



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Coordinación de Ciencias Administrativas, Contables y Turísticas

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA Y DE MERCADO, RELACIONADO A LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS CON HARINA DE PIÑA Y
LACTOSUERO EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

PLAN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Cedeño Zurita Génesis Abigail

Dirección:

Ximena Leticia García Zambrano, Mg.

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2024



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Coordinación de Ciencias Administrativas, Contables y Turísticas

HOJA DE APROBACIÓN

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA Y DE MERCADO, RELACIONADO A LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS CON HARINA DE PIÑA Y
LACTOSUERO EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Cedeño Zurita Génesis Abigail

Revisado por:

García Zambrano Ximena Leticia, Mg.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Arias Chávez David Alejandro, Dra.
CALIFICADOR

Quishpe Morales Karla Elizabeth, Mg.
CALIFICADORA

Maldonado Pazmiño Hernán Oswaldo, Mg.
COORDINADOR DE LA CARRERA DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

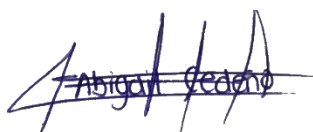
Yo, Cedeño Zurita Génesis Abigail, portadora de la cédula de ciudadanía 2300836075, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Grado de Licenciada en Contabilidad y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaro que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Titulación y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Titulación, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Cedeño Zurita Génesis Abigail
C.C. 2300836075

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESCRITO DE GRADO

Yullio Cano de la Cruz, PhD.

Dirección de Investigación y Postgrados

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Titulación del Grado de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría titulado: ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA Y DE MERCADO, RELACIONADO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE GALLETAS CON HARINA DE PIÑA Y LACTOSUERO EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, realizado por el estudiante: Cedeño Zurita Génesis Abigail con cédula de ciudadanía 2300836075 y, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, informo que el presente Plan del Trabajo de Titulación escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de titulación por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 21/08/2024.

Atentamente,



Ximena Leticia García Zambrano, Mg.

Profesor Titular Auxiliar I

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se centra en el desarrollo de un estudio de viabilidad financiera y de mercado, relacionado a la implementación de la producción de galletas con harina de piña y lactosuero en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, el cual se desarrolló bajo un enfoque mixto y una investigación de carácter descriptivo, cuya población es de 157.000 personas, compuesta por niños, niñas y jóvenes entre 10 y 25 años, con una muestra de 46 individuos, conformado por estudiantes universitarios, a las cuales se aplicó una encuesta estructurada, y un segmento compuesto por profesores de unidades educativas, a quienes se les realizó una entrevista. Conforme a los resultados obtenidos, se estableció el estudio de mercado y el plan de marketing, además se determinaron los factores endógenos y exógenos que pueden afectar las condiciones de la organización, así mismo se elaboró el estudio técnico y organizacional, para determinar la maquinaria necesaria, la ubicación óptima y las condiciones legales para el funcionamiento; por último, se corroboró la viabilidad económica y financiera, fijando una inversión inicial de \$68.436,36, la misma que se recuperará en 2 años 2 meses y 1 día, de igual forma para la proyección de flujos de efectivo se estableció un Valor Actual Neto(VAN) positivo de \$26.009,68, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 7,70%, evidenciando así la factibilidad del proyecto.

Palabras clave: Estudio de Mercado, Finanzas y Comercio, Plan de Estudios, Producción Alimentaria.

ABSTRACT

This degree project focuses on the development of a financial and market feasibility study related to the production of cookies made from pineapple flour and whey in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas. The study was conducted with a mixed-method approach and descriptive research, targeting a population of 157,000 people, comprising children and young people aged 10 to 25 years. A sample of 46 individuals was selected, consisting of university students who were given a structured survey, along with a segment of school teachers who were interviewed. Based on the results obtained, a market study and marketing plan were developed, and the endogenous and exogenous factors that could affect the organization were identified. Additionally, a technical and organizational study was conducted to determine the necessary machinery, optimal location, and legal conditions for operation. Finally, the economic and financial feasibility was confirmed, with an initial investment of \$68,436.36, expected to be recovered in 2 years, 2 months, and 1 day. Furthermore, a positive Net Present Value (NPV) of \$26,009.68 and an Internal Rate of Return (IRR) of 7.70% were calculated for the cash flow projections, demonstrating the project's feasibility.

Keywords: Market research, Finance and trade. Curriculum, Food production

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes	12
1.2. Planteamiento y delimitación del problema.....	13
1.3. Preguntas de investigación.....	13
1.4. Justificación.....	14
1.5. Objetivos de investigación	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	16
2.1. Beneficios de la Piña	16
2.2. Plan de Negocios	16
2.3. Direccionamiento Estratégico	17
2.3.1. Misión.....	17
2.3.2. Visión	17
2.3.3. Valores Corporativos	17
2.4. Análisis Situacional.....	18
2.4.1. Análisis Interno	18
2.4.2. Análisis Externo.....	19
2.5. Estudio de Mercado.....	21
2.5.1. Definición del Producto.....	21
2.5.2. Análisis de la Demanda	21
2.5.3. Análisis de la Oferta.....	21
2.5.4. Capacidad Instalada.....	22
2.5.5. Determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha	22
2.5.6. Comercialización del producto.....	23

2.5.7.	Estrategias de introducción de mercado	24
2.6.	Plan de Marketing estratégico	24
2.6.1.	Análisis del entorno del marketing	24
2.6.2.	Comprensión del comportamiento de compra del consumidor.....	24
2.6.3.	Marketing Mix	25
2.6.4.	Marketing sustentable.....	25
2.7.	Ingeniería del Proyecto.....	25
2.7.1.	Estudio Técnico	25
2.7.2.	La cadena de suministros.....	26
2.7.3.	Determinación del tamaño óptimo de la planta	26
2.7.4.	Localización óptima del proyecto.....	26
2.7.5.	Organización del recurso humano	27
2.7.6.	Identificación de los procesos claves de la empresa.....	27
2.7.7.	Marco legal.....	27
2.8.	Estudio Financiero y Económico.....	28
2.8.1.	Proyecciones financieras.....	28
2.8.2.	Indicadores financieros de factibilidad	28
2.8.3.	Determinación de los costos.....	28
2.8.4.	Inversión inicial.....	29
2.8.5.	Capital de Trabajo	29
2.8.6.	Punto de Equilibrio	30
3.	METODOLOGÍA	31
3.1.	Enfoque y tipo de investigación	31
3.2.	Unidades de análisis	31
3.3.	Técnicas e instrumentos de investigación	32
3.4.	Técnicas de análisis de datos.....	33
4.	RESULTADOS	34

4.1.	Direccionamiento Estratégico	34
4.1.1.	Misión	34
4.1.2.	Visión	34
4.1.3.	Valores Corporativos	34
4.2.	Análisis Situacional.....	35
4.2.1.	Análisis Interno	35
4.2.2.	Análisis Externo.....	36
4.3.	Estudio de Mercado.....	37
4.3.1.	Definición del Producto	37
4.3.2.	Análisis de la Demanda	37
4.3.3.	Análisis de la Oferta.....	37
4.3.4.	Capacidad Instalada	38
4.3.5.	Determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha	38
4.3.6.	Comercialización del Producto	39
4.3.7.	Estrategias de Introducción de Mercado.....	39
4.4.	Plan de Marketing Estratégico.....	39
4.4.1.	Análisis del Entorno del Marketing.....	39
4.4.2.	Comprensión del Comportamiento de Compra del Consumidor	40
4.4.3.	Marketing Mix	40
4.4.4.	Marketing Sustentable	40
4.5.	Ingeniería del Proyecto.....	41
4.5.1.	Estudio Técnico	41
4.5.2.	Cadena de Suministros	41
4.5.3.	Determinación del Tamaño Óptimo de la Planta.....	41
4.5.4.	Localización Óptima del Proyecto.....	41
4.5.5.	Organización del Recurso Humano	42
4.5.6.	Identificación de los Procesos Claves de la Empresa	42

4.5.7.	Marco Legal.....	42
4.6.	Estudio Financiero y Económico.....	43
4.6.1.	Proyecciones Financieras.....	43
4.6.2.	Indicadores Financieros de Factibilidad	43
4.6.3.	Determinación de los Costos	44
4.6.4.	Inversión Inicial.....	44
4.6.5.	Capital de Trabajo	45
4.6.6.	Punto de Equilibrio	45
5.	DISCUSIÓN	46
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
7.	REFERENCIAS.....	51
8.	ANEXOS.....	54

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de viabilidad financiera y de mercado, mediante el cual se evalúa la demanda, procesos óptimos y sostenibilidad económica, en tal sentido, la industria alimentaria experimenta una constante evolución impulsada por la creciente demanda de productos nutritivos y saludables. En este contexto, el presente plan de titulación está enfocado en la producción de galletas con harina de piña no solo para satisfacer los paladares de sus clientes, sino para aprovechar los nutrientes que esta fruta tropical aporta al ser humano.

La harina de piña, rica en fibra y compuestos bioactivos, se presenta como un ingrediente básico para la obtención del producto final, dando al consumidor beneficios en su salud, así mismo, la utilización de la materia prima para la elaboración de galletas es un componente innovador ya que no hay competidores que ofrezcan productos similares en el mercado. Esta investigación analizará la viabilidad de esta iniciativa y su potencial para el crecimiento de la industria alimentaria en la región. Se realizará un diagnóstico situacional para analizar los factores exógenos y endógenos que influyen en la producción, comprendiendo el contexto económico, social, político y tecnológico de la provincia.

Además, se analizó el mercado para evaluar la demanda de galletas en el comercio local y desarrollar estrategias efectivas y sostenibles. Se realizó un estudio técnico para optimizar la eficiencia operativa, evaluando equipos, procesos, costos y recursos humanos necesarios. También se aplicaron enfoques financieros para determinar la sostenibilidad y el riesgo en la demanda del producto.

1.1. Antecedentes

Sánchez (2019) formuló un plan de negocios para galletas a base de malta, en el cual estudia las tendencias de los consumidores y la importancia de los alimentos saludables, para ello realizó un estudio documental e investigativo, donde utilizó diversas herramientas de recolección de información como la entrevista a expertos, análisis de grupos focales, y aplicación de encuestas para estudiar al cliente, en los resultados más relevantes de esta investigación se puede evidenciar que la industria de galletas en el Ecuador aún posee un amplio mercado por explorar, se estableció el precio óptimo que los clientes están dispuestos a pagar y la importancia del factor nutrición en la decisión de compra.

Verduga (2021) investigó sobre un plan de negocios que dinamice el desarrollo de emprendimientos locales enfocado a los snacks saludables, recabó información de fuentes primarias mediante la utilización de encuestas, de manera complementaria utilizó información secundaria mediante la revisión de documentos relacionados con la temática, como resultados relevantes se puede mencionar que los consumidores actuales buscan opciones saludables de alta calidad a un bajo costo, por lo que las ventajas competitivas del producto se centran en la no existencia de ningún competidor en este mercado, y la utilización de la gran producción de materia prima propia de la zona.

Una investigación de Quezada (2023) acerca de la factibilidad de instalación de una procesadora de harina en la ciudad de Santo Domingo para lo que ejecutó una exploración de tipo cualitativa y cuantitativa, con un diseño de investigación no experimental, mediante la aplicación de encuestas y recolección de información secundaria, se pudo destacar que la zona es una de las más prósperas del país, debido a su crecimiento poblacional y acceso a materias primas, un gran porcentaje de la población consume productos derivados de la harina, las principales variables de decisión para los consumidores son el precio y la calidad del producto.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Según la Organización de las Naciones Unidas (FAO, 2022) , la producción mundial de piña es de 28,647,865 toneladas, con los mayores productores siendo Costa Rica, Indonesia, Filipinas y Brasil. Las Américas representan el 35,7% de esta producción. En América Latina se cultivan variedades como piña tropical, Golden sweet y baby, (UNCTAD, 2014), según la revista Líderes (2022), reporta que Ecuador, principal exportador de piña en Sudamérica y octavo a nivel mundial, exportó piñas por 46 millones de dólares.

Del total de exportaciones ecuatorianas el 48,90% provienen de cultivos santodomingueños (La Hora, 2022). Esta fruta se comercializa sin tratamiento adicional. Para agregar valor, se ha optado por derivar harina de piña, que se utilizará en la elaboración de galletas. Estas galletas, combinadas con suero de leche, aumentan el valor nutricional del producto.

En Santo Domingo, los snacks altos en carbohidratos causan deficiencias alimentarias en jóvenes y aumentan enfermedades como obesidad, diabetes e hipertensión. La falta de alimentos nutritivos y la preferencia por opciones económicas, pero poco saludables agravan la situación, afectando el rendimiento académico y la calidad de vida. Esta investigación propone un plan de negocios para comercializar galletas de harina de piña, ofreciendo un producto nutritivo y de origen local.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Cómo se puede mitigar la mala nutrición entre los jóvenes de manera rentable, utilizando productos locales?
- ¿Cómo Identificar los factores críticos de éxito, que tienen alta influencia en la problemática identificada?
- ¿De qué manera se puede estimar la demanda óptima para que la propuesta sea factible desde la perspectiva comercial?

- ¿Cómo se puede determinar, qué tipo de diseño empresarial, es el adecuado para el desarrollo de operaciones de la propuesta?
- ¿Qué procedimiento permite verificar la viabilidad económica del proyecto, para tomar decisiones informadas?

1.4. Justificación

La desnutrición es un problema de salud pública en muchas provincias de Ecuador, afectando especialmente a los jóvenes y su desarrollo cognitivo (UNICEF, 2023). Teniendo en cuenta todo lo anterior, la presente investigación se basa en la producción de galletas con harina de piña, atribuyendo a la sociedad una alternativa de alimentación saludable y accesible, conforme a la Constitución del Ecuador (2008) en su Art.13 (p.13).

El plan de titulación se justifica con el Plan de Creación de Oportunidades (PDOT), que fomenta la productividad y competitividad en sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular (SENPLADES, 2021). Según Loyola & Pérez (2021) la comercialización del producto final puede impulsar la economía local al aumentar la demanda de piñas y otros ingredientes utilizados en su producción.

La investigación se alinea con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT), que busca aprovechar el potencial productivo, hídrico, forestal, turístico y comercial de Santo Domingo (GAD Municipal de Santo Domingo, 2022). Se destaca la generación de empleo en toda la cadena de producción, desde agricultores hasta distribuidores (Loyola & Pérez, 2021). Además, se enfatiza el desarrollo económico crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mediante el impulso de la producción y consumo de productos alimenticios, basado en pruebas cualitativas y cuantitativas no experimentales (Loyola & Pérez, 2021).

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad financiera y de mercado, relacionado a la implementación de la producción de galletas con harina de piña y lactosuero en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional para la identificación de factores exógenos y endógenos.
- Determinar la viabilidad de mercado para la formulación de la propuesta estratégica.
- Desarrollar el estudio técnico y organizacional para el diseño óptimo y la eficiencia operativa de la capacidad instalada.
- Evaluar diferentes escenarios en función a la aplicación de planeación financiera para determinación del análisis de sensibilidad y riesgo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Beneficios de la Piña

Según el reporte de UNCTAD (2014) la piña ofrece una amplia gama de nutrientes para el organismo, ya que es rica en vitamina C, antioxidantes y enzimas como la bromelina, que favorece la digestión y reduce la inflamación. Además, según Ortega et al. (2021), por el alto contenido de fibra de la piña al consumirla ayuda a la digestión y promueve la saciedad, mientras que sus compuestos bioactivos tienen propiedades antiinflamatorias y fortalecen el sistema inmunológico, cabe mencionar que su bajo aporte calórico la convierte en una opción refrescante y nutritiva para mantener la hidratación y favorecer la pérdida de peso.

2.2. Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento en el cual, se establece la idea fundamental de una organización y contempla aspectos relacionados con su inicio y su proyección futura. También se considera como una guía para visualizar el rumbo del negocio: hacia dónde dirigirse, cómo hacerlo eficientemente y qué acciones tomar para reducir incertidumbres y riesgos (Harvard Business School, 2021). A pesar de las diversas definiciones que existen, lo esencial al desarrollar un plan de negocios es tener en claro cuales son los elementos que lo componen.

Así mismo cada parte del estudio surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, buscando introducir una herramienta que permita concretar estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, en el corto y mediano plazo (Harvard Business School, 2021). Este proceso implica una descripción minuciosa de aquellos productos y servicios ofertados, las oportunidades de mercado disponibles y los recursos tangibles e intangibles con los que se cuenta, permitiendo así la competitividad y evidenciando deferencias entre los competidores y aliados.

2.3. Direccionamiento Estratégico

2.3.1. Misión

Una organización existe con un propósito claro y definido: establecer esa misión sólida inicia con preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestra función principal? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué es lo que valoran en nuestro servicio o producto? ¿Hacia dónde deberíamos dirigirnos como negocio? Palacios (2016) menciona que, a pesar de su aparente simplicidad, estas preguntas son algunas de las más desafiantes a las que una empresa debe responder. Las compañías exitosas se plantean estas interrogantes con frecuencia y las abordan minuciosamente.

2.3.2. Visión

La visión es la declaración de lo que una organización será a futuro, en el contexto de la evaluación de proyectos podría incluir elementos como los resultados esperados, el impacto deseado en la organización o la comunidad, y cómo el proyecto contribuirá al logro de los objetivos estratégicos. La formulación de una visión efectiva es crucial para alinear a todas las partes interesadas y garantizar que todos estén trabajando hacia un objetivo común. (Baca Urbina, 2013)

2.3.3. Valores Corporativos

Las empresas poseen, en sí mismas, cualidades que las distinguen de sus competidores, es decir factores como su tamaño, propiedad, percepción institucional, ubicación geográfica, estructura organizativa, entre otros, son aspectos que las hacen únicas, incluso cuando operan en la misma industria (Huetteman, 2019), así mismo cuando se refiere a valores corporativos, se refieren a características que se convierten en ventajas competitivas.

En ciertas industrias, el tamaño puede ser un factor reconocible, pero si su empresa lo posee y el público no lo percibe o no lo reconoce como tal, carece de una verdadera ventaja competitiva (Huetteman, 2019). Esta solo se materializa cuando el mercado en

general lo percibe y los clientes lo identifican como un valor y lo aprecian, por otro lado, los clientes, en particular, lo consideran como algo diferente que desean obtener como parte de la propuesta de valor de la compañía.

2.4. Análisis Situacional

2.4.1. Análisis Interno

El análisis interno implica evaluar todos los elementos que interactúan dentro de una empresa con el propósito de detectar posibles fallas y áreas donde se pueden aprovechar oportunidades, cabe mencionar que su principal objetivo es descubrir tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la organización (Sainz de Vicuña, 2018), además favorece la toma de decisiones así como; el desarrollo de la estrategia corporativa y la formulación de procedimientos para su implementación, por tanto este análisis se centra en los factores internos que la empresa puede controlar. Esto indica que la compañía tiene la capacidad de influir y manejar estos elementos.

2.4.1.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor hace alusión a determinadas actividades que una organización efectúa de manera exclusiva o de forma más eficaz que sus competidores y que a su vez los clientes consideran significativa (Porter, 1986); al identificar aquellas actividades estratégicas, se puede comprender el comportamiento de los costos y detectar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

En las demás actividades se deben minimizar los costos de manera que no comprometa la calidad inherente del producto, optando por la externalización en estas actividades. Así mismo, una cadena de valor genérica se compone de tres elementos esenciales: las actividades primarias o principales, las actividades de soporte o auxiliares y el margen. (Porter, 1986)

2.4.1.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional representa el esqueleto de una empresa, definiendo cómo se fraccionan, aglomeran y sistematizan las tareas, roles y responsabilidades dentro

de una organización, es decir, es un marco que establece la jerarquía, las relaciones de autoridad, los flujos de comunicación y las líneas de toma de decisiones (Chiavenato, 2009), por lo que esta estructura puede ser funcional, divisional, matricial o una combinación de estas, diseñada para alcanzar objetivos específicos y maximizar la eficiencia operativa.

Por otro lado, la forma en que se distribuye el poder y la autoridad, influenciando la cultura organizacional y el comportamiento de los individuos dentro de la empresa (Chiavenato, 2009); una estructura bien definida facilita la coordinación, reduce la duplicación de esfuerzos y brinda claridad en cuanto a roles y responsabilidades, sin embargo, puede volverse rígida si no se adapta a los cambios del entorno, dificultando la innovación y la capacidad de respuesta.

2.4.2. Análisis Externo

El análisis externo, según la perspectiva de Porter (1986), se refiere a la evaluación de las fuerzas y variables del entorno externo que impactan directa o indirectamente en la competitividad de una organización. Este análisis se enfoca en comprender los factores del entorno empresarial que pueden influir en la posición competitiva de la empresa y en su capacidad para generar y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Para Porter (1986) enfatiza la importancia de considerar cinco fuerzas competitivas que moldean la estructura de la industria y la competencia en un mercado: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. Este marco, conocido como las "Cinco Fuerzas de Porter", proporciona un análisis estructurado para comprender el entorno competitivo de una industria específica.

2.4.2.1. Factores PESTEL

Los factores PESTEL son una herramienta analítica que examina seis aspectos clave que pueden influir en una organización o mercado: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. (Amador, 2022)

Así mismo los factores políticos se centran en las políticas gubernamentales, estabilidad política y regulaciones; los económicos consideran las condiciones económicas, tasas de interés, inflación; los sociales abordan tendencias demográficas, culturales y de estilo de vida; los tecnológicos evalúan avances, innovaciones y obsolescencia tecnológica; los ambientales se relacionan con sostenibilidad, cambio climático y regulaciones medioambientales; y los legales se refieren a leyes laborales, de consumo y fiscales. (Amador, 2022)

2.4.2.2. Fuerzas competitivas de Porter

Las Fuerzas Competitivas de Porter, ofrecen un marco analítico esencial al identificar cinco elementos clave que configuran la competencia en una industria: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos, cabe mencionar que estos factores impactan la dinámica competitiva y la rentabilidad del sector. (Porter, 1986)

La intensa competencia entre rivales, sumada a la entrada de nuevos actores y productos alternativos, presionan los márgenes de ganancia. Así mismo se menciona que la influencia en precios y costos dentro de la industria proviene del poder de negociación de compradores y proveedores (Baca Urbina, 2013). Comprender estas fuerzas permite a las empresas desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva, ya sea a través de la diferenciación, la focalización en nichos de mercado o la gestión eficiente de las relaciones de compra y suministro.

2.5. Estudio de Mercado

2.5.1. Definición del Producto

Un producto, en su esencia, trasciende la noción de un objeto físico y abarca una gama más amplia de elementos que pueden satisfacer una necesidad o deseo. No se limita solo a bienes tangibles como teléfonos o automóviles, sino que se extiende a servicios, eventos, conceptos e incluso identidades (Baca Urbina, 2013). Esta definición holística reconoce que los productos no son simplemente artículos que se adquieren, sino experiencias, ideas o incluso personas que se ofrecen al mercado para cubrir una demanda. Los servicios, como la educación o la asesoría, son productos intangibles que brindan beneficios sin ser físicos, esta visión ampliada del producto reconoce la diversidad y complejidad de lo que se ofrece y consumen en un mercado, trascendiendo lo material para incluir una gama variada de elementos y experiencias.

2.5.2. Análisis de la Demanda

Es un proceso crucial dentro del estudio de mercado ya que busca comprender y evaluar las necesidades, deseos y comportamientos de los consumidores al momento de interactuar con un producto o servicio (Baca Urbina, 2013). Este análisis permite identificar aquellos factores que influyen en la demanda, como las tendencias del mercado, cambios en preferencias, poder adquisitivo y variables socioculturales. Además, se analiza la elasticidad de la demanda ante cambios de precio o condiciones económicas. Mediante técnicas como encuestas, estudios de mercado o análisis estadísticos, se busca pronosticar la demanda futura, lo que facilita la toma de decisiones a las empresas con respecto a estrategias de producción, precios, distribución y marketing, optimizando así sus esfuerzos para satisfacer las necesidades del mercado y alcanzar sus objetivos comerciales.

2.5.3. Análisis de la Oferta

Implica un estudio exhaustivo de diferentes factores que condicionan el volumen de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofertar en un determinado

mercado con un precio estipulado (Baca Urbina, 2013). Este análisis examina elementos como los costos de producción, tecnología disponible, condiciones económicas, regulaciones gubernamentales y la estructura de la industria. Se evalúa la elasticidad de la oferta frente a cambios en el precio u otros factores, así como la capacidad de respuesta de los productores ante variaciones en la demanda o condiciones del mercado. Al comprender estos elementos, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas sobre la cantidad de producción, fijación de precios, niveles de inversión en tecnología o expansión, permitiéndoles adaptarse eficazmente a las condiciones cambiantes del mercado y optimizar su participación en la oferta de bienes y servicios.

2.5.4. Capacidad Instalada

La capacidad instalada, representa la máxima producción que una empresa o proyecto puede lograr con sus activos físicos y recursos disponibles durante un periodo determinado (Sapag et al., 2014), adicionalmente este concepto abarca la infraestructura, maquinaria, personal y tecnología disponibles para producir bienes o servicios.

Es crucial para estimar la producción máxima que un proyecto puede alcanzar, permitiendo evaluar su eficiencia operativa y su capacidad para satisfacer la demanda del mercado, ya que se enfatiza en el análisis de la capacidad instalada implica considerar tanto la capacidad actual como la potencial, identificando posibles limitaciones, excesos o necesidades de expansión (Sapag et al., 2014), por lo que este enfoque estratégico es fundamental para tomar decisiones sobre inversión, niveles de producción y planificación a largo plazo, asegurando que el proyecto opere de manera óptima y competitiva en su entorno.

2.5.5. Determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha se refiere a la porción del mercado que tiene una necesidad o deseo de un producto o servicio, pero que no está siendo atendida por la oferta existente, esta demanda emerge cuando existe un espacio entre lo que los consumidores

desean o necesitan y lo que actualmente se ofrece en el mercado. (Baca Urbina, 2013), sin embargo, esto puede ser consecuencia de diversos factores, como una capacidad de producción limitada, falta de acceso al producto, precios inaccesibles o la ausencia de productos que satisfagan ciertas necesidades específicas del consumidor. Identificar la demanda potencial insatisfecha es fundamental para las compañías, ya que este análisis permite identificar oportunidades de mercado no aprovechadas.

Al entender estas necesidades no satisfechas, establece que las empresas pueden desarrollar estrategias para cubrir este vacío, adaptando su oferta, mejorando la distribución, ajustando precios o innovando en productos para satisfacer estas demandas latentes y potencialmente incrementar su participación en el mercado. (Baca Urbina, 2013)

2.5.6. Comercialización del producto

La comercialización del producto, implica todo el proceso de planificación, promoción, distribución y venta de un bien o servicio que satisfaga las necesidades y deseos de un público específico, este proceso involucra una investigación de mercado para así comprender a los clientes y sus demandas, el desarrollo del producto para adaptarlo a esas necesidades identificadas. (Holguin, 2012)

Por otro lado, se menciona que la fijación de precios estratégicos, la creación de estrategias de distribución efectivas para hacer que el producto esté disponible donde y cuando los consumidores lo necesiten (Holguin, 2012), y la implementación de formas mediante las cuales se promociona, comunica, informa, persuade y recuerda a los consumidores sobre la existencia del producto, por lo que la comercialización busca maximizar el valor para los clientes mientras alcanza los objetivos comerciales de la empresa, construyendo relaciones sólidas y duraderas con los consumidores y generando un impacto positivo en el mercado.

2.5.7. Estrategias de introducción de mercado

Las estrategias de introducción al mercado, incluyen tácticas como el lanzamiento gradual, donde se introduce el producto en etapas para generar interés y ajustar la oferta según la retroalimentación; la penetración rápida, que implica ingresar al mercado con fuerza y capturar una parte significativa del mercado rápidamente mediante precios bajos o promociones agresivas; y la segmentación selectiva, donde se eligen segmentos específicos del mercado para dirigir la introducción del producto, concentrando los esfuerzos en grupos específicos de consumidores. (Armstrong & Kotler, 2013)

2.6. Plan de Marketing estratégico

El Plan de Marketing Estratégico, consiste en identificar segmentos de mercado interesados en productos locales y sostenibles, y comprender la dinámica competitiva en la industria alimentaria (Sapag et al., 2014). Se examinan variables demográficas, comportamientos de compra, canales de distribución efectivos y estrategias de comunicación. Además, se consideran regulaciones y tendencias gubernamentales que impacten la comercialización de productos alimenticios.

2.6.1. Análisis del entorno del marketing

Este análisis proporciona una comprensión detallada del entorno del mercado, permitiendo desarrollar estrategias de marketing adaptadas a las necesidades y preferencias de los consumidores, así como aprovechar oportunidades para posicionar eficazmente los productos en el mercado. (Baca Urbina, 2013)

2.6.2. Comprensión del comportamiento de compra del consumidor

Las organizaciones deben entender la conducta o códigos de compra que siguen los individuos, ya que estos forman parte del mercado de consumo (Armstrong & Kotler, 2013). Es importante reconocer que no todos los mercados son iguales debido a que existen diversas características que inciden en los comportamientos de compra, como lo son factores culturales como la raza clase social, elementos sociales en los cuales tiene

influencia los líderes sociales (influencers), componentes personales como el comportamiento, edad, etapa del ciclo de vida, situación económico, y por último los psicológicos como la motivación, autopercepción, aprendizaje creencias y actitudes, se deben tener en cuenta estos y múltiples factores a la hora de determinar los patrones de compra del consumidor.

2.6.3. Marketing Mix

Es la mezcla de cuatro variables sumamente importantes dentro de la mercadotecnia, en estos se analiza la mezcla perfecta entre “producto” el cual se refiere a las características o beneficios ofertados, “precio” el valor monetario al cual se comercializará, “plaza” la forma de distribución y la accesibilidad del cliente al producto y “promoción” la cual se refiere a la forma en la cual los consumidores conocerán la marca (Álvarez, 2007), mediante el análisis de estas variables, se pueden generar estrategias que al aplicarlas correctamente influirán positivamente en la demanda del producto.

2.6.4. Marketing sustentable

Es parte del marketing moderno, se basa en enfocar los esfuerzos del mercadeo a acciones sociales y ambientales de manera que estas logren satisfacer las necesidades del mercado actual, pero considerando los resultados que tendrán dichas acciones para las próximas generaciones (Armstrong & Kotler, 2013); se basan en la ética y el bienestar social presente y futuro, siempre guiado bajo los cinco principios básicos del marketing, por lo cual debe orientarse al consumidor, generar valor para el mismo, debe ser innovador, con una misión claramente definida y enfocarse en las necesidades sociales, teniendo en alta estima la ética y la moral.

2.7. Ingeniería del Proyecto

2.7.1. Estudio Técnico

Es una fase fundamental al momento de analizar la viabilidad de un proyecto, en este se evalúa la factibilidad del mismo y se analizan aspectos como la capacidad técnica

del equipo, los procesos de producción y la infraestructura necesaria para el mismo (Baca Urbina, 2013). Este estudio es realizado con anterioridad para determinar los materiales y maquinarias requeridas para el correcto funcionamiento de la organización.

2.7.2. La cadena de suministros

Se encuentra articulada por múltiples eslabones que conforman una cadena y es trabajo del administrador optimizar cada uno de estos, para el correcto funcionamiento de la organización (Baca Urbina, 2013), estos procesos están compuestos por las relaciones con proveedores y clientes, requerimiento de materiales, planificación de la utilización de los recursos y almacenaje, producción, ejecución y sistemas de transporte, además del intercambio de datos, todo esto puede ser manipulado mediante la utilización de softwares administrativos, lo que permite una gestión más eficiente y en menor tiempo.

2.7.3. Determinación del tamaño óptimo de la planta

Determinar el tamaño óptimo de una planta es considerado un arte, puesto que para su determinación es importante conocer a fondo los tiempos y procedimientos involucrados dentro de los procesos productivo (Baca Urbina, 2013), para lograr una determinación exacta es necesario analizar algunos aspectos, como la cantidad que se necesita o demanda producir, lo que depende de la demanda por el producto, la intensidad y cantidad de turnos de trabajo, es decir el número de horas de producción y si esta será automatizada o manual, la capacidad individual de cada maquinaria, la distribución física que tendrá el área productiva y por sobre todo el capital con el que se dispone para su implementación.

2.7.4. Localización óptima del proyecto

El lugar donde se desarrollen las operaciones es un aspecto fundamental puesto que influye en el éxito del proyecto es así que para su determinación se recurre a la matriz de localización estratégica (Baca Urbina, 2013), en la cual se analizan y comparan distintas ubicaciones en las cuales puede funcionar la organización, se califica y asignan valores a cada una de las variables que representan aspectos importantes para la empresa, es así q

después de la calificación de esta matriz, se puede determinar la zona óptima que maximice la rentabilidad y disminuya el costo individual.

2.7.5. Organización del recurso humano

El organigrama estructural es un aspecto muy necesario desde el proceso de planeación del proyecto, puesto que permite determinar el tamaño del equipo que se requerirá contratar para materializar el proyecto (Baca Urbina, 2013), para esta determinación es importante el análisis de las operaciones y procedimientos que se llevaran a cabo; determinar la contratación del personal, radica en la pregunta ¿qué tan importante es esa actividad para la creación de valor? y en ¿existe la posibilidad de externalizarla para economizar los costos?.

2.7.6. Identificación de los procesos claves de la empresa

Con el propósito de mejorar las operaciones dentro del área productiva, es importante describir las actividades principales dentro del diagrama de procesos, dentro de una organización estos deben agregar valor (Baca Urbina, 2013), caso contrario se debe externalizar o eliminar según sea conveniente, es así que el correcto análisis y conocimiento de los mismos permite la optimización y perfeccionamiento, lo que repercute de manera directa en la eficiencia, competitividad y rentabilidad de la organización.

2.7.7. Marco legal

Dentro de todos los países, existen normas y leyes que regulan a las empresas, es así que estas deben cumplir con los lineamientos, para poder funcionar, es importante tener conocimiento sobre estos reglamentos que pueden ser de mercado como permisos sanitarios o de viabilidad, contratos con proveedores y clientes; de localización, prohibiciones y uso de medioambiente, gastos de notarias, horarios profesionales, posesión de bienes raíces; técnicos, transferencias y compra de marcas, patentes, permisos y leyes adicionales; contables, impuestos sobre las organizaciones y exenciones , prestaciones

sociales y préstamos; por último administrativos, leyes de contratación de personal, seguridad ocupacional y prestaciones laborales. (Baca Urbina, 2013)

2.8. Estudio Financiero y Económico

2.8.1. Proyecciones financieras

Se expresan mediante fórmulas que permiten el cálculo y planificación de los costos, gastos e ingresos que la empresa determina a través del análisis histórico y actual (Agudelo, 2021), es de esta manera que la organización puede planificar y prepararse para el futuro, así como realizar ajustes en su aparato productivo o directivo, con el propósito de lograr un crecimiento sostenible, así como direccionar a la organización mediante decisiones acertadas con información precisa.

2.8.2. Indicadores financieros de factibilidad

En la planificación financiera de todo proyecto, es necesario proyectar los flujos y calcular indicadores de factibilidad económica, estas proyecciones deben realizarse con un horizonte de tiempo (Virreira, 2020), de acuerdo a la naturaleza del proyecto, los indicadores esenciales son el valor actual neto el cual mide la rentabilidad económica del proyecto al restar el valor presente con el flujo futuro sobre la inversión inicial, la tasa interna de retorno, que es la retribución que reciben los accionistas por su dinero, y por último el período de recuperación, que es el tiempo que toma para que un proyecto recupere el total de su inversión.

2.8.3. Determinación de los costos

Es de suma importancia que una organización conozca con gran detalle la estructura de sus costos, los cuales se dividen en costos de producción, siendo los más grandes puesto que abarcan la materia prima, mano de obra, controles de calidad y mantenimiento, además de cualquier costo básico que intervenga en la producción, los costos financieros se destinan para el pago de deudas pendientes contraídas a través de préstamos previos, el costo de venta, el cual se destina a la mercadotecnia por medio del

cual se desarrollan e investigan nuevos mercados o nichos, así como promocionar los productos actuales, por último los costos de administración, los que se utilizan para cualquier otro gasto no considerado en los departamentos de producción y ventas. (Lazo Palacios, 2013).

2.8.4. Inversión inicial

La inversión inicial hace referencia a la compra o adquisición de todo tipo de activos sean fijos o diferidos, los cuales sean necesarios para que las operaciones de una empresa den inicio, en esta inversión se excluye el capital de trabajo (Baca Urbina, 2013). Activo fijo se refiere a cualquier tipo de propiedad de una empresa pudiendo ser terrenos, edificios, maquinaria y equipo, vehículos entre otros, además una característica fundamental de los mismos es que si la empresa no puede deshacerse fácilmente de ellos puesto que supondría una afectación al correcto desarrollo de sus actividades diarias. Activo diferido abarca todos los activos intangibles que una empresa requiere para su funcionamiento como patentes, marcas, diseños, entre otros. Es importante que, al momento de su presentación, estos valores se desglosen para así tener constancia de los expuesto.

2.8.5. Capital de Trabajo

Conforme a la contabilidad el capital de trabajo se expresa en la diferencia entre el activo y pasivo a corto plazo o circulante, se refiere al dinero o capital adicional que posee una organización, sin contar la inversión inicial (Peñaloza, 2008), este es de suma importancia ya que mediante el mismo es que la organización puede solventar los costos de producción previo a la venta de los mismo, este dinero es utilizada para la compra de materia prima, pago de la mano de obra y crédito a los clientes. Por lo tanto, se puede entender al capital de trabajo como el dinero necesario para llevar a cabo las operaciones una vez instalada la organización.

2.8.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el estudio de las relaciones entre costos fijos, variables e ingresos. Este se define como el nivel productivo que deberá poseer una empresa para que sus ingresos sean igual a sus gastos, es decir una utilidad de cero, esto se puede expresar en la fórmula $\text{Ingresos} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$ (Baca Urbina, 2013), sin embargo esta posee ciertas desventajas, ya que al no considerar la inversión inicial no se puede considerar que sea una herramienta de evaluación económica, además existe cierta complicación a la hora de determinar que costos son fijos y cuales son variables, además este tiende a variar en el tiempo gracias a los cambios de precios en el entorno, pese a lo mencionado anteriormente es una herramienta muy utilizada debido a que permite a la organización conocer cuál es la cantidad mínima a producir y vender, para no incurrir en pérdidas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

En el presente estudio se utilizó un enfoque mixto, el cual teóricamente consiste en la utilización de elementos cualitativos y cuantitativos, para de esta manera lograr una mejor comprensión del objeto en estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), en esta investigación se desarrolló un plan de negocios referente a la comercialización de galletas de harina de piña y lactosuero en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, las variables determinadas por medio de las encuestas y entrevistas, permitieron un análisis de los datos, en el cual se consideraron diversos aspectos, tales como cifras, opiniones, gustos y preferencias de los consumidores, además ayudo en la resolución de los problemas de investigación, mediante el estudio crítico, empírico y sistemático, que conllevo a la identificar factores importantes y puntos relevantes.

El tipo de investigación seleccionado fue de carácter descriptivo, en el cual la información recolectada es tratada sin manipular el entorno, lo que permite conocer de mejor manera información precisa y detallada sobre el fenómeno estudiado y tratado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Mediante esta información, se logró caracterizar el valor agregado del producto final, así como las presentaciones, tamaños y necesidades requeridas de acuerdo al estilo de vida de los consumidores

3.2. Unidades de análisis

Para la obtención del tamaño muestral, se procedió con la aplicación de un muestreo no probabilístico incidental, en el cual los elementos de una población son seleccionados para formar parte de la muestra (Armstrong & Kotler, 2013). Además, para la determinación de la muestra se optó por la fórmula propuesta por Bernal (2010)

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

n= Tamaño de la muestra

e= Porcentaje de error

N= Total de la Población

p= Probabilidad de ocurrencia

Z= Nivel de Confianza

q= Probabilidad de no ocurrencia

En donde N es 157,500 individuos, p es 0,5, al igual que q es 0,5, por otra parte, Z 1,96 debido a que el nivel de confianza a trabajar será del 95% y e = 5%, de tal forma se pudo determinar que la muestra para este estudio corresponde a un total de 384 personas. Los estudiantes fueron categorizados bajo ciertas condiciones, siendo estas las unidades educativas subdivididas en instituciones fiscales, públicas y privadas, así como universidades públicas y privadas.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que se aplicaron en esta investigación es la encuesta, la cual es un medio de contacto más versátil, que permite la interacción directa con la muestra, aplicando temas clave que se desea explorar (Kotler & Armstrong, 2001), adicionalmente se utilizaron formularios autoadministrados y entrevistas a expertos. La herramienta utilizada fue un cuestionario el cuál se incluyó preguntas estructurales, divididas en generales, filtro, de orden lógico e informativas(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), que permitieron profundizar en las preferencias, conocimientos y actitudes de los consumidores hacia el producto ofertado.

La entrevista a expertos se aplicó a autoridades y profesores de unidades educativas, puesto que el tamaño muestral de estos subgrupos es bastante significativo para abarcarlo mediante encuestas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), además estos datos recabados presentaron más veracidad debido a los amplios conocimientos de estas personas con respecto al tema tratado (Ver Anexo 1 y 2).

3.4. Técnicas de análisis de datos

El análisis de los datos y cálculos estadísticos para las encuestas se tabularon en el programa SPSS, gracias a su fácil uso, accesibilidad y escalabilidad, lo que permite su implementación en todo tipo de proyectos sin importar su tamaño, mejorando la eficiencia y minimizando los riesgos (IBM, 2010), por otro lado, el análisis de las entrevistas se efectuó por medio de la bitácora de análisis en el cual se documentaron todos los procedimientos y se generó memos analíticos (Ver Anexo 3, 4 y 5) . (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

4. RESULTADOS

4.1. Direccionamiento Estratégico

4.1.1. Misión

Se elaboró la misión conforme a las nueve preguntas propuestas por Fred David (2003), de tal forma “Pina S.A pretende otorgar al consumidor un producto rico en nutrientes con buen sabor a excelente precio, ofertar galletas cuyo componente base es la harina de piña, resaltando el compromiso con la excelencia. Apreciamos el medio ambiente, la comunidad y el equipo de trabajo, promoviendo una industria sostenible, que aseguren su desarrollo y bienestar colectivo” (Ver Anexo 6)

4.1.2. Visión

Se estableció la visión de acuerdo a lo expuesto por Fred David (2003), de tal forma “Para 2029, PINA S.A pretende ser reconocida a nivel provincial, en la comercialización de galletas con harina de piña, por medio de la diversificación de sus productos e implementación de nuevas materias primas novedosas, así como realizar nuevas inversiones que nos permitan aumentar la capacidad instalada y capacitar al personal para de esta manera otorgar un producto de calidad que satisfaga al cliente” (Ver Anexo 6)

4.1.3. Valores Corporativos

- **Compromiso:** La empresa está comprometida a cumplir cada tarea y objetivo con dedicación y responsabilidad para así responder a las necesidades y requerimientos de los clientes y socios comerciales.
- **Calidad:** Esfuerzo por alcanzar un nivel de excelencia en cada producto o servicio que se ofrece, a fin de brindar estándares excepcionales que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes.

- **Transparencia:** Adhesión al principio de transparencia en todas las actividades para proporcionar a los clientes, empleados y socios información clara y justa y aumentar la confianza en la organización.
- **Respeto:** Crear un ambiente donde el respeto mutuo sea primordial, además promover la diversidad, la inclusión y el trato ético en todas las interacciones dentro y fuera de la empresa.

4.2. Análisis Situacional

4.2.1. Análisis Interno

4.2.1.1. Cadena de Valor

Para PINA S.A se logró determinar cuatro actividades de soporte y cinco primarias, mediante las cuales la organización genera valor agregado al producto final y destaca lo siguiente, se han logrado identificar cinco fortalezas, las cuales son la compra directa a los agricultores (localización estratégica), lo que permite la disminución de los costos, producto orgánico y alto en contenido nutricional, maquinaria y equipo nuevo y el factor diferenciador el cual es las galletas a base de harina de piña, por su parte se deslumbraron dos debilidades las cuales son dependencia de un solo producto y la centralización del poder decisivo (Ver Anexo 7)

4.2.1.2. Mapa de Procesos

Dentro del diagrama de procesos establecido para PINA S.A, se establecieron dos procesos estratégicos, tres clave, y dos de soporte, analizando esto, se ha logrado identificar que, la localización de la planta productora es óptima debido a la cercanía con los proveedores, se tiene claramente establecido el direccionamiento estratégico, la producción se realiza en base a pronósticos y los canales de distribución se mantienen lo más cortos posibles, para evitar el encarecimiento del producto, así como trabajadores comprometidos, en cuanto a deficiencias, no existe un posicionamiento de producto en el mercado, y existe deficiencia en el ámbito económico por lo que es inviable una inversión a gran o mediana escala en publicidad. (Ver Anexo 8)

4.2.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional determinada para PINA S.A se compone de cinco cargos repartidos en cuatro niveles organizacionales, además se especificó las funciones dentro de cada cargo, dando como fortalezas la correcta selección del personal debido a los parámetros que estos deben cumplir, adecuada identificación de los procesos y delimitación de la cadena de mando, así como un correcto direccionamiento, por su parte las debilidades encontradas corresponden al poco personal dedicado a las funciones, lo que también origina duplicidad de funciones , personal polifuncional, además se externalizan los procesos contables y legales. (Ver Anexo 9)

4.2.2. Análisis Externo

4.2.2.1. Factores PESTEL

En este estudio se empleó el análisis PESTEL que examina factores político-legales, sociales, económicos, tecnológicos y ambientales que afectan a la industria en el caso de PINA S.A la producción de galletas. En el ámbito político-legal, se destaca la importancia de autorizaciones para plantas de procesamiento y estándares de calidad. En lo social, la incorporación de personal mejora la capacidad de producción, pero la informalidad laboral afecta la productividad.

Económicamente, la disminución anual del 2.95% en la industria de alimentos y la retención del ISD afectan el crecimiento financiero. Ambientalmente, eventos climáticos y amenazas de violencia presentan desafíos, pero los controles de calidad facilitan la entrada a mercados internacionales, resaltando la importancia de prácticas sostenibles para la competitividad global de la industria de galletas (Ver Anexo 10)

4.2.2.2. Fuerzas Competitivas de Porter

Según las Fuerzas Competitivas de Porter la competencia en el mercado de galletas se caracteriza por la elevada satisfacción del cliente y la presencia significativa de productos locales, intensificando la rivalidad. La uniformidad en la publicidad y los precios, así como la similitud en los canales de distribución, configuran un entorno concurrente.

Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores se ven moderadas por barreras financieras y de valor agregado en los productos del mercado. El poder de negociación de los clientes se centra en la preferencia por ingredientes naturales, mientras que el valor agregado en los productos de la competencia podría influir en la percepción de calidad. En cuanto a los proveedores, la similitud geográfica entre competidores sugiere condiciones equiparables en el acceso a proveedores clave. (Ver Anexo 11)

4.3. Estudio de Mercado

4.3.1. Definición del Producto

El producto consta de un paquete 4 galletas a base de harina de piña y lactosuero, con forma circular y un peso de 75 gr, se elaborarán bajo el reglamento expuesto por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)(2005), esta se encuentra en la clasificación de galleta simple tipo II, las cuales son aquellas sin tratamiento posterior al horneado, con una connotación dulce, debido al uso de la piña como ingrediente fundamental, sumado a esto el lactosuero que permite el cumplimiento proteico requerido por la normativa técnica NTE INEN 2 085:2005.

4.3.2. Análisis de la Demanda

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, conforme al consumo de galletas en el 2023, se logró determinar una demanda inicial de 1.055.754,00, de tal forma para realizar las estimaciones se utilizó la tasa de crecimiento poblacional anual la cual fluctúa entre 0,55% y 1,09%, se prevé alcanzar un volumen de 1.097.448,16 en cinco años (Ver Anexo 12).

4.3.3. Análisis de la Oferta

Conforme a los datos obtenidos de las encuestas, como el porcentaje de consumidores, la percepción nutritiva y principales marcas del mercado, en la estimación de la oferta para el año 2023 se obtuvo como resultado 703.080 paquetes. Para realizar las

proyecciones anuales, se utilizó la tasa de crecimiento del mercado, la cual oscila entre 3,60% y 4,80%, dando como resultado una oferta anual de 868.363 para el año 2028. (Ver Anexo 13)

4.3.4. Capacidad Instalada

La planta se organiza en diversas áreas especializadas para la elaboración de las galletas. Se reserva un espacio de $7,75m^2$ para cada una de las áreas desde la preparación hasta el empaquetado. Además, se incluye un área administrativa de $30m^2$ y una bodega de materia prima de $40m^2$. El espacio total para la bodega de productos terminados es de $15m^2$. Esta distribución se determinó en función a la capacidad y función de la maquinaria utilizada en cada etapa del proceso. (Ver Anexo 14)

4.3.5. Determinación de la Demanda Potencial Insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha de este estudio, se utilizó los datos proporcionados por la oferta y demanda, cuya diferencia para el año 2023 es de 352.674 personas, de las cuales se buscará satisfacer a 9.600, lo cual representa un 0,03% del total (Ver

Anexo 15).

4.3.6. Comercialización del Producto

La comercialización del producto se llevará a cabo mediante un canal indirecto corto, además de establecer precios competitivos y accesibles para el mercado, lo que atraerá a un amplio segmento de consumidores, se diversificará el canal de distribución mediante la venta en supermercados, tiendas locales, ventas en línea a través de redes sociales y acuerdos con distribuidores locales.

Así mismo, se enfocará en el desarrollo de un branding estratégico sólido para la marca, mediante campañas publicitarias y participación en eventos locales de emprendimientos. Estas acciones conjuntas permitirán maximizar la visibilidad y penetración en el mercado de Santo Domingo, garantizando una presencia destacada en diversos puntos de venta y fortaleciendo la percepción de la marca entre los consumidores.

4.3.7. Estrategias de Introducción de Mercado

Las estrategias de penetración de mercado que serán implementadas son: precios bajos, diversificación del canal de distribución, desarrollar el branding estratégico de la marca, en su conjunto estas buscarán impactar en el mercado santodomingueño puesto que se mantendrán precios accesibles, en una gran cantidad de puntos de venta mientras se expande la imagen de la marca en los clientes. (Ver Anexo 16)

4.4. Plan de Marketing Estratégico

4.4.1. Análisis del Entorno del Marketing

Con el fin de comprender el contexto en el cual se desarrolla la organización se elaboraron dos matrices en las cuales se describen el macroentorno y el microentorno, en donde los resultados más evidentes son, el análisis del comportamiento de cada uno de sus componentes, desde la empresa, hasta los clientes. (Ver Anexo 17 y Anexo 18)

4.4.2. Comprensión del Comportamiento de Compra del Consumidor

Aproximadamente, 21.236 personas de la población objetivo muestran interés en consumir galletas hechas con harina de piña dos veces por semana, mientras que 30.337 estarían dispuestas a hacerlo tres veces semanalmente, y 36.405 cada 15 días. Estos datos revelan una clara preferencia, por las galletas de piña frente a otros alimentos menos saludables. La aceptación de este producto sugiere una tendencia hacia opciones de snacks más nutritivas, reflejando un cambio en los hábitos de consumo hacia elecciones alimenticias más beneficiosas para la salud. (Ver Anexo 19)

4.4.3. Marketing Mix

Para el marketing mix se considera cuatro aspectos, como lo son producto, precio, plaza y promoción. El producto se distingue por sus características únicas y beneficios saludables. La promoción se enfoca en campañas en redes sociales, mediante la colaboración de influencers y entrega de incentivos a quienes sean activos en redes sociales y fieles a la marca, así como ofertas especiales, y descuentos adicionales. La distribución se lleva a cabo principalmente a través de un canal indirecto corto (supermercados, tiendas de barrio y bares institucionales) para llegar al público objetivo. (Ver Anexo 20)

4.4.4. Marketing Sustentable

Con el propósito de sumarse al cambio y conservación del medioambiente y a su vez con el uso eficiente de los recursos, se desarrollará el marketing verde, en el cual se destacará el uso de materias primas de la zona, de origen orgánico, así como utilización de empaques biodegradables y pequeños consejos de cuidado medioambiental en las etiquetas de los productos, además de campañas que fomenten el reciclaje, como descuentos por devolver las bolsas.

4.5. Ingeniería del Proyecto

4.5.1. Estudio Técnico

Se cuenta con un horno con una capacidad productiva de 160 galletas simultáneamente en sus 4 bandejas, mientras que el molino industrial puede procesar 500kg de materia prima por hora. Una batidora de 15 litros garantiza una mezcla homogénea de los ingredientes, y la laminadora permite ajustar el grosor de la masa con precisión. Posteriormente, una máquina bañadora recubre las galletas para evitar que se sequen, y un carrito transportador facilita su enfriamiento y traslado dentro de la planta. Finalmente, una empaquetadora con capacidad para 500 empaques por hora agiliza el proceso de embalaje para su distribución. (Ver Anexo 21)

4.5.2. Cadena de Suministros

La cadena de suministro está compuesta por tres grandes grupos; adquisición de materia prima, producción y almacenaje, finalmente la distribución y transporte (Ver Anexo 22).

4.5.3. Determinación del Tamaño Óptimo de la Planta

El tamaño óptimo de la planta es un galpón de 300 mts cuadrados, en donde se producirá 460 paquetes de galletas al día, con un total de 9600 paquetes al mes, todo esto determinado por la demanda insatisfecha y la capacidad de producción de la maquinaria, con este nivel de producción tanto el horno, la troqueladora, el molino y la batidora utilizarían un 75% de su capacidad productiva. (Ver Anexo 14 y Anexo 21)

4.5.4. Localización Óptima del Proyecto

Mediante la matriz de localización óptima, se determinó que la Av. Chone km 21, es la opción más viable, manteniendo una puntuación superior en cuanto al acceso de canales de distribución, temperatura y condiciones óptimas para la producción, así como posibilidad para una posible expansión a futuro. (Ver Anexo 23)

4.5.5. Organización del Recurso Humano

El organigrama estructural se organiza en cuatro niveles distintivos. En el nivel directivo se encuentra el gerente general, quien tiene la máxima autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas. El nivel asesor, representado por el contador, proporciona soporte especializado en materia financiera. El nivel de apoyo incluye los departamentos de ventas y producción, que facilitan la operatividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Finalmente, el nivel operativo, compuesto por vendedores y operarios (Ver Anexo 9)

4.5.6. Identificación de los Procesos Claves de la Empresa

Para identificar los procesos clave de la empresa, se categorizó en actividades primarias y de soporte. Las primarias incluyen la logística de entrada y salida, operaciones, marketing y ventas y servicio post-venta, enfocándose en la creación de valor directo para el cliente, en cuanto a las actividades de soporte comprenden funciones de apoyo de las operaciones principales de la organización. (Ver Anexo 8)

4.5.7. Marco Legal

La organización será constituida bajo la denominación de sociedad anónima, con un capital de \$800,00, con únicamente 2 socios, adicionalmente, el marco legal de la empresa se compone de diversos requisitos y obligaciones fiscales. Para su funcionamiento, necesita documentos como el RUC, la Patente Municipal y la Licencia Única de Actividades Económicas. Además, debe obtener permisos de Bomberos, Policía y regulaciones sanitarias de ARCSA. A nivel fiscal, debe cumplir con aportes al IESS, declaraciones de impuestos al SRI y normativas de la Superintendencia de Compañías. También debe garantizar el cumplimiento de obligaciones laborales y sanitarias, como el registro y licencias comerciales, pago de beneficios sociales y seguridad social para empleados. (Ver Anexo 24)

4.6. Estudio Financiero y Económico

4.6.1. Proyecciones Financieras

En el análisis que se realizó en función a las ventas proyectadas en el año 2023, en comparación con el costo de la mercadería y los gastos involucrados en el presente proyecto, la totalidad de las ventas anuales dio como resultante \$101. 687,04, y en las compras de materia prima y los gastos fijos, se identificó un monto \$47.958,41

. Lo que permitió determinar que el margen de los gastos y compras involucradas, es de 47,36% en relación al 100% de las ventas. (Ver Anexo 25)

Además, se ejecutó la proyección anual a 5 años, en donde se plasmó un crecimiento periódico en los ingresos con un margen del 5%, a diferencia de los egresos que su margen proporcional fue del 3%, por lo que el flujo de caja permitió identificar que el presente proyecto tiene viabilidad y se podrá obtener una rentabilidad a largo plazo. (Ver Anexo 25)

4.6.2. Indicadores Financieros de Factibilidad

Mediante el análisis de los indicadores financieros de inversión el costo promedio ponderado de capital es del 7,84%, lo cual es relativamente bajo, indicando que el costo de financiar esta iniciativa es manejable. La tasa mínima aceptable de retorno es del 13,20%, estableciendo un umbral que el proyecto supera ampliamente con una tasa interna de retorno del 7,70%, evidenciando una alta rentabilidad. (Ver Anexo 26)

Un Valor Actual Neto positivo de \$26.009,67 demuestra la capacidad del proyecto para generar valor significativo por encima de los costos. El período de recuperación o payback de 2 años, 2 meses y 1 día destaca la rapidez con que se recuperará la inversión inicial, reduciendo el riesgo y aumentando la atractividad del proyecto. Finalmente, una relación beneficio-costos de 2,35 indica que, por cada dólar invertido, se obtienen \$1,35 en beneficios, subrayando su eficiencia económica. (Ver Anexo 26)

4.6.3. Determinación de los Costos

Determinación de los costos por departamentos de producción

Para la determinación los costos por cada departamento, se detalló los procesos involucrados en la elaboración de harina de piña, que incluyen el departamento de horneado y pulverizado. El primer paso implica la preparación de la harina de piña, cuyo costo total para el producto terminado dio como resultado \$1,376.23. Adicional, dentro de los mismos procesos, intervienen gastos y retenciones por un valor de \$28.67 para cada departamento. A partir de estos valores y considerando el producto final, se determina que en la elaboración del producto los gramos a utilizar son 912.384 gr, misma cantidad que es el margen a producir dentro de la industria (Ver Anexo 27).

La producción de paquetes de galletas se lleva a cabo en cuatro departamentos, mismo que se describen a continuación; mezcla, moldeado, horneado y empaque. Los costos fueron determinados en base la demanda insatisfecha mensual de 9.600 unidades, por lo que se consideró en el primer proceso el costo del producto terminado por paquete, dando como resultado monetario \$2.071,89, mientras que de las unidades en proceso y las retenidas se obtuvo un costo de \$257,56 y \$278,60, respectivamente. (Ver Anexo 27).

4.6.4. Inversión Inicial

Con el propósito de lograr un crecimiento empresarial para el presente proyecto se tomó en consideración, solicitar un préstamo bancario orientado para emprendedores, analizando tasas de interés convenientes en el mercado para Pymes, en tal sentido el financiamiento solicitado fue del 40% en representación de la totalidad de la inversión inicial. La aportación de los socios fue de un 20%, misma que se consideró como inyección de capital de manera individual en todos los gastos legales, administrativos y de constitución. Posteriormente, fue utilizable el 40% en fondos propios para la compra de maquinaria y equipo (Ver Anexo 28).

4.6.5. Capital de Trabajo

Los costos que se involucraron en el cálculo del capital de trabajo fueron la materia prima, mano de obra y gastos de operación, lo que nos permitió determinar de manera mensual un monto estimado de \$5.238,86, y de manera anual \$62.866,36. Este valor simboliza los recursos que necesitará el presente proyecto para poder realizar sus operaciones en un ciclo normal de producción, además de los activos que se involucran de manera directa en la elaboración del producto terminado (Ver Anexo 29)

4.6.6. Punto de Equilibrio

En el análisis del punto de equilibrio, se constató que se puede vender 6.855 unidades en comparación a la capacidad de producción de 8.474 unidades revela una situación financiera sólida, con un margen de seguridad del 73.35%. Esto significa que se necesitará vender solo el 66.04% de capacidad para cubrir todos los costos, indicando un amplio margen para aumentar la producción y las ventas sin necesidad de inversiones significativas adicionales (Ver Anexo 30).

5. DISCUSIÓN

El plan de negocios se compone de una serie de estudios que permiten entre si generar una guía por la cual se podrá direccionar un negocio (Harvard Business School, 2021), así mismo permite el cumplimiento de objetivos, los cuales se adaptan a las necesidades de los promotores del mismo. Es así que toma gran importancia la elaboración de los estudios, como el diagnóstico situacional, de mercado, marketing, ingeniería del proyecto y económico-financiero, para de esta manera determinar aspectos positivos y negativos a los cuales se vería expuesto el proyecto a la hora de su ejecución.

Para Sainz de Vicuña (2018) un estudio situacional se centra en el estudio de factores internos y externos, para de tal forma determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es así que para el presente estudio con el fin de identificar las variables internas se desarrolló la cadena de valor, la cual permitió identificar y optimizar las actividades que generan valor para el cliente, mientras que la estructura organizacional facilitó la comprensión de cómo se distribuyen las responsabilidades y los recursos dentro de la empresa con

Para Amador (2022) los factores externos son aquellos que están fuera del control directo de la organización, pero que de igual manera influyen al momento de la toma de decisiones, es así que para este estudio, se elaboró las fuerzas de Porter, en las cuales se delimita la competencia, clientes y proveedores de la organización, además para se desarrolló el análisis PESTEL, examinando cada una de sus dimensiones dando como resultado el conocimiento del macroentorno y su influencia en la organización a través de la determinación de oportunidades y amenazas.

Para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) en el estudio de mercado se recopila, analiza y presenta información sobre sus componentes para la toma de decisiones empresariales, así mismo establece diferentes diseños de investigación, de tal forma se procedió a la recopilación de datos mediante la aplicación de encuestas al público objetivo y

entrevistas a expertos, en donde se optó por un muestreo probabilístico no incidental, mediante el cual se facilitó el acceso a los actores, del análisis de esta información se logró determinar la oferta, demanda, y precio de venta, además de establecer la demanda potencial insatisfecha, y por consiguiente la capacidad instalada.

De igual manera la información recopilada sirvió como base para el marketing estratégico, el cual consiste en la elaboración y planificación de las actividades de marketing en el largo plazo, como lo explica Sapag et al. (2014), es así, que se evaluó las condiciones del mercado, para luego segmentarlo, y analizar el comportamiento de compra de los consumidores y su entorno, estableciendo así las 4 P del marketing.

Conforme a Baca Urbina (2013) la ingeniería del proyecto es la mezcla de aspectos técnicos, legales y organizacionales, es así, que para este proyecto se determinó la infraestructura y localización óptima para llevar a cabo los procesos de producción, además se estableció los materiales y maquinarias requeridas, así como el establecimiento de la cadena de suministros, para el correcto funcionamiento de la empresa,

Según Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es una de las bases fundamentales para el éxito de la organización, para lo cual se desarrolló el organigrama estructural y la división por cargos, estableciendo así las tareas y actividades de cada miembro de la organización.

Baca Urbina (2013) menciona que toda organización deberá asegurar que sus operaciones estén en estricto cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicadas para cada jurisdicción, para este proyecto se elaboró el acta de constitución y se detalló cada una de las obligaciones con los diferentes entes reguladores.

Finalmente, conforme a lo expuesto por Virreira (2020) el estudio financiero, es aquel en donde se evalúa y analiza la factibilidad proyecto en términos económicos, es así que para este estudio se realizaron las respectivas proyecciones financieras, así como determinar aspectos fundamentales como lo son la inversión inicial, el capital de trabajo y el

punto de equilibrio, posteriormente con estos datos, se calcularon los indicadores financieros, corroborando la rentabilidad del proyecto, asegurando así el retorno de la inversión.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los objetivos del proyecto Pina, se ha establecido un direccionamiento estratégico, expresado a través de la misión, visión y valores, basados en el compromiso con la calidad, transparencia y respeto hacia clientes y empleados, enfocándose en el crecimiento sostenible y la satisfacción del cliente, con una clara visión de expansión y diversificación respaldada por inversiones, manteniendo el compromiso con la comunidad y el medio ambiente. Para consolidar su posición como comercializadora de productos nutritivos, se recomienda sumarse a la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social, mediante evaluaciones de mercadeo que mejoren la línea del producto en el mercado.

El análisis situacional del proyecto, fue dividido en el análisis interno donde se evaluó la cadena de valor, el mapa de procesos y la estructura organizacional, identificando tanto fortalezas como debilidades y el análisis externo fue aplicada las fuerzas de Porter y el análisis Pestel, revelando un entorno competitivo y oportunidades provenientes de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, por lo cual para abordar estas áreas, se recomienda optimizar la estructura organizacional, eliminando duplicidades y reorganizando procesos para mejorar la eficiencia y reducir costos. Además, se sugiere desarrollar estrategias de marketing para satisfacer la demanda de productos saludables.

En el estudio de mercado, mediante el análisis de las encuestas y entrevistas a expertos se logró identificar una demanda inicial de 1.055.754 paquetes en 2023 y proyectar un crecimiento dentro de cinco años de 1.097.448,16, así mismo, se determinó una oferta inicial de 703.080 paquetes y una proyección de 868.363 para 2028, con una demanda potencial insatisfecha de 352.674 personas, del cual se atenderá al 0,03% de la población en función a la capacidad instalada del proyecto, por lo que se recomienda el aumento de la capacidad de producción, garantizando así un crecimiento sostenible y una posición competitiva sólida en el futuro.

El plan de marketing estratégico de Pina proporcionó una evaluación detallada del entorno del marketing y del comportamiento de compra del consumidor, revelando una inclinación significativa hacia snacks saludables. En respuesta, se establecieron estrategias de marketing mix enfocadas en resaltar los beneficios únicos del producto, por lo que el proyecto adopta el uso de materias primas orgánicas, empaques biodegradables e iniciativas de reciclaje, por tanto, se recomienda explorar alianzas con empresas afines en salud y sostenibilidad para potenciar el alcance de la marca y fortalecer su posicionamiento en el mercado de snacks saludables y responsables ambientalmente.

Tras realizar el estudio económico y financiero, se determinó que la inversión inicial para el proyecto de PINA será de \$68,436.36; este se divide en un 40% obtenido mediante un préstamo bancario, 40% de fondos propios destinado a la adquisición de maquinaria y equipo, el 20% restante aportado por socios será usado para gastos legales y administrativos. El análisis de indicadores financieros muestra un período de recuperación de 2 años, 2 meses y 1 día, indicando la viabilidad del proyecto y su potencial de beneficios a largo plazo. Se recomienda poner en consideración futuras adquisiciones de maquinaria para así expandir la capacidad productiva del negocio y aprovechar el crecimiento significativo del mercado, para así garantizar una mejor rentabilidad.

7. REFERENCIAS

- Agudelo, A. (2021). Análisis Financiero Corporativo. Universidad Nacional de Colombia.
- Álvarez, F. (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING. PERSPECTIVAS, 20, 67–104.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing (11a ed.). PEARSON.
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos (7a ed.). McGRAW-HILL.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (Tercera edición). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. McGRAW-HILL.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Pub. L. No. 13 (2008).
- David, F. (2003). Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación.
- FAO. (2022). Análisis del mercado de las principales frutas tropicales en 2021.
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6af491ae-cf66-460a-8c18-3fce1f004a55/content>
- GAD Municipal de Santo Domingo. (2022). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Harvard Business School. (2021). Cómo crear un plan de negocio: presenta tu idea claramente, proyecta riesgos y recompensas, consigue la aprobación (Reverté Management, Ed.).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education.
- Holguin, M. (2012). Fundamentos de Marketing. ECOE EDICIONES.

- Huetteman, L. (2019). El Tesoro de los Valores Corporativos: Cinco claves para el éxito organizacional Liderazgo centrado en valores. . Booklocker.
- IBM. (2010). IBM SPSS Statistics. <https://www.ibm.com/es-es/products/spss-statistics>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). Marketing. Pearson.
- La Hora. (2022). Piña ecuatoriana reina en Sudamérica y es octava a nivel mundial. <https://www.lahora.com.ec/pais/exportaciones-pina-ecuador-mejoran/>
- Líderes. (2022). La exportación de piña ecuatoriana superó el nivel de los últimos 5 años. <https://www.revistalideres.ec/lideres/exportacion-pina-ecuatoriana-crecimiento-mercados.html>
- Loyola, T., & Pérez, V. (2021). ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE GALLETAS DE QUÍNOA EN LA CIUDAD DE CUENCA PARA EL AÑO 2021. UAZUAY.
- Ortega, E., Hernández, g, & Ortega, I. (2021). Composición nutricional y compuestos fitoquímicos de la piña (Ananas comosus) y su potencial emergente para el desarrollo de alimentos funcionales. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icap/article/view/7232>
- Palacios, L. (2016). Dirección Estratégica. Ecoe Ediciones.
- Peñaloza, M. (2008). ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. PERSPECTIVAS, 161–172.
- Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (2021).
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A.
- Quezada, N. (2023). ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PYME PROCESADORA DE HARINA DE FRUTA DE PAN EN SANTO DOMINGO [UNACH]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11128>
- Sainz de Vicuña, J. (2018). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Sánchez, P. (2019). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE GALLETAS A BASE DE MALTA EN LA CIUDAD DE

QUITO [UDLA]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10719/1/UDLA-EC-TIC-2019-42.pdf>

Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. McGRAW-HILL.

UNCTAD. (2014). PIÑA. https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM_cp09_Pineapple_es.pdf

UNICEF. (2023). Desnutrición Crónica Infantil Uno de los mayores problemas de salud pública en Ecuador. <https://www.unicef.org/ecuador/desnutrici%C3%B3n-cr%C3%B3nica-infantil>

Verduga, A. (2021). Plan de negocios para emprendimientos que dinamizan el desarrollo local. Caso: de cacao en Manabí, Ecuador. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/37>

Virreira, M. (2020). Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Métodos y Aplicaciones. UPSA.

8. ANEXOS

Anexo 1: Formato de la Encuesta

ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, soy _____, estudiante encuestador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede de Santo Domingo, por favor concédame unos minutos para completar esta encuesta, la información que se proporcione, permitirá identificar el grado de consumo de galletas con ingredientes saludables en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La encuesta es anónima y va dirigida a los posibles consumidores. Su respuesta es de suma importancia.

Luego de cada pregunta, aparecen posibles respuestas numeradas, indique su elección colocando una en de su selección, como se muestra a continuación:

Seleccione su respuesta de esta manera: a) SI b) NO

GENERAL

1. **¿Piensa usted, que el consumo de galletas es un factor importante para una buena alimentación?**

a) SI b) NO

FILTRO

2. **¿Consumo usted galletas?**

a) SI b) NO

Si su respuesta fue NO se da por terminada la encuesta

3. **¿Consumo usted algún tipo de galletas ricas en nutrientes?**

a) SI b) NO

ORDEN LÓGICO

4. **¿Con qué frecuencia usted consume galletas?**

a) Diario d) Una vez cada quince días
 b) Dos veces a la semana e) Una vez al mes
 c) Tres veces a la semana f) Una vez cada semestre

ESPECÍFICAS

5. **¿Qué marca de galleta suele consumir? Selecciones 3 respuestas**

a) Oreo e) Noel
 b) Mías f) Club Social
 c) Amor g) Ducales
 d) Festival h) Otro _____

6. **¿Qué formas de galletas adquiere usted con regularidad? Selecciones 3 respuestas**

a) Galletas redondas e) Galletas con forma de letras
 b) Galletas cuadradas f) Galletas con forma de animalitos
 c) Galletas rectangulares g) Galletas con forma de figuras geométricas
 d) Galletas con forma de estrellas

7. **¿Qué factores influyen en su elección de marca al comprar galletas? Selecciones 3 respuestas**

a) Precio d) Recomendaciones de amigos/familiares
 b) Sabor e) Promociones y descuentos
 c) Valor nutricional f) Preferencia por productos locales

8. **Usted al degustar galletas lo hace**

a) Acompañado/a b) Solo/a

9. **¿Qué sabores de galletas es el que más consume?**

a) Chocolate c) Fresa
 b) Vainilla d) Otro _____

10. **¿Qué tendencias de galletas le gustaría probar? Selecciones 3 respuestas**

a) Con frutas tropicales c) Sin gluten
 b) Bajas en azúcar d) Orgánicas

11. **¿Usted consumiría galletas que contengan de ingrediente base harina de piña?**

a) SI b) NO

12. **¿Qué tamaño de galletas con harina de piña (gr) le gustaría consumir?**

a) Pequeña(25gr) c) Grande(75gr)
 b) Mediana(50gr) d) Extragrande(100gr)

13. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el tamaño de las galletas con harina de piña según la respuesta dada en la pregunta 9?**

a) \$0,50 a \$1,00 c) \$1,51 a \$2,00
 b) \$1,01 a \$1,50 d) Más de \$2,00

14. **¿En qué lugar le gustaría comprar las galletas con harina de piña?**

a) Centros Comerciales. c) Unidades Educativas privadas
 b) Tiendas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Santo Domingo d) Unidades Educativas públicas
 e) Universidades

15. **¿Por qué medios de comunicación le gustaría recibir información de las galletas con harina de piña?**

a) Correo Electrónico d) Radio
 b) Redes Sociales e) Televisión
 c) Página web f) Otro _____

16. **¿Usted ha comprado alguna vez galletas influenciado por contenido en redes sociales?**

a) SI b) NO

17. **¿Usted suele seguir a marcas de galletas en redes sociales?**

a) SI b) NO

DETERMINACIÓN DEL TARGET

18. **Complete la siguiente información**

Edad _____ Género _____ Tipo de Universidad Privada
 Pública

19. **Elija el nivel de ingresos promedio correspondiente a su familia**

a) Menos de \$450 e) De \$1351 a \$1650
 b) De \$450 a \$750 f) De \$1651 a \$1950
 c) De \$751 a \$1050 g) De \$1951 a \$2250
 d) De \$1051 a \$1350 h) Más de \$2250



Elaboración Propia

Anexo 2: Formato de la Entrevista

Entrevista

Reciba un cordial saludo, soy _____, estudiante entrevistador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede de Santo Domingo, por favor concédame unos minutos para completar esta entrevista; la información que se proporcione, permitirá identificar el grado de consumo de galletas con ingredientes saludables en la Unidad Educativa _____.

1. ¿Qué medidas ha implementado su institución para fomentar la inclusión de alimentos saludables en la dieta de los estudiantes?

2. ¿Cuál es su opinión sobre la inclusión de alimentos saludables, como las galletas a base harina de piña, en la alimentación de los estudiantes?

3. ¿Usted considera que las galletas a base de harina de piña, tendrían preferencia por parte de los estudiantes como opción saludable para incluir en su receso?

4. ¿Qué precio considera usted que sería óptimo, por un empaque de cuatro galletas de harina de piña, según las preferencias de consumo y capacidad adquisitiva de los estudiantes?

Nombre: _____
 Institución Educativa: _____
 Materia Impartida: _____

Elaboración Propia

Link de [Evidencias de la Recolección de Datos](#)

Anexo 3: Análisis de las Encuestas

N°	Pregunta	Categoría	Opción	Resultado	Porcentaje (%)		
1	¿Piensa usted, que el consumo de galletas es un factor importante para una buena alimentación?	Pública	SI	6	17,14%		
			NO	0	0,00%		
		Privada	SI	27	77,14%		
			NO	2	5,71%		
2	¿Consume usted galletas?	Pública	SI	3	8,57%		
			NO	3	8,57%		
		Privada	SI	18	51,43%		
			NO	11	31,43%		
3	¿Consume usted algún tipo de galletas ricas en nutrientes?	Pública	SI	3	10,34%		
			NO	2	6,90%		
		Privada	SI	15	51,72%		
			NO	9	31,03%		
4	¿Con qué frecuencia usted consume galletas?	Pública	Diario	0	0,00%		
			Dos veces a la semana	4	13,79%		
			Tres veces a la semana	1	3,45%		
			Una vez cada quince días	0	0,00%		
			Una vez al mes	0	0,00%		
			Una vez cada semestre	0	0,00%		
			Privada	Diario	0	0,00%	
		Dos veces a la semana		3	10,34%		
		Tres veces a la semana		9	31,03%		
		Una vez cada quince días		12	41,38%		
		Una vez al mes		0	0,00%		
		Una vez cada semestre		0	0,00%		
		5		¿Qué marca de galleta suele consumir? Selecciones 3 respuestas	Pública	Oreo	3
			Mías			2	2,33%
Amor	2		2,33%				
Festival	1		1,16%				
Noel	1		1,16%				
Club Social	3		3,49%				
Ducales	2		2,33%				
Privada	Oreo		12		13,95%		
	Mías		12		13,95%		
	Amor		14		16,28%		
	Festival		5		5,81%		
	Noel		12		13,95%		

			Club Social	6	6,98%			
			Ducales	11	12,79%			
6	¿Qué formas de galletas adquiere usted con regularidad? Selecciones 3 respuestas	Pública	Galletas redondas	3	3,45%			
			Galletas cuadradas	2	2,30%			
			Galletas rectangulares	2	2,30%			
			Galletas con forma de estrellas	2	2,30%			
			Galletas con forma de letras	1	1,15%			
			Galletas con forma de animalitos	3	3,45%			
			Galletas con forma de figuras geométricas	2	2,30%			
			Galletas redondas	18	20,69%			
		Privada	Galletas cuadradas	19	21,84%			
			Galletas rectangulares	15	17,24%			
			Galletas con forma de estrellas	3	3,45%			
			Galletas con forma de letras	3	3,45%			
			Galletas con forma de animalitos	10	11,49%			
			Galletas con forma de figuras geométricas	4	4,60%			
			7	¿Qué factores influyen en su elección de marca al comprar galletas? Selecciones 3 respuestas	Pública	Precio	2	2,30%
						Sabor	4	4,60%
Valor nutricional	4	4,60%						
Privada	Recomendaciones de amigos/familiares	2			2,30%			
	Promociones y descuentos	2			2,30%			
	Preferencia por productos locales	1			1,15%			
8	Usted al degustar galletas lo hace	Pública	Precio	20	22,99%			
			Sabor	17	19,54%			
		Privada	Valor nutricional	19	21,84%			
			Recomendaciones de amigos/familiares	3	3,45%			
			Promociones y descuentos	6	6,90%			
			Preferencia por productos locales	7	8,05%			
			Acompañado/a	2	6,90%			
			Solo/a	3	10,34%			
		Privada	Acompañado/a	20	68,97%			
			Solo/a	4	13,79%			

9	¿Qué sabores de galletas es el que más consume?	Pública	Chocolate	2	6,90%			
			Vainilla	1	3,45%			
			Fresa	2	6,90%			
		Privada	Chocolate	9	31,03%			
			Vainilla	10	34,48%			
			Fresa	6	20,69%			
10	¿Qué tendencias de galletas le gustaría probar? Selecciones 3 respuestas	Pública	Con frutas tropicales	3	3,75%			
			Bajas en azúcar	3	3,75%			
			Sin gluten	5	6,25%			
		Privada	Orgánicas	3	3,75%			
			Con frutas tropicales	11	13,75%			
			Bajas en azúcar	13	16,25%			
			Sin gluten	19	23,75%			
			Orgánicas	23	28,75%			
			11	¿Usted consumiría galletas que contengan de ingrediente base harina de piña?	Pública	SI	4	13,79%
						NO	1	3,45%
					Privada	SI	23	79,31%
NO	1	3,45%						
12	¿Qué tamaño de galletas con harina de piña (gr) le gustaría consumir?	Pública				Pequeña(25gr)	1	3,45%
			Mediana(50gr)	1	2,86%			
			Grande(75gr)	2	5,71%			
			Extragrande(100gr)	1	2,86%			
		Privada	Pequeña(25gr)	1	2,86%			
			Mediana(50gr)	14	40,00%			
			Grande(75gr)	8	22,86%			
			Extragrande(100gr)	1	2,86%			
			13	¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el tamaño de las galletas con harina de piña según la respuesta dada en la pregunta12?	Pública	\$0,50 a \$1,00	2	6,90%
						\$1,01 a \$1,50	0	0,00%
\$1,51 a \$2,00	2	6,90%						
Más de \$2,00	1	3,45%						
Privada	\$0,50 a \$1,00	6			20,69%			
	\$1,01 a \$1,50	11			37,93%			
	\$1,51 a \$2,00	4			13,79%			
	Más de \$2,00	3			10,34%			
14	¿En qué lugar le gustaría comprar las galletas con harina de piña?	Pública	Centros Comerciales	2	6,90%			
			Tiendas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Santo Domingo	2	6,90%			
			Privada	Universidades	1	3,45%		
				Centros Comerciales	5	17,24%		
		Tiendas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Santo Domingo	15	51,72%				

			Universidades	4	13,79%
15	¿Por qué medios de comunicación le gustaría recibir información de las galletas con harina de piña?	Pública	Correo Electrónico	1	3,45%
			Redes Sociales	3	10,34%
			Página web	0	0,00%
			Radio	0	0,00%
			Televisión	1	3,45%
		Privada	Correo Electrónico	0	0,00%
			Redes Sociales	19	65,52%
			Página web	0	0,00%
			Radio	2	6,90%
			Televisión	3	10,34%
16	¿Usted ha comprado alguna vez galletas influenciado por contenido en redes sociales?	Pública	SI	2	6,90%
			NO	3	10,34%
		Privada	SI	3	10,34%
			NO	21	72,41%
17	¿Usted suele seguir a marcas de galletas en redes sociales?	Pública	SI	2	6,90%
			NO	3	10,34%
		Privada	SI	4	13,79%
			NO	20	68,97%
18	Género	Pública	Masculino	2	6,90%
			Femenino	3	10,34%
		Privada	Masculino	11	37,93%
			Femenino	13	44,83%
19	Elija el nivel de ingresos promedio correspondiente a su familia	Pública	Menos de \$450	2	6,90%
			De \$450 a \$750	0	0,00%
			De \$751 a \$1050	3	10,34%
			De \$1051 a \$1350	0	0,00%
			De \$1351 a \$1650	0	0,00%
			De \$1651 a \$1950	0	0,00%
			De \$1951 a \$2250	0	0,00%
		Más de \$2250	0	0,00%	
		Privada	Menos de \$450	0	0,00%
			De \$450 a \$750	10	34,48%
			De \$751 a \$1050	9	31,03%
			De \$1051 a \$1350	4	13,79%
			De \$1351 a \$1650	0	0,00%
			De \$1651 a \$1950	1	3,45%
De \$1951 a \$2250	0		0,00%		
Más de \$2250	0	0,00%			

Elaboración Propia

Anexo 4: Análisis de las Entrevistas

Descripción de la muestra

El total de entrevistados está compuesto por 10 personas, las cuales son docentes de instituciones educativas, de los mismos 6 pertenecen al régimen fiscal, 1 al fiscomisional y 3 a particulares, los mismos que están a cargo de impartir distintas asignaturas a jóvenes de entre 10 y 18 años.

Subcategorización

1. Incentivo a Productos Saludables	6. Sabores
2. Percepción sobre el producto	7. Ingredientes
3. Precio	8. Empaque
4. Tamaño del paquete	9. Disponibilidad
5. Apariencia	10. Regulaciones

No	Subcategorías	Escuelas Fiscales	Escuelas Fiscomisionales	Escuelas Particulares
1	Incentivo a Productos Saludables	Talleres prácticos con padres de familia, capacitaciones a los estudiantes y regulaciones en el bar	Concientización de la importancia de una buena alimentación en el crecimiento de los jóvenes	Charlas informativas, y fomento de recetas saludables en la comunidad educativa en casas abiertas
2	Percepción sobre el producto	Producto innovador y llamativo	Interesante, podrían probarlo por curiosidad	Por lo mencionado suena una buena opción alimenticia.
3	Precio	Entre 25 y 50 ctvs.	Entre 25 y 50 ctvs.	Entre 50 y 75 ctvs.
4	Tamaño del paquete	Paquetes pequeños de cerca de 70 u 80 gramos similar a galletas oreo	Paquete de galletas personal que contenga 4 galletas	Paquete de entre 4 y 6 galletas
5	Apariencia	Formas circulares, o animalitos, ya que estas atraen a los niños	Cuadradas	Circulares, talvez agregar alguna especie de relleno de chocolate, fresa o vainilla
6	Sabores	Sabor natural de la piña, tal vez agregar chocolate ya que esto atrae a los jóvenes	Natural y Chocolate	
7	Ingredientes	Ingredientes de la zona además la piña es un fruto tropical rica y dulce	Aportan fibra y rico contenido nutricional	Ingredientes naturales y si esto no lleva conservantes mucho mejor

8	Empaque	Algo simple, pero con colores llamativos y un animal que represente la marca	Nada muy cargado de elementos visuales	Diseño minimalista con letras llamativas
9	Disponibilidad	En los bares o tiendas	En los bares o tiendas	En los bares o supermercados para que los padres compren y se los envíen en el lunch escolar
10	Regulaciones	Artículo 8 del Reglamento de bares escolares del sistema nacional de educación	Artículo 8 del Reglamento de bares escolares del sistema nacional de educación	Autoridades controlan la clase de alimentos vendidos en los bares

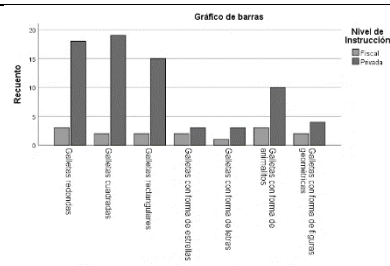
Elaboración Propia

Anexo 5: Triangulación de Datos

Pregunta	Análisis	Gráfico																								
¿Piensa usted, que el consumo de galletas es un factor importante para una buena alimentación?	Las galletas son consideradas como uno de los productos más ricos y llamativos para los niños y jóvenes por su buen sabor según los expertos entrevistados, por lo que el 94,3% de estos snacks son tomados en cuenta en la alimentación según el estilo de vida de cada estudiante	<p>Gráfico de barras que muestra el recuento de respuestas para la pregunta "¿Piensa usted, que el consumo de galletas es un factor importante en una buena alimentación?". El eje Y es "Recuento" (0-30). El eje X muestra "Si" y "No". La leyenda indica "Nivel de Instrucción" con "Fiscal" (gris) y "Preca" (negro).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscal</td> <td>~8</td> <td>~1</td> </tr> <tr> <td>Preca</td> <td>~28</td> <td>~1</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción	Si	No	Fiscal	~8	~1	Preca	~28	~1															
Nivel de Instrucción	Si	No																								
Fiscal	~8	~1																								
Preca	~28	~1																								
¿Consume usted galletas?	El 60% de los encuestados consumen de galletas, debido su sabor y a la necesidad de consumir productos en base a harina	<p>Gráfico de barras que muestra el recuento de respuestas para la pregunta "¿Usted consume galletas?". El eje Y es "Recuento" (0-30). El eje X muestra "Si" y "No". La leyenda indica "Nivel de Instrucción" con "Fiscal" (gris) y "Preca" (negro).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscal</td> <td>~3</td> <td>~3</td> </tr> <tr> <td>Preca</td> <td>~18</td> <td>~11</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción	Si	No	Fiscal	~3	~3	Preca	~18	~11															
Nivel de Instrucción	Si	No																								
Fiscal	~3	~3																								
Preca	~18	~11																								
¿Consume usted algún tipo de galletas ricas en nutrientes?	Las personas eligen consumir galletas ricas en valores nutricionales debido a su preocupación por la salud y la alimentación equilibrada, por lo que el 62,10% de los encuestados hacen mención que incluyen las galletas como parte de su dieta alimenticia	<p>Gráfico de barras que muestra el recuento de respuestas para la pregunta "¿Consume usted algún tipo de galletas saludable o ricas en nutrientes?". El eje Y es "Recuento" (0-15). El eje X muestra "Si" y "No". La leyenda indica "Nivel de Instrucción" con "Fiscal" (gris) y "Preca" (negro).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscal</td> <td>~3</td> <td>~2</td> </tr> <tr> <td>Preca</td> <td>~15</td> <td>~9</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción	Si	No	Fiscal	~3	~2	Preca	~15	~9															
Nivel de Instrucción	Si	No																								
Fiscal	~3	~2																								
Preca	~15	~9																								
¿Con qué frecuencia usted consume galletas?	Según la encuesta, se observa que el periodo de consumo de galletas es del 41,40% correspondiente a consumirlas quincenalmente, 34,5% tres veces a la semana, mientras que lo menos usual es que sean consumidas dos veces a la semana con un porcentaje del 24,10%, todo esto debido principalmente a que las galletas si bien son un rico alimento, las personas no las consumen siempre ya que puede llegar a cansarles el sabor.	<p>Gráfico de barras que muestra el recuento de respuestas para la pregunta "¿Con qué frecuencia usted consume galletas?". El eje Y es "Recuento" (0-12). El eje X muestra "Dos veces a la semana", "Tres veces a la semana" y "Quincenal". La leyenda indica "Nivel de Instrucción" con "Fiscal" (gris) y "Preca" (negro).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción</th> <th>Dos veces a la semana</th> <th>Tres veces a la semana</th> <th>Quincenal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscal</td> <td>~4</td> <td>~1</td> <td>~11</td> </tr> <tr> <td>Preca</td> <td>~3</td> <td>~9</td> <td>~12</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción	Dos veces a la semana	Tres veces a la semana	Quincenal	Fiscal	~4	~1	~11	Preca	~3	~9	~12												
Nivel de Instrucción	Dos veces a la semana	Tres veces a la semana	Quincenal																							
Fiscal	~4	~1	~11																							
Preca	~3	~9	~12																							
¿Qué marca de galleta suele consumir? Selecciones 3 respuestas	Según el levantamiento de información las marcas más consumidas son las galletas Oreo, Mías y Amor las más preferidas por los encuestados, con un 17,44%, 16,28% y 18,61% respectivamente, esto por el rico sabor y la preferencia que tiene sobre la marca	<p>Gráfico de barras que muestra el recuento de respuestas para la pregunta "¿Qué marca de galleta suele consumir?". El eje Y es "Recuento" (0-175). El eje X muestra "Oreo", "Mías", "Amor", "Festival", "Nestlé", "Club Social" y "Ducalis". La leyenda indica "Nivel de Instrucción" con "Fiscal" (gris) y "Preca" (negro).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de Instrucción</th> <th>Oreo</th> <th>Mías</th> <th>Amor</th> <th>Festival</th> <th>Nestlé</th> <th>Club Social</th> <th>Ducalis</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fiscal</td> <td>~30</td> <td>~25</td> <td>~25</td> <td>~10</td> <td>~10</td> <td>~30</td> <td>~25</td> </tr> <tr> <td>Preca</td> <td>~140</td> <td>~140</td> <td>~160</td> <td>~50</td> <td>~140</td> <td>~60</td> <td>~120</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de Instrucción	Oreo	Mías	Amor	Festival	Nestlé	Club Social	Ducalis	Fiscal	~30	~25	~25	~10	~10	~30	~25	Preca	~140	~140	~160	~50	~140	~60	~120
Nivel de Instrucción	Oreo	Mías	Amor	Festival	Nestlé	Club Social	Ducalis																			
Fiscal	~30	~25	~25	~10	~10	~30	~25																			
Preca	~140	~140	~160	~50	~140	~60	~120																			

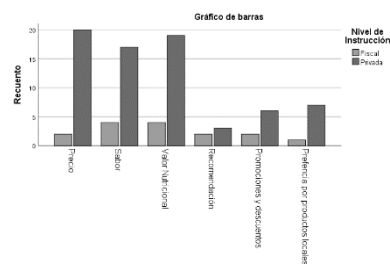
¿Qué formas de galletas adquiere usted con regularidad?
Selecciones 3 respuestas

Los resultados de la encuesta indican que 24,14 prefieren figuras redondas y cuadradas, mientras que el 19,54% de estudiantes prefieren las formas rectangulares. Esto ya que son muy comunes en el mercado y usualmente las marcas reconocidas en el mercado tienen este tipo de formas en sus productos, además de ser fáciles de comer y empaquetar



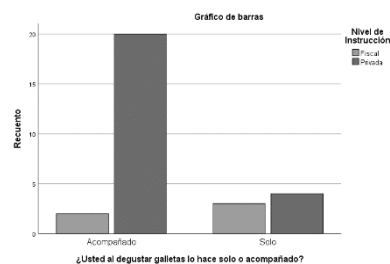
¿Qué factores influyen en su elección de marca al comprar galletas?
Selecciones 3 respuestas

Los resultados muestran que, al comprar galletas, el 25,29% consideran el precio como factor decisivo, seguido por el sabor con 24,14% y como primer factor tenemos al valor nutricional con un 26,44%, esto corresponde a la preocupación de los padres y las nuevas generaciones con respecto al valor nutricional de los alimentos que se llevan a la boca



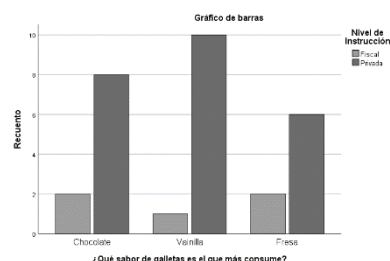
Usted al degustar galletas lo hace

El 75,90% de los encuestados disfruta de comer galletas acompañados, mostrando una preferencia abrumadora por compartir este alimento con quienes lo rodean o comparten con él en los recesos o tiempos libres, es un aperitivo que se disfruta mejor con personas alrededor. En contraste, el 24,1% prefiere degustar sus galletas solos, sin compañía.



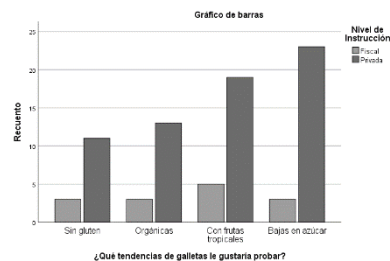
¿Qué sabores de galletas es el que más consume?

Según la encuesta realizada, 10 encuestados consumen galletas de chocolate, 11 tienen preferencia por las de vainilla y 8 por las de fresa. Por lo que incluir este tipo de sabores a la combinación de las galletas de piña, resulta en un sabor que aparentemente es llamativo para las personas, así como el gusto dulce que esta acentúa en la galleta.



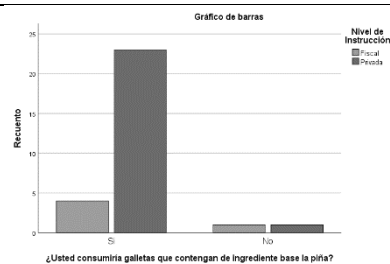
¿Qué tendencias de galletas le gustaría probar?
Selecciones 3 respuestas

Las tendencias de galletas con mayor demanda entre los encuestados son las de orgánicas, preferidas por el 32,50%. Las galletas sin gluten también generan interés, siendo elegidas por el 30% de los encuestados. Por otro lado, el 20% muestra preferencia por las galletas bajas en azúcar.



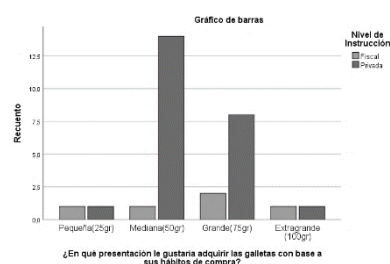
¿Usted consumiría galletas que contengan de ingrediente base harina de piña?

Según la encuesta, el 93,10% de las personas están dispuestas a probar galletas elaboradas con harina de piña, mostrando una gran apertura hacia esta opción, ya que al mencionarlo denotan interés puesto que es una fruta tropical de la zona de la cual son pocas o casi inexistentes los productos que lo usan como materia prima



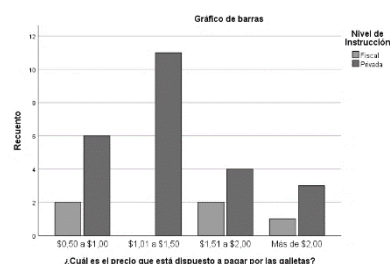
¿Qué tamaño de galletas con harina de piña (gr) le gustaría consumir?

Según la encuesta, el 6,9% personas prefieren galletas de tamaño pequeño (25 gr), mientras que 51,7% optan por galletas de tamaño mediano (50 gr). Por otro lado, 34,5% de los individuos eligen galletas grandes (75 gr), y solo el 6,90% de encuestados muestran preferencia por galletas extragrandes (100 gr), todo esto debido al factor económico ya que un paquete más grande saldría más costos y que regularmente estas se comen entre 2 o 3 personas es decir del paquete de 4 galletas solo como 1 cada uno



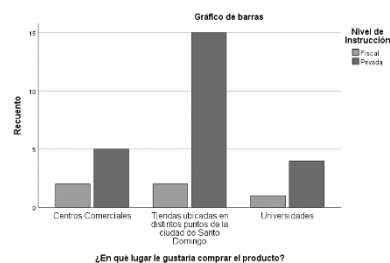
¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el tamaño de las galletas con harina de piña según la respuesta dada en la pregunta12?

Según la encuesta, el 27,60% de estudiantes están dispuestos a pagar entre \$0,50 y \$1,00 por galletas de harina de piña. Así mismo, el 37,90% personas están dispuestas a pagar entre \$1,01 y \$1,50, mientras que el 20,70% prefieren pagar entre \$1,51 y \$2,00. Además, el 13,80% de personas están dispuestas a pagar más de \$2,00 por este producto, en general la colación de los estudiantes es de aproximadamente \$1,50 a \$2,00, por lo que al establecer el precio en ese rango los chicos pueden consumir las galletas y comprar alguna bebida.



¿En qué lugar le gustaría comprar las galletas con harina de piña?

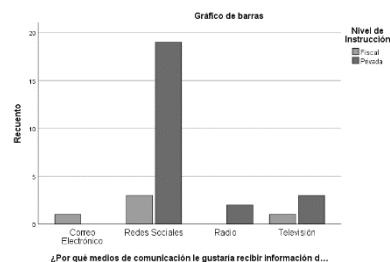
Según la encuesta, 24,10% de los encuestados expresaron su interés en comprar galletas de harina de piña en centros comerciales, mientras que el 58,6% de las personas preferirían adquirirlas en tiendas ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Santo Domingo. y solo el 17,2% en universidades. Esto debido al costo adicional que suponen los bares institucionales, por lo que la compra directa en estos medios permite al usuario abaratar costos, así como en el caso de las escuelas y colegios muchos de estos llevan colación o lunch



escolar por lo que es ideal que los padres puedan comprarlo para sus hijos

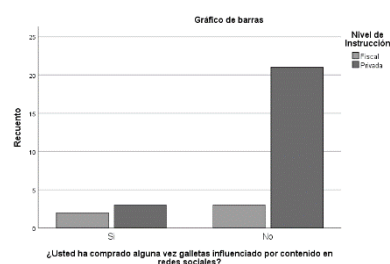
¿Por qué medios de comunicación le gustaría recibir información de las galletas con harina de piña?

Las personas prefieren recibir información a través de redes sociales debido a su accesibilidad inmediata, diversidad de contenidos y la capacidad de interacción. Estas plataformas ofrecen una experiencia rápida, personalizada y visualmente atractiva, permitiendo a los usuarios estar actualizados y participar activamente en discusiones relevantes, por lo que el 75,90% de los encuestado acogen este medio para recibir información.



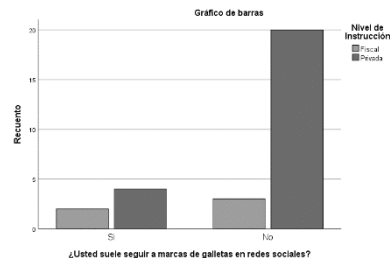
¿Usted ha comprado alguna vez galletas influenciado por contenido en redes sociales?

Según la encuesta, el 92,90% de los encuestados afirmaron que no se ven influenciados por las redes sociales al momento de comparar galletas. En contraste, el 17,20% restante mencionó que sí son influenciados por estas plataformas para tomar decisiones de compra en cuanto a galletas se refiere, ya que el contenido multimedia de redes social así bien es el más aceptado, este no tiene tanta capacidad para hacer probar el producto



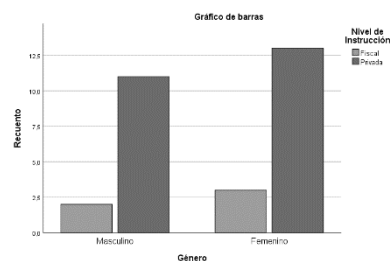
¿Usted suele seguir a marcas de galletas en redes sociales?

Según la encuesta, el 79,30% de los encuestados indicaron que no siguen marcas de galletas en redes sociales para realizar comparaciones. En contraste, el 20,70% restante mencionó que sí siguen marcas por medio de estas plataformas para realizar dichas comparaciones, las personas que siguen las redes sociales de las marcas de galletas lo hacen por las promociones que estas marcas realizan.



Género

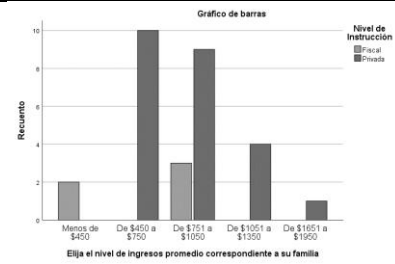
Los datos revelan una mayoría femenina en la muestra de encuestados con un 55,20%, mientras que el 44,80% corresponde al género masculino.



Elija el nivel de ingresos promedio correspondiente a su familia

Los datos de ingresos de los encuestados revelan que la mayoría se encuentra en el rango de \$751 a \$1050, con 12 encuestados en esta franja. Le siguen diez encuestados en el rango de \$450 a \$750 y cuatro en el rango de \$1051 a \$1350.

Además, dos encuestados tiene un ingreso menor a \$450, uno tiene un ingreso entre \$1651 y \$1950, y no hay encuestados en los rangos de ingresos más altos (\$1351 a \$1650, \$1951 a \$2250, y más de \$2250). Estos datos sugieren que la mayoría de los encuestados tienen ingresos dentro de un rango medio, lo que podría influir en sus decisiones de compra de galletas, considerando factores como el precio y la accesibilidad económica de las opciones disponibles en el mercado.



Elaboración Propia

Anexo 6: Factores del Direccionamiento Estratégico

	Direccionamiento Estratégico		
Detalle	Desarrollo	Componente	
Misión	<p>1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Niños, niñas y jóvenes de entre 10 y 25 años</p> <p>2. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa? Galletas de harina de piña con lactosuero.</p> <p>3. ¿En dónde compite la empresa? En Santo Domingo de los Tsáchilas (Mercado Local)</p> <p>4. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico? N/A</p> <p>5. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? Sí, ya que oferta su producto a un vasto mercado, que abarca una gran cantidad de segmentos (colegiales, vida fitness, universitarios).</p> <p>6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa? Compromiso, Calidad, Transparencia.</p> <p>7. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa? Harina de piña como componente principal del producto</p> <p>8. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? Sí, ya que se utiliza el lactosuero que es un desperdicio contaminante de la industria quesera y piña a la cual se agrega valor al procesarla</p> <p>9. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? Sí, ya que de ellos depende el funcionamiento como tal e importante mantener su pertinencia y permanencia en la organización.</p>	<p>Pina S.A pretende otorgar al consumidor un producto rico en nutrientes con buen sabor a excelente precio, ofertar galletas cuyo componente base es la harina de piña, resaltando el compromiso con la excelencia. Apreciamos el medio ambiente, la comunidad y el equipo de trabajo, promoviendo una industria sostenible, que aseguren su desarrollo y bienestar colectivo.</p>	
	Visión	<p>1. ¿Qué? Ser reconocido a nivel provincial con empresa productora y comercializadora de galletas de piña. Incrementar la rentabilidad.</p> <p>2. ¿Cuándo? 2029-01-01.</p> <p>3. ¿Cómo? Firma de convenios con tiendas y supermercados. Aumentar la cartera de productos Incrementar la inversión Capacitar al Personal</p>	<p>Para 2029, PINA S.A pretende ser reconocida a nivel provincial, en la comercialización de galletas con harina de piña, por medio de la diversificación de sus productos e implementación de nuevas materias primas novedosas, así como realizar nuevas inversiones que nos permitan aumentar la capacidad instalada y capacitar al personal para de esta manera otorgar un producto de calidad que satisfaga al cliente</p>

Valores

Compromiso: La empresa está comprometida a cumplir cada tarea y objetivo con dedicación y responsabilidad para así responder a las necesidades y requerimientos de los clientes y socios comerciales.

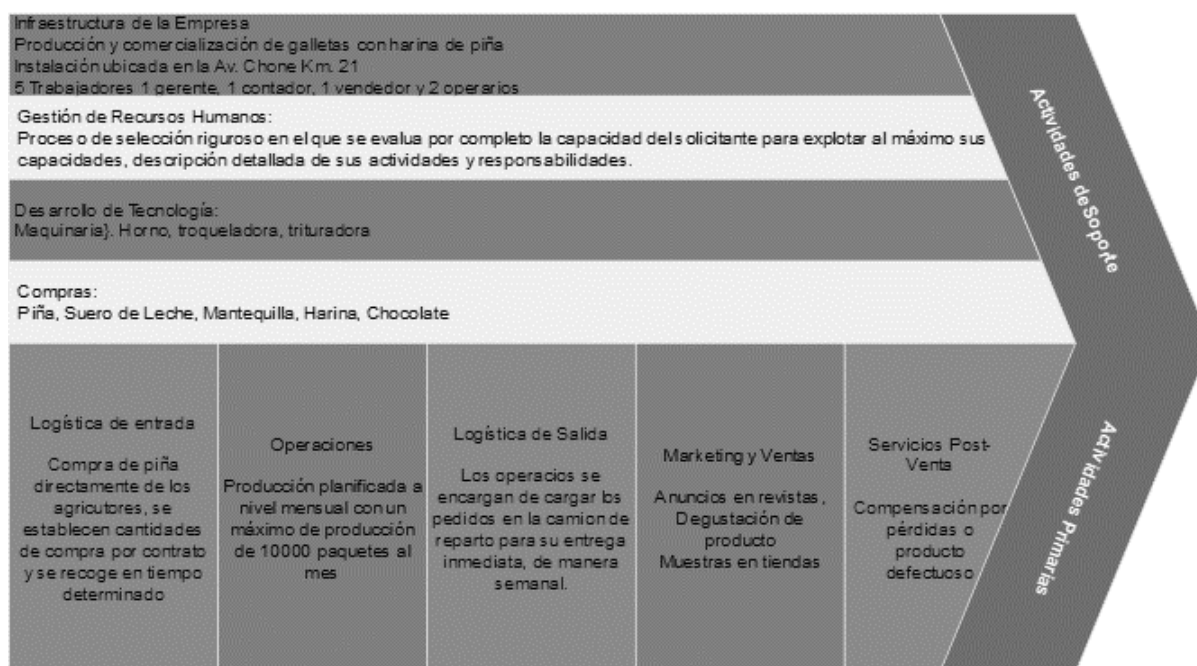
Calidad: Nos esforzamos por alcanzar un nivel de excelencia en cada producto o servicio que ofrecemos, brindando estándares excepcionales que satisfagan las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

Transparencia: Nos adherimos al principio de transparencia en todas nuestras actividades para proporcionar a los clientes, empleados y socios información clara y justa y aumentar la confianza en nuestra organización.

Respeto: Creamos un ambiente donde el respeto mutuo es primordial, promoviendo la diversidad, la inclusión y el trato ético en todas las interacciones dentro y fuera de la empresa.

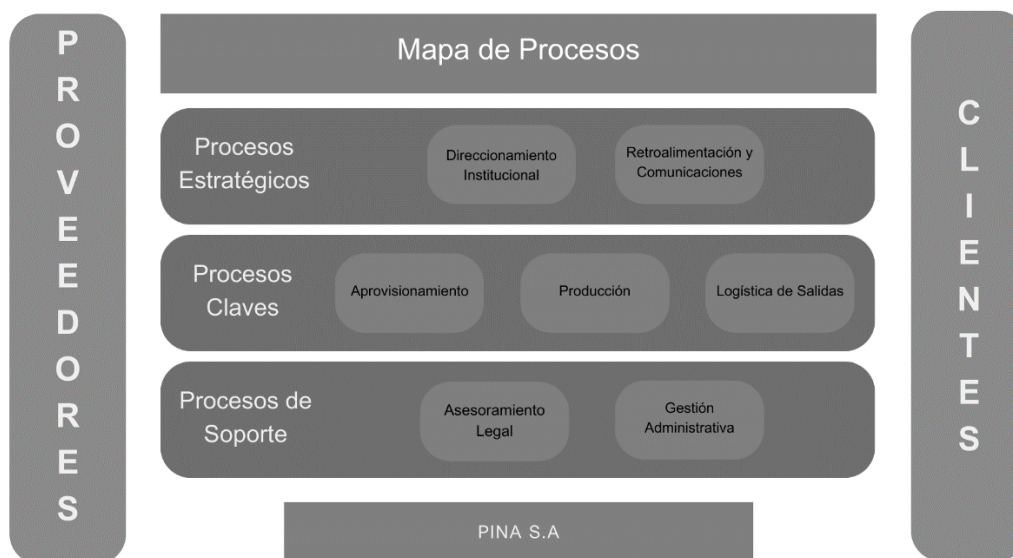
Elaboración Propia

Anexo 7: Cadena de Valor



Elaboración Propia

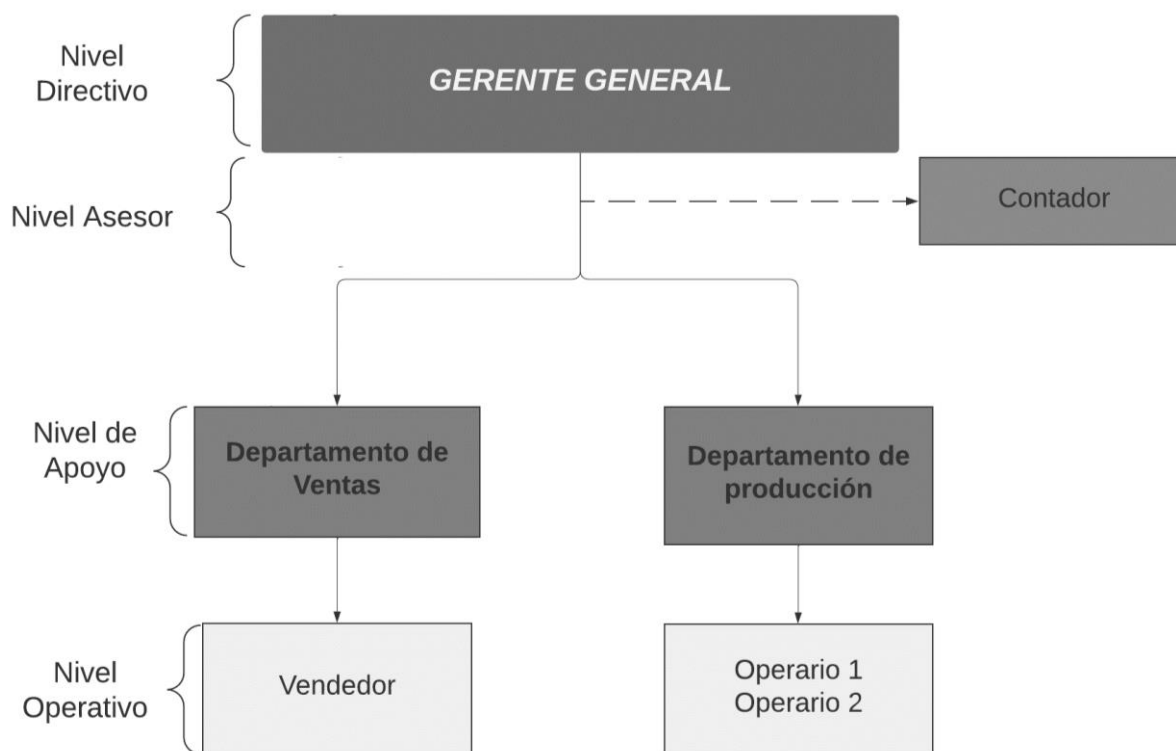
Anexo 8: Mapa de Procesos



Elaboración Propia

Componente	Descripción
Direccionamiento Institucional	Planificación y establecimiento de las políticas, reglamentos, decisiones mayores y todo lo relacionado a la alta gerencia, es decir decisiones que determinan el rumbo de las operaciones.
Retroalimentación y Comunicaciones	Generación de informes de desempeño laboral de los empleados y establecimiento de una red interna de comunicación (formal: correo electrónico; informal: WhatsApp) que favorezca la eficiencia de las operaciones
Aprovisionamiento	Tiene el objetivo de abastecer de materia prima a la cadena de producción, además se realizan controles periódicos sobre la calidad de las mismas que son adquiridas directamente del productor
Producción	Transformación de las materias primas en productos finales (galletas), cumplimiento de pedidos y elaboración monitorizada en base al volumen productivo
Logística de Salidas	Venta a través de los distintos canales como bares de colegios y universidades, supermercados y tiendas de barrio
Asesoramiento	Asesoría legal y tributaria para aspectos importantes dentro de la organización de los cuales no se tenga conocimiento, estos deben ser de suma importancia y generar reportes escritos para su posterior control
Gestión Administrativa	Comprende todo tipo de actividades dentro de la organización que se relacionen directamente con la gerencia de nivel medio, lo que conlleva decisiones simples, nomina, coordinación de actividades

Anexo 9: Organigrama Estructural y División de Funciones



Elaboración Propia

Referencias	Niveles	Simbología
Elaborado por: Cedeño Zurita Génesis Abigail	Nivel Directivo	Autoridad
Aprobado por: Ojeda Freire Andy Jhoel.	Nivel Asesor	Subordinación
Fecha: 09 de junio de 2022	Nivel de Apoyo	Asesoría Temporal
	Nivel Operativo	Apoyo

Directivo	Gerencia	Gerente General	
			Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones dentro de la organización. Generar planes estratégicos, tácticos y operativos. Elaborar los reglamentos. Tomar decisiones que permitan la consecución de objetivos Establecer el sistema de logística. Gestionar proveedores Gestionar los procesos de compra de materias primas.

Asesor	Externo	Contador	<p>Pronosticar las ventas, elaborar proyecciones y planes. Desarrollar planes de capacitación Resolver conflictos.</p> <p>Elaborar los registros contables con información clara y precisa Presentar la declaración de impuesto a la renta Realizar auditorías a los procesos. Mantener en orden los libros contables</p>
Departamental / Funcional	Departamento de Ventas	Vendedor	<p>Asesorar a gerencia sobre temas financieros y realizar informes de los mismos Entablar relaciones con los clientes. Llevar registros de ventas para realizar las proyecciones. Realizar informes de ventas, para el análisis del mercado, generar estrategias de promoción y dar retroalimentación Generar presentaciones que conecten con el cliente para concretar la venta</p>
Operativo	Departamento de Producción	Operario 1	<p>Receptar la materia prima y controlar la calidad y los inventarios mediante el Kardex. Ayudar en todo el proceso productivo (Pesar, mezclar, estirar, hornear y empacar las galletas). Reportar cualquier problema en la producción. Limpiar el área de trabajo y utensilios utilizados</p>
	Departamento de Producción	Operario 2	<p>Realizar los controles de calidad sobre la producción. Ayudar en todo el proceso productivo (Pesar, mezclar, estirar, hornear y empacar las galletas). Reportar cualquier problema en la producción. Limpiar el área de trabajo y utensilios utilizados</p>

Elaboración Propia

Anexo 10: Fuerzas de Porter

Rivalidad entre empresa competidora

N°	Factores críticos para el texto	PINA		Monkey's Cookies		M&S Cookies Healthy	
		Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación
1	Satisfacción del Cliente	0,3	3	0,4	4	0,4	4
2	Productos a base de ingredientes locales	0,6	4	0,6	4	0,6	4
3	Publicidad	0,15	3	0,15	3	0,2	4
4	Recursos Financieros	0,2	2	0,3	3	0,3	3
5	Calidad de los productos	0,45	3	0,3	2	0,45	3
6	Precio	0,45	3	0,45	3	0,6	4
7	Promociones	0,1	2	0,2	4	0,1	2
8	Canales de Distribución	0,45	3	0,6	4	0,3	2
9	Participación en el Mercado	0,1	2	0,1	2	0,15	3
10	Aplicación de Estrategias para la Venta	0,1	2	0,15	3	0,2	4
		2,9		3,25		3,3	

- (-) Los competidores mantiene un nivel alto de satisfacción del cliente
- (-) El nivel de productos a base de ingredientes locales de las empresas que compiten en el mercado, es alta.
- (-) La competencia ofrece un nivel similar de publicidad para sus productos, en el mercado.
- (-) El capital de trabajo es inferior al nivel económico de los competidores.
- (+) La calidad de los productos de los competidores, posee un nivel inferior en el mercado.
- (-) Los competidores exhiben una uniformidad en los precios ofrecidos en el mercado.
- (-) Bajo nivel promocional que los competidores en la industria alimentaria.
- (-) Los competidores utilizan canales de distribución de productos que se encuentran en un nivel comparable.
- (+) La satisfacción del cliente se encuentra en un nivel equivalente en las diferentes participaciones del mercado.
- (-) Las alianzas estratégicas con proveedores genera no competitividad dentro del mercado.

Entrada potencial de nuevos competidores

Entrada potencial de nuevos competidores	
Gasto de publicidad	▲
Trámites legales	▼
Necesidad de Capital	▲
Canales de Distribución	▼
Valor Agregado	▼

- (+) Altos gastos de publicidad que optan las empresas para atraer clientes
- (-) Barreras de entradas fuertes por la alta cantidad de capital.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Ingreso de Productos Sustitutos	
Sustituto	Calificación
Chocolates	▼
Tortillas de arroz crujiente	▲
Cereal	▲
Barras de granola	▼
Obleas	▼

- (+) Bajo nivel de incidencia de productos sustitutos.
- (-) Los clientes prefieren tortillas de arroz crujientes situadas en situadas en distintos supermercados.
- (-) Los clientes escogen consumir cereal debido al costo más bajo que tienen.
- (-) Bajo nivel de incidencia en el consumo de barras de granola y las obleas.

Poder de negociación de los proveedores

FACTORES	PESO	VIA CHONE KM 21		VIA CHONE FRENTE A LA GASOLINERA PRIMAX		LAS PALMERAS		NO HAY UN ENDE no entrega y C. Rio	
		CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO
Relación con los proveedores de papa	0,25	4	0,8	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Tarjetas	0,25	2	0,4	3	0,5	4	0,8	4	0,8
Proximidad Geografica con el cliente	0,25	2	0,4	4	0,8	5	0,8	4	0,8
Capacidad de producción	0,25	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Terceriza	0,25	2	0,4	3	0,5	3	0,5	2	0,4
Total			2,8		3,25		3,6		2,75

- (-) La ubicación geográfica de los competidores presenta ponderaciones similares en cuanto al poder de negociación con los proveedores.

- (+) El valor agregado en los productos del mercado es bajo.
- (-) Facilidad de efectuar trámites legales.
- (-) Los canales de distribución representa una amenaza para las nuevas industrias.

- (+) El local ubicado en la vía chone km 21 posee una mejor infraestructura a comparación de sus competidores

Poder de negociación de los clientes

MATRIZ RAZÓN DE VALOR AGREGADO							
Nº	NECESIDADES	PESO	PINA	Monkey's Cookies	M&S Cookies Healthy	El Mostacho	RV
1	Ingredientes Naturales	20	3,26	2,60	2,82	3,52	0,93
2	Ingredientes Locales	30	2,78	2,94	3,12	3,20	0,87
3	Personalización	20	3,14	3,22	3,32	3,24	0,98
4	Valor nutricional	10	3,22	2,60	2,89	3,46	0,93
5	Tamaño	20	2,80	3,20	2,40	2,80	0,88
TOTAL		100					0,92



- (-) El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existen varias empresas con el mismo giro de negocio.
- (-) Cuenta con calidad del producto similar al de la competencia.
- (+) Permite que los clientes o consumidores busquen la mejor empresa que tengan las mejores galletas basándose en de la calidad a precios de acuerdo con la misma.
- (+) El valor agregado en los productos de la competencia es menor.
- (-) El nivel de las promociones y descuentos ante la competencia son similares.

Elaboración Propia

Anexo 11: Factores PESTEL

Político-Legal

Empresa PINA	
Factor Político-Legal	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>Art. 47.- Cada instalación industrial dedicada al procesamiento de alimentos dentro del país debe poseer la autorización correspondiente para operar.</p> <p>Fuente: https://www.comptia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REG-ALIMENTOS-ALIMENTOS.pdf</p> <p>Art. 72.- Los estándares de procesamiento de alimentos deben ser duraderos, fáciles de limpiar y mantener para prevenir la contaminación. Además, su disposición debe facilitar la limpieza, con superficies lisas y materiales resistentes para garantizar estándares sanitarios en el almacenamiento y exhibición de alimentos.</p> <p>Fuente: https://www.comptia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REG-ALIMENTOS-ALIMENTOS.pdf</p> <p>La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas lidera con un 80% la producción nacional de piña, siendo una fuente clave para los mercados locales e internacionales.</p> <p>Fuente: https://www.labor.com.ec/santo-domingo-de-los-tsachilas-atan-en-santo-domingo-no-en-milagro/</p> <p>La reforma tributaria incluye la condonación total de intereses, multas y recargos para deudores del SRI que paguen sus deudas vencidas desde la publicación de la Ley. El plazo para saldar estas deudas es de 150 días a partir del 20 de diciembre de 2023.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>La devolución del IVA se otorgará como crédito tributario, utilizado para pagar otros impuestos o negociable en el mercado con un descuento.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p>	<p>Toda planta de procesamiento de alimentos en el país debe contar con la debida autorización para su funcionamiento. Esto asegura el cumplimiento de estándares y regulaciones, garantizando la calidad, seguridad y legalidad en la producción alimentaria para el consumo público.</p> <p>Los estándares de procesamiento alimentario deben ser duraderos, fáciles de limpiar y diseñados para prevenir la contaminación.</p> <p>Santo Domingo de los Tsáchilas es la principal región productora de piña en Ecuador, desempeñando un papel crucial en los mercados locales e internacionales.</p> <p>La reforma tributaria busca aliviar la carga financiera de los deudores del SRI al condonar por completo intereses, multas y recargos, incentivando el pago de las deudas pendientes.</p> <p>(4) El plazo de 150 días establecido a partir de diciembre 09 2023 brinda una ventana de tiempo limitada para que los deudores regularicen sus obligaciones tributarias y se beneficien de esta condonación total.</p> <p>(5) La devolución del IVA se transforma en un crédito tributario que ofrece flexibilidad a los contribuyentes, utilizado para saldar otros impuestos o como un activo negociable en el mercado, ofreciendo opciones para optimizar recursos financieros.</p>
<p>RESUMEN CLAVE TAKE AWAY</p> <p>(*) La expansión de autorización para las plantas de procesamiento implica cumplir estándares de calidad con una producción de galletas más segura y confiable para el consumidor.</p> <p>(*) Se permite dar cumplimiento de la normativa legal.</p> <p>(*) Los altos estándares de higiene en la producción de galletas influye en la calidad del producto final.</p> <p>(*) La localidad provee un suministro constante y abundante de materia prima.</p> <p>(*) La condonación de intereses, multas y recargos reduce la carga financiera de las empresas alimentarias.</p> <p>(*) Mayor obtención de capital para la producción.</p> <p>(*) La devolución de IVA se convierte en crédito tributario, esta modalidad no proporciona liquidez inmediata en efectivo.</p> <p>(*) Propone una disminución del margen de ganancia.</p>	

Económico

Empresa PINA	
Factor Económico	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>La industria de alimentos y bebidas en Ecuador enfrenta un declive anual del 3.95%. La disminución en la producción afecta precios de camarión, pescado y azúcar, mientras la inflación en alimentos se ha ido evidente.</p> <p>Fuente: https://www.efinanzas.com/noticias/economia/precios-y-estadisticas-para-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-temas-comercio-externo-comercio-externo/</p> <p>El plan inicial de reducir el impuesto a la Salida de Dólares (SD) al 2% para finales de 2023, propuesto por el expresidente Guillermo Lasso, fue anulado por el presidente Daniel Noboa, quien decidió mantener el SD en 3.5% a lo largo de 2024.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/temas-amenazan-crecimiento-economia-ecuador/</p> <p>La inversión pública y privada no despegó debido a la inestabilidad política y la inseguridad, impactando negativamente la generación de empleo. Las promesas de impulsar inversiones mediante Alianzas Público-Privadas (APP) no se traducen en mejoras percibidas por la ciudadanía.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/temas-amenazan-crecimiento-economia-ecuador/</p>	<p>(1) Esta situación señala un escenario preocupante para la industria de alimentos y bebidas en Ecuador. La contracción anual del 3.95%, junto con el impacto en los precios de ingredientes clave y la evidente inflación en alimentos, plantea desafíos significativos para la estabilidad y el crecimiento económico de este sector.</p> <p>(2) La decisión del presidente Daniel Noboa implica mantener el impuesto a la Salida de Dólares (SD) en un 3.5% a lo largo del año 2024, revocando la reducción planeada por su predecesor.</p> <p>(3) En el 2023 han disminuido debido a factores como la inestabilidad política y social, con estimaciones de crecimiento del PIB reducidas por estadísticas financieras importantes, la inestabilidad política y la falta de seguridad afectan la inversión y el empleo.</p>
<p>RESUMEN CLAVE TAKE AWAY</p> <p>(*) La disminución de la producción en la industria alimentaria, el declive anual del 3.95% en la industria de alimentos y bebidas indica una contracción significativa.</p> <p>(*) El mantener el impuesto a la Salida de Dólares en un nivel más alto, se desvirtuó la promesa de impulsar inversiones necesarias para la industria de galletas.</p> <p>(*) Representa una amenaza al mantener el impuesto SD en la capacidad de modernización y desarrollo.</p> <p>(*) El SD del 3.5% incrementa los costos de importación de maquinaria, lo que eleva los gastos operativos de la industria de galletas.</p> <p>(*) La disminución del PIB sugiere una economía más débil, lo que puede reducir la inversión en la fabricación de galletas.</p>	

Social

Empresa PINA	
Factor Social	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>La agricultura alimentaria representa un sector prioritario en la agenda de Ecuador, contribuyendo significativamente a la transformación de su estructura productiva. Genera numerosos empleos directos y potencia de impulsar conexiones con otros sectores al fomentar insumos necesarios. Aumentada la producción de bienes intermedios por parte de diversos sectores locales.</p> <p>Fuente: https://www.comptia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REG-ALIMENTOS-ALIMENTOS.pdf</p> <p>Según la OES, unos 600 millones de personas se alimentan en Ecuador. Aunque involucra al 41% de la producción nacional, aporta el 23% a la producción interna y las exportaciones superan los 10 mil millones de dólares en 2023, destacando su potencial. Ha un plan clara estrategia de país con oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>La ministra de Agricultura revela la importancia de esta seguridad alimentaria para proteger a los consumidores ecuatorianos, incluyendo alimentos como la papa. El ICA respaldará estas iniciativas para prevenir riesgos y promover la producción orgánica. Además, junto al Ministerio de Agricultura, impulsará conferencias y talleres para asegurar la inocuidad de los alimentos, priorizando la salud y el acceso a mercados globales.</p> <p>Fuente: https://www.elcomercio.com/actualidad/temas-amenazan-crecimiento-economia-ecuador/</p> <p>En Ecuador se busca desde la ampliación hasta el momento, incluyendo sectores como: En su totalidad, representa el 41% de la producción nacional. Aporta el 23% a la producción interna y las exportaciones superan los 10 mil millones de dólares en 2023, destacando su potencial. Ha un plan clara estrategia de país con oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>Investigadores de la EPDQ, evalúan la seguridad alimentaria en Ecuador, enfocándose en la disponibilidad de productos. Destacan la necesidad de cambios en la producción para enfrentar retos de seguridad. Para ser exitosa, esta investigación alimentaria, desarrollo y capacidad. Este documento ha sido elaborado por el equipo de investigadores organizados por la EPDQ, este año.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p>	<p>(1) La agricultura ecuatoriana fomenta empleo, integra activamente a la transformación de su estructura productiva. Genera numerosos empleos directos y potencia de impulsar conexiones con otros sectores al fomentar insumos necesarios. Aumentada la producción de bienes intermedios por parte de diversos sectores locales.</p> <p>(2) La OES señala que alimentos contrarrestados añaden a 600 millones y causan 420 000 muertes. Ecuador, mediante seguridad alimentaria, promueve prácticas seguras para asegurar alimentos y abastecimiento. Colaboración con ICA, ICA y Aprobación para certificar alimentos, promoviendo salud y acceso a mercados globales.</p> <p>(3) Según la OES, unos 600 millones de personas se alimentan en Ecuador. Aunque involucra al 41% de la producción nacional, aporta el 23% a la producción interna y las exportaciones superan los 10 mil millones de dólares en 2023, destacando su potencial. Ha un plan clara estrategia de país con oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p>(4) Investigadores de la EPDQ, evalúan la seguridad alimentaria en Ecuador, enfocándose en la disponibilidad de productos. Destacan la necesidad de investigaciones más profundas para enfrentar la volatilidad entre inestables alimentos, disponibilidad y consumo.</p>
<p>RESUMEN CLAVE TAKE AWAY</p> <p>(*) El impulso agrícola significa mayor capacidad de producción y eficiencia en las operaciones en la industria alimentaria.</p> <p>(*) El programa de Agricultura, beneficia al control del buen estado de la materia prima utilizada.</p> <p>(*) Una seguridad alimentaria resulta en beneficios para la salud del consumidor.</p> <p>(*) El ICA respaldará estas iniciativas para prevenir riesgos y promover la producción orgánica y productos seguros.</p> <p>(*) El Ministerio de Agricultura, impulsa conferencias y talleres para asegurar la inocuidad de los alimentos, priorizando la salud y el acceso a mercados globales.</p> <p>(*) En Ecuador se busca desde la ampliación hasta el momento, incluyendo sectores como: En su totalidad, representa el 41% de la producción nacional. Aporta el 23% a la producción interna y las exportaciones superan los 10 mil millones de dólares en 2023, destacando su potencial. Ha un plan clara estrategia de país con oportunidades de crecimiento y desarrollo.</p> <p>(*) Investigadores de la EPDQ, evalúan la seguridad alimentaria en Ecuador, enfocándose en la disponibilidad de productos. Destacan la necesidad de investigaciones más profundas para enfrentar la volatilidad entre inestables alimentos, disponibilidad y consumo.</p>	

Ecológico

Empresa PINA	
Factor Ambiental	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>La inminencia del fenómeno de El Niño y la inestabilidad climática, que promueven ha dañado cultivos como maíz, quinoa y frutas. La violencia y extorsiones impactan la distribución de alimentos, forzando cambios en rutinas y logística.</p> <p>Fuente: https://www.eluniverso.com/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>Las condiciones climáticas adversas, deslaves y el estado de las vías generan mayores costos de transporte de alimentos.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>La calidad de la piña, satisface estándares internacionales, permite su exportación a diversos países como Chile, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Francia, España y Alemania. Expertos resaltan la influencia de las condiciones climáticas locales, como la profundidad del suelo, la luz y las temperaturas adecuadas, en el éxito del cultivo.</p> <p>Fuente: https://www.labor.com.ec/santo-domingo-de-los-tsachilas-atan-en-santo-domingo-no-en-milagro/</p> <p>El organismo pronosticó que se espera el período máximo de lluvias asociado a El Niño para el trimestre de diciembre, enero y febrero, iniciando las primeras precipitaciones a mediados de noviembre, junto con un probable aumento del nivel del mar en nuestra zona.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p> <p>Se prevé un máximo de lluvias para diciembre de 2023, así como enero y febrero de 2024. Además, el Gobierno calcula posibles pérdidas entre USD 3 000 millones y USD 4 000 millones debido a los impactos económicos de este fenómeno climático.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/comercio-externo/reforma-tributaria-noboa-lee-oficial/</p>	<p>(1) La proximidad del fenómeno de El Niño y las condiciones climáticas impredecibles han afectado cultivos cruciales como maíz, quinoa y frutas, así como la distribución de alimentos por la violencia y extorsiones.</p> <p>(2) Las condiciones climáticas desfavorables, los deslizamientos y la situación de las carreteras incrementan los gastos de transporte de alimentos en varias regiones de Ecuador.</p> <p>(3) La calidad de la piña permite exportarla a múltiples países, gracias a estándares internacionales y condiciones climáticas favorables locales.</p> <p>(4) Se prevén fuertes lluvias por El Niño entre diciembre y febrero, con inicio en noviembre y riesgo de aumento del nivel del mar en la región, así mismo se anticipa un período lluvioso intenso para finales de 2023 y principios de 2024. El Gobierno estima pérdidas significativas, entre USD 3 mil millones y USD 4 mil millones, por los efectos económicos de este fenómeno.</p>
<p>RESUMEN CLAVE TAKE AWAY</p> <p>(*) El fenómeno de El Niño y otras condiciones climáticas impredecibles pueden afectar adversamente los cultivos esenciales para la producción de galletas a base de harina de piña.</p> <p>(*) La violencia y extorsiones son una amenaza que pueden generar obstáculos logísticos, retrasos en la entrega y aumentar los costos operativos.</p> <p>(*) El aumento de los gastos de transporte, ocasiona el aumento del producto final del mercado.</p> <p>(*) El control de calidad facilita su acceso a mercados internacionales.</p>	

Tecnológico

Empresa: PINA	
Factor: Tecnológico	
HECHOS	CONCLUSIONES
<p>Ecuador anuncia que en tecnología las empresas deben innovar en productos y servicios, así como la reducción de costos y la mejora de la experiencia del cliente.</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-brecha-tecnologicaabrir/</p> <p>Las áreas en que las empresas tienen una mayor brecha digital son las de servicio al cliente, que han sido indispensables para la supervivencia de los negocios en los últimos meses. En el caso de mercadeo y ventas, apenas el 26% de los líderes dice tener un alto componente de automatización. "Innovar en el servicio al cliente es un reto porque se deben mantener el contacto y la cercanía mientras se automatizan procesos"</p> <p>Fuente: https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-ecuador-brecha-tecnologicaabrir/</p> <p>En Ecuador el 53,2% de hogares tiene acceso a Internet.</p> <p>Fuente: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/20201_2_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf</p>	<p>(1,2,3) En el área de las empresas donde mayor brecha digital existe es en el servicio al cliente, mientras que en el mercadeo y ventas existe solo el 26%, por lo que Ecuador anuncia que las tecnologías de la información y comunicación deben ser implicadas, tanto para invocar, como para reducir costos y mejorar la experiencia del cliente, cabe mencionar que según la INEC el 53,2% de la población ecuatoriana tiene acceso a Internet, por lo que el impacto en asesoramiento al cliente mediante plataformas digitales tendría un buen impacto en el mercado.</p>
RESUMEN CLAVE: TAKE AWAY	
<p>(+) El uso de herramientas tecnológicas beneficia a la reducción de gastos innecesarios y se optimice la eficiencia en el proceso de ventas y mercadeo.</p>	
<p>(+) el acceso a internet beneficia la incorporación de nuevos productos</p>	
<p>(+) El internet beneficia a la implementación de estrategias digitales, fortaleciendo el alcance y la interacción con los clientes.</p>	

Elaboración Propia

Anexo 12: Demanda del Mercado

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

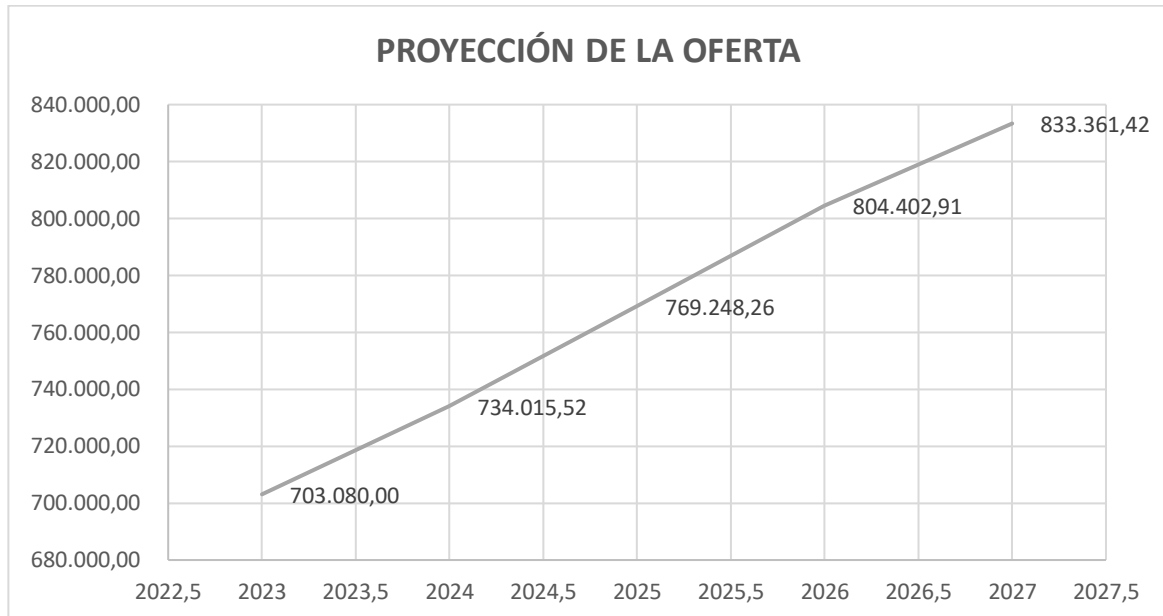
Población de entre 10 y 25 años	157500	
Consumidores de Galletas	60,00%	94500
Personas interesadas en el producto	93,10%	87980
Frecuencia de Consumo	Mensual	Anual
Dos veces a la semana	21.236,43	254.837,17
Tres veces a la semana	30.337,76	364.053,10
Una vez cada quince días	36.405,31	436.863,72
	TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA
2023		1.055.754,00
2024	0,56%	1.061.666,22
2025	0,58%	1.067.823,89
2026	1,11%	1.079.676,73
2027	0,55%	1.085.614,95
2028	1,09%	1.097.448,16



Elaboración Propia

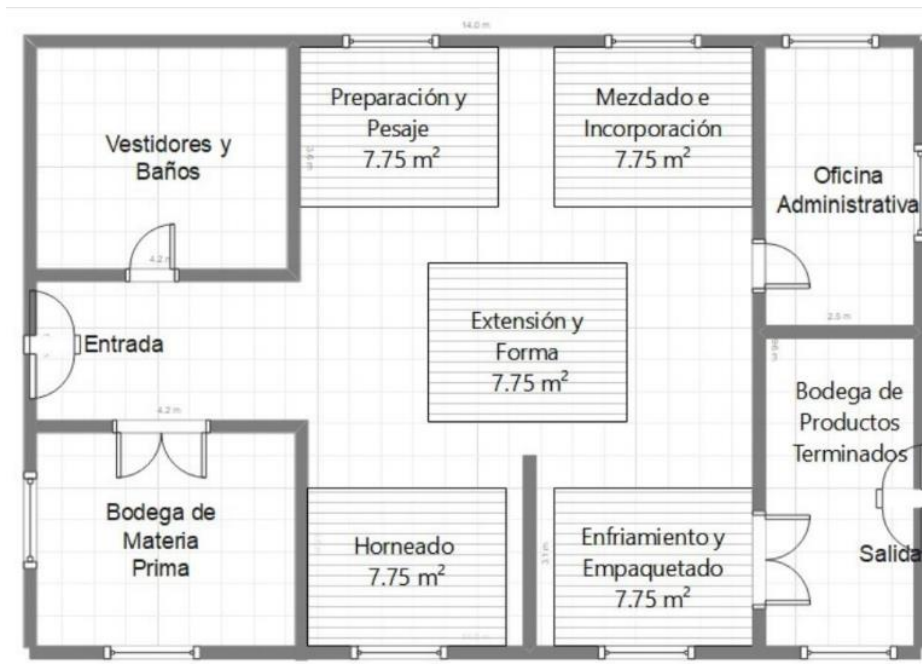
Anexo 13: Oferta del Mercado

PROYECCIÓN DE LA OFERTA		
Población de entre 10 y 25 años	157500	
Consumidores de Galletas	60,00%	94500
Galletas con Nutrientes	62,00%	58590
Marca	Mensual	Anual
Oreo	10.218,10	122.617,15
Mías	9.538,45	114.461,42
Amor	10.903,60	130.843,19
Festival	4.083,72	49.004,68
Noel	8.852,95	106.235,39
Club Social	6.134,37	73.612,48
Ducales	8.858,81	106.305,70
AÑO	TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	PROYECCIÓN DE LA OFERTA
2023		703.080,00
2024	4,40%	734.015,52
2025	4,80%	769.248,26
2026	4,57%	804.402,91
2027	3,60%	833.361,42
2028	4,20%	868.362,59



Elaboración Propia

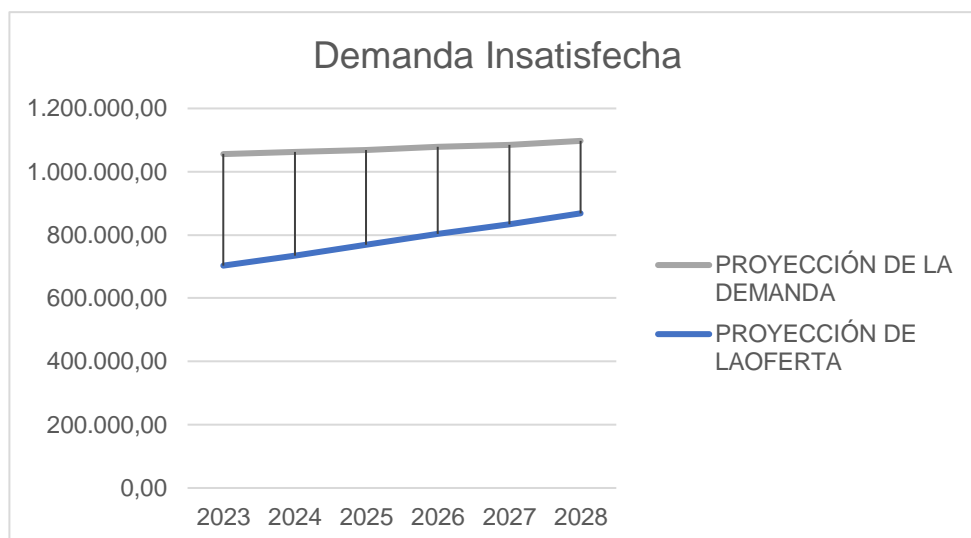
Anexo 14: Tamaño Óptimo de la Planta



Elaboración Propia

Anexo 15: Demanda Insatisfecha

AÑO	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2023	1.055.754,00	703.080,00	-352.674,00
2024	1.061.666,22	734.015,52	-327.650,70
2025	1.067.823,89	769.248,26	-298.575,62
2026	1.079.676,73	804.402,91	-275.273,82
2027	1.085.614,95	833.361,42	-252.253,54
2028	1.097.448,16	868.362,59	-229.085,56



Elaboración Propia

Anexo 16: Estrategias de Penetración de Mercado

Estrategia de Penetración	Detalle	Sustento
Precios Bajos	Reducción de los precios de las galletas de manera inicial, para posteriormente incrementar su precio gradualmente	Los precios bajos permiten atraer gran cantidad de consumidores, que buscan opciones económicas
Diversificación del canal de distribución	Ampliación de los lugares donde los productos estarán disponibles, como tiendas minoristas, supermercados, bares.	Al tener presencia en diferentes puntos de venta, la marca puede llegar a una audiencia más amplia y diversa, lo que puede aumentar su base de clientes potenciales.
Desarrollar el branding estratégico de la marca	Fortalecer la identidad y percepción de la marca en la mente de los consumidores, mediante campañas de publicidad, enfocadas en el marketing verde	Generar lealtad de los clientes y aumentar la preferencia por la marca, así como construir una imagen positiva en la mente del consumidor

Elaboración Propia

Anexo 17: Resumen Análisis Situacional

Fortalezas	Debilidades
1. Materia Prima con alto contenido nutricional.	1. Dependencia de un solo producto.
2. Localización estratégica, facilidad de acceso a proveedores, materia prima local.	2. Personal polifuncional en control de calidad.
3. Producto orgánico, apto para el consumo de todas las edades.	3. No existe personal dedica únicamente al control de calidad (duplicidad de funciones)
4. Producto elaborado a base de harina de piña	4. Centralización del poder decisivo
5. Mano de obra capacitada para la producción y uso de maquinarias.	5. Altos costos relacionados al empaquetado y movilización del producto terminado.
6. Identificación de procesos y de limitación de la cadena de mando adecuada.	6. Externalización de procesos jurídicos y contables.
7. Direccionamiento estratégico establecido	7. Ciclo de vida más corto debido a que es un producto natural (sin preservantes)
8. Maquinaria y equipos nuevos.	8. Precio de Venta levemente superior a productos de la competencia.
9. Pronóstico de producción en base a las ventas mensuales.	9. Inexistencia de un posicionamiento dentro del mercado
10. Canales de distribución cortos, lo que evita el encarecimiento del producto.	10. Deficiencias en estrategias de marketing y publicidad para el producto.
11. Clima laboral estable, cumplimientos de ley e incentivos (trabajadores comprometidos)	11. Poco personal para las diferentes funciones.
12. Relaciones solidas con los clientes y proveedores	
13. Selección de Personal Altamente Capacitado	
Oportunidades	Amenazas
1. El control de calidad facilita su acceso a mercados internacionales	1. El fenómeno de El Niño y otras condiciones climáticas impredecibles pueden afectar adversamente los cultivos de piña.
2. El internet beneficia a la implementación de estrategias digitales, fortaleciendo el alcance y la interacción con los clientes	2. La violencia y extorciones son una amenaza que pueden generar obstáculos logísticos, retrasos en la entrega y aumentar los costos operativos
3. El uso de herramientas tecnológicas beneficia a la reducción de gastos innecesarios y se optimice la eficiencia en el proceso de ventas y mercadeo	3. La disminución del PIB sugiere una economía menos vigorosa, lo que puede reducir la inversión en la elaboración de galletas
4. La seguridad alimentaria muestra un compromiso con la calidad nutricional	4. Representa una amenaza el mantener el impuesto ISD en la capacidad de modernización y desarrollo.
5. El programa de Agrocalidad, beneficia al control del buen estado de la materia prima utilizada	5. La disminución de la producción en la Industria Alimentaria, el declive anual del 2.95% en la industria de alimentos y bebidas indica una contracción significativa
6. La localidad provee un suministro constante y abundante de materia prima	6. Incremento en el precio de los productos del mercado debido a la informalidad laboral en el sector industrial
7. La condonación de intereses, multas y recargos reduce la carga financiera de las empresas alimentarias	7. Dificultad en la efectividad de las políticas alimentarias y sanitarias actuales

8. Bajo nivel de incidencia de productos sustitutos	8. Se necesita gran cantidad de estándares y regulaciones para iniciar las actividades.
9. El valor agregado en los productos del mercado es bajo	9. Los competidores mantienen un nivel alto de satisfacción del cliente
10. El local ubicado en la vía chone km 21 posee una mejor infraestructura a comparación de sus competidores	10. Barreras de entradas fuertes por la alta cantidad de capital
	11. El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existen varias empresas con el mismo giro de negocio

Elaboración Propia

Anexo 18: Entorno del Marketing

Microentorno					
La Empresa	Proveedores	Intermediarios de Marketing	Competidores	Públicos	Clientes
Dentro de la organización se toman en cuenta todos los lineamientos básicos establecidos previamente en la cultura empresarial.	Se evaluará cuidadosamente a cada uno de los proveedores de la organización, para así definir cuales, cumplen con los estándares de consistencia, capacidad, precios y compromiso requeridos por la organización, para de esta forma establecer relaciones sólidas y duraderas.	Análisis de los principales distribuidores, minoristas y mayoristas de la ciudad, tales como supermercados para determinar cuál será la mejor opción se determinará la reputación de la marca, su red de distribución y su capacidad logística.	Completo estudio de las organizaciones o marcas establecidas en la ciudad dedicadas a la venta de galletas saludables, tales como: Monkeys Cookies y MS Cookies Healthy	Cumplimiento de las normativas establecidas por el ministerio de salud, ARCSA, y gobernación en términos del cuidado ambiental, salubridad en el proceso de producción y responsabilidad social.	Necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, tales como su preferencia por alimentos dulces, de buen sabor a un bajo precio, lo cual se ve refleja en los resultados de las encuestas.

Elaboración Propia

Macroentorno				
Demográfico	Económico	Político-Legal	Natural	Socio-Cultural
Conforme al público objetivo de la organización e investigación de datos del INEC se ha determinado que en Santo Domingo existen 157000	En términos económicos, la ciudad de Santo Domingo tiene un ingreso medio de 1-3 Salarios Básicos Unificados, según datos del INEC, conforme a la prefectura de la	Cumplimiento de las normativas expuestas por el INEN, desarrollo de planes en caso de inestabilidad política que afecte el funcionamiento de las organizaciones	Es importante considerar el impacto que podría ocasionar el factor ambiental a las plantaciones de piña dentro de la ciudad, sin embargo, al ser la ciudad con mayor	Conforme a las investigaciones realizadas, el 35% de la población esta habituada a consumir galletas, de las cuales la gran mayoría prefiere galletas dulces, y

de los cuales según datos confiables el 35% están interesadas o consumen de forma regular galletas, lo que da un total de 48510 posibles consumidores.	ciudad, solo el 2,6% de la población económicamente activa se encuentra desempleada.	proporción de cultivos de piña en el país, esto debería aplacarse, junto a firma de contratos para la adquisición de esta materia prima.	una gran parte de los mismos, expresan su preocupación por que las mismas sean de origen orgánico y aporten beneficios para la salud.
--	--	--	---

Elaboración Propia

Anexo 19: Estudio de comportamiento del consumidor

Estudio de comportamiento del consumidor			
Cultural	Social	Personal	Psicológico
Los valores culturales y las preferencias gastronómicas en Santo Domingo pueden influir en la aceptación de las galletas con harina de piña. Además, las tradiciones locales pueden dictar la frecuencia y ocasiones de consumo.	La familia, amigos y grupos de referencia pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores, especialmente si hay una cultura de compartir alimentos o si hay una tendencia hacia productos de origen local y tradicional.	La edad, el estilo de vida y la situación económica de los consumidores pueden afectar su disposición a probar y comprar las galletas. Por ejemplo, los jóvenes pueden estar más abiertos a probar productos innovadores, mientras que los adultos mayores pueden preferir opciones más tradicionales.	La percepción del sabor y la calidad de las galletas, así como la motivación para probar algo nuevo o mantener hábitos de consumo establecidos, pueden influir en la decisión de compra. Las campañas de marketing que resalten los beneficios nutricionales de la harina de piña y creen una asociación positiva con la marca pueden influir en la actitud del consumidor hacia el producto.

Elaboración Propia

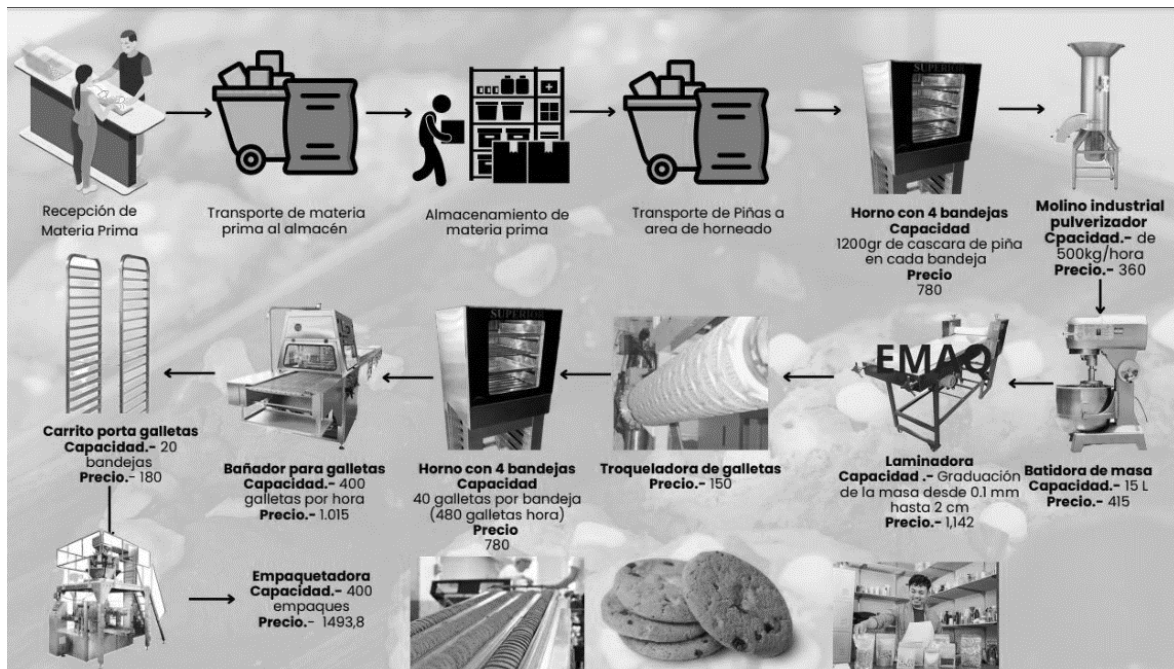
Anexo 20: Marketing MIX

Estrategia de Penetración Producto	Detalle
Precio	<p>Galletas elaboradas a base de harina de piña, la cual se elabora disecando la piña medianamente madura y triturándola, fusionando este producto con suero de leche y algunos ingredientes adicionales que generan una mezcla de nutrientes que favorecen a la alimentación de los más jóvenes, así como un rico sabor que atrae a quienes lo prueban, tienen una forma circular de 5cm de diámetro y 3mm de grosor</p>
Plaza	 <p>El precio establecido para la venta del producto es de \$0,90 ctvs, el cual se determino mediante el análisis de los costos directos e indirectos, tomando en consideración un beneficio del 28% en cada producto.</p> <p>Venta mediante un canal indirecto corto, hacia los supermercados, tiendas de barrio, bares institucionales.</p> <pre> graph LR A[Empresa PINA S.A.] --> B[Intermediario Tiendas y Supermercados] B --> C[Niños, Niñas y Jóvenes de entre 10 y 25 años] </pre>  
Promoción	<p>La organización optará un enfoque moderno, por lo que se realizarán colaboraciones con influencers, cuyo contenido sea relacionado a la catación de snacks o la vida fitness, además de campañas en las redes sociales, como Instagram y tiktok, ofertas y descuentos atractivos para captar clientes mediante la estrategia de precios de penetración de mercado, generar programas de lealtad y cuando la empresa sea más conocida o posea mayor capital el patrocinio de ciertos eventos de índole nutricional o deportiva.</p>



Elaboración Propia

Anexo 21: Estudio Técnico



Elaboración Propia

Anexo 22: Cadena de Suministros



Elaboración Propia

Anexo 23: Matriz de Localización

MATRIZ DE LOCALIZACIÓN								
N°	FACTORES	PESO	VÍA QUEVEDO KM 8 1/2		VÍA CHONE KM 21		A 1 KM ANTES DE LA PARROQUIA PUERTO LIMÓN	
			CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	Acceso directo a la materia prima	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2	Acceso a canales de distribución (cercanía con los clientes)	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	Costo de alquiler de la fábrica	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Seguridad de la zona	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
5	Carreteras en buen estado (accesibilidad)	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4
6	Disponibilidad de agua potable	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
7	Accesibilidad a internet	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
8	Temperatura y condiciones ambientales idóneas para la producción	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
9	Posibilidad de expansión futura y crecimiento de la industria.	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
		1,00		2,95		3,23		3,07

Elaboración Propia

Anexo 24: Marco Legal

Requisitos Legales para el Funcionamiento

Entidad	Denominación	Breve descripción
SRI	RUC	Documento habilitante que permite el cumplimiento de las obligaciones tributarias
Municipio de Santo Domingo	Patente Municipal	Permite la autorización para realizar actividades comerciales dentro de la provincia o municipalidad.
Ministerio del Interior	Licencia Única de Actividades Económicas	Documento que habilita legalmente la realización de actividades económicas dentro del país.
Bomberos y Policías	Permiso de Funcionamiento	Autorización concedida por Bomberos y Policías que certifica el funcionamiento seguro de un establecimiento.
ARCSA	Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria	Organismo encargado de regular y vigilar la sanidad en productos, emitiendo permisos y autorizaciones sanitarias.

Ministerio de Salud Pública	Certificado de Salud	Documento que certifica que una persona o entidad cumple con los requisitos de salud establecidos por el Ministerio.
Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	Derechos Intelectuales	Regula y protege los derechos de propiedad intelectual, emitiendo certificados que reconocen la propiedad de creaciones.

Elaboración Propia

Obligaciones Fiscales y Complementos

Entidad	Detalle de las Obligaciones
Superintendencia de compañías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución de la Empresa 2. Registro Contable y Presentación de Estados Financieros, la empresa debe llevar registros contables de acuerdo con las normas contables y presentar estados financieros regularmente. 3. Pago de Impuestos. 4. Etiquetado y Envase: Cumplir con regulaciones específicas sobre etiquetado de productos alimenticios, incluyendo información nutricional, ingredientes, fecha de vencimiento, entre otros.
IESS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aportes de la Empresa: Estos aportes están basados en un porcentaje del salario de los empleados y se destinan a cubrir prestaciones de seguridad social como salud, jubilación, entre otros. 2. Aportes de los Empleados: Los trabajadores de la industria alimenticia también realizan aportes los cuales son descontados de su salario y contribuyen a su seguridad social y beneficios. 3. Declaraciones y Pagos Mensuales: Las empresas están obligadas a presentar declaraciones mensuales al IESS con la información de los empleados. 4. Cumplimiento de Normativas: La industria alimenticia debe asegurarse de cumplir con los aportes y la afiliación de sus empleados al seguro social.
SRI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración de Dividendos y Ganancias, Si los accionistas reciben dividendos de la empresa, generalmente deben reportar estos ingresos en sus declaraciones de impuestos individuales.

**Agencia Nacional de
Regulación, Control y
Vigilancia Sanitaria**

1. Normativas Sanitarias y de Calidad: Cumplir con regulaciones específicas de (AGROCALIDAD) y la (ARCSA) relacionadas con la seguridad alimentaria, buenas prácticas de manufactura y estándares de calidad.
2. Permisos y Licencias Sanitarias, obtener permisos y licencias sanitarias para la fabricación, almacenamiento y distribución de productos alimenticios.
3. Registro Sanitario de Productos, es decir los productos alimenticios deben obtener un registro sanitario emitido por ARCSA para ser comercializados en el país.

Ministerio de trabajo

1. **Registro y licencias comerciales:** Obtener y renovar regularmente las licencias comerciales y permisos necesarios para operar legalmente en Ecuador.
2. **Pago de contribuciones municipales:** Cumplir con los pagos de impuestos municipales, como impuestos a la propiedad, tasas comerciales u otros impuestos locales según las disposiciones de cada municipio.
3. **Relaciones laborales:** Fomentar un ambiente laboral seguro, equitativo y respetuoso, así como establecer canales de comunicación efectivos entre empleadores y empleados.
4. **Pago de beneficios sociales a empleados**
5. **Pago de Seguridad Social:** Debe realizar los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) tanto para los empleados como para la empresa.

Acta de Constitución

MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA SEÑOR NOTARIO. -

En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, sírvase incorporar una más de constitución simultánea de Compañía Anónima, contenida dentro de las siguientes cláusulas. -

PRIMERA. - COMPARECIENTES.-

Comparecen al otorgamiento de este instrumento el señor(a) Andy Jhoel Ojeda Freire de estado civil Soltero; el señor(a) Génesis Abigail Cedeño Zurita, de estado civil Soltera. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en la Provincia de Santo Domingo de los Tsháchilas, legalmente capaces para contratar y poder obligarse, de nacionalidad ecuatoriana.

SEGUNDA. - DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. -

Los comparecientes declaran que es su voluntad fundar, por vía simultánea, como en efecto lo hacen, la Compañía Anónima PINA que se constituye mediante el presente instrumento, por consiguiente, tienen la calidad de fundadores de la Compañía los comparecientes que otorgan la presente Escritura Pública. -

TERCERA. - RÉGIMEN NORMATIVO. -

Los fundadores expresan que la Compañía Anónima que constituyen se registrará por la Ley de Compañías y por las demás Leyes de la República del Ecuador, en lo que fueren pertinentes, y por los estatutos que se insertaren a continuación.

CUARTA: ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA.-

TÍTULO I.- DEL NOMBRE, PLAZO, OBJETO SOCIAL Y DOMICILIO.-

ARTÍCULO PRIMERO: NOMBRE. - El nombre de la compañía que se constituye es PINA, sus operaciones comerciales se efectuarán bajo esta nominación, sus actos se realizarán al amparo de lo que establece: la Constitución de la República del Ecuador, sus Leyes, Reglamentos; y, el presente Estatuto. Artículo segundo.

Plazo de duración.- La compañía durará cincuenta años desde la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil, pero este plazo podrá reducirse o prorrogarse e incluso podrá disolverse anticipadamente, observándose en cada caso las disposiciones legales pertinentes y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO TERCERO. OBJETO SOCIAL.- La compañía tendrá por objeto: Producción y comercialización de galletas saludables y nutritivas.

ARTÍCULO CUARTO: NACIONALIDAD Y DOMICILIO.-

La compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas Av. Chone km 21. Podrá establecer agencias en uno o más lugares dentro del territorio nacional, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

TÍTULO II.- DEL CAPITAL Y LAS ACCIONES.-

ARTÍCULO QUINTO: CAPITAL SOCIAL.-

El capital social de la Compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (\$800,00), El capital será suscrito, pagado y emitido hasta por el límite del capital autorizado en las oportunidades, proporciones y condiciones que decida la Junta General de accionistas y conforme a la ley. El capital autorizado, suscrito y pagado de esta compañía consta con el detalle correspondiente en el cuadro de integración de capital.

ARTÍCULO SEXTO: AUMENTO DE CAPITAL.-

El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la Junta General de accionistas, por los medios y en la forma establecida en la Ley de Compañías.

ARTÍCULO SÉPTIMO: RESPONSABILIDAD.-

La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales se limita al monto de sus acciones. La acción con derecho a voto lo tendrá en relación a su valor pagado. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTÍCULO OCTAVO: LIBRO DE ACCIONES.-

La compañía llevará un libro de acciones y accionistas en el que se registrarán las transferencias de las acciones, la constitución de derechos reales, y las demás modificaciones que ocurran respecto del derecho sobre las acciones. La propiedad de las acciones se probará con la inscripción en el libro de acciones y accionistas. El derecho de negociar las acciones y transferirlas se sujeta a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

TÍTULO III. EJERCICIO ECONÓMICO. BALANCE, DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y RESERVAS.-

ARTÍCULO NOVENO: EJERCICIO ECONÓMICO.-

El ejercicio económico será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año. Al fin de cada ejercicio y dentro de los tres primeros meses del siguiente, el Gerente someterá a consideración de la Junta General de Accionistas el balance general anual, el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios y demás informes necesarios. El comisario, igualmente, presentará su informe durante los quince días anteriores a la sesión de Junta; tales balances e informes podrán ser examinados por los accionistas en las oficinas de la compañía.

ARTÍCULO DÉCIMO: UTILIDADES Y RESERVAS.-

La Junta General de accionistas resolverán la distribución de utilidades, la que será en proporción al valor pagado de las acciones. De las utilidades líquidas se segregará por lo menos, el cincuenta por ciento (50%) anual para la formación e incremento del fondo de reserva legal de la compañía. Además la Junta General de accionistas podrá resolver la creación de reservas especiales o extraordinarias.

TÍTULO IV.- DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.-

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO: GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN.-

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas y su administración corresponde al Presidente Ejecutivo y al Gerente.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO: DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS. –

La Junta General estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos y es el organismo supremo de la compañía. Los accionistas podrán hacerse representar en las Juntas Generales por otro accionista o por personas extrañas a la compañía mediante carta poder dirigida al Gerente de la compañía, con carácter especial para cada Junta, o mediante poder especial.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO: CONVOCATORIAS.-

La convocatoria a junta general la efectuará el Gerente de la compañía, la misma que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta, adicionalmente a esto y si la ley no expresa lo contrario, podrá enviar las convocatorias por cualquier medio electrónico.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO: CLASES DE JUNTAS.-

Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2º, 3º y 4º del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO:

Quórum General de Instalación. - La junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de accionistas presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO: QUÓRUM ESPECIAL DE INSTALACIÓN.-

Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución de capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO: QUÓRUM DE DECISIÓN. –

Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO: ATRIBUCIONES

De La Junta General.- La Junta general de accionistas, legalmente convocada y reunida, es el órgano supremo de la compañía y en consecuencia, tiene plenos poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales, así como con el desarrollo de la empresa, que no se hallaren atribuidos a otros órganos de la compañía, siendo de su competencia lo siguiente: a) Nombrar y remover al Presidente Ejecutivo, Gerente y comisarios y fijar sus remuneraciones. b) Conocer anualmente el Balance General, las cuentas de resultados y los informes que deberá presentar el Gerente y el o los comisarios referentes a los negocios sociales. c) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas a los estatutos, de conformidad con la Ley de Compañías. d) Disponer el establecimiento y supresión de agencias y sucursales, fijar el capital y nombrar a sus representantes. e) Resolver acerca de la disolución y liquidación de la compañía, designar a los liquidadores, señalar la remuneración de los Liquidadores y considerar las cuentas de liquidación. f) Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otro organismo de la compañía. g) Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley, los presentes estatutos, y los Reglamentos o Resoluciones de la misma Junta General.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO: JUNTA UNIVERSAL. –

No obstante, lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del

territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

ARTÍCULO VIGÉSIMO: DIRECCIÓN Y ACTAS. –

Las juntas Generales serán dirigidas por el Presidente Ejecutivo de la compañía, actuará como Secretario el Gerente; pero en caso de ausencia, falta o impedimento de cualquiera de ellos, ejercerán estas funciones las personas que sean accionistas o no de la compañía y que fueren designadas en ese momento por la Junta. El acta de las deliberaciones y acuerdos de las Juntas Generales, llevarán las firmas del Presidente y del Secretario de la Junta, y si la Junta fuere Universal, el acta deberá ser suscrita además por todos los asistentes.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO: ACTAS Y EXPEDIENTES. –

Las actas se llevarán en hojas móviles debidamente foliadas a número seguido, escrito a máquina en el anverso y el reverso y autenticado con la firma del secretario en cada una llevando un riguroso orden cronológico. De cada Junta se formará un expediente con copia del Acta y los documentos que sirvan para justificar que la Junta se celebró válidamente.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO: DEL PRESIDENTE EJECUTIVO. –

La compañía tendrá un Presidente Ejecutivo, accionista o no, elegido por la Junta General, durará cinco años en el cargo y podrá ser reelegido indefinidamente. El Presidente Ejecutivo continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO: ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO.

–

Son deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo: a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir con el secretario las actas respectivas. b) Suscribir conjuntamente con el Gerente o Secretario los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas. c) Intervenir conjuntamente con el Gerente, cuando sea el caso, en actos y contratos que realice la Compañía; d) Reemplazar al Gerente en caso de ausencia o incapacidad temporal o definitiva de este, hasta que la Junta General designe nuevo Gerente. En general, las que confiere la ley y los estatutos, en caso de ausencia, falta o impedimento del Presidente Ejecutivo, lo reemplazará la persona que, para tal efecto, designe la Junta General de Accionistas.

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO: DEL GERENTE.-

La compañía contará con un Gerente, accionista o no, que será nombrado por la Junta General para un período de cinco años y podrá ser reelegido indefinidamente. Sus funciones se prolongarán hasta ser legalmente reemplazado.

ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO:

De La Representación Legal. - La representación legal de la compañía, tanto judicial, como extrajudicial, la tendrá el Gerente y se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico en operaciones comerciales y civiles, incluyendo la constitución de gravámenes de toda clase, con las limitaciones que establecen las leyes y estos estatutos.

TÍTULO V.- DE LA FISCALIZACIÓN. -

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO:

De Los Comisarios. - La Junta General nombrará un comisario principal y un Suplente, durará en el ejercicio de sus funciones dos años, con las facultades y responsabilidades establecidas por la Ley de Compañías y aquellas que les fije la Junta General, quienes

tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO:

Informes De Comisario. - El Comisario presentará, al final del ejercicio económico, un informe detallado a la Junta General Ordinaria, referente al estado financiero y económico de la sociedad. Podrá solicitar que se convoque a la Junta Extraordinaria u Ordinaria, cuando algún caso de emergencia así lo amerite. Artículo

VIGÉSIMO OCTAVO: PRÓRROGA DE FUNCIONES. -

Aunque termine el periodo para el cual fueron elegidos los representantes y funcionarios, continuarán en sus cargos hasta que la Junta General nombre sus sustitutos, salvo el caso de destitución, en que el funcionario destituido será inmediatamente reemplazado por el que corresponda o por el designado por la Junta.

TITULO VI. - DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. -

VIGÉSIMO NOVENO. -

Disolución. - La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías. La disolución anticipada será resuelta por la Junta General.

ARTÍCULO TRIGÉSIMO. -

Liquidación. - En todos los casos de liquidación, corresponderá a la Junta General la designación del Liquidador, al mismo tiempo de designar un Liquidador Principal, la Junta General, designará un suplente. Si la Junta General no designare, o por cualquier circunstancia no surtiere efecto tal designación, de oficio o a petición de la parte, el Superintendente de Compañías designará Liquidador, dentro del término de treinta días contados desde la inscripción de la resolución de disolución. -

ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO. SUSCRIPCIÓN E INTEGRACIÓN DEL CAPITAL. -

El capital de la Compañía es de OCHOCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, el cual está íntegramente suscrito. Los fundadores de la Compañía pagan el 100% del capital suscrito en dinero efectivo, según consta en el Certificado de depósito en la cuenta de integración de capital social que adjunta conforme se indica en el siguiente cuadro de integración de capital, con el que están de acuerdo sus accionistas:

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES	PORCENTAJE
TOTAL	800 USD	800 USD	2	100%

DISPOSICIÓN TRANSITORIA. -

Los contratantes acuerdan autorizar al Sr. Andy Jhoel Ojeda Freire para que, a su nombre, solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

Usted señor Notario, se dignará agregar las demás cláusulas de estilo para la perfecta validez de este instrumento público.



Mat. Prof. Luis Osorio F
Foro de Abogados
Consejo de la Judicatur

Anexo 25: Proyecciones Financieras

EMPRESA PINA S.A		
Estado de Situación Financiera		
Periodo: al 31-12-2023		
	2023	2024
Efectivo y equivalentes al efectivo	48.547,50	50.396,42
Cuentas corrientes	20.602,95	23.048,19
Caja general	12.422,15	12.366,38
Cuentas por cobrar clientes locales	11.763,99	9.720,10
Iva por compras 12	3.758,40	5.261,76
Activos no corrientes	2.131,95	2.966,70
Propiedad planta y equipo	\$ 1.567,00	\$ 2.167,00
Muebles y enseres	\$ 530,00	\$ 530,00
Depreciación acumulada maquinaria y equipo	\$ 26,12	\$ 216,70
Depreciación acumulada muebles y enseres	\$ 8,83	\$ 53,00
Pasivo corriente	8.449,44	23.319,36
Cuentas por pagar locales	8.138,44	
Préstamo bancario banco Machala corto plazo		9.087,92
Obligaciones administrativas de funcionamiento por pagar	311,00	311,00
Cuentas por pagar proveedores		13.920,44
Pasivos no corrientes	19.236,11	10.148,18
Préstamo bancario banco Machala a largo plazo	19.236,11	10.148,18
Capital	800,00	800,00
Utilidad neta del ejercicio	22.193,91	19.095,58

Elaboración Propia

EMPRESA PINA S.A						
Estado de Resultados Integrales						
Periodo: al 31-12-2023						
Estado de Situación Financiera	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Periodo: al 31-12-2023	\$ 101.687,04	\$ 102.195,77	\$ 102.725,30	\$ 103.743,68	\$ 104.253,43	\$ 105.268,34
COSTOS DE VENTAS	\$ 48.685,56	\$ 48.958,20	\$ 49.433,10	\$ 50.115,27	\$ 51.012,34	\$ 52.134,61
UTILIDAD BRUTA	\$ 53.001,48	\$ 53.237,57	\$ 53.292,20	\$ 53.628,40	\$ 53.241,09	\$ 53.133,74
GASTOS DE VENTA	\$ 2.910,00	\$ 5.605,24	\$ 4.723,11	\$ 3.731,74	\$ 3.182,55	\$ 3.254,61
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 23.981,00	\$ 24.100,44	\$ 25.176,70	\$ 26.304,15	\$ 27.485,27	\$ 28.722,66
TOTAL, GASTOS	\$ 26.891,00	\$ 29.705,68	\$ 29.899,81	\$ 30.035,89	\$ 30.667,82	\$ 31.977,28
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 26.110,48	\$ 23.531,89	\$ 23.392,39	\$ 23.592,51	\$ 22.573,27	\$ 21.156,46
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 2.629,39	\$ 1.679,90	\$ 619,64	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS DE AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ 311,00	\$ 311,00	\$ 311,00	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS DE DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 244,65	\$ 454,35	\$ 664,05	\$ 873,75	\$ 1.083,45
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 26.110,48	\$ 20.346,85	\$ 20.947,14	\$ 21.997,81	\$ 21.699,52	\$ 20.073,01
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.916,57	\$ 2.441,62	\$ 2.513,66	\$ 2.639,74	\$ 2.603,94	\$ 2.408,76
UTILIDAD NETA	\$ 22.193,91	\$ 17.905,23	\$ 18.433,48	\$ 19.358,08	\$ 19.095,58	\$ 17.664,25

Elaboración Propia

EMPRESA PINA S.A
Estado de Flujo de efectivo proyectado

Periodo: al 31-12-2023

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$	-	\$ 102.229,78	\$ 102.794,90	\$ 103.882,27	\$ 104.426,83	\$ 105.511,57
VENTAS DE GALLETAS CON HARINA DE PIÑA	\$	-	\$ 102.229,78	\$ 102.794,90	\$ 103.882,27	\$ 104.426,83	\$ 105.511,57
EGRESOS	\$	-	\$ 78.205,95	\$ 80.343,79	\$ 79.952,55	\$ 80.151,17	\$ 81.680,16
COSTO DE VENTA	\$	-	\$ 48.685,56	\$ 48.958,20	\$ 49.433,10	\$ 50.115,27	\$ 51.012,34
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	-	\$ 23.981,00	\$ 24.100,44	\$ 25.176,70	\$ 26.304,15	\$ 27.485,27
GASTOS DE VENTA	\$	-	\$ 2.910,00	\$ 5.605,24	\$ 4.723,11	\$ 3.731,74	\$ 3.182,55
GASTOS FINANCIEROS	\$	-	\$ 2.629,39	\$ 1.679,90	\$ 619,64	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	-	\$ 24.023,83	\$ 22.451,12	\$ 23.929,72	\$ 24.275,66	\$ 23.831,41
IMPUESTO A LAS RENTA	\$	-	\$ 3.603,57	\$ 2.694,13	\$ 2.871,57	\$ 2.913,08	\$ 2.859,77
UTILIDAD NETA	\$	-	\$ 17.601,14	\$ 16.264,33	\$ 17.216,00	\$ 17.551,44	\$ 17.060,97
AJUSTES NO MONETARIOS	\$	-	\$ 555,65	\$ 765,35	\$ 975,05	\$ 873,75	\$ 1.083,45
INVERSIÓN FIJA	\$	-5.570,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$	-62.866,36					
PRÉSTAMO FINANCIERO			\$ 27.374,54				
INTERESES DEL PRÉSTAMO			\$ 8.138,44	\$ 9.087,92	\$ 10.148,18		
FLUJO NETO DE CAJA	\$	-68.436,36	\$ 13.090,33	\$ 36.579,66	\$ 38.686,31	\$ 49.425,08	\$ 48.746,26

Elaboración propia

Anexo 26: Indicadores Financieros de Factibilidad

1. WACC

DATOS QUE NOS PROPORCIONAN

	\$		
Io	68.436,36		
Capital propio	60%		
Apalancamiento	40%		
Tasa pasiva	7,74%		
Tasa de emprendimiento	8%		
Tasa para la tir	47%	48%	

INGRESOS		EGRESOS		FLUJO DE CAJA	
	\$	68.436,36	\$	68.436,36	
\$	102.195,77	\$	78.205,95	\$	23.989,82
\$	102.725,30	\$	80.343,79	\$	22.381,51
\$	103.743,68	\$	79.952,55	\$	23.791,12
\$	104.253,43	\$	80.151,17	\$	24.102,26
\$	105.268,34	\$	81.680,16	\$	23.588,18

WACC					
Detalle	VALOR EN LIBROS	% FINANCIAMIENTO	COSTO	WACC	
Capital propio	\$ 27.374,54	60%	7,74%	4,64%	
Apalancamiento	\$ 41.061,82	40%	8,00%	3,20%	
WACC				7,84%	

2. TMAR

Wacc	Premio riesgo	Tasa de inflación	Tmar
7,84%	5%	0,36%	13,20%

3. VAN

PERIODO	FLUJO	VAN 7,84% 7,84%
		\$ -
		68.436,36
1	\$ 23.989,82	22.244,93
2	\$ 22.381,51	19.244,10
3	\$ 23.791,12	18.968,24
4	\$ 24.102,26	17.818,61
5	\$ 23.588,18	16.170,17
VAN:		26.009,68

4. TIR

N ^a	FLIJO NETO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VAN MENOS	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VAN MAYOR
1	\$		\$ -68.436,36		\$ -68.436,36
2	\$ 23.989,82	0,680272109	\$ 16.319,61	0,675675676	\$ 16.209,34
3	\$ 22.381,51	0,462770142	\$ 10.357,50	0,456537619	\$ 10.218,00
4	\$ 23.791,12	0,31480962	\$ 7.489,67	0,308471364	\$ 7.338,88
5	\$ 24.102,26	0,214156204	\$ 5.161,65	0,208426597	\$ 5.023,55
6	\$ 23.588,18	0,145684493	\$ 3.436,43	0,140828782	\$ 3.321,90
			\$ -25.671,50		\$ -26.324,69

TASA MENOR	DIFERENCIAS DETSAS	VAN MENOR	VAN MAYOR	TOTAL, TIR
47%	1%	\$ 25.671,50	\$ -26.324,69	7,70%

Elaboración Propia

5. Payback =	1	$\frac{\$ 22.244,93}{\$ 18.968,24}$	2,17
---------------------	---	-------------------------------------	------

Elaboración Propia

6. Beneficio/Costos

Ingresos	Egresos	Nº	Factor De Actualización	Ingresos Actualizados	Factores Actualizados	Egresos Actualizados
			7,84%		7,84%	
113.824,10	45.743,32	1	0,93	105.545,14	0,93	42.416,19
122.930,02	50.864,64	2	0,86	105.697,81	0,86	43.734,48
132.764,43	56.862,70	3	0,80	105.850,71	0,80	45.335,62
143.385,58	62.580,95	4	0,74	106.003,82	0,74	46.265,60
154.856,43	69.054,73	5	0,69	106.157,16	0,69	47.338,39
	Total			529.254,64		225.090,28
	Beneficio/Costos				2,35	

Elaboración Propia

Anexo 27: determinación de los costos

Costos de la materia prima

Materia prima utilizada en la producción 4 galletas			
Materia prima	Cantidad requerida por unidad	Unidad de medida	Costo unitario
Harina de piña	99	Gramos	\$ 0,15
Suero de leche	125	MI	\$ 0,01
Mantequilla	62,5	Gramos	\$ 0,22
Total			\$ 0,37

Elaboración Propia

Nota.- para convertir esta pulpa en harina, necesitamos saber el rendimiento de la deshidratación y molienda de la piña. La piña pierde aproximadamente el 70% de su peso en agua durante el secado, y el 30% restante se convierte en harina, así mismo, el desperdicio normal de la harina de piña será de 0,15 centavos.

Costos indirectos de fabricación

Cif	Total mensual	Total anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mpi: fundas de 13cm x 6cm	300,00	3.600,00	3.620,6	3.641,6	3.681,7	3.701,2	3.742,7
Depreciación de maquinaria	17,48	209,70	209,65	454,35	664,05	873,75	1.083,45
Consumo de energía eléctrica	34,00	408,00	416,16	424,48	432,97	441,63	450,46
Consumo de agua potable	15,00	180,00	181,80	183,62	185,45	187,31	189,18
Arriendo	653,33	7.840,00	8.232,0	8.643,6	9.075,7	9.529,5	10.006
Total	1.019,81	12.237,7	12.659,7	13.347,2	14.039,8	14.734,0	15.471,3

Elaboración Propia

Distribución de tiempo de producción por departamento

Proceso de producción	Nº	Maquinaria Utilizada	Capacidad de la maquinaria	Frecuencia de uso por día	Tiempo de uso por 480 unidades	Tiempo total
Recepción de la materia prima	1	MOD	\$	1 vez	15 minutos	15
Horneado	1	Horno	4,8kg	1 vez	10 minutos	10
Pulverizado	1	Molino industrial	6kg	1 vez	5 minutos	5
Mezcla	1	Batidora	15L	4 veces	18 minutos	72
Moldeado	1	Laminadora	de 0,1mm a 2cm	2 veces	20 minutos	40
Horneado	1	Horno	160 galletas	4 veces	15 minutos	60
Empacado	1	Empaquetadora	20 seg	Por empaque	20 segundos	160
Transportar al almacén				1 vez	30 minutos	30
TOTAL						392,00
Mano de obra						240,00
Obreros						2
Tiempo de uso por los dos obreros						480
Capacidad de producción						82%

Elaboración Propia

Departamento	Equipo	Nº de equipos	Potencia en watts por equipo	Total de watts	Horas de uso por día	Días de uso a mes	Consumo mensual Kwh	Costo	Valor de consumo
Producción	Proceso I: Recepción de la materia prima								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
	Proceso II: Horneado								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
	Horno	1	658	658	1	20	13	0,17	2,29
	Proceso III: Pulverizado								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
	Molino	1	350	350	1	20	7	0,17	1,22
	Proceso IV: Mezcla								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
	Batidora	1	378	378	2	20	15	0,17	2,63
	Proceso V: Moldeado								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
	Laminadora	1	338	338	1	20	7	0,17	1,18
	Troqueladora	1	138	138	1	20	3	0,17	0,48
	Proceso VI: Horneado								
	Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42
Horno	1	658	658	2	20	26	0,17	4,58	
Proceso VII: Empacado									
Focos	1	30	30	4	20	2	0,17	0,42	
Empaquetadora	1	538	538	1	20	11	0,17	1,87	
Total de consumo de la producción							99		17,16
Administración	Administración								
	Focos	1	15	15	4	20	1	0,17	0,21
	Computador	2	120	240	4	20	19	0,17	3,34
	Regulador	2	400	800	4	20	64	0,17	11,13
	Impresora	1	280	280	2	20	11	0,17	1,95
	Bodega								
Focos	1	15	15	4	20	1	0,17	0,21	
Total de consumo de la administración							97		16,84
Total							195		34,00

Elaboración Propia

Anexo 28: inversión inicial

Fuentes de financiamiento		
Descripción	Valor	Porcentaje
Préstamo bancario	\$ 27.374,54	40%
Fondos propios	\$ 27.374,54	40%
Inyección inversores	\$ 13.687,27	20%
Inversión inicial	\$ 68.436,36	100%

Elaboración Propia**Anexo 29: capital de trabajo**

Concepto	Detalle	Monto mensual	Monto anual
Materia prima	Harina de piña	\$ 1.435,95	\$ 17.231,34
	Suero de leche	\$ 60,00	\$ 720,00
	Mantequilla	\$ 2.088,00	\$ 25.056,00
Mano de obra	Operario 1 y 2	\$ 611,72	\$ 7.340,68
	Luz	\$ 34,00	\$ 408,00
	Agua	\$ 15,00	\$ 180,00
Gastos de operación	Internet	\$ 35,00	\$ 420,00
	Vendedor	\$ 305,86	\$ 3.670,34
	Arriendo	\$ 653,33	\$ 7.840,00
Total		\$ 5.238,86	\$ 62.866,36

Elaboración Propia**Anexo 30: punto de equilibrio**

PE	COSTOS FIJOS	PV- COSTO VARIABLE
PE	\$4.304,45	\$0,33
PE	\$4.304,45	\$0,63
PE	6855	

ESTADO DE RESULTDOS PUNTO DE EQUILLIBRIO			
Venta	6855	\$0,95	\$ 6.533,99
Costo variable	6855	\$0,33	\$ 2.229,54
Margen de contribución			\$ 4.304,45
Costos fijos			\$ 4.304,45
Utilidad			\$ -

Elaboración Propia