

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

### **Título del trabajo:**

Plan de negocio para la comercialización de galletas a base de harina de cáscara de plátano en la ciudad de Guayaquil

### **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Ingeniero Comercial y Empresarial**

**Licenciado en Administración de Empresas**

### **Presentado por:**

Marcillo Moncayo Elvis Alejandro

Zuñiga Peñaloza Siomara Thais

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

Año: 2021

## DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mis padres Alejandro y Mariana por haberme brindado la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad, además de ofrecerme su apoyo, paciencia y sabiduría, a mi hermana Ginger por sus opiniones y consejos dados a lo largo de mi carrera universitaria, y a mis mascotas Negra y Blanquita y a los antes mencionados, por su compañía incondicional durante mis años de estudio.

*Elvis Marcillo Moncayo.*

El presente proyecto se lo dedico a mi familia, Ligia, David, Diego y Molly, debido a su grata compañía y al apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida académica.

*Siomara Zuñiga Peñaloza.*

## AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a mi familia por haber sido un pilar fundamental para la consecución de esta meta. A todas las personas, amigos y compañeros que conocí y compartí a lo largo de mi vida universitaria, ya que sin ustedes tampoco hubiera sido posible llegar a estas instancias. A nuestro tutor de tesis Pablo Soriano por habernos compartido su experiencia y consejos durante el semestre para el desarrollo de nuestro proyecto. A todos los mencionados anteriormente gracias totales!!

*Elvis Marcillo Moncayo.*

Mi más sincero agradecimiento a Pablo Soriano, nuestro tutor de tesis, por sus valiosas sugerencias y acompañamiento a lo largo del proyecto. Gracias a mis maestros de la FCSH por sus enseñanzas a lo largo de la carrera. Gracias a mis padres y amigos por su apoyo incondicional. Y gracias a Dios por siempre brindarnos salud y sabiduría.

*Siomara Zuñiga Peñaloza.*

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Siomara Zuñiga Peñaloza* y *Elvis Marcillo Moncayo* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.



Autor 1

Siomara Zuñiga Peñaloza

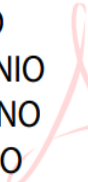


Autor 2

Elvis Marcillo Moncayo

# EVALUADORES

PABLO  
ANTONIO  
SORIANO  
IDROVO



Firmado digitalmente por  
PABLO ANTONIO  
SORIANO IDROVO  
Fecha: 2022.02.14  
14:48:31 -05'00'

---

**Pablo Soriano Idrovo**

PROFESOR DE LA MATERIA

PABLO  
ANTONIO  
SORIANO  
IDROVO



Firmado digitalmente por PABLO  
ANTONIO SORIANO IDROVO  
Fecha: 2022.02.14 14:48:51 -05'00'

---

**Pablo Soriano Idrovo**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

La malnutrición en sus dos dimensiones, desnutrición y obesidad/sobrepeso, es uno de los principales problemas de salud pública a nivel nacional. A la vez, cada día se potencian aún más las tendencias hacia el consumo de productos saludables. Por tal motivo, se plantea desarrollar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de galletas con harina de cáscara de plátano en Guayaquil; lo que permitiría contribuir a generar nuevas alternativas de alimentación aprovechando un residuo de alto valor nutricional. Como parte de la metodología, se inició con análisis estratégico de la industria a través del análisis Pestel, el estudio de las fuerzas de Porter y un FODA, luego se desarrolló un estudio de mercado a través de una encuesta y un *focus group*, se definió el modelo de negocio mediante el modelo *Canvas* y un breve estudio técnico, y se culminó con un estudio financiero que evalúa indicadores económicos a partir de flujos de caja proyectados para el periodo 2022-2026. Se evidenció un panorama alentador para la iniciación del negocio. El producto evidenció un grado de aceptación del 89% por parte de clientes potenciales, se definió al marketing digital como principal medio de difusión y promoción, teniendo como principales canales de distribución los supermercados, tiendas de barrio y tiendas especializadas. Realizando una inversión inicial de \$128,774.53 se obtuvo un VAN positivo y una TIR del 32.88% con un *Payback* de 3 años, lo cual demuestra que la implementación del proyecto es viable.

**Palabras Clave:** *Galletas, cáscara de plátano, malnutrición, plan de negocio.*

## ABSTRACT

*Malnutrition on its two dimensions; undernutrition and obesity/overweight, is one of the main public health problems at the national level. At the same time, trends towards healthy products consumption are every day further strengthened. For this reason, it is proposed to develop a business plan to evaluate the feasibility of creating a company that sells cookies made with banana peel flour in Guayaquil city. This idea would contribute to generating new food alternatives using a residue with high nutritional value. As part of the methodology, it started with a strategic analysis of the industry through Pestel analysis, Porter's forces study, and a SWOT, then a market study was developed through a survey and a focus group, the business model was defined using the Canvas model and a brief technical study, finishing with a financial study that assesses economic indicators based on projected cash flows for the 2022-2006 period. An encouraging outlook was evident for the start of the business. The product showed an 89% degree of acceptance by potential customers; digital marketing was defined as the main means of dissemination and promotion; having supermarkets, neighborhood stores, and specialized stores as the main distribution channels. With an initial investment of \$128,774.53, a positive NPV and an IRR of 32.88% were obtained with a 3-year Payback, which shows that the implementation of the project is viable.*

**Keywords:** *Cookies, banana peels, malnutrition, business plan.*

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
ABSTRACT .....	II
ÍNDICE GENERAL .....	III
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
Descripción del problema .....	1
Antecedentes .....	3
Justificación del problema .....	5
Alcance .....	6
Objetivos .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos.....	7
Marco teórico .....	8
El banano ecuatoriano y su cáscara.....	8
Normas INEN.....	9
Plan de negocios.....	9
Fuerzas de Porter .....	10



Análisis Pestel .....	11
Matriz FODA .....	11
Estudio de mercado .....	13
Marketing Mix.....	13
Prototipo .....	14
Modelo Canvas.....	15
Estudio Financiero.....	18
CAPÍTULO 2 .....	19
METODOLOGÍA.....	19
Metodología del Análisis Estratégico .....	19
Análisis del Macroentorno: Pestel.....	19
Análisis del microentorno: Fuerzas de Porter .....	24
FODA .....	31
Metodología del <i>Estudio de Mercado</i> .....	32
Objetivo General del Estudio de Mercado: .....	32
Objetivos Específicos del Estudio de Mercado:.....	32
Diseño de la investigación.....	33
Diseño muestral.....	33
Encuesta .....	34
Prototipo y Focus Group .....	35
Metodología del Modelo de negocio .....	36

Metodología del Estudio Financiero .....	38
CAPÍTULO 3 .....	39
RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	39
Análisis Estratégico .....	39
Pestel .....	39
Porter .....	40
FODA.....	42
Estudio de mercado: <i>Marketing Mix</i> .....	43
Producto .....	43
Precio.....	44
Plaza .....	46
Promoción .....	47
Resultados del Focus Group.....	50
Modelo de negocios .....	52
Modelo Canvas.....	52
Descripción del negocio .....	59
Estudio Financiero .....	68
Proyección de la demanda.....	68
Proyección de Ingresos.....	69
Punto de Equilibrio.....	70
Costos y Gastos .....	70

Inversión inicial.....	71
Financiamiento y tasa de descuento .....	72
Estados financieros proyectados .....	73
Flujo de caja e Indicadores financieros .....	74
Gestión de riesgos .....	75
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
Conclusiones .....	79
Recomendaciones .....	81
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
Anexo 1.- Resultados de la encuesta.....	88
Anexo 2.- Esquema General del <i>Focus Group Online</i> .....	101
Anexo 3.- Diseño de empaque desplegado .....	102
Anexo 4.- Buyers Persona.....	103
Anexo 5.- Estudio financiero .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Lienzo del Modelo de Negocio: GYE SNACKS .....	37
<b>Figura 2.</b> Mapa de Rivalidad entre los competidores .....	41
<b>Figura 3.</b> Mockup del producto final, vista frontal y posterior. ....	44
<b>Figura 4.</b> Rango de precios razonables según el modelo Van Westendorp.....	45
<b>Figura 5.</b> Esquema del canal de distribución.....	46
<b>Figura 6.</b> Mapa de Contenidos del Plan Digital.....	53
<b>Figura 7.</b> Fases del Proceso de Producción .....	56
<b>Figura 8.</b> Logo de la empresa .....	59
<b>Figura 9.</b> Organigrama simplificado de la empresa.....	60
<b>Figura 10.</b> Mapa geográfico de la localización de la empresa.....	65
<b>Figura 11.</b> Esquema de la planta alta de la empresa.....	66
<b>Figura 12.</b> Esquema de la planta baja de la empresa .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis de los Competidores del sector .....	28
<b>Tabla 2.</b> Matriz FODA.....	31
<b>Tabla 3.</b> Cálculo de la Población Meta .....	33
<b>Tabla 4.</b> Estrategias alternativas de la Matriz FODA .....	42
<b>Tabla 5.</b> Cronograma de actividades para el año 2022 .....	49
<b>Tabla 6.</b> Cronograma de actividades para los años 2023-2026 .....	50
<b>Tabla 7.</b> Factores para elección del local.....	62
<b>Tabla 8.</b> Alternativas de alquiler.....	63
<b>Tabla 9.</b> Evaluación y selección del local.....	64
<b>Tabla 10.</b> Cálculo del mercado objetivo .....	68
<b>Tabla 11.</b> Ventas anuales en función de la demanda proyectada.....	69
<b>Tabla 12.</b> Resumen de costos totales .....	70
<b>Tabla 13.</b> Resumen de la Inversión Inicial .....	71
<b>Tabla 14.</b> Estructura de financiamiento .....	72
<b>Tabla 15.</b> Determinación del Costo del Patrimonio ( $K_P$ ).....	73
<b>Tabla 16.</b> Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.....	73
<b>Tabla 17.</b> Estados financieros proyectados 2022-2026 .....	73
<b>Tabla 18.</b> Flujos de caja proyectados 2022-2026 .....	74
<b>Tabla 19.</b> Indicadores financieros.....	75
<b>Tabla 20.</b> Matriz de riesgos .....	75

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### Descripción del problema

La malnutrición es una condición nutricional de *doble cara* que resulta de una dieta desequilibrada y constituye uno de los principales problemas de salud pública no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial. Cuando el consumo de nutrientes es deficiente hablamos de desnutrición en todas sus variedades; mientras que si la ingesta de nutrientes es excesiva e inadecuada hablamos de sobrepeso y obesidad (Programa Mundial de Alimentos [PMA], 2017). Según los datos del estudio del PMA (2017), se estima que en el Ecuador la malnutrición y sus implicaciones en la salud, cuidado, educación e incluso pérdida de productividad generarán costos anuales futuros de hasta el 3% del PIB, es decir, \$3000 millones y más de \$91000 millones hasta el año 2078 en términos de valor presente.

De acuerdo con datos de la UNICEF (2021) en Ecuador el 27.2% de los niños menores a 2 años y uno de cada cuatro menores de cinco años se ven afectados por la desnutrición crónica infantil, lo que representa un costo para el Estado del 4.3% del PIB nacional. A su vez, este problema desencadena otros inconvenientes a medida que los infantes crecen como: dificultades de aprendizaje, deserción estudiantil, déficit en su crecimiento, sobrepeso en edades posteriores, mortandad y otras afecciones. Por tal motivo, esta problemática es una prioridad dentro de la política pública del gobierno central que trabaja junto al sector privado en estrategias que permitan disminuir los índices de desnutrición en el país, especialmente durante los primeros años de vida, como por ejemplo, el plan "Ecuador crece sin desnutrición crónica infantil" o el programa "Ecuador sin hambre" que propone donar un millón vasos de leche, en una primera etapa (Trujillo,

2021). Sin embargo, no se trata de un problema aislado que aqueja únicamente a la niñez, el 12.4% de la población ecuatoriana en general padece de desnutrición (Banco Mundial, 2019).

Cabe destacar que un segmento específico de la población propenso a sufrir de malnutrición y desnutrición debido a una dieta inadecuada son aquellos individuos diagnosticados con celiaquía o intolerancia al gluten. En los supermercados o emprendimientos, es común encontrar productos alimenticios elaborados a partir de ingredientes convencionales como: harinas procesadas, embutidos, cereales o carbohidratos, y es probable que dichas recetas contengan alguna proporción de gluten en su preparación. Esta proteína conlleva a problemas de salud, sobre todo los de tipo gastrointestinal, en las personas celiacas. Dicha enfermedad no tiene cura, y para sobrellevarla los pacientes deben regirse a una dieta estricta que les permitan obtener las vitaminas y nutrientes necesarios; no obstante, el factor económico es uno de los principales inconvenientes al momento de adquirir los productos necesarios para mantener dicha dieta, pues son más costosos que los alimentos convencionales, y no existen muchas alternativas de consumo. Según datos de Celiacos del Ecuador, como se citó en Bonilla y Reimundo (2017), dos de cada 256 ecuatorianos padecen esta condición, lo que suma un total aproximado de 125000 individuos para dicho periodo.

Por otro lado, seis de cada diez adultos padecen de sobrepeso u obesidad, siendo Guayas una de las provincias de mayor incidencia, con porcentajes que llegan a superar el 60% (El Universo, 2021). Con respecto a la infancia, el 35.4% de los niños entre 5 y 11 años padecen de obesidad y sobrepeso, según datos del INEC (2018) levantados en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Esta condición se debe en gran medida al elevado consumo de alimentos altos en grasas y/o azúcares, al sedentarismo y a la falta de difusión de opciones alimenticias saludables. Además, la obesidad está asociada a cinco de las diez principales causas de muerte en el país y actualmente cobra la vida de aproximadamente 23000 personas al año (Machado, 2019).

## Antecedentes

El cultivo de banano en todas sus variedades representa la actividad agrícola de mayor relevancia para la economía ecuatoriana. Según afirma la Revista Ekos (2020), Ecuador se encuentra dentro de los cinco principales productores de banano a nivel mundial y desde hace 25 años se mantiene como el exportador número uno de la fruta en los mercados internacionales. Sin embargo, el interés comercial de los productores e industriales se centra únicamente en el fruto, mientras que el resto de los subproductos de la cosecha como el rechazo, la cáscara, el raquis, el tallo y las hojas generalmente se desechan o se dejan en el terreno a modo de fertilizante natural del suelo, que cuando carece del tratamiento adecuado, en lugar de nutrir el suelo puede contribuir a la generación de insectos y microorganismos patógenos que afectan el terreno y los cultivos aledaños.

En Ecuador, existen varias empresas que se dedican a la elaboración de subproductos de la pulpa del banano como: chips, polvos, pulpa deshidratada o purés, en donde la cáscara es desechada. Por ende, el aprovechamiento de este residuo se convierte en una oportunidad con alto potencial para el desarrollo y comercialización de productos innovadores y nutritivos que permitan añadir valor agregado a un residuo inutilizado. Según un artículo publicado por Sankar Giri et al. (2016) en la Revista de Investigación de Inmunología (en inglés, *Journal of Immunology Research*), la cáscara de la banana constituye alrededor del 35% de la fruta y posee un elevado valor nutricional con un alto contenido de fibra dietética, proteínas, aminoácidos esenciales, vitaminas, ácidos grasos poliinsaturados y potasio. Por tanto, la elaboración de galletas a base de harina procedente de las cáscaras de plátano constituye una alternativa que permitiría aprovechar parte de los residuos procedentes de uno de los sectores más importantes de la economía ecuatoriana a través de un snack nuevo, nutritivo y sostenible.



Existen estudios previos en el marco de la ingeniería química farmacéutica, agropecuaria y alimentaria que comprueban el potencial y alto contenido nutricional de las cáscaras de plátano, al igual que su aprovechamiento alternativo a nivel industrial y la viabilidad de elaborar harina a partir de las cáscaras, que puede servir de suplemento alimenticio tanto para humanos como para animales de consumo al mezclarse con otros tipos de harinas. En ese sentido, Futeri y Pharmayeni (2014) propusieron sustituir un 10% de la harina de trigo por harina de cáscaras de plátano en la elaboración de donas a fin de aprovechar un desecho bastante común en Sumatra Occidental y a la vez, reducir los costos de producción del *snack*. En Turquía, Türker et al. (2016) analizaron la viabilidad de producir pasteles libres de gluten substituyendo entre 5% y 10% de la harina de arroz por harina de cáscaras de plátano con el propósito de proporcionar una alternativa nutritiva para la dieta de personas celíacas con resultados aceptables.

En Ecuador, Zambrano (2019) demostró que este tipo de harina en combinación con otras fuentes de proteína es un suplemento efectivo para el engorde de pollos *Broiler* como alternativa al balanceado comercial. De manera similar, Zapata y Barrionuevo (2020) demostraron la factibilidad para la venta de carne vegetal a base de cáscaras de plátano con una aceptación de casi el 90% en la ciudad de Ambato con indicadores financieros positivos. Finalmente, Haro et al. (2017) analizaron el aprovechamiento de los residuos del fruto verde como materia prima en la manufactura de bioplásticos a fin de disminuir la acumulación de este tipo de residuos y contribuir al desarrollo de la matriz productiva.

Además, cabe señalar que las tendencias de consumo a nivel mundial en el sector de *snacks* han experimentado un cambio importante tras la pandemia del COVID-19, pues ahora los consumidores son más conscientes de su salud y de lo que comen. La Federación Ecuatoriana de Exportadores (*FEDEXPOR*, 2021) afirma que el nuevo consumidor se caracteriza por su

preferencia hacia snacks con texturas crujientes y blandas, de alto atractivo visual, innovadores, con mejores atributos nutricionales como *gluten free*, naturales, orgánicos, sin azúcares añadidas, vegano, etc., elaborados con ingredientes o empaques de origen sostenible, y que se comercialicen a través de nuevos canales de distribución como el *e-commerce*.

Cabe destacar que la importancia del mercado de *snacks* a nivel mundial en 2021 representa ingresos de aproximadamente \$1.399.815 millones y se espera que tenga un crecimiento interanual de 2.44% en los próximos cinco años según datos de Statista, como se citó en *FEDEXPOR* (2021). Según datos presentados por la Revista Ekos (2021) el sector comercio, dentro del que se encuentra el sector de alimentos y bebidas, genera el 18.9% del total de empleo de la economía ecuatoriana y para el 2021 el sector espera una mejora del PIB del 3.6% debido al aumento del consumo en los hogares, esto tras la contracción sufrida en el año 2020 a causa de la crisis sanitaria.

### **Justificación del problema**

El desarrollo de un plan de negocios nos permitiría evaluar la factibilidad técnica y financiera del presente proyecto, a través del cual se pondría en marcha la producción de un *snack* altamente nutritivo y con costos de fabricación relativamente bajos en comparación a las galletas convencionales. Esto sería posible gracias a la facilidad y al bajo costo que implicaría obtener la materia prima, lo cual implica no solo obtener mejores perspectivas de ganancias para la empresa, sino también aprovechar al máximo parte de los residuos orgánicos del sector agroindustrial bananero. Además, sería una forma de contribuir a la creación de mejores condiciones ambientales mediante el principio de sostenibilidad.

Por otro lado, en la ciudad de Guayaquil actualmente la oferta por parte de empresas o de emprendimientos es limitada en cuanto a nuevas alternativas de alimentación que aporten con un

alto contenido nutricional y que a la vez sean económicamente accesibles para las diferentes clases socioeconómicas. Generalmente, adquirir productos o alimentos relacionados a la línea considerada saludable y/o libre de gluten implica pagar precios mucho más altos que los de los productos convencionales. Por si fuera poco, se ha notado que existen varias marcas en el mercado que se promocionan como opciones más saludables pero en realidad no lo son, pues entre sus ingredientes se listan harinas blancas, aceites refinados de mala calidad, y azúcares añadidos.

Asimismo, el producto propuesto se adapta a las nuevas exigencias y tendencias mundiales de consumo, y permitiría ofrecer mejores alternativas de alimentación para contrarrestar problemas de malnutrición existentes en la sociedad, tal es el caso de la desnutrición infantil a la que el gobierno le ha dado gran énfasis en su plan de salud pública, la obesidad/sobrepeso cuyas cifras se han agudizado tras la pandemia del COVID-19 y condiciones como la celiaquía. Cabe destacar que una de las características de la harina de cáscara de plátano es que se encuentra libre de gluten, por ende, es ideal para este nicho de mercado que aún no ha sido explorado en su totalidad. Finalmente, el desarrollo de este nuevo emprendimiento en un futuro podría contribuir a la generación de nuevas plazas de empleo y al crecimiento económico del país.

## **Alcance**

El estudio de factibilidad para la comercialización del producto se limita geográficamente a la ciudad de Guayaquil; sin embargo, se contempla las provincias de Guayas y Los Ríos para el análisis de la disponibilidad de proveedores. Además, todas las proyecciones financieras involucradas en la evaluación de la rentabilidad comprenden el periodo 2022 – 2026 y se basan en las condiciones actuales del mercado.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Desarrollar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de galletas a base de harina de cáscara de plátano en la ciudad de Guayaquil como una forma de contribuir a la reducción de la malnutrición.

### ***Objetivos específicos***

**OE1.** Elaborar un análisis estratégico mediante el estudio de las Fuerzas de Porter, el análisis Pestel y la Matriz FODA para la determinación de la estructura, el entorno y las fuerzas que rigen en el mercado.

**OE2.** Realizar un estudio de mercado para obtener información que permita la determinación de la demanda potencial, las características del mercado objetivo y prototipado del producto, y la mezcla de marketing idónea para su posicionamiento.

**OE3.** Definir el modelo de negocio empleando el modelo Canvas como herramienta principal en la determinación de los elementos y recursos clave, la propuesta de valor y la viabilidad técnica del negocio.

**OE4.** Realizar un estudio financiero proyectando los flujos de caja del periodo 2022 - 2026 para la estimación de la viabilidad económica del negocio mediante criterios de evaluación de proyectos (VAN, TIR y Payback), y su respectiva gestión de riesgos.

## Marco teórico

### *El banano ecuatoriano y su cáscara*

El banano es una planta monocotiledónea que pertenece a la familia de las Musáceas siendo el género *Musa* el de mayor interés para el hombre debido al gran número de especies comestibles. Dada la gran importancia del cultivo a nivel mundial, se trabaja constantemente en el mejoramiento genético de la especie para obtener nuevas variedades con mejores características organolépticas y mayor resistencia a las diferentes plagas y enfermedades que atacan al cultivo (Orellana et al., 2008). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016) existen más de 1000 variedades de banano a nivel mundial; sin embargo, el más común y que representa el 95% de la industria comercial bananera es el tipo *Cavendish*. Las principales variedades que se siembran y cultivan en Ecuador son: *Cavendish (Valery, Grand Cavendish, Grand Naine, y Lacatán)*, orito o baby banana y banano rojo, siendo los principales productores las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas y El Oro.

La cáscara del banano, debido a sus propiedades, puede ser usada en el ámbito medicinal, industrial e incluso alimenticio. A través de un procedimiento sencillo es factible transformar las cáscaras de banano en harina. Para ello, es necesario desinfectar las cáscaras con una solución, deshidratarlas mediante exposición al sol o usando un deshidratador industrial y finalmente, triturarlas o molerlas para conseguir una consistencia harinosa. Hay quienes afirman que el valor nutricional de la cáscara es incluso superior al de la pulpa, tal es el caso de Torres et al. (2003) quienes realizaron un análisis químico proximal comparativo para determinar el contenido nutricional de varias muestras de harina de plátano artesanal, elaborándose harina a partir de la cáscara de plátano, solo la pulpa del plátano y la pulpa junto a la cáscara, tanto del fruto verde como maduro en todas las variantes. Los principales hallazgos fueron que las harinas elaboradas

únicamente con la cáscara del plátano, verde y maduro, que poseen mayor valor nutritivo y menor porcentaje de carbohidratos. Además, sugieren industrializar el proceso de elaboración para mejorar el rendimiento, usar envases herméticos para su conservación y evaluar la factibilidad técnica y financiera de fabricar subproductos alimenticios.

### ***Normas INEN***

El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN, 2005) es la entidad encargada de regular y garantizar la calidad y seguridad de los productos que se comercializan en el territorio nacional a través de certificaciones y una normativa técnica y legal. La norma INEN 2085: 2005 establece los requisitos que deben cumplir los diferentes tipos de galletas. En esta norma se presentan definiciones relativas al producto y sus componentes, su clasificación, los requisitos generales y específicos que deben cumplir, así como referencias a las técnicas de inspección, envasado y rotulado pertinentes.

### ***Plan de negocios***

Un plan de negocios es un “documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad” (Balanko-Dickson, 2008), es decir, es una herramienta clave para el correcto funcionamiento de las distintas áreas funcionales y para que la viabilidad de la idea a implementarse sea la esperada. El autor del libro afirma que un plan de negocios se compone de diez secciones principales, estas son: un análisis general de la industria, un análisis de las tendencias del mercado y la competencia, la definición de los productos o servicios a ofrecerse, la descripción del negocio en términos de identidad, misión, visión y estructura legal, la estrategia de

marketing, detalles sobre la administración y operaciones del negocio, un plan financiero, un plan de implementación y contingencia y finalmente, un resumen ejecutivo.

### ***Fuerzas de Porter***

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter es una herramienta empleada para analizar, medir y evaluar a la competencia en una determinada industria, así como también encontrar las oportunidades y amenazas que pudieran existir para una empresa existente o para una que requiera ponerse en marcha.

*Poder de negociación de los clientes.* –Esta fuerza hace referencia acerca del poder que poseen los consumidores y cuáles serán los impactos sobre los precios y calidad de un determinado producto. Por lo tanto, cuanto mayor sea la cantidad y la organización de los clientes de un determinado mercado, mayor será el nivel de exigencias que estos tendrán sobre los precios y dominio de la demanda sobre un producto.

*Poder de negociación con los proveedores.* – Esta fuerza determina que cuando el nivel de la demanda sobrepasa al de la oferta, conlleva a que la cantidad de materia prima para la fabricación de los productos se incremente, provocando que los proveedores tengan el poder de incrementar los precios de los insumos y por lo tanto el precio del producto también.

*Amenaza de nuevos entrantes.* – La aparición de nuevos competidores en una determinada industria, que ofertan productos de la misma calidad o que son sustitutos cercanos de la oferta, esto debido a lo atractivo que resulta dicho sector. Esta fuerza mide el nivel de facilidad o dificultad que posee una determinada industria en relación con la entrada a nuevos competidores.

*Amenaza de productos sustitutos.* – Cuando en una industria o sector aparecen otros competidores a ofrecer productos sustitutos en un mercado ya establecido producen efectos como la limitación de precios, sobre todo si los nuevos entrantes presentan artículos con precios más bajos, y la demanda se inclinará por los sustitutos. Por lo tanto, esta fuerza ayuda a determinar la forma en la que ingresan los nuevos competidores al mercado establecido y a diseñar las estrategias correspondientes para contrarrestar los efectos negativos.

*Rivalidad entre los competidores.* - A medida que el número de competidores aumenta en un mercado, el número de estrategias implementadas por las empresas que integran dicho sector también crecerá, conllevando a que esta industria sea escasamente atractiva. E esta fuerza se deberá analizar y planificar las estrategias tomando en cuenta factores como: precio, valor añadido o nivel de producción que permitan obtener ventajas sobre el resto de los competidores (Porter, 2009).

### ***Análisis Pestel***

Es una herramienta descriptiva que permite analizar los factores externos no controlables que podrían interferir con el éxito u operación de un negocio, a fin de detectar riesgos por mitigar o cambios a los cuales adaptarse. Las siglas hacen referencia a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales del mercado.

### ***Matriz FODA***

El análisis FODA o también denominado DAFO que en sus siglas corresponde a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta que se emplea en los ámbitos de la planeación y en la toma de decisiones, mediante la cual se pueden identificar, y evaluar los factores tanto internos como externos que se encuentran en la situación actual de una empresa,



emprendimiento, proyectos o productos, mediante los cuales se puedan plantear escenarios que permitan innovar o incluso mejorar las condiciones existentes de alguna determinada organización. La representación gráfica del análisis FODA se constituye como una matriz de cuatro cuadrantes, donde cada sección representa una categoría con sus respectivas análisis y observaciones:

*Fortalezas.* – Comprenden todas aquellas actividades o funciones que se realizan de forma correcta y eficiente, así como también las capacidades y recursos sobresalientes que posee una determina empresa u organización.

*Oportunidades.* – Son factores o condiciones que se encuentran en el entorno y que podrán convertirse en elementos positivos para la organización, mediante la adecuada elaboración de estrategias podrán aprovecharse para convertirse en recursos de la empresa y lograr una ventaja competitiva con respecto al resto de las empresas en la industria.

*Debilidades.* - Comprenden todas aquellas actividades o funciones que se realizan de forma incorrecta o deficiente, así como también las capacidades y recursos que no están aprovechando su potencial al máximo, lo cual produce una desventaja competitiva frente a las demás empresas competidoras.

*Amenazas.* - Son factores o condiciones que se encuentran en el entorno y que podrán convertirse en elementos negativos tanto para la organización como para la competencia, pero que mediante la adecuada elaboración de estrategias es posible contrarrestarlas y disminuir sus efectos en la empresa para lograr una ventaja competitiva en la industria (Sánchez Huerta, 2020).

## ***Estudio de mercado***

El estudio de mercado es una metodología que nos permite recolectar la información necesaria para el diseño de las estrategias competitiva (conjunto de atributos que definen la propuesta de valor), comercial (engloba la estrategia de precios, promoción y publicidad, y distribución), de negocio y de implementación del proyecto. Los principales aspectos que deben estudiarse en el marco de esta investigación son:

1. *El consumidor y la demanda del mercado.* Se debe caracterizar a los consumidores potenciales identificando sus hábitos de consumo, preferencias, motivaciones, etc., para definir el perfil sobre el cual se basará la estrategia comercial. Además, se proyecta la demanda real que podría captar el proyecto.
2. *La competencia y la oferta del mercado.* Es de gran utilidad conocer las estrategias que aplica la competencia, sus planes de expansión, y los productos sustitutos disponibles.
3. *La comercialización del producto y/o servicio.* Incluye decisiones referentes a la política de venta y crédito, estilos de venta, fuerza de venta, inversiones en creación de imagen, marca, etc., y las posibles reacciones a tales estrategias.
4. *Los proveedores,* considerando la disponibilidad y el precio de los insumos requeridos.
5. *El mercado externo,* como contexto de competencia, y oportunidades que influyen en el desempeño del proyecto de inversión (Sapag et al., 2014).

## ***Marketing Mix***

El *Marketing Mix* o mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas de marketing que una empresa combina a fin de producir la respuesta deseada en el mercado objetivo e influir positivamente en la demanda de su producto. Este concepto se compone de cuatro variables

principales: precio, producto, plaza y promoción; en otras palabras, se busca ofrecer el producto adecuado, en el lugar idóneo, mediante los medios adecuados y al precio justo. A continuación, se detallan cada uno de estos componentes:

*Producto.* – Puede ser un bien tangible o un servicio, y debe satisfacer las necesidades o deseos del cliente objetivo. Este componente considera aspectos como: marca, diseño, empaque, variedad, calidad, servicios, accesorios, características, estrategias de diferenciación, entre otros.

*Precio.* – Es la variable que define el margen de beneficios que generará la empresa y representa la cantidad que el cliente debe pagar por el producto. Involucra aspectos como: descuentos, bonificaciones, condiciones de crédito y plazos de pago. Antes de fijar el precio hay que considerar aspectos clave como: costos totales, precios de la competencia, elasticidad de la demanda, la percepción del consumidor, las estrategias de penetración de mercado, entre otros.

*Plaza.* – Se refiere a la forma en que el producto estará disponible para el cliente y los puntos de venta. La distribución involucra variables como: transporte, ubicación de los puntos de venta, gestión de inventarios, logística, canales de distribución, cobertura, etc.

*Promoción.* – Se refiere las acciones que permitirán dar a conocer el producto y persuadir al cliente para su compra; este aspecto incluye publicidad, marketing directo, relaciones públicas, venta personal, volantes, muestras gratuitas, demostraciones, promoción de ventas, etc. (Armstrong & Kotler, 2013).

### ***Prototipo***

Según el equipo de Prototipo Cero (2020) un prototipo se define como un modelo inicial o simulación del producto final; que se desarrolla con la finalidad de comprobar si el diseño se adapta

a las necesidades del cliente y cumple con las especificaciones técnicas, funcionales y/o estéticas deseadas. De esta manera es posible detectar posibles errores y realizar las mejoras respectivas antes de que el producto salga al mercado. Podemos distinguir dos tipos principales de prototipo, los de baja fidelidad que pueden ser una representación sencilla en digital o formato 3D y los de alta fidelidad que consisten en la producción idéntica del producto final y requieren de mayor tiempo y presupuesto.

### ***Modelo Canvas***

El Modelo Canvas o también denominado *Business Model Canvas* se constituye como una herramienta utilizada para determinar el modelo de negocio que se deberá emplear en una empresa o en los emprendimientos, a través del ordenamiento de ideas de manera visual. Dicho modelo tiene como objetivo el surgimiento de modelos innovadores de negocios que permitan añadir valor, así como también captar la atención de los consumidores. Para el estudio y posterior elaboración del modelo del negocio, el modelo Canvas está conformado por nueve secciones: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos.

*Segmento de mercado.* - En esta sección es donde se determina todas las características o datos relevantes acerca del mercado(s) o los mercados, al cual va dirigido un determinado producto o servicio.

*Propuesta de valor.* – En este apartado se detalla cual es la característica o características que posee un producto o servicio que lo diferencia del resto que oferta la competencia en un mercado determinado y que además pueda resolver algún problema o satisfacer una necesidad que

necesite ser cubierta, estableciendo una ventaja competitiva que permita un acercamiento más efectivo con los clientes potenciales.

*Canales.* - Los canales hacen referencia a los métodos, formas o mecanismos por medio de los cuales, la empresa dará a conocer la propuesta de valor hacia los diferentes segmentos de un determinado mercado. Adicionalmente, se deben especificar los tipos de canales se emplearán en el modelo de negocios, entre los más comunes se encuentran: los medios de comunicación, las estrategias de publicidad y los de distribución.

*Relación con los clientes.* – Es uno de los factores más relevantes del modelo Canvas, debido a que en este apartado se determina cual es el tipo de relación que se mantendrá con cada uno de los distintos segmentos de un determinado mercado. Entre los tipos de relaciones que se pueden emplear constan: las relaciones personales, personalizadas, colectivas, por medio de terceros y automatizadas. Dichas formas de relaciones con los clientes deberán ser seleccionadas de acuerdo con el tipo de segmento al cual se quiere mantener una conexión y que vaya acorde con el mensaje que desea transmitir la marca de un determinado negocio.

*Fuente de ingresos.* – En esta sección se establece los métodos o mecanismos que permitirán obtener los flujos de caja necesarios para la empresa, a partir de la propuesta de valor del producto o servicio en los diferentes segmentos de un mercado. Los diferentes medios por los cuales un modelo de negocios obtiene los ingresos son por medio de: venta de activos, cuotas por uso, cuota de suscripción, alquiler, las concesiones de licencia, gastos de corretaje y por último la publicidad.

*Recursos claves.* - Los recursos claves hacen referencia a los elementos o activos más importantes que necesitara un negocio o emprendimiento para su funcionamiento. Estos elementos

pueden organizarse en cuatro grupos principales: recursos humanos, físicos, financieros e intelectuales.

*Los recursos humanos.* - Son las personas que cumplen o realizan una determinada tarea o función y que son vitales para el funcionamiento del negocio. En cuanto a los recursos físicos comprenden los bienes tangibles o activos tales como: instalaciones, vehículos, maquinarias, plantas de fabricación, utensilios. Luego están los recursos financieros que comprenden desde el dinero en efectivo, las líneas de créditos y que son fundamentales para la obtención de los recursos tanto humanos como físicos. Por último, están los intelectuales que entre más principales se incluyen las: patentes, información privada, derechos de autor, marcas y certificaciones.

*Actividades claves.* – Para que el modelo de negocio obtenga un funcionamiento correcto y eficiente, se debe determinar que acciones o actividades importantes deberán realizar, que permitan diferenciar la propuesta de valor de la empresa con la competencia de tal forma que proporcione la entrada a los mercados, se establezca la correspondiente relación con los clientes y por último obtener los ingresos necesarios.

*Alianzas claves.* - Se refieren a las relaciones que se establecen con proveedores, organizaciones y socios que puedan aportar significativamente en la operatividad del modelo de negocio establecido, permitiendo de esta manera la reducción de riesgos e incertidumbre, así como la obtención y la optimización de recursos.

*Estructura de costos.* – En esta sección se detallan todos los costos que se incurren tanto en la realización de actividades como también en la adquisición de recursos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio. Por ello es de vital importancia determinar cuál es la

estructura de costos que prevalece en un determinado modelo de negocios, las cuales pueden ser de 2 formas: por costes y valor.

Por un lado, los modelos de negocios basados en una estructura según los costes tienen como objetivo realizar sus operaciones mediante un nivel de costos lo más bajos posibles a través de propuestas de valor con precios bajos. En cuanto a las estructuras de costos según el valor su principal objetivo es la de ofrecer una excelente propuesta de valor para diferenciarse de la competencia, pero restando importancia alguna en los costos que se puedan incurrir para su elaboración (Osterwalder & Pigneur, 2011).

### ***Estudio Financiero***

El estudio financiero es un proceso exhaustivo que permite analizar la viabilidad de un proyecto en términos de rentabilidad financiera. Para ello, es necesario identificar información monetaria referente a inversiones, costos e ingresos. El monto de inversiones es definido por elementos como: adquisición de activos fijos, capital de trabajo, puesta en marcha, entre otros. Los costos de operación involucran todos los costos y gastos vinculados al proyecto y se calculan a partir de los estudios previos. Finalmente, los ingresos se deducen de información como: precio y la demanda proyectada que se deriva del estudio de mercado; también se consideran los ingresos por venta de activos. La evaluación de la rentabilidad proyecto se efectúa sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios a través de criterios como: Payback, tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), tasa costo beneficio, tasas de retorno, etc. En este análisis también influirán variables como: estructura de capital, tasas de descuento, análisis de sensibilidad, entre otros (Sapag et al., 2014). La confiabilidad de los resultados obtenidos dependerá en gran medida de la calidad de los datos empleados; y la capacidad de interpretación del evaluador.

## CAPÍTULO 2

### METODOLOGÍA

#### **Metodología del Análisis Estratégico**

Se realizó un análisis estratégico del entorno para evaluar la situación actual del negocio, la industria y las fuerzas que rigen el mercado empleando el análisis Pestle, el estudio de las fuerzas de Porter y la Matriz FODA como herramientas principales. El análisis *Pestel* permitió examinar la influencia de los factores externos (*macroentorno*) que se escapan del control de la organización pero aun así podrían afectar sus operaciones. Por otro lado, el estudio de las cinco fuerzas de Porter permitió evaluar el nivel de competitividad de la industria y la influencia de dichas fuerzas en el éxito del negocio. Además, sirvió de base en el planteamiento de estrategias competitivas genéricas. Finalmente, apoyándonos en la información anterior, el análisis FODA permitió analizar los factores estratégicos tanto externos como internos que influyen en la ejecución del proyecto y generar estrategias alternas que permitan administrar las oportunidades y amenazas del entorno en función de las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### ***Análisis del Macroentorno: Pestel***

##### *Político*

Durante el transcurso del presente año, en el mes de Septiembre el Grupo Parlamentario Ecuador sin Hambre dio a conocer los alcances de lo que se conoce como: “Proyecto de Ley Orgánica para prevenir y erradicar la malnutrición infantil y adulta”, la cual tiene como eje principal, el de fomentar políticas relacionadas con la seguridad nutricional y alimentaria con la finalidad de que los grupos más vulnerables puedan tener acceso a la seguridad alimentaria. Para la determinación de dicho proyecto el grupo parlamentario se basó mediante cifras de los



resultados que se obtuvieron en estudios realizados durante el año 2019, donde se cuantifica los impactos que conlleva la malnutrición en el Ecuador, donde se descubrió que dicho problema genera un impacto negativo sobre el Producto Interno Bruto (PIB) en un 4.3%, y que además otros aspectos como la desnutrición, sobrepeso y la obesidad conllevan a generar costos adicionales al estado en aproximadamente 4.344 millones de dólares (Asamblea Nacional , 2021).

### *Económico*

Los balances de las cuentas nacionales trimestrales hasta septiembre del presente año revelaron que existió un crecimiento del 8.4% de la economía nacional en comparación con el mismo lapso de análisis correspondiente al año 2020 y éstas además son un indicador que indican la existencia de una recuperación tanto de las actividades relacionadas a la economía como a las de producción. Esta tendencia en el crecimiento de la economía nacional está reflejada en el aumento en el nivel de consumo en los hogares en un 10.5%, de igual forma en las exportaciones con un 16% y por último en la ampliación de lo que se conoce como formación bruta de capital fijo (FBKF) en un 9.8% (BCE, 2021).

En cuanto a la ciudad de Guayaquil también se evidenció un notable incremento en su economía, debido a un aumento de las actividades comerciales de las empresas y negocios entre los meses de enero y mayo del presente año, las cuales arrojaron una cifra de \$ 19.259 millones de dólares lo cual representa una variación positiva del 15% en comparación al mismo periodo de análisis del año anterior (Andrade et al., 2021).

### *Social*

Con respecto a los patrones de consumo, según un estudio realizado por *LC Branding and Innovation* en las ciudades de Guayaquil y Quito, tras la pandemia del COVID el 90% de las familias cambió sus hábitos de alimentación hacia un estilo más saludable, bajo en grasas y en

azúcar, todo con la finalidad de reforzar su sistema inmunológico y su salud (La República, 2021). Otros aspectos que influyen en el crecimiento de esta tendencia son: la semaforización en los empaques de los alimentos, la búsqueda de simplicidad y el consumo responsable.

En cuanto a la semaforización en los empaques de los alimentos, es un sistema que se implementó en el año 2013 por parte del gobierno ecuatoriano con el objetivo de concientizar a los consumidores al momento de realizar sus compras y notificarles los problemas de salud que podrían contraer por el consumo de ciertos productos. Por otro lado, la simplicidad se refiere a la manera en la que los consumidores se enfocan hacia ciertos productos del mercado, debido a la facilidad que representan para consumirlos o para poder prepararlos (Montilla et al., 2019).

En lo concerniente al consumo responsable, los consumidores cada vez se sienten más atraídos por aquellas empresas que adoptan en sus operaciones empresariales, actividades como la responsabilidad social con el planeta, que entre las se encuentran: el empleo de materiales reciclables para la fabricación de envases y empaques de los productos, el tratamiento de los residuos que se producen en la fabricación de los productos; así como también, el respeto y trato justo para los productores de la materia prima (Granotec, 2020).

### *Tecnológico*

Debido al incremento por consumir productos saludables y naturales por parte de los consumidores, la industria alimentaria está innovando al utilizar tecnologías en la elaboración de alimentos como es el caso del empleo de los hidrocoloides provenientes a partir de fuentes vegetales, esto con el fin de satisfacer segmentos de mercados como los vegetarianos, veganos y aquellas personas que son intolerantes al gluten.

Los hidrocoloides de origen vegetal son empleados más, ya que estos poseen un tiempo de oxidación mucho menor que aquellos que provienen de origen animal, el aumento del uso de este elemento en la fabricación de alimentos preparados se debe que requieren ser almacenados en refrigeración, por lo cual es prescindible que posean una vida útil más larga que los productos convencionales, para que de esta forma no lleguen a caducarse mientras van pasando por cada una de las fases la cadena de suministro y posterior llegada al consumidor final.

Otro de los aspectos que en las cuales se están enfocando las empresas de la industria alimentaria es en la innovación de nuevas texturas para productos que actualmente se ofertan en el mercado, esto se debe primordialmente a que los consumidores en la actualidad están en la constante búsqueda de alimentos que le generen nuevas experiencias o sensaciones. De tal manera en Latinoamérica se encuentran desarrollando modificadores de textura para la fabricación de alimentos de forma más personalizada es decir elaborados según las necesidades, medidas y preferencias de los consumidores, de tal manera a que por medio de la textura se logre captar y retener los segmentos del mercado (Saavedra, 2021).

### *Ecológico*

En junio del presente año en el marco de la conmemoración del Día Mundial del Ambiente se firmó el Decreto Ejecutivo N 59, por medio del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, en la cual se especifica 7 artículos cuya finalidad es la priorizar el desarrollo nacional sostenible a través del despliegue e implementación de políticas para ejecutar modelos de desarrollo que permitan reducir las emisiones de carbono, así como también la ejecución de procesos que permitan la regeneración de recursos por medio de la economía circular (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021).

### *Legal*

En agosto del presente año, se aprobaron reformas a la existente Ley Orgánica de Emprendimientos e Innovación, donde los principales cambios van dirigidos al emprendimiento juvenil. En dichas reformas se especifica que mediante la Secretaria de Educación Superior se dará paso a la creación de la Bolsa de Emprendimiento, la cual se estructura como una plataforma que servirá como punto de acercamiento entre los profesionales que recién han culminado sus estudios superiores con los inversionistas, con el principal objetivo de brindar financiación y la de promocionar los planes de negocio o ideas de emprendimiento que surgieron como temas en los proyectos de titulación tanto de colegios como de universidades (Vélez, 2021) .

Por otro lado, en el mes de septiembre se anunció mediante cadena nacional, las reformas en temas laborales que se efectuaran en la denominada Ley Creando Oportunidades, la cual tiene como finalidad la de buscar nuevas alternativas de empleo que se adapten a las condiciones actuales del mercado. Entre los puntos destacados de las nuevas reformas constan:

- Horarios de trabajos más flexibles, es decir las horas laborales podrán ser distribuidas entre los días de la semana y de ser el caso poder realizarlas bajo la modalidad de teletrabajo.
- Se seguirán manteniendo las vacaciones acumuladas.
- Se podrán realizar formas de contratos que permitan estimular el emprendimiento. Unas de las trabas que se encontraban en los emprendimientos, era la contratación de más personal ecuatoriano con salarios justos, por este motivo se propone los contratos alternativos los cuales serán fijos que podrán tener una duración de hasta máximo 4 años, de ser el caso que exceda los 4 años, el contrato pasara a transformarse en indefinido.
- Se elimina la existencia de un techo límite de utilidades para los empleados.
- Mejores opciones para aprovechar las licencias para los periodos de maternidad y lactancia.
- Los periodos de licencia para los padres se ampliarán.

- En cuanto a las utilidades y jubilaciones no habrá cambios, a excepción de las nuevas contrataciones en lo referente a sus respectivas jubilaciones, se analiza sustituirla por un fondo acumulable sin tomar en cuenta donde el trabajador se encuentre laborando.
- Por último, a los artesanos y emprendedores se los tomara en cuenta bajo la denominación de negocios populares, para fines tributarios (Serrano, 2021).

### ***Análisis del microentorno: Fuerzas de Porter***

***Poder de negociación de los consumidores.*** Los hábitos alimenticios de los consumidores han experimentado modificaciones en cuanto a las preferencias o gustos acerca del origen de las comidas. Desde antes de la pandemia, la tendencia de consumo de alimentos por parte de los consumidores ecuatorianos estaba relacionada con la compra de productos naturales y saludables, entre los cuales se pueden encontrar los que están libres de grasas, que no contengan gluten y pocas concentraciones tanto de calorías como de azúcar. La preferencia por este tipo de productos también surge debido al posicionamiento que se ha obtenido por medio de un segmento de la población conocido como los *millennials*, los cuales al tener un mayor grado de formación académica como de acceso a la información, están en constante búsqueda de alternativas de alimentación con altos valores nutricionales (Universidad Técnica particular de Loja, 2021).

De esta manera el poder de negociación de los consumidores representa un nivel medio, debido a que el producto que se va a ofrecer es nuevo en el mercado y además debido a las facilidades de acceso a la información, la búsqueda de alternativas de alimentación saludable es mucho más sencilla, lo cual conllevaría a encontrar productos sustitutos en la competencia e influir tanto en los niveles de precios como en la demanda.

***Amenazas de nuevos entrantes.*** La tendencia a incursionar en el mercado de los snacks saludables cada vez va tomando un poco más de relevancia y esto se debe en gran medida a la pandemia del COVID-19 pues el hábito de los consumidores cambió de manera más significativa; sus preferencias de consumo se inclinaron por aquellos comestibles que contenían un valor nutricional alto en vitaminas, nutrientes y minerales que les permitieran contrarrestar la enfermedad y satisfacer sus necesidades básicas.

Uno de los factores a considerarse como negativo para la entrada de nuevos competidores en esta industria sería la poca o escasa educación financiera que poseen los emprendedores, ya que según Guillermo Maldonado quien ejerce como director del Club de Emprendedores, la poca formación en temas relacionados al área financiera como de marketing, provocaría que los emprendimientos se estanquen o en un caso extremo el cierre definitivo de los mismos (Zapata B., 2021). Según cifras del *Global Entrepreneurship Monitor*, Ecuador posee la tasa de Actividad Emprendedora Temprana más alta en toda la región andina con un 36.7% (Lasio et al., 2020).

La amenaza de nuevos entrantes constituye una fuerza de nivel medio-alto, debido a ciertas barreras de entrada que impiden el ingreso de nuevos competidores al mercado como, el elevado monto de inversión inicial, los costos de operación y varias regulaciones técnicas por cumplir. Además, debido a la nuevas tendencias de consumo de productos nutritivos y saludables, los posibles competidores se encuentran en un mercado atractivo por explorar.

***Poder de negociación de los proveedores.*** El principal insumo que se requiere para la elaboración del producto es la harina, tanto de cáscaras de banano como de avena. En el caso de las cáscaras de banano, existen ciertas empresas a nivel local que se dedican a la elaboración de subproductos de pulpa de banano que podrían proveernos de la cáscara; sin embargo, es necesario contactarlos y establecer acuerdos a largo plazo que beneficien a ambas partes. El poder de

negociación de estos proveedores es alto pues no hay una gran cantidad de opciones confirmadas disponibles y además, la calidad del residuo dependerá en gran medida de la correcta manipulación que les proporcionen dichas empresas. En caso de que estos proveedores no acepten formar parte del negocio, podríamos recurrir a los pequeños y medianos productores de banano y negociar la compra de banano de rechazo que no cumple con los criterios de exportación pero aun así es apto para consumo humano, sin embargo, esto no sería lo ideal pues nuestro objetivo es aprovechar únicamente las cáscaras. El poder de negociación de los proveedores del resto de insumos es considerado bajo pues existe un gran número de proveedores potenciales en el mercado y sería sencillo cambiar de proveedor por un bajo costo y sin afectar significativamente las características del producto final.

***Amenazas de productos sustitutos.*** Los posibles sustitutos para las galletas saludables son por ejemplo: las galletas tradicionales, *wafers*, alfajores, barras energéticas, donas, bizcochos, panes, snacks salados, tartas e incluso chocolates, lo cuales se encuentran disponibles en casi todos los puntos de venta y a precios bastante reducidos. Sin embargo, no hay galletas saludables que contengan exactamente los mismos ingredientes al 100%. Además, si los clientes realmente buscan una opción saludable y nutritiva para calmar algún antojo no deberían inclinarse hacia dichos productos sustitutos de escaso valor nutricional. La amenaza de productos sustitutos se considera alta para esta industria.




***Rivalidad entre las empresas.*** Se ha determinado que la rivalidad entre las empresas del sector es alta porque actualmente existe un número importante de competidores de buen tamaño que están muy bien posicionados y poseen ventajas competitivas. Hay algunas empresas nacionales muy populares que producen y venden dentro del país y otras de origen extranjero (transnacionales) que solo comercializan sus productos a nivel nacional sin realizar grandes





esfuerzos de marketing. A esto habría que sumarle la participación de pequeños emprendimientos que aún no cuentan con mucha acogida y posicionamiento dentro del mercado y demás empresas que comercializan snacks sustitutos.

Un aspecto importante es que no todas las empresas que participan en la industria ofrecen una línea específica de galletas saludables que compitan directamente con nuestro producto, especialmente aquellas marcas más fuertes. Además, varias marcas emplean publicidad engañosa al promocionarse como una alternativa de galleta saludable cuando realmente no lo son, y para ello basta con inspeccionar los ingredientes y el contenido nutricional en el reverso de sus empaques. En la tabla 1 se detallan las características, fortalezas, debilidades, y estrategia comercial de los principales competidores en el sector galletero ecuatoriano; así como parte de aquellos que han sido catalogados como competencia indirecta.



**Tabla 1. Análisis de los Competidores del sector**

Marca/Empresa	Productos competidores directos	Características/Estrategias/Fortalezas/Debilidades	Precio y Contenido (gr)	Imágenes
<p><b>Galletas Gullón:</b> Es una empresa de origen español que comercializa sus productos en Ecuador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ofrecen una amplia variedad de galletas saludables de alta calidad: sin azúcar, con fibra, integrales, ecológicas, digestivas, bajas en calorías y sin gluten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los esfuerzos publicitarios de la marca a nivel nacional no son muy fuertes.</li> <li>– Sus galletas tienen score nutricional B y están disponibles en supermercados y farmacias <i>Fybeca</i> en varias presentaciones.</li> <li>– Posee varias certificaciones, reconocimientos, y varios proyectos de I+D+i.</li> <li>– Su línea <i>Zero</i> usa un envasado sostenible.</li> </ul>	<p>Contenido: Entre 150 y 330gr.                      Precio: Entre \$2.71 y \$4.89.</p>	
<p><b>Elgorriaga:</b> Es uno de los principales fabricantes de galletas en el mercado español.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posee una línea de saludable alta en fibra y otra sin azúcares añadidas en variedades como: chispas de chocolate y arándanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La empresa cuenta con el certificado IFS.</li> <li>– Sus galletas vienen en presentaciones de 150 gr.</li> <li>– Las galletas se comercializan en supermercados de Guayaquil pero no se producen a nivel nacional.</li> <li>– La publicidad de la marca no es muy fuerte.</li> </ul>	<p>Contenido: 150gr                      Precio: Entre \$1.49 (taco) y \$2.20 (caja).</p>	
<p><b>Quaker:</b> Es una corporación estadounidense propiedad de PepsiCo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posee una línea de galletas de avena vienen en varios sabores: frutos rojos, uvas pasas, granola y chocolate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es una marca tradicional, bien consolidada y mundialmente conocida por sus productos derivados de la avena, la cual es importada y empacada en Guayaquil por Industrial Molinera del Ecuador.</li> <li>– Sus productos son de alta calidad, tienen alta participación de mercado, y cuentan con varias certificaciones.</li> </ul>	<p>Contenido: 162gr                      Precio: \$2.82</p>	

<p><b>Grupo Superior:</b> Es una industria ecuatoriana que lleva más de 50 años en el mercado de consumo masivo e industrial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poseen una línea de galletas funcionales: <i>BonnaVit (sin gluten)</i> y <i>Siluet (varios sabores de sal y dulce)</i>.</li> <li>– También ofrecen la marca <i>Salticas</i> en su versión integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La empresa se enfoca en ofrecer productos nutricionales y de alta calidad.</li> <li>– Sus plantas cuentan con tecnología de punta, certificaciones de calidad y maquinaria especializada.</li> <li>– Su línea de galletas saludables está elaborada a base a semillas nutricionales; y están disponibles en supermercados y farmacias.</li> <li>– Venden otras galletas tradicionales populares a nivel nacional como: <i>Circus</i>, <i>Krispiz</i> y <i>Órbita</i>.</li> </ul>	<p><i>BonnaVit</i> Contenido: 130gr Precio: \$2.25</p> <p><i>Siluet</i> Contenido: 252gr (contiene 9 paquetes). Precio: \$1.54</p>	
<p><b>Voortman Bakery:</b> Es una empresa de origen canadiense con casi 70 años de trayectoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ofrecen una línea de galletas libres de azúcar en varios sabores y de alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sus galletas están disponibles en Mi Comisariatos y a través de <i>e-commerce</i> en varias presentaciones (galletas y waffer).</li> <li>– Vienen en empaques grandes de varias porciones.</li> <li>– La empresa posee varias certificaciones y reconocimientos.</li> <li>– Los esfuerzos publicitarios de la marca a nivel nacional no son muy fuertes.</li> </ul>	<p>Contenido: Entre 227gr y 350gr. Precio: Entre \$2.18 y \$2.96.</p>	
<p><b>Galletas Cuétara:</b> Empresa de origen español con larga experiencia en el mercado galletero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ofrecen una línea de galletas <i>Digestive</i> y 0% azúcar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poseen una gran variedad de galletas: infantiles, tipo bocaditos, surtidas, de avena, con fibra, María.</li> <li>– Están disponibles en supermercados y algunas farmacias como <i>Fybeca</i>.</li> </ul>	<p>Contenido: 400gr Precio: \$4.59</p>	
<p><b>Galletas Santiveri:</b> Es una marca española de la empresa Dibeal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ofrecen una línea de galletas sin azúcares añadidos, y sin gluten en varios sabores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sus productos están disponibles en supermercados y a través de <i>e-commerce</i>; sin embargo, sus esfuerzos publicitarios a nivel nacional no son muy fuertes.</li> <li>– Otras características de sus galletas es el uso de harinas integrales, ser veganas y altas en fibra.</li> </ul>	<p>Contenido: 190gr Precio: \$3.16</p>	

### Competidores Indirectos

**La Universal:** Es la empresa pionera de confitería en Ecuador y posee más de 100 años de trayectoria.

- Tienen varias galletas tradicionales, rellenas y tipo *wafer* muy populares como: *coconitos*, *pirucream* o *zambo*. Sin embargo, no poseen una línea específica de galletas saludables o fitness.
- Sus productos se distribuyen a nivel masivo en todos los puntos de venta, se preocupan por innovar constantemente, tienen una amplia capacidad de planta instalada, ventas altas y planes de expansión internacional.

Coconitos (206gr/\$1.30),  
Pirucream (300gr/\$3.75),  
Zambo (25gr/\$0.25).



**Nestlé:** Empresa multinacional muy reconocida con casi 60 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano.

- La empresa cuenta con excelente calificación crediticia: AAA.
- Usan a figuras públicas en sus campañas publicitarias.
- Su línea de galletas FITNESS® Integral ya no está dentro del mercado ecuatoriano, sin embargo, venden otras marcas muy populares a nivel nacional como: *Amor*, *Coco*, *Ricas*; disponibles en todos los puntos de venta.

Amor (175gr/\$1.55),  
Coco (206gr/\$1.39),  
Ricas (315gr/\$2.19).



**Nabisco:** Es una empresa transnacional americana fabricante de galletas y bocados.

- No tiene una línea específica en el sector de galletas saludables pero cuenta con marcas super populares como: *Oreo*, *Club Social*, *Ritz* y *Chips Ahoy!* que se comercializan en múltiples puntos de venta. Por ende, también se la ha considerado competencia indirecta.

Oreo (54gr/\$0.45),  
*Club Social* (234gr/\$2.09), *Ritz* (67gr/\$0.36) y *Chips Ahoy!* (270gr/\$2.52).



**Grupo Nutresa:** Es una empresa colombiana con varias unidades de negocio.

- No posee una línea específica en el sector de galletas saludables pero su portafolio cuenta con marcas muy relevantes en el territorio nacional como: *Saltín Noel*, *Festival* y *Ducales*; la cual es promocionada a través de televisión nacional y recientemente lanzó sus nuevas variedades como *Ducales bocaditos* y *Ducales con chocolate*.

Saltín Noel (300gr/\$2.49),  
Ducales (360gr/\$2.51) y  
Festival (403gr/\$2.61).



## FODA

Tabla 2. Matriz FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>F1.</b> Ninguna de las empresas competidoras del mercado de los snacks saludables, emplea como materia prima la cáscara del plátano.</li><li>– <b>F2.</b> El producto ofertado es de alto valor nutricional y libre de gluten.</li><li>– <b>F3.</b> Al obtener la materia prima para elaborar las galletas a partir de un residuo (cáscara del plátano), los costos de producción son más bajos.</li><li>– <b>F4.</b> Los emprendedores cuentan con formación y experiencia en el área administrativa y comercial.</li><li>– <b>F5.</b> Es factible aprovechar las economías de escala y la curva de aprendizaje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>D1.</b> Existencia de riesgo, debido a que el producto es nuevo en el mercado y podría no tener la aceptación esperada por parte de los consumidores.</li><li>– <b>D2.</b> Al ser una empresa nueva, el posicionamiento en la mente de los consumidores puede tardar más que las empresas ya establecidas.</li><li>– <b>D3.</b> El aprovisionamiento de las cáscaras de plátano está condicionado a la oferta de los proveedores.</li><li>– <b>D4.</b> Los recursos propios para el proyecto de inversión son limitados.</li><li>– <b>D5.</b> El negocio depende inicialmente de una sola fuente de ingresos.</li></ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>O1.</b> La tendencia hacia el consumo de productos de alto valor nutricional, bajos en grasas y que estén libres de gluten está en crecimiento, lo que implica una captación constante de clientes.</li><li>– <b>O2.</b> Se proyecta un crecimiento sostenido para el mercado de snacks durante los próximos cinco años.</li><li>– <b>O3.</b> El gobierno central ha destacado el problema de la desnutrición crónica infantil como uno de los pilares de su plan de gobierno y desarrolla estrategias en coordinación con el sector privado.</li><li>– <b>O4.</b> Los porcentajes de obesidad y sobrepeso se han incrementado significativamente tras el confinamiento ocasionado por el COVID-19.</li><li>– <b>O5.</b> Beneficios derivados de la aprobación de la ley de innovación y emprendimiento.</li><li>– <b>O6.</b> Crecimiento de la economía nacional en 8,4% con respecto al 2020, debido al aumento en el nivel de consumo en los hogares en un 10,5%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– <b>A1.</b> La posibilidad de que nuevos competidores quieran entrar al mercado, debido a que es un segmento que todavía no ha sido explotado en su totalidad.</li><li>– <b>A2.</b> En el mercado existen marcas de gran trayectoria que ya se encuentran posicionadas y ofrecen líneas de galletas saludables.</li><li>– <b>A3.</b> Existencia de productos sustitutos como: barras energéticas, pasteles, panes, chocolates, snacks salados, galletas tradicionales, etc.</li><li>– <b>A4.</b> Nuevas reformas tributarias, salariales e inestabilidad política/económica del país.</li></ul>

## **Metodología del *Estudio de Mercado***

A continuación se detallan los principales componentes de la metodología del estudio de mercado, la cual permitió validar las diferentes decisiones tomadas con relación a la estrategia comercial. Se incluyen los objetivos del estudio, el diseño de la investigación, el diseño muestral, el diseño del cuestionario y el cálculo del tamaño de la muestra. Los resultados de la encuesta se presentan como Anexo 1 al final del documento.

### ***Objetivo General del Estudio de Mercado:***

Recolectar información que permita la evaluación de la viabilidad de lanzamiento del producto al mercado y la forma correcta de hacerlo, mediante la aplicación y análisis de encuestas estructuradas.

### ***Objetivos Específicos del Estudio de Mercado:***

- Cuantificar el tamaño del mercado y la posible participación del producto a través de la medición de la intención de compra.
- Conocer las características, preferencias, poder de compra, y patrones de consumo de los potenciales clientes.
- Realizar una proyección de la demanda esperada durante los primeros cinco años de comercialización.
- Definir la estrategia comercial y el conjunto de atributos que caracterizarán la propuesta de valor.

### ***Diseño de la investigación***

El estudio de mercado se ha diseñado bajo los criterios de una investigación concluyente descriptiva de corte transversal simple. Se recolectó información que permitiría definir el tamaño del mercado objetivo, medir la intención de compra hacia el producto, el perfil de los consumidores potenciales, las ventas proyectadas y el conjunto de estrategias de marketing (producto, precio, plaza, y promoción) ideales para el correcto posicionamiento del producto. Además, se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de la población como instrumento de recopilación de información.

### ***Diseño muestral***

Se ha determinado como población objetivo a los habitantes de la ciudad de Guayaquil de entre 18 y 50 años, tanto hombres como mujeres, que pertenezcan a un estrato socioeconómico medio-bajo. Para esta última clasificación se ha tomado como referencia el nivel C+ y C- de entre los cinco estratos en los que se encuentran divididos los hogares de Ecuador de acuerdo con la última encuesta de *Estratificación del Nivel Socioeconómico* en 2011. Según los datos oficiales del INEC procedentes del último censo de *Población y Vivienda* en Ecuador (2010), la ciudad de Guayaquil contaba con 2'350.915 de habitantes. De los cuales el 44% se encontraba en el rango de edades delimitado y el 72% pertenecía al estrato socioeconómico objetivo. De acuerdo con las proyecciones, Guayaquil contaría con una población de aproximadamente 2'698.077 habitantes para finales del año 2021.

**Tabla 3.** *Cálculo de la Población Meta*

<i>Población Total Guayaquil (2021)</i>	2'698.077
<i>Población entre 18-50 años</i>	1'180.967

<i>Nivel socioeconómico Medio-Bajo</i>	1'049.012
<i>Población Meta (N)</i>	850296

Tras aplicar la fórmula para calcular el tamaño de muestra sobre una población finita, se obtuvo como resultado una muestra de 384 individuos.

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q} = 384$$

Donde,

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación

### ***Encuesta***

La encuesta estuvo dirigida a personas que compran/consumen galletas y cuyo perfil se ajusta a los criterios de edad y estrato socioeconómico delimitado. La técnica de muestreo empleada fue el muestreo no probabilístico de bola de nieve hasta alcanzar la cuota mínima de respuestas. El cuestionario constó de 20 preguntas estructuradas, se creó mediante el software *Google Forms* y se difundió a través de medios electrónicos. La primera sección del cuestionario se enfocó en conocer la participación de mercado de los competidores directos, las motivaciones de los clientes al consumir galletas y su nivel de conocimiento con respecto al principal insumo de nuestro producto. Además, se plantearon preguntas relacionadas a frecuencia de consumo e intención de compra que sirvieron de filtro para proyectar el volumen de la demanda futura. En la segunda sección se abordan cuestiones enfocadas en la definición de la estrategia comercial. Y

finalmente, en la tercera sección, se recogen datos del perfil demográfico de los encuestados. Los resultados fueron procesados a través del software MS Excel.

### ***Prototipo y Focus Group***

Más adelante, se trabajó en el desarrollo de un prototipo de alta fidelidad para evaluar aspectos como funcionalidad, atractivo visual, y propiedades físicas/organolépticas del producto final. Con respecto a dicho prototipo, el diseño y maquetado del empaque se realizó empleando el software Adobe Illustrator y Adobe Photoshop, respectivamente, mientras que las galletas se elaboraron de manera artesanal. Finalmente, este fue presentado en un *Focus Group Online*, el cual constituye una herramienta de investigación cualitativa cuyo objetivo principal fue reunirnos con un grupo de potenciales consumidores para conocer su opinión sobre el producto y en caso de ser necesario, hacerle ajustes antes de su lanzamiento al mercado.








Debido a las dificultades sanitarias que atraviesa el país a causa de una oleada de nuevos brotes de COVID-19 y precautelando la seguridad de los participantes, el *Focus Group* se realizó de manera electrónica y contó con la participación de 6 personas y un moderador. A cada participante se le envió una muestra del producto a su domicilio con anticipación y se los convocó a una reunión a través de *Zoom*. La sesión tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos y se plantearon un total de 6 preguntas abiertas. En el Anexo 2 se presenta un esquema general de este *Focus Group* incluyendo las preguntas de discusión, cuyos principales resultados se desarrollan en el siguiente capítulo.



## **Metodología del Modelo de negocio**

El modelo Canvas fue de gran ayuda en la definición del modelo de negocio, permitiéndonos tener una perspectiva global y visual de la propuesta de valor, la forma de generar ingresos y los aspectos clave del negocio. Para ello, se usó como base toda la información e *insights* procedentes de las metodologías anteriores (análisis estratégico y estudio de mercado). En la figura 1 se desarrolla el modelo Canvas para Gye Snacks S.A. a modo de resumen, en el siguiente capítulo se desarrollan a profundidad cada uno de sus componentes. Además, como parte de la definición del modelo de negocio se contemplan aspectos internos administrativos, técnicos y operativos de la empresa, tales como, denominación, naturaleza y objeto legal, misión, visión, logo empresarial, estructura organizacional, funciones por áreas funcionales, localización e infraestructura física, los cuales se detallan como parte del siguiente capítulo.

**Figura 1. Lienzo del Modelo de Negocio: GYE SNACKS**

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveedores de la cáscara de plátano.</li> <li>-Proveedores del resto de insumos de repostería.</li> <li>-Proveedores de los equipos de manufactura.</li> <li>-Alianzas con supermercados, tiendas de barrio, tiendas especializadas y gimnasios.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transformación de las cáscaras en harina.</li> <li>-Producción y venta de las galletas.</li> <li>-Captación de proveedores y cierre de contratos.</li> <li>-Distribución del producto.</li> <li>-Marketing digital.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Una alternativa alimenticia novedosa y accesible ante la malnutrición.</p> <p><i>Banafits!</i> es una galleta realmente saludable, sostenible, de buen sabor, nutritiva, libre de gluten y sin azúcares añadidos.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Interacción a través redes sociales e internet.</li> <li>-Generación de confianza.</li> <li>-Gestión de cuentas clave.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hombres y mujeres de entre 18 y 50 años, que vivan en la ciudad de Guayaquil y pertenezcan a un estrato socioeconómico medio-bajo.</li> <li>-Personas con desnutrición, obesidad/sobrepeso, enfermedades relacionadas e intolerantes al gluten.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de materia prima, maquinaria y equipos de oficina.</li> <li>-Arrendamiento y adecuación del local de manufactura.</li> <li>-Pago de sueldos.</li> <li>-Gastos de marketing y ventas.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta de galletas saludables a un precio de lista de \$1.10 por cada empaque de 100 gramos.</li> </ul>		

**Fuente:** Elaboración de los autores

## **Metodología del Estudio Financiero**

El estudio financiero se realizó a partir de la demanda proyectada en el estudio de mercado. En este apartado se desglosa el plan de producción, el cálculo de los costos variables unitarios del producto, los gastos operativos, el cálculo del precio de venta y punto de equilibrio, el monto de inversión inicial, capital de trabajo, depreciación, y la estructura de financiamiento incluyendo el cálculo de la tasa de descuento. Toda esta información sirve de insumo en la proyección de los estados financieros para el periodo 2022-2026. Mediante la estimación de los flujos de caja se evaluaron diferentes criterios de valoración de proyectos como: el VAN, la TIR, y el Payback, a fin de determinar qué tan factible resultaría la implementación del presente proyecto en un escenario realista. Además, se incluye un análisis de sensibilidad para evaluar la magnitud de la variación en los indicadores económicos del proyecto ante un escenario pesimista y otro optimista. Todos los cálculos correspondientes al estudio financiero se presentan de manera detallada como Anexo 5, el cual ha sido adjunto en formato XLS.

Como etapa final, se delineó un plan de contingencia que permita gestionar posibles riesgos y minimizar su impacto en la viabilidad del negocio. Hay que tener en cuenta que el plan de negocios se basa en una serie de supuestos referentes a las tendencias del mercado, estabilidad económica, estimaciones de la demanda, proyecciones financieras, entre otros, he allí la importancia de gestionar eventualidades causadas por potenciales cambios en dichos supuestos. Como parte de la metodología, también se desarrolla un mapa de semaforización para identificar visualmente la severidad de cada riesgo. Dentro de la matriz FODA y la matriz de estrategias alternativas, las cuales forman parte del análisis estratégico, también se mencionan ciertos riesgos potenciales y las acciones que deberían tomarse para tratar de mitigar su impacto.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### Análisis Estratégico

##### *Pestel*

En lo concerniente con los factores del macroentorno, empezando por el factor *político*, durante el presente año se ha dado gran énfasis a la creación de propuestas de proyectos que van enfocados a mejorar el bienestar y la salud de las personas, sobre todo a solucionar problemas como la malnutrición tanto infantil como en edad adulta, esto debido a que no solo es un problema que afecta a la salud pública, sino que también conlleva a efectos negativos en la economía ecuatoriana en el largo plazo.

Con respecto al factor *económico*, hasta septiembre de este año la economía nacional presentó resultados positivos en comparación con los balances registrados en el año anterior, esto debido que hasta septiembre del presente año se obtuvo un crecimiento del 8.4% en comparación al 2020, estos resultados se reflejan en el aumento en el consumo en los hogares.

Por otro lado, en el factor *social* a raíz de la pandemia del COVID 19, los hábitos de consumo alimenticios en las familias ecuatorianas presentaron un cambio, se evidenció una tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables, que sean bajos tanto en grasas como en azúcares, así como también un crecimiento del consumo responsable, el cual indica que los consumidores son cada vez más atraídos por aquellas empresas que aplican la responsabilidad social en sus operaciones.

En cuanto, en el factor *tecnológico* se observaron cambios debido al incremento del consumo de alimentos más saludables, la industria alimenticia está innovando en la implementación de tecnologías como el uso de hidrocoloides de origen vegetal en la elaboración de los productos, con el fin de obtener alimentos con una vida útil más larga, así como también satisfacer a mercados como el de los vegetarianos y personas intolerantes al gluten.

Continuando con el factor *ecológico*, en el presente año se implementó el decreto ejecutivo N59 con la finalidad de dar prioridad a la ejecución de políticas que permitan reducir las emisiones de carbono, así como también la regeneración de recursos por medio de la economía circular.

Adicionalmente en el factor *legal*, se aprobaron reformas que va orientadas a impulsar el emprendiendo, que permita el acercamiento entre inversionistas con los profesionales que se encuentran culminando los estudios superiores que poseen una idea potencial de negocios y que requieran de financiamiento para su implementación.

Finalmente, en el ámbito *laboral/legal* también se aprobaron reformas que permitan crear oportunidades con base a las condiciones actuales derivadas de la pandemia, con el objetivo de flexibilizar los horarios de trabajo, la adopción de otras modalidades como el teletrabajo y permitir nuevas formas de contrato a fin de impulsar el emprendimiento.

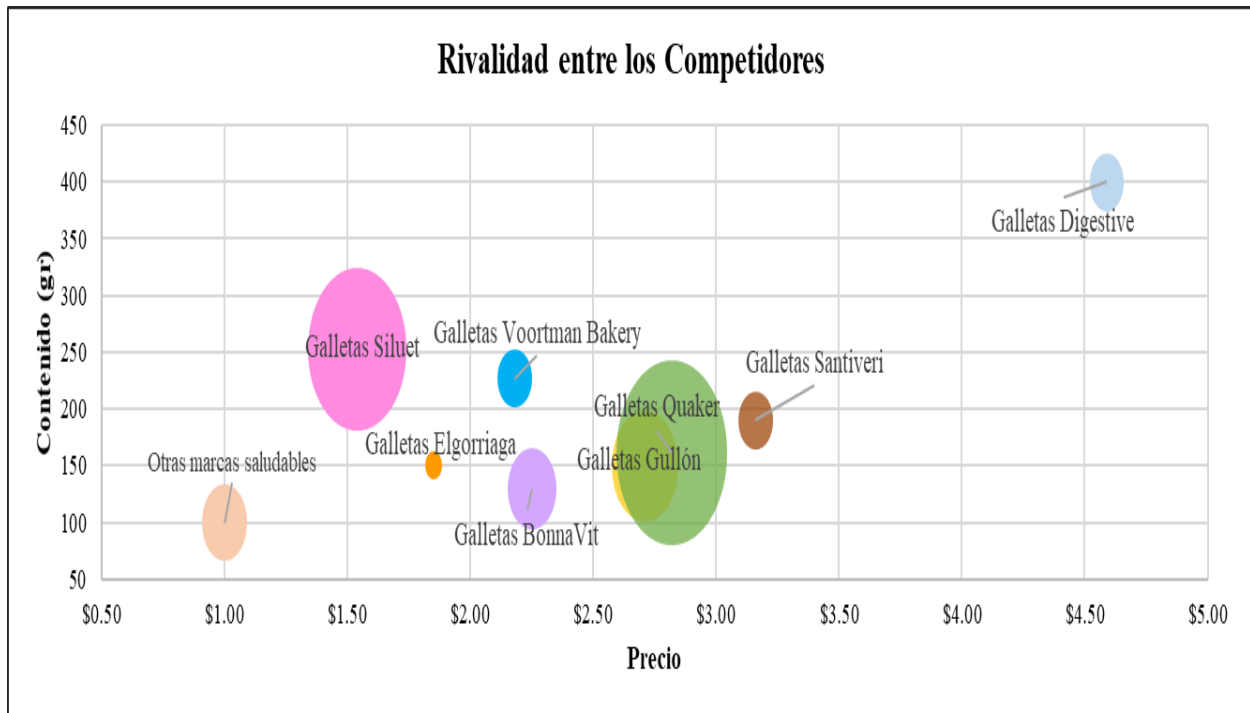
### ***Porter***

Con respecto a las variables externas de la industria, el poder de negociación de los clientes es considerado medio, ya que, por un lado existe una amplia oferta de productos similares, los clientes son más exigentes y gozan de fácil acceso a la información, sin embargo, existe una cantidad importante de compradores frecuentes y cada cliente representa un importe bajo en términos de facturación promedio. La amenaza de nuevos entrantes es media-alta al tratarse de un

mercado atractivo y en crecimiento con pocas barreras de entrada. Por su parte, el poder de negociación de los proveedores también es medio, debido a que la oferta de ciertos insumos es bastante amplia y homogénea, mientras que para otros es bastante limitada y dependiente como es el caso de las cáscaras de plátano o banana. No obstante, al tratarse de un residuo que no forma parte de su proceso productivo, podríamos negociar un precio favorable para ambas partes.

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la gran cantidad de snacks disponibles en el mercado, especialmente aquellos no saludables. Finalmente, la rivalidad entre los competidores ha sido catalogada como alta debido al número de competidores, su tamaño, su buen posicionamiento y sus ventajas competitivas. Se han identificado ocho competidores principales, siendo Galletas Quaker, Galletas Siluet y Galletas Gullón las marcas que concentran la mayor participación de mercado.

**Figura 2.** Mapa de Rivalidad entre los competidores



**Fuente:** Elaboración de los autores.

## FODA

En la tabla 4 se presentan las estrategias externas alternativas que se han propuesto a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la matriz FODA. Se incluyen estrategias de tipo intensivas (penetración de mercado, desarrollo de productos), de diversificación (concéntrica), y la modalidad de alianza estratégica.

**Tabla 4.** Estrategias alternativas de la Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>F.O. Explote</b>	<b>D.O. Busque</b>
<b>Oportunidades</b>	<p><b>FO1.</b> Crear alianzas con el Estado (Ministerio de Educación, MIES) para formar parte de programas de alimentación escolar y/o erradicación de la desnutrición (F1, F2, O3).</p> <p><b>FO2.</b> Construir una sólida imagen de marca por medio de la responsabilidad social y ambiental (F1, O3).</p> <p><b>FO3.</b> Emplear campañas publicitarias que resalten las propiedades nutricionales del producto a través de medios digitales y degustaciones en los puntos de venta (F2, O1).</p>	<p><b>DO1.</b> Gestionar contratos a largo plazo que incluyan cláusulas de contingencia y mantener una buena relación profesional con los proveedores (D3, O1, O2).</p> <p><b>DO3.</b> Diseñar campañas sobre el cuidado de la salud y tendencias de consumo sostenible (D2, O4).</p> <p><b>DO4.</b> Invertir en publicidad masiva para dar a conocer el producto, debido a un crecimiento del consumo en los hogares (D1, O2, O6).</p> <p><b>DO5.</b> Inclinarsse hacia un estilo de producción más orgánico y artesanal (D4, D5, O1, O5).</p>
	<b>F.A. Confronte</b>	<b>D.A. Evite</b>
<b>Amenazas</b>	<p><b>FA1.</b> Lanzar el producto bajo una estrategia de precios accesibles (F3, F5, A2).</p> <p><b>FA2.</b> Resaltar el concepto de sostenibilidad y de innovación en la propuesta de valor (F1, O2, O6).</p> <p><b>FA3.</b> Realizar un monitoreo constante de las opiniones de los clientes a través de los canales de comunicación (F1, F2, A2).</p>	<p><b>DA1.</b> Mantener una estructura óptima de financiamiento a largo plazo y con las mejores tasas del mercado (D4, A1, A4).</p> <p><b>DA2.</b> Desarrollar un plan integral de gestión de riesgos (D1, A1, A2).</p> <p><b>DA3.</b> Luego de lograr el posicionamiento, innovar en los sabores y presentaciones del producto (D2, A1, A2).</p> <p><b>DA4.</b> Añadir nuevas fuentes de ingresos a través de nuevas líneas de productos (D5, A1, A3).</p>

## Estudio de mercado: *Marketing Mix*

### *Producto*

El producto consiste en una galleta nutritiva y funcional elaborada a base de harina de cáscaras de plátano y harina de avena. Las cáscaras de plátano permiten elaborar una harina novedosa, alta en nutrientes y fibra que le aportará dulzura al producto y un ligero sabor a banana. Por su parte, la harina de avena es una fuente de carbohidratos complejos y fibra hidrosoluble apta para el consumo de celíacos e incluso diabéticos, que le aportará mayor consistencia y textura a la masa. Entre las principales propiedades de este producto podemos destacar su efecto saciante y la ausencia de gluten, azúcares añadidos y aceites o mantecas de mala calidad. En el Anexo 3 se presenta un prototipo del diseño de empaque desplegado.

La galleta se llamará *Banafits!* y se comercializará bajo la marca *Gye Snacks*, además, estará disponible en presentación individual de 100 gramos. De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, el 46.9% de los encuestados manifestó su preferencia hacia paquetes de entre 50gr y 80gr y el 28.1% se inclinó hacia paquetes de entre 120gr y 150gr, por ende, se estableció un contenido promedio entre estos dos rangos. Cada paquete contendrá 4 galletas (medianas, delgadas y crocantes) y se utilizará un llamativo empaquetado eco amigable en papel *kraft* tipo caja rectangular de cartón que permita conservar todas las propiedades del producto y que cumpla con toda la normativa ecuatoriana referentes a etiquetado y sellos de calidad.

Como se observa en el *Mockup*, las galletas contarán con chispas de chocolate, pues es el aditivo favorito en base a las opiniones vertidas por los encuestados. Sin embargo, se emplearán chispas de chocolate al 100%, que se caracterizan por ser saludable y bajas en calorías para no



afectar las propiedades del producto. En la figura 3 se presenta un prototipo de cómo luciría el producto final.

**Figura 3.** Mockup del producto final, vista frontal y posterior.

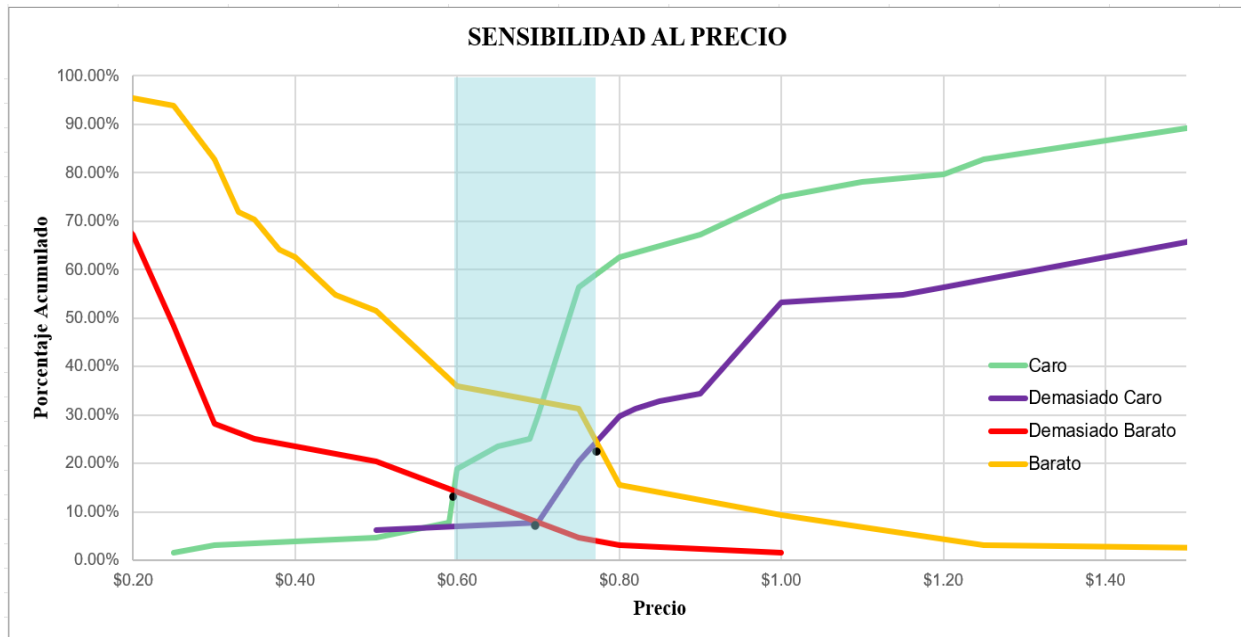


### Precio

De acuerdo con los encuestados, después de la calidad, el precio es el aspecto más importante por considerar al momento de comprar galletas. Uno de los objetivos de la empresa era fijar un precio competitivo y lograr que el producto fuese accesible para el nivel socioeconómico medio y bajo, sin embargo, el precio debía permitir la cobertura de los costos totales y dejar cierto margen de ganancia. De igual modo, se consideró el rango de precios de las marcas competidoras (el cual es en promedio de \$1.25 por cada 100 gramos de producto) y la sensibilidad de los clientes

al precio. Para este último aspecto, se tomaron en consideración los resultados del modelo de sensibilidad al precio de Van Westendorp, que mide el rango de precios psicológicamente aceptable para el cliente y está incluido en el cuestionario del estudio de mercado.

**Figura 4.** Rango de precios razonables según el modelo Van Westendorp



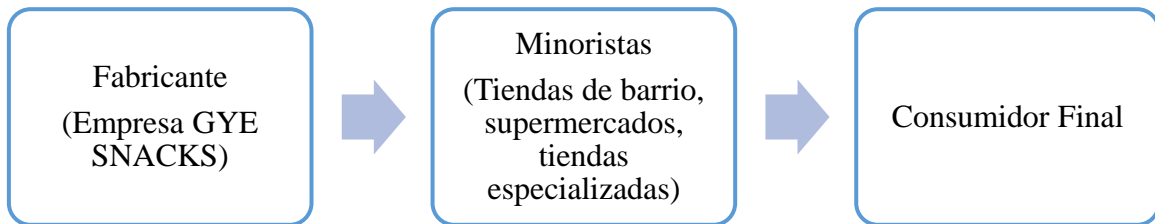
Como se observa en la figura 4, el rango de precios aceptables según el modelo de Van Westendorp estaría entre \$0.60 ctvs. (intersección entre la curva caro y demasiado barato) y \$0.77 ctvs. (intersección entre la curva barato y demasiado caro) por aproximadamente 54 gramos de producto. Un precio por debajo de este rango podría perjudicar la imagen del producto y ocasionar una percepción de mala calidad, mientras que un precio por encima del rango disminuiría la probabilidad de que los clientes compren el producto. Luego de un minucioso análisis, el precio del producto se ha fijado en \$1.10, lo que representa un margen del 20% sobre el costo unitario. Cabe destacar que este precio coincide con el rango sugerido por los resultados de la prueba de

Van Westendorp. Los ingresos de la empresa dependerán en gran medida del volumen de ventas, el aprovechamiento de las economías de escala y el estímulo de las compras repetidas y frecuentes.

### *Plaza*

Inicialmente, este producto se comercializará de manera exclusiva en la ciudad de Guayaquil a través de un canal de distribución indirecto de forma corta. En este tipo de canal el proceso se iniciaría desde la producción de las galletas en la empresa, pasando por el minorista que se encargaría de adquirir el producto para posteriormente venderlo a los consumidores finales tal como se muestra en la figura 5.

**Figura 5.** *Esquema del canal de distribución*



La implementación de este tipo de canal de distribución para el proyecto se tomó en base a los resultados obtenidos mediante la realización de las encuestas, donde se determinó que el 69% de la muestra analizada, preferían adquirir el producto en los supermercados y un 61% en las tiendas de barrio. En este sentido, se buscaría establecer una alianza con los supermercados para la venta del producto, lo que conllevaría a obtener resultados positivos para el proyecto, ya que, se obtendría más exposición del producto hacia los consumidores finales la cual resultaría en mayor posicionamiento de las galletas con el pasar del tiempo. El producto estaría disponible en las

cadena de supermercados Tía, AKI, y/o Mi Comisariato, las cuales se adaptan a nuestro perfil de consumidores.

En cuanto a las tiendas de barrio, se pretende cubrir el nicho de mercado conformado por los estratos económicos medio-bajo, información que está respaldada por los resultados obtenidos en la encuesta, donde se evidenció que el 64% de los encuestados perciben ingresos económicos comprendidos entre los rangos de 0\$ a 650\$, por lo cual al ofrecer un producto de calidad, con un precio accesible y adicionalmente con un nivel altamente nutritivo, resultaría una ventaja frente a productos que se expenden en las tiendas populares. El objetivo sería seleccionar las principales tiendas de barrio de la ciudad, es decir, que cuenten con gran concurrencia de personas y estén ubicadas en sectores cuyos moradores se adapten al perfil objetivo.

Sin embargo, estamos conscientes de la dificultad que implica poder llegar a las perchas de las principales cadenas de supermercados y tiendas de barrio, debido a todos los requisitos previos que se deben cumplir como: etiquetado de semáforos nutricionales, registro sanitario, certificaciones pertinentes, códigos de barras, permisos, entre otros. Por tal motivo, en primera instancia, el producto estará disponible en canales alternativos como tiendas naturistas, tiendas especializadas en alimentos eco saludables y/o eco amigables como por ejemplo *Al Peso* o *La Molienda* y gimnasios, esto permitiría una gran exposición ante un segmento específico de clientes potenciales.

### ***Promoción***

Al tratarse de un producto y una marca completamente nueva, la promoción jugará un rol importantísimo para favorecer su entrada al mercado y darse a conocer entre los consumidores. De tal forma, partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta, se determinó que el 61% de los

encuestados no tenían conocimiento alguno acerca de los beneficios de la cáscara del plátano, por ende, se plantean los siguientes objetivos:

- Lograr introducir la galleta *Banafits!*, elaborada a base de harina de la cáscara de plátano en el mercado de los snacks nutritivos y saludables.
- Obtener la aceptación del producto por parte de los consumidores, mediante la adecuada promoción de un producto nuevo e innovador que permita la apropiada diferenciación con respecto a los demás productos del mercado.
- Promover mediante la concientización, la práctica de hábitos de consumo más saludables a fin de posicionarnos en la mente de los consumidores, y en un futuro lograr el liderazgo en el mercado de los snacks saludables.

***Campaña de lanzamiento.*** - Para la entrada del producto al mercado será imprescindible efectuar una campaña de lanzamiento del producto, la cual estaría planificada realizarse en el mes de *marzo*. Adicionalmente, tomando como base los resultados obtenidos en la encuesta, la campaña se realizará a través de medios digitales, pues los encuestados manifestaron que los medios de comunicación por los cuales preferirían recibir información acerca del producto serían mayoritariamente las redes sociales (77%), seguido de los anuncios de internet (39%). Por consiguiente, se emplearán los siguientes medios para la promoción:

-*Redes Sociales:* Se realizarán campañas publicitarias principalmente a través de *Instagram* y *Facebook*, ya que, según el estudio de mercado el 48% de los encuestados pasa la mayor parte de su tiempo en *Instagram* y el 41% en *Facebook*. Un aspecto favorable es que la publicidad pautaada en este tipo de plataformas permite realizar una mejor segmentación, tener mayor, y personalizar los objetivos de la campaña, ya sea para crear reconocimiento de marca, generar clientes potenciales o concretar ventas.

-*Anuncios en Internet o buscadores:* La campaña se creará a través de la herramienta *Google Ads* que permitirá administrar los anuncios, su duración, su objetivo y el presupuesto de la pauta.

-*Muestras gratuitas / Degustaciones:* También se empleará esta modalidad, debido a que en los resultados de la encuesta se obtuvo que el principal factor que incide al momento de comprar las galletas es el sabor (39%), por tal motivo la entrega de muestras gratuitas facilitaría la entrada del producto en el mercado, permitiendo el posicionamiento en la mente de los consumidores a través del deguste de galleta. Las entregas de muestras gratuitas y degustaciones se las realizará en ciertas tiendas de barrio y supermercados.

**Tabla 5.** *Cronograma de actividades para el año 2022*

<b>Periodo</b>	<b>2022</b>									
<b>Actividades</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abr.</b>	<b>May.</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>	<b>Sep.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
Publicidad en Redes Sociales										
Muestras gratuitas/ Degustaciones										
Participación en ferias										

***Campaña durante el resto del año(s).***- En este sentido, se tiene previsto continuar con las campañas publicitarias a través de redes sociales, pero adicionalmente se deberá tener participación en las ferias de emprendimiento o de venta de productos saludables, debido a que estos eventos son uno de los principales puntos de encuentro de consumidores que buscan alternativas frente a los productos convencionales que se ofertan en el mercado, en consecuencia, sería un gran foco de exposición para dar conocer la existencia del producto.

**Tabla 6.** Cronograma de actividades para los años 2023-2026

Periodo	2023-2026											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Publicidad en Redes Sociales												
Muestras gratuitas/ Degustaciones												
Participación en ferias												

### **Resultados del Focus Group**

A continuación se mencionan los principales hallazgos obtenidos tras la ejecución del *Focus Group*, en donde se presentó el prototipo del producto:

- Los participantes consideran que el producto posee un agradable sabor a banano, es bajo en azúcar y calorías, que sus ingredientes son saludables y su textura es crocante. Con respecto al empaque, consideran que es llamativo y que tiene el tamaño ideal para un snack. El nombre les parece *cool* y les hace referencia a palabras como: bananas, fitness y beneficios.
- La mayoría de los participantes no cambiaría nada del producto pero sugieren que podría agregársele un poco más de dulzor a través de un edulcorante saludable y/o no calórico.
- Los participantes sí recomendarían el producto a otras personas porque lo consideran rico, saludable, nutritivo, y económicamente accesible.
- Los participantes describirían el producto como un paquete de galletas medianas y crocantes, con muchas chispas de chocolate, un exquisito sabor a banana, libres de gluten y con un excelente perfil nutricional; es decir, que el concepto y atributos del producto están claros y son percibidos por los consumidores.

- Los participantes creen que las características que diferencian a *Banafits!* de la competencia son: su sabor, el cual se siente bastante natural, no artificial como en otras galletas. Además, el hecho de que no contiene azúcares excesivos ni grasas saturadas de mala calidad. Que tiene ingredientes saludables de alto valor nutricional, y que además se adaptan a una dieta fitness.
- Los participantes creen que la harina hecha a base de cáscara de plátano es algo novedoso e innovador que no habían escuchado antes. También creen que esta harina debe ser muy saludable porque han oído previamente que la mayoría de los nutrientes se concentran en la cáscara de las frutas y/o verduras que por lo general son desechados.
- La mayoría de los participantes consideran estar de acuerdo con el precio del producto, ya que les resulta factible con las unidades y con los gramos que contiene la presentación (100gr).
- En cuanto a los colores utilizados para la elaboración del empaque, los participantes en su gran mayoría manifestaron estar de acuerdo, ya que estos resaltan muy a la vista, debido al contraste que se forma por los colores utilizados (turquesa, amarillo y gris), y sobre todo al tener las figuritas de las cáscaras de plátano, les da a entender de qué ingrediente posiblemente están elaboradas las galletas.
- Los participantes también manifestaron que la forma del empaque les resulta práctica, ya que las galletas por lo general están en paquetes plásticos, y en ocasiones al momento de abrirlas, suelen romperse ocasionando que algunas galletas salgan del empaque y caigan al suelo.



## **Modelo de negocios**

### ***Modelo Canvas***

#### ***Propuesta de valor***

Ofrecemos una alternativa de *snack* novedosa, conveniente y accesible que puede ser consumida por toda la familia en cualquier ocasión o momento del día, ideada para personas afectadas por la malnutrición en sus dos enfoques. Nuestra propuesta consiste en una deliciosa galleta enriquecida con harina de cáscara plátano, cuyas características la convierten en un *snack* de alta calidad y realmente saludable. Este producto se diferencia de la oferta actual por su alto contenido nutricional, la ausencia de gluten, harinas refinadas como la del trigo, aceites de mala calidad como el de palma y azúcares añadidos, así como la sostenibilidad de su empaque y métodos de producción.

#### ***Relaciones con clientes***

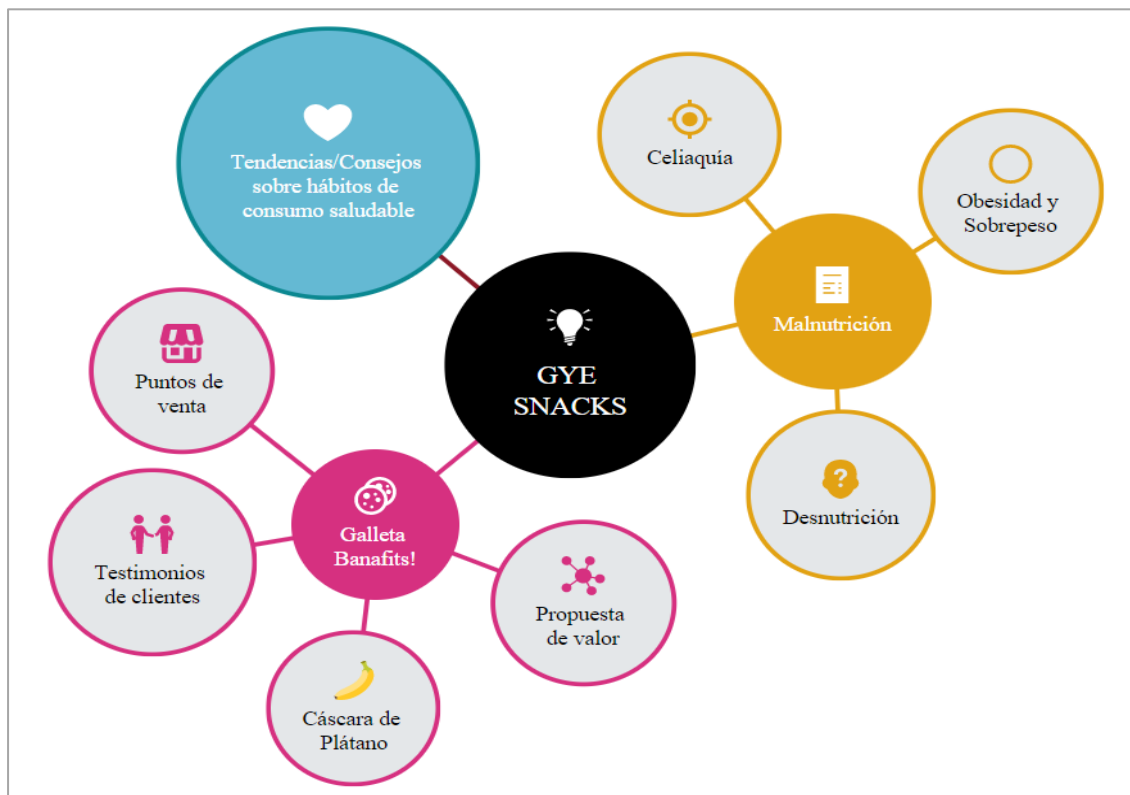
Mantendremos una relación indirecta a través de medios digitales con nuestros consumidores finales de modo que exista interacción y retroalimentación constante como parte de la estrategia de marketing. Por su parte, nuestra relación con los distribuidores clave estará basada en la generación de confianza y compromiso, ya que, ellos constituyen una vitrina para que nuestro producto llegue al consumidor final.

#### ***Canales***

Como se mencionó previamente, los principales canales de contacto, promoción y comunicación con el cliente serán las redes sociales, para lo cual se contará con una cuenta de negocios tanto en *Instagram* como en *Facebook* en donde constantemente se compartirá contenido que genere reconocimiento de marca e interacción.

En el mapa de contenidos se desglosan las diferentes temáticas que abordará nuestro plan de medios digitales para construir una identidad de marca completa y consistente. El contenido se distribuirá de manera sistemática y espaciada a lo largo del año para transmitir un mensaje específico a cada micro nicho que atiende el producto. Cabe destacar que también se contará con una página web corporativa ligada a redes sociales. Por su parte, los canales de distribución y ventas estarían constituidos por los puntos de venta (tiendas naturistas, tiendas de productos eco saludables y orgánicos, gimnasios, supermercados y tiendas de barrio) a los que la empresa abastecerá de manera directa.

**Figura 6.** Mapa de Contenidos del Plan Digital



### ***Segmentos de mercado***

De manera general, este producto está dirigido a hombres y mujeres de entre 18 y 50 años que les guste consumir galletas o *snacks* innovadores de manera frecuente y estén en busca de una opción más saludable para calmar su antojo de algo dulce. Sin embargo, el producto se adapta a otros segmentos más específicos como, por ejemplo, personas celíacas en busca de un snack nutritivo y libre de gluten, personas con un estilo de vida saludable/fitness, padres de familia que buscan una alternativa de snack más nutritiva para la lonchera de sus hijos, individuos que sufren de desnutrición o desean añadir más nutrientes a su dieta, o por el contrario, personas con obesidad, o enfermedades derivadas de esta como la diabetes, que desean darse un gusto sin poner en riesgo su figura o su salud. En el *Anexo 4* se presentan dos propuestas de *Buyer Persona*.

### ***Asociaciones Clave***

Para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa, es necesario establecer alianzas con algunos proveedores, esto con la finalidad tanto de obtener los insumos necesarios para la fabricación de las galletas, como mantener los costos de producción y distribución los más bajos posibles. Entre los principales socios con los cuales la empresa deberá contar están: los proveedores de las materias primas (cáscaras de plátano y demás insumos de la repostería), los proveedores de los equipos de manufactura y finalmente las alianzas con supermercados y tiendas de barrio. Los proveedores serán seleccionados en función de la calidad de sus insumos, certificaciones, precios y términos de venta, todo con la finalidad de asegurar la calidad del producto final.

El primer socio clave para este modelo de negocio serían los proveedores de la materia prima, especialmente de la cáscara de plátano, esto debido a que es el principal insumo para la elaboración del producto. Los proveedores potenciales de esta materia prima serían las empresas

dedicadas a la elaboración de snacks como los chifles o aquellas que se dedican a fabricación de la harina para colación a base de plátano, ya que, estos en su proceso de producción solo utilizan o aprovechan la pulpa de la fruta, en donde la cáscara termina siendo un desecho de los procesos de producción. Tal es el caso de *FuturCorp S.A.*, empresa que ya ha manifestado su predisposición para ser uno de nuestros principales proveedores.

En cuanto a los insumos de repostería, estos proveedores serán los encargados de promocionar los utensilios necesarios que se emplearan en las diferentes fases de la elaboración de las galletas que van desde la mezcla de los ingredientes, obtención de la masa, horneado y posterior enfriamiento, entre los principales elementos constan: moldes, batidoras, rodillos, termómetros de cocina. También tenemos a los proveedores de manufactura, los cuales facilitarían la obtención de los equipos que se emplearán para la fabricación de las galletas tales como: deshidratador industrial, horno industrial, tamizadora, molino, congelador industrial.

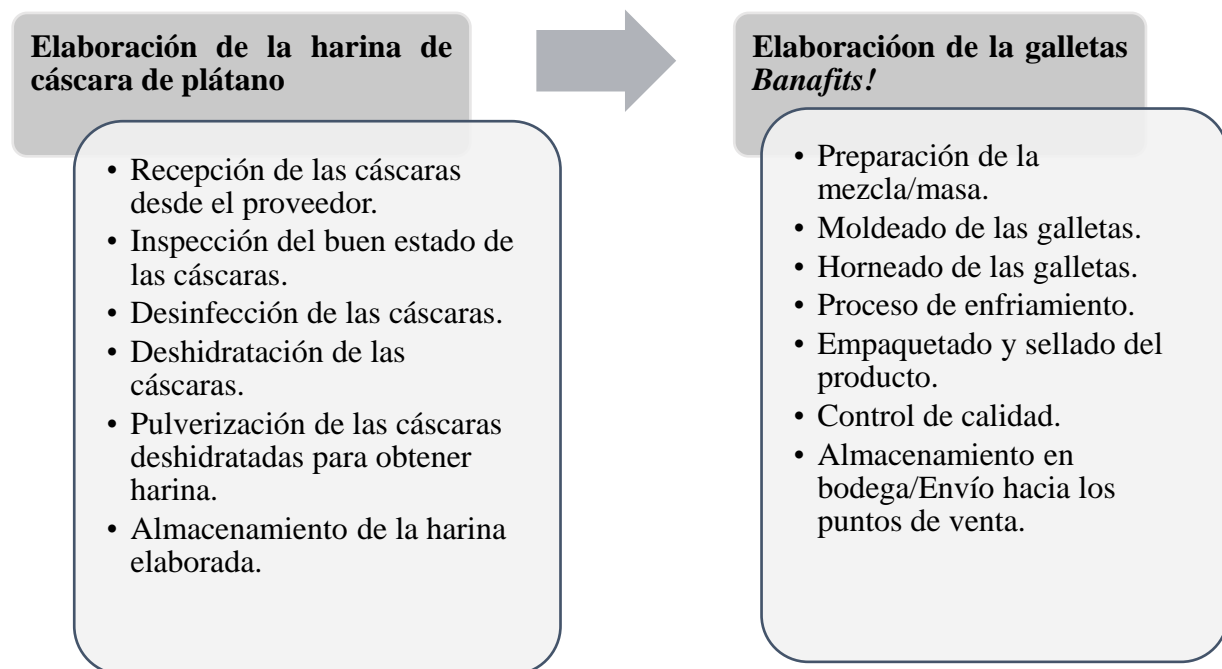
Y por lo último, están las alianzas con los supermercados y tiendas de barrio, que conforme con las encuestas realizadas, se obtuvo por parte de los encuestados que estos son los puntos de venta que más prefieren para comprar galletas, adicionalmente, al actuar estos como intermediarios para hacer llegar los productos hacia los clientes finales, se reducirían los costos de almacenamiento que se tendrían que incurrir en la empresa, en comparación a si el canal de distribución se implementara como directo.

### ***Actividades Clave***

Una vez el modelo de negocio se ponga en marcha, entre las actividades clave tendríamos la producción de las galletas para lo cual previamente sería necesaria la transformación de las cáscaras de plátano en harina, ya que, actualmente no existe ninguna empresa en el mercado que

ofrezca este insumo listo para usarse. Otra actividad clave sería la captación de proveedores y cierre de contratos, esta es una parte primordial del negocio porque permitiría que los materiales estén siempre disponibles y sobre todo manteniendo los precios accesibles, lo cual conllevaría que los costos de producción se mantengan estables y se evite en lo posible una subida en el precio del producto final. En la figura 7 se presenta un esquema que desglosa todas las fases del proceso de producción de las galletas.

**Figura 7. Fases del Proceso de Producción**



Por otro lado, la distribución del producto es otro de los aspectos fundamentales del negocio, ya que no basta solamente con el empleo de las campañas publicitarias, sino también el de establecer las rutas y puntos de venta a través de los cuales el producto terminado llegará a las manos de los consumidores finales, de forma eficiente y con niveles de costos los más bajos posibles. Finalmente, se encuentra el Marketing Digital, actividad por medio de la cual se captará la atención de los clientes potenciales, se dará a conocer el producto, sus características,

propiedades y beneficios, para que de esta forma la marca logre ganar espacio en la mente de los consumidores con el objetivo de obtener el posicionamiento requerido del producto, así como también el fortalecimiento de la marca.

### ***Recursos Clave***

Entre los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, constará de 3 tipos: humanos, financieros y físicos. Por un lado, los recursos del tipo humano se refiere tanto al personal administrativo como al que se encargara del proceso de producción y distribución. En cuanto a los recursos físicos, en primer lugar se encuentra la infraestructura, que es el espacio físico donde se encontrará ubicada la empresa, dentro del cual se montaran los equipos necesarios para la elaboración de las galletas, además deberá contar con espacios para el almacenamiento de la materia prima y el producto terminado, posteriormente dicho lugar también se deberá adecuar de espacios que funcionarán como pequeñas oficinas para la gerencia general, área producción, área de ventas y el área de logística.

Otro recurso físico importante será la disponibilidad de un camión, cuya función principal será el de transportar la materia prima desde las instalaciones del proveedor de la cáscara de plátano, hasta el lugar de almacenamiento de la empresa. Y luego, del producto terminado hacia las bodegas del distribuidor. Finalmente, entre los recursos financieros se encuentra el capital necesario para adquirir los bienes de capital imprescindibles para el inicio de las operaciones de la empresa.

### ***Estructura de Costos***

En primer lugar, se contemplan los costos de materia prima, maquinaria y equipos de oficina, debido a que corresponden a los elementos o herramientas que serán indispensables para

la puesta en marcha del negocio, es decir son los que van a permitir la realización de cada una de las actividades claves que son necesarias para el funcionamiento del modelo de negocio. Luego se encuentran los costos de arrendamiento y adecuación del local de manufactura, en este apartado también se incluyen los pagos que se tendrán que realizar por conceptos de consumo de los servicios básicos tales, como: energía eléctrica, agua, internet y el uso del local.

Siguiendo con los costos se encuentra el pago de sueldos, los cuales corresponden a las remuneraciones que se tendrán que cancelar, debido a los servicios prestados por las personas encargadas ciertas actividades claves como: el traslado de la materia prima desde el proveedor hasta el almacén de la empresa, la transformación de las cáscaras de plátano en harina, la elaboración de las galletas, roles administrativos, así como el manejo y monitoreo de las redes sociales de la empresa.

Por último, se encuentran los gastos de marketing y ventas, los cuales son los rubros que corresponderán a la contratación de los planes de publicidad tanto en las redes sociales como Facebook e Instagram, así como también de *Google Ads* que servirá para la publicidad en buscadores en internet que permitirán aumentar el tráfico con la finalidad de que la marca obtenga más notoriedad en el internet y aumentar los niveles de ventas del producto.

### ***Fuentes de Ingresos***

Inicialmente, los ingresos dependerán únicamente de la venta de nuestra galleta *Banafits!*, la cual tendrá un precio de \$1.10 por unidad. Por ende, el nivel de beneficios dependerá básicamente del volumen de ventas. Más adelante, se podría incursionar en nuevas líneas de negocio que permitan diversificar las fuentes de ingresos.

### ***Descripción del negocio***

### ***Razón y objeto social***

La empresa se inscribirá bajo la razón social *GYE SNACKS S.A* y tendrá como objeto social la elaboración y comercialización de galletas fabricadas a partir de la harina de la cascará de plátano en la ciudad de Guayaquil, esto debido a que es una materia prima que en el mercado de los snacks ecuatorianos aún no ha sido empleada para la elaboración de productos de consumo humano, teniendo como principal segmento de mercado a los habitantes de la ciudad de Guayaquil.

### ***Logo***

**Figura 8.** *Logo de la empresa*



### ***Misión***

Somos una empresa dedicada a la fabricación de snacks saludables, que brinden mejores alternativas de alimentación con un alto valor nutricional y que ayuden a mejorar las condiciones de salud y el bienestar de las personas, por medio de productos innovadores con los más altos estándares de calidad y que estén al alcance de todos.

### ***Visión***

Ser reconocidos en el año 2026, como una empresa líder en el sector de snacks nutritivos y saludables en el territorio nacional, haciendo uso de la innovación para desarrollar productos de



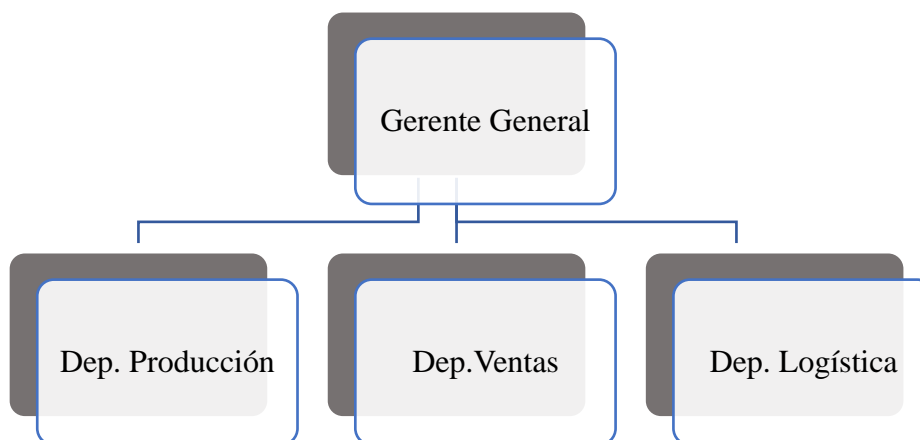
excelente calidad que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores y concientizarlos hacia un mejor estilo de vida.

### ***Estructura societaria***

La estructura societaria de la empresa GYE SNACKS S.A. se establece como una sociedad por acciones simplificadas (SAS), la cual se caracteriza por tener una estructura corporativa de forma simplificada y flexible. Este tipo de sociedad se caracteriza, porque no posee como requisito primordial, que se disponga de un capital mínimo al momento de su constitución , proceso el cual no generara un costo alguno , podrán ser unipersonales y no tiene un número limitado de accionistas.

### ***Estructura organizacional***

**Figura 9.** Organigrama simplificado de la empresa



#### ***Gerente general:***

- Planificar y dirigir las principales actividades que se realizaran en la empresa, para alcanzar los objetivos estratégicos y metas establecidos.

- Administrar de forma eficiente los recursos tanto físicos, financieros y humanos que se encuentran en las diferentes áreas que componen la empresa, para un correcto desempeño de estas.
- Supervisar y evaluar el desempeño de las labores que se realizan en cada área, con el objetivo de detectar posibles errores y establecer sus posibles soluciones.
- Revisar y aprobar los presupuestos proyectados del año entrante para la correcta operatividad de la empresa.

*Departamento de Producción:*

- Elaborar la lista de requerimientos de insumos, equipamientos y materiales que serán necesarios para los procesos de fabricación en la empresa.
- Inspeccionar que la materia prima que se empleara para la elaboración del producto cumpla con los requerimientos de calidad necesarios para su transformación.
- Examinar que los materiales y maquinarias empleadas para la fabricación del producto, se encuentren en óptimas condiciones para su manipulación y su funcionamiento.
- Evaluar que el producto final cumple con los requerimientos y estándares de calidad que son necesarios para la venta y posterior consumo de los clientes.

*Departamento de Ventas:*

- Gestionar los contratos de ventas del producto con los clientes o usuarios, captar nuevos clientes potenciales y fidelizar la marca con los antiguos usuarios.
- Diseñar campañas de marketing, con el objetivo de impulsar las ventas proyectadas para cada año.

- Elaborar los presupuestos proyectados tanto de ingresos como de gastos operativos pertenecientes al área.
- Mantener una comunicación efectiva con los clientes o usuarios, antes las posibles quejas o problemas que se pudieran encontrar durante el proceso de las ventas.

*Departamento de Logística:*

- Verificar que los niveles de inventarios en la empresa se mantengan en niveles estables, para evitar que se produzcan desabastecimiento tanto en los procesos de producción como en las ventas.
- Planificar los requerimientos para el proceso de compra de materiales, insumos y equipamientos que serán necesarios para los procesos de fabricación en la empresa.
- Controlar el traslado de la materia prima desde los proveedores, hasta los almacenes de la empresa.
- Evaluar el desempeño y la eficiencia de los tiempos de elaboración, fabricación y entrega del producto final hacia los diferentes puntos de ventas.

***Localización***

A continuación, se muestra la tabla 7 donde se detalla los 4 factores elegidos con sus respectivos pesos, los cuales servirán para elección del local donde se instalará la fábrica de las galletas de la empresa GYE SNACKS S.A.

**Tabla 7.** *Factores para elección del local*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>
Precio	41%

Dimensiones	40%
Adecuación	9%
Facilidad de tránsito	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

En cuanto a las posibles alternativas para la instalación de la fábrica de galletas, se seleccionaron locales que contaran con dimensiones comprendidas entre 70 a 130 m<sup>2</sup>, ya que es indispensable de disponer del espacio físico para la instalación de las maquinarias tanto para la obtención de la harina de la cáscara del plátano, así como también de la fabricación de las galletas, en cuanto alquiler mensual del local se escogieron aquellos que no sobrepasaran los \$1900 mensuales esto con la premisa de abaratar los costos de producción. En la tabla 8 se detallan las posibles alternativas para el establecimiento de la fábrica.

**Tabla 8.** *Alternativas de alquiler*

<b>Local</b>	<b>Dirección</b>	<b>Metraje</b>	<b>Características</b>	<b>Alquiler (mensual)</b>
<b>L1</b>	Luque y Machala, Centro de Guayaquil.	70 m <sup>2</sup>	1 estacionamiento, 1 bodega	\$ 1.000,00
<b>L2</b>	Azuay y Chile, Sur de Guayaquil.	79 m <sup>2</sup>	1 estacionamiento, 1 habitación	\$ 760,00
<b>L3</b>	Av. León Febres Cordero, Vía a La Aurora	80 m <sup>2</sup>	1 estacionamiento, 1 Planta	\$ 1.000,00
<b>L4</b>	La Prosperina 6½ vía a Daule	120m <sup>2</sup>	Bodega, Oficina y local, 2 Plantas	\$ 600,00
<b>L5</b>	Av. Juan Tanca Marengo, Plaza Sai Baba 1	120m <sup>2</sup>	1 estacionamiento, 2 Habitaciones	\$ 900,00
<b>L6</b>	Av. Juan Tanca Marengo	120m <sup>2</sup>	1 estacionamiento, 2 habitaciones	\$ 1.100,00
<b>L7</b>	Av. Quito, Centro de Guayaquil	130m <sup>2</sup>	1 planta	\$ 1.800,00

En la tabla 9, se muestra la evaluación que se realizó para cada una de las alternativas, para lo cual se asignaron puntuaciones entre 1 y 10 para cada factor en cada una de las opciones. Posteriormente dicha puntuación se la multiplicaba con su respectivo peso, para de esta forma calcular un puntaje para cada alternativa de local y para determinar cuál sería el más adecuado para la empresa.

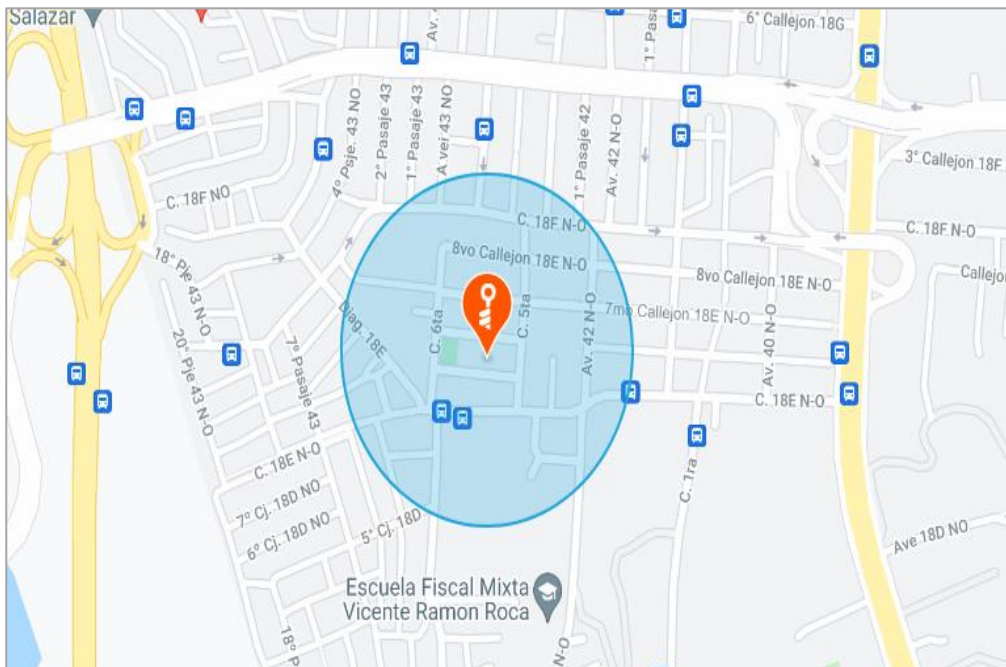
**Tabla 9.** *Evaluación y selección del local*

<b>Pesos</b>	<b>41%</b>	<b>40%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>		
<b>Factores</b>	<b>Precio</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Adecuación</b>	<b>Facilidad de tránsito</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puesto</b>
<b>L1</b>	7	7	6	8	7,01	7
<b>L2</b>	9	8	6	6	8,03	3
<b>L3</b>	7	8	7	8	7,50	5
<b>L4</b>	9	9	9	7	8,80	1
<b>L5</b>	8	9	8	8	8,40	2
<b>L6</b>	7	9	9	7	7,98	4
<b>L7</b>	6	9	6	7	7,30	6

La alternativa con mayor puntaje fue L4 con 8,84 puntos. Por consiguiente, las instalaciones de la empresa GYE SNACKS S.A. estarán ubicadas en el 6½ vía a Daule en la Prosperina, dicho inmueble cuenta con un metraje de 120 m<sup>2</sup>, el cual se distribuye de la siguiente forma: 100 m<sup>2</sup> + 20 m<sup>2</sup> de altillo, el local posee energía trifásica y la cuota del alquiler corresponde a \$600 mensuales.

A continuación, en la figura 10 se muestra el mapa geográfico de dónde se situarán las instalaciones de la empresa GYE SNACKS S.A.

*Figura 10. Mapa geográfico de la localización de la empresa.*

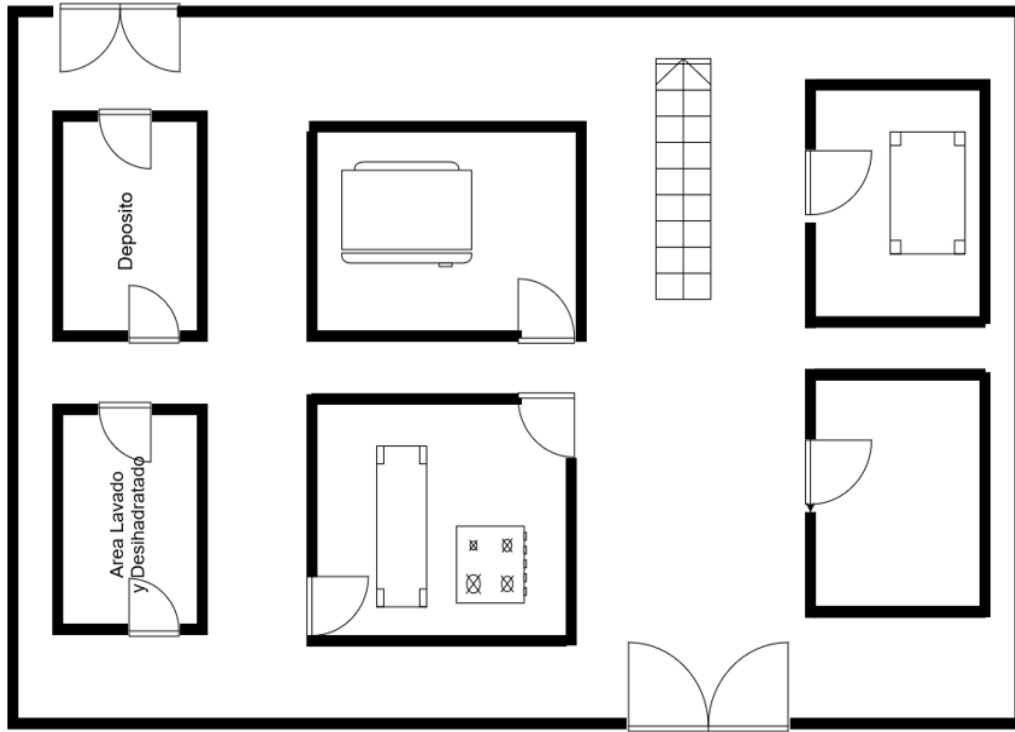


### *Infraestructura y disposición física*

#### *Planta Alta*

La planta alta de la empresa posee unas dimensiones de 20 m<sup>2</sup>, las cuales estarán destinadas para 3 áreas funcionales: Gerente General, Departamento de ventas, y Departamento productivo. En la figura 11 se detalla como quedarán distribuidas estas 3 oficinas en este espacio físico. En el cuarto espacio estará ubicada una estación de impresión.

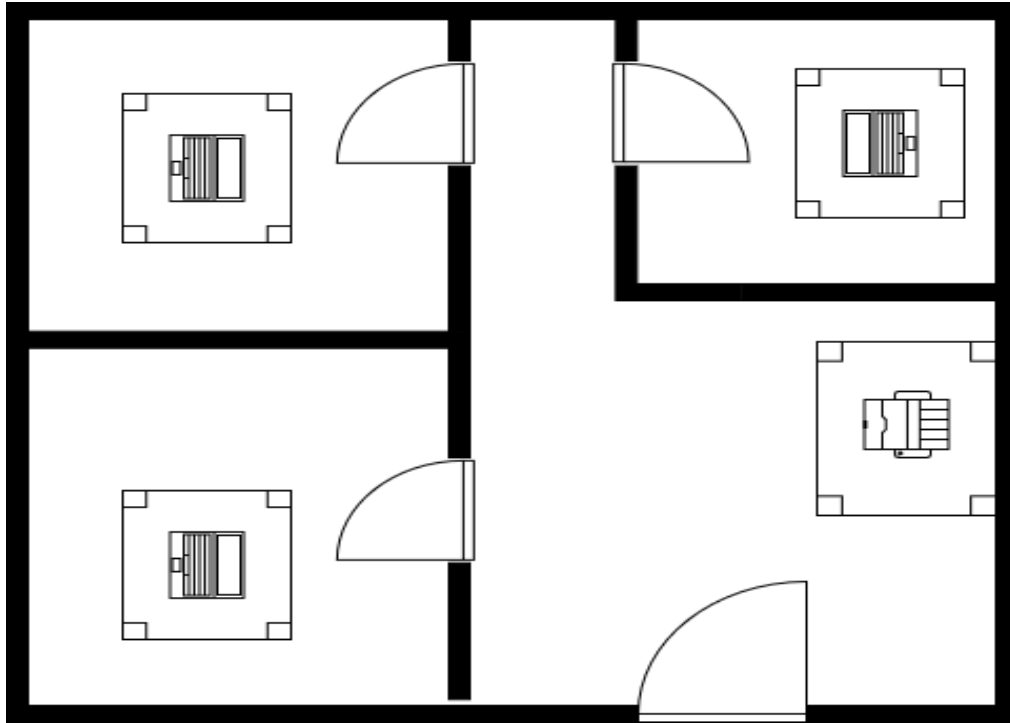
**Figura 11.** Esquema de la planta alta de la empresa



### *Planta Baja*

En cuanto a la planta baja de la empresa, esta posee unas dimensiones de 100 m<sup>2</sup>, las cuales estarán destinadas para las siguientes áreas funcionales: Depósito de materias primas, Área de desinfección y deshidratación de las cáscaras de plátanos, área de elaboración y horneado de las galletas, área de enfriamiento, empaquetado y almacenamiento de las galletas. En la figura 12 se detalla como quedarán distribuidas estas áreas mencionadas, en este espacio físico.

*Figura 12. Esquema de la planta baja de la empresa*





## Estudio Financiero

En esta sección se resumen los principales componentes del estudio financiero.

### *Proyección de la demanda*

El nivel de ventas para el año 2022 se ha proyectado partiendo de los hallazgos del estudio de mercado. Los habitantes de la ciudad de Guayaquil constituyen la población objetivo. El mercado potencial se calculó en base a las personas que cumplen con el perfil demográfico escogido (edad, estrato socioeconómico). El mercado disponible está conformado por las personas que consumen galletas frecuentemente, es decir, entre 1 y 7 veces por semana. El mercado efectivo corresponde al porcentaje de personas que afirmaron que muy probablemente comprarían el producto si estuviese dentro de su presupuesto. Finalmente, para calcular el mercado objetivo se toma arbitrariamente un porcentaje entre 3% y 5% del mercado efectivo en función de la competencia, la capacidad de producción, entre otros factores, en este caso se ha tomado un 4%. Como se observa en la tabla 10, el mercado objetivo para el año 2022 sería de aproximadamente 5.238 personas.

**Tabla 10.** *Cálculo del mercado objetivo*

<b>Población Objetivo: Ciudad de Guayaquil</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad</b>
<b><i>Mercado Potencial</i></b>		
Población de la Ciudad de Guayaquil (2021)	100%	2,684,016
Población entre 18 y 50 años	44%	1,180,967
Población perteneciente al estrato socioeconómico C+ y C-.	72%	850,296
<b><i>Mercado Disponible</i></b>		
Personas que consumen galletas frecuentemente.	40%	340,119
<b><i>Mercado Efectivo</i></b>		
Personas que muy probablemente comprarían el producto.	44%	149,652

### ***Mercado Objetivo***

Se recomienda entre un 3% y 5%. Pero es mejor estimarlo en función a la competencia. 4% 5,238

---

**Mercado Objetivo** **5,238**

---

### ***Proyección de Ingresos***

Los ingresos de la empresa corresponden a la comercialización de las galletas *Banafits!* cuyo precio de venta unitario es de \$1.10 tal como se presenta en la tabla 11. Además, para proyectar la demanda anual en unidades de producto se ha tomado en cuenta la frecuencia de consumo expresada por los encuestados en el estudio de mercado. Para la estimación de la demanda de los siguientes años se ha empleado una tasa de crecimiento del mercado de 2.7%, tomado como referencia estimaciones de la tasa promedio de crecimiento poblacional.

**Tabla 11.** *Ventas anuales en función de la demanda proyectada*

<b>AÑOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Expectativa de crecimiento del mercado	0%	2.7%	2.7%	2.7%	2.7%
Alcance ( <i>personas</i> )	5,238	5,379	5,524	5,674	5,827
<b>Frecuencia de consumo</b>					
Una vez por semana (65%)	177,038	181,819	186,728	191,769	196,947
Dos/tres veces por semana (35%)	238,321	244,756	251,364	258,151	265,121
<b>Proyección de la Demanda Anual en unidades</b>	415,360	426,574	438,092	449,920	462,068
Precio unitario	\$1.10	\$1.10	\$1.10	\$1.10	\$1.10
<b>Ventas Anuales Proyectadas</b>	<b>\$ 454,917</b>	<b>\$467,200</b>	<b>\$ 479,814</b>	<b>\$492,769</b>	<b>\$506,074</b>

### ***Punto de Equilibrio***

Tras aplicar la fórmula, se obtuvo que el punto de equilibrio de la empresa es de 16.127 unidades, es decir, se deben vender al menos 16.193 galletas al mes para poder cubrir los costos fijos y variables totales asociados a la producción. Al sobrepasar esta cantidad se empiezan a generar ganancias.

$$PE = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}} = \frac{5316.50}{1.10 - 0.77} = 16,193 \text{ unidades/mes}$$

### ***Costos y Gastos***

En la tabla 12 se resumen los costos anuales totalizados que tendría la empresa. Entre los costos fijos tenemos los costos de depreciación (depreciación anual de los muebles, equipos, material de cocina y vehículos), los gastos generales (alquiler, servicios básicos, reparaciones y mantenimiento, software), los gastos administrativos (artículos de limpieza y oficina, remuneraciones del personal administrativo, pago de seguros), los gastos de ventas (marketing y promoción, gastos de transporte) y los gastos financieros (intereses del préstamo bancario). Por otro lado, entre los costos variables tenemos materiales e insumos (para la elaboración de las galletas), mano de obra directa (remuneraciones del personal operativo) y gastos indirectos de fabricación (energía eléctrica, agua, empaquetado).

**Tabla 12.** *Resumen de costos totales*

RUBRO	AÑOS				
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Costos Fijos</b>					
Depreciación	\$ 7,988.80	\$ 7,988.80	\$ 7,988.80	\$ 7,988.80	\$ 7,988.80

Gastos Generales	\$8,775.00	\$9,203.00	\$9,652.40	\$10,124.27	\$10,619.73
Gastos Administrativos	\$49,398.50	\$51,868.43	\$54,461.85	\$57,184.94	\$60,044.19
Gastos de Ventas	\$ 1,200.00	\$ 1,260.00	\$ 1,323.00	\$ 1,389.15	\$ 1,458.61
Gastos Financieros	\$ 8,349.16	\$ 6,854.40	\$ 5,182.80	\$ 3,313.45	\$ 1,222.96
<i>Costo Fijo Total</i>	\$ 74,596.46	\$ 76,014.62	\$ 77,401.60	\$ 78,743.75	\$ 80,025.33
<b>Costos Variables</b>					
Materiales e insumos	\$229,968.67	\$236,177.83	\$242,554.63	\$249,103.60	\$255,829.40
Mano de Obra Directa	\$ 19,327.74	\$ 19,849.59	\$ 20,385.53	\$ 20,935.94	\$ 21,501.21
Gastos Indirectos de fabricación	\$ 69,882.74	\$ 71,769.58	\$ 73,707.36	\$ 75,697.46	\$ 77,741.29
<i>Costo variable total</i>	\$319,179.16	\$327,797.00	\$336,647.51	\$345,737.00	\$355,071.90
<b>Costos Totales</b>	\$394,830.62	\$404,908.62	\$415,190.21	\$425,668.15	\$436,333.25

### *Inversión inicial*

En la tabla 13 se presentan los gastos necesarios para el inicio de operaciones, los cuales suman un total de \$128774.53. Los componentes de la inversión tangible se desglosan en el Anexo 5 (novena pestaña del archivo xlsx).

**Tabla 13.** *Resumen de la Inversión Inicial*

<b>Rubros de Inversiones</b>	<b>Monto Total (dólares)</b>
<b>Inversión Tangible</b>	\$54,058.00
Muebles	\$1,511.00
Maquinaria y Equipos	\$26,717.00
Material de cocina	\$580.00
Vehículos	\$25,250.00
<b>Inversión Intangible</b>	\$7,415.00
<b>Gasto de organización</b>	\$6,500.00
Campaña de lanzamiento	\$1,500.00

Adecuación del local	\$5,000.00
<b>Gasto de constitución</b>	\$915.00
Obtención de certificaciones	\$500.00
Permiso de funcionamiento	\$115.00
Asesoría legal, comercial, sanitaria	\$300.00
<b>Capital de Trabajo (para dos meses)</b>	\$67,301.53
Costo de materiales	\$20,227.24
Gastos Operativos	\$5,316.50
Gastos de Producción	\$8,107.02
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	\$128,774.53

### ***Financiamiento y tasa de descuento***

Con respecto a la estructura de financiamiento, el proyecto se financiará en un 37.60% con fondos propios y el 62.40% restante a través de financiamiento externo, tal como se presenta en la tabla 14. El costo de la deuda  $K_D$  corresponde a la tasa efectiva anual que cobra la entidad bancaria para créditos productivos de Pymes, en este caso 11.83%. El costo patrimonial se dedujo a partir de la fórmula  $K_P$  que toma en cuenta la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo, el coeficiente beta y el riesgo país, este resultado se desglosa en la tabla 15. Finalmente, para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se ha empleado el modelo CAPM de valoración de activos financieros, según el cual el costo promedio ponderado del capital sería igual a 16.71% tal como se muestra en la tabla 16.

**Tabla 14.** *Estructura de financiamiento*

<b>Financiamiento</b>	<b>Monto (dólares)</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Total de Inversión Inicial a Financiar</i>	\$128,774.53	
Capital propio	\$48,774.53	37.88%

Prestamos Bancario	\$80,000.00	62.12%
<b>Estructura Total de Financiamiento</b>	<b>\$128,774.53</b>	<b>100.00%</b>

$$K_P = R_F + \beta_L * [E(R_M) - R_F] + RP$$

**Tabla 15.** *Determinación del Costo del Patrimonio (K<sub>P</sub>)*

Detalle	Tasa Anual
R <sub>f</sub> = Tasa libre de riesgo	1.73%
E(R <sub>m</sub> ) = Rentabilidad S&P500	27.70%
R <sub>P</sub> = Riesgo país	8.69%
Beta apalancado = Sector <i>Food Proccesing</i>	0.83
K <sub>P</sub> = Costo del Patrimonio	31.89%

$$WACC = K_P * \frac{P}{D + P} + K_D (1 - T) * \frac{D}{D + P}$$

**Tabla 16.** *Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital*

Concepto	Total	%	Tasa Anual (Costo)	Escudo Fiscal (1-Tx)	Tasa Ponderada
Aportes Propios	\$48,206.51	37.60%	31.89%		12.08%
Deuda Banco	\$80,000.00	62.40%	11.83%	63.75%	4.69%
Totales	\$128,206.51	100.00%		<b>WACC</b>	<b>16.76%</b>

### *Estados financieros proyectados*

En la tabla 17 se presentan los estados financieros proyectados para el periodo 2022-2026.

**Tabla 17.** *Estados financieros proyectados 2022-2026*

RUBRO	AÑOS				
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ventas</b>	\$456,895.48	\$469,231.65	\$481,900.91	\$494,912.23	\$508,274.86

Costo de producción	\$319,179.16	\$327,797.00	\$336,647.51	\$345,737.00	\$355,071.90
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$137,716.32</b>	<b>\$141,434.66</b>	<b>\$145,253.39</b>	<b>\$149,175.24</b>	<b>\$153,202.97</b>
Gastos Generales	\$8,775.00	\$9,203.00	\$9,652.40	\$10,124.27	\$10,619.73
Gastos Administrativos	\$49,398.50	\$51,868.43	\$54,461.85	\$57,184.94	\$60,044.19
Gastos de Ventas	\$1,140.00	\$1,197.00	\$1,256.85	\$1,319.69	\$1,385.68
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$78,402.82</b>	<b>\$79,166.23</b>	<b>\$79,882.30</b>	<b>\$80,546.33</b>	<b>\$81,153.37</b>
Depreciación	\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80
Gastos Financieros	\$8,349.16	\$6,854.40	\$5,182.80	\$3,313.45	\$1,222.96
<b>U. antes de Part. e Imp.</b>	<b>\$62,064.85</b>	<b>\$64,323.04</b>	<b>\$66,710.70</b>	<b>\$69,244.08</b>	<b>\$71,941.61</b>
Part. a trabajadores (15%)	\$9,309.73	\$9,648.46	\$10,006.60	\$10,386.61	\$10,791.24
<b>Utilidad Antes de IR</b>	<b>\$52,755.13</b>	<b>\$54,674.58</b>	<b>\$56,704.09</b>	<b>\$58,857.47</b>	<b>\$61,150.37</b>
Imp. a la Renta (25%)	\$15,516.21	\$16,080.76	\$16,677.67	\$17,311.02	\$17,985.40
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$37,238.91</b>	<b>\$38,593.82</b>	<b>\$40,026.42</b>	<b>\$41,546.45</b>	<b>\$43,164.97</b>

### *Flujo de caja e Indicadores financieros*

En la tabla 18 se presenta una proyección de los flujos de caja para el periodo 2022-2026. Estos flujos de caja se usan para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Cabe destacar que en nuestro flujo de caja hemos contemplado una provisión dentro de capital de trabajo, de modo, que podamos contar con liquidez suficiente hasta el cobro a nuestros clientes, lo que podría demorar varios veces.

**Tabla 18.** *Flujos de caja proyectados 2022-2026*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$37,238.91	\$38,593.82	\$40,026.42	\$41,546.45	\$43,164.97
Depreciación		\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80	\$7,988.80
Inversión Inicial	-\$61,473.00					
Capital de trabajo	-\$67,301.53					\$67,301.53
Valor de rescate						\$14,114.00

<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$128,774.53</b>	<b>\$45,227.71</b>	<b>\$46,582.62</b>	<b>\$48,015.22</b>	<b>\$49,535.25</b>	<b>\$132,569.29</b>
----------------------	----------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Gracias al cálculo de los indicadores económicos de rentabilidad como valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y *Payback* se determinó que el proyecto es financieramente viable, incluso ante un escenario pesimista. El negocio tendría una rentabilidad del 32.88% que es mayor a la tasa de descuento obtenida, su valor actual neto es positivo y mayor a cero, y la inversión inicial se recuperaría durante el año 3. Para el escenario pesimista se presenta como supuesto una caída del 3% en las ventas y un incremento del 1% en los costos, mientras que para el escenario optimista se asume un incremento del 2% en las ventas y un descenso del 1% en los costos. Estos resultados se presentan en la tabla 19.

**Tabla 19.** *Indicadores financieros*

<b>Indicadores Económicos</b>	<b>E. Realista</b>	<b>E. Optimista</b>	<b>E. Pesimista</b>
Valor Actual Neto (VAN)	\$62,012.30	\$97,892.00	\$16,631.33
Tasa Interna de Retorno Económico (TIR)	32.88%	41.93%	21.61%
Payback	Año 3	Año 3	Año 4

### ***Gestión de riesgos***

Tras un exhaustivo análisis del modelo de negocio y tomado en cuenta los resultados del análisis FODA, se han identificado los siguientes riesgos potenciales:

- Debido al ingreso de un nuevo competidor (directo e inclusive indirecto), podría ocurrir que no se alcance la cuota de mercado esperada, ocasionando la disminución de las ventas y por ende de los ingresos. El responsable de gestionar este riesgo sería el gerente de ventas.



- Debido al crecimiento de la inflación, podría darse el incremento de los costos de la materia prima, ocasionando un aumento de los costos totales de producción y por ende una reducción de la utilidad neta. La forma de gestionar este riesgo sería manteniendo una base de datos de proveedores alternos, negociando precios estables con los proveedores actuales, o en última instancia, incrementando el precio del producto final. El encargado de producción sería el responsable de gestionar este riesgo.
- Debido a la ocurrencia de algún desastre natural, podría acontecer una paralización de las operaciones, ocasionando pérdidas por concepto de reparaciones y disminución de ventas. La forma de gestionar este riesgo sería a través de la contratación de un seguro multirisgo que nos permita estar respaldados ante cualquier emergencia. El gerente general sería el encargado de seleccionar el seguro que mejor se adapte a las necesidades del negocio. Este es un riesgo que no puede ser evitado o controlado, la única alternativa es asumirlo.
- Debido a algún desperfecto o fallos en los equipos, podría ocurrir una paralización o reducción en los niveles de producción, ocasionando retrasos en las entregas y una disminución de las ventas. Este riesgo sería poco probable debido a que se adquirirá maquinaria nueva y que cuente con una amplia garantía. El encargado de producción sería el responsable de gestionar este riesgo.
- Debido a la escasez de personal (administrativo u operativo), ya sea por renuncia, despido o accidente laboral, podría ocurrir una disminución de la productividad, ocasionando costos adicionales por concepto de compensaciones, reclutamiento y/o capacitaciones. Para minimizar el riesgo de accidentes laborales, los operarios recibirán capacitaciones en cuanto al manejo de los equipos y el encargado de producción será el responsable de supervisar las operaciones de manera constante en busca de potenciales riesgos.

- Debido a los conflictos laborales que puedan originarse debido a diferencias de opiniones, malas relaciones intrapersonales o desacuerdos entre los miembros de la empresa, podría ocasionar a la creación de un mal clima laboral y por lo consecuente a un bajo nivel de productividad tanto a nivel personal como organizacional. La forma de gestionar este riesgo sería por medio de la elaboración de un plan de actuación, en dicho documento se detallarán las pautas o estrategias para dar solución ante los posibles problemas que puedan presentarse. El encargado de la gestión de este riesgo será el gerente general.
- Debido a la pérdida de un proveedor importante, ya sea el caso de materia prima o de suministros de fabricación, podría ocasionar una paralización de la producción, ocasionando una caída en los niveles de fabricación del producto y por lo tanto generar niveles de ingresos por debajo de la planificación establecida. La forma de gestionar este riesgo sería mediante la creación y actualización de una lista de proveedores. El encargado de la gestión de este riesgo será el gerente del departamento de logística.
- Debido al mal manejo y transporte de las cáscaras de plátano, podría ocasionar que se pierda una gran cantidad de materia prima para la elaboración de las galletas o a su vez que los niveles de calidad del producto final no sean los esperados, resultando en pérdidas y costos adicionales para la empresa. Para la gestión de este riesgo, se deberá implementar un manual de verificación de calidad de la materia prima, donde se detalle los procedimientos para el correcto manejo de los insumos, que van desde la entrega por parte del proveedor hasta la llegada a los almacenes de la empresa. El encargado de la gestión de este riesgo será el gerente del departamento de logística.
- Debido al cierre de las instalaciones de la empresa por restricciones reguladoras (clausura por infracciones sanitarias), podría ocasionar la paralización total de los procesos productivos, ocasionando grandes pérdidas tanto a nivel de ingresos por ventas, así como también una mala

imagen para la reputación de la empresa. La forma de gestionar este riesgo será mediante la obtención de los respectivos permisos de funcionamiento de la fábrica, así como también del registro sanitario y de calidad del producto. El encargado de la gestión de este riesgo será el gerente del departamento de logística.

- Debido a disturbios por razones políticas, podrían ocurrir manifestaciones, huelgas o movilizaciones en el territorio nacional, ocasionando la inmovilización del tránsito, lo cual conllevaría a que no se pueda entregar los pedidos y finalmente no se cumplan las ventas y ganancias planificadas. La forma de gestionar este riesgo sería coordinar con los puntos de ventas, un mayor volumen de ventas a crédito antes de que se produzcan los disturbios. El encargado de la gestión de este riesgo será el gerente del departamento de ventas.

En la tabla 20 se presenta la matriz semaforizada de riesgos del negocio en base a su impacto y probabilidad de ocurrencia.

**Tabla 20. Matriz de riesgos**

<b>Nombre del Riesgo</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>
Ingreso de un nuevo competidor	12	Alto	Moderada	Probable
Conflictos laborales	12	Alto	Moderada	Probable
Manejo y transporte de cáscaras de plátano	9	Alto	Moderada	Moderada
Cierre por restricciones reguladoras	8	Alto	Mayor	Improbable
Desastres naturales	8	Alto	Mayor	Improbable
Crecimiento de la inflación	6	Moderado	Menor	Moderada
Escasez de personal	6	Moderado	Menor	Moderada
Pérdida de proveedor importante	6	Moderado	Menor	Moderada
Disturbios por razones políticas	6	Moderada	Menor	Moderada
Desperfecto o falla de los equipos	2	Bajo	Menor	Rara

## CAPÍTULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Con respecto al objetivo 1, en donde se planteaba elaborar un análisis estratégico de la industria, se determinó un buen panorama para la entrada del negocio, lo cual se debe al crecimiento proyectado para la industria y las nuevas tendencias de consumo hacia los productos innovadores, sostenibles y con mejores atributos nutricionales. A pesar de que existe gran competencia dentro del mercado, se han establecido varias estrategias que nos permitirán alcanzar el posicionamiento y diferenciación dentro del mismo.

Entre las principales estrategias se destacan las de tipo intensivas (campañas publicitarias que incentiven la penetración de mercado y publicidad masiva), de diversificación (desarrollo de nuevas líneas de productos e innovación), y la modalidad de alianza estratégica (alianzas con organismos estatales, alianzas con proveedores). Así como resaltar una imagen de responsabilidad social y ambiental, inclinarnos por un estilo de producción más orgánico y artesanal y una estrategia de precios accesibles para diferentes segmentos.

- Dentro del objetivo 2 se planteaba la ejecución de un estudio de mercado para la determinación de la demanda potencial, las características del mercado objetivo, prototipado del producto, y la mezcla idónea de marketing. Así pues, con el estudio de mercado se determinó una probabilidad del 89% de aceptación del producto, y posteriormente, a través del *Focus Group online* y el prototipo se ratificó la aceptación por parte de los consumidores potenciales hacia los atributos del producto y el empaque. Se

estimó que el producto tendrá una participación de mercado del 4%, con un crecimiento anual en las ventas del 2,7% hasta el año 2026.

En cuanto a la mezcla de marketing, los principales medios de promoción y comunicación serán las redes sociales como Facebook e Instagram y la publicidad en internet, ya que se determinó que son los medios de información que más consumen las personas actualmente.

Inicialmente, tendremos como principales canales de distribución y venta las tiendas naturistas, tiendas de productos eco saludables u orgánicos, y gimnasios; y más adelante, apuntaremos a crear alianzas con supermercados y tiendas de barrio.

- Como parte del objetivo 3 se contempló la definición del modelo de negocio a través de la metodología *Canvas* y se propuso analizar la viabilidad técnica del negocio. De tal modo, se definió que el segmento de mercado serán las personas de entre 18 y 50 años de estrato socioeconómico medio y bajo; que gusten de consumir galletas o snacks de manera frecuente, y que busquen como factor diferenciador el sabor, que padezcan enfermedades como la malnutrición o celiaquía, ya que, al ser una galleta libre de gluten, la pueden consumir sin tener efectos negativos en su salud. Otro segmento serán las personas con un estilo de vida fitness y que gusten de consumir productos nutritivos.

La propuesta de valor es *Banafits!*, una galleta realmente saludable y nutritiva hecha a base de harina de cáscaras de plátano y avena con chispas de chocolate. Una galleta mediana, delgada, y crocante, que estará disponible en presentación individual de 100gr. Que además será libre de gluten y baja en azúcares y grasas, lo que la hace apta también para diabéticos.

La fuente de ingresos provendrá del volumen de ventas, en donde el precio de venta unitario será de \$1,10 y el costo de fabricación de \$0.91 centavos. Los principales costos

corresponden a los costos de materia prima, maquinaria, equipos de oficina, arrendamiento y adecuación del local de manufactura, pago de sueldos y gastos de marketing y ventas.

En el estudio técnico, se determinó que la estructura societaria más favorable para la empresa sería la de Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), se definió la estructura organizacional y las principales funciones de cada departamento, y se escogió el local comercial para nuestras instalaciones, el cual estará ubicado en el kilómetro 6½ vía a Daule en la Prosperina, dicho inmueble cuenta con un metraje de 120 m<sup>2</sup> distribuido en dos plantas con una cuota de alquiler de \$600 mensuales.

- Finalmente, dando cumplimiento al objetivo 4, a través de un estudio financiero se comprobó que realizando una inversión inicial de \$128,774.53, se obtendría un VAN positivo de \$62.013 y una TIR del 32.88% con un periodo de recuperación de la inversión de 2.8 años, lo cual demuestra que la implementación del proyecto es viable y rentable. Además, se han identificado los principales riesgos y se han planteado ciertas estrategias para tratar de mitigarlos en función de su consecuencia y probabilidad de ocurrencia.

## **Recomendaciones**

- Explotar las nuevas tendencias de consumo del mercado, debido a que a raíz de la pandemia del COVID-19 los consumidores son más conscientes de lo que comen y por ende, buscan productos innovadores, nutritivos y sostenibles, lo cual demuestra que existe un buen panorama para la investigación y desarrollo de este tipo productos.
- Realizar estudios hacia otros tipos de cáscaras de frutos, que permitan determinar tanto sus propiedades nutricionales como de sus beneficios, para que de esta manera se puedan aprovechar mediante su procesamiento, y así obtener nuevos productos que aporten a la salud y bienestar de las personas de una forma sostenible.

- Enfocarse en la implementación y uso del marketing digital como principal medio de promoción de productos, debido a que en la actualidad son los canales de comunicación y de información que más consumen las personas, que debido a su fácil acceso y mayor alcance, logran reducir los costos de ventas en comparación a si se emplearan medios convencionales como la radio, televisión o vallas publicitarias.
- Elaborar campañas publicitarias mediante estrategias de penetración del mercado a través de la captación de clientes, a través de la difusión de contenidos como la concientización de llevar un estilo de vida saludable y reforzando el conocimiento sobre las propiedades nutricionales que posee la galleta, esto debido a que se trata de un producto nuevo y al uso de una materia prima como las cáscaras del plátano, tal vez al inicio puedan generar cierta incertidumbre acerca de la calidad o sabor del producto, para así lograr el adecuado posicionamiento del producto propuesto dentro de la mente de los potenciales consumidores.
- Aprovechar las nuevas reformas aprobadas en la ley de emprendimientos, con el objetivo de buscar oportunidades de financiación a través de inversionistas que estén interesados en propuestas de alimentación alternativas, para que de esta forma se pueda llevar a cabo la implementación y ejecución del plan de negocios propuesto.

## REFERENCIAS

- Andrade, X., Pisco, I., Quinde, L., & Coronell, C. (2 de Agosto de 2021). *Guayaquil y su proceso de reactivación económica*. Obtenido de Revista Industrias: <https://revistaindustrias.com/guayaquil-y-su-proceso-de-reactivacion-economica/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing 11ava Edición*. México: Pearson Education.
- Asamblea Nacional . (10 de Agosto de 2021). *Memorando Nro. AN-PR-2021-0289-M [Proyecto de Ley para Prevenir y Erradicar la Malnutrición Adulta e Infantil]*. Obtenido de [https://www.observatoriolegislativo.ec/media/archivos\\_leyes/pp-pre-err-lplacencia-AN-PTLS-2021-0042-M.pdf](https://www.observatoriolegislativo.ec/media/archivos_leyes/pp-pre-err-lplacencia-AN-PTLS-2021-0042-M.pdf)
- Ayala Torres, C., Rivas Cortez, G., & Zambrana Rodríguez, C. (2003). *Estudio proximal comparativo de la cáscara y pulpa del plátano (Musa paradisiaca) para su aprovechamiento completo en la alimentación humana y animal*. Obtenido de [Tesis de Grado, Universidad de El Salvador]: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5595/1/10122377.pdf>
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Banco Mundial. (2019). *Prevalencia de desnutrición (% de la población) - Ecuador*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SN.ITK.DEFC.ZS?end=2019&locations=EC&start=2001&view=chart>
- BCE. (Septiembre de 2021). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 8,4% en el segundo trimestre de 2021*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Bonilla, S., & Reimundo, D. (mayo de 2017). *La innovación de productos alternativos a la harina de trigo a base de harina de arroz y soja para la enfermedad celíaca*. Obtenido de Repositorio Institucional UniAndes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/5891>



- Ekos. (11 de febrero de 2020). *Ecuador, líder en la producción de banano*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ecuador-lider-en-la-produccion-de-banano>
- El Universo. (14 de Febrero de 2021). *Pandemia aumenta el sobrepeso y la obesidad en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/pandemia-aumenta-el-sobrepeso-y-la-obesidad-en-ecuador-nota/>
- FAO. (26 de octubre de 2016). *Todo sobre los bananos: lo que debería saber acerca de esta fruta tropical*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/zhc/detail-events/es/c/447827/>
- FEDEXPORT. (31 de mayo de 2021). *Tendencias de Consumo de Snacks 2021: Evolucionando y adaptándose al nuevo consumidor*. Obtenido de FEDEXPORT: <https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-de-snacks-2021/>
- Futeri, R., & Pharmayeni, P. (2014). Substituting Wheat Flour with Banana Skin Flour from Mixture Various Skin Types of Bananas on Making Donuts. *International Journal on Advanced Science, Engineering, and Information Technology*, 76-8.
- Granotec. (Diciembre de 2020). *Las 10 principales tendencias en alimentos y bebidas para acelerar la innovación en 2021*. Obtenido de Granotec: <https://www.granotec.com.ec/new/20201203162248/>
- Haro, A., Borja, A., & Triviño, S. (2017). Análisis sobre el aprovechamiento de los residuos del plátano, como materia prima para la producción de materiales plásticos biodegradables. *Dominio de las Ciencias*, 3, 506-525.
- INEC. (2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición [ENSANUT]*. Ecuador: INEC.
- INEN. (2005). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 085:2005*. Obtenido de Galletas: Requisitos: <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/normas/2085-1.pdf>
- La República. (19 de febrero de 2021). *Un 90% de familias han cambiado su hábito alimenticio en pandemia*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.ec/blog/2021/02/19/un-90-de-familias-han-cambiado-su-habito-alimenticio-en-pandemia/>

- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Xavier, O. (20 de Octubre de 2020). *GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*. Obtenido de ESPAE Espol: [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Machado, J. (16 de Noviembre de 2019). *Sobrepeso y obesidad matarán a 13.000 ecuatorianos más hasta 2030*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/sobrepeso-obesidad-muerte-alimentos/>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (Junio de 2021). *Sostenibilidad y crecimiento económico: Ecuador arrancó su transición ecológica*. Obtenido de Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica: <https://www.ambiente.gob.ec/sostenibilidad-y-crecimiento-economico-ecuador-arranco-su-transicion-ecologica/>
- Montilla Pacheco, A., Vicente Becerra, J., & Reyes Chávez, L. (2019). La semaforización nutricional y su influencia en la salud de la población ecuatoriana. *Ciencia y Salud*, 15-22.
- Orellana, H., Solórzano, H., Bonilla, A., Salazar, F.-B. C., & Velasteguí, R. (2008). *EL CULTIVO DE BANANO*. Obtenido de Edifarm: [https://quickagro.edifarm.com.ec//pdfs/manual\\_cultivos/BANANO.pdf](https://quickagro.edifarm.com.ec//pdfs/manual_cultivos/BANANO.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- PMA. (2017). *Impacto Social y Económico de la Malnutrición: Resultados del Estudio Realizado en Ecuador*. Ecuador: CEPAL, PMA y Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo , Novena Edición*. España: Deusto.
- Prototipo Cero. (23 de Septiembre de 2020). *¿Qué es un prototipo y para qué sirve?* Obtenido de Prototipo Cero: <https://prototip0.com/disenio-de-prototipos/>
- Revista Ekos. (mayo de 2021). *Evolución PIB del sector*. Obtenido de Ekos Negocios Sostenibles: <https://revista.ekosnegocios.com/publication/2bc0b026/mobile/>
- Saavedra, P. (Septiembre de 2021). *Innovación en la Industria de los Alimentos*. Obtenido de Granotec: <https://www.granotec.com.ec/new/20210902012654/>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing.

- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos, Sexta Edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Serrano, D. (23 de Septiembre de 2021). *8 puntos claves de la reforma laboral que plantea el Gobierno*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/puntos-claves-reforma-laboral-gobierno.html>
- Sib Sankar, G., Woo Jun, J., Sukumaran, V., & Chang Park, S. (2016). "Dietary Administration of Banana (*Musa acuminata*) Peel Flour Affects the Growth, Antioxidant Status, Cytokine Responses, and Disease Susceptibility of Rohu, *Labeo rohita*". *Revista de Investigación de Inmunología [Journal of Immunology Research]*, vol. 2016, 11 páginas.
- Trujillo, Y. (17 de junio de 2021). *Una estrategia para combatir la desnutrición infantil con vasos de leche para 12 520 niños*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/desnutricion-infantil-leche-miess-estrategia.html>
- Türker, B., Savlak, N., & Kaşıkçı M., B. (2016). Effect of Green Banana Peel Flour Substitution on Physical Characteristics of Gluten-Free Cakes. *Current Research in Nutrition and Food Science*, 4 , 197-204.
- UNICEF . (2021). *Desnutrición Crónica Infantil*. Obtenido de UNICEF Ecuador: <https://www.unicef.org/ecuador/desnutrici%C3%B3n-cr%C3%B3nica-infantil>
- Universidad Técnica particular de Loja. (Junio de 2021). *Tendencias alimentarias 2021, un reto para la producción*. Obtenido de UTPL: <https://noticias.utpl.edu.ec/tendencias-alimentarias-2021-un-reto-para-la-produccion>
- Vélez, R. (10 de Agosto de 2021). *La Asamblea aprobó reforma a Ley de Emprendimiento, tras 17 meses en vigor*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/asamblea-aprobo-reforma-ley-emprendimiento-debate.html>
- Zambrano Vargas, J. (2019). *Elaboración de harina de cáscara de plátano (*Musa paradisiaca*) para utilizarlo en el engorde de pollos Broiler en combinación con 2 fuentes de proteína*

(torta de soya- harina de pescado) . Obtenido de [Tesis de Grado, Universidad Laica Eloy Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]: <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/2299>

Zapata, B. (Abril de 2021). *Crear y posicionar un emprendimiento es difícil en Ecuador, de acuerdo a expertos; recomiendan instruirse y aprovechar propuestas del nuevo Gobierno.* Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/crear-y-posicionar-un-emprendimiento-es-dificil-en-ecuador-de-acuerdo-a-expertos-recomiendan-instruirse-y-aprovechar-propuestas-del-nuevo-gobierno-nota/>

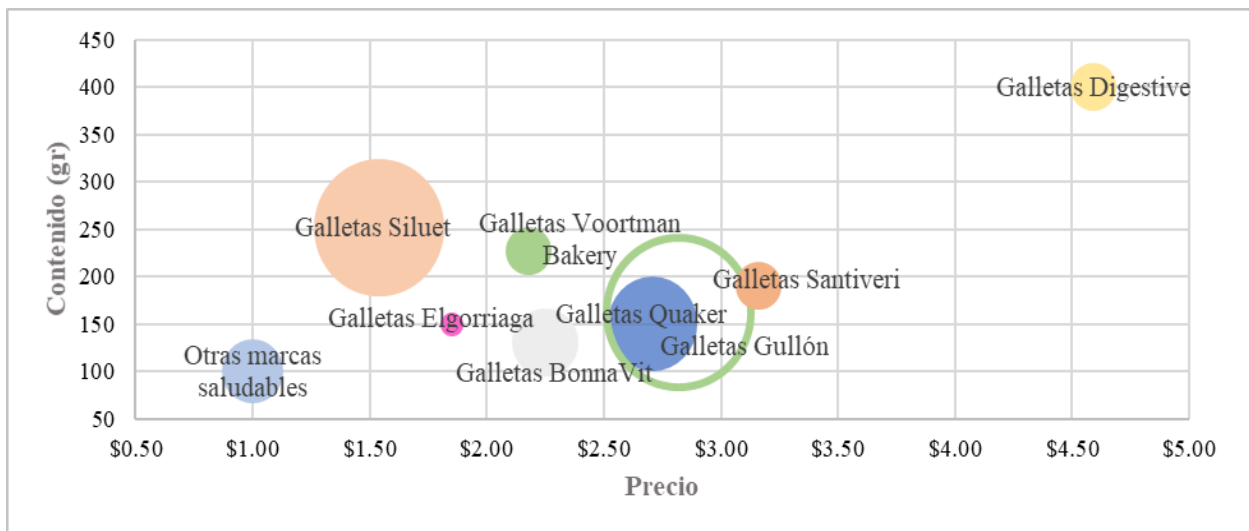
Zapata, D., & Barrionuevo, J. (2020). *Creación de una empresa de comercialización y producción de carne a base de cáscara de plátano maduro.* Obtenido de [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31139>

# ANEXOS

## Anexo 1.- Resultados de la encuesta

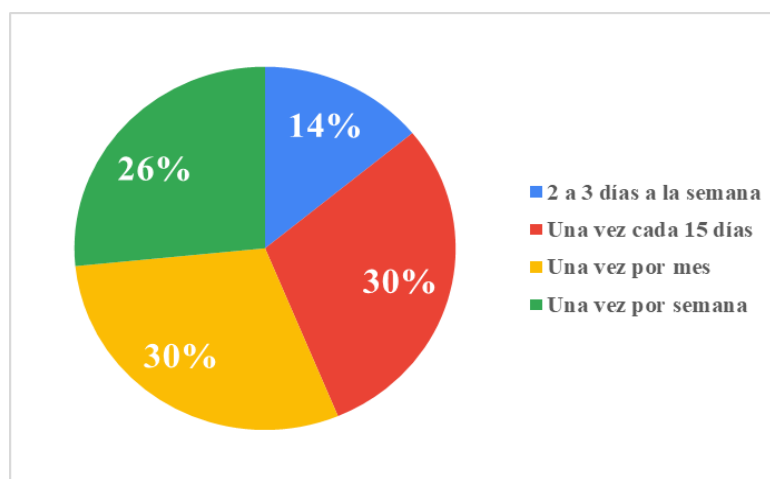
**P1.-** ¿Cuáles de las siguientes marcas de galletas saludables conoce o ha comprado alguna vez?

Como se observa en el mapa, se han identificado a ocho competidores directos principales, siendo galletas *Quaker* (35%), galletas *Siluet* (27%) y galletas *Gullón* (13%) las que concentran la mayor participación de mercado. Considerando la posición de la burbujas, es evidente que cada marca usa una estrategia de precios diferente, sin embargo, en promedio, las marcas cobran alrededor de \$1.25 por cada 100 gramos de producto.



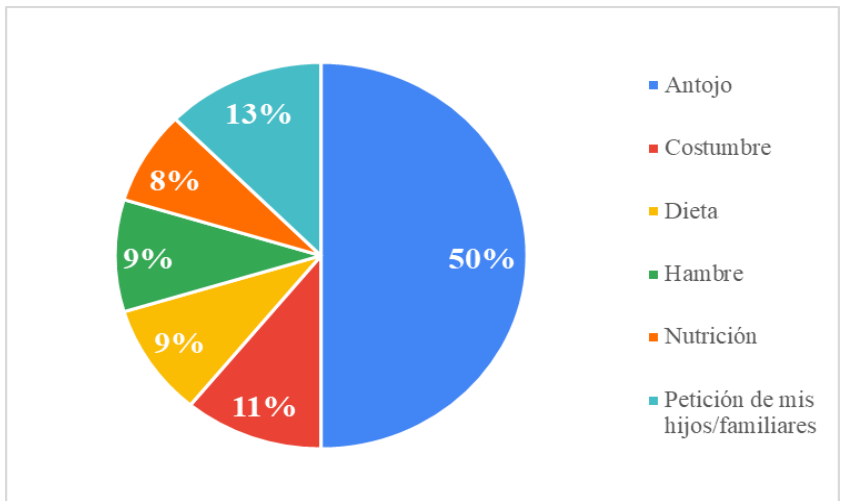
**P2.- ¿Con qué frecuencia compra/consume galletas?**

De acuerdo con la encuesta realizada, el porcentaje de personas que residen en la ciudad de Guayaquil que consumen galletas una vez cada 15 días y una vez por mes es del 30% para ambos casos, se evidenció un 26% para la frecuencia de consumo de una vez por semana y por último, un 14% para aquellas que lo realizaron de 2 a 3 días durante la semana. Es decir, el 40% de los encuestados consume/compra galletas de manera frecuente.



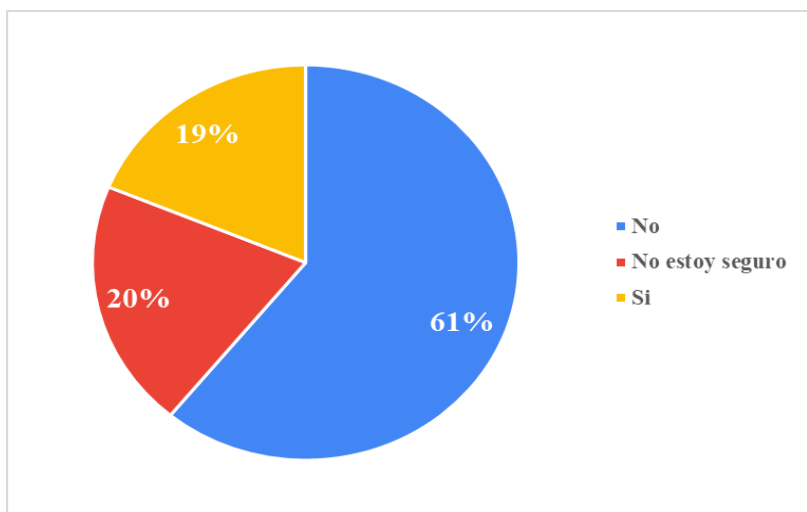
**P3.- ¿Qué lo motiva a usted a comprar galletas?**

De acuerdo con los datos obtenidos, el 50% de los encuestados compra galletas para satisfacer un antojo, se registró un 13% para aquellas personas que las adquieren debido a la petición de sus hijos/familiares, un 11% para quienes lo hacen por costumbre, seguido de un 9% para aquellas que lo realizaron tanto por hambre o como parte de una dieta y finalmente se evidenció un 8% para quienes las consumen por motivos de nutrición.



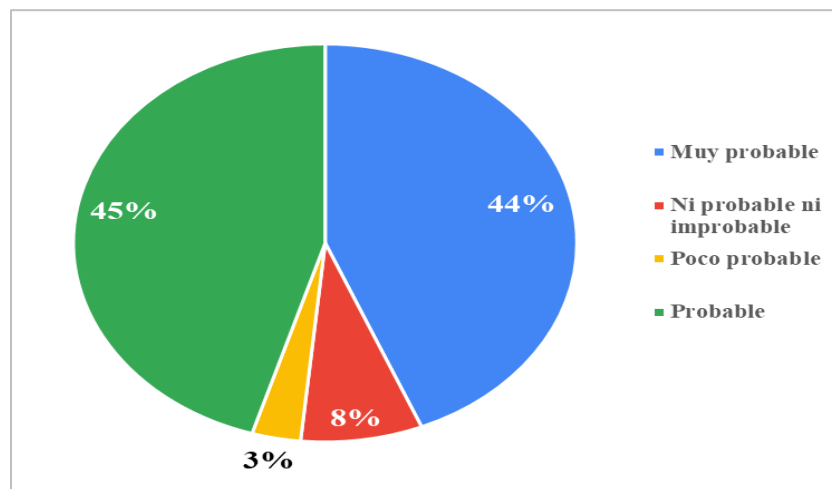
**P4.- ¿Ha escuchado sobre los beneficios de la cáscara del banano/plátano en la salud?**

Se obtuvo que el porcentaje de personas que no han escuchado o no poseen conocimiento alguno sobre los beneficios de la cáscara del plátano correspondió al 61%, mientras que aquellas que no estuvieron seguras si tienen algún conocimiento sobre el tema registró un 20%. Finalmente, para aquellas personas que nunca han escuchado sobre los beneficios de la cáscara del plátano se evidenció un 19%. A partir de estos resultados se puede inferir que las personas encontrarían novedoso/interesante el uso de este residuo en un snack saludable.



**P5.-** ¿Qué tan probable sería que compre una nueva galleta nutritiva y libre de gluten a base de harina de la cáscara del banano/plátano si estuviese dentro de su presupuesto?

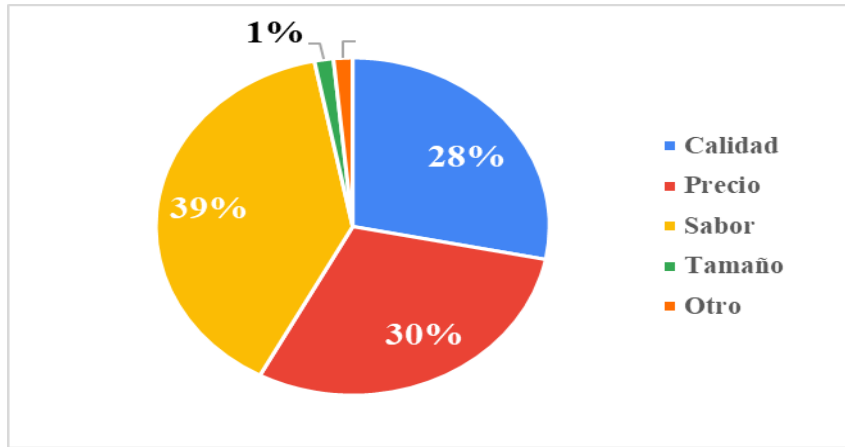
De acuerdo con los datos obtenidos, existe la probabilidad de que el 89% de los encuestados adquiriera una galleta elaborada a partir de la harina de cáscara de plátano; el 45% afirmó que *muy probablemente* compraría el producto, mientras que el 44% indicó que *probablemente* lo compraría. Un 8% de los encuestados se mantiene neutral (ni probable ni probable) con respecto a su intención de compra y el 3% restante afirmó que no estaría interesado en adquirir este producto.



**P6.-** ¿Qué criterio es el más importante para usted cuando elige galletas?

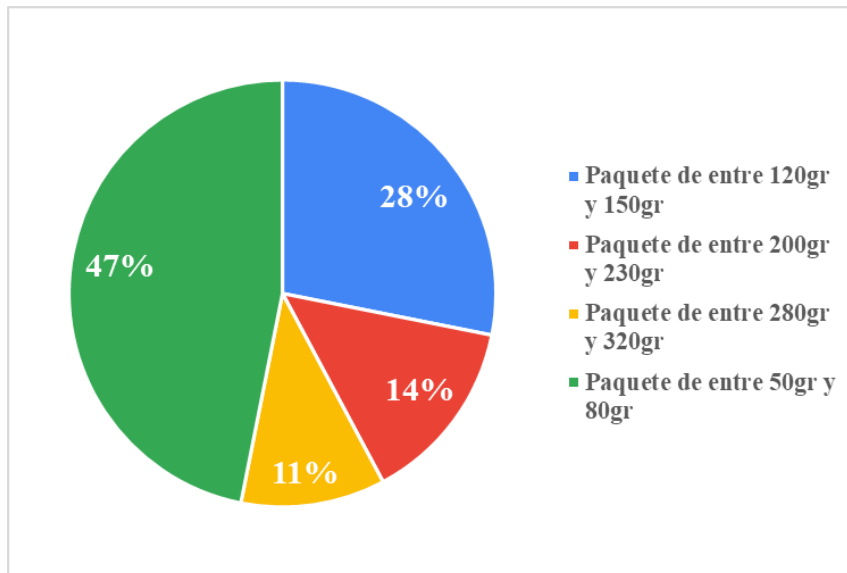
De acuerdo con la información obtenida, para el 39% de los encuestados el criterio más importante que predomina al momento de comprar la galleta es el sabor. De manera similar, se evidenció que el 30% de los encuestados se inclinó hacia el precio, siendo este el segundo factor más importante. El criterio correspondiente a la calidad registró un porcentaje del 28%, y finalmente, con un 2% se posiciona el tamaño de la galleta y *otros criterios* como que sea del tipo saludable y libre de gluten.





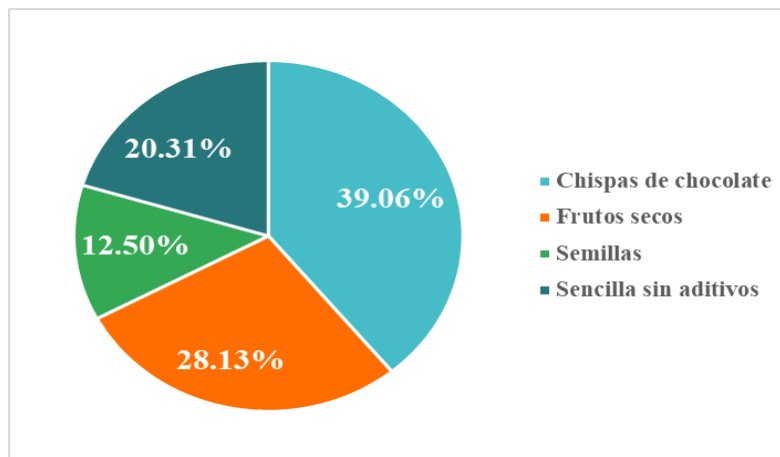
**P7.-** ¿Cuál de las siguientes presentaciones (*en gramos*) preferiría comprar?

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidenció que el 47% de los encuestados preferirían comprar las presentaciones que contengan entre 50gr y 80gr, seguido de un 28% para las presentaciones entre 120gr y 150gr, en cuanto a las presentaciones entre 200gr y 230gr solo se registró un 14%, por último, se determinó una preferencia del 11% hacia las presentaciones de 280 gr y 320gr respectivamente. Con esto se infiere que el contenido ideal podría estar ubicado entre los dos primeros rangos.



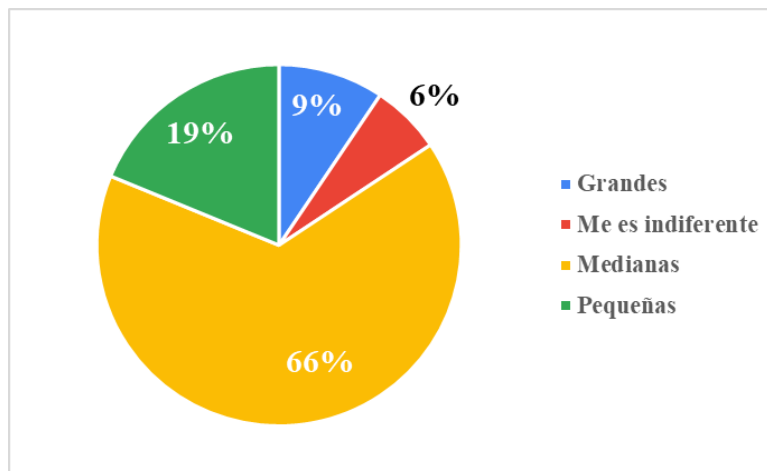
**P8.-** ¿Qué tipo de aditivo preferiría en una galleta?

Como se observa en el diagrama, un 39% de los encuestados preferirían las chispas de chocolate como aditivo ideal para las galletas, luego con 28% se evidenció una inclinación hacia los frutos secos, en cambio se registró que un 20% elegirían las galletas sencillas es decir sin ningún tipo de aditivos y finalmente un 13% elegiría las semillas como aditivo predilecto.



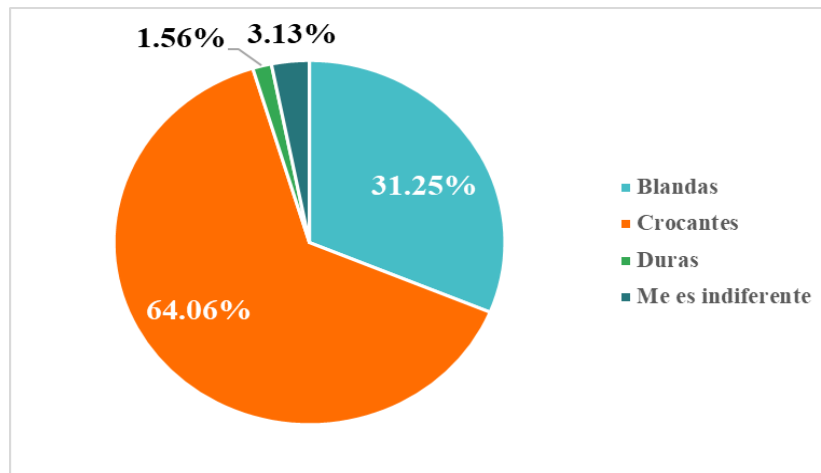
**P9.-** ¿En cuanto al tamaño de las galletas, cómo las prefiere?

Como se observa en la ilustración, la gran mayoría de encuestados (66%) prefiere las galletas de tamaño promedio, el 19% las prefiere pequeñas, por el contrario el 9% las prefiere grandes y apenas el 6% es indiferente al respecto.



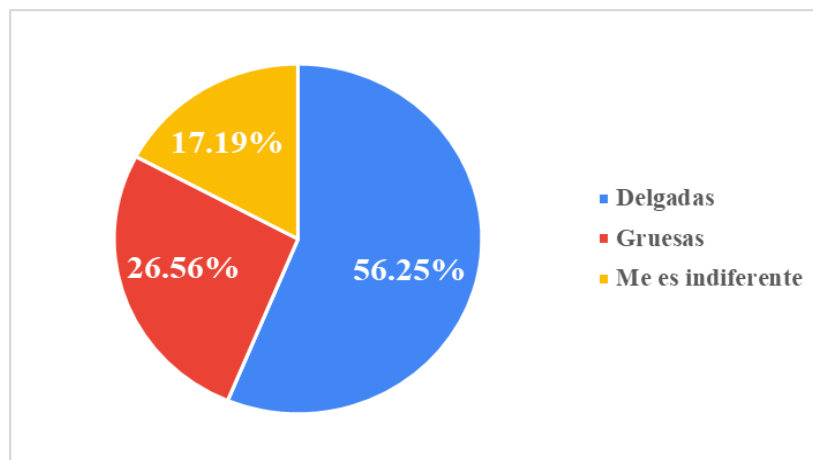
**P10.-** ¿En cuanto a la textura de las galletas, cómo las prefiere?

De acuerdo con los datos obtenidos, la mayoría de encuestados (64%) se inclina hacia una textura más crocante o crujiente, el 31% prefiere las galletas blandas, solo el 1.56% las prefiere realmente duras y el 3% restante es indiferente con respecto a este atributo.



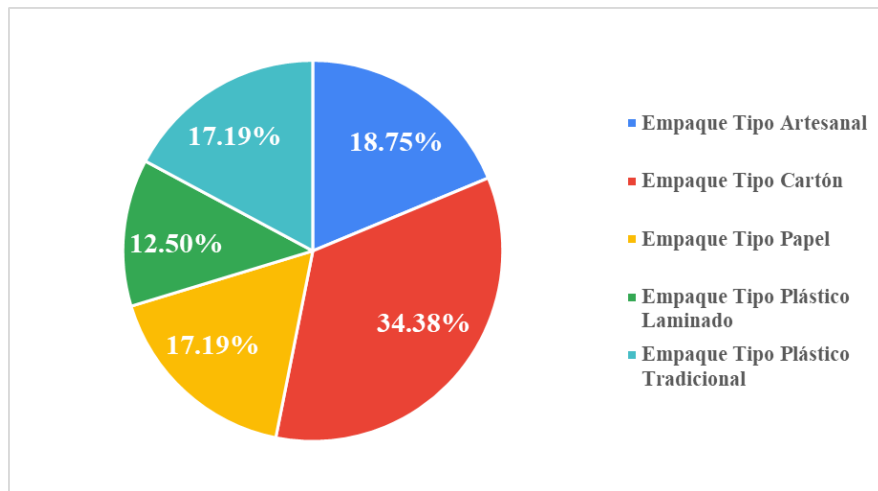
**P11.-** ¿En cuanto al grosor de las galletas como las prefiere?

Como se aprecia en la ilustración, en cuanto al grosor de las galletas, la gran mayoría de encuestados (56%) las prefiere delgadas, el 26% las prefiere gruesas, y finalmente el 17% es indiferente en este sentido.



**P12.-** ¿Cuál de los siguientes tipos de empaquetado llama más su atención o considera más idóneo para este tipo de producto?

Con respecto a los tipos de empaque, no existe una diferencia realmente significativa entre la mayoría de las propuestas. Sin embargo, el empaque tipo cartón fue el que más llamó la atención de los encuestados (34%), ya sea, por su diseño o idoneidad para el tipo de producto. Las demás elecciones se dividen entre empaque tipo artesanal (18%), tipo papel y plástico tradicional (17%) y tipo plástico laminado (12%).



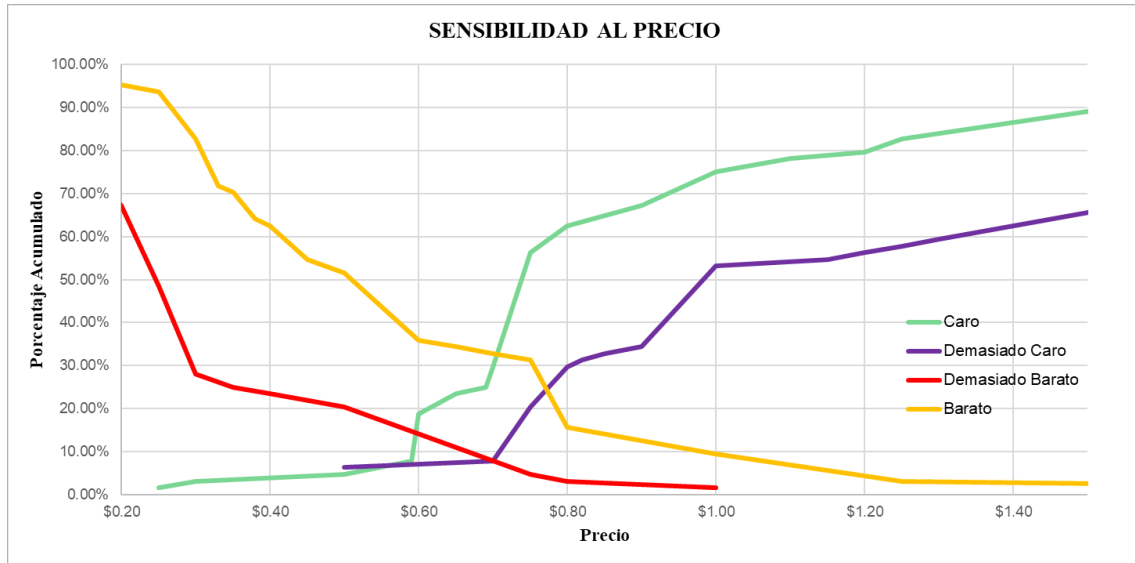


**P13.-** Piense en un paquete de galletas saludables de aproximadamente 50 gramos y responda las siguientes preguntas.

- \*¿A qué precio no compraría el producto por considerarlo demasiado caro? \*¿A qué precio consideraría que el producto comienza a ser caro pero aun así es aceptable y consideraría comprarlo? \*¿A qué precio consideraría que el producto es barato (una gran compra por el precio)?
- \*¿A qué precio consideraría que el producto es tan barato que desconfiaría de su calidad?

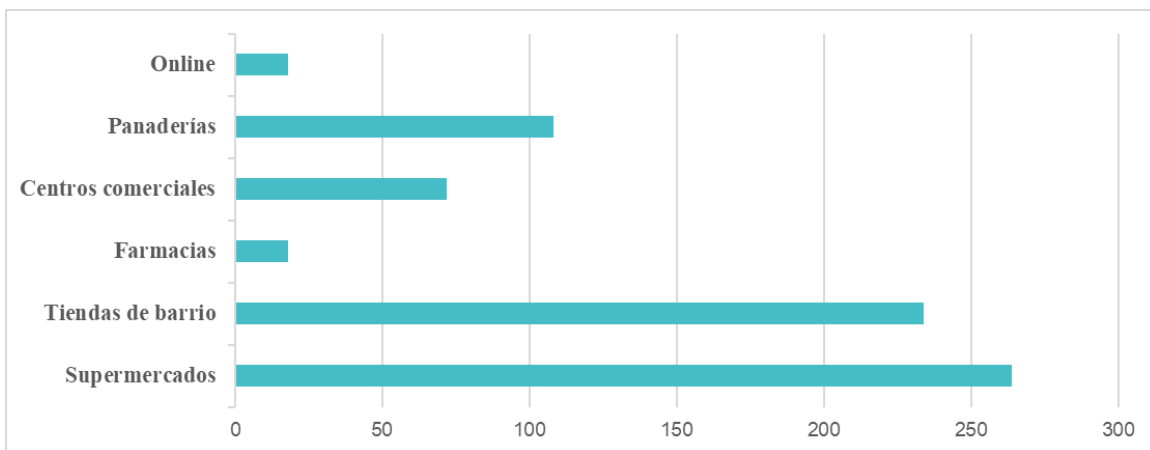
Las cuatro preguntas anteriores estuvieron encaminadas a medir la sensibilidad al precio de la demanda y se basan en el modelo propuesto por Van Westendorp. En promedio, los encuestados consideran que \$1.36 sería un precio demasiado caro, \$0.96 sería un precio caro, \$0.54

sería un precio barato o un buen precio, y \$0.27 sería un precio tan barato que desconfiarían de su calidad. Estos precios aplican para una galleta saludable de solo 50 gramos.



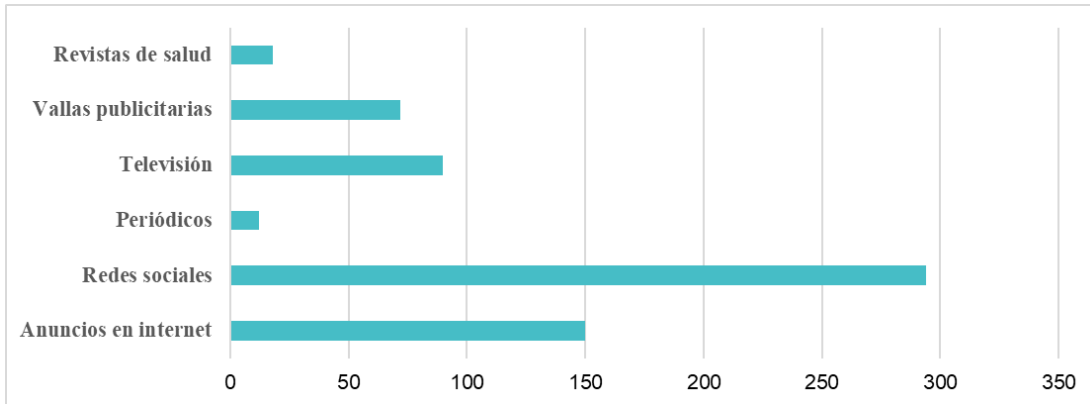
**P14.-** ¿En qué lugares suele comprar galletas?

Como se observa en el gráfico de frecuencias, los encuestados compran galletas mayormente en supermercados y tiendas de barrio. Algunos suelen comprar en panaderías y centros comerciales y muy pocos las compran en farmacias o a través de e-commerce.



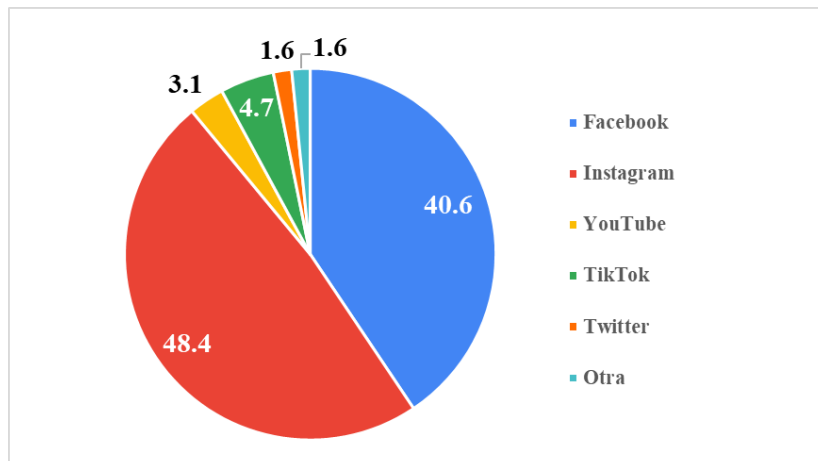
**P15.-** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre este tipo de producto?

De acuerdo con los resultados obtenidos, las redes sociales son sin duda el canal de comunicación ideal para este tipo de productos (77%). En segundo lugar, se encuentran los anuncios presentados en internet y motores de búsqueda (39%). Es evidente que los medios de difusión masivos tradicionales (televisión, vallas publicitarias, medios impresos) ya no cuentan con la misma aceptación de antes.



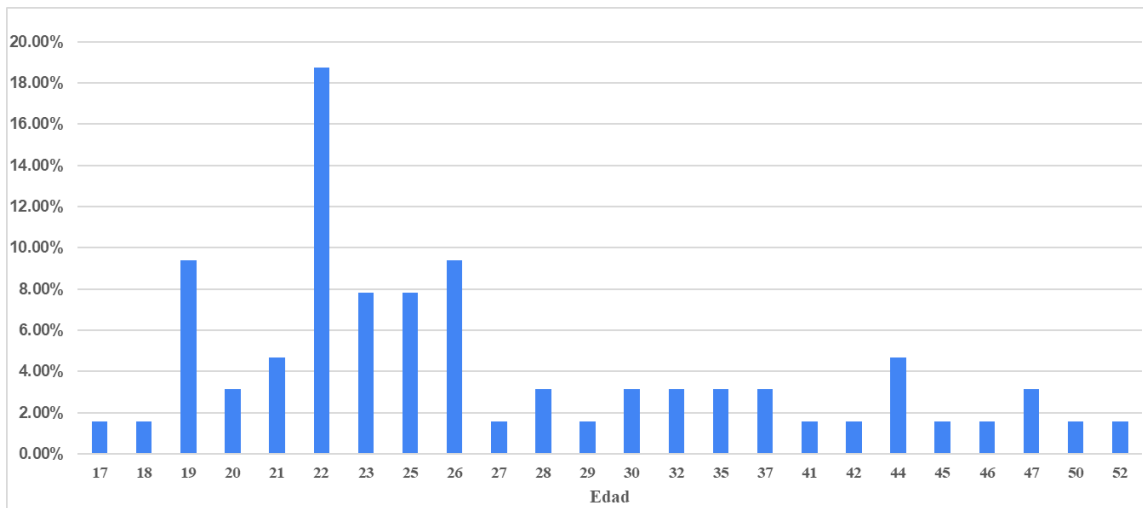
**P16.-** ¿En qué red social invierte la mayor parte de su tiempo?

Como se observa en el gráfico, las redes sociales en las que los encuestados invierten la mayor parte de su tiempo son *Instagram* (48%) y *Facebook* (40%). Por ende, si se usan redes sociales como parte de la estrategia de promoción, los esfuerzos publicitarios deberían enfocarse principalmente en estas dos plataformas.



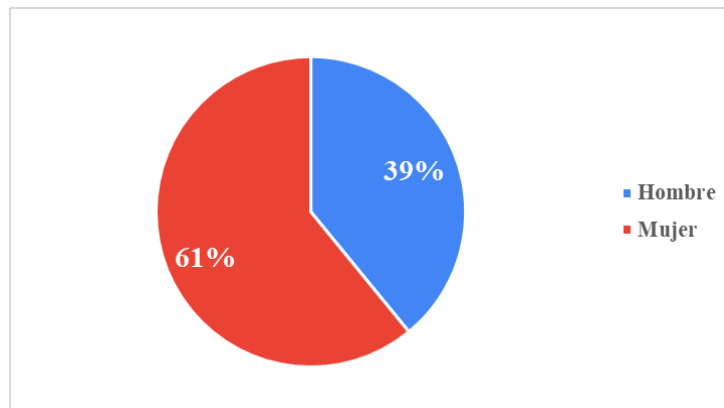
**P17.-** Indique su edad en años.

De acuerdo con los datos obtenidos, se evidenció que el 39 % de los encuestados poseen edades entre 17 y los 22 años, muy de cerca se registró un 30% para aquellas personas con edades entre los 23 y 28 años, seguidamente con un 11 % los grupos con edades entre 41 y 46 años, por otro lado se evidenció un 8% para el segmento conformado por edades entre 29 y 34 años, y por último se obtuvo un 6% para la edades entre 35 y 40 años respectivamente.



**P18.-** ¿Cómo se autoidentifica?

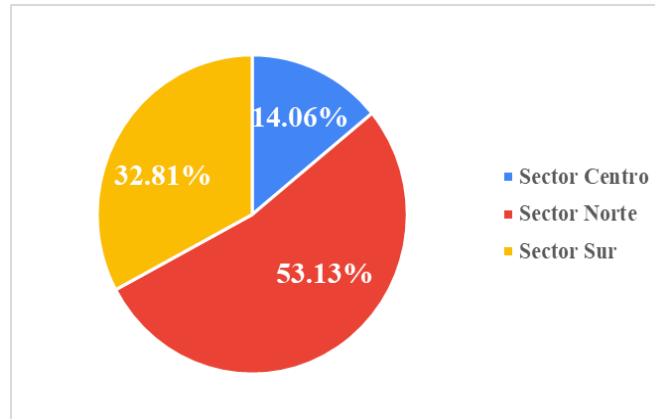
Se registró que del total de personas encuestadas, el 61% corresponden al sexo femenino y el 39% restante pertenecen al sexo masculino.





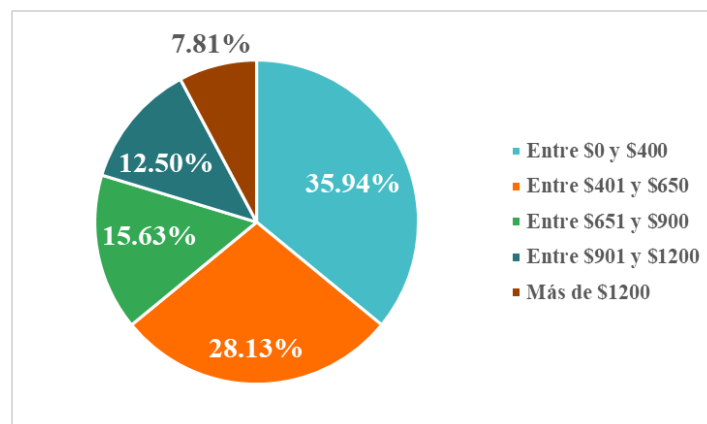
**P19.-** ¿En qué parte de la ciudad del gran Guayaquil vive actualmente?

Del total de encuestados, el 53% actualmente vive en norte de la ciudad de Guayaquil, el 32% vive en el sector sur y el 14% restante se encuentra en el sector centro.



**P20.-** ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor su ingreso familiar mensual? *Incluyendo todas las personas que aportan al hogar.*

Como se observa en el gráfico, la mayoría de encuestados (64%) pertenece al estrato socioeconómico medio-bajo, con ingresos netos que no exceden los \$650 mensuales. Aproximadamente el 28% podría ser catalogado como un estrato medio-alto, y el 8% restante pertenecería a un estrato alto.



## **Anexo 2.- Esquema General del *Focus Group Online***

1. El moderador se presenta, expone el objetivo y la dinámica del *focus group* y ratifica la voluntad de los participantes en formar parte de la discusión.
2. El moderador realiza preguntas introductorias que permitan crear una atmósfera adecuada para la discusión. Por ejemplo: Nombre de los participantes, edad, ocupación, frecuencia de consumo de galletas, tipos de galletas favoritas, atributos que más valoran en una galleta, entre otros.
3. El moderador presenta el prototipo e invita a los participantes a observarlo detenidamente, y posteriormente probarlo; cada participante ya cuenta con una muestra del producto que fue previamente enviada a su domicilio.
4. El moderador inicia la discusión principal a fin obtener retroalimentación sobre el producto que se lanzará al mercado. Cada participante deberá responder cada pregunta planteada.

### **Preguntas:**

- a. ¿Qué opinan de este producto? (Sabor, ingredientes, empaque, nombre, etc.)
  - b. Si pudieran cambiar algo del producto o agregarle algo al producto, ¿qué sería?
  - c. ¿Recomendarían este producto a otra persona? ¿Por qué?
  - d. ¿Cómo describirían nuestro producto a otras personas?
  - e. ¿Qué creen que lo hace diferente de los otros productos del mercado?
  - f. ¿Qué opinas de que las galletas contengan harina hecha a base de cáscaras de plátano?
5. Se concluye el *focus group* agradeciendo la participación de los invitados y se procede a analizar los resultados.

Anexo 3.- Diseño de empaque desplegado



**BAJO** en AZÚCAR

**BAJO** en GRASA

**BAJO** en SAL

**Banafits!**

**Datos de Nutrición**  
Tamaño de la porción 100g

Cantidad por porción		
Calorías 169	Calorías de grasa 66	% Valor Daily
Grasa total 7g		11%
Grasa saturada 2g		11%
Grasas Trans		
Colesterol 68 mg		23%
Sodio 42mg		2%
Carbohidratos totales 0g		0%
Fibra dietética 0g		0%
Azúcares 0g		
Proteínas 24g		
Vitamina A	6% • Vitamina C	5%
Calcio	9% • Hierro	2%

\* Porcentaje de Valores diarios están en 2,000 Calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

- SIN GLUTEN
- SIN AZÚCAR ANADIDOS
- ALTO EN FIBRA
- SIN ACEITE DE PALMA

**INGREDIENTES:**  
Harina de cuscara de plátano, harina de avena, leche (Lactosa), huevos, sal, levadura (E500i), aceite de aguacate, polvo para hornear, chips de chocolate al 100%, conservantes naturales.

Not. San. INEN No. 2085-2005.  
Consérvese en un lugar fresco y seco.

Fabricado por: GYESNACKS.

[www.gyesnacks.com.ec](http://www.gyesnacks.com.ec)

*Banafits!*

Banafits! es una galleta saludable con chips de chocolate al 100%, hecha a base de harina de cascara de plátano. Es un snack ideal, saciante, alto en fibra, nutritivo y vitamínico. Además es libre de gluten, azúcares añadidos y aceites de palma y cacahútil. ¡Anímate a probar su delicioso sabor con toques de plátano y cacao!

**Banafits!**

Galleta Saludable con chips de plátano

CHISPAS DE CHOCOLATE AL 100%

Wow

Mmm

CONTENIDO NETO: 100 GR

SIN GLUTEN SIN AZÚCARES ANADIDOS ALTO EN FIBRA

SG Sin Gluten

Organica

**GYE SNACKS**  
snacks saludables

5190123411234571

## # EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA

StartUP



### ANTECEDENTES

Graduada de Diseño Gráfico.  
Trabaja a tiempo completo .  
Soltera, vive en casa de sus padres.  
Ha padecido ciertos problemas de desnutrición debido a su mala alimentación e intolerancia al gluten.



### DEMOGRÁFICA

Mujer, 26 años.  
Vive en Guayaquil en el sector Suroeste.  
Sus ingresos mensuales son de aproximadamente \$550.  
Realiza sus compras cada dos semanas en supermercados y compra en su tienda de barrio durante la semana.



### OBJETIVOS

Realizar una maestría o programa de intercambio en el exterior.  
Crear su propio emprendimiento.  
Mudarse y vivir de manera independiente.

## CAROLINA VILLANUEVA



### PASATIEMPOS E INTERESES

Le gusta viajar y hacer caminatas.  
Pasa una media de dos horas al día en redes sociales, su favorita es Instagram.  
Le encanta ver series en Netflix cuando tiene tiempo libre.  
Le gusta comer galletas.  
Le gusta consumir productos sostenibles y responsables.



### DESAFÍOS

Escalar profesionalmente en su actual empleo.  
Se le complica comer a la hora indicada y de forma saludable debido a su trabajo.  
Encontrar snacks económicos y nutritivos que pueda comer mientras trabaja en su computadora.



### GRANDES TEMORES

Estancarse profesionalmente y atravesar problemas financieros.  
Padecer problemas de salud relacionados a la desnutrición y/o mala alimentación.



### CÓMO PODEMOS AYUDARLE

Un snack saludable , nutritivo y libre de gluten (galleta) que pueda consumir cuando sienta algún antojo, ya sea en casa o durante algún break en el trabajo.





## ANTECEDENTES

Guardia de seguridad  
Trabaja a tiempo completo.  
Casado, tiene dos hijos.  
Hay antecedentes de diabetes en su familia  
y padeció de sobrepeso en la adolescencia.



## DEMOGRÁFICA

Hombre, 37 años.  
Vive en Guayaquil en el sector Norte.  
Sus ingresos mensuales son de  
aproximadamente \$650.  
Su esposa compra en supermercados una  
vez por semana y también compra en su  
tienda de barrio a diario.



## OBJETIVOS

Brindarle una buena educación a sus hijos.  
Comprarse un automóvil.  
Generar nuevas fuentes de ingresos.

## MARCOS ORTEGA



## PASATIEMPOS E INTERESES

Pasa una media de 30 minutos al día en  
redes sociales, su favorita es Facebook.  
Le gusta ver películas.  
Le encantan los snacks y las galletas con  
chispas de chocolate pero las consume  
moderadamente.  
Le llama la atención probar productos  
nuevos e innovadores.



## DESAFÍOS

Desempeñarse adecuadamente en su  
trabajo.  
Mantener su peso sin ponerse muchas  
restricciones alimenticias.  
Hacer tiempo para ejercitarse al menos 30  
minutos al día.



## GRANDES TEMORES

Quedarse sin empleo o afrontar  
inestabilidad financiera.  
Padecer problemas de salud relacionados  
a la diabetes.  
Subir de peso.



## CÓMO PODEMOS AYUDARLE

Un snack delicioso, nutritivo y bajo en  
calorías (galleta) que pueda consumir sin  
temor a subir de peso o afectar su salud, y  
que además pueda compartir con su  
familia.

## **Anexo 5.- Estudio financiero**

Se presenta como archivo adjunto XLSX.