

Buenas tardes, somos estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y deseamos conocer sus opiniones para diseñar estrategias para el lanzamiento de nuestro producto un cereal a base de harina de plátano banana flakes, con bajo contenido calórico.

### GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo considera el negocio de los cereales?

-----  
-----

2. ¿Cuál ha sido la estrategia de entrada del cereal?

-----  
-----

3. ¿Cómo se mantienen los precios de los cereales?

-----  
-----



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cajilema Quito María Alexandra**, con C.C: # 0940570534 autora del trabajo de titulación: **Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 16 de septiembre de 2019**

---

Cajilema Quito, María Alexandra

C.C: **0940570534**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Conforme Morán, Silvia Monserrate**, con C.C: # 092415308-3 autora del trabajo de titulación **Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 16 de septiembre de 2019**

---

Conforme Morán, Silvia Monserrate

**C.C: 092415308-3**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de un Cereal a base de Harina de Plátano en la Provincia del Guayas Cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico		
<b>AUTOR(ES)</b>	María Alexandra Cajilema Quito y Silvia Monserrate Conforme Morán		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Patricia Luciana Valdiviezo Valenzuela		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de Septiembre de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	134
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Plan de negocio, Marketing, Administración de Empresas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cereales, Emprendimiento, plan de negocios, Producción.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de investigación está enfocado en la presentación de <i>plan de negocios para la producción y comercialización de un cereal a base de harina de plátano en la provincia del Guayas cantón Guayaquil, con bajo nivel calórico</i>, con el objetivo de evidenciar una oportunidad de negocio existente y potencial para el mercado.</p> <p>La primera parte del trabajo comienza con una introducción sobre el negocio y la idea que se tiene para implementar. En donde se presentan antecedentes del producto, referencias y conceptos relevantes para el desarrollo de la investigación. Se propone en el mismo la parte de metodología definiendo las respectivas técnicas para ejecutar todo el trabajo de recolección de datos.</p> <p>Posterior a ello se realiza un análisis del entorno en donde se describe al mercado en donde se involucra al producto. Se presenta los clientes potenciales, los competidores existentes y todos los ambientes de desarrollo del proyecto.</p> <p>Estas actividades van enfocadas a las relaciones con clientes y también con el consumidor final (reconociendo que el producto será vendido al cliente final a través de tiendas y supermercados).</p> <p>Finalmente se expone un segmento sobre la evidencia de la viabilidad económica de la empresa. Se exponen 3 escenarios para estimar si es rentable la ejecución del mismo. Se determina que efectivamente es un negocio que tiene la oportunidad de consolidarse y tener buenos resultados financieros.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-986311649 +593-4-961675546	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mary_ale93@hotmail.com">mary_ale93@hotmail.com</a> <a href="mailto:monserrat-cm@hotmail.com">monserrat-cm@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-0999406190		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec">paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			