



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE EXTRUIDOS DE
MAÍZ Y ARROZ DE LA EMPRESA “CEREALES ANDES”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DEMAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: JENNY MARIANELA CÓRDOVA QUINCHIGUANGO

TUTOR: MSC. EDWIN SANTIAGO NÚÑEZ NARANJO

Otavalo, diciembre, 2021

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | 6 |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR..... | 7 |
| RESUMEN | 8 |
| ABSTRACT | 9 |
| INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 2. OBJETIVO GENERAL | 16 |
| 2.1. Objetivos específicos | 16 |
| 3. JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| 4. METODOLOGÍA | 19 |
| 4.1. Metodología de trabajo | 22 |
| 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... | 23 |
| 5.1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA “CEREALES ANDES” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE PARA EL 2021-2025..... | 23 |
| 5.1.1. La industria de snacks de cereales..... | 23 |
| 5.1.2. Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cereales | 30 |
| 5.1.2.4. Tipos de plan de negocios..... | 32 |
| 5.1.3. Plan operativo..... | 37 |
| 5.1.4. Estudio económico financiero | 38 |
| 5.1.5. Planes de negocio para la empresa “CEREALES ANDES” | 40 |
| 5.2. CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA “CEREALES ANDES” | 43 |
| 5.2.1. Paradigma de investigación | 43 |
| 5.2.2. Método de la investigación..... | 47 |
| 5.2.3. Alcance de la investigación | 47 |
| 5.2.4. Tipo de investigación | 48 |
| 5.2.5. Técnicas e instrumentos para el levantamiento de información..... | 48 |
| 5.2.6. Población y muestra | 49 |
| 5.3. CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS PARA PARA LA EMPRESA “CEREALES ANDES” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE PARA EL 2021-2025..... | 51 |

| | |
|---|----|
| 5.3.1. Planificación estratégica..... | 51 |
| 5.3.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group) | 56 |
| 5.3.2. Diagnóstico..... | 60 |
| 5.3.3. Estudio técnico | 63 |
| 5.3.4. Estudio Financiero..... | 76 |
| CONCLUSIONES..... | 83 |
| RECOMENDACIONES | 84 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Productos de cereales para el desayuno..... | 29 |
| Tabla 2 Estructura del plan de negocios..... | 35 |
| Tabla 3 Enfoque estratégico de fortalezas y debilidades..... | 36 |
| Tabla 4 Componentes del plan operativo del plan de negocios | 37 |
| Tabla 5 Atributos de los paradigmas cualitativos y cuantitativos | 46 |
| Tabla 6 Cálculo de la muestra | 50 |
| Tabla 7 Descripción de los valores corporativos..... | 52 |
| Tabla 8 Funciones de los cargos de la empresa Cereales Andes..... | 55 |
| Tabla 9 Matriz BCG de la empresa Cereales Andes | 56 |
| Tabla 10 Matriz de cálculo BCG de la empresa Cereales Andes..... | 57 |
| Tabla 11 Matriz de evaluación de factores externos | 60 |
| Tabla 12 Matriz de evaluación de factores internos | 61 |
| Tabla 13 Evaluación de las cinco fuerzas de Porter | 62 |
| Tabla 14 Lienzo modelo Canvas | 73 |
| Tabla 15 Cuadro de proyección de ventas..... | 77 |
| Tabla 16 Cuadro de proyección de costos por tonelada..... | 78 |
| Tabla 17 Cuadro de proyección de costos totales..... | 78 |
| Tabla 18 Estado de resultados proyectado | 79 |
| Tabla 19 Balance General proyectado..... | 80 |
| Tabla 20 Estado de flujo de efectivo proyectado | 81 |
| Tabla 21 Cuadro de cálculo TIR y VAN..... | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

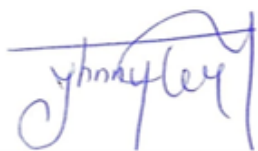
| | |
|--|----|
| Figura 1 Secuencia de la investigación en ciencias sociales | 20 |
| Figura 2 Organigrama estructural..... | 54 |
| Figura 3 Gráfico de cuadrantes BCG de a empresa Cereales Andes..... | 58 |
| Figura 4 Gráfico del ciclo de vida de los productos de la empresa Cereales Andes | 59 |
| Figura 5 Género de los encuestados | 64 |
| Figura 6 Edad de los encuestados..... | 65 |
| Figura 7 Frecuencia de consumo | 66 |
| Figura 8 Presupuesto semanal para la compra de cereales..... | 67 |
| Figura 9 Porción de cereales preferidos en la compra..... | 68 |
| Figura 10 Marcas de cereales de mayor consumo..... | 69 |
| Figura 11 Preferencia de sabores en el consumo de cereales | 70 |
| Figura 12 Características preferidas en la compra de cereales..... | 71 |
| Figura 13 Disposición para probar una nueva marca de cereales..... | 72 |

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo JENNY MARIANELA CORDOVA QUINCHIGUANGO, declaro que el trabajo denominado “Plan de negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”, es de nuestra total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 7 días del mes de diciembre de 2021.



JENNY MARIANELA CÓRDOVA QUINCHIGUANGO
C.C. 1003640222

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Nombre del trabajo de titulación”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes Nombres y Apellidos de los estudiantes, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 7 días del mes de diciembre de 2021



Tutor del Trabajo de Titulación

MSc. Edwin Santiago Núñez Naranjo

C.C.: 1716395221

RESUMEN

En el contexto del COVID-19 al que el mundo se enfrenta desde el 2019, han surgido diversas problemáticas, de las cuales se ha tomado como oportunidad la necesidad de generar ideas de emprendimiento y una alimentación más sana respecto al consumo de cereales para el desayuno y en forma de snacks, por tanto, la finalidad de este proyecto de investigación es desarrollar una empresa que aporte a la reactivación económica local, generando fuentes de empleo directo e indirecto, a través de introducir al mercado un producto más saludable.

En este trabajo se presenta un plan de negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”; empresa que se ubicará en la Parroquia de Natabuela, Cantón Antonio Ante. Para su creación se realizó una investigación bibliográfica junto a una investigación de mercado tomando en cuenta las preferencias y hábitos de consumo de cereales extruidos para el desayuno y snacks de la población anteña al que va dirigido el producto, para conocer las características y aceptación del producto. Se establecieron los lineamientos técnico-operativos, a través de un análisis administrativo se determinó el talento humano necesario, y se elaboró un análisis económico-financiero que demostró la rentabilidad del proyecto.

Se incluye puntos referentes al planteamiento del problema, justificación, objetivo general y específicos, metodología, y la presentación de resultados dividido en tres capítulos en los que se desarrollan los fundamentos teóricos y metodológicos para la elaboración de un plan de negocios ajustado a los requerimientos del tipo de empresa.

Palabras clave: plan de negocios; emprendimiento; cereal; desayuno; snacks.

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, many issues concerned to diet have arisen. This fact has led the opportunity to start new business ideas regarding to the consumption of cereals for breakfast and snacks. Therefore, this research aims to develop a company that contribute to the local economic reactivation. This will generate new direct and indirect sources of employment trough introducing a new and healthier product to the market. In this Project, a business plan for extruded corn and rice commercialization for the “CEREALES ANDES” company is presented. It will be located in Natabuela neighborhood, Antonio Ante canton. To create it, a bibliographic and market research were done; Antonio Ante’s people preferences and cereal consumption habits were considered in order to know their likes and the product acceptance. The technical-operational guidelines were established. The staff members were chosen trough an administrative analysis; and a financial and economic analysis showed the profitability of this project. It presents specifications regarding to the problem, justification, general and specific objectives, methodology, and the results. Those results are divided in three chapters, in which the theoretical and methodological foundations to develop a business plan according to the company requirements are included.

Keywords: business plan; business; cereal; breakfast; snacks.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto involucra la creación de la empresa “CEREALES ANDES” para la comercialización en el mercado anteño de productos alimenticios a base de maíz y arroz en la línea de cereales extruidos, que pueden ser consumidos como una alternativa de desayuno y un snack más saludable; la empresa tiene como uno de sus objetivos, dar valor agregado a las materias primas principales de estos productos, para así obtener como resultado una presentación atractiva y lista para el consumo; como estrategia para generar un impacto positivo en la salud, a diferencia de los competidores, se plantea el uso de endulzantes alternos al azúcar.

La razón de ser de la empresa “CEREALES ANDES” es contribuir a la buena alimentación de niños y adultos a través de una variedad de cereales para el desayuno y snacks que satisfagan sus gustos y necesidades. Su proyección hacia el futuro es llegar a todas las familias de la zona norte del Ecuador y ser reconocidos como una alternativa confiable y competitiva en el mercado. Para dar forma a esta idea de emprendimiento se ha considerado pertinente elaborar un plan de negocios para la comercialización de cereales extruidos, que permitirá diseñar un escenario prospectivo minimizando los riesgos.

El trabajo se lo realiza con el fin de conocer si la implementación de esta empresa comercializadora de cereales extruidos de maíz y arroz permitiría satisfacer de manera efectiva la demanda cada vez más creciente de alimentos nutritivos en la línea de cereales para el desayuno y snacks, brindando a los consumidores alternativas más saludables de alimentación en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo implementado por el gobierno; al mismo tiempo evaluar si la generación de este proyecto de emprendimiento representará una inversión rentable para sus socios y contribuirá a la economía local.

Considerando que a raíz de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 se vio la necesidad de implementar nuevos mecanismos de comercialización de todos los bienes y servicios; la creciente demanda de productos nutritivos, puesto que los hábitos de consumo fueron cambiando hacia un estilo más saludable y cada vez las familias muestran mayor preocupación por los productos que consumen; y la necesidad de generar otras fuentes de ingresos como alternativa para superar la crisis económica, fueron factores determinantes para la creación de esta empresa que tiene el compromiso de producir y comercializar cereales

extruidos de calidad, libre de transgénicos y apto para el consumo de personas de todas las edades.

Las diferentes crisis que ha atravesado el mundo, además de las consecuencias negativas que han generado, es innegable que han sido una fuente de oportunidades, para crear productos nuevos, transformar los servicios, innovar las ideas, etc., es decir, encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. Actualmente la industria de cereales enfrenta retos que incentiva a las marcas a innovarse de acuerdo con las nuevas tendencias de los consumidores por productos saludables, rapidez y portabilidad y variedad de sabores. Para llevar a cabo los proyectos referentes a satisfacer las nuevas tendencias del mercado, y en particular de la industria del cereal para el desayuno y snack en el que se desarrolla la idea de negocio, es importante contar con mecanismos que facilite la planificación y organización del trabajo tanto para las empresas existentes como los nuevos emprendimientos.

Por lo mencionado se ha tomado como oportunidad en medio de la crisis y los retos que enfrenta la industria del cereal, la creación de este proyecto de empresa. Para lo cual se ha considerado que la mejor alternativa para su desarrollo es la realización de un plan de negocios, ya que es un documento que aborda desde un estudio de mercado pasando por el diseño administrativo y de marketing del proyecto, el respectivo estudio técnico, el análisis financiero y proyecciones hasta las conclusiones y recomendaciones. Con el fin de presentar el plan de negocios para la comercialización de cereales extruidos a base de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES” se aplicará el enfoque cualitativo y cuantitativo y las herramientas de investigación de las encuestas, entrevistas y observación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde finales del 2019, el mundo atraviesa la pandemia del coronavirus y sus consecuencias afectan no solo a la salud humana, sino que ha permeado las esferas sociales y económicas de todas las naciones; así lo demuestran las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2020) que indican “un descenso del comercio mundial de mercancías del 0,1% en 2019 respecto al incremento del 2.9% del 2018 “ (p. 10) . Y de acuerdo con el informe del Banco Mundial (2021) la actividad económica se desplomó en un -4.3% del PIB, como consecuencia de los efectos indirectos de la suspensión de actividades productivas internas de los países. Mientras que América Latina y el Caribe se vio afectada gravemente por el COVID-19 tanto en el ámbito sanitario como económico.

El decrecimiento del comercio mundial y el desplome de la economía son reflejos de la situación sanitaria que vive el mundo. La Organización Mundial del Comercio (2020) indica que “el comercio de mercancías se mide como el promedio de las exportaciones y las importaciones. En términos de valor, el comercio disminuyó un 3,0%, frente al incremento del 10,2 % registrado en 2018” (p. 10). Así mismo los datos expuestos por el Banco Mundial (2021) revelan que “la economía regional se contrajo un 6,9 % el año pasado debido a que los hogares y las empresas exhibieron una conducta de aversión al riesgo y las medidas para controlar la pandemia limitaron las actividades en el sector formal.” (p. 1). Por lo que es importante la búsqueda de alternativas que permitan dinamizar la economía.

Las medidas adoptadas por los gobiernos y la acelerada propagación del COVID-19 tuvieron consecuencias graves en el comercio mundial debido a la interrupción de actividades productivas que fueron desde Asia, Europa, América del Norte y hacia el resto del mundo dando lugar al incremento del desempleo y en consecuencia la reducción de la demanda de bienes y servicios. En consecuencia, la CEPAL (2020) indica que en “mayo de 2020 el volumen del comercio mundial de bienes cayó un 17,7% con respecto al mismo mes de 2019” (pág. 1). Estos datos son una muestra de las consecuencias negativas de la actual crisis, y la necesidad de crear nuevos mecanismos de reactivación económica.

El sector de los cereales también se vio afectado, de acuerdo con las estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2020) “la

producción mundial de cereales en 2020 se ha reducido por tercer mes consecutivo, con revisiones a la baja en relación con todos los cereales principales”. Esto debido a las complicaciones en las cadenas de suministro producto de la disminución de la capacidad de las empresas “...para asegurar el suministro constante de alimentos a los mercados debido a los cierres obligatorios, la escasez de mano de obra debido a la enfermedad y la ralentización de las operaciones resultante de las medidas de distanciamiento social y confinamiento” (FAO, 2020).

La reducción en la oferta de cereales, producto de los últimos acontecimientos provocados por la pandemia y la creciente necesidad de los consumidores a raíz del COVID-19 por el consumo de productos más nutritivos, han generado una demanda insatisfecha. El Informe de Euromonitor International determina que el mercado del cereal crecerá a un ritmo del 4.5% durante el periodo de 2021-2023, lo que significa que la demanda iría en aumento. A esto aunamos uno de los estudios realizados en España por Sánchez (2018) en el que indica cuales son los principales problemas por los que atraviesa el mercado de cereales para el desayuno, “en primer lugar, la creciente tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables y nutritivos ha supuesto para los fabricantes de cereales una renovación del catálogo de productos para satisfacer esta nueva demanda” (p. 59). Este estilo de vida se va evidenciando en todos los sectores; para solventar esta problemática, la innovación hacia productos más saludables constituye un nuevo reto para todas las empresas del sector.

Con esta nueva tendencia ha surgido una imagen que puede afectar a la industria, Sánchez (2018) comenta que “en segundo lugar, la categoría de cereales para el desayuno se ha visto amenazada por la percepción de estar compuesta por ingredientes poco saludables, es decir, de ser “inconvenientes” para la salud” (p. 59). Es trabajo de las marcas enfocar sus esfuerzos en el cambio de percepción de los cereales para el desayuno, incluyendo en sus procesos y productos ingredientes menos nocivos para la salud. En este estudio se puede observar la brecha entre la oferta y la demanda existente “desde hace más de 30 años, el consumo de cereales en España ha mantenido un crecimiento constante y la demanda de nuevos productos no ha hecho nada más que crecer” (Sánchez, 2018, p. 60).

El interés creciente en la salud y bienestar, el enfoque en la nutrición y el ritmo de vida cada vez más acelerado y los hábitos de cambiantes del desayuno han generado marcadas tendencias a nivel global que las empresas de la industria deberán tomar en cuenta en el 2020

(Kaczorowski, 2019). Los retos que las organizaciones se encuentran atravesando actualmente se pueden simplificar en tres partes: la exigencia de los consumidores por menos contenido de azúcar, un cereal rápido y portátil y la innovación en sabores. Se ha considerado importante abordar cada una de estas problemáticas ya que permite comprender el escenario en el que desarrolla la industria y a su vez muestran el camino hacia dónde dirigirse para las nuevas empresas.

En primer lugar, la demanda de los consumidores por el consumo de cereales con menos azúcar, debido al creciente problema de obesidad en el mundo y el azúcar ha sido considerado un factor importante en la dieta de la población. Kaczorowski (2019) aclara que “las afirmaciones relacionadas con el azúcar en la categoría de cereales para el desayuno están impulsadas en gran medida por la afirmación de 'sin azúcar añadido', que ha aumentado 10 puntos porcentuales en los últimos cinco años en Europa” (pág. 1). Instituciones como la Academia Nacional de Medicina de México (2015) realizan recomendaciones como “preferir los cereales sin procesar como la avena o los cereales de caja sin azúcar. Evitar el consumo de cereales de caja para el desayuno, la mayoría tiene una gran cantidad de azúcar” (p. 90). Puesto que en el mercado existe un sinnúmero de productores de cereal, pero las grandes organizaciones son las primeras que desarrollan productos más sanos, sin embargo, no tienen la capacidad de llegar a cada rincón del mundo por lo que se produce una demanda insatisfecha que debe ser aprovechada por empresas locales.

En segundo lugar, la necesidad de que el cereal se vuelve rápido y portátil, “ante los cambios en los hábitos de desayuno y la creciente competencia de otras opciones de desayuno como yogures, barras de refrigerio, galletas para el desayuno, productos horneados y batidos, los cereales deben impulsar su innovación” (Kaczorowski, 2019) en el producto, empaque y comercialización. El mundo globalizado conlleva que incluso los hábitos se internacionalicen, por lo que la industria debe estar preparada para enfrentar el reto y desarrollar nuevas propuestas. Y en tercer lugar, las empresas requieren atraer a nuevas audiencias con innovación en sabores “las marcas pueden impulsar la participación del consumidor y las ventas con nuevos perfiles de sabor innovadores o con variedades que resuenen con las preferencias de sabor locales” (Kaczorowski, 2019), respecto a las tradicionales. Esta ola de gustos y preferencias representa oportunidades para el emprendedor que conoce mejor el mercado local. Estas tres tendencias

son las que marcarán el rumbo de la industria de los cereales para el desayuno a nivel mundial y al que deben adaptarse las marcas.

La demanda de cereales saludables a nivel de América Latina va por la tendencia de lo saludable, como se puede evidenciar en el mercado chileno, que su habitual consumo era de snacks ofertados por las grandes corporaciones pero según Procuador (2018) “desde 2010 se ha visto una demanda creciente y fuerte de snacks más saludables, lo cual se ha reafirmado con los cambios de consumo de los chilenos después de la Ley de Etiquetado de Alimentos en 2016” (p. 7). A esto se complementa el estudio realizado por Robayo (2019) de Euromonitor International sobre cereales para el desayuno en México en el que se determinó que “después de Norteamérica, Europa Occidental y Asia Pacífico, América Latina es la región del mundo donde más se consumen cereales empacados a la hora del desayuno. Y entre los países latinoamericanos, México es claramente el principal mercado” (pág. 1). Los retos que presenta esté mercado sigue a la tendencia mundial, la salud ante todo e innovación para la competencia.

En el contexto nacional, el Ecuador, al ser una economía pequeña presenta desafíos adicionales que el resto de las economías de ingreso medio. Puesto que se vio afectada negativamente debido a la pandemia del COVID 19 las estadísticas del Banco Central del Ecuador (2020) indican que en el “segundo trimestre de 2020 el PIB decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes” (pág. 1). Esto demuestra la situación negativa que atraviesan varios sectores de la economía, y no excluye a la industria del cereal del país.

Las empresas ecuatorianas de cereales extruidos como Cereales Andinos, Dulcenac, Kellogg's Ecuador, Nestlé, Compañía de Cereales Nacionales, Carli Snacks, entre otros, se encuentran ubicados en las ciudades principales Quito, Guayaquil y Ambato. La comercialización de los productos desde esas ciudades hacia las provincias del Ecuador hace que el producto tenga un valor mayor. El Ecuador tiene una “producción constante de producto final, así como materia prima para la elaboración de los Snacks saludables. Esta condición ha favorecido el aumento en la demanda interna de productos especializados, tanto a nivel comercial, así como a nivel natural” (PROCHILE, 2017, p. 1). Además de la oferta interna tiene como principales proveedores a países como Chile, Colombia, Perú, México, EE. UU. y España,

sin embargo, las importaciones han registrado disminuciones.

Los montos registrados en el año 2016 en relación con el año 2015 han sufrido una variación negativa en el orden total de más de 25%. Sin embargo, la razón principal del volumen importado a la baja se debe mayoritariamente al régimen de salvaguarda impuesto por el gobierno ecuatoriano en el primer semestre del año 2015 que tuvo su repunte e incidencia en el año 2016. (PROCHILE, 2017, p. 1)

En la provincia de Imbabura existen empresas productoras de cereales extruidos, sin embargo, sus productos no son visibles en el mercado con una marca propia, debido a que no cuentan con un plan de comercialización que permita abarcar el mercado local y desplazar la oferta de cereales de empresas externas. En este espacio se ha considerado que la creación de la empresa “CEREALES ANDES” permitiría explotar el mercado anteño con un producto competitivo frente a los actuales competidores, con marca propia y un impacto positivo en el consumo de cereales en sus habitantes.

2. OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan de negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES” en el Cantón Antonio Ante para el 2021-2025.

2.1. Objetivos específicos

1. Diseñar un marco teórico que fundamente la elaboración de un plan de negocios para la empresa “CEREALES ANDES” en el Cantón Antonio Ante para el 2021-2025.
2. Desarrollar un marco metodológico que propicie el diseño de un plan de negocios para la empresa “CEREALES ANDES” en el Cantón Antonio Ante para el 2021-2025
3. Elaborar un plan de negocios para para la empresa “CEREALES ANDES” en el Cantón Antonio Ante para el 2021-2025.

3. JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo del trabajo es pertinente enmarcarlo en la línea de investigación de desarrollo de emprendimientos competitivos, puesto que, la generación de nuevos emprendimientos o desarrollo de negocios existentes constituye uno de los pilares fundamentales para la dinamización de la economía, generación de empleo y nuevas oportunidades de desarrollo local y nacional. Este proyecto de empresa se orientará a la mejora del proceso a través de la implementación de técnicas comerciales actuales y generar promociones que satisfagan la demanda, para lo cual se elaborará un plan de negocios, en el que se detallará claramente los objetivos de la empresa.

Si bien las pequeñas y medianas empresas han sido duramente afectadas por la crisis sanitaria actual como lo afirma la OMC (2020) “la pandemia de COVID-19 ha provocado la crisis económica más devastadora de nuestra vida, y las MIPYMES son las que más la están sufriendo” debido a las medidas de distanciamiento social y restricciones en el transporte “Las perturbaciones de la cadena de suministro han tenido graves repercusiones en las MIPYMES que participan en las cadenas de valor del sector manufacturero” (FAO, 2020). También son y han sido una solución para superar tiempos de crisis a lo largo de la historia. Por ello, la importancia del presente proyecto, el rol y la responsabilidad de los emprendimientos para generar nuevas oportunidades de negocio post COVID-19. “Las MIPYMES representan el 95% del total de empresas de todo el mundo. Representan el 60% del empleo, y aportan alrededor del 35% del PIB en las economías en desarrollo y el 50% del PIB en los países desarrollados” (OMC, 2020). La importancia de estas empresas también radica en que constituyen una fuente de empleo para mujeres y jóvenes.

Como concluyen Játiva y Cabezas (2020) “como hemos visto en el listado de actividades económicas, creativas, emprendimientos innovadores, muchas de las cuales son el semillero de futuros firmas, nacen de la propia acción humana, de su praxis, de su catalaxia y de su sinergiasia” (p. 213). Por lo tanto, los emprendimientos son oportunidades de negocio para satisfacer las necesidades de la población y contribuyen al desarrollo del país la constituirse la columna vertebral de las economías. Es por ello que, y en vista del crecimiento poblacional que ha tenido el cantón Antonio Ante, se ha detectado la necesidad de ofertar a la población productos procesados extruidos con un valor agregado frente a la competencia, para el efecto,

la elaboración de un plan de negocios para la creación de la empresa “CEREALES ANDES”. Respondiendo a los cambios en los hábitos de consumo de la población, Tovar y otros (2017) afirman que “en la actualidad, la producción de alimentos altamente nutritivos se ha incrementado de manera acelerada” (p. 32).

El maíz y el arroz son potencialmente un gran alimento desde el punto de vista nutricional. En el mercado la variedad de cereales para el desayuno a base de este tipo de gramíneas es relativamente escasa, en su mayoría el consumo y comercialización se lo realiza sin un proceso de transformación industrial. Es importante destacar la ventaja de fácil acceso de este tipo de productos que son la principal materia prima, debido a que su cultivo se extiende a lo largo del país y los precios son competitivos. De esta manera la empresa aportará al crecimiento económico del país mediante la producción nacional, generación de empleo y al bienestar de los niños en etapa escolar que son el presente y futuro de la sociedad.

Para el desarrollo de esta idea de negocio es importante la creación de una empresa constituida formalmente dentro de los lineamientos de la legislación ecuatoriana, de tal manera que se evite problemas legales y tributarios e inconvenientes de mercado. Los beneficios de una empresa formal se traducen en la mejora la competitividad, delimitación el riesgo del patrimonio personal, mayor competitividad en el mercado, facilita el acceso a productos bancarios y crediticios, mayor organización de las operaciones, mejora la credibilidad con los acreedores, beneficios tributarios, oportunidades de expansión y exportación.

Un plan de negocios como mecanismo para la creación de la empresa “CEREALES ANDES” se ha considerado como primordial para poner en marcha la idea de negocio. Su importancia reside en que constituye uno de los principales requisitos para solicitar algún tipo de financiamiento con las instituciones financieras o a su vez con los socios inversionistas para los que representa un medio para evaluar el proyecto. En los países industrializados la elaboración de un plan de negocios es una cultura por su magnitud y alcance ya que cubre cada aspecto de la empresa, permitiendo una planificación más eficaz y eficiente. El país debe adoptar esta cultura positiva que en gran medida ayuda a las empresas a sortear los riesgos inherentes del mercado y la industria.

4. METODOLOGÍA

El plan de negocios para la creación de la empresa CEREALES ANDES se basa en un estudio que apuesta por la integración del personal humano para el desarrollo de las actividades propuestas en este proyecto. La metodología que se empleará en el presente trabajo se basará en la recolección de información relevante de fuentes reales que avalarán la factibilidad del proyecto. A través de un análisis se ha considerado la importancia de aplicar en el diseño de un plan de negocios una metodología, métodos y técnicas de investigación que brinden al proyecto un sustento científico y relevancia para los usuarios. Puesto que la investigación según Martínez (2012) “es la aplicación a cualquier situación o fenómeno, de un procedimiento exacto o método con el propósito de resolver un problema, comprobar hipótesis, explicar fenómenos o identificar nuevas relaciones entre ellos” (p. 7) o bien el mismo autor lo define como “la actividad humana que consiste en estudiar algún fenómeno de la realidad que nos rodea, de forma sistémica, con la intención de comprenderlo y explicarlo” (p. 7), por lo tanto, para este estudio es importante señalar los métodos y técnicas, que el investigador considere adecuadas utilizar como estrategia de investigación.

Para la aplicación de un método o procedimiento, cómo se ha descrito anteriormente, es importante mantener un orden que permita entender mejor, aplicar y mejorar la información en el proceso de adquisición de conocimientos durante la investigación, por ende, se desarrolla una metodología que permita trabajar cronológicamente y obtener los resultados previstos. En la figura 1 se detalla el proceso de la investigación sugerido por Baena (2014), misma que se adapta al campo de la Administración de Empresas como ciencia social, en el que se puede visualizar claramente cada una de las fases del proceso investigativo.

Figura 1

Secuencia de la investigación en ciencias sociales.



Fuente: tomado del autor Baena (2014, p. 74)

Se partirá del planteamiento del problema, uno de los elementos principales para definir el rumbo de la investigación, en el que se describe y fórmula el problema. La delimitación del problema permite el enfoque en un ámbito específico ya que el todo en sí es amplio y complejo si se busca resultados concretos. Una vez delimitado el tema de estudio, es importante justificar los motivos e intereses que han impulsado al investigador a seleccionar el tema de trabajo. La hipótesis refleja una posible respuesta a las preguntas de investigación y como fase final se fijan los objetivos que indican el alcance del estudio.

En cuanto al enfoque, para el proyecto de investigación se utilizará un método mixto, compuesta por el método cuantitativo y cualitativo, cada una permitirá obtener datos que acercarán a la realidad del problema de estudio. Hernández y Mendoza (2018) indican que “la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis” (p. 6) y cuyo objetivo de acuerdo con Martínez (2012) es “llegar a formular leyes generales; por lo regular utiliza el método hipotético-deductivo. Se emplea

principalmente en estudios sobre muestras grandes de sujetos seleccionados por muestreo probabilístico y aplicación de cuestionarios” (p. 107), lo que significa que este paradigma de la investigación conlleva a la obtención de datos que pueden ser medidos y cuantificados estadísticamente.

Sobre la ruta cualitativa Hernández y Mendoza (2018) mencionan que “resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (p. 9) por lo que se complementa con los descrito por Martínez (2012) que menciona que “es de tipo ideográfico, cuyo énfasis está en lo particular e individual y antepone lo particular y subjetivo. Se orienta a encontrar cualidades específicas en aquello que se busca comprender, y se inscribe a la subjetividad” (p. 107), por lo tanto, este paradigma conduce a recolectar datos producto de la naturaleza y la interpretación personal de cada sujeto de la muestra.

Para la investigación es necesario definir y delimitar la población de la cual se seleccionará una muestra apropiada y de acuerdo con la definición de Rodríguez (2015) la población es “el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica. Ante la imposibilidad de estudiar toda la población se selecciona un subgrupo de elementos representativos de la población que se constituye lo que se denomina muestra” (p. 8), y acorde a lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018) “en una ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196). Para el presente trabajo de investigación la población de estudio serán los habitantes del cantón Antonio Ante, del cual se determinará la muestra mediante la fórmula de cálculo.

Como se ha hablado de la búsqueda y obtención de datos mediante la aplicación de diferentes métodos, es indispensable plantear las técnicas de recolección de información que se usarán para este fin. En el método cuantitativo para el estudio de fenómenos sociales, posiblemente los cuestionarios son los más utilizados y se aplica para todo tipo de encuestas; básicamente se consideran preguntas cerradas, previamente delimitadas para presentar posibilidades de respuesta a los participantes, y abiertas, no delimitadas por lo que genera un número ilimitado de respuestas que puede variar de población en población. En el enfoque cualitativo la recolección de datos es fundamental, a diferencia de cuantitativo no busca medir

sino recabar datos del fenómeno en las formas propias de expresión de cada uno, con la finalidad de comprenderlos y analizarlos para así poder responder preguntas de investigación y generar conocimiento; los instrumentos de mayor uso son las entrevistas, es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa que se podría definir como un intercambio de información entre el entrevistador y entrevistado, y observación, de diferente grado a la observación cotidiana empleando todos los sentidos para explorar y describir ambientes, comprender procesos e identificar problemas (Fernandez & Baptista, 2014).

4.1. Metodología de trabajo

El plan de negocios es una herramienta empresarial en el cual se planifican todos los aspectos de la empresa, permite conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto de emprendimiento antes de ponerlo en marcha, permite visualizar un posible escenario en el que se desarrollará y prever los posibles riesgos de operación. Este plan estará compuesto de un análisis empresarial, un análisis de mercado y la presentación de un estudio técnico, legal y financiero. En el tema del análisis empresarial, se realizará un examen de la empresa mediante la metodología del FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para conocer la situación actual e identificar los cambios en el entorno con el fin de aprovechar los puntos positivos y fortalecer los puntos negativos a través de la generación de estrategias competitivas. Este análisis es fundamental para tener más información de las variables del negocio y contribuir a la toma de decisiones más acertadas.

El Análisis de mercado, en este apartado se pretende evaluar el mercado actual y sus características, entre ellas el tamaño del mercado, los proveedores, el comportamiento de los consumidores y previsiones de crecimiento, análisis de la competencia, información de mercado necesario para fundamentar el plan de negocios. Y el estudio técnico, legal y financiero, en este análisis se definirá la estructura tecnológica, el tipo de maquinaria y materias primas necesarias para el proyecto. El estudio legal para determinar el tipo de empresa más adecuado y el cumplimiento de los requisitos legales. El estudio financiero para evaluar la rentabilidad económica y financiera durante los 5 años para los que se proyecta el negocio.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA “CEREALES ANDES” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE PARA EL 2021-2025.

5.1.1. La industria de snacks de cereales

Los cereales constituyen la base de la alimentación en varias partes del mundo, el término proviene de la palabra *cerialian* “con el que los antiguos romanos designaban las fiestas en honor de Ceres, diosa de los granos y protectora de la agricultura y de los cereales” (Asociación Española de Fabricantes de Cereales, 2021, p. 1). Los granos de cereal para su consumo requieren de diversos procesos que van desde los tradicionales antiguos hasta los tecnológicos muy avanzados, con los que se obtienen diferentes productos que pueden prepararse de muchas formas, de los cuales se derivan los snacks de cereales.

Los snacks o botanas son un tipo de alimento ligero, el término hace referencia a una comida rápida y son “elaborados a partir de cereales como el arroz, el trigo o el maíz, que se comercializan en forma de barritas, enriquecidas en ocasiones con trocitos de chocolate, y frutas que aportan distintos sabores y hacen atractivo y agradable su consumo” (Fundación Alimentum, 2021, p. 1). Pueden ser dulces o salados y de tipo saludable o frituras, depende del gusto y las necesidades de las personas que los consumen, aportan un nivel de energía relativamente bajo y son utilizados generalmente para satisfacer momentáneamente el hambre durante la mañana, tarde o noche.

La industria de snacks está conformada por empresas fabricantes de papas fritas, cereales para el desayuno, semillas y frutas desecadas, frutos secos y otros snacks. “El mercado global de snacks está evolucionando rápidamente. Los ingredientes, el packaging y la funcionalidad son impulsores cruciales del desarrollo exitoso de los productos dentro de la industria” (Varela, 2020, p. 1). La evolución está dada hacia la comodidad y nutrición, es así como la tendencia del mercado mundial de bocadillos saludables para el 2025 es de USD 32.99 mil millones y el uso de edulcorantes para reemplazar el azúcar, cómo el caso de la empresa Cadbury Dairy Milk que presentó en el 2019 un chocolate con el 30% menos de azúcar (Burrel, 2019, p. 1). De esta manera, las empresas van renovando sus productos, debido a que la innovación del sector es

crucial para atender las tendencias de las generaciones que tienen un ritmo de vida más acelerada y buscan alimentos convenientes en el momento y lugar en el que se encuentren; la apuesta de la industria es añadir valor a los snacks en temas relevantes para los consumidores como el estado de ánimo, una dieta balanceada, bienestar y salud, cuidado intestinal, etc.

5.1.1.1. Antecedentes y orígenes de la producción y comercialización de productos elaborados con cereales

La industria del desayuno consta de una amplia variedad de productos entre los principales están los lácteos, el cereal y las frutas. De acuerdo con Granotec Ecuador se entiende por cereal, a un alimento del grupo cereales, farináceos y derivados, es decir arroz, pasta, patatas, batatas, maíz, pan, tostadas de pan, galletas, etc. Específicamente se define como cereales para el desayuno de acuerdo con lo mencionado por la Asociación Española de Fabricantes de Cereales (2010) a los “cereales en copos o expandidos elaborados a base de granos de cereales sanos, limpios y de buena calidad. En su elaboración se pueden incluir los cereales enteros o sus partes, y en algunos casos productos de molienda” (p. 4) que sean elaborados mediante técnicas que permitan conservar el valor nutricional de la materia prima principal (trigo, arroz, maíz, avena y cebada).

Según los historiadores, la industria del cereal para el desayuno comienza a desarrollarse en Estados Unidos en el siglo XIX, principalmente por motivos nutricionales. A mediados de siglo, aparece una corriente que defiende las costumbres saludables y la dieta vegetariana, con lo que la industria comienza a tomar mayor relevancia. A finales del siglo XIX y principios del XX, uno de los actores principales que promovió el establecimiento de la popularidad del vegetarianismo fue John Harvey Kellogg (Asociación Española de Fabricantes de Cereales, 2021, p. 1), quién con su hermano consideraban que era necesario implementar una alternativa de desayuno más saludable.

Los hermanos Kellogg durante sus investigaciones sobre nuevas formas de alimentación para sus pacientes, descubrieron los copos ligeros y crujientes de maíz, los cuales tuvieron éxito en sus pacientes. La historia inicia en 1898 cuando W.K. Kellogg John Harvey Kellogg crean “los primeros copos de cereales por casualidad al olvidar el trigo cocido dentro del horno y tostarlo de nuevo. De esta forma obtuvieron unos copos ligeros y crujientes y obtuvieron la

deliciosa receta de Corn Flakes de Kellogg's" (Kellogg's, 2021, p. 1) por lo que deciden abrir la primera fábrica de este producto en 1906, que hoy es conocida como "Kellogg Company". De aquí en adelante los cereales para el desayuno se hicieron muy populares y la industria solo en 10 años ya tenía más de 40 compañías elaborando productos similares. La expansión de la marca Kellogg's por todo el mundo constituye el inicio de la producción y comercialización de cereales para el desayuno.

5.1.1.2. Principales indicadores de la industria de cereales

La demanda mundial de del mercado de cereales para el desayuno se espera que incremente durante los años 2017-2030 a una "tasa compuesta anual del 5%. La inclusión de varios sabores e ingredientes ricos en nutrientes está fomentando mayores ventas de cereales para el desayuno. La creciente demanda de alimentos naturales y saludables en los países desarrollados" (Taur, 2021, p. 1) influye en el crecimiento del mercado, la mayor parte de los cereales para el desayuno son producidos por un proceso de extrusión. En cuanto a la oferta la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) pronostica que "producción mundial de cereales en 2020 se ha alzado 1,7 millones de toneladas este mes, situándose en 2 767 millones de toneladas, es decir, un 2,1 % por encima de la producción de 2019" (FAO, 2021, p. 1).

La tendencia de la demanda del mercado del desayuno en el Ecuador llegó a "208.000 millones de dólares en 2018, según cálculos de Mintel, caracterizándose por una feroz competencia en la franja horaria de la mañana a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores que buscan portabilidad, valor, conveniencia y opciones más saludables" (Morán, 2021, p. 1). Esto debido a la importancia que tiene el desayuno para romper el ayuno nocturno, por lo que es considerado una de las comidas principales del día. Con el ritmo acelerado de vida cada vez mayor que lleva la gente, buscan alternativas más rápidas y fáciles de preparar y al mismo tiempo saludables. Por lo que este indicador de demanda es bueno para el mercado.

La materia prima necesaria para la producción de cereales proviene principalmente del maíz, arroz y avena, cereales que son cultivados ampliamente en el Ecuador. El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) (2021) indica que el arroz "es el cultivo de ciclo corto más extensamente cultivado en Ecuador. Según la Encuesta de Superficie y

Producción Agropecuaria Continua” y “el maíz duro en el Ecuador es una de las pocas especies que se cultivan a nivel nacional, por lo que es considerado uno de los productos agrícolas más importantes” (Iniap, 2021, p. 1). Los datos tomados de Knoema (2021) indican que en el Ecuador se produjo 1050 mil toneladas de maíz y 1.099.686 toneladas de arroz en el 2019.

5.1.1.3. Políticas, programas y planes de incentivos a la industria de cereales

Los organismos internacionales son los encargados de promover el desarrollo de la industria alimentaria. El Consejo Internacional de Cereales (2021) es una organización intergubernamental que trabaja para promover la cooperación internacional en el comercio de cereales, contribuir a la estabilidad del mercado de cereales y mejorar la seguridad alimentaria mundial. Organiza foros de discusión públicos en los que reúnen compradores y vendedores internacionales, representantes de la industria y legisladores, mediante el cual realizan un intercambio de información del sector, ofreciendo información actualizada de la industria.

A nivel de América Latina y el Caribe, existen diferentes tipos de incentivos para la industria de alimentos. De acuerdo la CEPAL (2019), en diecisiete países latinoamericanos “se constata que ofrecen una amplia gama de incentivos tributarios a las empresas, tanto de aplicación general como focalizados hacia ciertos sectores de la actividad económica o hacia determinadas zonas de menor desarrollo relativo” (p. 30). Entre los tipos de incentivos identificados están la exoneración temporal del impuesto sobre la renta, reducción de la tasa del impuesto empresarial, créditos tributarios o deducción adicional por inversiones, regímenes de depreciación acelerada, incentivos a las inversiones en las exportaciones y exenciones en impuestos como el IVA y los aranceles de importación para la adquisición de equipos, maquinarias, etc.

Al respecto, el Estado ecuatoriano garantizará los medios de producción y financiamiento necesarios para que las empresas de los diferentes sectores puedan desarrollar sus actividades e incentivar el emprendimiento, debido a que constituyen el motor de la economía y generación de empleo. Desde la Constitución del Ecuador y los diferentes planes y programas, el gobierno establece las condiciones para incentivar el crecimiento del sector productivo del país, aplicable a todas las personas naturales y sociedades residentes en el Ecuador. Algunos de los incentivos hacia la producción e inversión están descritos en el Código Orgánico de la Producción,

Comercio e Inversiones y la Ley de Alianzas Privadas, con el fin de dar cumplimiento a lo descrito en el Plan Nacional de Desarrollo.

5.1.1.4. La industria del Cereal y el Plan Nacional de Desarrollo

El objetivo número 5 del Plan Nacional de Desarrollo es “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento sostenible de manera redistributiva y solidaria. Producir más y con mejor calidad para dar paso a una economía solidaria que integre a más actores en el proceso” (Senplades, 2017, p. 1). Mediante los cuales se crean planes y programas dirigidos a afectar positivamente el desarrollo de los sectores productivos, de tal manera que la industria de la producción de cereales cuente con los mecanismos necesarios para fortalecer e impulsar su participación competitiva en el mercado.

5.1.1.5. Normativa ecuatoriana para la producción de Snacks derivados de cereales

La normativa ecuatoriana provee leyes y reglamentos a través de incentivos tributarios descritos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y la Ley de Fomento Productivo, en las que se establecen incentivos generales como la deducción “adicional del 100% de depreciación de maquinarias equipos y tecnologías ecoeficientes; exoneración de ISD para operaciones de financiamiento externo, así como también otros incentivos que se encuentran especificados para ciertos tipos de sectores económicos, lugar de la inversión” (Gallardo, 2020, p. 1). Las sociedades constituidas a partir de la vigencia del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones tendrán una exoneración del pago del Impuesto a la Renta durante cinco años; los sectores que pueden beneficiarse de esta norma se pueden mencionar el agrícola, producción de alimentos, farmacéutica, turismo, agroindustrial, biotecnología.

La ley de Fomento productivo aplica a sociedades creadas antes y después de su vigencia, en sus artículos establece la exoneración en el pago del Impuesto a la Renta por 12 años para inversiones en sectores priorizados fuera de las áreas urbanas de Guayaquil y Quito y por 8 años en las áreas urbanas de las ciudades mencionadas, exoneración por 15 años en sectores industriales, agroindustrial y agro asociativos en los cantones fronterizos, exoneración por 15 años en industrias básicas y gozarán de 5 años extra en cantones fronterizos (Asamblea Nacional

del Ecuador, 2018). Esta ley habla de beneficios para varios sectores incluida la agroindustria, que es la rama en la que trabaja la industria de cereales para el desayuno y snacks por lo que se podría aplicar.

La producción de snacks de cereales se debe al control de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa), institución encargada de la gestión y vigilancia de control sanitario de productos de consumo humano. Para la comercialización de cereales extruidos de maíz y arroz es necesario cumplir los requerimientos dispuestos en la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados (2018) , en el que se especifica las “condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaqueo transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados” (p. 4)

5.1.1.6. Productos principales de la industria de cereales

El desayuno es una de las principales comidas del día tanto de niños como adultos; los cereales constituyen una alternativa rápida y fácil de preparar, preferidos por su valor energético y valor nutricional, puesto que no se limita a la hora del desayuno se presentan en diferentes alternativas para ser consumidos como aperitivos o snacks en cualquier momento del día. Al paso del tiempo la industria ha ido diversificando la variedad de cereales acorde a las tendencias de cuidado de la salud, menos azúcar, productos integrales y diversidad de formas y sabores. Los ingredientes para la elaboración de una gran gama de este tipo de snacks son principalmente diferentes granos de cereal que mediante su mezcla y procesos especializados de producción se obtienen productos como:

Tabla 1
Productos de cereales para el desayuno

| Productos de cereales para el desayuno y snacks | | |
|---|---|--|
|  |  |  |
| Granola | Krispies | Corn flakes |
|  |  |  |
| Bolitas multicolores | Almohadillas rellenas | Barras energéticas |
|  |  |  |
| Race Krispies | Trigo inflado | Aritos Multicolores |

Elaboración propia

Estos tipos de productos de cereales constituyen solo algunos ejemplos de géneros de snacks de cereales, principalmente su consumo se requiere para la hora del desayuno, aptos para cualquier edad y aportan diferente valor nutricional. Su variedad nace de los diferentes procesos y mezclas a los que las materias primas principales son sometidas; dando como resultado: la granola, los cereales enteros tostados e inflados que tiene un grado de procesamiento menor, a diferencia de productos como el arroz crocante, los aritos multicolores, las barras energéticas que tienen un proceso más amplio e involucran otro tipo de productos como colorantes

artificiales, sabores naturales y artificiales. Su variación también responde a las diferentes culturas y hábitos de consumo de los países.

5.1.2. Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de cereales

5.1.2.1. Planeación estratégica

Para comprender la planeación estratégica es primordial definir lo que es la planeación y la estrategia de forma individual. Rojas y Medina (2012) explican que “la planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas” (p. 14). De igual manera, Rojas y Medina (2012) explican que la planificación es un proceso que presenta una visión del futuro, los objetivos y los medios para lograrlos, en tanto que “la estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas” (p. 31).

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual los directivos de la empresa organizan sus objetivos y acciones en el tiempo, y se definen los recursos y políticas para la consecución de sus planes, según Membrado (2013) “tiene como objetivo el conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores. Esta posición superior se traduce en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación, etc” (p. 5). Se elabora a nivel organizacional, es decir, que engloba todas las áreas de la empresa con el fin de sobrevivir en el entorno, maximizar utilidades y liderar el mercado.

Al final, la estrategia es el proceso por el cual una organización, de acuerdo con lo expuesto por Dussán y Serna (2017) “a partir de identificar oportunidades, amenazas en su entorno, fortalezas y debilidades internas, define un conjunto de objetivos a largo plazo, los cuales convierte en planes de acción, y asigna recursos humanos, operacionales y económicos que aseguren su ejecución” (p. 21). De la misma manera, las empresas del sector de snacks de cereales requieren de una planificación que les permita ser competitivas en el mercado. Así lo

demuestran en su estudio Melo, Sánchez y Corbelle (2020) en el que concluyen que las “áreas que obtuvieron en promedio un grado de competitividad medio alto, corresponden a los ítems donde, del 67% al 83% de los gerentes reconoció que, sí realizaban actividades en las áreas de planeación estratégica, producción y operaciones, contable y financiera” (p. 6).

5.1.2.2. Plan de negocios y sus definiciones

Para iniciar un proyecto de emprendimiento es necesario encontrar un instrumento empresarial que permita aterrizar las ideas en un entorno de negocios competitivo con la finalidad de determinar la idea de negocio, el modelo de negocio, objetivos y estrategias y los recursos que requiere para desarrollar cada una de las actividades, en este sentido, el autor Weinberger (2009) define el plan de negocios como una herramienta de comunicación que permite declarar en forma clara y precisa: “la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa” (p. 15).

El plan de negocios es un instrumento de planificación que se esboza en un documento, según Moyano (2015) “que ayuda a planificar las actividades del negocio, a tener un norte, a definir objetivos, cómo lograrlos y en qué tiempo lograrlos. Asimismo, permite hacer correcciones y modificaciones de las actividades descritas para generar ganancia” (p. 11). Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto y tiene gran importancia para obtener financiamiento con terceros. Esta herramienta empresarial es la suma de distintos documentos y un plan de acción para llevar a cabo la planificación, es decir, que son los análisis de mercado, el plan financiero, el plan de operaciones, etc.

Como se ha mencionado, el plan de negocios es un instrumento válido en cualquier etapa de una empresa. Se ha tomado el ejemplo el caso de la reconocida Kellogg's Company que elabora planes de negocio en el desarrollo e introducción de estrategias para comercializar nuevas gamas de productos y sus resultados reflejan la comercialización de más de 1.800 alimentos en 180 países y su facturación ascendió en el 2018 a 13.500 millones de dólares. Las ventas de snacks de esta compañía suponen aproximadamente el 50% de su oferta (Food Retail, 2019). Los resultados obtenidos por esta empresa no están condicionados a un plan de negocios,

sino que se conjuga con varios factores claves, sin embargo, es importante resaltar su contribución para el éxito.

5.1.2.3. Importancia de los planes de negocio para la empresa

Cuando se inicia un nuevo emprendimiento o una nueva línea de negocio para una empresa existente, el plan de negocios tiene fuerte importancia para focalizar los objetivos y estrategias para alcanzar los ideales propuestos. Como lo describe Viniegra (2007) “la importancia del Plan de Negocios radica en su magnitud y alcances su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa facilitando con esto el proceso de planeación” (p. 17). Adicionalmente, permite tener un instrumento para presentar proyectos y gestionar financiamiento, determinar la viabilidad de la propuesta, prever escenarios de operación y riesgos, esquema de guía para la puesta en marcha, establecer necesidades y tiempos de actividades y evaluar el desempeño de una empresa en funcionamiento (Pedraza, 2014).

5.1.2.4. Tipos de plan de negocios

De acuerdo con las necesidades particulares de los negocios, al momento en el que se lo realice y a quienes vayan dirigidos, existen diferentes tipos que responden a los requerimientos organizacionales. Por ejemplo, según su forma y objetivo están los planes de negocio ágiles, estándar, Business Pitch, startup plan, plan de viabilidad, plan anual, plan de expansión y plan interno, cualquiera de estos puede agruparse en los siguientes grupos planteados por Weinberger (2009) plan de negocios para empresa en marcha, plan de negocios para nuevas empresas, plan de negocios para inversionistas y plan de negocios para administradores.

Plan de negocios para empresa en marcha

Este tipo de plan se utiliza para una empresa en expansión con el objetivo de valorar una nueva unidad de negocio, el crecimiento no controlado puede llevar al fracaso de toda la empresa, por tanto, es indispensable evaluar la rentabilidad de este. Weinberger (2009) indica que “el plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva” (p. 40). Por ejemplo, en una empresa

productora de cereales, se desea incluir una nueva línea de cereales integrales, para llevar a cabo los planes de inserción en el mercado se elaboraría un plan de negocios solo para esta nueva línea con objetivos concretos y un plan de acción efectivo.

Plan de negocios para nuevas empresas

Este tipo de plan de negocios sirve para desarrollar una idea con todos los detalles que involucran su funcionamiento desde una etapa inicial, ya que es importante comprobar de forma integral si el proyecto es viable antes de su puesta en marcha. Weinberger (2009) indica que “para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha” (p. 40). En este plan se describe la idea, los objetivos a alcanzar, estrategias y planes de acción, para nuevos emprendimientos o ideas de negocios, como en el caso de la creación de la empresa “CEREALES ANDES”.

Plan de negocios para inversionistas

Es un documento sencillo y corto que debe contener información relevante para los potenciales inversionistas redactado de tal forma que sea de fácil comprensión para el lector y genere el interés suficiente para vender la propuesta, por lo que según Weinberger (2009) “es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobre todo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión” (p. 41). Para la elaboración de este plan se puede partir de un documento elaborado con anterioridad, resumiendo y sintetizando los puntos más importantes que se quiera resaltar del proyecto, debido a que los inversionistas necesitan un documento más simple para la toma de decisiones.

Plan de negocios para administradores.

Es el plan que más detalle debe contener mostrando paso a paso los procedimientos, programas, políticas y planes de acción, ya que es indispensable para la operación de la empresa y cumplir con las metas y objetivos propuestos, por tanto, debe contener de acuerdo a lo expresado por Weinberger (2009) “el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las

estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales” (p. 41). Este documento constituye para los administradores una guía del camino a seguir para la obtención de los resultados esperados y una ventaja competitiva en el mercado.

5.1.2.5. Modelo de negocios

Al diseñar un plan de negocios, es conveniente considerar un modelo de negocios, Joanidis (2017) “el modelo de negocios es una herramienta conceptual y apunta a plasmar de manera sintética cómo se hace una empresa para ganar dinero con un producto o servicio” (p. 32). Un tipo de modelo es el *business model canvas* o también conocido como *lienzo de modelo de negocios* que consta de nueve bloques en los que se detallan las variables más importantes de un negocio, aliados estratégicos, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con el cliente, canales, segmento de clientes, estructura de costos y flujo de ingresos.

Este método ayuda a visualizar la ruta para un emprendimiento exitoso, entre las ventajas que brinda se destacan: se presenta como una especie de mapa u hoja de ruta de fácil comprensión, disminuye los riesgos de la actividad comercial, permite un diagnóstico interno, análisis de la idea de negocio desde diferentes perspectivas, fácil de utilizar y está al alcance de todos los empresarios, fomenta la innovación y la creatividad, funciona para todo tipo y tamaño de empresa y permite visualizar problemas y generar posibles soluciones. Permite un nivel de organización adecuado para asegurar que toda la información y procesos fluyen correctamente por todas las áreas de la empresa.

5.1.2.6. Estructura del plan de negocios:

Es importante establecer la estructura del plan de negocios, para lo cual se ha tomado en consideración el análisis del criterio de autores como Weinberger (2009), Valencia y Pinto (2013) y Zorita (2015), quienes describen los elementos de la estructura del plan y se puede concluir que la mayoría de los mismos contienen la misma información, por tanto, se puede decir que consta básicamente de cinco partes principales: el resumen ejecutivo o introducción, plan de mercado, plan de operaciones, plan financiero y temas legales o societarios. Para el desarrollo del proyecto se tomará en cuenta la propuesta del autor más actual en la materia, Zorita (2015), quién describe los siguientes elementos:

Tabla 2
Estructura del plan de negocios

| Elementos |
|--|
| 1. Resumen ejecutivo |
| 2. Descripción del negocio |
| 3. Análisis del mercado y la empresa. |
| 3.1. Análisis externo |
| 3.2. Análisis interno de la empresa |
| 4. Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico. |
| 4.1. Análisis de la situación. Diagnóstico |
| 4.2. Planteamiento estratégico |
| 5. Plan operativo de marketing y ventas |
| 6. Plan de Operaciones. Sistema de información |
| 7. Temas societarios. Organización de Recursos Humanos |
| 8. Estudio Económico Financiero |

Fuente: Zorita (2015)

La selección de cada uno de los elementos de la estructura de un plan de negocios descrito por Zorita son importantes para organizar las ideas en el proceso de creación de la empresa. Iniciando desde la portada en el que se ubica el título del plan y datos generales como ubicación y sector en el que se desempeñará, la descripción del negocio permitirá una visión general de la empresa, el análisis de la empresa y el mercado serán útiles para realizar un diagnóstico interno y externo, posteriormente se plantea el plan operativo, de marketing, organización de recursos humanos y estudio financiero que serán vitales para evaluar la viabilidad de proyecto de emprendimiento. Se ha considerado que cada uno de los elementos descritos en el plan son genéricos e importantes para el diseño del plan de negocios de la empresa “CEREALES ANDES”.

5.1.2.7. Análisis de mercado y la empresa

Análisis interno

La investigación interna permite conocer el estado actual de los factores propios o internos de la empresa, considerando los aspectos más importantes para cada tipo de organización, en este sentido Torres (2014) señala que “el análisis de las potencialidades de la organización

(empresa) determina qué puede hacer, en referencia a los actos que le permitirán aprovechar recursos, capacidades y competencias centrales que son propias de la organización” (p. 128). Para llevar a cabo esta importante tarea Luna (2014) recomienda que en un análisis interno se deben abordar un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades en los siguientes puntos:

Tabla 3
Enfoque estratégico de fortalezas y debilidades

Puntos estratégicos

Estrategia actual de la empresa (cómo está funcionando).

Cadena de valor de la empresa.

Problemas estratégicos de la empresa

Posición competitiva de la empresa en relación con la de los rivales

Recursos de la empresa

Estructura de la empresa

Fuente: Luna (2014)

El análisis de la estrategia actual de la empresa permite evaluar el funcionamiento para valorar si existen áreas de mejora y realizar un proceso de retroalimentación, mediante la observación de la cadena de valor se verifica si existe un valor agregado para los clientes que puede ser fuente de ventajas competitivas, la evaluación de la posición de la empresa respecto a la competencia incentiva el desarrollo de estrategias para mejorar la posición, en cuanto a los recursos es importante determinar si se están optimizando y generando beneficios y el análisis de la estructura de la empresa consiste en verificar el cumplimiento de los procesos e identificar áreas que presenten problemas.

Análisis externo

El trabajo de los administradores para generar estrategias consiste en un análisis del ambiente externo y la situación interna de la empresa, puesto que se desarrollan en un entorno global que según Luna (2014) “el cual está integrado por el ámbito económico, demográfico, político, jurídico y la regulación gubernamental, además de los aspectos tecnológicos, las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos, movimientos estratégicos de la competencia y factores clave de éxito de la competencia” (p. 114). La base para el análisis externo comprende las oportunidades y amenazas que deben

aplicarse a cada elemento del ambiente global.

La importancia del entorno externo está dada en que las organizaciones funcionan como un sistema abierto, que subsistirá y se desarrollará al amparo de sus conexiones con el entorno externo (Torres, 2014). La empresa no tiene el poder de influir ni tiene el control sobre los sectores de ambiente externo por lo que es necesario identificar las oportunidades y amenazas. La oportunidad es una situación favorable que la empresa debe explotarlo y la amenaza constituye un riesgo o situación desfavorable que puede detener o limitar los esfuerzos de la empresa.

5.1.3. Plan operativo

En esta parte del plan de negocios se define las operaciones y el equipamiento indispensables para producir el producto o prestar el servicio, variables que deben considerar la producción planificada y proyectada para cubrir necesidades presentes y futuras. Esta fase denominada plan operativo por Caldas e Hidalgo (2019) pretende diseñar todos los procesos de elaboración y fabricación de los “productos o de prestación de servicios y concretar los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones, a partir de los datos recogidos en el estudio de mercado y estrategias elaboradas en el plan de marketing” (p. 80).

Tabla 4

Componentes del plan operativo del plan de negocios

| |
|--|
| <u>Componentes</u> |
| Ubicación |
| Equipamiento |
| Personal |
| <u>Procesos de manufactura y servicios</u> |

Fuente: Caldas e Hidalgo (2019, p. 80)

En el plan operativo de negocios se debe evaluar la ubicación estratégica para el negocio, es decir, dónde estará localizada geográficamente, para lo cual se debe tener en cuenta aspectos como cercanía al mercado y a los clientes, dotación de servicios, acceso a la materia prima y proveedores, incentivos fiscales, entre otros. El equipamiento de la empresa consiste en dotar de los equipos de oficina, de computación, muebles y enseres y maquinaria necesarios para la

operación. La gestión del talento humano es importante en primer lugar para identificar el personal necesario para cada área y asegurar que el mismo cuente con las capacidades inherentes al puesto de trabajo. Proceso de manufactura y servicios, este apartado consiste en la selección de los mejores procedimientos de producción para asegurar un producto de calidad con costos adecuados.

5.1.4. Estudio económico financiero

El estudio financiero también conocido como estudio económico, permite analizar y determinar la cantidad adecuada para el plan de negocios. Se requieren técnicas de evaluación para seleccionar la mejor opción entre varias para el mejor uso de los recursos limitados con los que dispone la organización. La finalidad de esta evaluación es la toma de decisiones que maximicen los beneficios. Luna (2014) describe que “después de haber desarrollado el estudio de mercado y técnico del plan de negocios estratégico y teniendo como efecto que son viables le corresponde al estudio financiero calcular los montos determinados en el estudio de mercados y técnico” (p. 160), el cálculo de costos incluye los costos de producción, materia prima, mano de obra, costos indirectos; gastos administrativos; gastos de ventas gastos financieros.

En la etapa de la evaluación financiera se valida la factibilidad y rentabilidad del proyecto, tomando como base la inversión, los flujos de ingreso y egreso. Pérez (2017) indica que “para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el período de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del VAN Y TIR” (p. 70). La evaluación final numérica es la más importante, ya que, si la estructura del proyecto no se ve reflejado en rendimientos económicos futuros, exceptuando los proyectos sociales, no tiene sentido poner en marcha el negocio y mucho menos será atractiva para los inversionistas ni para obtener financiamiento.

5.1.4.1. Valor Actual Neto

El indicador del Valor Presente Neto (VPN), conforme lo señala Ramírez (2019) “es la diferencia de los flujos netos de los ingresos y egresos, valorados a precio de hoy, descontados a la tasa de interés de oportunidad” (p. 141). El Valor Actual Neto (VAN) se utiliza en gran medida en la evaluación financiera de proyectos para conocer el valor real del proyecto

descontando la inversión inicial, esto permite conocer si el negocio tendrá rentabilidad. Si el resultado del VAN es positivo se recomienda aceptar el proyecto, si es igual a 0 es indiferente y si es negativo no generará rendimiento por lo que se debe rechazar.

El VAN de acuerdo con Pérez (2017) es uno de los “criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera el proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial” (p. 70), esta equivalencia permite determinar si los flujos futuros que generará durante la vida útil del negocio superan la inversión inicial. Adicionalmente, permite evaluar el proyecto frente a otras opciones de inversión, indicando si es una buena alternativa o es preferible buscar otras alternativas.

5.1.4.2. Tasa Interna De Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa máxima de rendimiento que generará el proyecto, también se le conoce por ser un indicador que vuelve cero al VAN, como lo sostiene Ramírez (2019) “la tasa interna de retorno es la rentabilidad de una empresa o de un proyecto de inversión. Matemáticamente, es la tasa de interés que iguala el valor presente a neto” (p. 144). A diferencia del VAN que mide la rentabilidad en términos monetarios, la TIR se expresa en términos porcentuales debido a que su evaluación depende de la comparación con la tasa de descuento del proyecto. Para la toma de decisiones, Pérez (2017) señala que “la TIR puede utilizarse como indicador de rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión” (p. 71). Para evaluar este indicador se requiere una tasa de oportunidad, si la TIR (tasa de rendimiento obtenida) supera a la tasa de oportunidad del proyecto se sugiere aceptar la inversión, caso contrario, se rechaza. Es importante tener en cuenta que la selección de un proyecto con base en este indicador está dada mediante un posible escenario que se ha creado tomando en cuenta las variables más cercanas a la realidad, sin embargo, están pueden reaccionar de diferente manera de acuerdo con los cambios del mercado.

5.1.5. Planes de negocio para la empresa “CEREALES ANDES”

La elaboración de un plan de negocios para la empresa “CEREALES ANDES” constituye la aplicación de un tipo específico, en este caso, como se trata de una empresa que se encuentra en su etapa de creación se realizará un plan de negocios para nuevas empresas. Esta iniciativa de negocio tiene la finalidad de comercialización de snacks de cereales extruidos de maíz y arroz en el Cantón Antonio Ante. Antes de poner en marcha esta empresa es de vital importancia comprobar mediante un diseño de empresa la viabilidad en el mercado. Este paso previo brindará un escenario prospectivo y prever los posibles resultados, con el fin de minimizar riesgos.

Para crear un escenario con todas las variables de la empresa, se considera pertinente el desarrollo del plan de negocios mediante el modelo de negocios canvas, en el que se definirá aspectos como actividades, recursos, canales, segmento, etc. Se ha considerado este modelo porque es ideal para sintetizar a la empresa en nueve bloques que contienen las áreas claves para el funcionamiento y puesta en marcha, de tal manera que brinde una imagen clara del escenario que se va modelando y evaluar el grado de madurez del proyecto. Permite la visión de la estructura tipo maqueta en el que se pueden ir conjugando, eliminando y añadiendo elementos hasta lograr la combinación ideal para una empresa de cereales. En cuanto a la estructura para el diseño del plan se ha evaluado a varios autores expertos en la materia. De acuerdo con el enfoque práctico que se buscaba se ha considerado los elementos de la propuesta de estructura de Zorita (2015) que constará de las siguientes partes: aspectos generales de la empresa, plan de mercado mediante un análisis interno y externo, plan financiero mediante el cálculo de los principales indicadores TIR y VAN y temas legales y societarios mediante el que se definirá los aspectos legales de funcionamiento. Y estas variables son flexibles para sintetizarse en un modelo Canvas, permitiendo concretar con mejor precisión la idea de negocio.

En la descripción del negocio es indispensable considerar la definición de la misión y visión de la empresa “CEREALES ANDES” para conocer la razón de ser y la proyección de crecimiento en los cinco años de duración del proyecto. La descripción de estos elementos es de vital importancia debido a partir de éstos se trazarán los objetivos institucionales y se desarrollará toda la planificación, que posteriormente será presentado como un plan de negocios. Tener una idea clara del corazón de la empresa y a dónde se pretende llegar en el futuro,

permitirá trazar objetivos estratégicos para determinar la mejor ruta para dar cumplimiento a las metas propuestas.

En la industria de snacks de cereales para el desayuno en el que operará la empresa existen varios factores que pueden ser determinantes para su éxito o fracaso. El análisis de mercado y de la empresa será indispensable para prever aspectos favorables y desfavorables. Para esta evaluación se realizará un análisis de mercado o análisis externo, en el que se determinará las oportunidades y amenazas del sector en los diferentes ámbitos: económico, demográfico, tecnológico, político y jurídico. La valoración de estos factores permitirá aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas del sector a través de la generación de estrategias. En tanto que el análisis de la empresa o análisis interno se desarrolla a través de la verificación de las fortalezas y debilidades que se van generando al diseñar el modelo de negocio, de tal manera que ayudará a la empresa a preparar planes de acción para fortalecer sus debilidades y explotar sus fortalezas.

Una vez que se ha establecido la misión, visión y valores, objetivos estratégicos de la empresa “CEREALES ANDES”, se ha determinado un modelo de negocios, definido una estructura adecuada y analizado los factores internos y externos; para continuar con la elaboración del plan operativo, de marketing y ventas es importante identificar los procesos de elaboración y fabricación, comercialización y distribución de los productos de cereales extruidos que introducirá al mercado esta empresa. Además de determinar una ubicación estratégica y designar los recursos humanos materiales y tecnológicos indispensables para la marcha.

Todo tipo de empresa u organización requiere de un estudio económico y financiero, por tanto, aplicar este tipo de evaluación para analizar la rentabilidad de poner en marcha a la empresa “CEREALES ANDES” es muy importante ya que los esfuerzos económicos y humanos invertidos para generar esta propuesta se verán reflejados en los resultados que se proyectan obtener. Las herramientas más usuales para la evaluación de proyectos por la información que brindan son la TIR y el VAN, los mismos que permiten tomara la decisión final de si invertir o no, además de ser indicadores esenciales para obtener financiamiento. Cada uno de los temas abordados del plan de negocios son elementos empresariales que en alguna medida que permite a la empresa prepararse para el futuro.

El resultado final de este trabajo de investigación es la creación de la empresa “CEREALES ANDES” que se dedicará a la comercialización de snacks de cereales, para lo cual las materias primas principales que se requiere son los cereales de maíz y arroz que se someterán a un proceso de extrusión. Para lo cual se requiere la infraestructura tecnológica necesaria, ya que se trabajará en la línea de alimentos procesados, cumpliendo con la normativa sanitaria vigente. Los productos finales que se ofertarán en el mercado para el consumo humano son los extruidos en forma de bolitas de sabores, arrocitos, entre otros. Para su creación se ha considerado necesario diseñar un plan de negocios que permita desarrollar cada elemento que constituye una empresa.

5.2. CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA “CEREALES ANDES”

La metodología que se empleará en el presente trabajo de investigación permitirá la recolección de información relevante para determinar la factibilidad del proyecto. Como lo describen Yuni y Urbano (2014) la “metodología de la investigación es la disciplina encargada de describir, aplicar y comprender las operaciones de la investigación científica. Estas operaciones se refieren a la justificación y el descubrimiento de nuevos conocimientos científicos” (p. 12), misma que contribuirá a realizar las actividades investigativas de manera racional y eficiente con el fin de determinar la factibilidad de implementar un plan de negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”.

5.2.1. Paradigma de investigación

El paradigma en la investigación es entendido como un modelo o conjunto de referencias que constituyen una forma de explicar la realidad. Permite según Ricoy (2006) “conocer mejor el modelo o modelos metodológicos en los que se proponga encuadrar un estudio empírico. Desde la propia investigación es necesario comprender los fenómenos que se van desarrollando para desencadenar propuestas de mejora permanente dentro de un contexto” (p. 12). Ayuda orientar el proceso de estudio para abordar el problema de investigativo de manera más eficiente.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos” (p. 2) lo que constituye un paradigma importante en la investigación pues son herramientas valiosas que han contribuido al desarrollo de la ciencia, cada una con sus características para generar conocimiento. Estos enfoques emplean procedimientos cuidadosos, metódicos y empíricos.

5.2.1.1. Enfoque Cualitativo

El cualitativo es un enfoque que, según Bonilla y Rodríguez (2005), se orienta a “profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean

percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p. 77). Se ha seleccionado este método porque ayudará a definir las características del objeto de estudio, mediante la aplicación de diferentes herramientas de investigación.

La investigación cualitativa se comprende como un paradigma singular que explica los fenómenos mediante el razonamiento inductivo; engloba todos los acercamientos metodológicos no cualitativos, con el fin de construir una teoría. El procedimiento inductivo parte de lo particular hacia a lo general, que constituye un atractivo para el investigador ya que no tiene mucha dependencia en conceptos preexistentes, sino que tiene una mayor capacidad para generar teorías (Izcara, 2014). Para tratar de explicar el fenómeno de estudio se recaban datos no numéricos, genera conocimiento científico mediante la interpretación de la información obtenida.

Las técnicas de investigación a ser utilizadas en esta metodología son las entrevistas de persona a persona en el centro de la ciudad de Atuntaqui, principalmente a personal de empresas que se desenvuelven en empresas similares a la de este proyecto, esto con la finalidad de recabar información respecto a las variables los cuales nos ayudarán a definir las características de este potencial mercado y conocer su situación actual. La observación será otra técnica importante que aportará valor al proceso de investigación, puesto que nos permitirá evaluar el comportamiento de las variables en el sector comercial de la ciudad de Atuntaqui.

Características del enfoque cualitativo

Intersubjetividad, de acuerdo con lo expresado por Ballesteros (2014) “la materia prima con la que trabaja el investigador cualitativo está formada por interpretaciones particulares de la experiencia vivida. No hay, por tanto, un «objeto» de la investigación que podamos describir y explicar sino un conjunto de subjetividades” (p. 23), es decir, que es un proceso mediante el cual una persona comparte sus conocimientos con otros, sin embargo, la intersubjetividad “no aborda cuestiones personales, aisladas, individualista, descriptivas o que se ciñan a formatos; todo lo contrario, la dimensión intersubjetiva aborda problemáticas que tienen que ver con el conjunto de las poblaciones y con el continente” (Bejar & Quispe, 2019, p. 1).

Holismo, como lo expresa Ballesteros (2014) “incide en el reconocimiento de la

complejidad del fenómeno humano (la «realidad» a la que se enfrenta el investigador cualitativo) y en la necesidad de comprenderlo en su totalidad y en profundidad” (p. 23), es decir que el todo es apreciado como algo más que la mera suma de sus partes, a través de buscar conexiones e interrelaciones del fenómeno de investigación. “Desde el marco conceptual del holismo, la investigación cualitativa explora la profundidad, la riqueza y la complejidad inherente a un fenómeno” (Loli, et al., 2015, p. 47), para el caso del presente estudio la comercialización de cereales extruidos de maíz y arroz.

5.2.1.2. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) representa “un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas posiciones. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico” (p. 5). Por lo descrito, para la recopilación de datos será importante aplicar este método, ya que permite cuantificar y delimitar la población, así mismo obtener información concreta para la toma de decisiones.

La investigación cuantitativa es el enfoque mediante el cual se recogen datos cuantitativos sobre variables, para lo cual se utiliza el razonamiento deductivo. Este procedimiento trata de verificar que la realidad se puede entender analizando las diferentes partes que la constituyen, es decir, que va de lo general a lo particular (Cruz, Olivares , & González, 2014). Hay que tomar en cuenta lo descrito por Baena (2014) quién indica que “resulta con frecuencia inaplicable en muchos tipos de investigación social, aunque proporciona una base útil para establecer comparaciones con la investigación cualitativa, más común en las ciencias sociales” (p. 73).

En esta metodología la técnica a utilizarse son las encuestas que serán dirigidas a un segmento específico de la ciudad de Atuntaqui, parte de la población determinada mediante la técnica de muestreo. El conocimiento de las gustos y hábitos de consumo de los potenciales clientes proporcionará información estadística respecto a las variables de la investigación, Las cuales son importantes para desarrollar los productos y sean atractivos en el mercado. Para el análisis y tabulación de datos se hará uso de la herramienta de Microsoft Excel y de acuerdo con necesidad y complejidad de la información obtenida se podrá optar por el software SPSS de

análisis de datos estadísticos.

5.2.1.3. Paradigma de investigación mixta para la elaboración de un plan de negocios de snacks de cereales

El método mixto consiste en la combinación del cuantitativo y cualitativo, que dependiendo de las necesidades de la investigación pueden ser aplicadas para obtener mejores resultados. Estas metodologías se complementan y de acuerdo con lo señalado por Cruz, Olivares y González (2014) “la diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales” (p. 178). Cada una tiene atributos que se sintetizan en la siguiente tabla, elementos tomados de Cook y Reichardt (1986).

Tabla 5

Atributos de los paradigmas cualitativos y cuantitativos

| Paradigma cualitativo | Paradigma cuantitativo |
|---|---|
| Perspectiva subjetiva | Perspectiva objetiva |
| No generalizable: estudio de casos aislados | Generalizable: estudio de casos múltiples |
| Holista, tiene en cuenta diferentes elementos | Particularista, se reduce a determinados aspectos |
| Exploratoria, inductiva y descriptiva | Confirmatoria, inferencial, deductiva |
| Orientada al proceso | Orientada al resultado |

Fuente: Cook y Reichardt (1986)

Elaboración propia

El resultado del análisis realizado indica que ninguna de estos enfoques es mejor que la otra, sino que se complementan para aportar al investigador un valioso mecanismo de investigación, brindando aproximaciones del estudio del fenómeno desde diferentes perspectivas. En tanto que el cuantitativo ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, se concentra en puntos específicos del objeto de investigación y facilita la comparación entre estudios similares debido a su naturaleza, el cualitativo por su parte proporciona profundidad a los datos, contextualiza el entorno y brinda un panorama más detallado de experiencias únicas. Al estudiar el fenómeno con la aplicación de estos fenómenos se tiene mayor oportunidad de generar nuevo conocimiento y obtener mejores resultados.

5.2.2. Método de la investigación

Cuando se habla de un método, de un tipo de investigación, de una metodología, se busca el procedimiento de recopilación de información más adecuado para el proyecto. La asignación de un tipo de investigación según Hernández (2014) son las ideas “sin importar que tipo de paradigma fundamente el estudio ni el enfoque que habrá de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (perspectiva cualitativa) o la realidad intersubjetiva (óptica mixta)” (p. 24) que se investigará. Partiendo de esta afirmación y el análisis del aporte que cada tipo de investigación puede contribuir al proyecto, se ha determinado que la mejor opción es un enfoque mixto compuesto por el cuantitativo y cualitativo.

El método inductivo descrito por Abreu (2014) plantea un razonamiento “ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo” (p. 200), este procedimiento parte de la observación, registro y clasificación del fenómeno investigado hasta llegar a la generación de la información. Y el método deductivo de acuerdo con Abreu (2014) “permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas. En este sentido, los futuros objetos de estudio podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran” (p. 200). Este método parte de premisas preestablecidas con el fin de llegar a una conclusión de las variables descritas. Pude aplicarse de forma directa, partiendo de una sola premisa o de forma indirecte que parte de varias premisas.

5.2.3. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación delimita el proyecto en el plano temporal y espacial como lo describe Chaverri (2017) en “la cual se detalla el lugar, ya se trate de una investigación global, regional, nacional o local, incluso circunscrita a espacios institucionales y, por otro lado, la delimitación temporal, la cual señala la extensión de tiempo que cubre el estudio” (p. 190). El presente trabajo de investigación se planifica con una duración de 5 años, del año 2022 al 2026 y se ubicará en la provincia de Imbabura, Cantón Antonio Ante, para atender a una parte del mercado anteño con productos de calidad de acuerdo con las necesidades y preferencias,

resultado de la investigación.

5.2.4. Tipo de investigación

El proceso de la investigación puede tener diversos alcances, exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El propósito de la investigación descriptiva es describir las características del fenómeno de estudio, en este caso particular, comprender los hábitos y preferencias de compra de snacks de cereales. La revisión documental permite expandir los conocimientos existentes respecto al objeto de indagación, el mercado de snacks cereales para el desayuno cabe mencionar que este tipo de investigación conforme a lo señalado por Gómez (2010) “intenta leer y otorgar sentido a documentos que fueron escritos con una intención distinta a esta dentro de la cual se intenta comprenderlos. Procura sistematizar y dar a conocer un conocimiento producido con anterioridad al que se intenta construir ahora” (p. 230), la información obtenida será analizada y procesada con el fin de dar mayor relevancia al proyecto. La investigación bibliográfica se caracteriza por brindar información de fuentes secundarias, de los que se extraen conceptos y teorías aplicables a un plan de negocios. El conocimiento que aportan los diferentes autores de acuerdo con su experticia brinda al trabajo una visión más amplia del proceso de construcción del marco teórico para la elaboración del plan propuesto.

La investigación de campo es aquella en la que el investigador se traslada a un lugar físico para buscar datos directos del fenómeno de estudio, se analiza el problema tal y como se presenta en la realidad. Spink (2007) indica que “estar en el campo puede ser un proceso largo de convivencia y de observación-participante o, solamente, una secuencia de visitas. Al retornar del campo, el investigador analizará sus datos, discutirá su relevancia teórico-científica y publicará sus conclusiones” (p. 566). Este tipo de trabajo se utilizará para estudiar las preferencias de consumo en los centros de autoservicio y la oferta existente en el mercado.

5.2.5. Técnicas e instrumentos para el levantamiento de información

Para el trabajo de investigación de campo se aplicarán las principales técnicas, como son la Observación, encuesta y entrevista; técnicas que permitirán recabar información directamente de la fuente. La observación, conforme lo establece Mercado (2004) “es la técnica que es útil en la investigación de campo, se usa en los estudios que requieren observación participante,

observación directa o estudio de casos” (p. 56), que de acuerdo con el autor ocupa un lugar predominante en el proceso científico. Esta herramienta será utilizada en los principales súper mercados y tiendas de mayor recurrencia de la ciudad para observar los tipos de productos que se ofertan y la preferencia de los consumidores hacia las marcas existentes.

La encuesta definida por Mercado (2004) es un “instrumento que nos permite el acopio de datos mediante consulta o interrogatorio. Puede ser administrado en forma oral o escrita con el propósito de averiguar hechos, opiniones y actitudes” (p. 165). Para su elaboración se requiere determinar un objetivo en concreto que se pretende alcanzar. Esta encuesta se aplicará a la muestra de habitantes calculados, este grupo estará constituido de personas mayores a 18 años, amas de casa y estudiantes, que pueden ser posibles consumidores del producto.

La entrevista definida por Mercado (2004) “es la técnica empleada con mayor frecuencia por el investigador. En ella intervienen básicamente dos personas, una es la entrevistada, la que proporciona información, y la otra la entrevistadora, quien obtiene información” (p. 167). Se realizará entrevistas a al menos 6 expertos, representantes de empresas de cereales similares al proyecto, académicos, servidores públicos se aplicará también a especialistas en el tema de estudio. En el anexo 1 y anexo 2 se podrá revisar los diseños de encuesta y entrevista que se ha elaborado respectivamente. Los instrumentos que se han diseñado para el levantamiento de la información serán validados por profesionales en la materia como el Msc. Adrián Andrade y Msc. Johana Morocho, docentes de carreras de Ciencias Administrativas.

5.2.6. Población y muestra

Para medir la tendencia de consumo y la factibilidad de una empresa comercializadora de cereal extruidos de maíz y arroz se tomará como población objeto de la investigación a los habitantes del cantón Antonio Ante (la ciudad de Atuntaqui como cabecera cantonal), que de acuerdo con el último censo poblacional del 2010 tiene 45.184 habitantes, compuesta por 22.449 hombres y 21.069 mujeres. Del tamaño de la población se determina la muestra que es un aspecto importante para conocer la cantidad de participantes para el estudio. Para lo cual se procedió con el cálculo con el tamaño de la población de 21.069 habitantes, nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, dando como resultado la cantidad de 377 habitantes a los cuales se aplicará las distintas técnicas de investigación como encuestas.

Tabla 6
Cálculo de la muestra

| Ítem | Valor |
|---|---|
| Tamaño de la población | N = 21.069 |
| Constante del nivel de confianza | K = 1.96 |
| Error muestral | e = 5% |
| Proporción de la población con las características del estudio | p = 0.5 |
| Proporción de la población que no tiene las características del estudio | q = 0.5 |
| Fórmula del tamaño de la muestra | $\mathbf{n} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 21069}{(5\%^2 * (21069 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 377.30$ |

Elaboración propia

5.3. CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIOS PARA PARA LA EMPRESA “CEREALES ANDES” EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE PARA EL 2021-2025.

5.3.1. Planificación estratégica

5.3.1.1. Descripción de la empresa

La empresa nace con el nombre de “CEREALES ANDES”, con el fin de comercializar cereales extruidos de maíz y arroz para el desayuno y en forma de snacks, la idea de su creación surge como una iniciativa de emprendimiento que se ha generado debido al acercamiento que se ha realizado con un empresario que cuenta con la experiencia necesaria en el sector y en vista de la creciente demanda nacional e internacional de consumo de cereales para el desayuno, por ende, se ha considerado importante elaborar el proyecto para evaluar si la idea es rentable con las condiciones actuales y futuras del mercado. La empresa se creará con el fin de proveer productos de calidad, dirigido a los consumidores del Cantón Antonio Ante. Legalmente se constituye como una sociedad anónima.

5.3.1.2. Misión

Somos una empresa ecuatoriana comprometida con los principios y valores familiares, que tiene como principal objetivo brindar a nuestros clientes cereales extruidos que generen bienestar y satisfacción.

5.3.1.3. Visión

Convertirnos para el año 2026 en una empresa líder en la comercialización de cereales procesados en la zona 1 del país, diferenciados en el mercado por nuestra constante innovación y creación de valor.

5.3.1.4. Valores corporativos

Tabla 7
Descripción de los valores corporativos

| Valor | Descripción |
|-----------------|--|
| Calidad | La carta de presentación de nuestra empresa es la calidad de los productos que ofertamos a nuestros clientes. Reflejado en los trabajadores, proveedores, accionistas y clientes |
| Responsabilidad | Nuestro compromiso de responsabilidad para con el medio ambiente, desarrollo social y crecimiento económico. |
| Pasión | Brindar productos que satisfacen los gustos de nuestros clientes no es un trabajo, es una pasión que nos identifica. |
| Respeto | Las relaciones que se desarrollan en el entorno empresarial se basan en el respeto mutuo. |

Elaboración propia

Todas las decisiones que se tomen para el éxito de la empresa se deben realizar dentro de un marco de referencia, este marco lo constituyen los valores empresariales, conceptos que representan su cultura organizacional. Para la empresa “CEREALES ANDES” la calidad es de suma importancia ya que es como nos presentamos en la industria, la responsabilidad es el compromiso implícito que establecemos con el entorno, la pasión es lo que mueve a la organización para trabajar y brindar los mejores productos a nuestros clientes y sin el respeto no se pueden generar relaciones justas y cordiales por lo que es un valor muy importante.

5.3.1.5. Ubicación

El mercado meta al que pretende atender la empresa es el anteño, y tomando en consideración factores como la proximidad a la demanda, costes de producción, costes de distribución, disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de materia prima, suministro de servicios básicos, se ha propuesto la sede de la empresa en el Cantón Antonio Ante. El cantón está ubicado al noroeste de la provincia de Imbabura, conformado por dos parroquias urbanas Atuntaqui y Andrade Marín, y 5 parroquias rurales Imbaya, Chaltura, Natabuela y San Roque. La empresa estará ubicada geográficamente en la parroquia de Natabuela en la zona céntrica de este lugar (Velasco Ibarra entre Antonio Grijalva y S/N).

5.3.1.6. Objetivos estratégicos de “CEREALES ANDES”

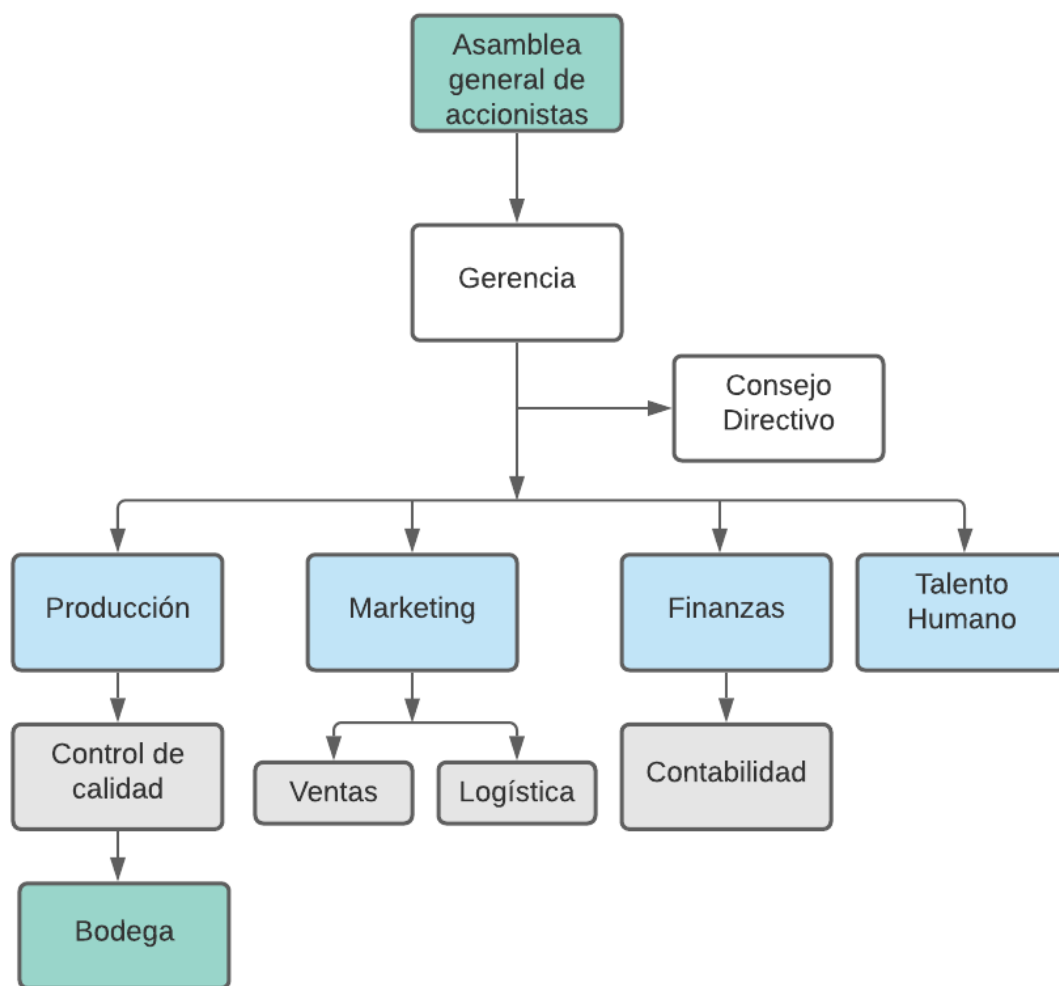
Los objetivos del plan de negocios de la empresa “CEREALES ANDES” están enfocados en cubrir los siguientes puntos: responsabilidad social, relaciones con los proveedores y clientes, innovación, calidad de los productos, comercios justo y medio ambiente. Los objetivos permitirán fijar un horizonte para lograr el éxito empresarial en el tiempo de vigencia del proyecto y podrán ser redefinidos conforme las necesidades futuras.

1. Crear un compromiso de responsabilidad social de parte de la empresa con la comunidad a través de productos alimenticios de alta calidad
2. Crear relaciones de cooperación mutua con los proveedores y clientes
3. Innovar los productos para alcanzar los estándares de calidad nacional e internacional
4. Renovar el catálogo de productos y procesos productivos para ofrecer alternativas saludables
5. Respetar el comercio justo y los valores institucionales en beneficio de la sociedad ecuatoriana
6. Procurar causar un impacto positivo del medio ambiente, a través de procesos productivos amigables y emprendiendo acciones para su cuidado.

5.3.1.7. Organigrama estructural de “CEREALES ANDES”

La estructura organizacional de la empresa “CEREALES ANDES” presenta gráficamente las áreas y niveles de organización, se expresa mediante un organigrama que describe como se relacionan y agrupan las funciones y define los niveles de responsabilidad y autoridad. Su importancia se atribuye a que permite un mejor funcionamiento de la organización, debido a que todo el personal de la empresa conocerá mejor su lugar y la responsabilidad de sus funciones. El conocimiento del organigrama es importante para todo el personal sin importar el nivel jerárquico, por ende, debe ser claro y fácil de comprender. Se ha elaborado el siguiente organigrama gráfico que pretende representar lo mencionado tomando en cuenta el tamaño de la empresa.

Figura 2
Organigrama estructural



Elaboración propia

El organigrama estructural se ha elaborado de manera jerárquica y de tipo vertical compuesta por dos niveles de autoridad, asamblea general de accionista y la gerencia, un nivel de apoyo y asesoría designada como consejo directivo; existen tres niveles operativos, en la primera línea están los departamentos de producción, marketing, finanzas y talento humano, en la segunda línea tenemos las áreas de control de calidad, ventas, logística y contabilidad que están subordinadas a los departamentos principales, en la tercera línea está la bodega subordinada al departamento de producción.

Descripción de las funciones

Tabla 8

Funciones de los cargos de la empresa Cereales Andes

| Cargos | Funciones |
|---|--|
| Socios accionistas Asamblea general de accionistas | Su función es la de analizar la situación de la empresa, elección de gerente, toma de decisiones, revisión de estados financieros y decidir el destino de las utilidades. |
| <i>Gerente</i> Gerencia | Responsable de la administración de la empresa, planificar, organizar y ejecutar y controlar. |
| <i>Coordinador de Marketing</i> Departamento de marketing | Es el encargado de investigar, desarrollar e implementar estrategias para generar mayor número de ventas, fidelizar clientes, incrementar la participación en el mercado, crear relaciones con los clientes y proveedores. |
| <i>Coordinador de finanzas</i> Departamento de finanzas | Su función es la planificación económica y financiera, elaboración de presupuestos, análisis de ingresos y egresos, control interno, administración de riesgo. |
| <i>Coordinador de talento humano</i> Departamento de talento humano | Gestión del talento humano, reclutamiento, formación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y compensación de personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos. |
| <i>Responsable de control de calidad</i> Control de Calidad | Su función es asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad, cumplimiento de plazos, eficiencia en el uso de recursos, asegurar los mejores resultados. |
| <i>Responsable de ventas</i> Ventas | Implementar estrategias de ventas, atención y seguimiento de clientes, promociones y distribución. |
| <i>Responsable de logística</i> Logística | Gestionar el flujo de materias en todas las áreas de la empresa, control de inventario, transporte, compras y almacenaje. |
| <i>Responsable área contable</i> Contabilidad | Llevar la contabilidad de la empresa, cumplir con obligaciones tributarias, elaborar los estados financieros, proveer información financiera para la toma de decisiones. |
| <i>Responsable de bodega</i> Bodega | Responsabilidad de ingreso de los insumos y materias primas a bodega, así como también de productos terminados, verificando que cumplan los estándares de calidad. |

Elaboración propia

La definición de las funciones de cada uno de los cargos establecidos en el organigrama se determina a partir de las necesidades de la empresa “CEREALES ANDES”, y pueden ser ajustadas conforme en la práctica se requieran. Se ha realizado una descripción general de las principales actividades que se deben desarrollar en cada cargo; esto permite a la empresa tener una visión completa de los requerimientos de cada puesto de trabajo, que será de gran utilidad a la hora de la selección y reclutamiento del personal y así mismo a la hora de valorar para fijar una remuneración adecuada; para el empleado favorece el autodesarrollo, motivación y relaciones laborales.

5.3.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Tabla 9

Matriz BCG de la empresa Cereales Andes

| MATRIZ BCG | | PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | |
|-------------|------|--|--|
| | | ALTA | BAJA |
| CRECIMIENTO | ALTO |  <p>Extruido en forma de arroz sabor a chocolate.</p> |  <p>Extruido en forma de arroz sabor a fresa</p> |
| | BAJO |  <p>Extruido en forma de bolitas sabor a maracuyá</p> |  <p>Extruido en forma de bolitas sabor a limón</p> |

Elaboración propia

Para el análisis de la cartera de productos del negocio se ha considerado pertinente realizarlo mediante la matriz BCG en el cual se pueden analizar cuáles son los productos considerados estrella, interrogante, vaca y perro. Cada cuadrante tiene un especial significado para la empresa. En el primer cuadrante tenemos el extruido en forma de arroz sabor a chocolate, este producto estrella tiene alto crecimiento y alta participación en el mercado, lo que indica que genera flujos estables de dinero. En el segundo cuadrante tenemos el extruido en forma de arroz sabor a fresa, este producto interrogante tiene alto crecimiento y baja participación en el mercado lo que indica para generar dinero requiere de inversión constante. En el Tercer cuadrante tenemos el extruido en forma de bolitas sabor a maracuyá, este producto vaca tiene bajo crecimiento y alta participación en el mercado lo que indica genera flujos constantes y estables, son productos consolidados y sus ingresos deben invertirse en los productos estrella. En el cuarto cuadrante tenemos el extruido en forma de bolitas sabor a limón, este producto perro tiene bajo crecimiento y baja participación en el mercado lo que indica que tiene baja rentabilidad y puede llegar a representar pérdidas por lo que se debe evaluar cuidadosamente si se debe seguir produciendo.

Tabla 10

Matriz de cálculo BCG de la empresa Cereales Andes

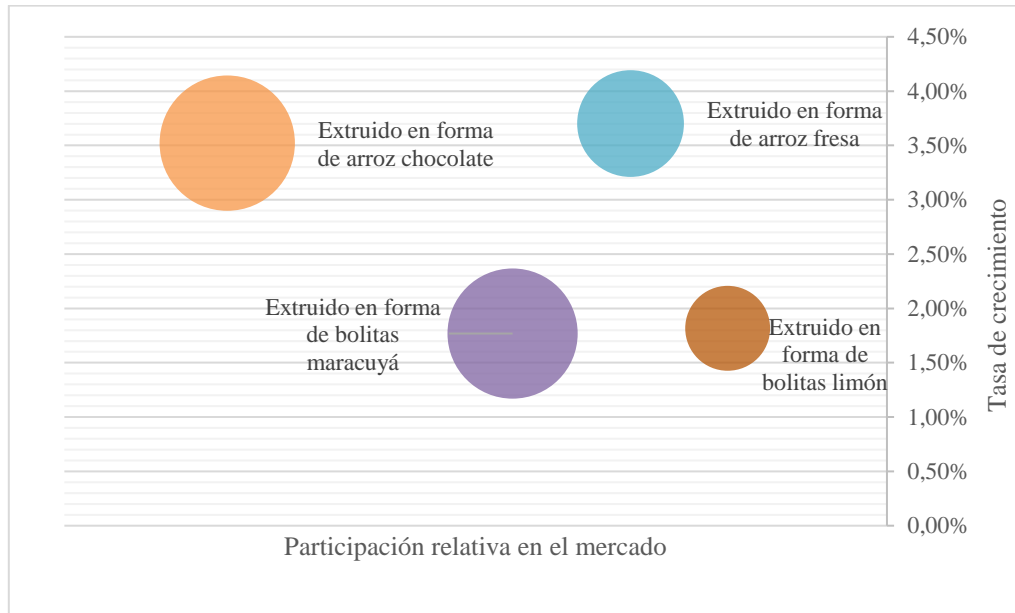
| Productos | Ventas Año 1 | Porción cartera de negocio | Tasa de crecimiento del sector (TCS) | Ventas Año 2 | Participación relativa en el mercado (PRM) |
|--|---------------------|-----------------------------------|---|---------------------|---|
| Extruido en forma de arroz chocolate | 33582,00 | 34% | 3,52% | 34764,58 | 1,60 |
| Extruido en forma de arroz fresa | 20900,00 | 21% | 3,70% | 21673,66 | 0,62 |
| Extruido en forma de bolitas maracuyá | 31094,00 | 31% | 1,77% | 31643,94 | 0,91 |
| Extruido en forma de bolitas limón | 13224,00 | 13% | 1,82% | 13464,28 | 0,39 |

Elaboración propia

Para determinar la ubicación de los productos de la empresa en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz BCG se ha considerado la proyección de ventas del año 1 y año 2. De los cuales partimos para el cálculo de la matriz en la que se determina la porción de cartera de negocio que se obtiene de la siguiente fórmula : venta del producto 1 dividido entre el total de ventas; la tasa de crecimiento del sector (TCS) que se obtiene de la fórmula: $((\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año anterior}) * 100$ y la determinación de la participación relativa en el mercado (PRM) que se obtiene de la fórmula: $(\text{Propias ventas} / \text{principal competidor})$ como se muestra en la Tabla 10.

Figura 3

Gráfico de cuadrantes BCG de la empresa Cereales Andes



Elaboración propia

Una vez determinado los valores de la matriz de cálculo BCG se procede al gráfico de dispersión para mostrar la relación entre las variables. Consideramos como valores **X** de la serie la participación relativa en el mercado y valores **Y** de la serie la tasa de crecimiento del sector. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 3 en el que el cuadrante del producto estrella corresponde al extruido en forma de arroz sabor a chocolate, cuadrante interrogante el extruido en forma de arroz sabor a fresa, cuadrante vaca el extruido en forma de bolitas sabor a maracuyá y el cuadrante perro el extruido en forma de volitas sabor a limón.

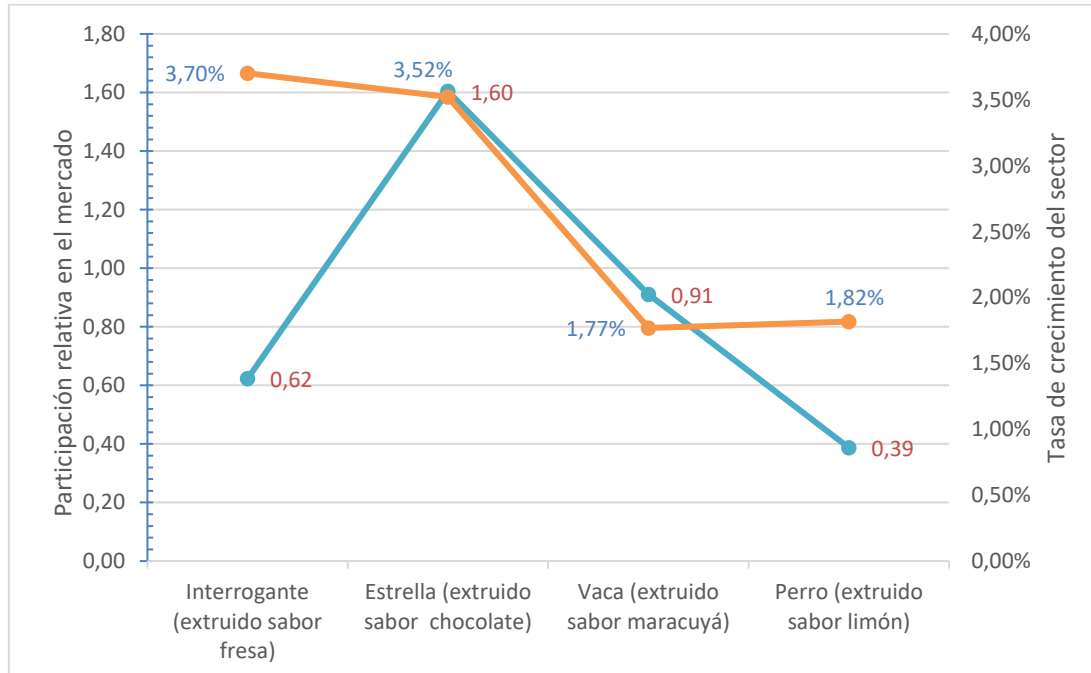
5.3.2.1. Ciclo de vida del producto para los extruidos de la empresa “CEREALES ANDES”

Etapa de Introducción

Los productos de “CEREALES ANDES” iniciarán la en la primera fase del ciclo de vida, es decir, con su introducción en el mercado por primera vez cuando comiencen las operaciones de la empresa. El departamento de marketing desarrollará las estrategias para dar a conocer el producto a los clientes potenciales y generar las primeras ventas. De acuerdo con la aceptación en el mercado, y el volumen de ventas generado, los productos comenzarán con la fase 2 del ciclo que es el crecimiento. Conforme a la proyección inicial se ha clasificado los productos en cada una de las fases, sin embargo, es importante señalar que los productos catalogados inicialmente en la Matriz BCG pueden variar su ubicación conforme al desempeño que presenten en el mercado.

Figura 4

Gráfico del ciclo de vida de los productos de la empresa Cereales Andes



Elaboración propia

De acuerdo con la proyección de ventas que se ha realizado de cada uno de los 4 productos

en la matriz BCG (tabla 10) se puede situar cada uno en las 4 fases de ciclo de vida del producto. Para el análisis se ha graficado los valores correspondientes a la tasa de crecimiento del sector y la participación relativa en el mercado de manera independiente. Con los datos obtenidos se ha procedido a ubicar cada producto en la fase del ciclo de vida que corresponde, como se observa en la Figura 4, por lo tanto, el extruido sabor a fresa se encontrará en la primera etapa de introducción, el extruido sabor a chocolate en la etapa de crecimiento, el extruido sabor a maracuyá en la etapa de madurez y el extruido sabor a limón en la etapa de declive.

5.3.2. Diagnóstico

5.3.2.1. Matriz EFE

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores externos

| EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS | | | | |
|--|-------------|---------------------|-------------------------------|--|
| MATRIZ EFE | | | | |
| Factores | Peso | Calificación | Calificación ponderada | |
| Oportunidades | | | | |
| Aprovechar las ventajas de las plataformas digitales para incrementar las ventas | 0,20 | 4 | 0,8 | |
| Alianzas estratégicas con empresas del sector | 0,05 | 2 | 0,1 | |
| Incremento de la demanda del sector | 0,15 | 4 | 0,6 | |
| Apertura de nuevos mercados | 0,15 | 4 | 0,6 | |
| Amenazas | | | | |
| Imposiciones fiscales que limiten la actividad empresarial | 0,05 | 3 | 0,15 | |
| Falta de incentivos para el desarrollo de la industria | 0,05 | 3 | 0,15 | |
| Incremento de la competencia | 0,10 | 4 | 0,4 | |
| Crisis mundiales de salud | 0,20 | 4 | 0,8 | |
| Constantes cambios en las preferencias de los consumidores | 0,05 | 4 | 0,2 | |
| TOTAL | 1 | | 3,8 | |

Elaboración propia

Mediante la matriz EFE (evaluación de factores externos) se ha evaluado los factores que pueden afectar o beneficiar el desarrollo de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades identificadas como explotar el uso de plataformas digitales para promocionar los productos, apertura de nuevos mercados, incremento de la demanda y las alianzas estrategias que se pueden realizar en la industria. Y minimizar el impacto de las amenazas detalladas, tales como, crisis mundial de salud, incremento de la competencia, cambios en las preferencias de los consumidores, falta de incentivos para el desarrollo. Una vez reconocido el ambiente en el que la empresa trabajará es posible desarrollar estrategias para incrementar la probabilidad de éxito y obtención de los objetivos trazados. El resultado de 3.8 (arriba de la media de 2.50) de la matriz lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

5.3.2.2. Matriz EFI

Tabla 12

Matriz de evaluación de factores internos

| EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS | | | |
|--|-------------|---------------------|-------------------------------|
| MATRIZ EFI | | | |
| Factores | Peso | Calificación | Calificación ponderada |
| Fortalezas | | | |
| Talento humano calificado | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Costos bajos para el acceso a plataformas digitales para impulsar las ventas | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Acceso a la demanda | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Know-how en los procesos productivos | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Debilidades | | | |
| Baja inversión en investigación, desarrollo e innovación. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Costos altos de la infraestructura tecnológica | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Niveles altos de financiamiento (endeudamiento) | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Dificultad de la nueva empresa para ganar el mercado | 0,10 | 2 | 0,2 |

| | | | |
|-----------------------|-------------|---|-------------|
| Productos perecederos | 0,07 | 1 | 0,07 |
| TOTAL | 1,00 | | 3,07 |

Elaboración propia

En cuanto a la identificación del entorno interno se lo realiza a través de la matriz EFI (evaluación de factores internos), herramienta de gestión que permite comprender la situación real de la empresa, mediante la determinación de sus fortalezas como talento humano calificado, costos accesibles a plataformas digitales, acceso a la demanda y el Know-how en los procesos productivos que serán aspectos claves para crear una ventaja competitiva y que serán una base importante para superar las debilidades que se han identificado que principalmente hacen referencia a la elevada inversión de en infraestructura y su financiamiento, y la dificultar para ganar el mercado como una empresa nueva. El resultado de 3.07 de la matriz indica que la marca es fuerte internamente frente a los competidores, una posición interna fuerte.

5.3.2.3. Matriz de fuerzas de Porter

Tabla 13

Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

| Fuerzas | Valoración | Estrategias |
|--|-------------------|---|
| Poder de negociación del cliente | Alta | Generación de un valor agregado en nuestros productos Realizar mayor inversión en publicidad y marketing |
| Poder de negociación de los proveedores | Baja | Realizar alianzas con los proveedores para reducir los costos Ampliar la base de proveedores |
| Amenaza de nuevos competidores entrantes | Baja | Diferenciación de los productos Canales de distribución eficaces |
| Amenaza de nuevos productos sustitutos | Baja | Diversificar la cartera de productos Desarrollar productos sustitutos |
| Rivalidad entre los competidores | Alta | Posicionamiento de la marca Valor agregado para los clientes |

Elaboración propia

En el análisis se ha determinado que existe alto poder de negociación de los compradores debido a que existen diversas marcas de cereales para el desayuno con una extensa oferta, sin embargo, varios de estos productos tienen altas cantidades de azúcar, por lo que la estrategia de nuestra empresa es la generación de un valor agregado mediante el uso de la panela para el endulzar los productos y la inversión en publicidad y marketing para posicionar el concepto y el producto. El poder de negociación de los proveedores es baja ya que las materias primas básicas como el arroz y el maíz son cereales que se cultivan en gran cantidad en nuestro país, y por ende la cartera de proveedores es amplia lo que constituye una ventaja para la empresa. La amenaza de competidores entrantes es baja, para lo cual es importante mantener una diferenciación de los productos y canales de distribución eficaces. La amenaza de productos sustitutos es relativamente baja, la empresa debe diversificar la cartera de productos y desarrollar sustitutos que puedan reemplazar a los actuales adaptándose a las nuevas tendencias de los consumidores. La Rivalidad entre competidores es alta debido a que existen marcas internacionales con años de experiencia consolidadas en el mercado, por lo que como estrategia se buscar posicionar la marca de la empresa y generar valor agregado para el cliente.

5.3.3. Estudio técnico

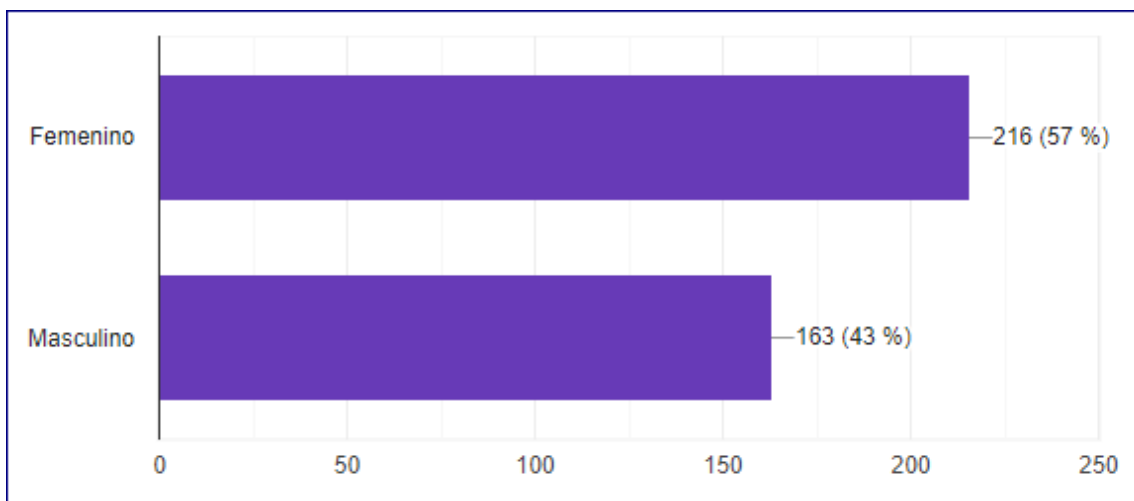
5.3.3.1. Estudio de la demanda

Para esta etapa de investigación se realizaron 379 encuestas para conocer el mercado de cereales para el desayuno en el que se pretende ingresar y conocer las preferencias de una muestra de consumidores potenciales. Se realizaron un total de 11 preguntas cerradas de opción múltiple, lo cual nos permitió limitar el número de posibles respuestas y fue de utilidad para enfocar mejor los resultados. Con las respuestas obtenidas de los encuestados se presentan los siguientes gráficos de resultados:

Datos generales, género

Figura 5

Género de los encuestados



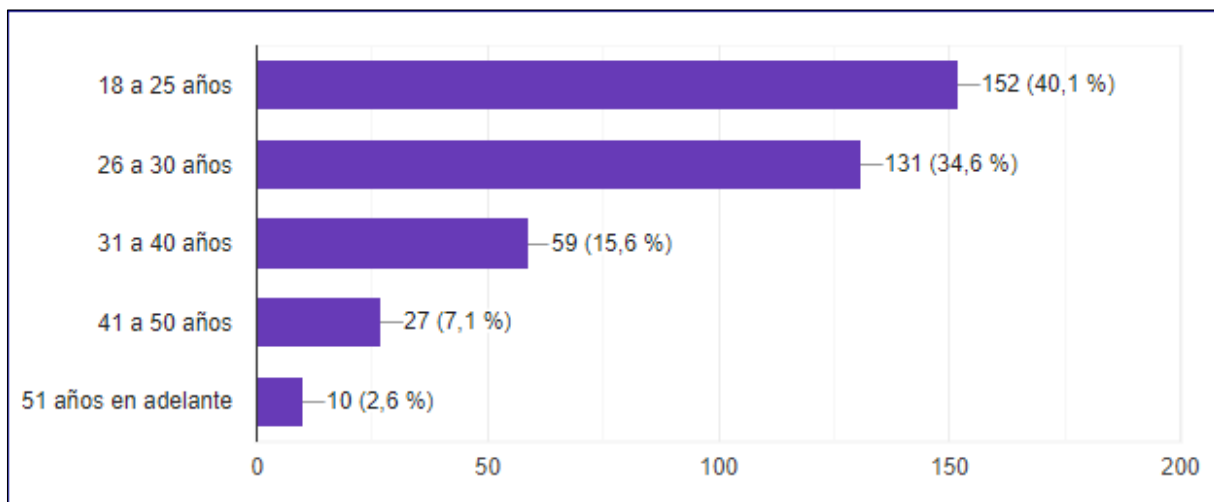
Elaboración propia

El 57% de encuestados, correspondiente a 216 personas son mujeres y el 43% de encuestados, correspondiente a 163 personas fueron hombres. En su mayoría, las mujeres son las encargadas de realizar las compras para sus familias, por lo tanto, son las encargadas de elegir el tipo de cereal que consumirán.

Datos generales, edad

Figura 6

Edad de los encuestados



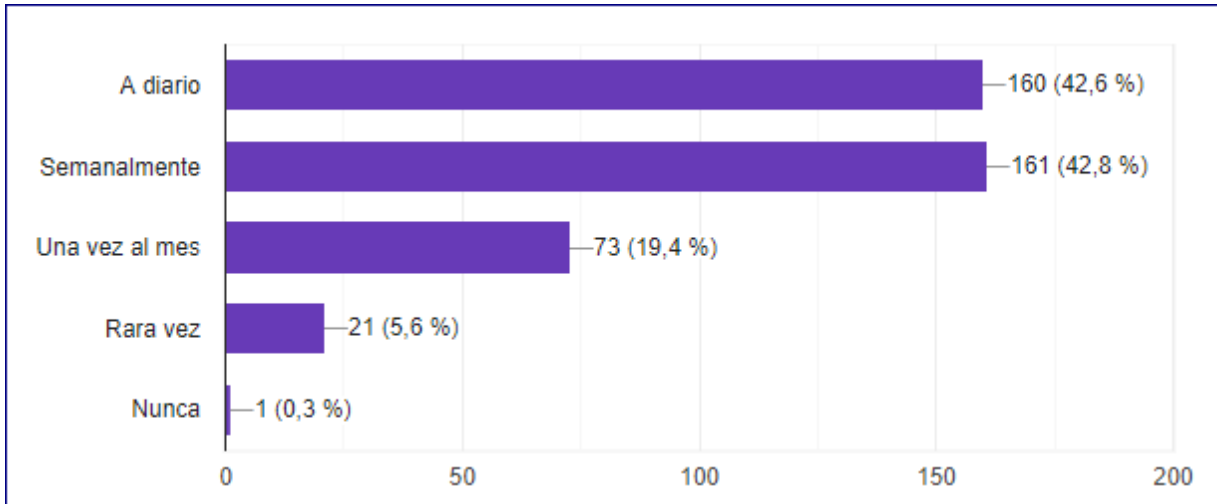
Elaboración propia

EL 40.1% de encuestados, correspondiente a 152 personas tienen de 18 a 25 años. El 34.60% de encuestados, correspondiente a 131 personas tienen de 26 a 30 años. El 15.60% de encuestados, correspondiente a 59 personas tienen de 31 a 40 años. El 7.10% de encuestados, correspondiente a 27 personas tienen de 41 a 50 años y el 2.6% de encuestados, correspondiente a 10 personas son mayores de 51 años. De los datos recabados se puede deducir que las personas que compran cereales para el desayuno en su mayoría tienen entre 18 y 30 años, correspondiente al 74.70%, la diferencia 25.30% son de 31 años en adelante.

Frecuencia de consumo de cereales

Figura 7

Frecuencia de consumo



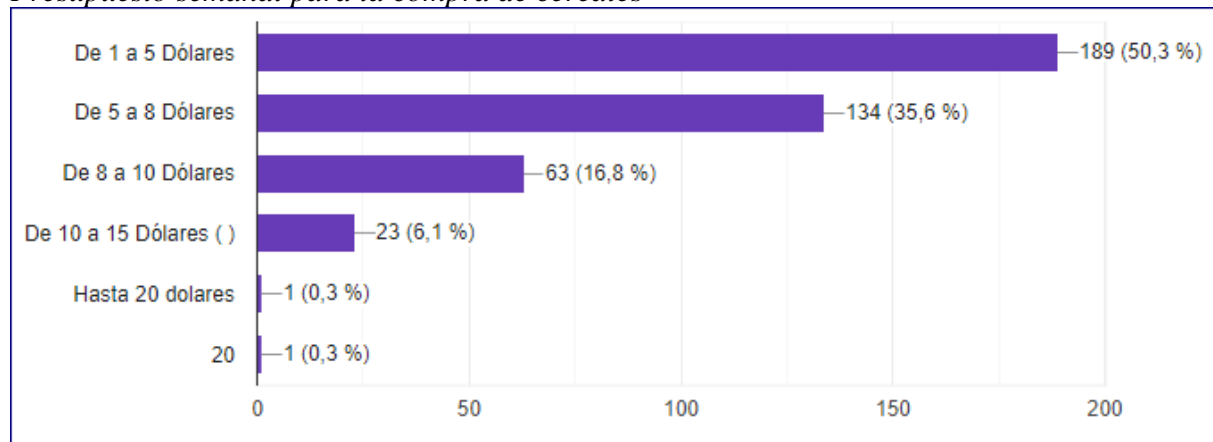
Elaboración propia

EL 42.60% de encuestados, correspondiente a 160 personas indica consumir cereales a diario. El 42.80% de encuestados, correspondiente a 161 personas indica consumir cereales semanalmente. El 19.40% de encuestados, correspondiente a 73 personas indica consumir cereales al menos una vez al mes. El 5.60% de encuestados, correspondiente a 21 personas indica consumir cereales rara vez y 0.3% de encuestados, correspondiente a 1 persona indica no consumir cereales nunca. Los datos indican que existe una frecuencia alta de consumo de cereales, dado que el 42.60% de los encuestados consume diariamente y el 42.80% consume semanalmente, se puede deducir que existe un mercado en potencia. Existen personas que consumen cereales con menor frecuencia, sin embargo, en unos años esta afirmación puede variar por efectos de la globalización siguiendo a las tendencias de consumo de otros países.

Presupuesto semanal que destinan a la compra de cereales

Figura 8

Presupuesto semanal para la compra de cereales



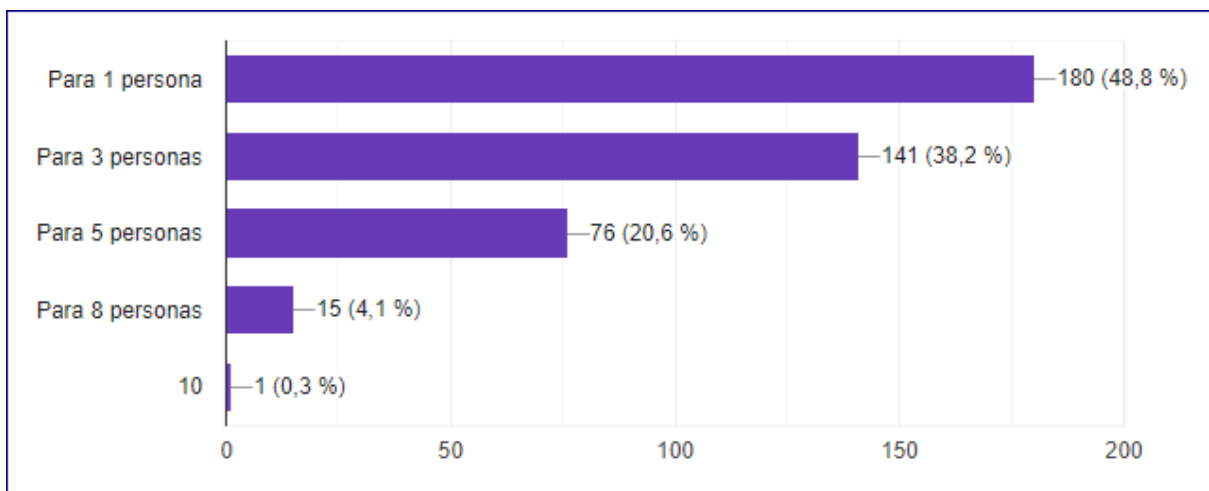
Elaboración propia

El 50.30% de encuestados, correspondiente a 189 personas indican que destinan de 1 a 5 dólares semanalmente para la compra de cereales. El 35.60% de encuestados, correspondiente a 134 personas indican que destinan de 5 a 8 dólares semanalmente para la compra de cereales. el 16.80% de encuestados, correspondiente a 63 personas indican que destinan de 8 a 10 dólares semanalmente para la compra de cereales. El 6.10% de encuestados, correspondiente a 23 personas indican que destinan de 10 a 15 dólares semanalmente para la compra de cereales. Y dos personas indicaron que pueden llegar a gastar hasta 20 dólares semanalmente. La mayoría de encuestados destina de 1 a 5 dólares semanalmente para el consumo de cereales, y otra parte importante puede destinar de 5 a 10 dólares. Estos datos nos ayudan a situar el costo de los cereales en ese rango para que pueda ser accesible al público y competitivo en el mercado.

Cantidad de preferencia en la compra de cereales

Figura 9

Porción de cereales preferidos en la compra



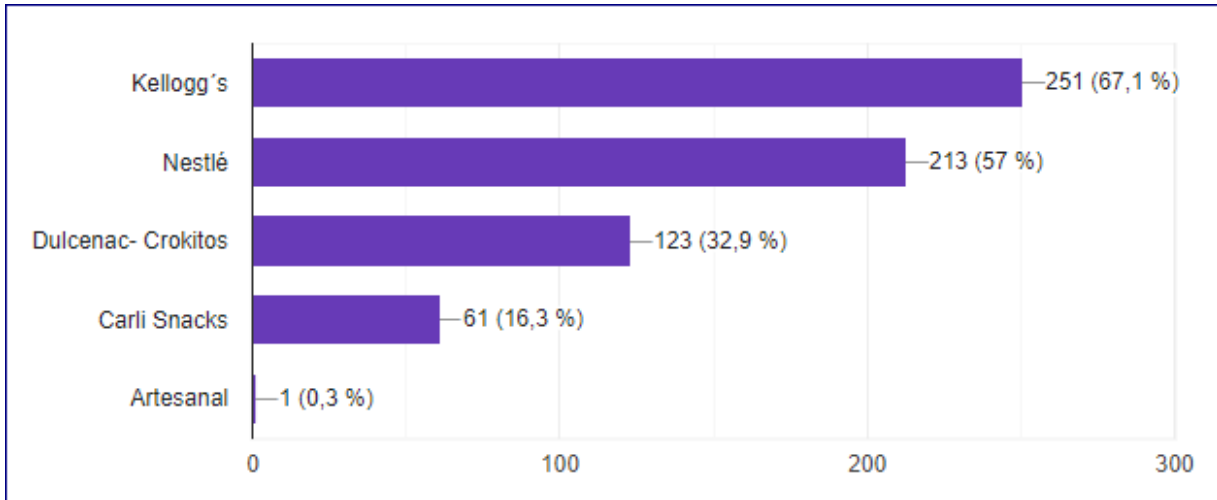
Elaboración propia

El 48.8% de encuestados, correspondiente a 180 personas indican que la porción de cereales que compran es para 1. El 38.20% de encuestados, correspondiente a 141 personas indican que la porción de cereales que compran es para 3. El 20.60% de encuestados, correspondiente a 76 personas indican que la porción de cereales que compran es para 5. El 4.10% de encuestados, correspondiente a 15 personas indican que la porción de cereales que compran es para 8. Y una persona indicó que puede comprar cereales hasta para 10 personas. Los resultados de esta pregunta son importantes para calcular las presentaciones en gramos que se debe lanzar al mercado. Se puede concluir que la mayoría compran cereales para el consumo de 1 a 3 personas, lo que indica que son familias cortas. Y se puede lanzar una presentación de mayor peso para familias de hasta 8 personas.

Preferencia de copra en marcas de cereales

Figura 10

Marcas de cereales de mayor consumo



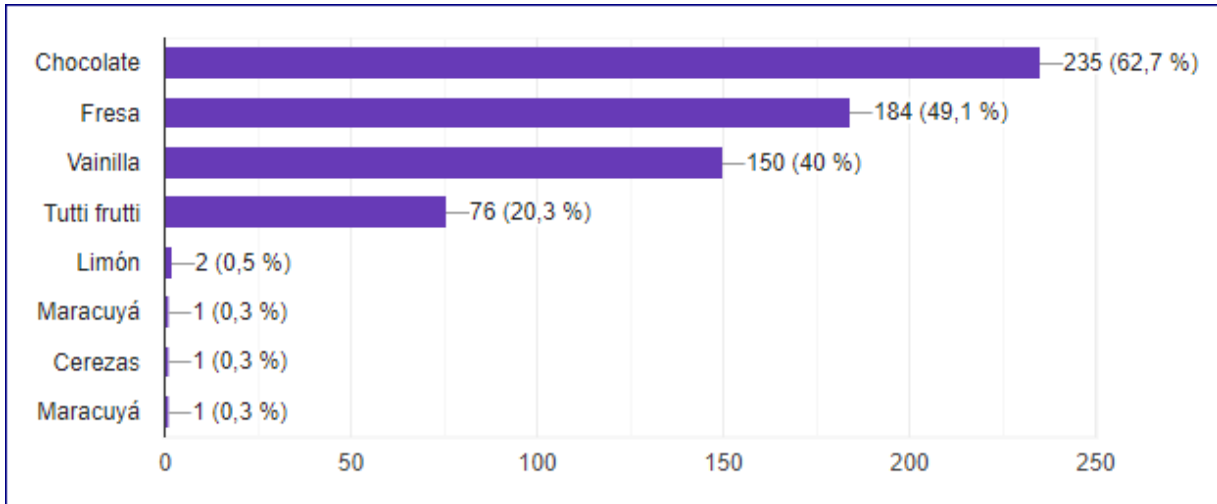
Elaboración propia

El 67.10% de encuestados, correspondiente a 251 personas indican que la marca de cereales que prefiere consumir es de Kellogg's. El 67.10% de encuestados, correspondiente a 213 personas indican que la marca de cereales que prefiere consumir es de Nestlé. El 32.90% de encuestados, correspondiente a 123 personas indican que la marca de cereales que prefiere consumir es de Dulcenac. el 16.30% de encuestados, correspondiente a 61 personas indican que la marca de cereales que prefiere consumir es de Carli Sancks. Y una persona indica que consume una marca de cereal artesanal. Claramente se puede determinar que la marca preferida de los consumidores es de Kellogg's, esta marca tiene una gran variedad de productos que se adaptan a todo tipo de preferencias, por lo que es comprensible su mayor presencia en el mercado. En el Ecuador una marca conocida es Nestlé por lo que ocupa un segundo lugar en nuestra investigación. También se puede deducir que los consumidores varían en la elección de una marca a otra ya que seleccionaron más de una opción.

Preferencia de sabores de compra en el consumo de cereales

Figura 11

Preferencia de sabores en el consumo de cereales



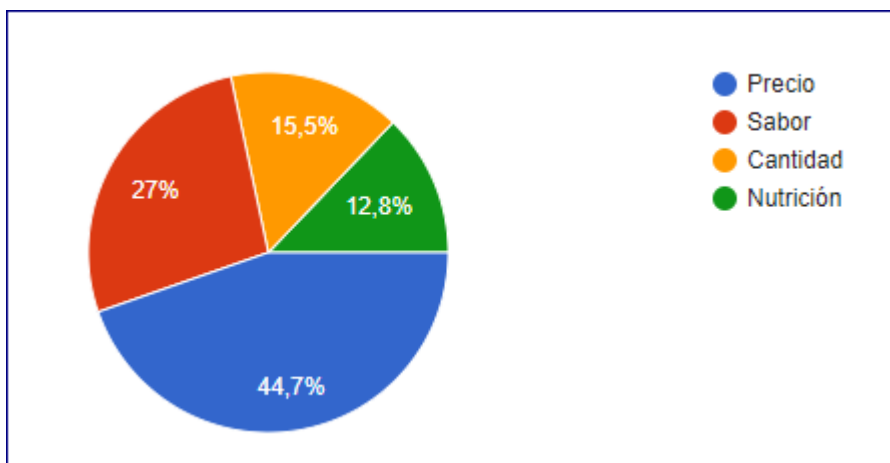
Elaboración propia

EL 62.70% de encuestados, correspondiente a 235 personas indican que el sabor que prefieren consumir es el de chocolate. El 49.1% de encuestados, correspondiente a 184 personas indican que el sabor que prefieren consumir es el de fresa. El 40% de encuestados, correspondiente a 150 personas indican que el sabor que prefieren consumir es el de vainilla. El 20.30% de encuestados, correspondiente a 73 personas indican que el sabor que prefieren consumir es el de tutti frutti. El 1.4% de encuestados prefieren otro tipo de sabores como limón, maracuyá y cereza. Los resultados indican que los sabores más populares para el consumo de cereales son el chocolate en primer lugar y en segundo lugar el de fresa, por lo que es pertinente enfocarse inicialmente en estos sabores. También la vainilla y tutti frutti son potencialmente sabores que pueden explotarse. Opciones como el limón y maracuyá son exóticos lo que significa que se requiere variedad.

Características más importantes al elegir un cereal

Figura 12

Características preferidas en la compra de cereales



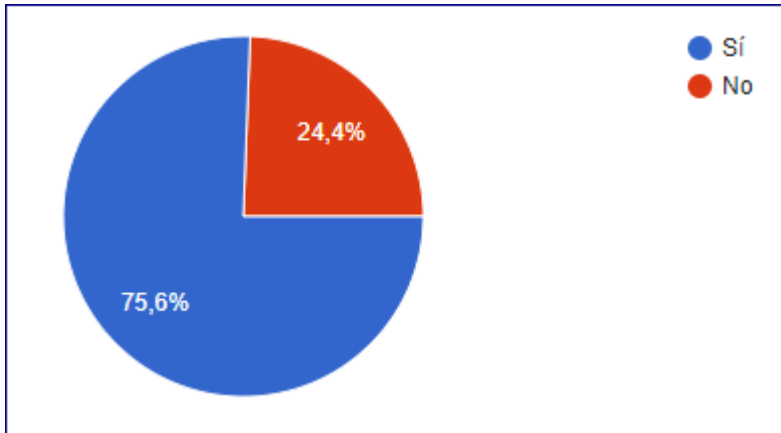
Elaboración propia

El 44.70% de encuestados, correspondiente a 167 personas indica que la característica más importante a la hora de elegir cereales es el precio. El 27.00% de encuestados, correspondiente a 167 personas indica que la característica más importante a la hora de elegir cereales es el sabor. El 15.50% de encuestados, correspondiente a 58 personas indica que la característica más importante a la hora de elegir cereales es la cantidad. El 12.80% de encuestados, correspondiente a 48 personas indica que la característica más importante a la hora de elegir cereales es el aporte nutricional. Características como el precio, sabor, cantidad y nutrición son factores que contribuyen en la decisión del consumidor, de las cuales el más importante es el precio, lo que indica que se deben desarrollar estrategias para manejar precios competitivos con productos de calidad. Mediante un adecuado análisis de costos y pruebas de calidad es posible ingresar un producto al mercado con esas características.

Disposición para probar una nueva marca

Figura 13

Disposición para probar una nueva marca de cereales



Elaboración propia

El 75.60% de encuestados, correspondiente a 282 personas indica que estarían dispuestos a probar una nueva marca de cereales. El 24.40% de encuestados, correspondiente a 91 personas indica que no estarían dispuestos a probar una nueva marca de cereales. El 75.60% de encuestados indica que puede probar una nueva marca de cereales, esta respuesta es positiva para el proyecto de investigación, ya que determina la posibilidad de ingresar en el mercado y obtener clientes potenciales.

5.3.3.2. Estudio de la oferta

Las seis encuestas realizadas a los representantes y personal de empresas del sector de cereales para el desayuno y snacks permiten determinar con mayor precisión los aspectos más relevantes de cada uno de los nueve cuadrantes del lienzo del modelo canvas. A continuación, se presenta el lienzo y se describe cada área tomando en consideración las respuestas de los entrevistados:

Tabla 14

Lienzo modelo canvas

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones con clientes | Segmento de clientes |
|---|--|---|---|--|
| Alianzas con los proveedores Consortios para proveer al sector público Asociaciones | Planificación Comercialización Posicionamiento de la marca Generación de valor agregado | Productos sin azúcar, edulcorantes alternativos, productos más saludables | Asistencia personal, servicio de call center Interacción mediante plataformas digitales: redes sociales. | Niños en edad escolar Jóvenes estudiantes que requieran snack Adultos que requieran un desayuno rápido y fácil |
| | Recursos clave Talento humano Recursos económicos Infraestructura | | Canales Marketing online Supermercados Venta a distribuidores | |
| Estructura de costes Gastos administrativos Costos de producción Gastos de marketing y ventas Gastos de financiamiento | | | Flujo de ingresos Venta de cereales al mayoreo Venta de cereales al retail Contratos con el sector público Venta en centros educativos | |

Elaboración propia

Socios clave

Realizar alianzas con los proveedores permitirá obtener beneficios en la materia prima, en cuanto a los costos, calidad, tiempo de entrega y abastecimiento por lo que se consideran como socios claves. La formación de consorcios con empresas del sector para atender contratos de

gran magnitud es una excelente estrategia de asociación. Y se busca realizar convenios con diferentes tipos de asociaciones para la provisión de regular de productos, este tipo de acuerdos generarán beneficios mutuos.

Actividades clave

El representante de la empresa Fortesan coincide en que la planificación es una de las actividades claves para la gestión empresarial. El posicionamiento de la marca es una actividad principal para la empresa, para lograr fidelización de clientes, factor que el representante de la empresa Cereales Heidis considera que es una de las claves de éxito en su giro de negocio. Todos los entrevistados consideran que la generación de valor es un proceso en el que todas las empresas deben trabajar a fin de mantenerse en el mercado. La comercialización permite que la oferta esté disponible para los clientes en cualquier lugar del país, por lo que es una actividad indispensable.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en la producción de cereales sin azúcar, mediante el uso de edulcorantes alternativos como la panela, para brindar productos más saludables al consumidor. El representante de la empresa Fortesan menciona que “la tendencia de consumir alimentos procesados sanos y sin aditivos está en auge los últimos años por lo que se hace necesario la innovación en el proceso de producción para brindar todo un abanico de posibilidades al consumidor” y el representante de la empresa Magar menciona que “a medida que sigue creciendo la población se considera necesaria mantenerse a la par del consumo de alimentos saludables”. Se puede apreciar que los empresarios del sector comienzan a detectar los cambios en las preferencias de los consumidores entorno a lo saludable.

Relaciones con clientes

Los cambios en las tendencias de los consumidores, como menciona el representante de la empresa Heidis “uno de los grandes retos a la hora de implementar un negocio son las tendencias de consumo, lo que en un tiempo determinado supone una mejora con el objetivo de competir con calidad y precios justos para la población” no solo implica cambios en los productos, implica la renovación de los procesos y principalmente la relación con los

consumidores, para lo cual la asistencia personalizada es vital, así como la implementación de un call center y la interacción en plataformas digitales como redes sociales que son el medio de comunicación más utilizados en la actualidad.

Segmento de clientes

El representante de la Empresa Los Milagros indica que “una de las bases en el sector de los alimentos radica en identificar los patrones de consumo de las personas separándolos por segmentos de mercado” por tanto es importante desarrollar productos de acuerdo las características de cada segmento de mercado debido a que tienen diferentes necesidades y gustos. El mercado al que se pretende atender se ha segmentado en tres partes, niños en edad escolar, jóvenes estudiantes que requieran snacks, adultos que requieran un desayuno rápido y fácil

Recursos clave

Entre los recursos claves para el éxito de la empresa “CEREALES ANDES” están el talento humano, recursos económicos y la infraestructura física y tecnológicas, sobre este último el representante de la empresa Shalom menciona que “en los últimos años las empresas productoras han implementado nuevas ideas de negocios, planes de marketing, mejoras en la producción mediante la adquisición de maquinarias sofisticadas para el mejoramiento de la producción”.

Canales

El representante de la empresa Magar Snacks menciona que el marketing es uno de los principales canales que en los últimos 5 años ha tomado mayor importancia en el sector para llegar a los clientes y transmitir los conceptos de la marca. Otros canales mediante la venta en los supermercados y la venta a través de distribuidores. Se pretende cubrir lugares de alta recurrencia y facilidad de acceso como pequeños negocios.

Estructura de costes

Las áreas que generaran costos son los gastos administrativos, costos de producción, gastos de marketing y ventas y gastos de financiamiento, vinculados a las actividades principales

y que contribuirán a generar el flujo de ingresos. Los costos serán analizados y calculados en toneladas de producción mensual, los datos numéricos se presentan en la fase del análisis financiero.

Flujo de ingresos

El flujo de ingresos está compuesto por la venta de cereales al mayor, venta de cereales al retail, contratos con el sector público, contratos de ventas en centros educativos. El representante de la empresa Industrias Ipiales comenta que “un factor importante para las empresas es mantener el flujo constante de ingresos, realizando estrategias para mantener la cartera de clientes”. Por tanto, lo más importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa es mantener e incrementar el flujo de ingresos, mediante la búsqueda y diversificación de la cartera de clientes.

5.3.4. Estudio Financiero

5.3.4.1. Presupuesto de ventas

Se elabora el presupuesto de ventas de acuerdo con la información recabada en el estudio técnico. La pregunta de la encuesta referente a la porción de cereales que la población prefiere comprar nos ayuda a determinar el tamaño adecuado del empaque para presentaciones de tamaño personal y familiar, y principalmente realizar un cálculo de las toneladas mensuales a producir. De acuerdo con la empresa Nestlé la cantidad de 25 a 30 gramos cubre las necesidades energéticas en niños y de 30 a 45 gramos en adultos, por lo tanto, se tomará como referencia 30 gramos para las diferentes presentaciones que se ofertarán.

Tabla 15

Cuadro de proyección de ventas

| | Proyección de ventas | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Tasa de inflación proyectada | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% |
| Ventas presupuestadas en kilogramos | 26000,00 | 26359,00 | 26623,00 | 26889,00 | 27158,00 |
| Precio por kilogramo | \$ 6,00 | \$ 6,06 | \$ 6,12 | \$ 6,18 | \$ 6,24 |
| Total de ventas brutas | \$ 156.000,00 | \$ 159.735,54 | \$ 162.948,73 | \$ 166.222,58 | \$ 169.564,34 |
| Descuento en ventas 5% | \$ 7.800,00 | \$ 7.986,78 | \$ 8.147,44 | \$ 8.311,13 | \$ 8.478,22 |
| Total ventas netas | \$ 148.200,00 | \$ 151.748,76 | \$ 154.801,30 | \$ 157.911,45 | \$ 161.086,13 |

Elaboración propia

En el primer año se proyecta vender 500 kilogramos semanales correspondientes a 2 toneladas de cereal extruido al mes, 26 toneladas al año. (500kg multiplicado por 52 semanas), cantidad básica que puede producirse con la capacidad instalada de la infraestructura, a partir de ese año se plantea un crecimiento moderado del 1% anual proyectada con base a la inflación. El precio de venta por cada kilogramo es de \$6.00 que incrementa durante los 5 años con la tasa de inflación proyecta del 1% anual. Para calcular las ventas netas se considera un rubro equivalente al 5% para imprevistos, descuentos o posibles devoluciones. En la tabla 14 se

Una vez elaborada la proyección de ventas es indispensable determinar el costo de producción para lo cual se detalla la materia prima directa del producto, compuesta por Gritz de maíz o arroz, arrocillo, endulzante de panela, colorantes y esencia. El cálculo se lo realiza en toneladas de acuerdo con las órdenes de trabajo del área de producción. En primer lugar, se determina el costo de producción de una tonelada para posteriormente determina el costo total anual. Se incluye el rubro de materias primas indirectas que corresponden al empaque y otros costos menores. La producción de una tonelada de cereal extruido le cuesta a la empresa \$935.00, se detallan los rubros considerados en la tabla 15 que se presenta a continuación:

Tabla 16

Cuadro de proyección de costos por tonelada

| Proyección de costos por tonelada | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Materia prima directa | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
| Gritz de maíz quintal | 11 | \$ 35,00 | \$ 385,00 |
| Arrocillo quintal | 10 | \$ 22,00 | \$ 220,00 |
| Endulzante de panela quintal | 6 | \$ 40,00 | \$ 240,00 |
| Colorante kilos | 4 | \$ 5,00 | \$ 20,00 |
| Esencia litros | 4 | \$ 10,00 | \$ 40,00 |
| Materia prima indirecta | 1 | \$ 30,00 | \$ 30,00 |
| Costo de producción | | | \$ 935,00 |

Elaboración propia

Tabla 17

Cuadro de proyección de costos totales

| | Proyección de costos | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Producción de toneladas anual | 26 | 26,359 | 26,623 | 26,889 | 27,158 |
| Tasa de inflación proyectada | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% |
| Costo de producción unitario | \$ 935,00 | \$ 944,35 | \$ 953,79 | \$ 963,33 | \$ 972,96 |
| Costo de producción total | \$ 24.310,00 | \$ 24.892,12 | \$ 25.392,84 | \$ 25.903,02 | \$ 26.423,78 |

Elaboración propia

Para determinar la proyección del costo total de producción, se calculan las toneladas anuales de producto que se pretende vender, multiplicado por el costo unitario de producción. A este costo se suma un incremento del 1% de la inflación anual en cada año de la proyección. En términos porcentuales el costo de producción corresponde al 16% de las ventas netas, lo que indica un alto margen de utilidad bruta, en términos monetarios el costo de producción del año 1 se proyecta en USD. 24310.00 como se puede observar en la tabla 16.

5.3.4.2. Balances proyectados 5 años

Se presentan los estados financieros proyectado durante los 5 años de duración del proyecto, compuestos por el Estado de Resultados, Balance General y Estado de Flujo de Efectivo. Para la elaboración de estos se ha realizado un análisis con base en la producción anual de toneladas de cereal, es decir, los recursos necesarios para el nivel de producción anual.

Tabla 18

Estado de resultados proyectado

| Estado de Resultados | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | 1% Año 1 | 1% Año 2 | 1% Año 3 | 1% Año 4 | 1% Año 5 |
| Ingresos | | \$ 148.200,00 | \$ 151.748,76 | \$ 154.801,30 | \$ 157.911,45 | \$ 161.086,13 |
| COGS | | \$ 24.310,00 | \$ 24.892,12 | \$ 25.392,84 | \$ 25.903,02 | \$ 26.423,78 |
| Utilidad Bruta | | \$ 123.890,00 | \$ 126.856,64 | \$ 129.408,45 | \$ 132.008,43 | \$ 134.662,35 |
| Costos Ind. Y Directos | | \$ 60.000,00 | \$ 60.600,00 | \$ 61.206,00 | \$ 61.818,06 | \$ 62.436,24 |
| Gastos Depreciación | | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 |
| Gasto Amortización | | \$ 1.666,67 | \$ 1.666,67 | \$ 1.666,67 | | |
| UAI y Part. | | \$ 57.823,33 | \$ 60.189,97 | \$ 62.135,79 | \$ 65.790,37 | \$ 67.826,11 |
| Intereses | | \$ 4.407,00 | \$ 3.749,35 | \$ 2.995,09 | \$ 2.130,02 | \$ 1.137,89 |
| UAI y Part. | | \$ 53.416,33 | \$ 56.440,63 | \$ 59.140,70 | \$ 63.660,35 | \$ 66.688,22 |
| 15% Participación | | \$ 8.012,45 | \$ 8.466,09 | \$ 8.871,10 | \$ 9.549,05 | \$ 10.003,23 |
| UAI | | \$ 45.403,88 | \$ 47.974,53 | \$ 50.269,59 | \$ 54.111,30 | \$ 56.684,99 |
| 25% Impuesto | | \$ 11.350,97 | \$ 11.993,63 | \$ 12.567,40 | \$ 13.527,82 | \$ 14.171,25 |
| Utilidad Neta | | \$ 34.052,91 | \$ 35.980,90 | \$ 37.702,20 | \$ 40.583,47 | \$ 42.513,74 |

Elaboración propia

El Estado Integral de Resultados indica una utilidad neta de \$34.052,91 en el año 1, llegando hasta \$42.513,74 en el año 5. Se deducen los impuestos de ley, el 15% de participación de trabajadores y el 25% del impuesto a la renta, se deducen los gastos financieros del préstamo bancario, gastos de depreciación y amortización. En términos porcentuales, la utilidad neta corresponde al 23% del total de las ventas, mediante este análisis se puede determinar que el proyecto es rentable por el margen de utilidad que presenta. El flujo efectivo operativo es de USD 42.929,04 en el año 1, lo que significa que el efectivo que genera la empresa mediante sus operaciones permitirá llevar a cabo las actividades de manera adecuada

Tabla 19

Balance general proyectado

| Balance General | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activos Corrientes | \$ 23.000,00 | \$ 58.642,71 | \$ 95.555,76 | \$ 133.435,84 | \$ 171.665,46 | \$ 210.833,22 |
| Caja/Bancos | \$ 13.000,00 | \$ 38.960,71 | \$ 75.402,45 | \$ 112.877,14 | \$ 150.693,71 | \$ 189.439,85 |
| Cuentas por cobrar | | \$ 14.820,00 | \$ 15.174,88 | \$ 15.480,13 | \$ 15.791,15 | \$ 16.108,61 |
| Inventario | \$ 10.000,00 | \$ 4.862,00 | \$ 4.978,42 | \$ 5.078,57 | \$ 5.180,60 | \$ 5.284,76 |
| Activos No Corrientes | \$ 27.000,00 | \$ 20.933,33 | \$ 14.866,67 | \$ 8.800,00 | \$ 4.400,00 | \$ - |
| Intangibles | \$ 5.000,00 | 3.333,33 | 1.666,67 | - | | |
| Maquinaria y equipo | \$ 22.000,00 | \$ 17.600,00 | \$ 13.200,00 | \$ 8.800,00 | \$ 4.400,00 | \$ - |
| Total Activos | \$ 50.000,00 | \$ 79.576,04 | \$ 110.422,42 | \$ 142.235,84 | \$ 176.065,46 | \$ 210.833,22 |
| Pasivos | \$ 30.000,00 | \$ 25.523,13 | \$ 20.388,61 | \$ 14.499,83 | \$ 7.745,98 | \$ - |
| Deuda | \$ 30.000,00 | \$ 25.523,13 | \$ 20.388,61 | \$ 14.499,83 | \$ 7.745,98 | \$ - |
| Patrimonio | \$ 20.000,00 | \$ 54.052,91 | \$ 90.033,81 | \$ 127.736,01 | \$ 168.319,48 | \$ 210.833,22 |
| Capital | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 |
| Utilidades Acumulada | \$ - | \$ 34.052,91 | \$ 70.033,81 | \$ 107.736,01 | \$ 148.319,48 | \$ 190.833,22 |
| Total Pasivos y Patrimonio | \$ 50.000,00 | \$ 79.576,04 | \$ 110.422,42 | \$ 142.235,84 | \$ 176.065,46 | \$ 210.833,22 |

Elaboración propia

Para el iniciar el proyecto de empresa se requiere una inversión inicial de \$50.000,00 compuesto por el aporte de socios de \$20.000,00 y un préstamo bancario a 5 años de \$30.000,00. La inversión en activos fijos principalmente la maquinaria es el rubro que requiere mayor erogación de recursos, destinado a la adquisición de hornos, máquinas grajeadoras y empacadoras sumando un total aproximado de USD 22.000,00. En la tabla 18 podemos observar que tenemos un alto rubro en activo corriente concentrado en la cuenta de caja, este valor está se conjugará en las actividades operativas como la compra de inventario e insumos y cuentas por cobrar que generará la empresa. El patrimonio de la empresa va desde USD 54.052,91 en el año 1 a USD 210.833,22 en el año 5 por las utilidades acumuladas, este valor puede variar conforme se determine la repartición de utilidades anuales entre los socios.

Tabla 20

Estado de flujo de efectivo proyectado

| Estado de Flujo de Efectivo | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ 34.052,91 | \$ 35.980,90 | \$ 37.702,20 | \$ 40.583,47 | \$ 42.513,74 |
| Depreciación | \$ - | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 | \$ 4.400,00 |
| Amortización | \$ - | \$ 1.666,67 | \$ 1.666,67 | \$ 1.666,67 | \$ - | \$ - |
| Cuentas por cobrar | | -\$ 14.820,00 | -\$ 354,88 | -\$ 305,25 | -\$ 311,02 | -\$ 317,47 |
| Inventario | -\$ 10.000,00 | \$ 5.138,00 | -\$ 116,42 | -\$ 100,14 | -\$ 102,03 | -\$ 104,15 |
| Actividades Operativas | -\$ 10.000,00 | \$ 30.437,58 | \$ 41.576,27 | \$ 43.363,46 | \$ 44.570,42 | \$ 46.492,12 |
| Maquinaria y equipo | -\$ 22.000,00 | | | | | |
| Intangibles | -\$ 5.000,00 | | | | | |
| Actividades de Inversión | -\$ 27.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Deuda | \$ 30.000,00 | -\$ 4.476,87 | -\$ 5.134,52 | -\$ 5.888,78 | -\$ 6.753,84 | -\$ 7.745,98 |
| Capital | \$ 20.000,00 | | | | | |
| Actividades de Financiamient | \$ 50.000,00 | -\$ 4.476,87 | -\$ 5.134,52 | -\$ 5.888,78 | -\$ 6.753,84 | -\$ 7.745,98 |
| Efectivo Principios de Periodo | \$ 13.000,00 | \$ 13.000,00 | \$ 38.960,71 | \$ 75.402,45 | \$ 112.877,14 | \$ 150.693,71 |
| Efectivo Final Periodo | \$ 13.000,00 | \$ 38.960,71 | \$ 75.402,45 | \$ 112.877,14 | \$ 150.693,71 | \$ 189.439,85 |

Elaboración propia

El estado de flujo de efectivo permite visualizar los movimientos de efectivo dentro de un periodo específico, su objetivo es proporcionar a los directivos una idea de la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo y sus equivalentes. Se presenta el efectivo a principios del periodo y el efectivo acumulado al final del periodo. Como se visualiza en la tabla 19 la empresa proyecta un alto nivel de efectivo llegando en el año 5 a USD 189.439,85, este alto nivel de efectivo puede emplearse para nuevas inversiones o proyectos de expansión, previo análisis de la situación del mercado.

5.3.4.3. TIR y VAN

La TIR y el VAN son recursos financieros que contribuyen a determinar la factibilidad del proyecto, por lo que se han realizado los cálculos con base a los flujos de caja del proyecto (FCP), adicionalmente se realiza el cálculo del índice de rentabilidad (IR) que representa la relación de costo/beneficio de un proyecto de inversión. En la tabla 20 se pueden observar los resultados obtenidos.

Tabla 21

Cuadro de cálculo TIR y VAN

| Tasa | Flujo | Indicador | Valor |
|-------------|--------------|------------------|---------------|
| 15,00% | FCP | VPN | \$ 168.892,77 |
| | | TIR | 157,64% |
| | | IR | 5,56 |

Elaboración propia

El VAN es de \$168.892,77 calculado con una tasa de descuento del 15%, de acuerdo con los expertos si el VAN es positivo el proyecto se debe aceptar, con base en lo expuesto se considera que es rentable. La TIR corresponde al 157.64%, que indica que la rentabilidad máxima que se puede esperar, porcentaje que supera la tasa de descuento, y es recomendable aceptar el proyecto. Adicionalmente se determina el índice de rentabilidad (IR) del 5.56, lo que significa que por cada dólar invertido tiene una ganancia de \$5.56, por lo que es aceptable invertir. De acuerdo con los resultados que se pueden interpretar como favorables se recomienda ejecutar el proyecto de empresa.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha concluido con los estudios preliminares, se puede determinar que el mercado presenta condiciones adecuadas para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”. El estudio de mercado ha demostrado que existe un mercado potencial de cereal para el desayuno y snacks, con una aceptación del 75.60% para cambiarse a una marca alternativa, adicionalmente se ha determinado que existe una demanda creciente para satisfacer. Y presenta una alta rentabilidad durante los 5 años de vida proyectados, ya que la utilidad en el primer año será de USD 34.052,91, y puede llegar en el año cinco a USD 47.639,14 en un escenario conservador, siendo atractivo para los inversores.

La tendencia de la demanda se inclina al consumo de cereales para el desayuno y en forma de snack más saludables, con menos azúcar y otros tipos de edulcorantes y componentes nutricionales; con este antecedente, la principal estrategia de posicionamiento serán los productos elaborados con endulzante de panela. Los resultados de las encuestas realizadas señalan que los factores determinantes a la hora de seleccionar un tipo y marca de cereal son el precio, valor nutricional y sabor.

Considerando que el objetivo principal de este proyecto de investigación es la elaboración de un plan de negocios para la elaboración de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”, luego de un análisis operacional, técnico, financiero y económico se concluye que la propuesta es viable. Así lo demuestran los indicadores positivos VPN de USD 168.892,77, TIR de 157.64% e IR de 5.56 que apuntan a que es factible aceptar el proyecto.

Para la creación de una nueva empresa como lo es el caso de “CEREALES ANDES”, una de las herramientas empresariales que permite planificar la actividad empresarial de manera acertada, es el plan de negocios, ya que sirve de guía de emprendimiento y contempla todos los aspectos indispensables para su puesta en marcha. En este proyecto ha permitido planificar la empresa desde la misión y visión, objetivos, estructura organizacional, análisis interno y externo, análisis del mercado, análisis técnico-operativo, análisis financiero con la presentación de resultados financieros; sintetizado en un modelo de negocios canvas.

RECOMENDACIONES

Inicialmente se ha planteado un escenario conservador para la implementación del proyecto, en el que se pudo observar un alto rendimiento, en vista de lo expuesto y el nivel de utilidad que presenta, se recomienda ampliar el estudio a escala nacional para determinar si es rentable abarcar el mercado ecuatoriano, considerando el comportamiento del mercado y de las variables de la industria.

Los gustos y preferencia de los consumidores son variantes, influenciados por nuevos hábitos de consumo y la aparición en el mercado de productos sustitutos, por lo que se recomienda evaluar periódicamente el mercado y generar un plan de investigación, desarrollo e innovación, en la línea de lo saludable con productos que aporten un mayor valor nutricional, el análisis de nuevos sabores y edulcorantes como la estevia o esplenda. La línea de cereales extruidos para el desayuno y en forma de snacks puede personalizarse para distintos segmentos de mercado, por tanto, se recomienda la investigación y renovación del catálogo de productos.

Para la ejecución de este tipo de proyectos se recomienda un acompañamiento especializado durante el proceso de ejecución para garantizar que los requerimientos técnicos sean aplicados de manera correcta, así garantizar los mejores resultados y explotar adecuadamente los recursos. Y se recomienda realizar un análisis anual de las condiciones y resultados obtenidos por la empresa con el fin de retroalimentar el proceso productivo y prever posibles cambios en el mercado.

Se recomienda realizar un plan de negocios para empresas en marcha para la implementación de nuevas unidades de negocios, este tipo es adecuado para evaluar a las empresas en etapas de expansión y mantener un crecimiento controlado para evitar en mayor medida fracasos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 195-204. Retrieved from [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Academia Nacional de Medicina México. (2015). *Guías alimentarias y de la actividad física: En contexto de sobrepeso y obesidad en la población mexicana*. Méxco DF: Intersistemas. Retrieved from https://anmm.org.mx/publicaciones/CAnivANM150/L29_ANM_Guias_alimentarias.pdf#page=102
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley Organica de Fomento Productivo*. Quito. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/ley-organica-para-el-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones.pdf>
- Asociación Española de Fabricantes de Cereales. (2010). *Cereales de Desayuno Nutrición y Gastronomía*. Madrid: Editorial Evergráficas, S. L. Retrieved from http://www.asociacioncereales.es/uploads/notas/Libro_Cereales.pdf
- Asociación Española de Fabricantes de Cereales. (2021, marzo 22). *Asociación Cereales*. Retrieved from Asociación Cereales: <http://www.asociacioncereales.es/cereales-de-desayuno/glosario/>
- Asociación española de fabricantes de cereales. (2021, marzo 3). *Asociación Española de Fabricantes de Cereales*. Retrieved from Asociación Española de Fabricantes de Cereales: <http://www.asociacioncereales.es/cereales-de-desayuno/historia-y-elaboracion/historia/>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ballesteros, B. (2014). *Taller de investigación cualitativa*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

- Banco Mundial. (2021). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Retrieved from Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery#:~:text=Enero%2005%2C%202021-,La%20econom%C3%ADa%20mundial%20se%20expandir%C3%A1%2>
- Bejar, H., & Quispe, F. (2019). Investigación como proceso intersubjetivo ante el aprehendimiento del conocimiento crítico. *Scielo*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500336
- Bolaños, E. (26 de Marzo de 2008). *Lo mejor de atuntaqui*. Obtenido de <http://lomejordeatuntaqui.blogspot.com/>
- Bonilla, E., & Rodríguez, Penélope. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Burrell, H. (2019, noviembre 26). *Foodbev*. Retrieved from <https://www.foodbev.com/news/2020-food-trends/>
- Caldas, M., & Hidalgo, M. (2019). *Empresa e Iniciativa Emprendedora 360°*. Editex.
- CEPAL. (2019). *Los incentivos fiscales a las empresas en América Latina y el Caribe*. Santiago: OXFAM. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44787/1/S1900605_es.pdf
- CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*.
- Chaverri, D. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales*, 185-193. Retrieved from <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/32189/31845>
- Consejo Internacional de Cereales. (23 de marzo de 2021). *Consejo Internacional de Cereales*. Obtenido de <http://www.igc.int/en/about/aboutus.aspx>
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Dussán, C., & Serna, H. (2017). *Planeación estratégica para Mipymes. (Documento de docencia N° 6)*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Retrieved from

- [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20085/1/2017_NC_Planeaci%
%b3n%20estrat%
%c3%a9gica%20para%20Mipymes_Duss%
%c3%a1n.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20085/1/2017_NC_Planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20para%20Mipymes_Duss%c3%a1n.pdf)
- FAO. (3 de Diciembre de 2020). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- FAO. (6 de Mayo de 2020). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/ca8996es/CA8996ES.pdf>
- FAO. (2021, Mayo 9). *FAO.org*. Retrieved from *FAO.org*:
<http://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>
- Fernandez , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc GrawHill.
- Food Retail. (25 de marzo de 2019). *Food Retail*. Obtenido de https://www.foodretail.es/fabricantes/kellogg-estrategia-crecimiento-espana_0_1312668739.html
- Fundación Alimentum. (2021, marzo 22). *InfoAlimenta*. Retrieved from InfoAlimenta:
<http://www.infoalimenta.com/biblioteca-alimentos/56/67/snacks/>
- Gallardo, E. (2020, septiembre 23). Incentivos tributarios para inversiones productivas. Retrieved from <https://revistaindustrias.com/incentivos-tributarios-para-inversiones-productivas/>
- Gomez, L. (2010). UN ESPACIO PARA LA INVESTIGACIÓN. *Revista Vanguardia Psicológica*, 226-233. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4815129>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Iniap. (2021, marzo 3). *Iniap*. Retrieved from <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mcereal>

- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México: Editorial Fontamara. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613>
- Jativa, M., & Cabezas, J. (2020, Noviembre 27). *La Sinergias y nuevos emprendimientos innovadores durante la Pandemia del Covid 19 en Ecuador, primer semestre de 2020*. Retrieved from revistas.uide.edu.ec:
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1530>
- Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios, la película*. Buenos Aires: Pluma digital ediciones. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/77367>
- Kaczorowski, M. (23 de Diciembre de 2019). *MINTEL*. Obtenido de <https://www.mintel.com/blog/food-market-news/3-trends-in-breakfast-cereal-to-look-for-in-2020>
- Kellogg's. (2021, Mayo 9). *Kelloggs.es*. Retrieved from [Kelloggs.es](http://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-history.html):
https://www.kelloggs.es/es_ES/who-we-are/our-history.html
- KNOEMA. (3 de marzo de 2021). *KNOEMA*. Obtenido de <https://knoema.es/atlas/Ecuador/topics/Agricultura/Producci%C3%B3n-de-Cultivos-Cantidad-toneladas/Cereales>
- Loli, R., Sandoval, M., Miranda, E., Quiroz, M., Casquero, R., & Rivas, L. (2015). La enseñanza aprendizaje de la investigación. Representación social desde la perspectiva estudiantil. *Scielo*, 47-56. Retrieved from <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v76n1/a08v76n1.pdf>
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.
- Melo, L., Sánchez, N., & Corbelle, F. (2020). Mapa de la Competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios*, 6. Retrieved from <http://sistemasblandosxd.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p06.pdf>
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Mercado, C. O. (2004). *Metodología de la investigación, métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos* (2da edición ed.). México: Coordinación Editorial: Corina Ocegueda Mercado.

- Morán, J. (2021, marzo 3). *GRANOTEC ECUADOR*. Retrieved from GRANOTEC ECUADOR: <https://www.granotec.com.ec/new/20160512144058/>
- Moyano, L. (2015). *Plan de negocios*. Lima: Macro EIRL. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=j7wtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj13ti70vLuAhWiUt8KHYIiAvI4ChDoATAGegQIBhAC#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>
- Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados. (2018, Junio 7). *Controlsanitario*. Retrieved from Controlsanitario: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/ARCSA-DE-028-2016-YMIH_NORMATIVA-SANITARIA-PARA-CONTROL-DE-SUPLEMENTOS-ALIMENTICIOS.pdf
- OMC. (2020). *OMC*. Retrieved from https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2020_s/wts2020_s.pdf
- OMC. (26 de JUNIO de 2020). *OMC*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/news_s/news20_s/dgra_26jun20_s.htm
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=u9zhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=importancia+del+plan+de+negocios&ots=Y1AvexIh4x&sig=5E7di_SatMHYlegWAKYfg2mSaBY&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20del%20plan%20de%20negocios&f=false
- Pérez, F. (2017). *Marketing y Plan de Negocio de la Microempresa*. Madrid: Editorial CEP.
- PROCHILE. (2017, Noviembre). *PROCHILE*. Retrieved febrero 2021, from https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf
- PROECUADOR. (2018). *PROECUADOR*. Retrieved 2021, from file:///C:/Users/usuario/Downloads/PROEC_PPM2018_SNACKS_CHILE.pdf
- Ramírez, J. (2019). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11-22. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>

- Robayo, I. (21 de julio de 2019). *PMMI Media Group*. Obtenido de <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/inteligencia-de-negocios/article/14037304/euromonitor-international-inc-los-cereales-ingredientes-esenciales-en-el-desayuno-de-las-familias-mexicanas>
- Rodríguez, J. (2015). *Muestreo y preparación de la muestra*. Barcelona: Cano Pina.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/70197>
- Sánchez, A. M. (2018). Cereales para el desayuno. España. Retrieved from <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/Cereales%20para%20el%20desayuno.pdf>
- Senplades. (2017). *Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. Retrieved from <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>
- Spink, P. (2007). Replanteando la investigación de campo: relatos y lugares. *Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 561-574. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/705/70505006.pdf>
- Taur, S. (2021, mayo 9). El mercado de cereales para el desayuno toma una primicia. España, España. Retrieved from <https://communalnews.com/es/mercado-de-cereales-para-el-desayuno-toma-una-primicia/>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tovar, C., Perafán, E., Enríquez, M., Pismag, Y., & Cerón, L. (2017, marzo 21). Evaluación del proceso de extrusión en harina de quinua normal y germinada. *Bioteología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 32. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v15n2/v15n2a04.pdf>
- Valencia, W., & Pinto, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data, revista de investigación*, 80-84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Varela, J. (2020, enero 25). *Food Innovation Hub*. Retrieved from Ivoro.pro: <https://ivoro.pro/snacks-2020-tendencias-globales-e-innovaciones/>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Lulu.com. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P>

A&dq=importancia+del+plan+de+negocios&ots=3Zyihjsdvt&sig=EcGc2hdwz0JH7seyJ4lhrwRsOPw&redir_esc=y#v=onepage&q=importancia%20del%20plan%20de%20negocios&f=false

Weinberger, V. K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA. Retrieved from http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf

Yuni, j., & Urbano, c. (2014). *Técnicas para Investigar, Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas.

Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=L1HoBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA231&dq=tipos+de+planes+de+negocio&ots=ghK60uS5Ix&sig=K_MaejBZGE9jICRc_9VZfW7TUXk#v=onepage&q=tipos%20de%20planes%20de%20negocio&f=false

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

“CEREALES ANDES”

La empresa “CEREALES ANDES” requiere conocer sus preferencias y gustos en el consumo de cereales, por lo que solicita muy atentamente un momento de su tiempo para responder las siguientes preguntas:

Por favor marque con una **X** su respuesta.

1. Datos Generales

Género: F () M ()

Edad: 18 a 25 () 26 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 en adelante ()

2. ¿Con qué frecuencia consume cereales?

A diario () Semanalmente () Una vez al mes () Rara vez () Nunca ()

3. ¿Cuánto de su presupuesto semanal destina a la compra de cereales?

De 1 a 5 Dólares () De 5 a 8 Dólares () De 8 a 10 Dólares () de 10 a 15 Dólares ()

Otro: _____

4. ¿Qué porción de cereales prefiere comprar?

Para 1 persona () Para 3 personas () Para 5 personas () Para 8 personas ()

Otro: _____

5. Mencione una o varias marcas de cereal que prefiere comprar

Kellogg's () Nestlé () Dulcenac- Crokitos () Carli Snacks ()

Otro: _____

6. Mencione los sabores de cereales que generalmente consume

Chocolate () Fresa () Vainilla () Tutti frutti ()

Otro: _____

7. ¿Cuál es la característica más importante para Ud. a la hora de elegir un cereal?

Precio () Sabor () Cantidad () Nutrición ()

Otro: _____

8. ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de cereales?

Si () No ()

Agradezco su valiosa ayuda.

Anexo 2: Entrevista

“CEREALES ANDES”

La empresa “CEREALES ANDES” requiere implementar un plan de negocios para la comercialización de cereales extruidos de maíz y arroz, por lo que solicita muy atentamente un momento de su tiempo para responder las siguientes preguntas:

1. Actualmente, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta el sector de snacks de cereales extruidos y qué oportunidades existen?
2. ¿Cuáles considera que han sido los principales factores para mantenerse y crecer en el sector de cereales extruidos?

3. De acuerdo con su experiencia empresarial, ¿considera que la implementación de un plan de negocios para una empresa del sector de cereales extruidos es importante para alcanzar el éxito? ¿Cómo influye?
4. ¿Considera que la tendencia de consumo de alimentos saludables y nutritivos ha supuesto para las empresas del sector de snacks de cereales la renovación e innovación de sus productos? ¿Cómo ha influido?
5. ¿Cuáles son las marcas de cereales que considera Ud. le han representado competencia en el sector de snacks de cereales y tienen mayor participación en el mercado?
6. ¿Cómo ha evolucionado sector de snacks de cereales en los últimos cinco años?

Agradezco su valioso aporte.

Carta de Validación

Yo, **Msc. Johanna Elizabeth Morocho Terán**, titular de la cédula de identidad **No. 1003157227**, docente a tiempo completo de las carreras de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, mediante el presente hago constar que el instrumento (entrevista) utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Plan de Negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”, elaborado por la estudiante:

| Nombres y Apellidos | NO. de cédula |
|---------------------------------------|----------------------|
| Jenny Marianela Córdova Quinchiguango | 1003640222 |

La estudiante antes mencionada se considera aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas; una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos.

| Ítems entrevista | Deficiente 20% | Aceptable 40% al 60% | Bueno 61% al 80% | Muy bueno 81% al 90% | Excelente 91% al 100% |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Congruencia de ítems | | | | | X |
| Amplitud de contenidos | | | | | X |
| Redacción de ítems | | | | | X |
| Claridad de precisión | | | | | X |
| Pertinencia | | | | | X |

Promedio de la valoración: 95%

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo a los 19 días del mes de mayo del año 2021



Msc. Johanna Morocho
1003157227

Carta de Validación

Yo, **MBA. Andrade Orbe Adrian Manuel**, titular de la cédula de identidad **No. 1002841672**, docente a tiempo completo de las carreras de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, mediante el presente hago constar que el instrumento (encuesta) utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Plan de Negocios para la comercialización de extruidos de maíz y arroz de la empresa “CEREALES ANDES”, elaborado por la estudiante:

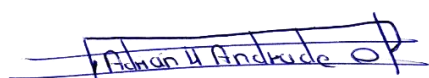
| Nombres y Apellidos | NO. de cédula |
|---------------------------------------|---------------|
| Jenny Marianela Córdova Quinchiguango | 1003640222 |

La estudiante antes mencionada se considera aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas; una vez efectuada la revisión correspondiente expresamos que el Proyecto de Investigación reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos.

| Ítems encuesta | Deficiente 20% | Aceptable 40% al 60% | Bueno 61% al 80% | Muy bueno 81% al 90% | Excelente 91% al 100% |
|------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| Congruencia de ítems | | | | | 100% |
| Amplitud de contenidos | | | | | 100% |
| Redacción de ítems | | | | | 100% |
| Claridad de precisión | | | | | 100% |
| Pertinencia | | | | | 100% |

Promedio de la valoración: 100%

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo a los 19 días del mes de mayo del año 2021



MBA. Adrian Andrade
1002841672