



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DIARIA DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS, EMPACADOS AL VACÍO LISTOS PARA COCINAR, EN LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.

**Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas y Negocios**

AUTOR:

Michelle Estefanía Conchambay Salcedo

DIRECTOR:

Ing. Alcibar de Jesús Pila Tituaña

QUITO – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DIARIA DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS, EMPACADOS AL VACÍO LISTOS PARA COCINAR, EN LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017**” presentado por Michelle Estefanía Conchambay Salcedo, para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Quito, 06 de diciembre de 2018

Ing. Alcibar de Jesús Pila Tituaña

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la Autora.

Michelle Estefanía Conchambay Salcedo

CI. 172724690-0

AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA

Yo, Michelle Estefanía Conchambay Salcedo , declaro ser La Autora del “Plan de Negocios para la creación de una línea diaria de alimentos ecológicos, empacados al vacío listos para cocinar, en las cadenas de supermercados del Distrito Metropolitano de Quito, año 2017”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los seis días del mes de diciembre 2018, firmo conforme:

Autor: Michelle Estefanía Conchambay Salcedo

Firma:

Número de Cédula: 172724690-0

Dirección: Av. Lleovani calles, Progreso y Atahualpa.

Correo Electrónico: michelleconchambay95@hormail.com

Teléfono: 0991359298

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ingeniería de Administración de Empresas y Negocios de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL 1

F.....

VOCAL 2

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser mi inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos (as) por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Patricio Conchambay y Alicia Salcedo, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Facultad de Administración de Empresas y Negocios de la Universidad Tecnológica Indoamérica, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de una manera especial, al ingeniero Alcibar De Jesús Pila Tituaña tutor de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

La Autora

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA	iv
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xv
SUMARIO INVESTIGATIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
PLAN DE NEGOCIOS	4
ÁREA DE MÁRKETING	4
1.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	4
1.1.1. Especificación del Servicio o Producto	4
1.1.2. Aspectos innovadores (Diferenciadores).....	6
1.1.3. Presentación del Producto y/o Servicio	8
1.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	13
1.2.1. Qué Mercado se va a tocar en general	14
1.2.2. Demanda Potencial	33
1.3. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE.....	36
1.3.1. Análisis del micro-ambiente	37
1.3.2. Análisis macro-ambiente	39
1.3.3. Proyección de la oferta	43

1.3.4. Cálculo para obtener la Oferta	45
1.4. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	48
1.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	49
1.5.1. Objetivos.....	49
1.5.2. Target.....	49
1.5.3. Estrategia de Mercado	51
1.5.4. Canales offline u online	55
1.5.5. Medios: redes sociales	55
1.5.6. Cronograma, presupuesto y evaluación.....	55
1.5.7. Formatos para el mensaje por redes sociales	56
1.6. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR	57
1.7. SEGUIMIENTO A CLIENTES	57
1.8. MERCADOS ALTERNATIVOS.....	59
CAPÍTULO II	61
ÁREA DE PRODUCCIÓN	61
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	61
2.1.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio	61
2.1.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	72
2.1.3. Tecnología a aplicar.....	83
2.2. FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES	83
2.2.1. Ritmo de producción.....	83
2.2.2. Nivel de inventario promedio	85
2.2.3. Número de trabajadores	86
2.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	88
2.3.1. Capacidad de producción futura	88
2.4. DEFINICIÓN DE RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN	91

2.4.1. Especificación de materias primas.....	91
2.5. CALIDAD	92
2.5.1. Método de control de calidad	92
2.6. NORMATIVAS Y PERMISOS	94
2.6.1. Seguridad e higiene ocupacional	94
CAPÍTULO III.....	97
ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	97
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	97
3.1.1. Visión de la Empresa	97
3.1.2. Misión de la Empresa.....	97
3.1.3. Análisis DOFA.....	98
3.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	100
3.2.1. Organigrama de la empresa.....	100
3.2.2. Descripción de cargos	103
3.3. CONTROL DE GESTIÓN	107
3.3.1. Listado de indicadores de gestión	107
3.4. NECESIDADES DE PERSONAL A LARGO PLAZO.....	109
ÁREA JURÍDICO LEGAL.....	110
4.1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	110
4.2. PATENTES Y MARCAS	111
4.3. LICENCIAS Y DOCUMENTOS LEGALES	111
CAPÍTULO V.....	114
ÁREA FINANCIERA.....	114
5.1. PLAN DE INVERSIONES.....	114
5.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO	115
5.2.1. Forma de financiamiento	116

5.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS	116
5.3.1. Detalle de Costos	116
5.3.2. Proyección de Costos	122
5.3.3. Detalle de gastos	125
5.3.4. Proyección de Gastos.....	126
5.3.5. Depreciación.....	127
5.3.6. Proyección de la Depreciación.....	130
5.4. CÁLCULO DE LOS INGRESOS	131
5.4.1. Proyección de ingresos	133
5.5. FLUJO DE CAJA	135
5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	136
5.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	138
5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA	140
5.8.1. Indicadores.....	140
5.8.2. Razones	144
CONCLUSIONES.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de las Zanahorias de Bella Verdura.....	9
Tabla 2. Características de la Yuca de Bella Verdura.....	10
Tabla 3. Características de la Papa de Bella Verdura.....	11
Tabla 4. Características de la Remolacha de Bella Verdura.....	12
Tabla 5. Categorización de los Sujetos.....	15
Tabla 6. Dimensión Conductual.....	16
Tabla 7. Dimensión Geográfica.....	16
Tabla 8. Dimensión Demográfica.....	17
Tabla 9 Proyección del Crecimiento del Estrato Socioeconómico.....	17
Tabla 10. Cálculo de la Demanda Potencial.....	34
Tabla 11. Proyección de la Demanda Potencial.....	35
Tabla 12. Supermercados de la Zona de Iñaquito.....	36
Tabla 13. Las 5 Fuerzas de Mercado.....	38
Tabla 14. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	40
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	41
Tabla 16. Matriz de Estrategia DOFA para Productos Bella Verdura.....	42
Tabla 17. Empresas y Marcas de Vegetales comercializados en Ecuador.....	44
Tabla 18. Frecuencia de consumo de vegetales.....	46
Tabla 19. Proyección de la Oferta.....	47
Tabla 20. Proyección de la Demanda Potencial Insatisfecha.....	48
Tabla 21. Target del Bella Verdura.....	50
Tabla 22. Plan de Medios.....	56
Tabla 23. Descripción del Proceso Productivo.....	65
Tabla 24. Maquinaria y Equipos.....	76
Tabla 25. Mobiliario de Fábrica y de Oficina.....	78
Tabla 26. Material de Oficina y Artículos de limpieza.....	79
Tabla 27. Utensilios de Planta.....	80
Tabla 28. Resumen de uniformes y materiales de Seguridad Industrial.....	80
Tabla 29. Distribución de Tareas y Horas Hombre.....	82
Tabla 30. Categorización de sujetos.....	84
Tabla 31. Inventario Promedio Semanal de Materia Prima.....	85

Tabla 32. Personal Empleado.....	87
Tabla 33. Producción Prevista anual.....	88
Tabla 34. Proyección de la Producción de Bella Verdura	91
Tabla 35. Proveedores de Materia Prima, Material de Envasado y Etiquetas	92
Tabla 36. Matriz DAFO para Productos Bella Verdura.....	99
Tabla 37. Descripción del Cargo de Gerente General.....	104
Tabla 38. Descripción del Cargo de Supervisor de Producción.....	105
Tabla 39. Descripción del Cargo de Operador de Producción.....	106
Tabla 40. Indicadores de Gestión por áreas	108
Tabla 41. Distribución de los Aportes de los Socios	115
Tabla 42. Resumen de Inversión Inicial.....	115
Tabla 43. Distribución de las Fuentes de Financiamiento	116
Tabla 44. Costos de Producción (Materia Prima) de Bella Verdura.....	117
Tabla 45. Cantidades de Materia Prima	117
Tabla 46. Costos de Producción (Mano de Obra y Gastos Indirectos)	118
Tabla 47. Gastos Indirectos de Fabricación	119
Tabla 48. Distribución física de los 200 m2 de la Bodega Industrial	120
Tabla 49. Proyección de Producción en Kilos y en Empaques.....	122
Tabla 50. Determinación de los Costos Unitarios de Producción en Kilos	123
Tabla 51. Proyección de los Costos de Producción	124
Tabla 52. Resumen de Gastos Administrativos y de Ventas	125
Tabla 53. Proyección de Gastos de Administración y Ventas	126
Tabla 54. Cálculo de la Depreciación	128
Tabla 55. Proyección de la Depreciación.....	130
Tabla 56. Determinación de los costos unitarios por paquete.....	131
Tabla 57. Cálculo de los Precios	132
Tabla 58. Proyección de Ingresos	134
Tabla 59. Flujo de Caja Proyectado a 5 años	135
Tabla 60 Costos y Precios Unitarios Promedio.....	137
Tabla 61. Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias.....	139
Tabla 62. Resumen de datos financieros.....	140
Tabla 63. Período de recuperación.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	20
Gráfico 2.....	21
Gráfico 3.....	22
Gráfico 4.....	23
Gráfico 5.....	24
Gráfico 6.....	25
Gráfico 7.....	26
Gráfico 8.....	27
Gráfico 9.....	28
Gráfico 10.....	29
Gráfico 11.....	30
Gráfico 12.....	31
Gráfico 13.....	89
Gráfico 14.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Canal de Distribución de los Bella Verdura.....	52
Ilustración 2. Logotipo de Bella Verdura.....	53
Ilustración 3. Etiqueta de Bella Verdura	54
Ilustración 4. Etiqueta de Bella Verdura	54
Ilustración 5. Mapa de Procesos de Bella Verdura	63
Ilustración 6 Flujograma de Proceso de Pedidos	67
Ilustración 7 Flujograma de Proceso de Planificación de la Producción.....	68
Ilustración 8. Flujograma de Fabricación de Empacado al vacío	69
Ilustración 9 Flujograma de Proceso de Almacén y Entrega de Productos	70
Ilustración 10 Flujograma de Proceso de Facturación	71
Ilustración 11. Plano de la Planta de Producción de Bella Verdura.....	74
Ilustración 12 Modelo de Hoja de Chequeo de Calidad	94
Ilustración 13. Organigrama Estructural	101
Ilustración 14. Organigrama Funcional (función operarios).....	102

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA LÍNEA DIARIA DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS, EMPACADOS AL VACÍO LISTOS PARA COCINAR, EN LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017”

SUMARIO INVESTIGATIVO

Autora: Michelle Estefanía Conchambay Salcedo

Tutor: Ing. Alcibar Pila

Esta investigación tiene como objetivo general realizar un Plan de Negocios para la puesta en marcha y lanzamiento de la empresa de responsabilidad limitada llamada La Ecuatoriana Cia Ltda, la cual fabricará y comercializará la línea de productos empacados al vacío Bella Verdura. Se trata de comercializar, en la fase inicial, cuatro (4) variedades de vegetales en distintas presentaciones (enteros, en bastones, rallados o en cuadros) en empaques al vacío de 200 gramos. Se identifica que, en la zona de Ñaquito en Quito, existe una demanda insatisfecha de este tipo de productos que ofrece gran calidad y simplifica considerablemente el tiempo y el dinero de sus consumidores; sin embargo, lo más relevante de este proyecto es lo novedoso en la presentación del producto, el cual resulta muy atractivo porque garantiza la conservación de todos los valores nutricionales de los vegetales, pero con la facilidad de llevarlos del empaque a olla sin generar molestos desperdicios orgánicos ni pérdidas de tiempo en limpiar y pelar los vegetales. Se aplicó una encuesta a los residentes de la zona siendo la muestra de 375 personas, los resultados permitieron conocer los gustos y preferencias del consumidor con respecto al producto y por lo tanto orientó las decisiones en cuanto a tamaño del empaque y a su comercialización, también permitió determinar la demanda, la oferta y la demanda insatisfecha, así como los datos indispensables para el desarrollo del presente Plan de Negocios, de igual manera los estudios técnicos, organizacionales, legales y financieros para el lanzamiento del producto, con una proyección a 5 años. Se establece que el negocio resulta factible y viable desde todos estos puntos de vista, pues permite la recuperación de la inversión y, además, genera amplios beneficios, mediante un diseño sencillo y práctico que favorece la fluidez de los procesos operativos y administrativos.

Palabras clave: Empacado al vacío, Valores nutricionales, Vegetales.

TECHNOLOGICAL UNIVERSITY INDOAMERICA
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**"BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A DAILY LINE OF
ECOLOGICAL FOODS, EMPACADOS TO THE VACUUM READY TO
COOK, IN THE SUPERMARKETS CHAINS OF THE METROPOLITAN
DISTRICT OF QUITO, YEAR 2017"**

Author: Michelle Estefanía Conchambay Salcedo

Tutor: Ing. Alcibar Pila

ABSTRACT

The general objective of this research is to carry out a Business Plan for the start-up and launch of the company La Ecuatoriana Cia Ltda, which will manufacture and market the Bella Verdura vacuum packed product line. It is to commercialize, in the initial phase, four (4) varieties of vegetables in different presentations (whole, in sticks, grated or in boxes) in vacuum packages of 200 grams. It is identified that, in the Iñaquito area of Quito, there is an unmet demand for this type of product that offers high quality and considerably simplifies the time and money of its consumers; However, the most important aspect of this project is the novelty in the presentation of the product, which is very attractive because it guarantees the conservation of all the nutritional values of the vegetables, but with the facility of taking them from the packaging to the pot without generating annoying waste. organic or waste of time in cleaning and peeling vegetables. A survey was applied to the residents of the area, with the sample of 375 people, the results allowed to know the tastes and preferences of the consumer with respect to the product and therefore oriented the decisions regarding the size of the package and its marketing, also allowed determine the demand, supply and unsatisfied demand, as well as the indispensable data for the development of this Business Plan, in the same way the technical, organizational, legal and financial studies for the launch of the product, with a projection to 5 years. It is established that the business is feasible and viable from all these points of view, since it allows the recovery of the investment and, in addition, generates wide benefits, through a simple and practical design that favors the fluidity of the operative and administrative processes.

Key words: Nutritional values, Vacuum packing, Vegetables.

INTRODUCCIÓN

Las profundas transformaciones que ha sufrido la sociedad a partir de la segunda mitad del siglo XX, han conducido inevitablemente a un dinamismo inusitado en el comportamiento de individuos. La incorporación de las mujeres al ámbito laboral, el surgimiento de modelos alternativos de familia y sobre todo el gran éxodo hacia las grandes ciudades, introdujo grandes cambios en los patrones de consumo llevando a la sociedad a depender prácticamente de la llamada comida rápida o comida chatarra.

Este comportamiento, ha significado una desmejora significativa en la calidad de la salud de la población: problemas de colesterol, diabetes, enfermedades cardiovasculares, obesidad, trastornos digestivos, trastornos alimenticios, entre otras dolencias, se han incrementado de manera exponencial.

La situación descrita, está marcando una reorientación en el consumo. En materia alimenticia, se observa una tendencia (o regreso) hacia lo natural y saludable, cada vez son más los productos ricos en fibra, nutrientes, suplementos vitamínicos y nutricionales; los cuales poco a poco se han ido haciendo un lugar en el mercado.

En este entorno, surgen los productos naturales empacados al vacío que ofrecen al gran público una doble ventaja: por una parte, son productos 100% naturales, con todos sus nutrientes conservados y por la otra, brindan la practicidad del siglo XXI en el sentido que ahorran tiempo en su proceso de preparación (lavado, pelado y corte) y facilitan su conservación.

Es por ello, que se presenta el presente plan de negocios orientado a estudiar todos los aspectos relacionados con la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de vegetales empacados al vacío.

Esta investigación está estructurada en 5 capítulos, a través de los cuales se va desgranado cada uno de los aspectos indispensables para lograr el objetivo de este proyecto de investigación.

El capítulo I presenta un estudio de mercado en la parroquia de Iñaquito, zona en la que se piensa lanzar el producto inicialmente, por tratarse de un área en la cual residen personas con muchas de las características predefinidas en el mercado meta. Así mismo, este capítulo presenta todo lo relacionado con el marketing mix del producto. Para realizar este capítulo, metodológicamente se utilizaron todas las herramientas propias de un estudio de mercados, como lo es la realización de una encuesta de gustos y preferencias, la determinación de la oferta y la demanda del producto.

El capítulo II, muestra todo lo vinculado al proceso productivo y los elementos técnico fabriles requeridos para transformar la materia prima en un producto final listo para el consumo. En este caso, se aplicó el método deductivo, a través de un tipo de investigación aplicada descriptiva con diseño de investigación de campo; la metodología utilizada para la recopilación de la información fue tanto la observación directa como la investigación documental a través de la revisión de fuentes secundarias. Asimismo, se aplicaron las herramientas propias de los estudios del trabajo de manera de construir las tablas y matrices relacionadas con la fabricación, producción y productividad.

Los capítulos III y IV, abordan los aspectos administrativos organizacionales y jurídicos legales de la empresa, respectivamente. Aspectos fundamentales para garantizar la constitución y buen funcionamiento de la empresa. Para elaborar estos capítulos se usó el método deductivo, y metodológicamente se usaron las herramientas propias de la investigación documental, tales como: el resumen analítico, el análisis crítico y la triangulación teórica, así como las propias de la planificación estratégica; como lo son las técnicas para la elaboración de organigramas y la definición de misión y visión de la empresa.

Finalmente, el Capítulo V, presenta en análisis económico financiero de la empresa propuesta, lo que permita evaluar la viabilidad real del proyecto. Metodológicamente, se utilizaron los principios contables y los instrumentos propios de la evaluación de proyectos de inversión.

CAPITULO I

PLAN DE NEGOCIOS

ÁREA DE MÁRKETING

1.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

1.1.1. Especificación del Servicio o Producto

“En un sentido estricto, un producto es un conjunto tangible de atributos físicos, reunidos en forma identificable” (Stanton, 1986, p. 197). Esto significa que un producto es aquello capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Ahora bien, la dinámica del mundo contemporáneo demanda cada vez más tiempo de las personas, las nuevas generaciones se alejan cada vez más de los esquemas de vida tradicionales lo cual entre otras cosas, ha influido de manera determinante en la calidad de vida de la población sobre todo en lo relacionado con sus hábitos alimenticios, pues cada vez se dispone de menos tiempo para preparar los alimentos.

Durante las últimas dos décadas del siglo XX se experimentó un significativo incremento del consumo de comida chatarra con el consecuente efecto negativo sobre la salud. Hoy en día, la situación de consumo tiende a mejorar, en virtud de retomar hábitos alimenticios más saludables, pero también más prácticos.

A tenor de ello, los vegetales forman parte primordial en la alimentación diaria de las personas, más si se considera que ayudan a mejorar la digestión y a fortalecer los diferentes sistemas de funcionamiento humano, fundamentalmente el sistema nervioso central y periférico, el sistema circulatorio, la formación de tejido muscular y óseo, y mejoras en la calidad de la piel y el cabello.

También contribuyen a la disminución en la ocurrencia de enfermedades como la diabetes, enfermedad coronaria, arterioesclerosis, por mencionar las más comunes. Por lo que se ha visto una oportunidad de mercado en los vegetales empacados al vacío listos para su preparación, con lo cual se pretende por una parte, ahorrar tiempo considerando dos aspectos básicos como la preparación de los platillos de los alimentos llegará al consumidor final listos para ser cocidos sin necesidad de ser limpiados y cortados (del empaque a la olla o cazuela), y la rapidez con que los mismos son cocidos y por la otra, mejorar la calidad de la alimentación de los residentes del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente de la Parroquia de Ñaquito; ofreciendo productos naturales, a bajo costo y conservando su contenido nutricional.

Esto significa que los consumidores recibirán vegetales de alta calidad (como recién cosechados) listos para ser preparadas cuidando los más altos estándares de calidad. Se trata de un conjunto de vegetales lavados, cortados y empacados al vacío que permiten su utilización completa o fraccionada de acuerdo a las necesidades del cliente. Este último aspecto, incorpora un elemento novedoso y práctico para los consumidores del producto ya que no obliga a su utilización completa de una vez, bajo riesgo que el producto se dañe o deteriore al tratarse de un producto perecedero. No obstante, el empaque al vacío no solo prolonga su vida útil, sino que preserva su frescura y nutrientes tal como se ha señalado.

En la fase inicial se ofrecerán cuatro tipos de vegetales: zanahorias, remolachas, papa y yuca. Sin embargo, en la medida que se vaya conquistando el mercado se incorporaran otros vegetales como: verde, calabaza, calabacín,

coliflor, brócoli, judías, por mencionar algunos. La presentación del producto será bastante sencilla, empaques de polietileno transparente con la etiqueta de la marca y el sello de garantía de calidad y todos los requisitos de Ley como fecha de elaboración, caducidad, lugar de empaqueo e ingredientes.

Los productos podrán ser adquiridos en los supermercados más reconocidos a nivel nacional tales como: Corporación Favorita (Megamaxi, Supermaxi y Mi Comisariato), Supermercados Santa María y el Coral Hipermercado, de manera de facilitar el acceso a los consumidores; Sale del trabajo, pasa por el supermercado, destapa, directo a la olla o cazuela y en minutos podrá disfrutar de un rico plato de vegetales a los que se le podrá incorporar la sazón de su preferencia.

1.1.2. Aspectos innovadores (Diferenciadores)

“Los consumidores quieren y esperan productos nuevos y mejorados” (Kotler, 1989, p. 322). En atención a esto, la Línea Diaria de Productos Vegetales empacados al Vacío (Bella Verdura) ofrecerá a los consumidores como elemento diferenciador la posibilidad de usar todo o parte del contenido del empaque sin perder su frescura y contenido nutricional pues el sistema de empaqueo al vacío permite que los elementos que no sean utilizados, mantengan su integridad nutricional. Con este innovador sistema de empaquetado se pretende crear una conciencia en los consumidores sobre la diferencia entre Bella Verdura y cualquier otro vegetal empacado al vacío (Stanton, 1986).

A continuación, se enuncian los principales rasgos diferenciadores de la Línea Diaria de Productos Vegetales empacados al Vacío (Bella Verdura):

1.1.2.1. Novedad: La Línea Diaria de Productos Vegetales empacados al Vacío (Bella Verdura), el sistema de empaque de Bella Verdura está diseñado en distintas fracciones o secciones de sellado. Esto significa que en un mismo empaque se tendrá de 1 a 4 secciones independientes de alimentos los cuales podrán ser del mismo tipo de vegetal o variados según el tipo de Bella Verdura que haya seleccionado el consumidor. Es decir, se puede utilizar su contenido completo en una sola preparación o tomar una parte y guardar el resto totalmente sellado, manteniendo así todas sus propiedades.

1.1.2.2. Seguridad: los consumidores recibirán un producto que siempre estará como recién cosechado y con todos sus valores nutricionales pues en su proceso de elaboración se utilizarán vegetales de primera calidad adquiridos directamente de los productores. Seleccionando solo aquellos que se encuentren en óptimas condiciones para el consumo humano y guardando todos los criterios técnicos, legales y sanitarios para la manipulación de alimentos de acuerdo a la legislación vigente tanto nacional como internacional. Cada producto vendrá con un sello de garantía que certificará el cumplimiento de las normas preestablecidas de procesamiento de alimentos.


1.1.2.3. Económico: Bella Verdura es un producto cuyo empaque va a garantizar la conservación de los vegetales de 20 días en refrigeración y de 4 a 5 meses si está en congelación (Fundación Eroski, 2008). Esto va a significar un gran ahorro para los consumidores porque evita los desperdicios por vegetales dañados, simplifica los tiempos de reposición de mercancía y por supuesto, facilita el proceso de preparación de comida. En consecuencia, los precios serán razonables en función de las grandes ventajas que ofrecerán a los consumidores habida cuenta que los mismos serán distribuidos a través de los supermercados.

1.1.3. Presentación del Producto y/o Servicio

La presentación de un producto o servicio es la forma en que el producto es mostrado al público y en muchos casos, es lo que lo distingue de entre muchos otros productos. Desde el punto de vista del marketing, el empaque agrupa todas las actividades relacionadas con el diseño y producción del recipiente o envoltura del producto (Kotler, 1989). Bella Verdura será presentada en empaques de 200 gramos cada uno, considerando las variedades de vegetales.

A continuación, se presentan las características de los vegetales que se utilizarán en la fase inicial del proyecto. Cabe señalar que la selección de los productos se realizó con base en los resultados de la encuesta presentada más adelante y a la disponibilidad de la materia prima.


Tabla 1. Características de las Zanahorias de Bella Verdura.

1. ZANAHORIA	
DETALLES	
1. Antecedentes Históricos:	las zanahorias se consumen desde el 3000 A.C., y eran de color púrpura por fuera y amarillas por dentro; después en el siglo XVI cuando Holanda (principales productores europeos de zanahoria), decidieron darle tributo a su bandera y experimentaron con la tonalidad naranja en la zanahoria. Y fueron los comerciantes árabes quienes extendieron la semilla de zanahoria naranja por Asia, África, Arabia, América del norte y América del Sur, surgiendo a su vez variedades con diferentes tonos púrpura, además de blanco, amarillo, verdes e incluso negras.
2. Usos:	En ensaladas, sopas, salsas... las zanahorias se pueden comer hasta en postres, son ricas, saludables, y aportan muchos beneficios y propiedades gracias a su alto contenido en vitamina A ; tales como: <ul style="list-style-type: none"> a. Ayuda a la recuperación de los convalecientes. b. Estimula el apetito. c. Es digestiva y diurética. d. Ayuda a regular el ciclo menstrual. e. Activa el proceso de bronceado. f. Alivia problemas respiratorios. g. Reduce la anemia. h. Combate el estreñimiento. i. Fortalece el cabello y las uñas. j. Disminuye el colesterol. k. Mejora la leche materna. l. Mejora el humor. m. Mejora la vista.
3. Presentación:	Empaque de 200 gramos, debidamente lavada, pelada, cortada y empacada al vacío.
4. Mecanismo:	zanahoria picada manualmente (cuadros, rodajas y bastones), reposo en cuarto frío y empacado al vacío.
	

Fuente: Investigación Propia


Elaborado por: La Autora

Tabla 2. Características de la Yuca de Bella Verdura

2. YUCA	
DETALLES	
1. Antecedentes históricos:	La Yuca o Mandioca es originaria del centro de América, datos arqueológicos confirman que se cultivó en Guatemala, hace 4000 años y fue uno de los primeros cultivos domesticados en América. Una planta que supone, la base de la alimentación de más de 800 millones de personas en el mundo. Es rica en hidratos de carbono y fibra, proporciona un gran aporte de energía.
2. Usos:	La yuca se utiliza extensamente en la cocina latinoamericana; las variedades dulces se consumen ampliamente hervidas, o fritas como sustitutos de las patatas. La raíz fresca de la yuca debe consumirse en un plazo breve, pues debido a su alto contenido de almidones se descompone rápidamente por la acción de diversos micro-organismos. Congelada o envasada al vacío se conserva durante meses en buen estado. A parte un alimento rico en hidratos de carbono complejos, fibra, proteína vegetal, vitaminas (A, B2, B3, B6, B9), minerales como el potasio, magnesio fosforo, calcio, hierro y sodio. Beneficios de consumir yuca: <ul style="list-style-type: none"> a. Es un alimento que produce la sensación de satisfacción del apetito. b. Mejora la circulación de la sangre. c. Bajo contenido en grasas. d. Aporta mucha energía, es por lo tanto excelente para deportistas, niños y personas activas. e. De fácil digestión. f. Es libre de gluten. g. Ayuda a mantener un cabello y uñas fuertes y saludables. h. Mejora las defensas del cuerpo. i. Es beneficioso durante el embarazo, lactancia y etapas de crecimiento por su alto contenido de ácido fólico (B9). j. Con este alimento se previene y se combate la anemia ferropénica. k. Ayuda a mantener unos dientes y huesos fuertes. l. Mejora los casos de hipertensión.
3. Presentación:	Empaque de 200 gramos, debidamente lavado, pelado, cortado y empacado al vacío.
4. Mecanismo:	Yuca picada manualmente (en fracciones y bastones), reposos en cuarto frío, empacado y sellado al vacío.
	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora




Tabla 3. Características de la Papa de Bella Verdura.

3. PAPA	
DETALLES	
1. Antecedentes históricos:	La papa o patata es originaria del sur del Perú y Noroeste de Bolivia. Se cultiva desde hace más de 8000 años. Luego de la conquista y colonización en la alta Edad Media, comenzó a llevarse a Europa y de ahí al resto del mundo. Hoy en día es uno de los productos vegetales más valorados en todos los países, y forma parte principal de muchos platillos.
2. Usos:	la papa es una planta herbácea tuberosa perenne, con grandes propiedades nutritivas y alimenticias sobre todo por su gran aporte de calorías, no grasas y de fibra vegetal. La papa contiene vitamina C, riboflavina, tiamina y niacina. Así como calcio, el potasio, el fósforo y el magnesio. A continuación, se mencionará los beneficios de consumir Papa: <ul style="list-style-type: none"> a. Ayuda a cuidar nuestro sistema inmunológico. b. Comerlas con cascara aporta una gran cantidad de fibra. c. Son fuente de carbohidratos, por lo tanto, es principal fuente de energía. d. Ningún otro alimento rico en almidón contiene tanta cantidad como las papa. e. Mantiene la salud de la piel y el sistema nervioso, gracias a su gran contenido de vitamina E, potasio, magnesio y hierro.
3. Presentación:	Empaque de 200 gramos, debidamente lavada, pelada, cortada y empacada al vacío.
4. Mecanismo:	papa pelada y picada manualmente (cuadros, rodajas y bastones), reposo en cuarto frío y empacado al vacío.
	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 4. Características de la Remolacha de Bella Verdura

4. REMOLACHA		
DETALLES		
	<p>1. Antecedentes históricos: Betabel o remolacha de mesa relacionada con la acelga marina, originaria del norte de África y cultivada desde hace 4000 años. Antes se consumía las hojas de esta especie, mientras que la dulce raíz era utilizada como medicina o fármaco en forma de unguento para el dolor de muelas y de cabeza. Principalmente fue consumida por los romanos, se extendió por toda Europa, India Occidental hasta llegar a América.</p>	
	<p>2. Usos: la remolacha es una hortaliza de color rojo oscuro, de la cual ultimadamente se habla mucho, por las propiedades que contiene para mejorar la circulación y disminuir la presión arterial. Es una excelente fuente de ácido fólico, así como de vitamina C y potasio. Concretamente 100 g cubren la tercera parte de las necesidades diarias de ácido fólico de un adulto, la sexta de las de vitamina C y el 8% de las de potasio y magnesio. Altamente recomendado en las dietas contra la anemia y deficiencias en la hemoglobina.</p> <p>a. Logra bajar la presión arterial en cuestión de horas es decir mejora el flujo sanguíneo, todo gracias a su gran contenido de nitratos.</p> <p>b. Impulsa su estamina, es decir mejora la tolerancia del ejercicio físico de alta intensidad.</p> <p>c. Combate la inflamación, porque son única fuente de BETAINA, un nutriente que ayuda a proteger las células, proteínas y enzimas del estrés ambiental.</p> <p>e. Contiene propiedades anti cancerígenas, lo que ayuda a prevenir el cáncer.</p> <p>f. Rica en valiosos nutrientes y fibra, porque contiene fosfato de vitamina B, que ayuda a reducir el riesgo de defectos de nacimiento.</p>	
	<p>3. Presentación: Empaque de 200 gramos, debidamente lavada, pelada, cortada y empacada al vacío.</p>	
	<p>4. Mecanismo: remolacha picada manualmente (cuadros, rodajas y bastones), reposo en cuarto frío y empacado al vacío.</p>	
		

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: La Autora

1.2. DEFINICIÓN DEL MERCADO

“En su sentido original, un mercado es un lugar físico donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar bienes y servicios” (Kotler, 1989, p. 236).

Es decir, el mercado es donde se cruzan los demandantes y oferentes de bienes y servicios. En un sentido más estrecho, el mercado es la suma de todos los compradores actuales y futuros de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio (Zavala, 1976).

Ahora bien, desde una perspectiva práctica, el mercado es el lugar geográfico en el que ocurren los intercambios de mercancía por dinero. Es decir, las unidades de consumo (trabajadores) acuden a intercambiar su dinero por los bienes y/o servicios ofertados por los productores (inversionistas), de manera de garantizar la satisfacción de las crecientes e ilimitadas necesidades de las familias y la recuperación de la inversión de las empresas. Este proceso es lo que se conoce comúnmente como mercado y desde una postura académica como mercado de bienes el cual junto al mercado de factores constituye el mercado real.

En este caso, por tratarse de un producto de consumo masivo el mismo será comercializado en los supermercados, grandes superficies y corporaciones de distribución minorista, de manera de facilitar el acceso de los consumidores al producto y de minimizar las grandes cadenas de comercialización (distribución) que no hacen más que encarecer los productos.

1.2.1. Qué Mercado se va a tocar en general

Cuando se coloca un producto en el mercado se debe seleccionar si va a ofrecer el producto al mercado total en cuyo caso el mercado es percibido como un todo homogéneo y se habla de estrategia de unificación del mercado. O, en cambio, se percibe al mercado como un conjunto de pequeños segmentos y se habla de una estrategia de segmentación (Stanton, 1986).

En este caso, se va a utilizar la estrategia de segmentación. Este producto está dirigido fundamentalmente a los consumidores distribuidos en dos grandes grupos:

- Jóvenes solteros profesionales: Hombres y mujeres independientes, económicamente solventes y sin carga familiar.
- Matrimonios jóvenes sin hijos: Hombres o mujeres jefes de núcleos familiares.

La selección de este mercado obedece a las características del producto, pues al ser algo novedoso resultará difícil para las amas de casa tradicionales, en un principio prescindir el uso o consumo de los vegetales frescos y si además atienden a un grupo familiar relativamente grande (cuatro o más miembros), estarán acostumbradas a emplear parte importante de su tiempo a la atención de la familia. En cambio, los jóvenes profesionales, solteros o casados, valoran mucho más su tiempo libre debido a que no sienten el compromiso de los hijos y estarán dispuestos a probar cosas nuevas que les simplifiquen la vida.

Asimismo, dentro de este grupo se observa una tendencia importante hacia el cuidado de la figura y la salud, por ello se trata de un mercado mucho más fácil de conquistar, habida cuenta que son los principales consumidores de redes sociales la cual será una de las principales fuentes de difusión de los Bella Verdura.

1.2.1.1 Categorización de sujetos

El continuo crecimiento de las empresas, la diversificación de los mercados y la globalización de las marcas comerciales hacen que se dificulte la caracterización de los consumidores de un producto, por ello resulta fundamental categorizar a los sujetos que actúan en un mercado, a través de la respuesta una serie de preguntas (Kotler, 1989).

A continuación, se presenta Tabla resumen de la categorización de los sujetos (consumidores) de Bella Verdura:

Tabla 5. Categorización de los Sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién	Personas casadas sin hijos o solteras
¿Quién usa?	Hombres, mujeres, niños (en general cualquier persona)
¿Quién	Personas casadas sin hijos o solteras
¿Que influye?	Los gustos familiares

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Tal como se puede observar, la Tabla 5 resume las principales decisiones de consumo a las que se enfrentará Bella Verdura y permite definir cuál será la mejor estrategia para penetrar y permanecer en este mercado de manera exitosa.

1.2.1.2 Estudio de segmentación

“La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar productos o mezclas de mercadotecnia diferentes” (Kotler, 1989, p. 254). En síntesis, segmentación de mercado significa “...seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado” (Stanton, 1986, p. 85).

La segmentación de mercados es un mecanismo que permite separar los grupos de consumidores de acuerdo a características comunes para determinar los clientes potenciales. Los criterios de segmentación pueden ser: sexo, edad, estrato socioeconómico, entre otros.

Tabla 6. Dimensión Conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad:	Fisiológica
Tipo de compra:	Comparación
Relación con la marca:	No
Actitud frente al producto:	Positiva

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 6, muestra las características del consumidor en cuanto a su comportamiento en el mercado. Es decir, resume las principales motivaciones o elementos que pudieran en un momento dado definir su compra.

En este sentido, la compra de Bella verdura responde a una necesidad fisiológica pues tiene que ver con la alimentación la cual dentro de la clasificación Maslowiana de las necesidades encaja como básica o fisiológica.

En cuanto al tipo de compra es de comparación porque en el mercado existen otros productos de similares características y que satisfacen la misma necesidad. No hay relación con la marca pues se trata de una marca nueva en el mercado. Y finalmente, se observa una actitud positiva frente al producto ya que la mayoría de las personas consume vegetales como parte de su dieta y vida diaria.

Tabla 7. Dimensión Geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Distrito Metropolitano Quito
Parroquia	Iñaquito
Tamaño	42.492

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadística (INEC), 2017)

Elaborado por: La Autora

La Tabla 7 por su parte, refleja el área geográfica en la que se decidió operar, en este caso En la parroquia de Ñaquito, dentro del Distrito Metropolitano de Quito en Ecuador.

Tabla 8. Dimensión Demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Edad:	20 – 60 años	25.750
Sexo:	Mujeres/Hombres	25.750
Socioeconómico:	Clase media- alta / alta	13.944
Ocupación:	Indistinto	13.944

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadística (INEC), 2010)

Elaborado por: La Autora

La Tabla 8, muestra las características demográficas del segmento de mercado que se ha seleccionado de acuerdo a los criterios de edad, estrato socioeconómico y sexo; se evidencia que el 54,15% de la población del sector de Ñaquito corresponde a la clase socioeconómica activa.

Según información del Banco Mundial, la tasa de crecimiento poblacional promedio al 2017 es del 1.3%, con este valor se realiza la proyección del crecimiento poblacional del sector de Ñaquito.

Tabla 9 Proyección del Crecimiento del Estrato Socioeconómico
Medio alto/alto de Ñaquito

Año		Co	i	i+1	(i+1)ⁿ	(i+1)ⁿ*Co
2010	0	13.944	1,30%	101,30%	1	13.944
2011	1	13.944	1,30%	101,30%	1,01	14.125
2012	2	14.125	1,30%	101,30%	1,03	14.309
2013	3	14.309	1,30%	101,30%	1,04	14.495
2014	4	14.495	1,30%	101,30%	1,05	14.683
2015	5	14.683	1,30%	101,30%	1,07	14.874
2016	6	14.874	1,30%	101,30%	1,08	15.068
2017	7	15.068	1,30%	101,30%	1,09	15.263

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadística (INEC), 2010)

Elaborado por: La Autora

La Tabla 9, muestra la proyección de la población, la cual permite conocer la población de estudio para el año 2017, que se ubica en 15.263 personas. Cabe mencionar que el año 2017 se utiliza como base para el muestreo y para realizar las proyecciones de demanda, oferta, producción, costos e ingresos.

1.2.1.3. Plan de muestreo

Universo o población es el conjunto completo de personas o individuos que se quiere estudiar, pero cuando este universo resulta imposible de estudiar completo por razones de tiempo y costos, se selecciona una muestra que no es más que una parte del universo total y que lo representa (Sabino, 1992).

Por tratarse de un producto de consumo masivo, resultará prácticamente imposible cuestionar a toda la población de la zona, por lo que requiere realizar un muestreo. Es decir, tomar una parte representativa de la población para realizar el estudio de mercado.

Para obtener el tamaño la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la Muestra

z= Nivel de Confiabilidad

p= Probabilidad de Ocurrencia

q= Probabilidad de no Ocurrencia

N= Población o Universo

e = Error de la Muestra (5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times 15.263}{(0,05)^2 (15.263-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 15.263}{38,155 + 0,9604}$$

$$n = \frac{14,659}{39,1154}$$

$$n = 374,76 \approx 375 \text{ personas}$$

1.2.1.4. Diseño y Recolección de Información

Una vez que se ha determinado el tamaño de la muestra se debe determinar el tipo de muestreo que se va a utilizar. En este caso, se va a utilizar un muestreo no probabilístico aleatorio simple pues se ha definido una serie de rasgos y características de la población sobre la que se quiere tener información (Sabino, 1992).

Es decir, que solo interesa estudiar aquella parte de la población que forma parte del target al que estará dirigido el producto. Esto es personas de entre 20 y 60 años de clase media, media alta y alta, sin hijos, de sexo indistinto y que residan en la Parroquia Iñaquito del Distrito Metropolitano de Quito. No obstante, cualquier persona que esté dentro de estas características tiene probabilidad de ser seleccionado siempre que cumplan con las premisas pre establecidas y no responde a ninguna planificación rigurosa, sino que se aplicaran los cuestionarios a quienes acudan a los supermercados y grandes superficies, es decir, los primeros 400 sujetos dentro de los criterios establecidos que acudan al supermercado y que acepten responder al cuestionario serán la muestra para este estudio.

A. Desarrollo De Instrumentos

Para realizar el estudio de mercado que soporta este plan de negocios, se utilizará la técnica de encuesta que va a permitir recolectar información primaria, a través de la aplicación de un cuestionario dirigido a los clientes potenciales de Bella Verdura.

Se procederá a encuestar al sector de Iñaquito, específicamente a los 8 supermercados del sector, los departamentos en los edificios y casas alrededor del parque La Carolina, porque ahí se concentra el mayor número de personas solteras o casadas sin hijos.

Para lo cual la recolección de información se realizará a través de instrumentos como:

- El carnet con la fotografía y nombre de la estudiante, y el logotipo de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para no generar desconfianza a las personas encuestadas.
- Las 375 encuestas (hojas).
- Un muestrario con 5 fundas de cada peso (1000g, 500g, 400g, 300g, 100g); esto se necesitará para explicar demostrar a los encuestados de que se tratan las preguntas de investigación y con el propósito de saber cuál es el peso ideal de su preferencia.
- Por último una caja de 10 esferos para llenar las encuestas.

B. Diseño De La Encuesta.

Mi nombre es Michelle Conchambay, soy estudiante de la Universidad Tecnológica “Indoamerica” y realizo un estudio de mercado como parte de la investigación especial de fin de carrera, para optar al Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios. Este estudio pretende establecer el consumo de vegetales en la zona norte de Quito.

Edad: _____

Género (seleccione):

Estado Civil: _____

Femenino – Masculino – Otro.

Nro. De Hijos: _____

1. ¿Consumen usted vegetales?
 SI NO
2. De los siguientes vegetales, seleccione el que consume habitualmente, Seleccionar 4 alimentos
 Zanahoria Papas Calabacín
 Yuca Coliflor Brócoli
 Remolacha Calabaza Espinaca
 Guisantes
3. ¿Con qué frecuencia consume vegetales?
 Una o dos veces a la semana Tres o Cuatro veces a la semana Más de 5 veces a la semana
4. ¿Dónde compra sus vegetales?
 Tienda Supermercado
 Mercado Bodega
5. ¿Qué cantidad de vegetales acostumbra comprar para una semana?
 1 Kg 400 g 100 g
 500 g 300 g
6. ¿Cuánto pago por su última compra de vegetales?
 De 1 a 3 \$ De 7 a 9 \$ Más de 13 \$
 De 4 a 6 \$ De 10 a 12\$
7. De adquirir el producto en supermercados, ¿cuál es la presentación de su preferencia?
 100 g 500 g
 300 g 1000 g
8. ¿Qué tipo de empaque prefiere?
 Al Vacío Enlatado Deshidratado
 Sin empaque Enfrascado
9. ¿Cuándo adquiere sus vegetales, que es lo más importante para usted?
 Frescura Calidad
 Presentación Precio

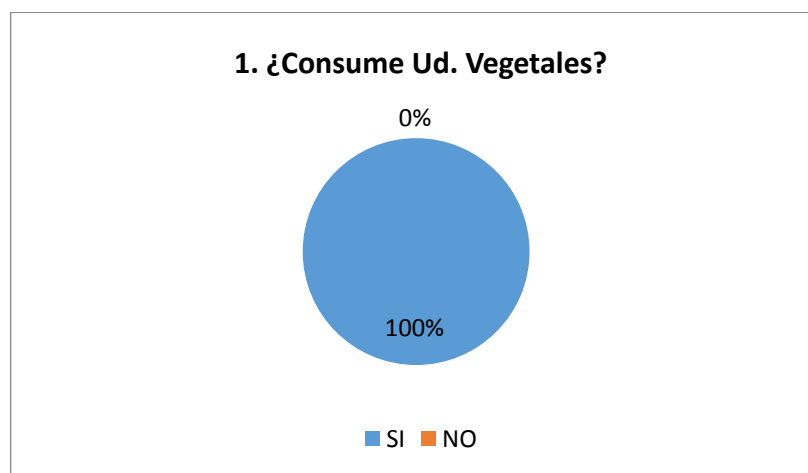
GRACIAS POR SU COLABORACION.

1.2.1.5. Análisis e interpretación de resultados

“Desde un punto de vista lógico, analizar significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen...para desarrollar la tarea analítica hay que tomar cada uno de los datos y estudiarlos” (Sabino, 1992, p. 189-190).

C. Resultados De La Encuesta (Tabulación Y Gráficos)

Gráfico 1



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Si	375	100%
No	0	0%
total	375	100%

Fuente: Investigación Propia

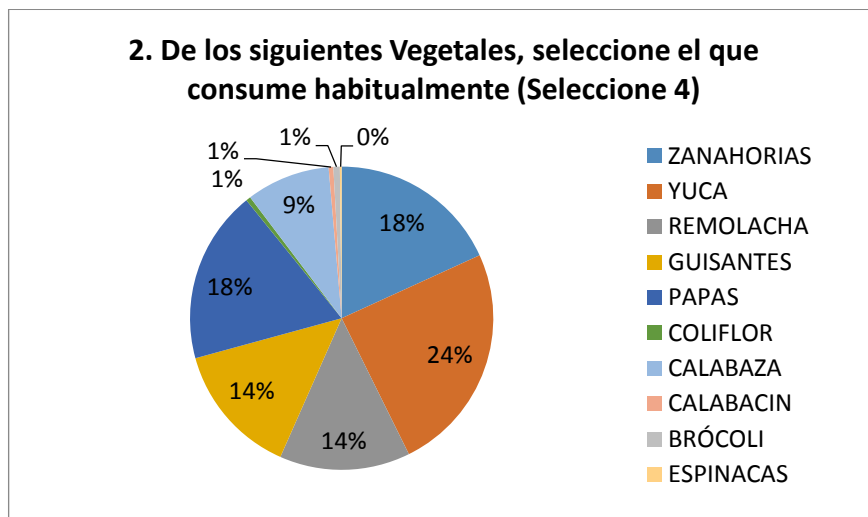
Elaborado por: La Autora.

Análisis: como se observa en la gráfica el 100% del grupo encuestado, consume vegetales.

Interpretación. - la población declara que consume vegetales como parte de su dieta diaria, lo cual indica una gran oportunidad para la empresa, por el alto

consumo de vegetales en el sector de Iñaquito algo muy significativo para la colocación de Bella Verdura, pues se presume buena receptividad.

Gráfico 2



N.-	Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
1	Zanahorias	273	18%
2	Yuca	368	24%
3	Remolacha	209	14%
4	Guisantes	212	14%
5	Papas	277	18%
6	Coliflor	7	1%
7	Calabaza	134	9%
8	Calabacín	7	1%
9	Brócoli	10	1%
10	Espinacas	3	0%
Total		1500/4 = 375	100%

Fuente: Investigación Propia

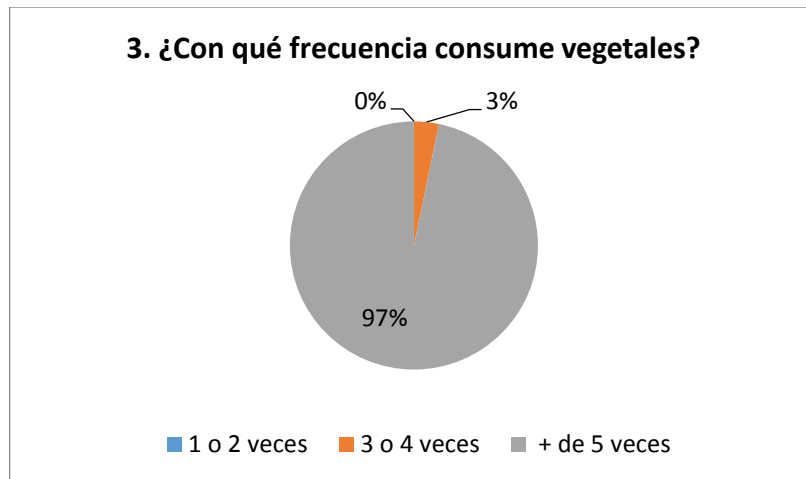
Elaborado por: La Autora.

Análisis: Se solicitó a los encuestados que mencionaran sus 4 vegetales favoritos y tal como muestran los resultados, los vegetales que consume principalmente el mercado meta son la yuca 24%, zanahorias y papas con un 18% respectivamente, seguidos por remolacha y guisantes en un 14%.

Interpretación. - Lo cual indica que se deberá producir, procesar y comercializar las verduras con mayor porcentaje, los cuales son, zanahoria, yuca,

remolacha y papa chola. El guisante no se comercializará por el momento, debido a su alto costo.

Gráfico 3



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
1 o 2 veces	0	0%
3 o 4 veces	11	3%
+ de 5 veces	364	97%
Total	375	100%

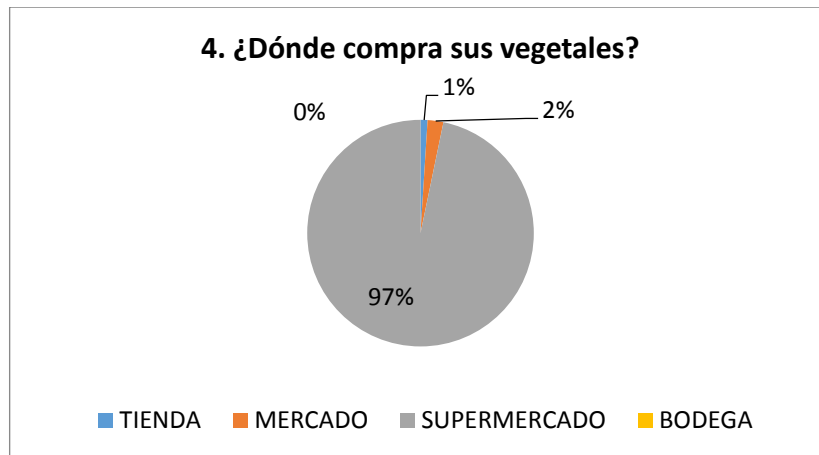
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - Se observa que en el 97% de los consumidores potenciales consumen vegetales más de 5 veces a la semana se puede decir que todas las personas consumen verduras cada semana, de cada mes, durante un año, lo cual refuerza la potencialidad del mercado seleccionado.

Interpretación. - Este resultado indica la cantidad de personas que consumen vegetales indistintamente de donde hagan sus compras, (supermercados minoristas, bodegas o mercados mayoristas).

Gráfico 4



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Tienda	3	1%
Mercado	8	2%
Supermercado	364	97%
Bodega	0	0%
Total	375	100%

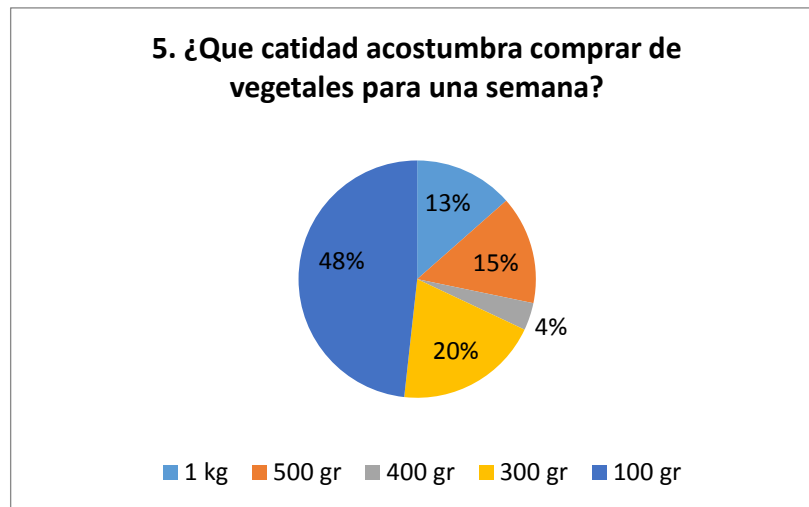
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - Se pudo observar que el 97 % de los consumidores potenciales adquieren sus vegetales en los supermercados lo cual refuerza la decisión de comercialización de los productos en las grandes superficies y supermercados de la zona.

Interpretación. - Es la primera de las 3 preguntas clave para obtener la oferta actual porque ayudara a obtener el número de personas que compran en Supermercados Minoristas.

Gráfico 5



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
1 Kg	49	13%
500 g	56	15%
400 g	15	4%
300 g	75	20%
100 g	180	48%
Total	375	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

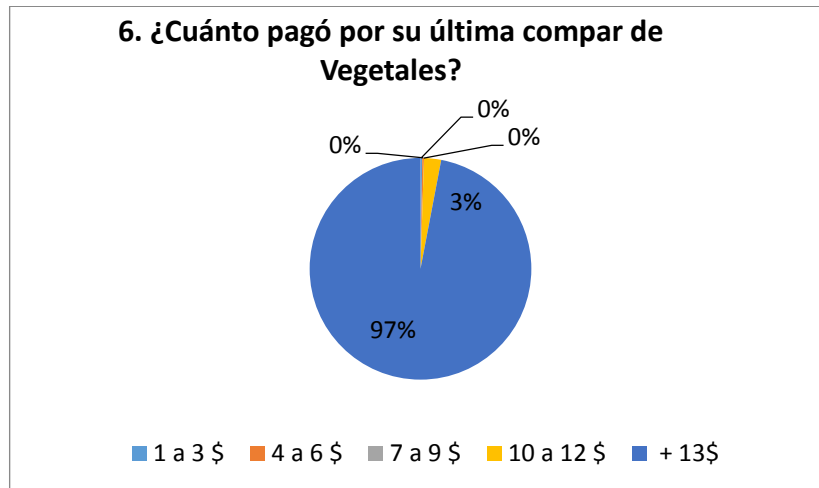
Análisis. - El 48% de los encuestados declaró consumir al menos 100 gramos de vegetales a la semana, mientras que un 20% consume 300 gramos, 15% medio kilo, 13% un kilo y solo un 4% 400 gramos.

Interpretación. - Esto significa que los consumidores aun cuando consumen muchos vegetales, dosifican bastante su consumo. También muestra que los encuestados compran entre 100g y 300g lo cual se puede hacer un equilibrio de 200g, esta pregunta se tendrá en cuenta más adelante en el diseño del empaque del producto.

Por lo tanto, es la segunda pregunta clave para calcular las presentaciones (porciones en gramos), con cada porcentaje de la población correspondiente y obtener la oferta actual a la semana, porque se obtiene en porcentajes las

porciones que los encuestados consumen los 7 días de la semana, durante 52 semanas que contiene el año.

Gráfico 6



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
\$ 1 a 3	1	0%
\$ 4 a 6	1	0%
\$ 7 a 9	0	0%
\$ 10 a 12	13	4%
\$ + 13	360	96%
Total	375	100%

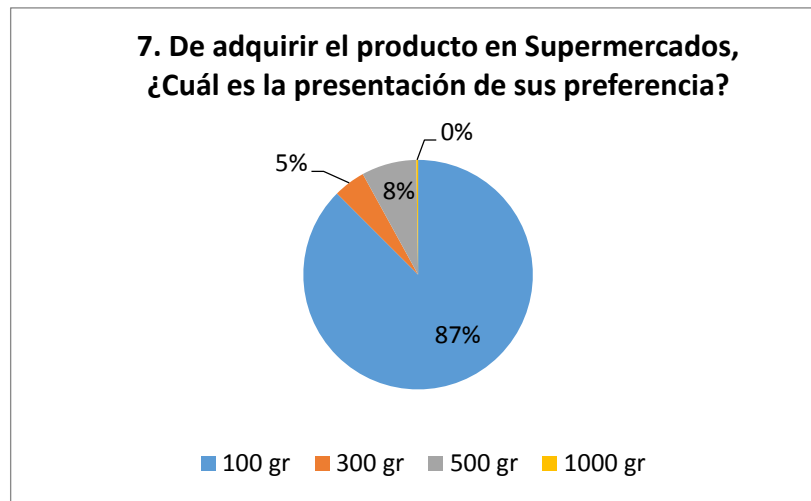
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - El 96% de los consumidores potenciales manifestó que su gasto promedio en vegetales es de más de 13 dólares a la semana.

Interpretación. - indica que están dispuestos a destinar una parte importante de sus ingresos a financiar el consumo de vegetales, lo cual hace atractivo incursionar en este mercado.

Gráfico 7



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
100 g	326	87%
300 g	18	5%
500 g	30	8%
1000 g	1	0%
Total	375	100%

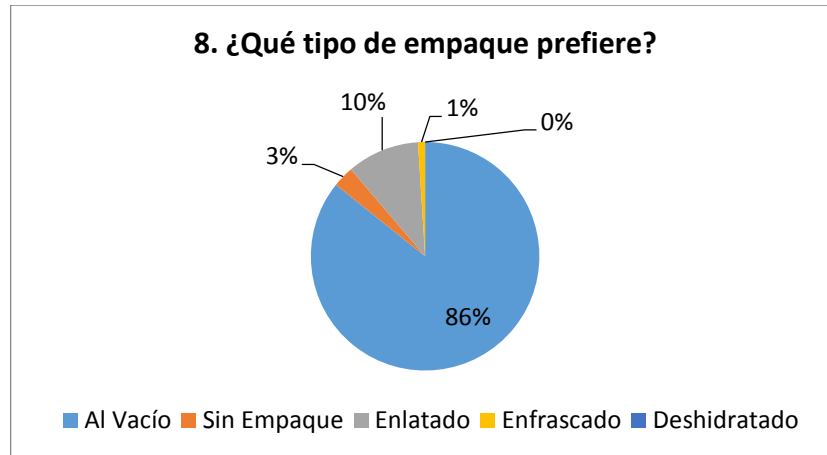
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - En esta pregunta el 87% de los encuestados manifestó que prefieren el empaque de la presentación de 100g de producto por encima de cualquier otra presentación.

Interpretación. - Pero al decir que prefieren y no que compran actualmente, la hace una pregunta relevante para el diseño de la presentación del producto.

Gráfico 8



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Al vacío	322	86%
Sin empaque	11	3%
Enlatado	38	10%
Enfrascado	4	1%
Deshidratado	0	0%
Total	375	100%

Fuente: Investigación Propia

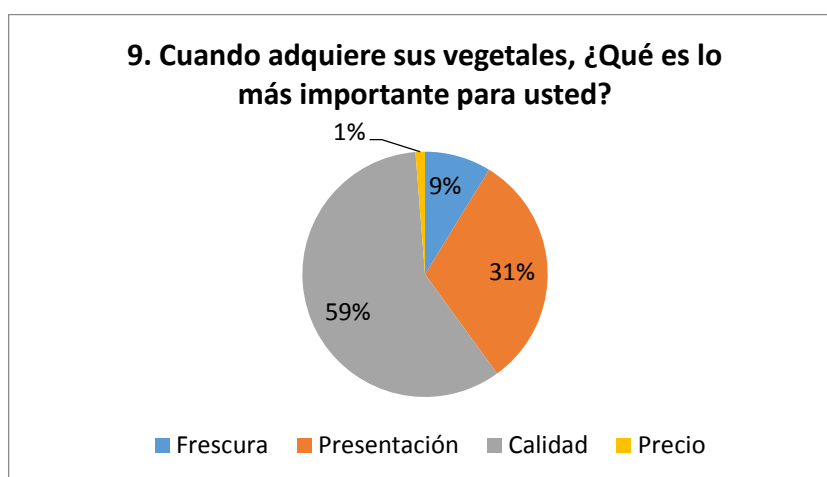
Elaborado por: La Autora.

Análisis. - En el trabajo de campo con las personas encuestadas el 86% del mercado meta informó que prefiere el empaque al vacío por encima de cualquier otro tipo de empaquetado o envasado de producto.

Interpretación. - Esta información fue primordial, porque se pudo observar que las personas tienen conocimiento de los beneficios de esta nueva forma de consumir alimentos empacados. Lo cual los hace un dato es muy significativo pues refuerza la buena receptividad hacia el producto por parte del mercado potencial.

Y la tercera pregunta clave que servirá para la obtención de la Demanda Potencial porque según la gráfica de las 15.263 personas que pertenecen a al sector de Iñaquito, el 86% de la población prefiere el empaque al vacío.

Gráfico 9



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Frescura	34	9%
Presentación	116	31%
Calidad	221	59%
Precio	4	1%
Total	375	100%

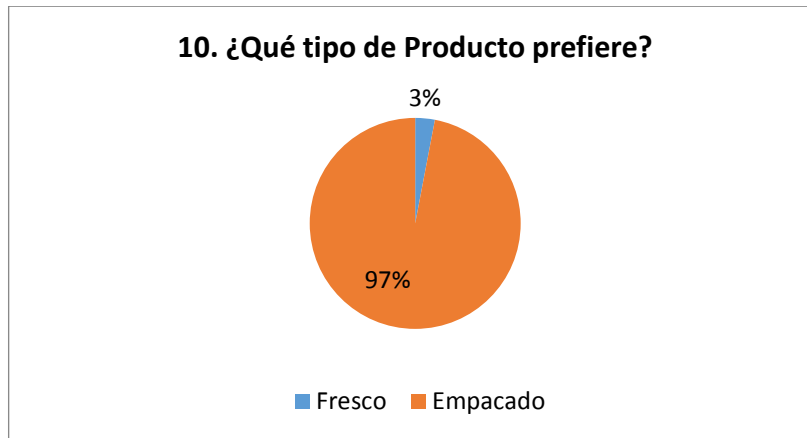
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - El 59% y 31% de los encuestados manifestó que por encima de cualquier otro atributo prefieren la calidad y la presentación, respectivamente.

Interpretación. - Lo que más valoran a la hora de adquirir los productos es la calidad y presentación, por lo que se tendrá muy en cuenta estos aspectos a la hora de elaborar el producto, se deberá crear una experiencia al consumidor para que él lo tome como satisfacción y de esa manera poder llegar a tener un cliente fiel al producto.

Gráfico 10



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Fresco	11	3%
Empacado	364	97%
Total	375	100%

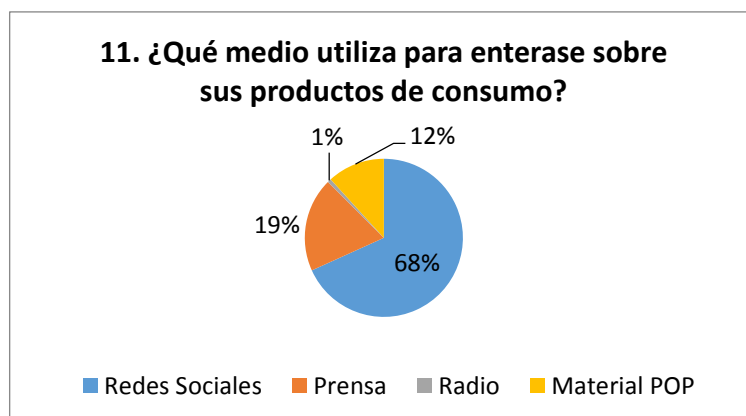
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Análisis. - El 97% de los encuestados manifestó que prefieren los productos empaçados por encima de los frescos.

Interpretación. - Este es otro elemento más para confiar en el éxito en el lanzamiento de este producto al mercado.

Gráfico 11



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
Redes sociales	255	68%
Prensa	71	19%
Radio	4	1%
Material POP	45	12%
Total	375	100%

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: La Autora.

Análisis. - El 68% de los entrevistados señalaron que el principal medio de difusión que utilizan para informarse sobre los productos de consumo masivo son las redes sociales.

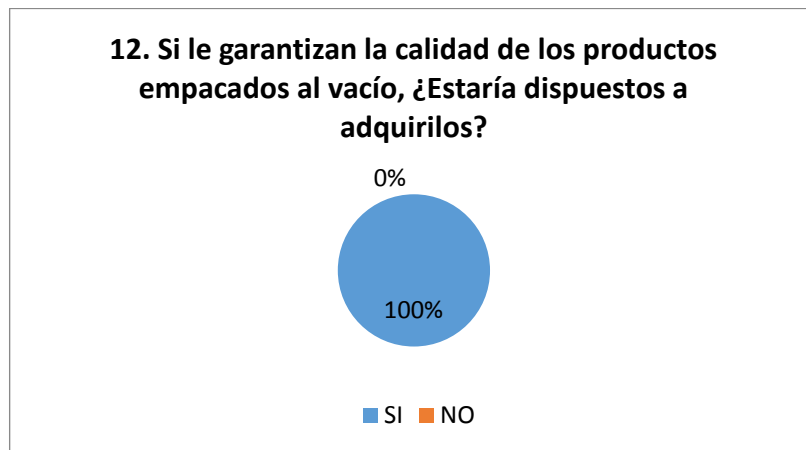
Interpretación. - Lo cual corresponde con las características del target seleccionado y se corresponde con la selección de medios promocionales.

Las redes sociales son un medio de comunicación directa teniendo en cuenta que se puede promocionar un producto a un país entero es decir se tendría un medio de publicidad masiva a un bajo costo.

Mientras que un porcentaje significativo del 19% utiliza la prensa como medio para informarse de nuevas empresas o productos, esta pregunta será relevante porque al ser una empresa que empieza abrirse en el mercado no se podrá hacer

una inversión tan grande en los primeros años de apertura, pero se pretende promocionar en este medio cuando haya ingresos suficientes.

Gráfico 12



Criterio	Frecuencia	Porcentaje %
SI	375	100%
NO	0	0%
Total	375	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora.

Análisis. - Finalmente, el 100% del mercado manifestó estar dispuesto a adquirir el producto siempre que se le demuestre la calidad del mismo.

Interpretación. - Este resultado demuestra la gran receptividad de los consumidores hacia la línea diaria de productos Bella Verdura.

D. Interpretación General de la Encuesta.

Realizada la encuesta se pudo conocer los patrones de consumo de la población en estudio, determinándose criterios importantes para el diseño del Plan de Negocios de Bella Verdura. En primer lugar, se pudo conocer que el 100% del mercado meta consume vegetales, lo cual hace suponer que el producto tendrá aceptación entre los clientes potenciales. Asimismo, se pudo conocer que los vegetales preferidos por el mercado meta son: yuca (24%), zanahoria (18%), papas (18%), remolacha (14%). Esto significa que estos productos serán los que inicialmente producirá y comercializará Bella Verdura.

En este mismo orden de ideas, se pudo conocer que el 97% de los consultados consume vegetales 5 o más veces a la semana, lo cual también es un indicador del posible éxito de este emprendimiento. Es de hacer notar que los consumidores manifestaron en su mayoría (97%) adquieren sus vegetales en el supermercado. Esta premisa es consistente con la utilización de estos centros minoristas dentro de la cadena de comercialización.

En cuanto a las cantidades y precios, la postura es que el 48% del mercado consume en promedio 100 gramos semanales de cada vegetal, mientras que el 20% consume en promedio 300 gramos. Ahora bien, con respecto al tamaño o cantidad preferida la mayoría (87%) estuvo de acuerdo en que la **presentación ideal son 200 gramos**, es decir una cantidad intermedia entre 100g y 300g.

Con respecto al gasto, los consumidores (97%) señalaron que, en promedio, destinan a la compra de vegetales más 13 dólares a la semana. Esta información es muy significativa a los efectos de determinar los tamaños en la presentación de los empaques, así como en la determinación de los precios de venta al público.

Otro rasgo importante que reveló la consulta es que para el mercado meta en un 86% se prefieren los vegetales empacados al vacío sobre cualquier otra forma de presentación. Asimismo, señalaron que la principal característica que valoran en

este tipo de producto es la calidad (59%) por encima de cualquier otro rasgo como: el precio, la frescura y presentación. Finalmente, los encuestados señalaron en un 97% prefieren por seguridad los productos empacados frente a los productos frescos y en un 100% están dispuestos a adquirir vegetales empacados al vacío siempre que se les garantice la calidad de los mismos.

En última instancia, se quiso conocer el principal medio de difusión que utilizan los consumidores para informarse sobre novedades y características de los productos de consumo masivo. En este sentido, la mayoría 68%, informo que se sirven de la Redes Sociales para mantenerse al día sobre los productos.

1.2.2. Demanda Potencial

De acuerdo con Coca (2011) la demanda potencial es el “...conjunto de clientes que manifiestan un grado suficiente de interés en una determinada oferta de mercado” (s/p). Entonces se puede decir que la demanda potencial está referida a la cantidad de personas que potencialmente están dispuestas a consumir regularmente el producto que se ofrece.

Para proyectar la demanda de vegetales empacados al vacío se utilizará como base la información obtenida en las encuestas realizadas. En sentido, se pudo determinar las siguientes premisas:

1. La muestra es representativa, por lo que los resultados de la muestra son extrapolables a la población. Donde está última son 15.263 personas entre 20 y 60 años de los estratos socioeconómicos media-alta y alta.
2. El 86% de los encuestados afirmaron preferir el empaque al vacío en las verduras (Pregunta Nro. 8 de la encuesta realizada).
3. Para conocer el consumo promedio semanal de vegetales del mercado meta se aplicó una fórmula:

De lo cual se obtuvo como resultado que el consumo promedio semanal de vegetales en mercado meta es de 5.022 kilos semanales. De los cuales el 86%, son vegetales empacados al vacío, esto significa que el consumo promedio semanal de los vegetales empacados al vacío en el mercado meta es de 4.319.

No Obstante, la siguiente Tabla muestra explícitamente cómo se obtuvieron estos resultados:

Tabla 10. Cálculo de la Demanda Potencial

<p>P= Población. R= Porcentaje de respuestas. G= Gramos. Rvv= Porcentaje de Preferencia de Vegetales Empacados al Vacío.</p>	<p>Formula:</p>	<p>CSg= P * R * G CSk= CSg/1000 DPt= \sum CSg DPvv= R*DPt</p>	<p>Donde:</p>	<p>CSg= Consumo Semanal en Gramos. CSk= Consumo Semanal en Kilos. DPt= Demanda Potencial Total. DPvv= Demanda Potencial de Vegetales Empacados al Vacío.</p>
---	------------------------	---	----------------------	---

Población de Estudio	Porcentaje de la población	Consumo Semanal por Persona (en Gramos)	(CSg) Consumo Semanal de la Población (en Gramos)	(CSk) Consumo Semanal de la Población (en Kilos)	Porcentaje de preferencia por Vegetales empacados al Vacío
15.263	48	100	732.624,00	732,62	86
	20	300	915.780,00	915,78	
	15	500	1.144.725,00	1.144,73	
	13	1000	1.984.190,00	1.984,19	
	4	400	244.208,00	244,21	
(DPt) Total de Kilos Consumidos de Vegetales Semanales				5.022	86
(DPvv) Total de kilos de vegetales empacados al vacío demandados semanalmente por la población				4.319	
Total de kilos de vegetales empacados al vacío demandados al año (52 semanas) por la población.				224.588	

Fuente: INEC (2016) y Resultados de la Encuesta (Pregunta Nro. 5)

Elaborado por: La Autora

La Tabla 10 muestra que la población objeto de estudio son 15.263 personas las cuales, a través de la encuesta realizada sobre una muestra representativa de 375 residentes de la zona, señalaron las cantidades de vegetales que consumen semanalmente. Lo expuesto significa que la demanda potencial promedio anual de vegetales empacados al vacío es de 224.588 kilos. Es decir, el consumo mensual promedio de 4.319 por las 52 semanas que tiene el año ($4.319 \times 52 = 224.588$ kg).

Si sobre estos datos se aplica **la tasa de crecimiento promedio interanual del sector alimentos y bebidas de acuerdo al Banco Central de Ecuador (BCE, 2018) del 6,2%**, se puede afirmar que la demanda potencial de Vegetales Empacados al Vacío en la Zona de Iñaquito es como muestra la siguiente Tabla:

Tabla 11. Proyección de la Demanda Potencial

Año	Tasa de Crecimiento	Cálculo	Cantidades Demandadas de Vegetales Empacados al Vacío (En Kilos)
0	--	--	224.588
Año 1	6,2	224.588 (1+6,2%)	238.512
Año 2	6,2	238.512 (1+6,2%)	253.300
Año 3	6,2	253.300 (1+6,2%)	269.005
Año 4	6,2	269.005 (1+6,2%)	285.683
Año 5	6,2	285.683 (1+6,2%)	303.395

Fuente: Resultados de la encuesta (Pregunta Nro. 5) y tasa de crecimiento del sector alimentos BCE, (2018).

Elaborado por: La Autora.

La Tabla 11 muestra la proyección a 5 años de la demanda de la zona de Iñaquito, expresada en miles de kilos, la cual como se mencionó se proyectó con base a la tasa de crecimiento promedio del sector alimentos y bebidas publicada por el Banco Central de Ecuador.

Los cálculos de proyección de demanda se realizaron aplicando la siguiente fórmula:

$$Cn = Co (1 + i)^n$$

$$C1 = 224.588 (1 + 6,2\%)^1 = 238.512$$

$$C2 = 238.512 (1 + 6,2\%)^2 = 253.300$$

$$C3 = 253.300 (1 + 6,2\%)^3 = 269.005$$

$$C4 = 269.005 (1 + 6,2\%)^4 = 285.683$$

$$C5 = 385.683 (1 + 6,2\%)^5 = 303.395$$

Los productos de Bella Verdura serán colocados en los 8 supermercados e hiper-mercados de la zona, los cuales se relacionan en la siguiente Tabla:

Tabla 12. Supermercados de la Zona de Ñaquito

1	S. Mega Santa María Ñaquito	Ñaquito N 38, Quito 170138
2	Supermercado Mi comisariato	Quicentro shopping
3	Supermercado Supermaxi Ñaquito	Av. Amazonas, Avenida Naciones unidas
4	Supermercado Megamaxi	6 de diciembre y julio moreno
5	Supermaxi – Mall el Jardín	Av. Republica del salvador y Av. Amazonas.
6	Supermercado Santa María	De los manzanos
7	Supermercado Santa María	Calle naciones unidas, la carolina 713
8	Hipermercado El Coral	Av. De Lo Shirys y Tomás Berlanga

Fuente: <https://www.googlemaps.com.ec>

Elaborado por: La Autora

1.3. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE

El ambiente de una empresa “...está formado por los actores y las fuerzas que son externos a la función de administración de la empresa y que influyen sobre la capacidad de la gerencia...” (Kotler, 1989, p. 120).

Esto significa que los emprendedores deben utilizar su capacidad de investigación y sistemas de información para monitorear el cambiante ambiente de la empresa. Este ambiente puede ser micro y macro ambiente.

El micro ambiente está conformado por los actores próximos a la empresa y que impactan sobre la posibilidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores como lo que es, el público, los competidores, los proveedores, entre otros.

Mientras que el macro ambiente está conformado por variables mucho mayores e incontrolables como pueden ser las políticas gubernamentales, las condiciones de la economía, la tecnología, la naturaleza, etc. (Stanton, 1986).

1.3.1. Análisis del micro-ambiente

Los micro elementos que se estudian en el análisis del micro ambiente, aunque externos están directamente relacionados con la empresa y se incluyen dentro del sistema de administración de la empresa (Stanton, 1986).

“El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno” (Serna, 2003, p. 126). En este sentido, una de las formas de evaluar el perfil competitivo (MPC), es través del modelo de Michael Porter. En consecuencia, para evaluar el micro ambiente de la empresa se utilizarán las cinco fuerzas del mercado, tipificadas por Michael Porter (2000) y resumidas en la siguiente Tabla:

Tabla 13. Las 5 Fuerzas de Mercado.

Fuerza	Descripción
<p>Poder de Negociación Comprador y clientes</p>	<p>Esta empresa de vegetales empacados al vacío está bien enfocada en su mercado. Presenta una línea de productos accesibles a todo público. Se trata de un producto 100% natural, que ayuda al correcto funcionamiento del sistema digestivo y aporta nutrientes, vitaminas, oligoelementos y antioxidantes esenciales para el ser humano, entre otros beneficios. Los vegetales empacados al vacío son un producto pensado tanto para niños como para adultos. Es una empresa innovadora, dispuesta a satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores. La principal ventaja que ofrece el producto es que disminuye el tiempo en la preparación de las comidas, limita la generación de desperdicios orgánicos y reduce la posibilidad de pérdida de producto por deterioro u obsolescencia. Estas características, lo convierten en un producto altamente deseable para los clientes. Ahora bien, por tratarse de un producto de consumo masivo del cual existen pocos oferentes, los consumidores o demandantes tiene poca influencia sobre la determinación de los precios ya que cualquier esfuerzo individual se ve atomizado en el mercado. Los clientes actúan como precio-aceptantes pues su poder de negociación es muy reducido, gracias a la situación de mercado en la que actuará el producto: Muchos Demandante/Pocos Oferentes</p>
<p>Poder de Negociación de Proveedores</p>	<p>Como es un producto perecible, la exigencia con los proveedores de la materia prima será el cumplimiento de entrega (Just in time), los principales proveedores son Organizaciones Artesanales de Tulcán cuyos cultivos se supervisarán directamente para validar la perfecta calidad y características de la materia prima (los vegetales). En cuanto al elemento diferenciador, los empaques y la empresa Deltaplastic proveerá de fundas plásticas, atendiendo a las exigencias y estándares fijados por los expertos en calidad</p>
<p>Poder de Negociación Competidores Potenciales</p>	<p>El número de competidores dedicado a la producción de vegetales empacados al vacío, no es elevado (solo 6). Sin embargo, existen algunos productores agrícolas que están estudiando ampliar su producción hacia el empaqueo de vegetales.</p>
<p>Barreras de Entrada</p>	<p>La alta eficiencia que se logrará en la industria, generara grandes barreras de entrada, primero porque el costo de inventario es alto, segundo la marca aún no tiene mucho peso en el mercado publicitario de alimentos empacados y tercero habrá un costo muy alto para poder crear lealtad por parte del público, sabiendo que esta marca está por lanzarse.</p>
<p>Productos Sustitutivos</p>	<p>En esta categoría hay una fuerte competencia directa (Productores agrícolas), aunque no son sustitutivos perfectos pues se trata de los vegetales al natural, se trata del mismo producto, pero sin las ventajas de durabilidad y preservación que ofrece Bella Verdura. Otros sustitutivos más lejanos, son los vegetales en conserva (envasados o enlatados) y los vegetales congelados</p>

Fuente: (Porter, 2000) e Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

La Tabla 13, muestra un resumen de los principales micro elementos que pueden afectar la estrategia de mercado de la empresa y cómo lo que pudiera

entenderse como un elemento negativo en un principio, al final se puede constituir en una herramienta útil para posicionar al producto, la marca y la empresa.

1.3.2. Análisis macro-ambiente

Este tipo de análisis enuncia y define estrategias para contrarrestar los efectos de aquellas variables o factores sobre los cuales la gerencia no tienen ningún control (Stanton, 1986). Esto significa identificar los factores incontrolables a los que ese enfrenta la empresa o emprendimiento. En este sentido, la planificación y la gerencia estratégica han utilizado instrumentos como las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La EFE es un instrumento que resume el conjunto de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa, así como aquellas amenazas que pueden erradicarse o neutralizarse. El objetivo de esta matriz es identificar las variables exógenas que pueden afectar positiva o negativamente a una empresa o emprendimiento en un momento dado. La EFI por su parte, permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa (Serna, 2003).

Tabla 14. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
· Tendencia de consumo de productos naturales.	0,10	3	0,30
· Puntos de venta donde se ofrecen.	0,12	3	0,36
· Existencia de compradores y demanda creciente de vegetales.	0,12	3	0,36
· Existencia de proyectos agricultores para el mejoramiento del País.	0,10	3	0,30
· Facilidades de Financiamiento por parte de estamentos gubernamentales	0,10	3	0,30
AMEZAZAS			
· Crisis económica (inflación)	0,06	1	0,06
· Tendencias sociales.	0,06	1	0,06
· Factores climáticos (agricultura).	0,10	2	0,20
· Existencia de competidores.	0,06	2	0,12
· Aspectos legales	0,08	1	0,08
· Factores que influyan en la materia prima (virus o enfermedades)	0,10	2	0,20
Totales	1,00		2,34

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 14, muestra el resumen de los principales factores externos que pudieran influir en Bella Verdura. La importancia de identificar estos factores radica en el posterior diseño de estrategias para contrarrestar o minimizar las amenazas y potenciar o maximizar las oportunidades, toda vez que estos factores son incontrolables para la empresa.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
• Materia prima de excelente calidad y disponible.	0,10	3	0,30
• Atención personalizada y rápida hacia el cliente.	0,10	3	0,30
• Precios competitivos.	0,10	3	0,30
• Producto 100% natural y nutritivo.	0,12	3	0,36
• Prolongación de la vida útil de los productos.	0,08	3	0,24
• Producto innovador.	0,08	2	0,16
DEBILIDADES			
• Producto Especial.	0,10	1	0,10
• Baja confianza del consumidor.	0,10	1	0,10
• Los productores cuentan con poca producción, debido a la falta de espacio, (infraestructura).	0,10	2	0,20
• No hay garantía de suministro de materia prima por parte de los productores agrícolas.	0,12	2	0,24
		1	0,00
		2	0,00
Totales	1,00		2,30

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 15 muestra la evaluación de los factores internos que pueden influir en Bella Verdura, en este sentido la idea es explorar al máximo las fortalezas de la marca y reducir o eliminar las debilidades ya que estos factores si son de ámbito de control de la empresa.

En este sentido, una de las matrices EFE y EFI más conocida es el DOFA que permite de manera sencilla y sistemática organizar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que enfrentan las organizaciones (Serna, 2003).

Para evaluar los aspectos exógenos al proyecto se utilizará la matriz DOFA que es una estrategia ágil y práctica para contrastar las debilidades y fortalezas de la

empresa con las oportunidades y amenazas presentes en el mercado (Goodstein, 1998).

Dicho análisis se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 16. Matriz de Estrategia DOFA para Productos Bella Verdura.

A. Fortalezas:	B. Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima de excelente calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto Especial.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y rápida hacia el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de los consumidores sobre el producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Precios cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productores cuentan con poca producción, debido a la falta de espacio, (infraestructura).
<ul style="list-style-type: none"> • Producto 100% natural y nutritivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el mercado (empresa Nueva).
<ul style="list-style-type: none"> • Prolongación de la vida útil de los productos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador. 	
C. Oportunidades:	D. Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de consumo de productos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica (inflación)
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta donde se ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de compradores y demanda creciente de vegetales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores climáticos (agricultura).
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de proyectos agrícolas para el mejoramiento del País. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de Financiamiento por parte de estamentos gubernamentales (Préstamos institucionales a bajo costo por parte del Ministerio de Agricultura) que apoyan a las PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales
	<ul style="list-style-type: none"> • Factores que influyan en la materia prima (virus o enfermedades)

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

La Tabla 16, presenta el análisis DOFA aplicado a la empresa, donde se destacan las principales debilidades, oportunidades y fortalezas y amenazas a las que se enfrentará la empresa. Lo cual resulta de vital importancia, pues la única manera de diseñar estrategias que contrarresten estas variables incontrolables es a

través del pleno conocimiento de las mismas, de manera de explotar las Fortalezas y Oportunidades y limitar o minimizar las debilidades y amenazas.

Plan de contingencia

1. Por tratarse de un producto de consumo masivo y de un bien de primera necesidad tiene una elasticidad precio bastante baja por lo que es muy poco sensible a la inestabilidad de la economía. Ello garantiza su permanencia en el mercado siempre que se mantengan los estándares de calidad.
2. Por ser un tipo de empresa bastante sofisticada y con una necesidad de inversión inicial relativamente fuerte, se limita el acceso a nuevos competidores al mercado, lo que permitirá a la empresa posicionarse y apalancarse en el mercado.
3. Dado que el mercado meta seleccionado se caracteriza por altos niveles de poder adquisitivo, difícilmente se verá afectado por la inestabilidad económica.
4. Al ser un producto cuyo proceso productivo garantiza su conservación por más de 3 meses, permite aprovechar la estacionalidad de ciertos rubros vegetales. Es decir, se compra en la época de cosecha y se produce y vende durante todo el año.

1.3.3. Proyección de la oferta

La oferta son las cantidades de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender dados los precios del mercados (Zavala, 1976).

Para proyectar la oferta de vegetales, se utilizará la base de la producción anual promedio de las empresas del sector de vegetales empacados al vacío para el Área Metropolitana de Quito de acuerdo con INEC (2017). Cabe señalar que

actualmente en el mercado existen seis (6) empresas de vegetales empacados al vacío, las cuales muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 17. Empresas y Marcas de Vegetales comercializados en Ecuador

EMPRESA	MARCA	PRODUCTOS	PRESENTACIÓN	PRECIO EN \$
ECOPACIFIC	HORTILISTO	<ul style="list-style-type: none"> • Jengibre lavado y pelado • Cebolla lavada y pelada 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 100g. • Empaque de 475g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,32 • 1,32
LA CUENCANA	LA CUENCANA	<ul style="list-style-type: none"> • Choclo entero pelado y cocido • Choclo en grano, cocido y pelado • Arveja Verde cocida • Garbanzo cocido • Frejol Rojo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 350g. • Empaque de 400g. • Empaque de 400g. • Empaque de 400g. • Empaque de 400g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,74 • 2,60 • 1,45 • 2,26 • 2,33
FRESH & NATURAL	DELIVALLE	<ul style="list-style-type: none"> • Yuca pelada, lavada y cortada 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 859g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,99
ALPRONATH	HORTCOCID	<ul style="list-style-type: none"> • Remolacha pelada y cocida 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 450g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,36
VERMONTINA	VERMONTINA	<ul style="list-style-type: none"> • Yuca, pelada, lavada y cortada 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 850g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,95
LAVALERIA	MIX PAIT	<ul style="list-style-type: none"> • Cebolla lavada y pelada 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque de 550g. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,39

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 17.- En resumen, la competencia a la que se enfrenta Bella Verdura está representada por: Ecopacific, La Cuencana, Alpronath, Fresh & Natural, Vermontina, y La Valeria, los cuales comercializan choclos cocidos enteros y desgranados, remolachas cocidas, yuca lavada y pelada, legumbres cocidas (Garbanzos, Arvejas verdes y Frejol rojo), cebolla lavada y pelada, jengibre pelado y lavado, zanahoria cruda lavada pelada y cortada, entre otros productos. En empaques que van desde los 100 gramos hasta los 850 gramos, con precios desde 1,32 \$ hasta 2,74\$. Cabe destacar que estas empresas Agroindustriales

producen en su mayoría, productos a nivel nacional, por lo que es difícil determinar la oferta de estas empresas solo para la zona de Iñaquito.

1.3.4. Cálculo para obtener la Oferta

Al no contar con datos históricos porque se trata de un mercado con pocas empresas dedicadas a producir productos empacados al vacío, se tomaron datos de las preguntas Nro.4, Nro. 5 y Nro. 8 de las encuestas realizadas; la información adquirida fue la frecuencia de la población que consume verduras y la cantidad que compran. En consecuencia, bastará conocer la distribución geográfica poblacional (15.263 personas) del sector para determinar la oferta promedio de este tipo de productos en el área metropolitana de Quito y consecuentemente de la Zona de Iñaquito.

En la siguiente Tabla se analiza más a fondo los datos de la investigación:

Tabla 18. Frecuencia de consumo de vegetales

PREGUNTA N.-4		PREGUNTA N.- 8	
¿DONDE COMPRA SUS VEGETALES?		¿QUE TIPO DE EMPAQUE PREFERE?	
CRITERIO	PORCENTAGE	CRITERIO	PORCENTAGE
Supermercados	97%	Al Vacío	86%
CALCULO:			
MERCADO META X PORCENTAGE		COMPRAS A LA SEMANA	
15.263 x 97% =		14.805	
15.263 x 86% =		13.126	
TOTAL (COMPRA - PREFERENCIA) =		1.679	

PREGUNTA N.- 5		
¿QUE CANTIDAD ACOSTUMBRA COMPRAR DE VEGETALES PARA UNA SEMANA ?		
CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAGE
1Kg	49	13%
500g	56	15%
400g	15	4%
300g	75	20%
100g	180	48%
CALCULO:		
COMPRAS A LA SEMANA	X PORCENTAGE X CRITERIO ÷ TRANSFORMACION A KILOS (1000g)	PESO EN KILOS DE VEGETALES EMPACADOS AL VACIO
	$1.679 * 13\% = 218 * 1000g = 218.000 \div 1000g =$	218kg
	$1.679 * 15\% = 252 * 500g = 126.000 \div 1000g =$	126kg
	$1.679 * 4\% = 67 * 400g = 26.800 \div 1000g =$	27kg
	$1.679 * 20\% = 336 * 300g = 100.800 \div 1000g =$	101kg
	$1.679 * 48\% = 806 * 100g = 8.600 \div 1000g =$	81kg
TOTAL OFERTA ACTUAL PARA 1 SEMANA EN KILOS		553Kg
TOTAL OFERTA ACTUAL PARA EL 1er AÑO EN KILOS (x 52 semanas del año)		28.756Kg

Fuente: Investigación Propia y datos de la encuesta (preguntas números 4, 5 y 8)

Elaborado Por: La Autora

En la Tabla 18 se puede observar las preguntas del cuestionario, las cuales arrojaron datos importantes para obtener la cantidad ofertada de productos empacados al vacío.

Luego, sobre este resultado se aplica **la tasa de crecimiento promedio interanual del sector agrícola de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2017) del 8%**, se puede afirmar que la oferta potencial de Vegetales Empacados al Vacío en la Zona de Ñaquito de acuerdo a lo reflejado en la siguiente Tabla:

Tabla 19. Proyección de la Oferta

Año	Tasa de Crecimiento	Cálculo	Cantidades Ofrecidas de Vegetales Empacados al Vacío (En Kilos)
0	--	--	28.756
Año 1	8	28.756 (1+8%)	31.056
Año 2	8	31.056 (1+8%)	33.541
Año 3	8	33.541 (1+8%)	36.224
Año 4	8	36.224 (1+8%)	39.122
Año 5	8	39.122 (1+8%)	42.252

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

La Tabla 19, muestra oferta actual de vegetales empacados al vacío (de acuerdo a los cálculos mostrados) proyectado a 5 años, cabe mencionar que tal como se señaló, la proyección de la oferta se hizo con base en la tasa de crecimiento promedio interanual del sector agrícola correspondiente al 8%, la cual es publicada por el INEC. Para hacer la proyección se utilizó la siguiente fórmula:

$$Cn = Co (1 + i)^n$$

$$C1 = 28.756 (1 + 8\%)^1 = 31.056$$

$$C2 = 31.056(1 + 8\%)^2 = 33.541$$

$$C3 = 33.541 (1 + 8\%)^3 = 36.224$$

$$C4 = 36.224 (1 + 8\%)^4 = 39.122$$

$$C5 = 39.122 (1 + 8\%)^5 = 42.252$$

1.4. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

“El pronóstico es el arte de anticiparse a lo que es probable que hagan los consumidores bajo un conjunto de condiciones dadas” (Kotler, 1989, p. 245). Esto significa que no basta con conocer la proyección de la demanda, se debe saber cuál es el pronóstico de la demanda o lo que se conoce como la demanda potencial insatisfecha. Es decir, las cantidades de productos que los consumidores quieren y/o necesitan adquirir pero que la oferta actual no cubre.

La demanda potencial de Bella Verdura viene dada por la diferencia entre la demanda actual de productos similares y la oferta de los mismos en el mercado meta y se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 20. Proyección de la Demanda Potencial Insatisfecha

	Cantidades Demandadas de Vegetales Empacados al Vacío (En Kilos)	Cantidades Ofrecidas de Vegetales Empacados al Vacío (En Kilos)	Demanda Potencial Insatisfecha (En Kilos)
Año 1	238.512	31.056	207.456
Año 2	253.300	33.541	219.759
Año 3	269.005	36.224	232.781
Año 4	285.683	39.122	246.561
Año 5	303.395	42.252	261.144

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tal como se señaló, la Tabla 20 muestra la demanda potencial insatisfecha que viene siendo las cantidades en kilos que los consumidores están dispuestos a adquirir y, sin embargo, la oferta actual no es suficiente para atender esa demanda, dejando espacio para que los oferentes actuales aumenten su producción o que surjan nuevos oferentes. Este es justo el nicho de mercado que va a aprovechar Bella Verdura.

1.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

“...la mezcla promocional; es decir, la combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, así como otros apoyos promocionales que se utilizan para lograr los objetivos...” (Stanton, 1986, p. 477).

Se trata de definir propiamente cuál y cuánto será el esfuerzo de promoción y publicidad para colocar y mantener a Bella Verdura en el mercado.

1.5.1. Objetivos

El propósito de la promoción y publicidad de un producto es darlo a conocer entre el público, posicionar la marca, fortalecer la fidelidad, pero sobre todo diferenciarlo a los ojos del consumidor. El conjunto de estrategias utilizadas para lograr esto, es lo que se conoce como mezcla de mercadotecnia y pretende finalmente aumentar las ventas, para garantizar la rentabilidad de la inversión.

Como se trata de una marca nueva en el mercado y de un producto relativamente poco conocido, se deberá seleccionar un grupo objetivo sobre el cual se realizarán todos los esfuerzos de mercadotecnia.

1.5.2. Target

El Target viene siendo el grupo específico sobre el cual se realizará el esfuerzo promocional (Kotler, 1989). Es decir, aquellos que constituyen el mercado meta del producto. Como punto de inicio para el posicionamiento del producto se seleccionó la Ciudad Quito - Sector Ñaquito, pues se trata de una zona dentro de la ciudad de gran crecimiento de acuerdo con los Boletines de la Asociación Inmobiliaria (2017). Y con una significativa presencia de Supermercados y grandes superficies.

Esta zona, tiene presencia de familias sin hijos y jóvenes profesionales con niveles socio- económicos medio, medio alto y alto quienes son los clientes potenciales de este tipo de productos. Una de las fortalezas importantes de los Bella Verdura es su naturaleza ecológica pues no utiliza preservantes ni conservantes para prolongar su vida y que simplifica el tiempo en la cocina de quienes van a preparar los alimentos (aspectos muy valorados en la dinámica de la vida moderna). Pero sin duda alguna, el gran bastión de estos productos es su gran valor nutricional pues aportan vitaminas, minerales, oligoelementos y antioxidantes que garantizan una vida más saludable y plena, así como altos contenidos de fibra vegetal que mejora los procesos digestivos y de eliminación de toxinas.

En general se puede afirmar que los Bella Verdura contribuyen a disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, centrales y periféricas, degeneración neurológica, cáncer de colon, entre otros y, además, favorecen la reducción y mantenimiento del peso corporal. En síntesis, el target del producto se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 21. Target del Bella Verdura

Grupo económico	Clase media/media alta
Sexo	Indistinto
Formación	Profesionales y profesionistas
Edad	De 20 a 60 años de edad

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

Tal como se ha venido explicando el producto se ofrecerá fundamentalmente en un mercado donde haya poder adquisitivo relativamente alto y con consumidores audaces y abiertos al cambio. Dispuestos a probar alternativas y, sobre todo, preocupados por su consumo pero que no estén dispuestos a sacrificar su tiempo de ocio en favor de la vida sana. Sino antes bien, busquen un equilibrio

entre ambos mundos y la Tabla 21, resume estos atributos de los consumidores meta o *target group*.

1.5.3. Estrategia de Mercado

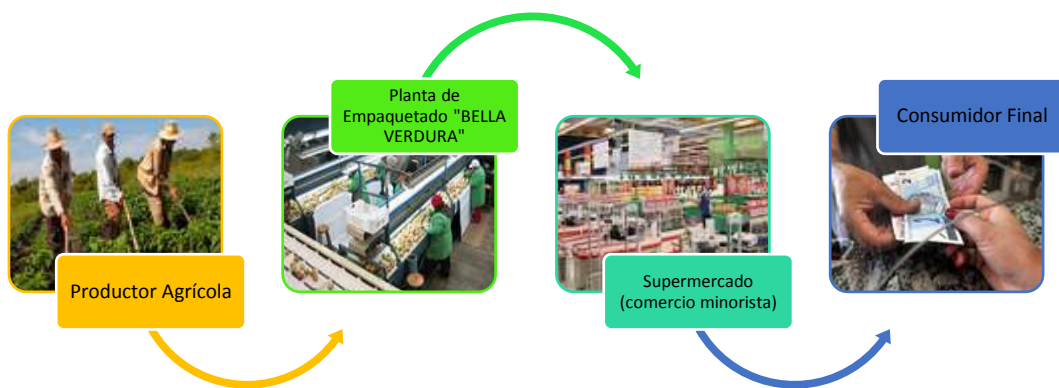
Existen muchas formas de posicionar rápido y fácilmente un producto en el mercado, para ello se hace uso de la mencionada mezcla de mercadotecnia que es lo que Kotler (1989) llama las 4 P's del mercadeo: Producto, Precio, Plaza, y Promoción.

- **El Producto:** se trata paquetes de 200 gramos de vegetales empacados al vacío, llamados Bella Verdura, la principal característica de los empaques es que los vegetales se presentarán lavados, pelados y cortados listos para el consumo. En bolsas de poliamida o polietileno de alta resistencia, transparentes para que se muestre el contenido, pero impresas con la marca Bella Verdura, las especificaciones de contenido, peso y sello de garantía. Así como los datos de registro sanitario y demás requisitos de ley. Otra de las innovaciones de los Bella Verdura, es que los empaques podrán ser de un solo tipo de vegetal o de varios tipos, y que se puede usar su contenido completo una sección de los mismos sin que el remanente pierda el vacío, por lo que mantendrán su frescura e integridad nutricional. Asimismo, los vegetales vendrán en varios tipos de cortes: cubitos, ralladas, fileteadas y bastones. También podrán venir enteros.
- **Precio:** los empaques serán vendidos a un precio competitivo de acuerdo con los costos de producción, atractivo para los consumidores pero que también fortalezca la posición de producto sano y natural. En cuanto a los distribuidores se manejará políticas de descuentos del 3 al 6% dependiendo del volumen de colocación del producto y del *merchandising* que hagan de los Bella Verdura dentro de los supermercados.

- **Plaza:** el canal de distribución va a ser fundamentalmente a través de supermercados y grandes superficies. Es decir, de la planta serán distribuidos directamente a través de los canales minoristas.

Es decir, se acortará la plaza de manera de disminuir los costos de distribución. La siguiente ilustración muestra el canal de distribución:

Ilustración 1. Canal de Distribución de los Bella Verdura



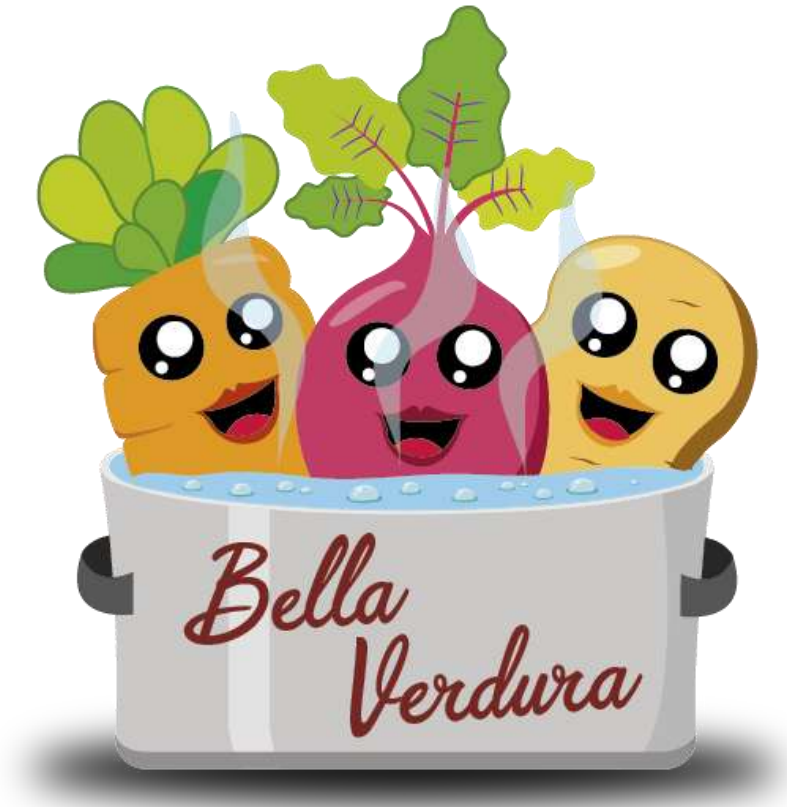
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

- **Promoción:** como su nombre lo indica es el elemento que permitirá el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, para ello se utilizarán herramientas promocionales y publicitarias destinadas a dar a conocer el producto y a difundir sus bondades. La primera estrategia de promoción va a ser colocar demostradores en los supermercados y grandes superficies en los horarios de mayor afluencia del público. También se elaboran video demostrativos para ser difundidos a través de internet y las diversas redes sociales. En estos videos se presentarán no solo las bondades del producto sino diversas recetas y aplicaciones del mismo. También se remitirán correos electrónicos masivos mostrando las bondades y características de los Bella Verdura. Finalmente, se asistirá

como invitados a diversos programas de variedades para presentar platillos tradicionales y no tradicionales preparados con los Bella Verdura. La Ilustración 2 muestra el logotipo de la marca y sobre este concepto se diseñará toda la campaña.

Ilustración 2. Logotipo de Bella Verdura



Fuente: Información Propia

Elaborado por: La Autora

La Ilustración 2, presenta la imagen de la marca, la cual busca calar hondamente en la recordación de los consumidores a través de un comic sencillo y representativo del producto.

Ilustración 3. Etiqueta de Bella Verdura

Información Nutricional	
Tamaño por porción: 200g	
Porciones por envase: 1	
Cantidad por porción:	
90g Calorías por porción	
Grasa total 0 g	0%
Grasa saturada 0 g	0%
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 0 mg	0%
Carbohidratos totales 20 g	7%
Fibra dietética 1 g	2%
Proteínas 2 g	4%
Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías	

Bella Verdura

P.V.P.:

LOTE:

ELB:

EXP:

Para sus pedidos

Tel: 2439755 - 0991359298

Fuente: Información Propia

Elaborado por: La Autora

La Ilustración 3 muestra la etiqueta que contendrán los empaques de Bella Verdura de acuerdo a las exigencias de la legislación vigente.

Ilustración 4. Etiqueta de Bella Verdura



PAPA PELADA BASTONES

"Comer Sano es Verte Sano"

100% NATURAL

Manténgase Refrigerado

Elaborado por: Bella Verdura

bella.verdura@hotmail.com

Registro sanitario: 09307 INHQAN 0508.

Ingredientes: Papa Fresca



Fuente: Información Propia

Elaborado por: La Autora

1.5.4. Canales offline u online

En este caso, tal como se ha descrito se hará uso de ambos tipos de canales.

- **Offline:** a través de la participación en programas televisivos de variedades para la presentación de recetas elaboradas con Bella Verdura. Mediante la entrega de volantes en los supermercados y con la presencia de demostradores en las horas de mayor afluencia durante el primer mes de su lanzamiento al mercado y un *merchandising* muy agresivo. Otro recurso importante será la presencia en programas radiales dedicados a la salud y el cuidado de uno mismo.
- **Online:** mediante la difusión de videos explicativos y demostrativos del producto y la difusión de videos de elaboración de recetas tradicionales y no tradicionales. Envío masivo de correos electrónicos.

1.5.5. Medios: redes sociales

Para la estrategia de difusión Online se utilizarán fundamentalmente las redes sociales Facebook, YouTube e Instagram, pues sin mayor costo permiten la difusión de los contenidos. Asimismo, se diseñará una página web que permitirá a cliente y consumidores finales conocer todo lo relacionados con los Bella Verdura.

1.5.6. Cronograma, presupuesto y evaluación

La utilización de las redes sociales, así como las promociones directas en sitio, tiene un costo y una planificación durante el año. La Tabla 22 muestra un resumen del plan de medios a utilizar, destacando duración, costo y evaluación.

Tabla 22. Plan de Medios

MEDIO	CRONOGRAMA	COSTO ANUAL EN \$	EVALUACIÓN/ PENETRACIÓN
FACEBOOK	ENE/DIC AÑO1	240,00	24 A 44 CLICKS 600-700 PERSONAS
INSTAGRAM	ENE/DIC AÑO1	180,00	50 CLICKS DIARIOS 800-900 PERSONAS
YOU TUBE	ENE/DIC AÑO1	225,00	900-1000 PERSONAS
Promoción directa en sitio	ENE/MAR AÑO 1	350,00	800-1200 PERSONAS
TOTALES		995,00	3800 PERSONAS

Fuente: Información Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 22, señala que, para posicionar el producto durante el primer año, se debe contar con un presupuesto de 995 dólares. El cual se destinará a colocar clics en las redes sociales y a realizar demostraciones en sitio (auto mercado). Esta estrategia ha sido evaluada solamente con la penetración directa pues se espera que el efecto boca-boca propio del uso de este tipo de medios duplique e incluso triplique la penetración.

1.5.7. Formatos para el mensaje por redes sociales

Básicamente se quiere transmitir el mensaje que los Bella Verdura son productos 100% naturales que maximizan la vida útil de los vegetales pues la prolongan en más de un 70% de su duración natural, además que simplifican la vida de quienes cocinan o preparan los alimentos pues vienen listos para ser cocidos sin necesidad de ninguna preparación previa: **Del empaque a la Olla.**

1.6. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR

Un canal de distribución es la ruta que toma la propiedad del bien según avanza desde el productor a la empresa procesadora, después al supermercado y por último al consumidor final (Stanton, 1986). Tal como se señaló en el punto anterior, para la comercialización del producto se utilizará el Canal Indirecto, es decir del productor al comercio minorista y de ahí al consumidor.

Esto significa que se pretende simplificar la cadena comercial para, por una parte, facilitar el acceso al producto y por la otra, abaratar los costos al reducir el tamaño del canal. Este tipo de canal de distribución responde al modelo conocido como distribución indirecta, pues se pasa del productor directamente al comercio detallista (es decir, los comercios que venden al detalle).

Otra ventaja de este sistema de distribución es la reducción en los tiempos de entrega de los productos, enfatizando así una de las grandes premisas de Bella Verdura que es la calidad y frescura de sus productos. Ver ilustración 1.

1.7. SEGUIMIENTO A CLIENTES

El seguimiento del cliente una vez que se ha concluido con una venta, permite lograr nuevas compras, que son la piedra elemental de la mayor parte de las pequeñas empresas exitosas (Movistar, 2018).

Toda pequeña o mediana empresa que quiere tener un proceso completo y práctico en sus labores no debe dar por hecha la satisfacción de los clientes con sus servicios, por eso es que se deben seguir unos pasos para dar un correcto seguimiento de ellos.

Para poder mantener a los clientes en ocasiones no basta con cerrar la venta, es hacer un correcto seguimiento. Pero un correcto seguimiento debe ser moderado,

sin abrumar al cliente, lo que se recomienda en estas instancias es comenzar el seguimiento según los expertos:

- **Establecer las expectativas:** al establecer expectativas para los clientes, el negocio se hará proactivo porque percibirán su satisfacción del producto con el resultado final.
- **Enfoque en el “después de la venta”:** por lo general se dan seguimiento hasta conseguir la venta, pero no se quiere solo mostrar que la empresa está interesada en la venta, sino el éxito del cliente con el producto ofertado.
- **Ataque preventivo:** si hay una época del año en la que exista una demanda considerable por este tipo de productos (verduras empacadas al vacío) como, épocas de vacaciones y turistas que es cuando las ventas tienen una mayor rotación positiva para esto se hará una prevención para las contingencias y afrontarlas.
- **Recordar datos claves:** el negocio recordara aniversarios especiales de los clientes en relación a la empresa porque son una excelente excusa para para llegar a los clientes de forma proactiva.
- **Ser especial:** ingresar al mercado con una oferta especial para atraer nuevos clientes.
- **Obtener personal:** las personas hacen negocios con aquellos que conocen y tiene confianza. La comunicación será más convencional con el cliente. Esto significa enviar mensajes de correo electrónico sin abrumar al comprador.
- **Mantener el contacto:** se hará llamadas periódicamente a los clientes para averiguar si sus adquisiciones o compras han cambiado y si la empresa puede ayudarlos de alguna manera, los clientes valoraran la información que se les proporcionen sobre los productos existentes y por la promoción de los nuevos productos adicionales (Ugalde, 2018).

Por último, con toda la información recolectada se realizará con una lista de clientes organizada, estudiada y analizada, que permita dar un seguimiento eficaz. Por ello se llevará una ficha técnica por cada supermercado, la cual contenga

datos de interés como; frecuencia de adquisición de cada producto para obtener información, sobre aquella verdura empacada que se vende mejor y dejar de promocionar aquella que no se vende, para poder ingresar nuevos productos similares y continuar con el ciclo de seguimiento.

1.8. MERCADOS ALTERNATIVOS

La dinámica actual de los mercados y la creciente demanda y oferta de productos hace que las empresas estén a la continua caza de nuevos nichos y oportunidades de negocios, dentro y fuera de sus fronteras. En este sentido, se puede afirmar que cada nuevo año y con la perspectiva mundial es una necesidad imperante de todos los países, realizar una vasta búsqueda de nuevos mercados y la manera adecuada para expandir fronteras comerciales (Universidad Icesi, 2018).

Cuando una empresa está consolidada en el mercado, comienza a abrir sus horizontes. En el caso de la marca Bella Verdura, una vez conozca el movimiento comercial en los supermercados de la zona, se plantea los siguientes mercados alternativos o complementarios en el corto, mediano y largo plazo.

- **En el corto plazo:** abastecer la totalidad de los supermercados del área metropolitana de Quito; y, diversificar los clientes al colocar sus productos en expendios de comidas preparadas como restaurantes, patios de comida, hoteles y servicios de Catering. Con el propósito de llevar a la empresa a ser uno de los mayores distribuidores de verduras lista para cocinar.
- **En el mediano plazo:** extender la comercialización y venta de Bella Verdura a nivel nacional tanto en supermercados como en expendios de comida.
- **El largo plazo:** Una vez la empresa y la marca se hayan consolidado en el mercado nacional, se podrá expandir internacionalmente. Se podría iniciar a través de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que ofrece todas las

ventajas y facilidades para el comercio entre sus miembros, sobre todo si se trata de productos originales de la región y procesados industrialmente. Para luego incursionar en mercados más grandes y ambiciosos como los Estados Unidos y la Unión Europea.

CAPÍTULO II

ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

2.1.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio

La producción es el proceso mediante cual se combinan factores productivos (tierra, trabajo y capital) para transformarlos y generar nuevos bienes y/o servicios (Zavala, 1976). Desde el punto de vista contable, la producción es la combinación de los elementos del costo (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos Indirectos de Fabricación) para generar un beneficio o ganancia.

La producción de verduras empacadas al vacío es un proceso complejo por cuanto se inicia con la selección de las verduras a ser procesadas. Para ello se deberá visitar periódicamente a los proveedores para garantizar que las cosechas se den dentro de las condiciones que requiere el posterior procesamiento de las verduras.

Como se señaló en el capítulo precedente, Bella Verdura iniciará operaciones con la producción de Yuca, Zanahoria, Papas y Remolacha, pues resultaron ser los vegetales preferidos por el público, en empaques al vacío de 200 gramos. En presentaciones en rodajas, cubos, bastones y ralladas, según sea el caso.

Este es un producto de consumo humano masivo y de primera necesidad por lo que su proceso productivo debe cumplir con todos los estándares de calidad y fitosanitarios de manera de generar en los consumidores la confianza y fidelidad que van a garantizar a perpetuidad del producto en el mercado.

Este proyecto busca atender la demanda de los consumidores jóvenes y adultos contemporáneos con niveles de ingreso medio alto y alto, residentes de la parroquia Ñaquito en la ciudad de Quito. Este objetivo lo logrará a través del establecimiento de tres áreas o niveles de actuación: Estratégico, Medular y de Apoyo. La Ilustración 2, muestra el mapa de procesos de la empresa.

Ilustración 5. Mapa de Procesos de Bella Verdura



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora.

La Ilustración 2 muestra como de manera global estarán distribuidas las responsabilidades de la empresa de acuerdo a cada uno de los niveles de toma de decisiones. El nivel estratégico es el responsable de toda la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, así como del diseño, supervisión y control de todos los procesos empresariales. El nivel medular por su parte, es el encargado de las tareas propiamente de la empresa, es decir es quien hará cumplir el objeto y razón de ser la empresa, como lo es la producción. Finalmente, el nivel de apoyo está al frente de todos los procesos administrativos garantizando que todos los niveles tengan a disposición todo aquello indispensable para operar.

Ahora bien, “La descripción del proceso productivo harán posible, además, conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso” (Sapag, 2008, p. 36). El proceso de empaclado al vacío se describe a continuación:

Tabla 23. Descripción del Proceso Productivo

#	ACTIVIDADES	OBJETIVO
1	Recibir los bultos o costales de vegetales	Disponer de materia prima fresca para la producción.
2	Seleccionar los vegetales por bultos para pesarlos.	Controlar y verificar la calidad y peso de los vegetales
3	Realizar el primer lavado, por bultos en las superficies limpias	Evitar la contaminación y eliminar la acumulación de suciedad en la superficie y en los vegetales.
4	Seleccionar las verduras individuales sin fracturas o descomposición en el exterior	Seleccionar solo aquellos vegetales que se encuentren es óptimo estado para garantizar la mayor calidad del producto terminado y evitar el deterioro del resto de los vegetales.
5	Recolectar y transportar los vegetales al área de cortes y pelados	Pelar y cortar en sus diferentes formas (cubitos, trozos, bastones, rallados y enteros).
6	Realizar el segundo lavado, por canastas de verdura.	Eliminar suciedad o desechos por completo para ingresar al cuarto frío.
7	Trasladar la verdura por canastas al cuarto frío.	Desinfectar la verdura, a temperaturas moderadas.
8	Transferir la verdura fría a cuatro de empaque al vacío.	Pesar el contenido por funda, colocar en la máquina de empaque y sellado al vacío.
9	Desplazar nuevamente los empacados al cuarto frío.	Para mantener el estado del empaquetado y sellado al vacío.
10	Recibir los pedidos y elaborar las órdenes de entrega.	Para despachar el producto transformado, el cliente envía por medio de correo electrónico el pedido y orden de entrega. (El pedido por lo general lo emiten 1 día antes de la entrega).
11	Realizar el Control de calidad.	Se coloca el producto de una gaveta a otra para visualizar individualmente cada empaquetado.
12	Etiquetar	Se coloca la etiqueta que incluye fecha de elaboración, expiración, número de registro sanitario y logotipo de la empresa.
13	Despachar.	Para ser entregado a los supermercados.

Fuente: Investigación Propia

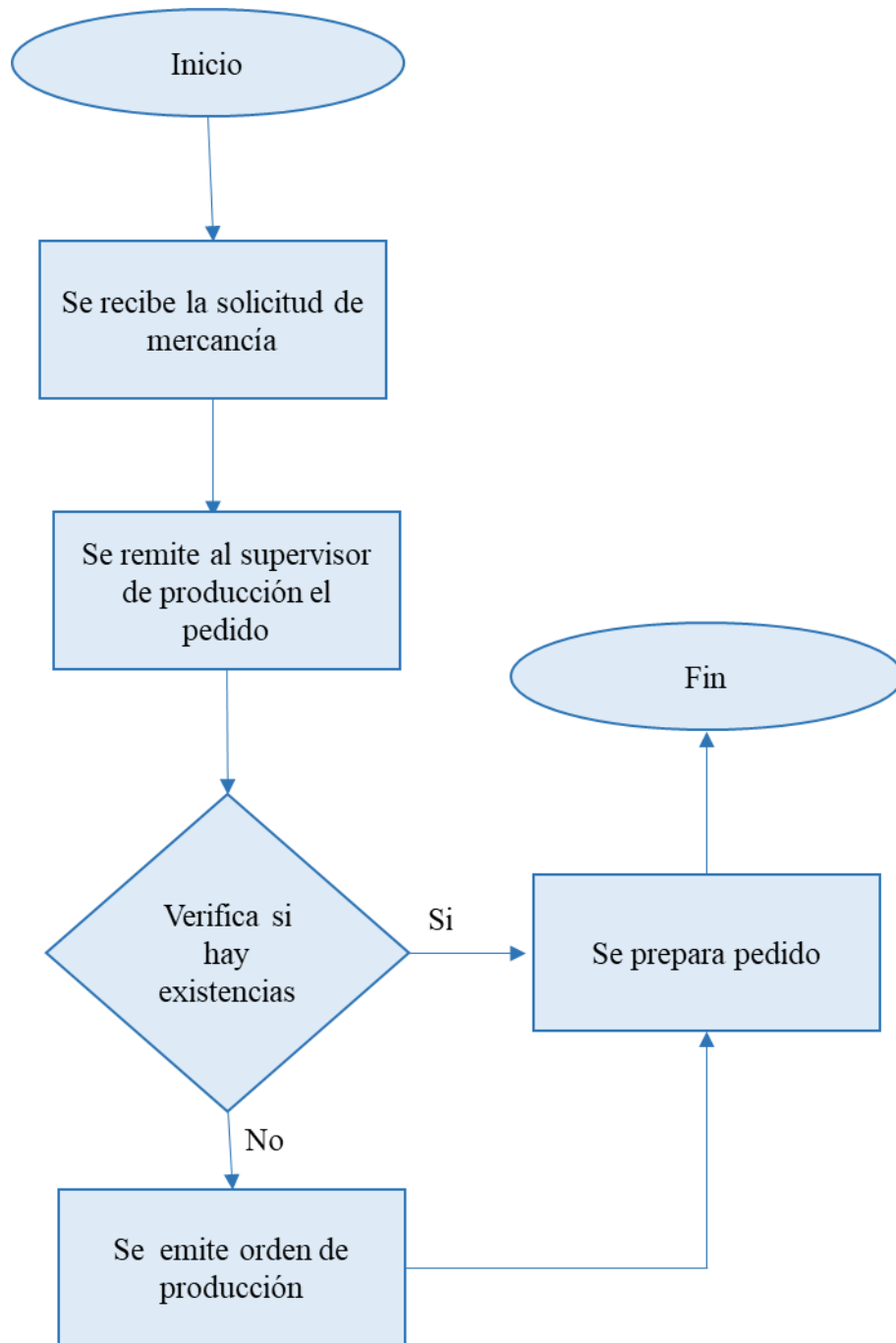
Elaborado por: La Autora

La Tabla 23, resume el proceso de producción de Bella Verdura, el cual resulta bastante sencillo, siempre que se cumpla con todas las etapas para garantizar la integridad de los vegetales y su mejor presentación en el empaquetado final.

Sin embargo, para presentar un Plan de Negocios "...es conveniente esquematizar como se realizarán las transformaciones que conllevarán a la obtención de los productos finales" (Palacios, 2004, p. 190). La Ilustración 3, muestra el Flujo grama de Proceso de Empacado al Vacío de los vegetales seleccionados.

Es de hacer notar, que todos los desperdicios generados con ocasión de la producción serán comercializados como Derivados de segunda mano para la producción de abono y/o alimento para animales.

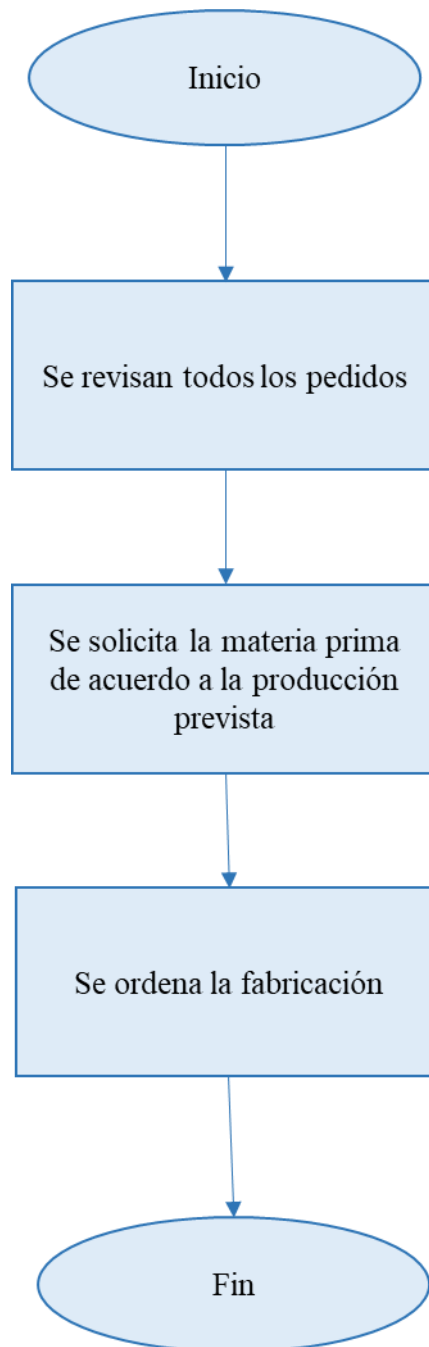
Ilustración 6 Flujo de Proceso de Pedidos



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

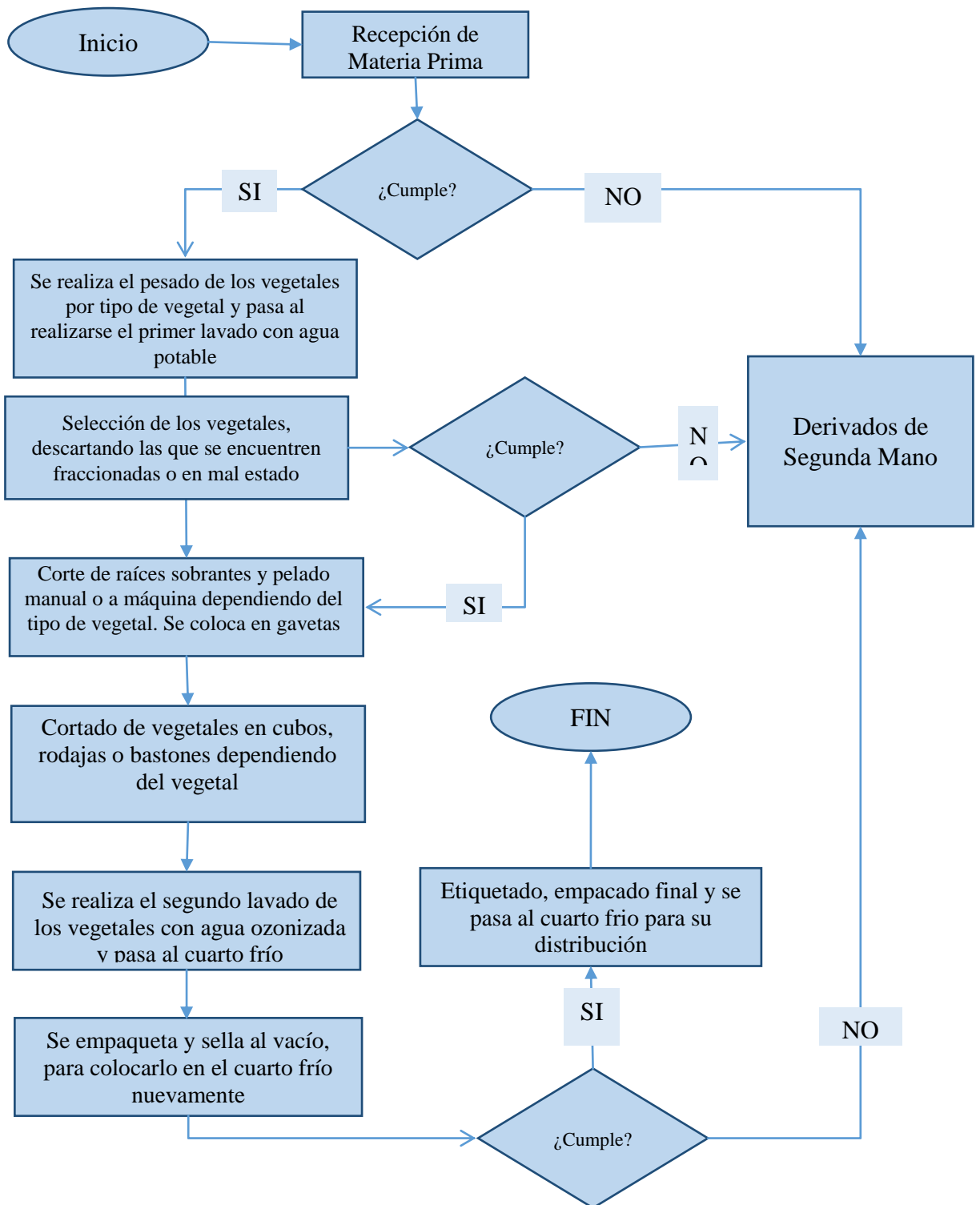
Ilustración 7 Flujograma de Proceso de Planificación de la Producción



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

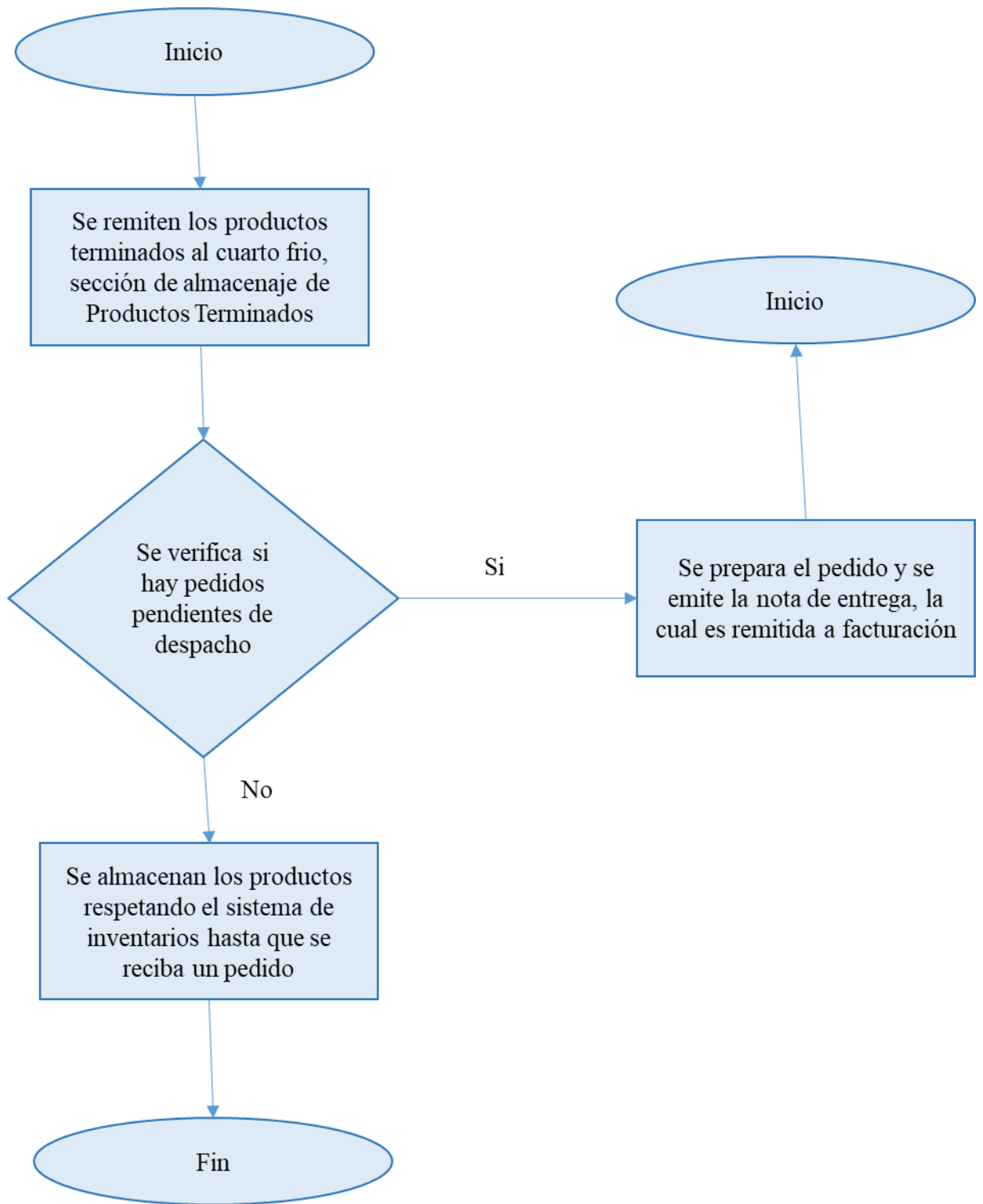
Ilustración 8. Flujograma de Fabricación de Empacado al vacío



Fuente: Investigación Propia

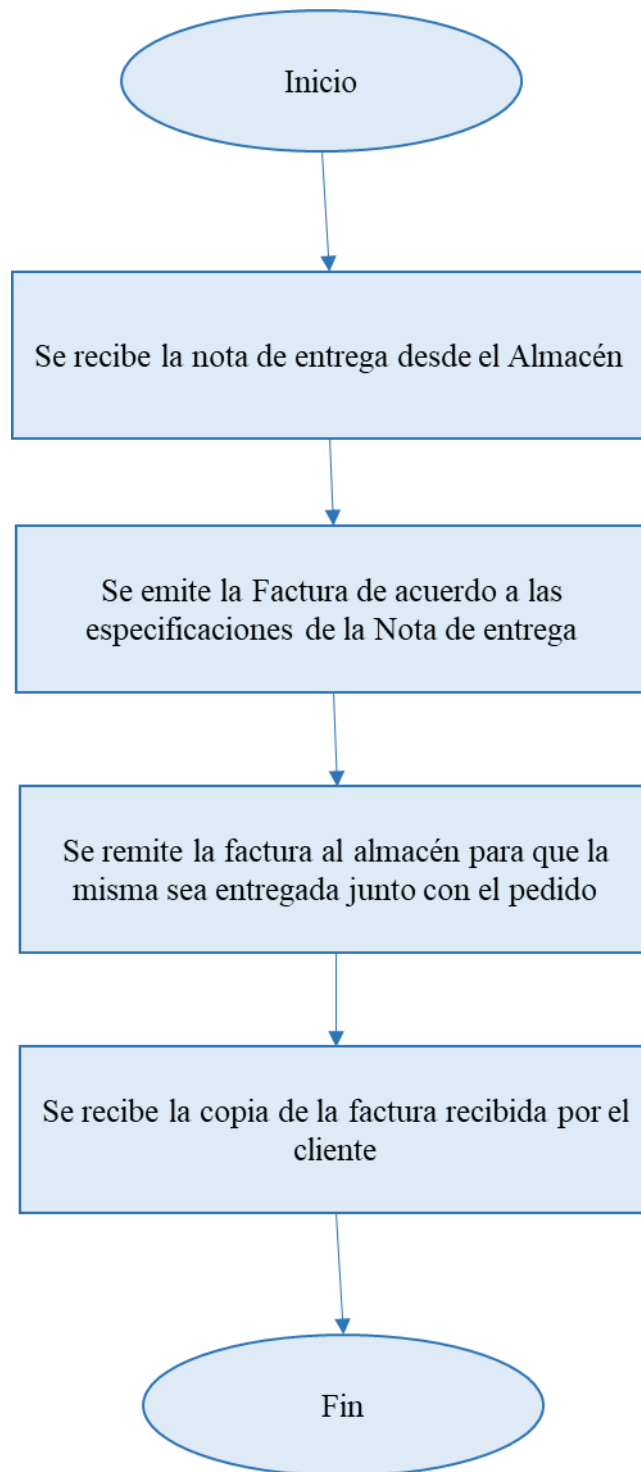
Elaborado por: La Autora

Ilustración 9 Flujograma de Proceso de Almacén y Entrega de Productos



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Ilustración 10 Flujo de Proceso de Facturación



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

2.1.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas.

La producción es un proceso mediante el cual una serie de insumos son convertidos en productos terminados a través de la una tecnología determinada (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación) (Sapag, 2010). En este sentido, las necesidades de inversión inicial estarán directamente relacionadas con el diseño, selección y distribución de la maquinaria y equipos en el espacio (*layout*), requerimientos de mano de obra y de materia prima (Palacios, 2004).

Ahora bien, para la puesta en marcha de este plan, es menester contar con un espacio equipado y debidamente acondicionado respetando toda la perisología requerida para la producción de alimentos para el consumo humano. Para la producción de Bella Verdura el espacio debe ser de unos 200 m², aproximadamente, distribuido en 7 áreas a saber:

- Almacén 12 m²
- Zona de lavado 20m²
- Zona de Corte y Pelado 20 m²
- Zona de Empaquetado 20 m²
- Cuarto Frio 44 m²
- Área Administrativa y de Ventas 35 m²
- Área de Vestidores y servicio sanitario 10 m²

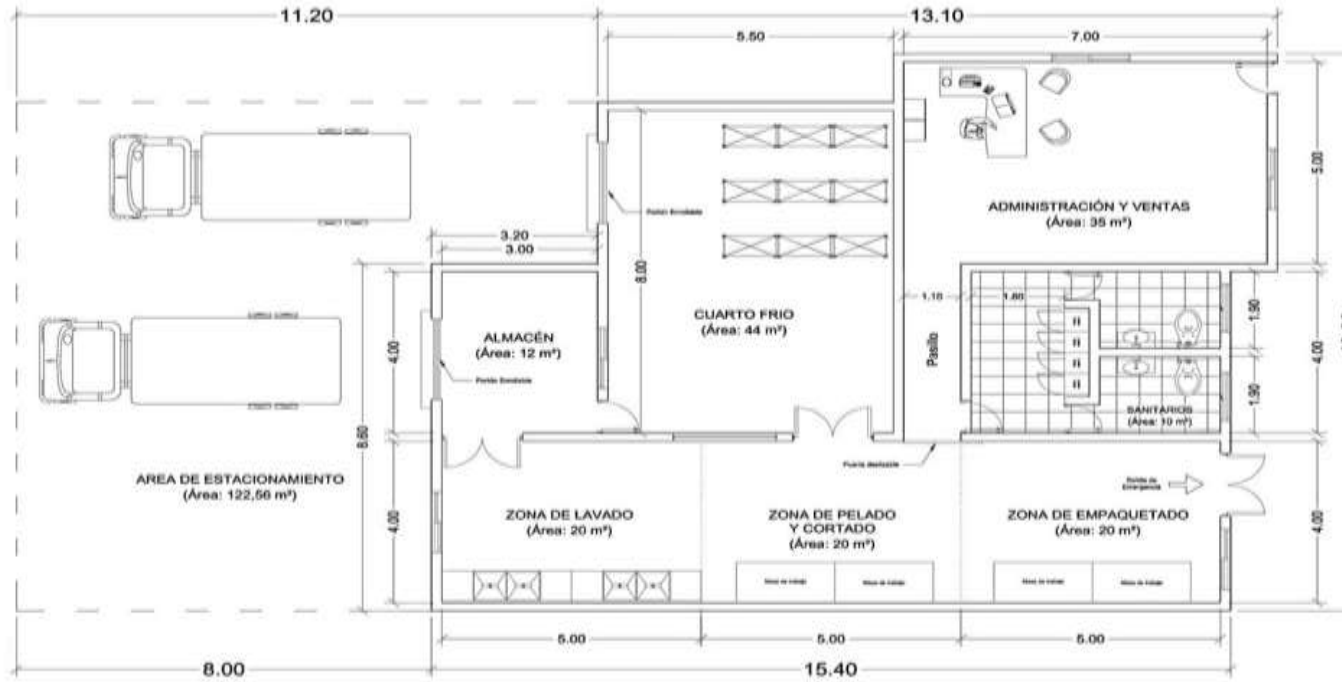
De la superficie construida, son utilizables 161 m². Además, se debe contar con un área externa de estacionamiento de 122,56 m², para la ubicación de los camiones de despacho (tanto de materia prima como de productos terminados) y posibles ampliaciones futuras. La bodega o galpón industrial tiene que contar con dotación de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y sistema de drenaje.

En esta misma línea, debe contar con un sistema de ventilación cruzada para evitar posibles contaminaciones odoras y debe existir control del clima interno, es recomendable que fuera del área del cuarto frío, haya una temperatura constante de 21° C, para favorecer la fluidez del trabajo en cada una de las zonas productivas y evitar la proliferación de bacterias, virus u hongos. También se debe ofrecer una cantidad adecuada de luminarias para que el proceso productivo se lleve a cabo de la mejor manera. Es de hacer notar que una de zonas más importantes dentro del proceso productivo es el cuarto frío, el cual debe mantener una temperatura de 4°C.

Se optó por el arriendo de una bodega adecuada a las necesidades de producción de Bella Verdura, la cual está ubicada en un terreno de 400 m² teniendo que únicamente que costear los gastos de adecuación del cuarto frío que se estiman en \$ 4.000,00. La Ilustración 4, muestra la distribución de la Planta Procesadora de Bella Verdura.

Ilustración 11. Plano de la Planta de Producción de Bella Verdura

Fuente:
Propia
La autora



Investigación
Elaborado por:

La Ilustración 4, establece que el acceso del personal es por la oficina administrativa y de ventas desde donde tiene acceso a los vestuarios y al área de producción. También se prevé la salida del producto desde el cuarto frío. Así como el ingreso de la materia prima por el Almacén. Esta distribución garantiza el flujo del personal y materia prima dentro del galpón.

Bella Verdura, es una pequeña empresa que no requiere de una cuantiosa inversión en maquinaria y equipos, para llevar a cabo el proceso de transformación. La Tabla 24 presenta las maquinarias y equipos necesarios para la producción. Cabe señalar que el equipamiento supone todas las inversiones que permitan el funcionamiento regular de la planta procesadora. Esto es: maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general (Sapag, 2010).

De igual manera, se debe contar con la estantería, mesas y mesones apropiados para cada una de las áreas, así como la dotación de muebles para oficina, servicios sanitarios y vestuarios; tal como se presenta en la Tabla 25.

La Tabla 26 muestra el material de oficina y artículos de oficina para el primer año de operaciones los insumos de fábrica y oficina para el primer año de operaciones. Mientras que la Tabla 27 resume las necesidades de utensilios para la fábrica. Finalmente, la Tabla 28 presenta las necesidades en cuanto a uniformes y materiales de seguridad industrial para un año de operaciones.

Tabla 24. Maquinaria y Equipos

N	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	COSTO \$
1	<p>BALANZA ELECTRÓNICA DE PISO: (1 Unidad) Con capacidad de 400 kilogramos y 20 Gramos de sensibilidad, con tablero superior electrónico y batería recargable.</p>		390,00
2	<p>HIDROLAVADORA MODELO H4100 – MARCA ATKIN: (1 unidad) Lavadora con motor de 1.9 caballos de fuerza, el cual genera 1450 libras de presión para realizar cualquier tipo de limpieza, contiene un fusible térmico para evitar recalentamientos durante trabajos de larga duración.</p>		64,00
3	<p>BALANZA ELECTRÓNICA DE MESA INOX – MARCA ATKIN: (1 unidad) Balanza electrónica de mesa, con capacidad de 100 kilogramos y 1.5 gramos de sensibilidad, con tablero superior electrónico y batería recargable.</p>		80,00
4	<p>MAQUINA EMPACADORA SELLADORA AL VACÍO CON CÁMARA NIVELADORA INOX – MARCA ATKIN: (1 unidad) Equipo con dos barras de sellado, que ayudan a empacar en un mismo proceso dos y hasta cuatro productos a la vez. Construida totalmente en acero inoxidable, con doble bomba al vacío que permite un empaque consistente asegurando la calidad del producto. Componentes electrónicos removibles, que facilitan el mantenimiento. Tapa de metacrilato de alta resistencia con apertura "air spring". El equipo cuenta con la función de inyección de gas inerte.</p>		4.951,00
5	<p>SELLADORA PEQUEÑA EN PLÁSTICO COMPACTO Y DE PESO REDUCIDO – MARCA INDEX: (1 unidad) Selladora sin al vacío con una barra de sellado, para un solo producto, con componentes electrónicos removibles para facilitar el mantenimiento.</p>		60,00
6	<p>GENERADOR DE OZONO DE 5 G/H INDUSTRIAL DE AIRE/AGUA – MARCA ATKIN: (1 unidad) De acero inoxidable, diseño especial para evitar el retorno del agua, célula de ozono de alta duración de vida. Tapa en acero inoxidable reforzado, salida y concentración de ozono ajustables de acuerdo a sus necesidades. De fácil operación la instalación con bomba de aire incorporada. Detalles: salida de ozono aire/agua 5000mg/h, tamaño 56cm alto x 32cm ancho x 25cm largo, consumo de energía 140w, voltaje 110v/50hz, sistema de enfriamiento, complementos como mangueras y piedras difusoras.</p>		970,00

	<p>1 Paleta Hidráulica Marca OSNOX:</p> <p>Para movilizar la materia prima de un lugar a otro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soporta un peso de hasta 3000 Kg o 3 toneladas • Alto mínimo de las paletas 7.5 cm y alto máximo 25cm. 		300,00
	<p>1 Cortadora Manual De Papas, Marca OSNOX:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transforma la papa entera en bastones: • Cortadora manual de patatas. • Cuerpo de aleación ligera inoxidable. • Corte limpio e uniforme, sin roturas ni desperdicios. • Espesores de 8, 10 o 12mm. mediante el uso de grillas-prensas intercambiables. • Ventosas para fijar la máquina al soporte. • Fácil limpieza. • Esta máquina está diseñada y fabricada de acuerdo con la directiva europea • Equipamiento incluido (1 juego de grilla-prensa) • Equipamiento opcional (Juegos de grilla, prensa de distintas medidas, Recipiente para la recogida de la patata cortada). 		210,00
	<p>1 Cortadora/Procesadora de verduras Motor 1 hp:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones 570 x 230 x 510mm. • Consumo eléctrico: 1,25Kw. • Alimentación eléctrica 220V/50Hz. • Peso 27 Kg. <p>Procesador de verduras multifuncional. Construida en aleación de aluminio y magnesio anodizado. Incluye 4 discos de corte para rallado y rondel. Alimentador en 45° para su fácil utilización. Parada automática en caso de sobrecarga.</p>		300,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL			7.325,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 25. Mobiliario de Fábrica y de Oficina

N	DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO \$	PROVEEDOR
1	Mesas de 3m de longitud x 1m de ancho, y 1m de alto en Inox: Para colocación de los vegetales en una superficie limpia	3	\$ 600,00 c/u	REIMEC CIA.LTDA
2	Despensa de hueso descubierto de 4m de alto por 5m de ancho en Inox: Para la colocación de las gavetas con verdura en el cuarto frio	1	\$ 300,00 c/u	REIMEC CIA.LTDA
3	Tablero de suelo de 4m de ancho x 4m largo con 20cm de alto en Inox: Para el primer lavado de las verduras.	1	\$ 200,00 c/u	REIMEC CIA.LTDA
4	Tabla cortadora en Inox: Especialmente para partir yuca.	1	\$ 90,00 c/u	REIMEC CIA.LTDA
5	Taburetes plásticos de 0,75m de altura: Para las peladoras de verdura	4	\$ 8,00 c/u	PYCCA S.A
6	Tachos de basura industriales: Con división a orgánicos, inorgánicos y plástico.	1	\$ 20,00 c/u	PYCCA S.A
7	Computadores completos - Samsung	1	\$ 680,00 c/u	COMPUCENTER
8	Impresoras con escáner incluido - Samsung	1	\$ 345,00 c/u	COMPUCENTER
9	Escritorios	1	\$ 70,00 c/u	PYCCA S.A
10	Sillas para escritorios	1	\$ 20,00 c/u	PYCCA S.A
11	Anaqueles o roperos en Acero CON 10 casilleros.	1	\$ 130,00 c/u	REIMEC CIA.LTDA
12	Sillas de visitantes	3	\$ 15,00 c/u	PYCCA S.A
13	Tachos de basura común	2	\$ 6,00 c/u	PYCCA S.A

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 26. Material de Oficina y Artículos de limpieza

INSUMOS DE OFICINA Y ARTÍCULOS DE LIMPIEZA					
N	DESCRIPCIÓN	CANT.	UNID.	COSTO \$	PROVEEDOR
1	Resma de hojas papel bond	2	Unidad	\$ 4,00 c/u	DISSANTY S.A
2	Perforadoras	1	Unidad	\$ 3,00 c/u	DISSANTY S.S
3	Grapadoras	1	Unidad	\$ 3,00 c/u	DISSANTY S.S
4	Esferos negros y azules	2	Caja	\$ 2,50 c/u	DISSANTY S.S
5	Tijeras	1	Unidad	\$ 0,80 c/u	DISSANTY S.S
6	Tinta negra para impresora	1	Unidad	\$ 25,00 c/u	DISSANTY S.S
7	Cajas de Carpetas	3	Cajas	\$ 5,00 c/u	DISSANTY S.S
8	Calculadoras “Casio”	12	Unidad	\$ 14,00 c/u	DISSANTY S.S
9	Repisa para carpetas	1	Unidad	\$ 70,00 c/u	DISSANTY S.S
10	Grapas	3	Cajas	\$ 0,25 c/u	DISSANTY S.S
11	Clips	3	Cajas	\$ 2,25 c/u	DISSANTY S.S
12	Juego de Escritorio	1	Juego	\$ 75,00 c/u	DISSANTY S.S
13	Cinta plástica adhesiva	2	Unidad	\$ 0,30 c/u	DISSANTY S.S
14	Talonarios de Facturas rotuladas	3	Libreta	\$ 25,00 c/u	DISSANTY S.S
15	Sello de caucho	1	Unidad	\$ 20,00 c/u	DISSANTY S.S
16	Estantería o Archivador con llave	1	Unidad	\$ 80,00	DISSANTY S.S
17	Escoba	2	Unidad	\$3,00 c/u	DISSANTY S.S
18	Desinfectante	6	Unidad	\$4,50 c/u	DISSANTY S.S
19	Trapeador	2	Unidad	\$15,00 c/u	DISSANTY S.S
20	Recogedor de basura	2	Unidad	\$2,50 c/u	DISSANTY S.S
21	Cubo de trapeador	2	Unidad	\$25,00 c/u	DISSANTY S.S
22	Esponjas	3	Unidad	\$2,50 c/u	DISSANTY S.S
23	Paños de secar	3	Unidad	\$2,50 c/u	DISSANTY S.S
24	Cepillos de baño	2	Unidad	\$3,00 c/u	DISSANTY S.S
25	Papel higiénico 12 rolos	2	Paquete	\$4,50 c/u	DISSANTY S.S
26	Papel de manos 100 metros	6	Paquete	\$12,00 c/u	DISSANTY S.S
27	Dispensador de papel de manos	2	Unidad	\$6,50 c/u	DISSANTY S.S
28	Jabón de manos 2.50	6	Unidad	\$2,50 c/u	DISSANTY S.S

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 27. Utensilios de Planta

N	DESCRIPCIÓN	CANT	COSTO \$	PROVEEDOR
1	Cuchillos de corte artesanal en Inox: Para el pelado de papas zanahorias, remolachas.	10	\$ 13,00 c/u	MONTERO
2	Cuchillo de corte en Inox: para el pelado de la Yuca	3	\$ 8,00 c/u	MONTERO
3	Gavetas de plástico de 1m de ancho x 1m largo con altura 50cm de alto: Para poner a secar en el cuarto frio las verduras después del segundo lavado.	15	\$ 6,00 c/u	PYCCA S.A
4	Gavetas de plástico de 1m de ancho x 1m de largo y con 1m altura: Para la colocación de las verduras en el cuarto frio después del empaquetado.	15	\$ 6,50 c/u	PYCCA S.A

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 28. Resumen de uniformes y materiales de Seguridad Industrial

N	DESCRIPCIÓN	CANT.	UNIDAD	COSTO	PROVEEDOR
1	Botas de caucho color amarillo	10	Pares	\$ 08.00 c/u	VENUS
2	Calentadores blancos de tela ligero (pantalón y chompa)	10	Conjunto	\$ 10.00 c/u	Textil Augusta (no obligada a llevar contabilidad)
3	Delantal impermeable color amarillo	10	Unidad	\$ 10.00 c/u	Textil Augusta (no obligada a llevar contabilidad)
4	Cofias de tela de larga vida útil	10	Caja	\$ 02.00 c/u	Textil Augusta (no obligada a llevar contabilidad)
5	Guantes de látex.	6	Caja	\$ 24.00 c/caja (cada 2 meses)	DUREX S.A
6	Tapa Bocas descartables	20	Caja	\$ 25,00 c/caja	DUREX S.A
7	Lentes de seguridad	10	Unidad	\$ 1,00 c/u	DUREX S.A

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

“El costo de la mano de obra constituye uno de los principales rubros de los costos de operación de un proyecto” (Sapag, 2010, p. 134). En este sentido, la intensidad de la mano de obra está directamente relacionado con el grado de especialización del personal requerido, la situación del mercado laboral, la cantidad y duración de los turnos de trabajo, entre otros factores.

En el caso de la producción de Bella Verdura, dado que se va a iniciar abasteciendo una zona muy específica del Área Metropolitana de Quito, se contará con cuatro (4) operarios para procesar 3 quintales de cada vegetal a la semana. Los operadores, prestaran sus servicios a media jornada; es decir, en turnos de 4 horas y disfrutarán de un descanso de 10 minutos cada 2 horas de trabajo. Esto significa que el tiempo real de la jornada laboral será de 3 horas 40 minutos diarios. La siguiente Tabla muestra la distribución de las tareas de los operadores de producción.

Tabla 29. Distribución de Tareas y Horas Hombre

Actividad	Tiempo	Número de Personas	Horas/hombre
Recepción por bultos o costales de vegetales	10 minutos	4	40 minutos
Selección de los vegetales por bultos para pesarlos.	10 minutos	2	20 minutos
Primer lavado, por bultos en las superficies limpias	10 minutos	2	20 minutos
Selección de las verduras individuales sin fracturas o descomposición en el exterior	20 minutos	4	1 hora, 20 minutos
Pelado y Corte de los vegetales	30 minutos	4	2 horas
Segundo lavado, por canastas de verdura.	10 minutos	4	40 minutos
Traslado de los vegetales por canastas al cuarto frío.	5 minutos	2	10 minutos
Pesaje y Empaque al vacío	35 minutos	2	1 hora y 10 minutos
Los empacados se desplazan nuevamente al cuarto frío.	5 minutos	2	10 minutos
Control de calidad.	10 minutos	2	20 minutos
Etiquetado	10 minutos	2	20 minutos
Despacho.	15 minutos	3	45 minutos
Limpieza de planta	10 minutos	4	40 minutos
TOTALES	180 minutos		8 horas 55 minutos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

2.1.3. Tecnología a aplicar

La fábrica de Bella Verdura ha sido concebida como una pequeña empresa que se apoya en la conocida técnica de empaçado al vacío, la cual consiste básicamente en la extracción total de todo el aire, por lo que al no haber oxígeno no se lleva a cabo el proceso de oxidación y consecuentemente se prolonga la vida útil de los vegetales, lo cual combinado con el uso del frío durante el proceso de transformación y una vez finalizado el proceso, hace que estos productos tengan una duración de 6 a 8 meses.

Como se ha dicho, el empaçado al vacío es un sistema de conservación de alimentos crudos basado en la ausencia de oxígeno que impide el desarrollo de bacterias aerobias que producen la putrefacción (Pérez, 2018).

En este caso, se utilizará la técnica de extracción que consiste en la eliminación del aire contenido en la bolsa donde se encuentra el alimento. Una vez extraído el aire se aplica soldadura térmica. En concreto la maquinaria a utilizar dispone de un sensor que controla automáticamente el tiempo de vaciado necesario de acuerdo a cada producto y un sistema de sellado térmico doble. Esto último garantiza la integridad del producto final.

2.2. FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

2.2.1. Ritmo de producción

La producción será responsabilidad de cuatro operadores, quienes producirán 2.070 empaques de Bella Verdura a la semana (517 de cada tipo de vegetal). Las horas efectivas de producción por día son 3 horas y cuarenta minutos, si se considera que cada mes tiene, en promedio, 22 días hábiles y al tratarse de 4 operadores, serían un total de 196 horas hombre por semana.

Tabla 30. Categorización de sujetos

Actividad	Número de Personas	Tiempo Promedio	Tiempo Normal	Ritmo de Trabajo
Recepción por bultos o costales de vegetales	4	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
Selección de los vegetales por bultos para pesarlos.	2	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
Primer lavado, por bultos en las superficies limpias	2	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
Selección de las verduras individuales sin fracturas o descomposición en el exterior	4	20 minutos	7 horas 20 minutos	Intenso
Pelado y Corte de los vegetales	4	30 minutos	11 horas	Intenso
Segundo lavado, por canastas de verdura.	4	10 minutos	3 horas 40 minutos	Intenso
Traslado de los vegetales por canastas al cuarto frío.	2	5 minutos	1 hora 50 minutos	Moderado
Pesaje y Empaque al vacío	2	35 minutos	12 horas 50 minutos	Intenso
Los empacados se desplazan nuevamente al cuarto frío.	2	5 minutos	1 hora 50 minutos	Moderado
Control de calidad.	2	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
Etiquetado	2	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
Despacho.	3	15 minutos	5 horas 30 minutos	Moderado
Limpieza de planta	4	10 minutos	3 horas 40 minutos	Moderado
TOTALES		180 minutos	66 horas	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 30 permite establecer que cada trabajador destinará 66 horas/hombre al mes a la producción. Esto significa que, para producir 8.280 paquetes de Bella Verdura al mes, se requiere de 264 horas/hombre. El tiempo promedio se refiere a un solo operador por día y el tiempo normal a un solo operador por mes. El tiempo normal, se obtiene del producto del tiempo promedio diario por el número de días hábiles al mes y luego llevado de minutos a horas (Por ejemplo: Recepción de bultos 10 minutos diarios por operador, por 22 días hábiles al mes

son 220 minutos mes, Entonces, $220/60 = 3,6$ horas, que en tiempo real, representan 3 horas 40 minutos).

2.2.2. Nivel de inventario promedio

El cálculo de los materiales se realiza a partir del programa de producción que define el tipo, cantidad y calidad de los materiales necesarios para la producción. Es importante contabilizar los niveles de inventarios para por una parte garantizar la producción y por la otra, establecer una política de compras que permita el flujo continuo de la materia prima sin que ello afecte la producción (Sapag, 2010).

La empresa contará con dos tipos de inventarios. El inventario de insumos y el inventario de productos finales. El primero (Insumos), será para garantizar los insumos necesarios para una semana de producción; el segundo (productos finales), se manejará por producción diaria.

A continuación, se presenta Tabla resumen con el nivel de inventario promedio:

Tabla 31. Inventario Promedio Semanal de Materia Prima

	CONCEPTO	CANT.	UNIDAD	COSTO UNITARIO EN \$	COSTO SEMANAL \$
1	ZANAHORIA	3	Quintal	27,00	81,00
2	YUCA	3	Quintal	15,00	45,00
3	REMOLACHA	3	Quintal	33,00	99,00
4	PAPA CHOLA	3	Quintal	25,00	75,00
	Fundas de polietileno de 18x20cm	11	Paquetes de 200 fundas	10,00	110,00
	Etiqueta de especificaciones (logotipo de bella verdura, fecha de elaboración, vencimiento código de barras)	11	Paquetes de 200 etiquetas	08,00	88,00
	Valor del Inventario Semanal				\$498,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 31 muestra que el valor semanal del inventario de materias primas y materiales necesario para la producción es de \$ 498,00 (cuatrocientos noventa y ocho dólares exactos), este inventario se ajusta a la planificación de la producción para la etapa inicial, la cual se estableció en 50% de la capacidad instalada.

Los productos terminados, serán contabilizados diariamente y almacenados en gavetas dentro del cuarto frio. Se espera una producción de 2.070 paquetes de vegetales semanales.

2.2.3. Número de trabajadores

Para la puesta en marcha de la producción de Bella Verdura, en su fase inicial contará con 5 trabajadores fijos, los cuales se relacionan en la Tabla 32. El resto de las funciones serán contratadas mediante un servicio *outsourcing*, para minimizar los costos operativos de los primeros años de operación de la empresa, pero sin sacrificar la transparencia y operatividad de la fábrica.

Tabla 32. Personal Empleado

Número de trabajadores	Cargo	Descripción del Cargo	Salario mensual
4	Operadores (Medio Tiempo)	Responsable de la Producción y de realizar la limpieza y mantenimiento de la planta	180,00
1	Gerente General (Medio Tiempo)	Encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar y publicitar el trabajo de la empresa, además de contratar al personal; será el representante legal de la empresa por lo que asumirá la capacidad contractual y asumirá casos judiciales y extrajudiciales a nombre de la empresa tanto para personas naturales como jurídicas. Autorizará y suscribirá los pagos. Autorizará las comparas de materia prima. Manejará las cuentas bancarias de la compañía. Se mantendrá al tanto de la legislación vigente de manera de cumplir y hacer cumplir con lodo lo que toque o afecte a la empresa.	325,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Asimismo, se contratará de manera externa un contable, quien llevará el registro contable de las operaciones y elabore pertinentemente todos los pagos y obligaciones de la empresa como remuneraciones al personal, impuestos, pago a proveedores, entre otros. Asimismo, estará a cargo de llevar el registro y control de los ingresos y egresos, así como de realizar todos los registros y estados financieros como: Libros diarios y mayores. Conciliaciones bancarias, balances de comprobación, Estados de Resultados y Balances Generales, el costo de este servicio será de \$ 150,00 al mes. El transporte de los productos terminados estará cargo de un servicio contratado que buscará los productos 2 veces a la semana con un costo de \$200,00 al mes.

2.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción es la cantidad de unidades de un producto o servicio que es posible generar en un lapso de tiempo, operando en condiciones normales (Palacios, 2004).

2.3.1. Capacidad de producción futura

La capacidad instalada de la planta es de 4.140 empaquetados semanales, procesando 6 quintales de cada tipo de vegetal a comercializar. No obstante, para el inicio de operaciones se estará trabajando al 50% de la capacidad instalada con 4 operadores en jornada laboral de 4 horas (de 8:00 am a 12:00 m), para una producción diaria de 2.070 empaquetados semanales. Para duplicar la producción se requerirá ampliar la jornada laboral a jornada completa. Otra forma de expandir la producción sería incorporando otros vegetales a la producción. Sin embargo, de acuerdo al modelo de negocio propuesto, en el corto plazo la empresa busca consolidar la marca en Iñaquito, por ello se pretende cubrir una parte de la demanda insatisfecha en esa zona.

Tabla 33. Producción Prevista anual

PRODUCCIÓN		
	ANUAL	SEMANAL
Demanda Insatisfecha (Kg)	195.832	3.766
Producción de Bella Verdura(kg)	21.528	414
Diferencia	174.304	3.352
Tiempo (semanas)	52	

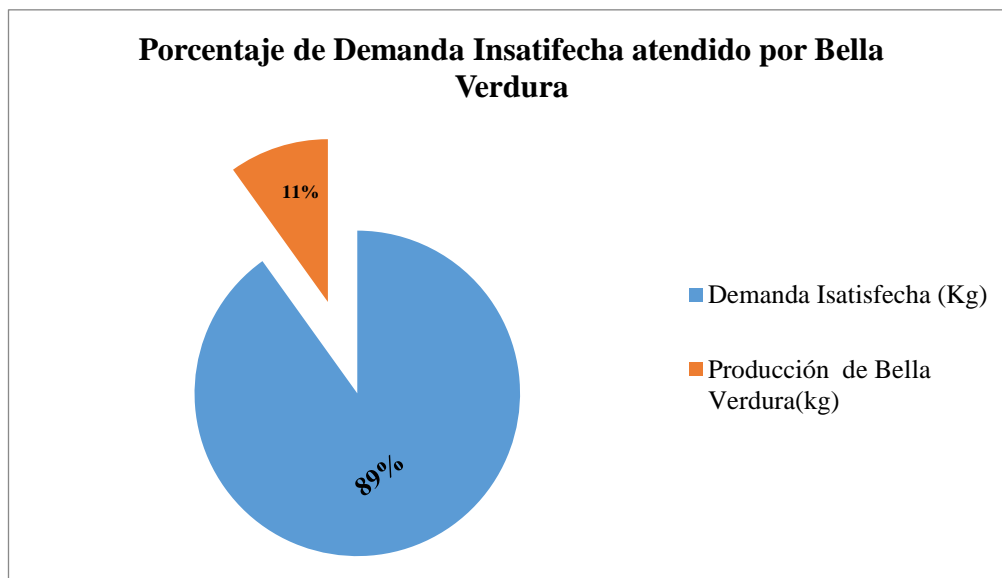
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 33 muestra la demanda insatisfecha y la producción programada anual y semanal de empacados al vacío y establece la diferencia entre ambas cantidades. Esto permite establecer con exactitud qué porcentaje de la demanda insatisfecha va a atender la marca Bella Verdura.

El Gráfico 13 muestra claramente cuanto representa porcentualmente la producción de bella verdura con respecto a la demanda insatisfecha. Esto significa que cerca del 11% del mercado potencial va a ser atendido por Bella Verdura.

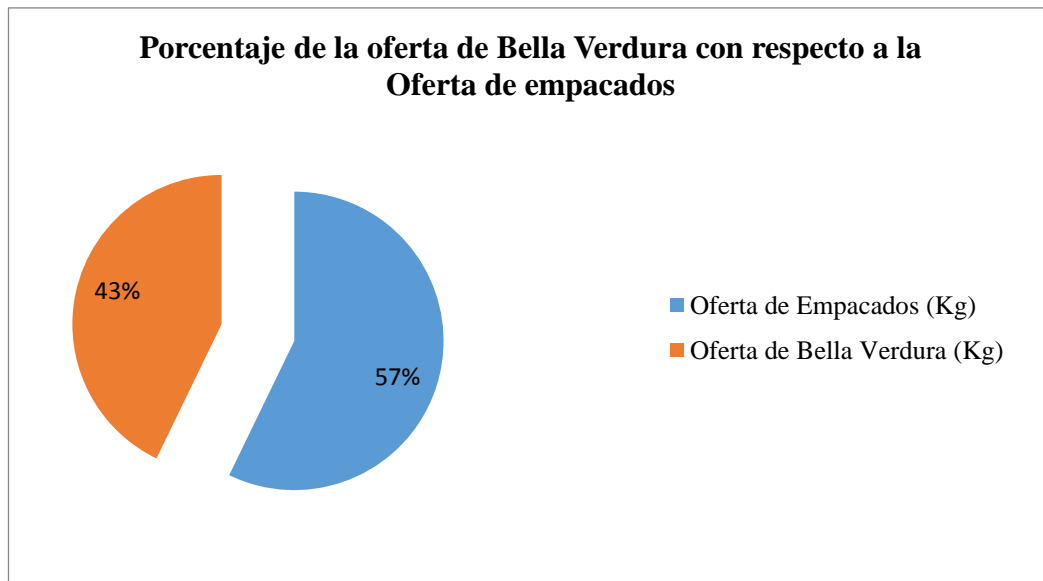
Gráfico 13



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

En cuanto a la oferta global de este tipo de productos, la producción de Bella verdura representa el 43% aproximadamente de la oferta de Vegetales empacados al vacío; tal como muestra el Gráfico 14.

Gráfico 14



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Para la proyección de la producción se utilizó un periodo de 5 años, sobre la base de la producción del año 1, se aplicó un 8% de crecimiento interanual, de acuerdo a los datos de crecimiento del sector agropecuario (INEC, 2018). Ahora bien, la proyección de la producción de Bella verdura para un periodo de 5 años se muestra en la Tabla 34:

Tabla 34. Proyección de la Producción de Bella Verdura

AÑOS	Porcentaje de Uso de Capacidad Instalada	Tasa de Crecimiento	Cálculo	PRODUCCIÓN (kg)
0	50	--	--	21.528
1	54	8	21.528 (1+8%)	23.250
2	59	8	23.250 (1+8%)	25.110
3	63	8	25.110 (1+8%)	27.119
4	68	8	27.119 (1+8%)	29.289
5	73	8	29.289 (1+8%)	31.632

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 34 muestra la proyección de la producción de Bella Verdura para 5 años, para ello se tomó la producción del primer año y se aplicó una tasa de crecimiento interanual del 8% de acuerdo a los datos de crecimiento del sector agropecuario (INEC, 2018).

2.4. DEFINICIÓN DE RECURSOS PARA LA PRODUCCIÓN

2.4.1. Especificación de materias primas

En la Tabla 35, se detallan las materias primas a utilizar acompañados de los principales suplidores.

Tabla 35. Proveedores de Materia Prima, Material de Envasado y Etiquetas

	VEGETALES	CANTIDAD	UNIDAD	PROVEEDORES
1	ZANAHORIA	3	Quintal	Asociación de productores agrícolas del CARCHI
2	YUCA	3	Quintal	
3	REMOLACHA	3	Quintal	
4	PAPA CHOLA	3	Quintal	
	Fundas de polietileno de 18x20cm	11	Paquetes de 200 fundas	DISPLAST
	Etiqueta de especificaciones (logotipo de bella verdura, fecha de elaboración, vencimiento código de barras)	11	Paquetes de 200 etiquetas	COMPUTRON (papelería no obligada a llevar contabilidad)

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

En el caso de Bella Verdura, cada vegetal es único e irremplazable. Esto significa que no puede ser reemplazado por otro producto o insumo. Lo único que si se podría hacer es cambiar de vegetal; es decir, si por alguna circunstancia no se pudiera recibir zanahoria, remolacha, yuca o papa chola se podría producir algún otro vegetal mientras se resuelve la circunstancia que imposibilita su incorporación a proceso productivo.

2.5. CALIDAD

2.5.1. Método de control de calidad

Uno de los elementos diferenciadores de Bella Verdura son sus altos estándares de calidad, por ello a lo largo del todo el proceso productivo se verifica que el producto se mantenga en condiciones óptimas. Esto significa, en primer lugar, visitar frecuentemente las granjas para verificar que la producción de la materia prima se realice en las mejores y más saludables condiciones.

En segundo lugar, verificar los vegetales a su arribo a planta para constar que los mismos se encuentren aptos para ser procesados y si no lo están, automáticamente son desechados. Luego del primer lavado los vegetales son

seleccionados de manera de retirar de la producción, aquellos que presenten cualquier tipo de fisura, maltrato o síntoma de descomposición.

En tercer lugar, durante el proceso de pelado y corte de los vegetales, serán descartados aquellas unidades que presenten algún daño o deterioro interno.

Y finalmente, una vez se ha completado el proceso de empacado al vacío, cada paquete será revisado y verificado de manera que garantizar que el producto final este de acuerdo a los estándares de la empresa.

Por otra parte, el gerente general y responsable directo de la comercialización y ventas de la empresa, realizará entrevistas periódicas con los encargados de los supermercados para evaluar los niveles de satisfacción de los clientes.

Cabe señalar, aquellos productos en procesos que deban ser retirados de la producción pasarán al área de Derivados de Segunda Mano, los cuales serán comercializados como materia prima para la elaboración de abonos orgánicos o preparación de alimentos para animales.

Finalmente, para el monitoreo de la calidad se aplicará periódicamente el Índice de Calidad, el cual relaciona en número de productos devueltos sobre el número de unidades despachadas. Si este indicados se mantiene por debajo del 1%, significa que se están cumpliendo satisfactoriamente los controles de calidad.

Ilustración 12 Modelo de Hoja de Chequeo de Calidad

BELLA VERDURA		check list		
		Fecha		
		Producto		
		SI	NO	OBSERVACIONES
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA				
1	¿El producto llegó con la calidad esperada?			
LUEGO DEL PRIMER LAVADO				
2	¿Se eliminó la materia prima deteriorada?			
LUEGO DEL CORTE Y PELADO				
3	¿Se eliminó la materia prima deteriorada?			
LUEGO DEL EMPACADO				
4	¿El producto está perfecto para la venta?			

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por La Autora

2.6. NORMATIVAS Y PERMISOS

2.6.1. Seguridad e higiene ocupacional

Los operadores de producción deberán portar una vestimenta adecuada, para ello se ha diseñado el siguiente uniforme:

- Delantal impermeable amarillo
- Botas de caucho amarillas
- Guantes de látex
- Protectores de ojos

- Mallas o cofias de tela para el Cabello
- Mascarilla descartable
- Calentadores blancos de tela (Pantalón y Chompa)

Los demás trabajadores no tienen establecido un código de vestuario, simplemente portarán algún distintivo de la marca para facilitar la identificación de la misma frente a los clientes.

La empresa será especialmente respetuosa de la normativa relacionada con la manipulación de alimentos para el consumo humano, tal como lo establece el Reglamento de Registro y Control de alimentos (Acuerdo Ministerial 2912. RO 896 del 21/02/2013), Reglamento Sanitario de Etiquetado a Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Acuerdo Ministerial 4522. RO 134, 29 XI 20113) pero sobre todo seguirá todos los lineamientos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

En cuanto a Seguridad Industrial a continuación se enumeran las políticas más relevantes que asumirá la empresa (Ministerio del Trabajo, 2017):

1. Todos los trabajadores de la empresa disfrutaran de excelente estado de salud, por ello se le exigirá el certificado de salud como prerrequisito para ingresar a la empresa y el mismo será renovado anualmente.
2. La empresa capacitará a sus trabajadores en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos y procurará mantener un programa permanente de sensibilización sobre este tema.
3. Se promoverá el seguimiento estricto de las prácticas higiénicas y medidas de protección. Lo cual incluye esmerado cuidado de su higiene personal y de su ropa y atuendo de trabajo.

4. Garantizar en todo momento que las condiciones de recepción manipulación y procesamiento de la materia prima y los productos terminados en tales que no exista proliferación de bacterias y/o virus que pudieran afectar la producción.
5. Garantizar condiciones generales ambientales: ventilación, temperatura y humedad acordes al proceso productivo que se realiza.

CAPÍTULO III

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

3.1.1. Visión de la Empresa

La visión “Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años” (Serna, 2003, p. 34). La visión no se expresa en número sino más bien como una frase estimulante y motivadora para los miembros de la organización.

Bella Verdura será la primera marca de productos empacados al vacío de Ecuador, con una consolidada posición en el mercado nacional gracias a la calidad y confiabilidad de sus productos por lo que se mantendrá líder en el mercado mayorista y minorista.

3.1.2. Misión de la Empresa

La misión “Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización” (Serna, 2003, p. 35). Es una frase sencilla que explica la razón de ser de la empresa.

Proporcionar a los consumidores productos alimenticios nutritivos, frescos, confiables. Convertirse en la marca de referencia para productos empacados al vacío en las cadenas de supermercados de Ecuador e iniciar la incursión en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de sus productos y la innovación permanente.

3.1.3. Análisis DOFA

Se refiere al diagnóstico estratégico que realiza la empresa de sus factores externos e internos. DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenaza, “...ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio” (Serna, 2003, p. 143). Aunque ya en el capítulo I se presentó el Análisis DOFA, se recapitula en esta sección como complemento a los elementos organizativos que aquí se presentan, pero en su acepción más avanzada conocida como DAFO, pues no solo combina los factores internos y externos de la empresa, sino que propone estrategias para minimizar o eliminar las debilidades y amenazas.

Tabla 36. Matriz DAFO para Productos Bella Verdura.

	Fortalezas:	Debilidades:
	1. Producto 100% natural y nutritivo.	1. Producto Especial.
	2. Materia Prima de excelente calidad.	2. Poco conocimiento del consumidor.
	3. Prolongación de la vida útil de los productos	3. Lo productores de materia prima cuentan con poca producción por falta de espacio .
	4. Precios cómodos.	4. Falta de experiencia.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Tendencia de consumo de productos naturales.	1. Promocionar que los vegetales son la mejor forma de absorber vitaminas, minerales, oligoelementos y antioxidantes de manera económica y natural. (F1,O1)	1. Precios competitivos. (D1,O1)
2. Puntos de venta donde se ofrece cumplen con las normas de higiene necesarias.	2. Contar con todas las certificaciones de higiene, brindar un producto que cumpla con todos los parámetros impuestos por ley. (F2,O2)	2. Desarrollar campaña promocional en conjunto con los puntos de venta. (D2,O2)
3. Distribución de alto alcance, para que el cliente tenga fácil acceso al producto.	3. La atención es personalizada para cada consumidor, teniendo en cuenta un canal eficiente y eficaz de distribución. (F3,O3)	3. Incentivar la creación de nuevas áreas de cultivo y la ampliación de las existentes. (D3,O3)
4. Baja competencia.	4. Ofrecer un producto de alta calidad y a precios bajos, tendremos ventajas competitivas frente a la competencia. (F4,O4)	4. Al ser una empresa nueva no se cuenta con mucha experiencia en la fabricación, por lo cual se contratara mano de obra calificada y se la capacitará continuamente. (D4,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Economía inestable.	1. El producto se lanzara al mercado a un precio accesible para los consumidores. (F1,A1)	1. Promocionar el consumo de vegetales con publicidad BTL (D1,A1)
2. Ingreso de nuevos competidores.	2. Aplicar factores de diferenciación en relación a los competidores tales como calidad, atención personalizada, higiene, presentación y varios puntos de venta. (F2,A2)	2. Innovar continuamente para satisfacer las necesidades de los consumidores. (D2,A2)
3. Aumento de la informalidad en el mercado de venta de vegetales	3. La atención es personalizada para cada cliente, la misma que se utilizara para poder llegar a más puntos de venta. (F3,A3)	3. Crear una marca que sea referente en el mercado, promocionando el producto por plataformas virtuales. (D3,A3)
4. Fenómenos climáticos.	4. Aprovechar las fechas donde más se da la materia prima y abastecerse de la misma. (F4,A4)	4. Trabajar en conjunto con los agricultores para mejorar el proceso de la materia prima (D4,A4)

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora.

La Tabla 36, presenta el análisis DAFO aplicado a la empresa, donde se destacan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa. Lo cual resulta de vital importancia, pues la única manera de diseñar estrategias que contrarresten estas variables incontrolables. También presenta este instrumento, un resumen completo y significativo de las principales estrategias que la empresa puede utilizar apoyándose en sus

oportunidades y fortalezas para contrarrestar, minimizar o eliminar las debilidades o amenazas presente en el macro ambiente de la empresa. Y presenta de manera resumida un Plan de Contingencia al momento de materializarse alguna de las amenazas o debilidades descritas en la matriz.

3.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

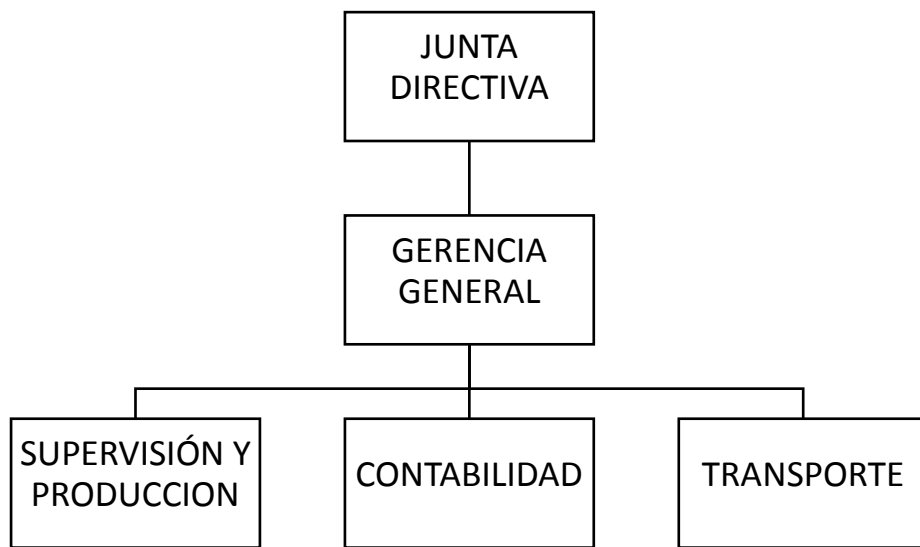
“Se refiere a la estructuración del grupo de personas requerido para operar la empresa y por tanto cumplir con la visión empresarial de manera que existe una dirección corporativa alineada con los esfuerzos individuales” (Palacios, 2004, p. 196).

3.2.1. Organigrama de la empresa

Un organigrama es un gráfico que muestra la estructura interna de una organización formal, sus relaciones, sus niveles jerárquicos y las principales funciones que desarrollan (Gómez, 1994).

Bella verdura es una marca desarrollada por una pequeña industria que iniciará operaciones con una organización estructuralmente menuda pero suficientemente funcional para que se adecue al crecimiento esperado de la marca y favorezca la competitividad de la empresa en el mercado. A continuación, se presentan los Organigramas Estructural y Funcional de la empresa.

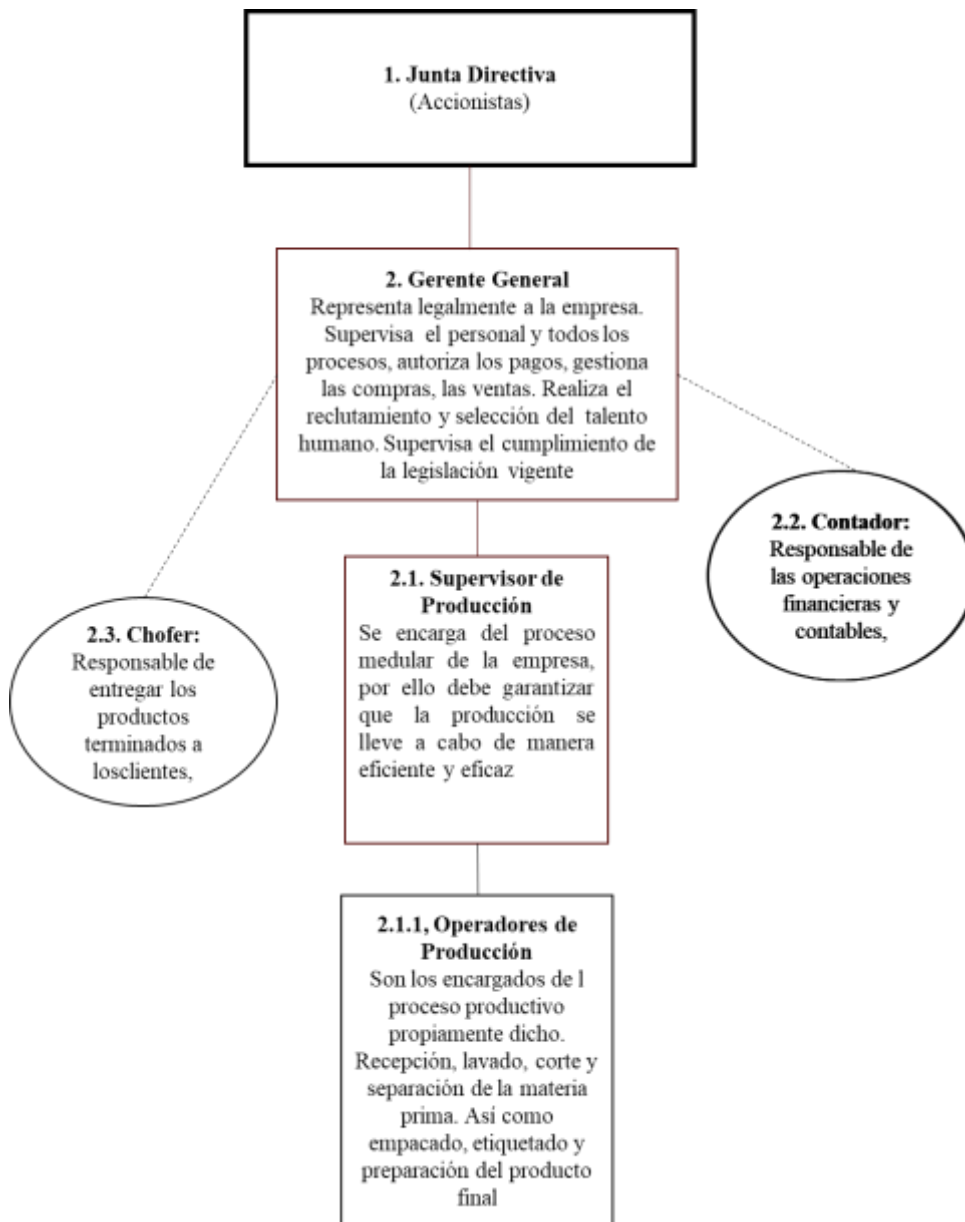
Ilustración 13. Organigrama Estructural



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Ilustración 14. Organigrama Funcional (función operarios)



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Ilustración 7 muestra el organigrama estructural de la empresa que es el reflejo de la estructura completa de la empresa, por lo menos en su fase inicial. Cabe señalar, que las estructuras punteadas reflejan el personal que va a estar trabajando como *outsourcing*. El cargo de supervisor de producción será incorporado a partir del 6 año de operaciones.

La ilustración 6 muestra el Organigrama funcional de la empresa, es decir destacando los procesos principales que se llevan a cabo dentro de la organización. Así la gerencia general es responsable del nivel estratégico, El área de producción cumple el proceso medular mientras el área de gestión administrativa cumple los procesos de apoyo. El cargo de supervisor de producción será incorporado a partir del año 6, mientras sus funciones las asumirá el gerente general.

Es importante señalar, que la forma que asume la organización tiene un impacto económico significativo sobre el plan de negocios, pues mientras más grande sea la estructura mayor será el monto de capital de trabajo necesario para funcionar. Es por ello que se seleccionó una estructura mínima que garantiza la plena operatividad sin abultar las necesidades de capital. En la medida que la empresa se fortalezca e incremente su producción, esta estructura se adecuará a las necesidades organizacionales.

3.2.2. Descripción de cargos

La descripción de los cargos reflejados en el organigrama de la empresa, se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 37. Descripción del Cargo de Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta Directiva
SUPERVISA A:	Supervisor de Producción, Contador
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Estratégico	
III FUNCIONES	
Supervisar a todo el personal, Supervisar los procesos. Presentar ante la Junta Directiva los resultados de la Gestión. Presentar los Estados Financieros. Garantizar que los Clientes sean atendidos como Corresponde. Representar Legalmente a la Empresa. Autorizar los pagos y gastos. Cumple las funciones de la Gestión de Recursos Humanos.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Licenciado (a), Ingeniero(a) de Alimentos, Ingeniero(a) Industrial, Ingeniero(a) de negocios, Contador(a) Público(a) o carrera a fin
EXPERIENCIA	al menos 2 años en cargos similares
HABILIDADES	Manejo de computadores, facilidad de expresión oral y escrita, don de gentes.
FORMACIÓN	Manejo de personal y Conocimiento de Indicadores de Gestión

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 38. Descripción del Cargo de Supervisor de Producción*

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Supervisor de Producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Operadores de producción
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Medular	
III FUNCIONES	
Supervisar al personal de producción, Supervisar los procesos de producción. Hacer la requisición de materia prima. Hacer los controles de calidad. Realizar la toma física de los inventarios.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Bachiller o Técnico Superior Universitario en áreas de química, alimentos ingeniería industrial o agrícola carrera afín
EXPERIENCIA	al menos 2 años en cargos similares
HABILIDADES	Manejo de computadores, facilidad de expresión oral y escrita, don de gentes,
FORMACIÓN	Manejo de personal y Conocimiento de Indicadores de Gestión

*Este cargo se ocupará a partir del año 6, mientras tanto el Gerente General, asumirá sus funciones.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 39. Descripción del Cargo de Operador de Producción

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Operador de Producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Supervisor de Producción
SUPERVISA A	----
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Medular	
III FUNCIONES	
Elaborar los productos, Cuidar por el buen uso de la maquinaria, equipos, implementos de trabajo y materia prima. Realizar el mantenimiento de todas las áreas de la empresa. Notificar al supervisor sobre cualquier desmejora o variación en la calidad de la materia prima. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y del área de producción.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TITULO PROFESIONAL	Bachiller o Técnico Superior Universitario en áreas de química, alimentos, ingeniería industrial o agrícola
EXPERIENCIA	con o sin experiencia
HABILIDADES	Responsabilidad y compromiso
FORMACIÓN	preferiblemente con conocimientos en el manejo de herramientas

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: La Autora

3.3. CONTROL DE GESTIÓN

El éxito de las organizaciones modernas está en una planificación eficaz acompañada de la adopción de un adecuado sistema de control de la gestión para medir cómo la organización , partiendo de sus competencias básicas, responde o supera los factores claves del éxito de la empresa en el mercado y frente al cliente (Serna, 2003).

3.3.1. Listado de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son las herramientas matemáticas utilizadas para medir los resultados de la gestión. Generalmente se usan para evaluar los productos o servicios con base en los valores de compra acordados con el cliente, definiendo el comportamiento de lo que se está midiendo y orientando la toma de decisiones. Existen indicadores de desempeño que evalúan la gestión en el corto plazo (un año), generalmente abarca el conjunto de los indicadores y razones financieras. No obstante, también están los indicadores impulsores que evalúan la gestión a mediano y largo plazo y están relacionados con el comportamiento de la empresa en el mercado y su vinculación con los clientes (Serna, 2003).

La Tabla 40 presenta el listado de Indicadores de Gestión por áreas, a ser aplicados por la empresa, una vez inicie operaciones:

Tabla 40. Indicadores de Gestión por áreas

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	DEP. RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA
Efectividad Comercial	Compara los resultados comerciales reales con los proyectados	$EC = \frac{Ventas\ Reales}{Ventas\ proyectadas}$	Ventas en Dólares	Mayor a 0,8	Contabilidad	Mensual
Eficacia Comercial	Mide el posicionamiento de la marca a nivel de comercio minorista	$Efc = \frac{Cartera\ de\ Clientes}{Total\ Clientes\ del\ Mercado}$	Número de Clientes	Mayor a 0,75	Contabilidad	Mensual
Participación del Mercado	Mide la cuota de mercado que ha conquistado la empresa	$PM = \frac{Ventas\ propias}{Ventas\ totales\ del\ Mercado}$	Ventas en Dólares	PM= 0,5	Contabilidad	Mensual
Índice de Producción	Compara la producción real a la producción planificada	$IP = \frac{producción\ real}{producción\ proyectada}$	Unidades Producidas	IP=1	Producción	Mensual
Índice de Calidad	Mide los estándares de calidad dentro del proceso productivo	$IC = \frac{mercancía\ devuelta}{mercancía\ despachada}$	Unidades	IC=0	Producción	Diario
Rentabilidad	Mide la capacidad de la empresa para convertir la ventas en utilidades (ganancia)	$IR = \frac{Promedio\ de\ Utilidad\ Neta}{Promedio\ de\ Ventas\ Netas}$	Utilidades y Ventas en Dólares	Mayor al 10%	Contabilidad	Trimestral
Rendimiento de los activos	Mide la capacidad para generar rendimientos a partir de sus recursos	$MU = \frac{Precio - Costo\ Unitario}{Costo\ Unitario} \times 100$	Ingresos y Activos en Dólares	Mayor a 0,3	Contabilidad	Trimestral
Eficiencia	Grado de comportamiento de un individuo o máquina frente a un estándar de tiempo preestablecido	$I = \frac{\sum\ tasas\ de\ interes\ activas}{número\ de\ bancos}$	Tasas	Mayor al 85%	Producción	Mensual
Productividad	Mide el rendimiento real de un trabajador o máquina	$\Delta PIB = \frac{PIB\ Actua - PIB\ Histórico}{PIB\ Actual} \times 100$	Tasa	Mayor al 75%	Producción	Mensual

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Estos indicadores permitirán a la empresa tener control en todo momento de la gestión y sobre todo hacer los ajustes cuando se observe cualquier distorsión entre lo planificado y lo ejecutado.

3.4. NECESIDADES DE PERSONAL A LARGO PLAZO

Una estrategia para reducir los costos operativos de una empresa nacientes, es simplificar su estructura de cargos, por ello para la puesta en marcha solo se contratará a un Gerente General y cuatro operadores de producción. Sin embargo, en la medida que la empresa se vaya posicionando en el mercado y sus productos ganen adeptos. La empresa necesitará el siguiente personal:

- Un gerente general (cuyas funciones será redefinidas de acuerdo a los nuevos cargos que se creen)
- Un encargado de Finanzas
- Un encargado de Recursos Humanos
- Un supervisor de Producción
- Ocho (8) operadores de producción
- Un asistente administrativo

CAPÍTULO IV

ÁREA JURÍDICO LEGAL

4.1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

En toda actividad en la cual se desarrollan interacciones se requiere de normas que regulen el comportamiento de los sujetos que intervienen en ella...La actividad empresarial y los planes de negocios que de ella se derivan están inmersos en cierto ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán (Sapag, 2008, p. 214).

Esto significa que la realización de un plan de negocios supone conocer el sistema legal que va a afectarlo. Donde el sistema legal puede ser definido como el conjunto de normas que rige a una sociedad. “Todo proyecto está enmarcado dentro de un sistema legal que establece una serie de regulaciones y un conjunto de obligaciones que deben ser atendidas por la organización” (Palacios, 2004, p. 198). Lo primero que se debe atender es a la selección del tipo de organización mercantil que va a adoptar la empresa. En este caso, nacerá bajo la forma de una compañía de responsabilidad limitada, pues es una forma de asociación comercial que permite la creación de la empresa con tres o más socios que responden socialmente hasta por el monto de su inversión individual, tal como lo prevé el artículo 92 de la Codificación de la Ley de Compañías. Esta forma societaria, permite la realización de todo tipo de actos de lícito comercio siempre que se cumpla con los protocolos previstos en los artículos 4, 1729, 1763 y 1984 del Código Civil.

Se seleccionó este tipo de compañía porque se trata de una inversión relativamente pequeña en la que los socios van a responder socialmente solo por el monto de su inversión sin necesidad de involucrar para ello, cuales quiera otros haberes que pudieran tener.

La denominación comercial de la empresa será La Ecuatoriana Cía. Ltda, y contará con tres socios inversionistas quienes aportarán el 100% de la inversión inicial a través de participaciones iguales. Es de hacer notar que unos realizarán el aporte en especie y otros en metálico. Tal como se refleja en el capítulo V.

4.2. PATENTES Y MARCAS

El registro de las marcas y paténtenes se realiza ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), gracias al servicio de registro que ofrece en línea. Este servicio tiene un costo de \$208,00 (Doscientos Ocho Dólares Americanos 00/100 centavos) y da derecho al registro del nombre de la empresa por 10 años. Cabe señalar, que el proceso productivo que utilizará LA ECUATORIANA es de divulgación libre, por ello no se realizará patente del proceso de producción o del producto como tal. Solamente se registrará la marca ya que es una nueva marca en el mercado y los elementos que se explotarán como diferenciadores, son su excelsa atención a la calidad y la forma de comercializar el producto. Por lo demás, no se requiere de registro de propiedad intelectual. Asimismo, se verificó que no existe en el IEPI ninguna limitante al uso de la fórmula y/o método de producción de LA ECUATORIANA.

4.3. LICENCIAS Y DOCUMENTOS LEGALES

Para que LA ECUATORIANA Cía. Ltda., pueda iniciar operaciones formalmente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Inscribir la empresa en el Registro Mercantil, para lo cual se debe haber cumplido con todos los deberes formales de creación y constitución de la compañía.
- Se debe obtener el Registro Único de Contribuyente (RUT) el servicio de Rentas Internas (SRI).
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito la autorización para el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito, (Ordenanza 308, sobre el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitana). Trámite gratuito.
- Tramitar el permiso de funcionamiento ante la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARSCA). A este respecto el Reglamento de Alimentos prevé en su artículo 75, se deberá presentar ante el Director Provincial de Salud, solicitud en original (en papel sellado) y copia simple. El documento debe contener toda la información relacionada con la empresa (aspectos legales), ubicación, características de la instalación industrial (planos, ubicación de los equipos, etc.), todo lo relacionado con el proceso industrial (descripción de procesos, flujos, materia prima, proveedores, sistemas de empaque, conservación y almacenaje, etc.) y, todo lo relacionado con los productos a fabricar (ARSCA, 2013).
- Obtener la categorización del Ministerio de Industrias y Productividad (MINPRO)
- Obtener el permiso del cuerpo de bomberos o LUAE en el caso de establecimientos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Obtener la autorización ambiental otorgado por la Secretaría de Ambiente.
- Deberá seguir las Buenas Prácticas de Manufactura, que no son más que un conjunto de principios básicos para garantizar la aplicación de medidas sanitarias al proceso e instalación de plantas industriales, que favorezcan la obtención de productos inocuos. Y se aplican en todos os procesos de elaboración y manipulación de alimentos para el consumo humano. La idea

es disminuir los riesgos de contaminación durante la fabricación y comercialización de este tipo de productos.

- Se deberá cumplir con las condiciones sanitarias establecidas por el Reglamento de alimentos, el cual señala en su artículo 57, las condiciones mínimas que debe cumplir cualquier instalación industrial dedicada a la producción de bienes para el consumo humano. En este sentido, se debe destacar que este tipo de plantas deben estar ubicadas fuera de las áreas residenciales para evitar la contaminación. Las instalaciones deben estar suficientemente aisladas, para garantizar su inocuidad y deben establecerse planes de limpieza, higienización y mantenimiento estrictos de manera de garantizar que no proliferen bacterias, virus y focos de insalubridad. Construidas en materiales inertes que eviten el acceso de roedores e insectos. Debe contar con instalaciones sanitarias adecuadas. En general las edificaciones deben garantizar la salubridad para ello deben usar materiales resistentes, impermeables, lavables, no resbaladizos, que no desprendan partículas, que no favorezcan la acumulación de suciedad o polvo, que no se agrieten. En cuanto a las instalaciones, las mismas deberán garantizar el flujo constante de aire fresco, la adecuada disposición de los residuos húmedos y sólidos, instalaciones eléctricas resguardadas. Establecimiento de servicios sanitarios para los empleados con vestuarios debidamente acondicionados para los trabajadores. Disponer de botiquín de primeros auxilios y extintores y salidas de emergencia (ARSCA, 2013).
- En este mismo sentido, el Reglamento de alimentos también establece en su artículo 62 que se debe disponer de un área separada para la limpieza e higienización de los utensilios y herramientas utilizadas durante el proceso industrial de transformación de la materia prima (ARSCA, 2013).
- Asimismo, establece en su artículo 72 que todo el mobiliario industrial, equipo y maquinaria debe ser de materiales inoxidables, no tóxicos, de superficie lisa y lavable que garantice que no se acumule suciedad ni se propicie la proliferación de bacterias, virus u hongos. El mantenimiento de la maquinaria y equipo se debe realizar de manera de evitar la contaminación del área de producción (ARSCA, 2013).

CAPÍTULO V

ÁREA FINANCIERA

5.1. PLAN DE INVERSIONES

El Plan de inversiones es la sistematización de toda la información que se ha manejado hasta ahora, a fin de cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para la transformación de insumos, y la determinación del monto del capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal de la empresa una vez inicie operaciones (Sapag, 2010).

La Ecuatoriana Cía. Ltda. es la empresa creada para producir y comercializar la Marca: Bella Verdura, e iniciará operaciones bajo la forma legal de compañía de responsabilidad limitada. Esto supone la participación de tres socios inversionistas que aportaran en metálico, el total de los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Asimismo, aportarán el capital de trabajo para los primeros 6 meses de operaciones.

El total de las aportaciones será de \$ 67.500,00, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 41. Distribución de los Aportes de los Socios

Socios	Monto en \$	Porcentaje de Aporte
Michelle Conchambay	22.500,00	33,33
Patricio Conchambay	22.500,00	33,33
Alicia Salcedo	22.500,00	33,33
Totales	67.500,00	100,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por. La Autora

Estos aportes cubrirán los costos y gastos reflejados en la Tabla 42:

Tabla 42. Resumen de Inversión Inicial

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL (USD)
	Acondicionamiento	4.000,00
	Muebles y Material de Oficina	3.615,20
	Maquinaria, Equipo y Mobiliario de Planta	11.249,00
	Gastos de Personal	24.960,00
	Inventarios de Materia Prima	13.572,00
	Gastos Generales	8.195,00
	Costos de Constitución	1.908,80
	TOTAL	67.500,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 42, muestra la distribución de la inversión inicial necesaria para garantizar la puesta en marcha de LA ECUATORIANA Cía. Ltda.

5.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO

Para Sapag (2010) luego de realizar el estudio de mercado, afinar los detalles técnicos de fabricación y de organización, se deben establecer los mecanismos de financiamiento que comporte el mejor uso de los recursos materiales y el retorno de la inversión.

En este sentido, la empresa dispone de financiamiento interno. Esto es que los tres socios van a realizar las aportaciones necesarias en efectivo. Dichos montos serán el capital social de la empresa.

5.2.1. Forma de financiamiento

El presente Plan de Negocios se financiará de fuentes internas (aportación de los socios) en metálico.

Tabla 43. Distribución de las Fuentes de Financiamiento

DESCRIPCIÓN	TOTAL\$	TOTAL %
Recursos Propios (Efectivo)	67.500,00	100
TOTAL	67.500,00	100

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 43, muestra la distribución de las fuentes de financiamiento. En este caso, como se trata de recursos propios, el 100% de las aportaciones de los socios será abonado en efectivo en las cuentas de la compañía naciente de manera de sufragar los gastos asociados al inicio de operaciones y los primeros 6 meses de capital de trabajo.

El capital de trabajo "...son los fondos de transición necesarios para cubrir los gastos operativos antes de que comiencen a estar disponibles los ingresos por ventas o ahorros" (Palacios, 2004, p. 205).

5.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

5.3.1. Detalle de Costos

A continuación, se señalan los costos en los que la empresa incurrirá para la elaboración de los productos. Esto es, el costo de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, así como todos los gastos relacionados a la producción y presentación del producto.

Tabla 44. Costos de Producción (Materia Prima) de Bella Verdura

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL REQUERIDA	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Zanahorias	Kilos	414	0,783	324,16	3.889,94
Yuca	Kilos	414	0,435	180,09	2.161,08
Remolacha	Kilos	414	0,957	396,20	4.754,38
Papa Chola	Kilos	414	0,725	300,15	3.601,80
Fundas de Polietileno	Fundas	8.280	0,05	414,00	4.968,00
Etiquetas	etiquetas	8.280	0,04	331,20	3.974,40
TOTALES				1.945,80	23.349,60

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 44 muestra los costos de materia prima y material de empackado para producir mensual y anualmente. Las cantidades de materia prima se obtienen como muestra la Tabla 45. Por definición, la materia prima son las cantidades de materiales que van a ser transformados y pasarán formar parte del producto final (Gitman, 2016).

Tabla 45. Cantidades de Materia Prima

12 Bultos (3 quintales de cada tipo de verdura)		
34,5 kilos (materia prima aprovechable por bulto)		
ENTONCES		
	34,5 Kg	
X	12 bultos	
	414 Kg	Producción Semanal
X	52	Semanas al año
	21.528 Kg	Producción Anual
X	5	Empacados por kilo
	107.640	Paquetes por año

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Esto significa que la producción semanal de vegetales es de 414 Kg (103,5 Kg por tipo de vegetal). Ahora bien, 103,5 Kg de cada vegetal por 4 semanas promedio que tiene el mes, dice que mensualmente se producirán 414 kg de cada vegetal, es decir 1.656 kg de los 4 tipos de vegetales en general. Para determinar el costo unitario de los kilos producidos, se divide el precio del quintal entre los kilos aprovechables y el costo mensual es el producto de ese costo unitario por el número de kilos incorporados a la producción. En cuanto a las fundas y etiquetas, como vienen en paquetes de 200 unidades, se determina el costo unitario de la razón del precio del paquete entre número de unidades que trae cada paquete. La cantidad mensual de fundas y etiquetas viene por el número de empaquetados mensual se espera producir. Esto es, 414 kg de vegetales semanales por 4 semanas promedio que tiene el mes por 5 empaquetados por kilo son 8.280 unidades de fundas y de etiquetas mensuales ($414 \times 4 \times 5 = 8.280$).

Tabla 46. Costos de Producción (Mano de Obra y Gastos Indirectos)

CONCEPTO	COSTO UNITARIO POR EMPAQUE (\$)	COSTO MENSUAL (180x4)	COSTO ANUAL (x12)
MOD	0,08	720,00	8.640,00
Gastos Indirectos de Fabricación	0,05	405,00	4.860,00
TOTALES	0,13	1.125,00	13.500,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

En cuanto a los costos unitarios de los otros componentes del costo de producción, se determinan por la razón entre el costo anual y el número de empaquetados anuales. En el caso de la Mano de Obra Directa (MOD) sería $8.640,00/107.640=0,08$. Para los Gastos Indirectos de Fabricación (GIF) $4.860,00/107.640=0,05$. El detalle de los GIF se muestra en la Tabla 47.

Tabla 47. Gastos Indirectos de Fabricación

Gastos Indirectos de Fabricación		
Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Arriendo Terreno	232,50	2.790,00
Alícuota de Servicios Básicos	93,00	1.116,00
Artículos de Seguridad Industrial	79,50	954,00
TOTALES	405,00	4.860,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Como se mencionó los accionistas de la empresa optaron por el arriendo de una bodega industrial para el desarrollo de las actividades, por ello, parte de los gastos de alquileres son imputados al costo de producción, por lo menos la alícuota parte correspondiente al área de producción, el resto del importe del arriendo se imputa a los gastos administrativos. En el caso de los servicios básicos se aplica un criterio similar al expuesto, ya que la fábrica para operar requiere del uso intensivo del servicio de energía eléctrica y agua.

En este sentido, los gastos indirectos de fabricación o carga fabril, es la suma de todos esos gastos en los que se debe incurrir con ocasión de la producción pero que no forman parte integral del producto final. Tal es el caso de los gastos de mantenimiento de la instalación fabril, mantenimiento de las maquinarias y equipo, alquileres del galpón industrial, consumo eléctrico, agua y demás servicios (siempre que su uso sea intensivo), limpieza, mano de obra indirecta, entre otros gastos (Gitman, 2016).

En este caso, se consideraron para la determinación de los GIF las alícuotas de alquileres (arriendo del galpón o bodega industrial) y de los servicios de energía eléctrica y agua, pues en el primer caso, parte importante del espacio estará destinado en forma exclusiva a la producción.

Y, en el segundo caso, la producción requiere el uso intensivo de ambos servicios debido a que toda la maquinaria funciona con electricidad y el proceso de producción utiliza importantes cantidades de agua en el subproceso de primer y segundo lavado de los vegetales.

Ahora bien, para determinar el monto de las alícuotas, no teniendo otro criterio objetivo las mismas se sacaron mediante la distribución del espacio físico arrendado.

De toda la superficie se considera como Zona administrativa las áreas de Administración y Ventas (25 m²) y de vestuarios (10 m²). Si se aplican diferencias, el arriendo del galpón industrial y el pago de los servicios quedarían distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 48. Distribución física de los 200 m² de la Bodega Industrial

Área Administrativa	Área Industrial o fabril
45 m ²	155 m ²

Fuente: Información Propia

Elaborado por: La Autora

Con base a esa distribución se construye una regla de tres, para determinar las Alícuotas imputables a los GIF y a gastos administrativos.

- Alícuota de Alquileres (arriendo de galpón o bodega)

Alícuota GIF

$$200 \text{ m}^2 \rightarrow \$300$$

$$155 \text{ m}^2 \rightarrow x$$

$$x = \frac{155 \times 300}{200}$$

$$x = 232,50 \text{ USD}$$

Alícuota Gastos Administrativos

$$200 \text{ m}^2 \rightarrow \$300$$

$$45 \text{ m}^2 \rightarrow x$$

$$x = \frac{45 \times 300}{200}$$

$$x = 67,50 \text{ USD}$$

Este resultado, significa que de los \$300 del arriendo, \$232,5 serán imputados a los GIF y 67,5 a los Gastos Administrativos.

- Alícuota de Servicios (Energía Eléctrica y Agua)

Alícuota GIF

$$200 \text{ m}^2 \rightarrow \$120$$

$$155 \text{ m}^2 \rightarrow x$$

$$x = \frac{155 \times 120}{200}$$

$$x = 93\text{USD}$$

Alícuota Gastos Administrativos

$$200 \text{ m}^2 \rightarrow \$120$$

$$45 \text{ m}^2 \rightarrow x$$

$$x = \frac{45 \times 120}{200}$$

$$x = 27\text{USD}$$

5.3.2. Proyección de Costos

Con base a los cuadros anteriores y bajo la premisa que la inflación acumulada anual es del 1% (BCE, 2018). Antes de proyectar los costos de producción es conveniente reflejar la proyección de la producción, solo que expresada en cantidad de empaques producidos.

Tabla 49. Proyección de Producción en Kilos y en Empaques

AÑO	PRODUCCIÓN (kg)	PRODUCCIÓN (en cantidad de empaques)
Año1	23.250	116.250
Año 2	25.110	125.550
Año 3	27.119	135.595
Año 4	29.289	146.445
Año 5	31.632	158.161

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 49 muestra la producción de empaques de Bella Verdura expresada en empaques, para ello, se asume que por cada kilo de materia prima utilizable se sacan 5 empaques de producto terminado Bella Verdura de 200 gramos cada uno. Sobre esta base se proyectarán los costos de producción.

Esto significa que los costos unitarios de producción de Bella Verdura vendrán determinados por la Tabla 50.

Tabla 50. Determinación de los Costos Unitarios de Producción en Kilos y por Empaque

CONCEPTO	COSTO POR KILO	COSTO POR PAQUETE
ZANAHORIA	0,91	0,20
YUCA	0,56	0,13
REMOLACHA	1,08	0,23
PAPA CHOLA	0,85	0,19

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 50 indica los costos unitarios de producción por kilo y por empaque. Una vez más, se asume la premisa que por cada kilo de materia prima utilizable se producen 5 empaques de Bella Verdura. Para obtener el costo unitario por kilo se suman los tres elementos del costo: Materia Prima, Mano de Obra Directa y Gastos Generales de Fabricación.

Tabla 51. Proyección de los Costos de Producción

PRODUCTOS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT. ANUAL	C.U	MONTO	CANT. ANUAL	C.U	MONTO	CANT. ANUAL	C.U	MONTO	CANT. ANUAL	C.U	MONTO	CANT. ANUAL	C.U	MONTO
ZANAHORIAS	29.062	0,20	5.812,40	31.387	0,20	6.277,40	33.898	0,20	6.779,60	36.611	0,21	7.688,31	39.540	0,21	8.303,40
YUCA	29.062	0,13	3.778,06	31.387	0,13	4.080,31	33.898	0,13	4.406,74	36.611	0,13	4.759,43	39.540	0,14	5.535,60
REMOLACHA	29.062	0,23	6.684,26	31.387	0,23	7.219,01	33.898	0,23	7.796,54	36.611	0,24	8.786,64	39.540	0,24	9.489,60
PAPA CHOLA	29.062	0,19	5.521,78	31.387	0,19	5.963,53	33.898	0,19	6.440,62	36.611	0,20	7.322,20	39.540	0,20	7.908,00
TOTALES	116.248		21.796,50	125.548		23.540,25	135.592		25.423,50	146.444		28.556,58	158.160		31.236,60

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Durante el primer año los costos de producción alcanzan los \$ 21.796,50, para el año 2, se observa un incremento del 7,41%. Para el año 3 la tasa de crecimiento pasa a 10, 9%, lo cual puede ser explicado por el crecimiento en los costos unitarios debido a la inflación acumulada durante el periodo. Sin embargo, durante el año 4 se observa una disminución de la tasa de crecimiento, que pasa a 8,58%, para el año 5 la tasa de crecimiento de los costos totales se ubica en 8%.

5.3.3. Detalle de gastos

Los montos asociados a los gastos, son los dispendios que la empresa realizará para cumplir sus procesos de apoyo como lo es la administración y finanzas de la empresa, así como la venta de los productos. Cabe destacar que la jornada de trabajo es de 4 horas al día.

Tabla 52. Resumen de Gastos Administrativos y de Ventas

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA MENSUAL DEL GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldo del Gerente General	\$	325,00	1	325,00	3.900,00
Contador	\$	100,00	1	100,00	1.200,00
Gastos Generales	\$	20,00	1	20,00	240,00
Alícuota de Alquileres	\$	67,50	1	67,50	810,00
Alícuota de Servicios Básicos	\$	27,00	1	27,00	324,00
Gasto de Depreciación	\$	93,74	1	93,74	1.124,90
Material de Oficina y de Limpieza	\$	54,16	1	54,16	649,90
Total Gastos Administrativos				687,40	8.248,80
GASTO DE VENTAS					
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA MENSUAL DEL GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Publicidad	\$	78,75	1	78,75	945,00
Transporte	\$	200,00	1	200,00	2.400,00
Total Gastos de Ventas				278,75	3.345,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Los gastos administrativos incluyen los sueldos del personal administrativo, las alcúotas de alquileres y servicios básicos, la depreciación de maquinarias, equipo y mobiliario, los gastos de materiales de oficina y limpieza y, los gastos generales. Estos últimos, corresponden a esos gastos no previstos anticipadamente y en lo que se pudiera incurrir en un momento dado, por ejemplo: pagos de taxis, compra de algún tipo de material de oficina no previsto en el inventario inicial, entre otros.

5.3.4. Proyección de Gastos

Para la proyección de los gastos de la empresa, se utilizaron las mismas premisas que para la proyección de los costos.

Tabla 53. Proyección de Gastos de Administración y Ventas

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	TIPO DE COSTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Fijo	Variable					
Sueldo del Gerente	325,00		X	3.900,00	3.939,00	3.978,39	4.018,17	4.058,36
Consultoría Externa	100,00	X		1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Alcúota de Alquileres	67,50	X		810,00	818,10	826,28	834,54	842,89
Transporte	200,00	X		2.400,00	2.424,00	2.448,24	2.472,72	2.497,45
Publicidad	78,75	X		945,00	954,45	963,99	973,63	983,37
Alcúota Servicios Básicos	27,00		X	324,00	327,24	330,51	333,82	337,16
Materiales de Oficina y Limpieza	54,16		X	649,90	656,40	662,96	669,59	676,29
Gasto de Depreciación	93,74	X		1.124,90	1.124,90	1.124,90	1.124,90	1.124,90
Gastos Generales	20,00	X		240,00	242,40	244,82	247,27	249,74
Totales	966,15			11.593,80	11.698,49	11.804,22	11.911,02	12.018,88

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

Los gastos administrativos experimentan un crecimiento interanual de 1%, lo cual se corresponde con la estimación de la inflación prevista por el BCE.

5.3.5. Depreciación

“Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan o que sirvan de apoyo a la operación normal del negocio” (Sapag N, 2010, p. 230).

Los activos fijos están sujetos a depreciación, que no es más que una fórmula contable que permite reflejar el desgaste que sufren dichos bienes a través del tiempo.

Para el Servicio de Rentas Internas: “La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes”. (SRI, 2016)

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas y similares 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- Equipos de cómputo y software 33% anual. (SRI, 2016)

En este caso, se utilizará el método de la línea recta para el cálculo de la depreciación, el cual consiste en dividir el valor del activo entre el número de años de vida útil y el resultado será el importe anual del gasto de depreciación. Se considera que la vida útil de los activos es de 10 años. Se colocan los porcentajes máximos admisibles por el SRI como referencia.

Tal como se señaló, el SRI establece unos porcentajes máximos de depreciación, lo cual supone que los activos podrán depreciarse por una tasa que no debe superar el tope establecido. Tal es el caso, de los equipos de computación y caminero móvil, por ejemplo. Sin embargo, a los efectos de este plan de negocios Y, con base en el principio contable del conservadurismo, se optó por manejar un periodo de vida útil homogénea para todos los activos fijos, habida cuenta que la Ley prevé máximos y no porcentajes obligatorios.

Tabla 54. Cálculo de la Depreciación

CONCEPTO	VIDA ÚTIL EN AÑOS	VALOR	PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN MÁXIMO APLICABLE	DEPRECIACIÓN ANUAL
Mesas de Acero inoxidable	10	1.800,00	10	180,00
Despensa metálica	10	300,00	10	30,00
Tablero de suelo	10	200,00	10	20,00
Tabla cortadora	10	90,00	10	9,00
Taburetes plásticos	10	32,00	10	3,20
Tachos de basura industriales	10	200,00	10	20,00
Computadores completos	10	680,00	33	68,00
Impresoras con escáner incluido	10	345,00	33	34,50
Escritorios	10	70,00	10	7,00
Sillas para escritorios	10	20,00	10	2,00
Anaquele o ropero en Acero	10	130,00	10	13,00
Sillas de visitantes	10	45,00	10	4,50
Tachos de basura común	10	12,00	10	1,20
Balanza electrónica de piso	10	390,00	10	39,00
Balanza electrónica de mesa	10	64,00	10	6,40
Hidrolavadora	10	80,00	10	8,00
Maquina empacadora	10	4.951,00	10	495,10
Selladora pequeña en plástico	10	60,00	10	6,00
Generador de ozono	10	970,00	10	97,00
Paletera Hidráulica	10	300,00	20	30,00
Cortadora Manual Papas	10	210,00	10	21,00
Cortadora/Procesadora	10	300,00	10	30,00
TOTALES				1.124,90

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 54, muestra el cálculo de la depreciación anual por el método de la línea recta para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$d = \frac{\text{Valor del Activo}}{\text{Vida Útil del Activo}} - \text{Valor Rescate}$$

En este caso, se estimó que todos los activos tienen una vida útil de 10 años, sin valor de rescate. Entonces, se realizaron los siguientes cálculos para cada uno de los activos.

$$d = \frac{1800}{10} - 0 = 180; \quad d = \frac{300}{10} - 0 = 30; \quad d = \frac{200}{10} - 0 = 20$$

$$d = \frac{90}{10} - 0 = 9; \quad d = \frac{32}{10} - 0 = 3,2; \quad d = \frac{200}{10} - 0 = 20$$

$$d = \frac{680}{10} - 0 = 68; \quad d = \frac{345}{10} - 0 = 34,5; \quad d = \frac{70}{10} - 0 = 7$$

$$d = \frac{20}{10} - 0 = 2; \quad d = \frac{130}{10} - 0 = 13; \quad d = \frac{45}{10} - 0 = 4,5$$

$$d = \frac{12}{10} - 0 = 1,2; \quad d = \frac{390}{10} - 0 = 39; \quad d = \frac{64}{10} - 0 = 6,4$$

$$d = \frac{80}{10} - 0 = 8; \quad d = \frac{4951}{10} - 0 = 495,1; \quad d = \frac{60}{10} - 0 = 6$$

$$d = \frac{970}{10} - 0 = 97; \quad d = \frac{300}{10} - 0 = 30; \quad d = \frac{210}{10} - 0 = 21$$

$$d = \frac{300}{10} - 0 = 30$$

5.3.6. Proyección de la Depreciación

La naturaleza de este gasto supone que es un importe fijo anual.

Tabla 55. Proyección de la Depreciación

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mesas de Acero inoxidable	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Dispensa metálica	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Tablero de suelo	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Tabla cortadora	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Taburetes plásticos	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20
Tachos de basura industriales	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Computadores completos	68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Impresoras con escáner incluido	34,50	34,50	34,50	34,50	34,50
Escritorios	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Sillas para escritorios	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Anaquele o ropero en Acero	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00
Sillas de visitantes	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Tachos de basura común	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Balanza electrónica de piso	39,00	39,00	39,00	39,00	39,00
Balanza electrónica de mesa	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40
Hidrolavadora	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Maquina empacadora	495,10	495,10	495,10	495,10	495,10
Selladora pequeña en plástico	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Generador de ozono	97,00	97,00	97,00	97,00	97,00
Paleta Hidráulica	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Cortadora Manual Papas	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
Cortadora/Procesadora	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
TOTALES	1.124,90	1.124,90	1.124,90	1.124,90	1.124,90

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 55 muestra la proyección de la depreciación la cual no tiene variación interanual ya que la misma no está afectada por la inflación.

5.4. CÁLCULO DE LOS INGRESOS

“Los Ingresos más relevantes a considerar en el proyecto son los derivados de las ventas del bien o servicio que se producirá...Sin embargo, hay otros ingresos que necesariamente deberán considerarse para evaluar con mayor objetividad el proyecto...” (Sapag, 2010). En este caso, se considera la venta de los desperdicios (residuos) generado por los vegetales, principalmente por la materia prima retiradas de la producción por estar deteriorada y los desperdicios generados por el proceso de producción propiamente.

Para determinar los ingresos de la empresa, se prevé el crecimiento de la producción tal como se reflejó en el capítulo 2, tabla 33. Sin embargo, se deberá primero establecer los precios de venta. Lo cual aplicado a la marca Bella Verdura, se hará con un margen de beneficio del 40%. Es de hacer notar, que el precio de venta a considerar es el precio mayorista, pues de momento no se realizarán ventas directas al público.

Tabla 56. Determinación de los costos unitarios por paquete

CONCEPTO	COSTO POR KILO	COSTO POR PAQUETE
ZANAHORIA	0,91	0,20
YUCA	0,56	0,13
REMOLACHA	1,08	0,23
PAPA CHOLA	0,85	0,19

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 56 muestra el cálculo de la unidad producida, pues hasta el momento se ha considerado el costo por kilo de materia prima incorporado al proceso productivo. No obstante, dado que se va a comercializar empaques de 200 gramos cada uno, se considera que por cada kilo se producen 5 empaques. A este monto se le suma el costo de la funda y la etiqueta y así se tiene el costo unitario de producción de empaques. Con estos datos se procede a determinar el precio mayorista y posteriormente los ingresos. Es de hacer notar que se manejan precios bastante competitivos en comparación con el promedio de precios del mercado. Sin embargo, como estrategia de mercado se establecerá una margen de 150% para que el producto sea percibido como de alto *standing*. El *target* percibiría un producto demasiado barato como de mala calidad.

Tabla 57. Cálculo de los Precios

PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD		INGRESOS MENSUAL	UNIDADES PRODUCIDAS	PRECIO UNITARIO DE VENTA
			%	\$			
ZANAHORIAS	EMPAQUES DE 200GR	0,20	150	0,30	1.035,00	2070	0,50
YUCA	EMPAQUES DE 200GR	0,13	150	0,20	672,75	2070	0,33
REMOLACHA	EMPAQUES DE 200GR	0,23	150	0,35	1.190,25	2070	0,58
PAPAS	EMPAQUES DE 200GR	0,19	150	0,29	983,25	2070	0,48
RESIDUOS	KG	0,00	100	0,25	138,00	552	0,25
TOTALES					4.019,25		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 57 muestra el cálculo utilizado para la determinación de los ingresos del año 1. En este sentido, para determinar los precios de venta se partió del costo unitario de cada tipo de vegetal y se aplicó la fórmula de margen de utilidad tal como sigue:

$$p = (mb \times cu) + cu$$

Donde;

p= precio unitario

mb= margen de beneficio

cu= costo unitario

Zanahorias

$$p = (1,5 \times 0,20) + 0,20 = 0,50$$

Yuca

$$p = (1,5 \times 0,13) + 0,13 = 0,33$$

Remolacha

$$p = (1,5 \times 0,23) + 0,23 = 0,58$$

Papa Chola

$$p = (1,5 \times 0,19) + 0,19 = 0,48$$

5.4.1. Proyección de ingresos

La Tabla 58 muestra la proyección de ingresos de LA ECUATORIANA Cia. Ltda. para la producción de los próximos 5 años, tomando en cuenta que los precios crecerán a una tasa del 1% interanual de acuerdo al IPC (BCE, 2018):

Tabla 58. Proyección de Ingresos

PRODUCTOS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT. ANUAL	P.U	MONTO	CANT. ANUAL	P.U	MONTO	CANT. ANUAL	P.U	MONTO	CANT. ANUAL	P.U	MONTO	CANT. ANUAL	P.U	MONTO
ZANAHORIAS	29.062	0,50	14.531,00	31.387	0,51	16.007,37	33.898	0,52	17.626,96	36.611	0,53	19.403,83	39.540	0,54	21.351,60
YUCA	29.062	0,33	9.445,15	31.387	0,33	10.357,71	33.898	0,33	11.186,34	36.611	0,33	12.081,63	39.540	0,34	13.443,60
REMOLACHA	29.062	0,58	16.710,65	31.387	0,58	18.204,46	33.898	0,59	19.999,82	36.611	0,60	21.966,60	39.540	0,61	24.119,40
PAPA CHOLA	29.062	0,48	13.804,45	31.387	0,48	15.065,76	33.898	0,48	16.271,04	36.611	0,49	17.939,39	39.540	0,49	19.374,60
Sub- total			54.491,25			59.635,30			65.084,16			71.391,45			78.289,20
RESIDUOS	7.176	0,25	1.794,00	7.774	0,25	1.943,50	8.372	0,26	2.176,72	8.970	0,26	2.332,20	9.562	0,26	2.486,12
TOTALES	116.248	-	56.285,25	125.548	-	61.578,80	135.592	-	67.260,88	146.444	-	73.723,65	158.160	-	80.775,32

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

Los ingresos crecen a una tasa promedio interanual de 8,6%, lo cual indica un ritmo saludable de crecimiento empresarial y acorde al crecimiento de la economía en su conjunto.

5.5. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es un instrumento contable que permite reflejar los ingresos y egresos de dinero durante el ejercicio económico con base la proyección de ingresos y gastos realizada en las secciones precedentes.

Tabla 59. Flujo de Caja Proyectado a 5 años

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A INGRESOS OPERACIONALES	56.434,75	61.728,30	67.416,36	73.877,57	80.775,32
INGRESOS POR VENTAS	54.491,25	59.635,30	65.084,16	71.391,45	78.289,20
INGRESOS POR RESIDUOS	1.943,50	2.093,00	2.332,20	2.486,12	2.486,12
B EGRESOS	35.296,50	37.088,85	39.021,19	42.203,84	44.933,94
PAGO A PROVEEDORES	21.796,50	23.540,25	25.423,50	28.556,58	31.236,60
MOD	8.640,00	8.640,00	8.640,00	8.640,00	8.640,00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	4.860,00	4.908,60	4.957,69	5.007,26	5.057,34
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	21.138,25	24.639,45	28.395,17	31.673,73	35.841,38
D OTROS GASTOS	10.943,90	11.053,34	11.163,87	11.275,51	11.388,27
GASTOS DE VENTAS	3.345,00	3.378,45	3.412,23	3.446,36	3.480,82
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.598,90	7.674,89	7.751,64	7.829,15	7.907,45
E FLUJO NETO (C-D)	10.194,35	13.586,11	17.231,30	20.398,22	24.453,12
F SALDO INICIAL DE CAJA	46.727,00	56.921,35	70.507,46	87.738,76	108.136,98
G SALDO FINAL DE CAJA (E+F)	56.921,35	70.507,46	87.738,76	108.136,98	132.590,10

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 59 presenta el flujo de caja proyectado a 5 años. Se puede observar que durante todo el periodo hay saldos positivos en operaciones, esto significa que el proyecto cubre sus gastos operativos. Se observa que el flujo neto también es

positivo por lo tanto el proyecto con sus ingresos cubre los gastos de ventas y de administración. Este es un resultado, indica que se trata de un proyecto factible y rentable. Es decir, los socios van a recuperar su inversión y a obtener ganancias.

5.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Aquella cota de ventas en la cual la empresa cubre sus costos de fabricación es lo que se conoce como punto de equilibrio. Se dice que la empresa está en equilibrio cuando no pierde ni gana nada, lo cual es lo que los economistas clásicos denominaron beneficios económicos normales (Sapag, 2010).

Deberá establecerse el punto de equilibrio en dos ámbitos:

1. Valores monetarios

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{1 - \frac{Costos\ Variables\ Unitarios}{Precio}}$$

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{1.124,90}{1 - \frac{0,19}{0,47}}$$

$$Punto\ de\ Equilibrio = \$1.890,59$$

2. Unidades vendidas (empaques)

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{Precio - Costos\ Variables\ Unitarios}$$

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{1.124,90}{0,47 - 0,19}$$

$$Punto\ de\ Equilibrio = \frac{1.124,90}{0,28}$$

$$Punto\ de\ Equilibrio = 4.017,5$$

El punto de equilibrio indica que al producir 4.017,5 unidades con un ingreso de \$ 1.890,59, se cubren los costos de producción. Es decir, se alcanzan beneficios normales. Es de hacer notar que para realizar este cálculo se utilizaron costos unitarios y precios promedio, ya que se empacan y comercializan cuatro tipos de vegetales cuyos precios y costos difieren de uno a otro.

Tabla 60 Costos y Precios Unitarios Promedio

Producto	Costo Unitario	Precio Unitario
Zanahorias	0,20	0,50
Yuca	0,13	0,33
Remolacha	0,23	0,58
Papa Chola	0,19	0,48
Promedios	0,19	0,47

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

La Tabla 60 refleja los costos y precios unitarios de cada uno de los productos que serán producidos y vendidos, para calcular los promedios se aplicó la fórmula siguiente:

$$P = \frac{\sum cu}{n}$$

Donde

P= Promedio

cu= Costo Unitario

n= número de productos

$$P = \frac{\sum pu}{n}$$

Donde

P= Promedio

pu= Precio Unitario

n= número de productos

5.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Los Estados de Resultados proyectados permiten observar de manera rápida y fácil si un proyecto presenta rentabilidad. La Tabla 61 presenta la proyección a 5 años del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 61. Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	54.491,25	59.635,30	65.084,16	71.391,45	78.289,20
(-) Costo de Ventas	35.296,50	37.088,85	39.021,19	42.203,84	44.933,94
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	19.194,75	22.546,45	26.062,97	29.187,61	33.355,26
(-) Gasto de Ventas	3.345,00	3.378,45	3.412,23	3.446,36	3.480,82
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	15.849,75	19.168,00	22.650,74	25.741,25	29.874,44
(-) Gastos de Administración	7.124,80	7.207,29	7.290,60	7.374,75	7.459,73
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	8.724,95	11.960,71	15.360,14	18.366,50	22.414,71
(-) Gastos Financieros					
(+) Otros Ingresos	1.943,50	1.962,94	2.135,07	2.310,45	2.487,56
(-) Otros Egresos	1.124,00	1.124,00	1.124,00	1.124,00	1.124,00
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	9.544,45	12.799,65	16.371,21	19.552,95	23.778,27
(-) Participación de los Trabajadores	1.431,67	1.919,95	2.455,68	2.932,94	3.566,74
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.112,78	10.879,70	13.915,53	16.620,01	20.211,53
(-) Impuesto a la Renta	1.784,81	2.393,53	3.061,42	3.656,40	4.446,54
(=) UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	6.327,97	8.486,17	10.854,11	12.963,61	15.765,00

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

La Tabla 61 presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años, al igual que ocurre con el flujo de caja, se observa que los resultados del proyecto son positivos a lo largo del periodo. Es de hacer notar que progresivamente las ganancias van aumentando, lo cual significa que la empresa se va acercando a niveles de producción y ventas más óptimos. Esto le permitirá mantener sus planes de crecimiento futuro.

5.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para finalizar un plan de negocios es menester realizar la evaluación financiera, que viene a ser la revisión de los resultados financieros mediante el uso de indicadores y razones financieras diseñados para conocer y medir la rentabilidad de la inversión.

5.8.1. Indicadores

Tabla 62. Resumen de datos financieros

AÑOS	Flujos Netos	Ingresos	Costos
AÑO 1	21.138,25	56.434,75	35.296,50
AÑO 2	24.639,45	61.728,30	37.088,85
AÑO 3	28.395,17	67.416,36	39.021,19
AÑO 4	31.673,73	73.877,57	42.203,84
AÑO 5	35.841,38	80.775,32	44.933,94
INVERSION INICIAL		67.500,00	
TASA DE INTERES		6,50%	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La Tabla 62 es un resumen de los ingresos, egresos y flujo netos de la empresa a cinco años, los cuales servirán de datos para la aplicación de las fórmulas para el cálculo del VAN, TIR y B/C.

a.1) Valor Actual Neto

Este indicador financiero se utiliza para actualizar los flujos de caja obtenidos, y va a mostrar si vale la pena realizar la inversión (Sapag, 2010).

Este indicador se construye con base a los flujos de caja descontados de la siguiente manera:

$$VAN = \frac{\sum(Yt - Et)}{(1 + i)^t}$$

Donde:

- Yt= Flujo de Ingresos
- Et= Flujo de Egresos
- i= Tasa de Interés
- I= Inversión Inicial

$$VAN= 48.359,30$$

En este caso, se utilizó el programa informático Excel para obtener el Valor Actual Neto, el cual es igual a \$ 48.359,30 aplicando una tasa de descuento del 6,5%. Este resultado indica que es un proyecto muy rentable.

a.2) Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno, se entiende como aquella tasa intrínseca del proyecto que hace que el valor actual neto sea cero. Esto significa que es una tasa de descuento que permite que flujos de ingresos y gastos se igualen (Sapag, 2010).

$$TIR = \frac{\sum(Fn - Io)}{(1 + i)^n} = 0$$

Donde:

- F_n = es el Flujo Neto de Caja
- I_o = es la Inversión Inicial
- N = número de periodos

$$TIR = 28\%$$

En este caso, se utilizó la herramienta software Excel de Windows Vista y se determinó que la TIR asociada a este proyecto es de 28%. Esto significa que esta inversión es altamente rentable, pues no sólo se trata de una tasa positiva, sino que está muy por encima de la tasa de interés promedio de la banca. Es decir que el dinero invertido se reeditaré mejor que si se colocara en un banco.

a.3) Beneficio Costo

Es razón financiera que vincula los ingresos de un proyecto con respecto a la inversión. Se asume como regla de decisión, la aceptación del proyecto si la razón es mayor a 1:

$$B/C = \sum \frac{VAN Y_t}{VAN C_t + I_o}$$

Donde:

- $VANY_t$ = es el valor actual neto de los Ingresos del Proyecto
- $VANC_t$ = es el valor actual neto de los costos del Proyecto
- I_o = Inversión Inicial

VAN Y_t	Bs.S 279.607,38
VAN C_t	Bs.S 163.748,08
VAN $C_t + I_o$	231.248,08
B/C	1,21

$$B/C = \frac{279.607,38}{231.248,08} = 1,21$$

El resultado obtenido mediante el programa informático Excel, es igual a 1,21, lo cual indica que se trata de proyecto viables pues los ingresos superan los egresos. Lo cual expresado en términos monetarios significa que por cada dólar invertido se tendrá el retorno de la inversión más un beneficio de 0,21 centavos.

b.4) Período de Recuperación

Esta es una razón financiera que señala el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión realizada. Es decir, se trata de conocer cuándo se va a recobrar la inversión inicial. Para realizar este cálculo simplemente se toman los flujos de caja acumulados y se comparan con la inversión inicial, estableciendo en qué periodo se alcanza el monto de la misma y, la fracción se saca haciendo una proporción.

Tabla 63. Período de recuperación

Años	Flujo Anual	Flujo Acumulado	DESCRIPCIÓN	MONTO/TIEMPO
1	21.138,25	21.138,25	INVERSIÓN INICIAL	67.500,00
2	24.639,45	45.777,70	ÚLTIMO FLUJO	24.639,45
3	28.395,17	74.172,87	POR RECUPERAR	21.722,30
4	31.673,73	105.846,60	FRACCIÓN DEL AÑO DE RECUPERACION	0,88
5	35.841,38	141.687,99	PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,88

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

La recuperación de la inversión de este proyecto ocurre durante el año 3, concretamente 2,88. Esto quiere decir que transcurrido el año 2, durante el tercer año se va a recuperar la inversión inicial. En este caso, y al sacar la proporción entre la diferencia que falta por recuperar durante el periodo anterior y el flujo acumulado durante el periodo de recuperación. Es decir $28.395,17/21.722,30$ se puede determinar con relativa exactitud en qué momento del periodo de referencia se logra la recuperación, el cual luego de realizado el cálculo da 0,88. Por lo que se establece que entre los meses de octubre y noviembre del año 3 se recupera la inversión inicial. Y, en consecuencia, este se fija como el periodo de recuperación

5.8.2. Razones

b.1) Liquidez

Esta razón financiera, describe la si el emprendimiento puede cubrir sus compromisos de corto plazo, con sus derechos medidos también a corto plazo. Para su análisis deben considerarse las características del activo corriente, en cuanto a la rapidez para convertirse en efectivo y los tiempos de los compromisos a corto plazo.

Para Valiente (1992) la liquidez ideal debe ser de 2 a 1, quiere decir que por cada dólar que se adeuda en el corto plazo, se tienen dos como medida de respaldo. Ahora bien, para conocer la liquidez de la empresa se aplica la siguiente fórmula:

$$LIQUIDEZ = \frac{ACTIVO\ CIRCULANTE}{PASIVO\ CIRCULANTE}$$

Por ser una empresa nueva su política de ventas va a ser al contado, como estrategia para mantener el flujo de efectivo, por lo tanto, los pasivos circulantes de la empresa son la porción de la inversión inicial que se incorpora como saldo inicial de caja. Mientras que como activo circulante se va a considerar el saldo promedio final de caja para el periodo. Esto se traduce en el siguiente resultado:

$$\text{Liquidez} = \frac{91.178,93}{46.727,00} = 1,95$$

Esto viene a significar que por cada dólar que se adeuda a corto plazo, el negocio contará con de 1,95 dólares para costear su endeudamiento a corto plazo.

b.2) Rentabilidad

La rentabilidad indica si la empresa es lo suficientemente robusta como para generar utilidades. Considerando que las utilidades son las que facilitan el desarrollo de la empresa, se dice que las razones de rentabilidad son una forma de medir el éxito o fracaso con que se están operando los recursos. Se considera que una rentabilidad superior a 10% es razonable. Los datos para realizar este cálculo se obtienen del Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{\text{Promedio Utilidad neta}}{\text{Promedio Ventas Netas}}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{10.879,37}{65.778,27}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 0,17$$

Este resultado muestra una rentabilidad del emprendimiento del 17% por ciento, lo cual se considera bastante favorable, sobre todo para el sector agroalimentario.

CONCLUSIONES

El estudio de mercado realizado orientó la toma de decisiones en cuanto a qué y cuánto producir de manera de atender los gustos y preferencias de los consumidores.

Bella Verdura, es una marca que se proyecta como una alternativa de consumo viable, ya que, con una inversión inicial relativamente baja, se podrá lanzar al mercado una gama de productos adecuados a los tiempos que corren.

En este caso, se diseñó una estrategia promocional relativamente sencilla y barata, para hacer penetrar la marca en las mentes de los consumidores, pues los mismos ya tienen una buena disposición hacia el producto.

El diseño y estructura de la empresa está pensado de manera de garantizar una organización fluida y simple que no complejice de más los procesos y, sobre todo, de manera de centrarse en la producción y calidad del producto. No obstante, se está consciente que en la medida que los productos se afiancen y apalanquen en el mercado, la empresa deberá crecer, pero la forma que tiene ahora permitirá ese crecimiento sin mayores inconvenientes.

Bella Verdura, se presenta como una alternativa de inversión rentable, pues sus resultados económicos así lo demuestran, pero además entraña una tecnología fácil de abordar, para atender un mercado cautivo de considerables proporciones, dado el nivel de demanda insatisfecha que se pudo determinar a través del estudio de mercado.

Este proyecto, no solo es ventajoso para los inversionistas, sino que va a permitir una generación de empleos directos e indirectos de manera estable y permanente. Pues los resultados obtenidos hacen pensar que la empresa se va a consolidar en el mercado nacional e incluso en un futuro no muy lejano, iniciar exportaciones.

RECOMENDACIONES

Iniciar un negocio no es tarea fácil pues son muchos los elementos que deben ser considerados, se debe tener un claro conocimiento del producto que se quiere producir y comercializar, lo cual supone no solo conocer sus características generales, sino tener un pleno conocimiento de los aspectos técnicos relacionados con sus fabricación, presentación y colocación en manos del consumidor final.

Esto significa también, que se debe tener claro cuál va a ser la mejor estrategia para abordar el mercado, de manera de garantizar la mayor y mejor receptividad del producto y, sobre todo, lograr la rentabilización de la inversión de los socios.

Para lograr la exitosa colocación de una marca nueva en el mercado, se debe utilizar una estrategia de promoción que realmente llegue al consumidor final. No se trata de cuánto se invierte en promoción y publicidad, sino de tener un diseño inteligente de los medios y contenidos que se van a utilizar. Pero, sobre todo, entender que colocar un producto en el mercado no es solo promocionarlo, sino que supone tener un producto de calidad, elaborado con las mejores condiciones y estándares.

De igual manera, se deben atender aspectos como el canal de comercialización de forma tal, que el producto llegue a los consumidores de manera oportuna y en las condiciones que éste lo quiere. Ello, también supone un pleno conocimiento de los canales de distribución y su impacto sobre la cadena de valor del producto.

Finalmente, es aconsejable realizar la evaluación económica financiera del emprendimiento para asegurar que habrá recuperación de la inversión, pues no basta con que se tenga un buen producto y que el mismo sea aceptado por los consumidores, hace falta también, que exista rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARSCA. (2013). *Reglamento de Alimentos*. Obtenido de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sabitaria: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTOS-DE-ALIMENTOS.pdf>
- BCE. (2018). *Boletín de Proyecciones Económicas*. Obtenido de Banco Central de Ecuador.
- Gitman, L. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Madrid: Alhambra Longman Pearson.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México. D.F.: Mc Graw-Hill.
- Goodstein, N. y. (1998). *Planeación Etrategica Aplibada*. Santafe de Bogotá. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Grupo Editorial Ekos. (2016). Producción Nacional: Sectores Estratégicos de la Economía 2016. *Core Business Ekos*, 92.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística (INEC). (05 de septiembre de 2017). *INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.
- Palacios, L. (2004). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos, Un Enfoque Latino*. Caracas, Venezuela: Universidad católica Andrés Bello.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sapag, N. y. (2010). *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Global, Ediciones.
- Stanton, W. J. (1986). *Fundamentos de Mercadotécnia*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Valiente, J. (1992). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.

Zavala, M. (1976). *Tratado Moderno de Economía*. Cincinnati, USA: South Western Publishing.