

Factibilidad de inversión en la producción de snacks en Santo Domingo de los Tsáchilas

Feasibility of investment in the production of snacks in Santo Domingo de los Tsáchilas

Autores:

Karla Ayala Ayala

Ebes Maldonado Bautista

Ximena García Zambrano

Johana Abril Ortega

Pontificia Universidad Católica del Ecuador -

Sede Santo Domingo, Ecuador

Autor de correspondencia:

Ebes Maldonado Bautista

edmaldonadob@pucesd.edu.ec



Recepción: 15 - julio - 2024

Aprobación: 06 - diciembre - 2024

Publicación online: 20 - diciembre - 2024

Citación: Ayala Ayala, K., Maldonado Bautista, E., García Zambrano, X. y Abril Ortega, J. (2024). Factibilidad de inversión en la producción de snacks en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Maskana*, 15(2), 131 - 146. <https://doi:10.18537/mskn.15.02.08>



Factibilidad de inversión en la producción de snacks en Santo Domingo de los Tsáchilas

Feasibility of investment in the production of snacks in Santo Domingo de los Tsáchilas

Resumen

Considerando la malnutrición de estudiantes por el consumo de snacks con grasas saturadas, este estudio evaluó la viabilidad financiera y de mercado para producir e implementar snacks saludables a base de plátano verde en Santo Domingo de los Tsáchilas. Las preguntas de investigación se centraron en: factores críticos de éxito, demanda óptima, diseño empresarial y sostenibilidad económica. Se empleó un enfoque mixto, combinando encuestas cuantitativas para identificar preferencias de consumo y un diagnóstico cualitativo de estrategias empresariales. Con un diseño descriptivo y muestreo probabilístico aleatorio, se analizaron datos de 379 estudiantes, identificando una alta aceptación de los snacks saludables en el mercado local. Después de realizar los estudios, se determinó que existe suficiente demanda en el mercado y puede ser abastecida con la oferta obtenida a través del cálculo de la capacidad instalada, la cual no representa mayor costo y permite generar utilidad para cubrir la inversión inicial del proyecto.

Palabras Clave: Análisis, estudio de mercado, finanzas y comercio, plan de estudios, producción alimentaria.

Abstract

Considering the malnutrition of students due to the consumption of snacks with saturated fats, this study evaluated the financial and market feasibility of producing and implementing healthy snacks based on green plantains in Santo Domingo de los Tsáchilas. The research questions focused on: critical success factors, optimal demand, business design and economic sustainability. A mixed approach was employed, combining quantitative surveys to identify consumption preferences and a qualitative diagnosis of business strategies. With a descriptive design and random probabilistic sampling, data from 379 students were analyzed, identifying a high acceptance of healthy snacks in the local market. After carrying out the studies, it was determined that there is sufficient demand in the market and can be supplied with the supply obtained through the calculation of the installed capacity, which does not represent a higher cost and allows generating profit to cover the initial investment of the project.

Keywords: Analysis market research, finance and trade, programme of study, food production.

1. Introducción

El presente estudio tiene como objetivo determinar la factibilidad en la producción y comercialización de snacks a base de plátano verde de una empresa con inicio de operaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Cabe mencionar que dicha investigación plantea la creación de dicha empresa, motivo por el cual se realizaron los diversos estudios. Por su parte, a pesar de las regulaciones que prohíben alimentos no saludables en las escuelas, persiste la falta de opciones nutricionales adecuadas, por ello la importancia de la identificación de factores exógenos y endógenos para establecer las potencialidades y limitaciones de la propuesta, evaluando aspectos técnicos, operativos y financieros para optimizar recursos y demostrar la viabilidad del proyecto. En consecuencia, la presente investigación se justifica en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 y el Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial de Santo Domingo 2030, conducentes en el desarrollo económico y la generación de empleo.

Las investigaciones realizadas por González (2022), Tacuri et al. (2022) y Oyarvide (2019), mencionan a empresas nacionales que producen snacks de plátano, con una destacada preferencia por la calidad y la fijación de precios accesibles al consumidor. Los autores mencionan una aceptación del producto en personas entre 5 y 30 años de edad, en la cual las redes sociales son una forma efectiva de publicidad. Además, se considera un frecuente consumo de snacks de plátano verde a nivel local, y se destaca el aumento de la malnutrición en niños y jóvenes, que es influenciada por los alimentos que ofrecen en bares de instituciones educativas, debido al incumplimiento de reglamentos dispuestos por el Sistema Nacional de Educación, donde se especifica proveer de alimentos saludables y nutritivos a estudiantes de establecimientos educativos.

Para la elaboración del marco teórico, se consideraron investigaciones realizadas por diversos autores que sirvieron como guía para el

desarrollo de los resultados. Es así que, teniendo cuatro objetivos de investigación, en el primero se realizó un diagnóstico situacional. El autor David (2013) menciona que se deben identificar factores internos y externos claves mediante el uso de matrices como son la EFI y EFE; es así que se consideraron las propuestas de otros autores para definir elementos que componen cada matriz con la utilización de diferentes herramientas administrativas. Dentro de este contexto, Zorita (2016) y Viniegra (2011) mencionan al plan de negocios como un instrumento importante para una efectiva gestión, Baca (2013) y De la Ossa et al. (2022), establecen temas con relación al direccionamiento estratégico, expresando lo indispensable que es definir la identidad y propósito de una empresa a través del planteamiento de la misión y visión.

Martínez (2023) señala la importancia de realizar el mapa de procesos para ilustrar las actividades llevadas a cabo por una empresa; por otra parte, Vergara et al. (2019) y Porter (2015), mencionan a la cadena de valor como una herramienta que permite descomponer los movimientos en diferentes categorías para determinar la creación y entrega de valor a clientes. Este último autor propone el modelo estratégico denominado como las 5 fuerzas de Porter, donde se evalúa la mejor posición en el mercado considerando la competencia existente. Finalmente, el análisis del FODA según el autor Sánchez (2020), permite observar de manera más detallada la situación de la organización referente a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta puede presentar.

En el segundo objetivo de la investigación, determinar la viabilidad de mercado para la formulación de la propuesta estratégica, se realizó el estudio de mercado en función a la propuesta de los autores Baca (2013), David (2013) y Sapag et al. (2014), para establecer la oferta, demanda y demanda insatisfecha, mediante factores cuantitativos y cualitativos de la información obtenida, a través de la recopilación de datos en

fuentes primarias y secundarias. De igual forma, se efectuó un plan de marketing estratégico, con el discernimiento Kotler y Armstrong (2013) y Sainz (2013), que establecen que la mezcla y las estrategias de mercadeo deben contener objetivos, programas y medios de acción necesarios para un proceso administrativo ideal.

Por otro lado, el desarrollo del estudio técnico y organizacional como tercer objetivo, estuvo compuesto por el organigrama estructural y la normativa legal vigente, relacionada a las operaciones del proyecto. Estos aspectos fueron elaborados en función a los autores Laza (2019) y Sapag et al. (2014), para visualizar de forma clara y detallada los roles, responsabilidades y jerarquía institucional; conjuntamente, se elaboraron herramientas específicas, como la matriz de localización, capacidad instalada y cadena de suministros, señalados como base de procedimientos de los autores Méndez (2020), Collier y Evans (2009) y Laza (2019), quienes

mencionan que la selección adecuada de la localización del proyecto, como la capacidad de este y el establecimiento de partes involucradas, directa o indirectamente en la satisfacción del cliente, determinará el éxito o fracaso empresarial.

Como cuarto y último objetivo, se realizó el estudio económico-financiero, en base a los autores Sequeda (2014), Méndez (2020) y Baca (2013). Todos ellos proporcionaron fundamentos sólidos para realizar el correspondiente cálculo de la inversión inicial, de la mano con los indicadores de valuación, los cuales garantizaron la factibilidad del proyecto. Adicionalmente, se elaboraron las proyecciones de ingresos, costos y gastos, para evaluar así la rentabilidad del negocio a lo largo del tiempo y estimar aquellos cambios significativos. Finalmente, para proporcionar una visión anticipada de la viabilidad del proyecto, se realizaron depreciaciones, amortizaciones, punto de equilibrio y estado de resultados pro-forma.

2. Materiales y métodos

Este estudio emplea un enfoque mixto con una ruta principalmente de tipo cuantitativa, combinando métodos cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Es así que, para dar cumplimiento a la parte cuantitativa del estudio, se aplicaron encuestas físicas y en línea al mercado objetivo con el fin de identificar necesidades insatisfechas, frecuencia de consumo y preferencias de snacks de plátano verde en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Una vez tabuladas dichas encuestas, se realizó un diagnóstico situacional para identificar procesos de producción, gestión financiera y estrategias comerciales de la empresa, complementado con un análisis exhaustivo de la información recolectada y dando cumplimiento a la parte cualitativa del estudio.

La investigación fue de tipo descriptiva, utilizando un modelo que detalla características y perfiles de personas, grupos y comunidades

(Hernández y Mendoza, 2018). Este enfoque permitió especificar elementos relevantes para el éxito del proyecto, proporcionando una comprensión detallada de variables importantes, como la percepción del producto, preferencias de marcas y frecuencia de consumo, elementos cruciales para la implementación de snacks a base de plátano verde en la provincia. Además, el estudio respaldó decisiones estratégicas en el planteamiento de propuestas basadas en la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

El estudio se centró en la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Considerando las proyecciones publicadas por el INCE, hasta el 2020 indicaron una población de 458,580 habitantes, de los cuales 85,070 son estudiantes de 10 a 24 años en distintos niveles académicos (INEC, 2010). Este último valor se considera como grupo de enfoque principal dentro del proyecto de investigación, siendo,

por consiguiente, una población de 85 070 personas, de las cuales se determinará la muestra de estudio. Cabe mencionar que Santo Domingo es un área con una población diversificada y un crecimiento demográfico significativo, y la región en su totalidad ofrece un contexto adecuado para analizar la viabilidad de introducir snacks a base de plátano verde, considerando factores económicos, sociales y demográficos relevantes. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio, garantizando que toda la población tuviera la misma probabilidad de ser encuestada. La fórmula de Rosillo (2008) se empleó para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones finitas, resultando en una muestra de 379 estudiantes:

$$n = \frac{Z^2 S^2 N}{E^2 N + S^2 Z^2} = \frac{(1,95)^2 (0,5)^2 (85070)}{(5\%)^2 (85070) + (0,5)^2 (1,95)^2} = 379$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

S= Varianza de la muestra

E= Porcentaje de error definido

Siguiendo el modelo de Hernández y Mendoza (2018), en primer lugar se determinó la población del proyecto, la cual permitió establecer la muestra de la investigación, estableciendo consigo categorías para el mercado objetivo en función al nivel académico al que pertenecen los estudiantes. En consecuencia, se dividieron dos grupos principales: Unidades Educativas (particulares, fiscales y fiscomisionales), con 79,540 estudiantes de 10 a 17 años, y Universidades (públicas y privadas), con 5,530 estudiantes de 18 a 24 años (Tabla 1).

Categoría	Breve wdescripción	Subcategoría	Frecuencias	Porcentaje de participación	Observación	Justificación
Estudiantes de Unidades Educativas de Nivel Básico y Medio	Constituido por niños y jóvenes de 10 a 17 años	Colegios Fiscales, Fiscomisionales y Particulares	354	93%	Encuesta presencial a 171 estudiantes de la Unidad Educativa NEUMAN y 183 estudiantes de la Unidad Educativa 24 de Mayo	Se llevaron a cabo 354 encuestas presenciales debido a la limitada utilización de herramientas digitales por parte de los estudiantes en las aulas de las unidades educativas.
Estudiantes de Unidades Educativas de Nivel Superior	Constituido por adultos de 18 a 24 años	Universidades Públicas y Privadas	25	7%	Encuestas en línea	Acceso fácil a las TICs, emplean herramientas digitales.
TOTALES			379	100%		

Tabla 1: Categorización

Fuente: Elaboración propia

La investigación utilizó encuestas físicas y online, basadas en un cuestionario con preguntas cerradas y escalas de hasta seis opciones de respuesta. Esta técnica, según Kotler y Armstrong (2013), permite la recolección precisa de datos primarios sobre las preferencias y comportamientos de compra de los consumidores. Se llevaron a cabo pruebas piloto para ajustar el cuestionario y asegurar su relevancia y claridad. Las encuestas se administraron tanto en formato físico como digital para maximizar la cobertura y obtener una muestra representativa (Tabla 2).

Para analizar los datos recolectados se utilizó un software estadístico que facilitó la interpretación y tabulación de la información, condescendiendo a estratificar las variables analizadas como necesidades insatisfechas, frecuencia de consumo y preferencia de consumo de snacks. Además, se realizaron análisis descriptivos para resumir la información en tablas y gráficos, ofreciendo una visualización clara de los resultados. Estos análisis fueron clave para identificar patrones y tendencias, apoyar las decisiones estratégicas y evaluar la viabilidad del proyecto de manera informada.

TOTAL ENCUESTADOS			
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
1	¿Piensa usted que los snacks son un alimento saludable?	Si	El 25,07% de los encuestados considera que los snacks son un alimento saludable, mientras que el 74,93% opina lo contrario. Esto indica una mayoría que no percibe los snacks como una opción saludable en la muestra encuestada.
		No	
		100%	
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
2	¿Ha consumido snacks a base de plátano verde?	Si	El 92,35% de los encuestados afirma haber consumido snacks a base de plátano verde, mientras que el 7,65% indica no haberlo hecho. Esto sugiere una alta prevalencia en el consumo de este tipo de snacks en la muestra encuestada
		No	
		100%	
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
3	¿Qué sabor de snacks de plátano verde es de su preferencia?	Natural	La preferencia de sabores en snacks de plátano verde varía, siendo el sabor a limón el más destacado con un 47,43%, seguido de cerca por el sabor natural, preferido por el 39,71% de los encuestados. El sabor picante es mencionado por el 7,14%, mientras que el sabor dulce representa el 3,43%. Además, un 2,29% indica preferir otro tipo de sabor.
		Limón	
		Picante	
		Dulce	
		Otro	
		100%	
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
4	¿En qué presentación prefiere los snacks de plátano verde?	Bolsas plásticas	Los resultados muestran que el 28,26% de los encuestados prefieren bolsas plásticas, seguido por el 11,74% que prefiere envases de cartón. Un 8,26% opta por envases en plásticos, mientras que el 6,09% prefiere envases en forma de tubo. Por otro lado, un significativo 45,65% indica que no considera importante el tipo de envase.
		Envases de cartón	
		Envases en plásticos	
		Envases en forma de tubo	
		No es importante el envase	
		100%	
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
5	¿Dónde suele comprar snacks de plátano verde?	Tiendas cerca de casa	La mayoría de las personas encuestadas suele comprar snacks de plátano verde en tiendas cerca de casa, con un 48,70%. El siguiente lugar más común es en la cafetería/bar, con un 28,70%. Los supermercados tienen un 12,61%, mientras que las tiendas en línea tienen un 10,00%. No se menciona que alguien compre snacks de plátano verde en tiendas virtuales según los datos proporcionados.
		Supermercados	
		Tiendas virtuales	
		En la cafetería/bar	
		Tiendas en línea	
		100%	
	OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
6	¿Con qué frecuencia suele consumir snacks de plátano verde?	Diariamente	Los hábitos de consumo de snacks de plátano verde varían entre los encuestados. Un 10,43% opta por este bocadillo diariamente, mientras que el 36,52% lo hace semanalmente. El 17,83% prefiere consumirlos quincenalmente, y un 20,87% lo hace mensualmente, mientras que un 14,35% indica una frecuencia trimestral. ⁷
		Semanalmente	
		Quincenalmente	
		Mensualmente	
		Trimestralmente	
		Nunca	
		100%	

		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
7	¿Qué cantidad de snacks a base de plátano verde consume diariamente?	Una vez	62,50%	Del 10,43% de personas que respondieron anteriormente que consumían estos snacks diariamente el 62,50%, consume snacks a base de plátano verde una vez al día. Un 29,17% lo hace entre dos y tres veces al día, mientras que un 8,33% opta por consumirlos de cuatro a cinco veces diarias.
		Entre dos a tres veces	29,17%	
		De cuatro a cinco veces	8,33%	
		Más de seis	0,00%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
8	¿Cuál es su marca preferida de snacks a base de plátano verde?	Tortolines	26,96%	“Platanitos” es la marca preferida de snacks de plátano verde con un 46,96%, seguida por “Tortolines” con un 26,96% y “Chifles Golden” con un 12,17%. Las marcas “Banchis” y “Chiflar” obtienen el 10,43% y el 3,48%
		Platanitos	46,96%	
		Banchis	10,43%	
		Chifles golden	12,17%	
		Chiflar	3,48%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
9	¿Cuál de los siguientes aspectos, es más importante para usted al elegir un snack de plátano verde?	Saludables	17,83%	La elección de snacks de plátano verde entre los encuestados se centra principalmente en el sabor, siendo este el factor más importante para el 42,17%. El precio también desempeña un papel destacado, con el 33,04% considerándolo crucial. Aspectos relacionados con la salud y las calorías son prioritarios para un segmento menor de participantes, mientras que la marca tiene una influencia limitada en la elección
		Fuentes de energía	1,30%	
		Bajos en calorías	3,04%	
		Libres de aditivos	2,17%	
		Marca	0,43%	
		Sabor	42,17%	
		Precio	33,04%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
10	¿Estaría dispuesto a probar un snack nutritivo elaborado a base de verde que no contenga grasas saturadas?	SI	95,28%	El 95,28% menciona que estaría dispuesto a probar un snack nutritivo a base de plátano verde sin grasas saturadas, mientras el 4,72% no estaría dispuesto a hacerlo.
		NO	4,72%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
11	¿Qué cantidad considera que es la adecuada para una funda de snack nutritivo de plátano verde?	30 gramos	26,03%	El 49,59% de los participantes considera que 50 gramos es la cantidad adecuada, seguido por un 26,03% que prefiere 30 gramos. Un 24,38% estima que 75 gramos es la cantidad apropiada.
		50 gramos	49,59%	
		75 gramos	24,38%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
12	¿Qué cantidad de dinero pagaría por una funda de snack nutritivo de plátano verde?	\$0,45	31,40%	La opción más popular es un precio de \$0,50 a \$0,75, con un 48,35% de los participantes dispuestos a pagar en este rango. Un 31,40% optaría por una funda con un costo de \$0,45, mientras que un 13,22% considera aceptable un rango de \$0,80 a \$1,05. Un segmento más reducido, el 7,02%, estaría dispuesto a desembolsar más de \$1,10 por dicha funda.
		\$0,50 a \$0,75	48,35%	
		\$0,80 a \$1,05	13,22%	
		Más de \$1,1	7,02%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
13	¿Cuál es su género?	Mujer	50,40%	El 50,40% de los encuestados se identificó como mujer, mientras que el 49,60% se identificó como hombre.
		Hombre	49,60%	
			100%	

		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
14	¿En qué zona reside?	URBANA	90,50%	Un 90,50%, reside en zonas urbanas, mientras que un 9,50% vive en áreas rurales.
		RURAL	9,50%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
15	¿Qué edad tiene?	10 AÑOS	10,03%	La mayoría de los participantes tienen entre 14 y 16 años, representando el 39,84%. Los encuestados de 10 a 13 años constituyen el 44,80%, mientras que aquellos de 17 a 24 años representan el 3,92%, indicando una concentración significativa en la adolescencia temprana y media.
		11 AÑOS	10,29%	
		12 AÑOS	12,66%	
		13 AÑOS	10,82%	
		14 AÑOS	13,46%	
		15 AÑOS	13,98%	
		16 AÑOS	12,40%	
		17 AÑOS	9,76%	
		18 AÑOS	0,53%	
		19 AÑOS	0,79%	
		20 AÑOS	2,64%	
		21 AÑOS	1,58%	
		22 AÑOS	0,79%	
		23 AÑOS	0,00%	
		24 AÑOS	0,26%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
16	¿En qué nivel de instrucción se encuentra?	Básica media	32,98%	La mayoría de los encuestados, un 36,15%, se encuentra en bachillerato, seguido por un 32,98% en básica media. Un 24,27% tiene educación en básica superior, mientras que el 6,60% en un nivel universitario.
		Básica superior	24,27%	
		Bachillerato	36,15%	
		Universidad	6,60%	
			100%	
		OPCIONES DE RESPUESTA	OPCIONES DE RESPUESTA	ANÁLISIS
17	¿Cuál es el ingreso aproximado de su familia mensualmente?	MENOS DE \$450	7,92%	La mayoría de los encuestados reporta ingresos en el rango de \$551 a \$800, abarcando un 45,38%. Por otro lado, los ingresos menores a \$550 y mayores a \$1000 representan el 23,75% y el 8,71%, respectivamente.
		DE \$451 A \$500	8,71%	
		DE \$501 A \$550	7,12%	
		DE \$551 A \$600	11,08%	
		DE \$601 A \$650	6,07%	
		DE \$651 A \$700	9,76%	
		DE \$701 A \$750	6,86%	
		DE \$751 A \$800	11,61%	
		DE \$801 A \$850	5,54%	
		DE \$851 A \$900	6,86%	
		DE \$901 A \$950	4,22%	
		DE \$951 A \$1000	5,54%	
		DE \$1001 EN ADE-LANTE	8,71%	
			100%	

Tabla 2: Resultados de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia

3. Resultados

3.1. Análisis endógeno y exógeno

La investigación inicia con el análisis de factores endógenos y exógenos que conlleven a definir la posición estratégica en el mercado local y nacional que tendrá el sistema en estudio; para lo cual, fue necesario construir la filosofía empresarial. Es así que la misión es ofrecer un snack a base de plátano verde como producto saludable para niños, adolescentes y jóvenes adultos, mediante un enfoque hacia la salud y la calidad, el cual se ve reflejado en el compromiso con los agricultores locales y el uso de tecnología avanzada.

Al evaluar sus fortalezas, se destaca el enfoque innovador en la producción de snacks, lo que permite fortalecer la competitividad en el mercado. No obstante, también se verifican debilidades, como la dependencia de proveedores locales, que afectan la disponibilidad de materias primas esenciales. Entre las oportunidades identificadas se destaca el desarrollo de estrategias de marketing, las cuales están dirigidas específicamente a un público joven, a través de canales predilectos por los consumidores potenciales. De igual manera, una amenaza mayor es la volatilidad económica y la intensa competencia, las cuales requieren estrategias flexibles en precios y promociones para mantener la resiliencia ante estos desafíos.

En conjunto, los análisis de los factores y las estrategias derivadas del FODA permiten al sistema maximizar sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que mitiga sus debilidades y amenazas (Tabla 3). Esto asegura una adaptación efectiva al entorno cambiante y la consecución de sus objetivos estratégicos a largo plazo en el dinámico mercado de snacks de plátano verde.

3.2. Estudio de mercado

Una vez aplicada la encuesta a la muestra objetiva, se obtuvo como resultado un porcentaje representativo de interés del consumidor con relación a los snacks de plátano verde sabor natural y de limón; aunque la mayor parte de encuestados consideraron a los snacks como productos poco saludables, existe la predisposición para consumir alimentos sin grasas saturadas elaborados a base de plátano verde.

Posteriormente, considerando los datos publicados por el INEC sobre el Índice de Precios al Consumidor, se proyectó el mismo para cinco años, considerando como año cero los datos obtenidos al 2023. Con estos datos y los resultados obtenidos en las encuestas, se realizó el cálculo de la capacidad instalada, estableciendo con ello

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La empresa destaca su enfoque innovador en la producción de snacks de plátano verde.	Aprovechar propuestas legislativas para generar empleo juvenil y beneficiarse a través de deducciones fiscales asociadas.	La fuerte dependencia de proveedores locales puede generar riesgos en el suministro de materias primas.	Los cambios en la economía pueden afectar la demanda de productos y la disposición de los consumidores a gastar en nuevas ofertas.
La eficiencia operativa permite mantener bajos costos de producción, mejorando consigo la rentabilidad.	El aumento en el consumo de snacks saludables sugiere una creciente demanda en el mercado local y nacional.	La empresa enfrenta limitaciones financieras iniciales que pueden afectar la inversión y expansión.	Las tendencias de consumo son susceptibles a cambios rápidos.
Es el único proyecto en el mercado que ofrece snacks de plátano verde sin grasas saturadas comercializándolo en bolsas ecológicas.	Posibilidad estratégica de desarrollar productos que promuevan la salud y se ajusten a pautas nutricionales y culturales al alinearse con los estándares de la FAO.	No existe una cartera de clientes fija debido a que es un producto nuevo en el mercado.	La lealtad del consumidor hacia las marcas consolidadas podría dificultar la penetración en el mercado y requerir estrategias profesionales de marketing.

Tabla 3: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

la oferta, demanda y demanda insatisfecha, las cuales fueron proyectadas para cinco años.

Es relevante mencionar que, al ser un producto nuevo en el mercado con inicio de operaciones, no se puede atender el total del porcentaje de la demanda. Es así que, teniendo una producción anual de 60.259,40 unidades, se dividió este valor para la demanda insatisfecha del primer año, obteniendo así un nivel de 1,86% de la demanda insatisfecha que el proyecto podría cubrir, la cual se encuentra dentro de los parámetros requeridos (Tabla 4).

A su vez, un resultado relevante en el estudio de mercado permitió identificar que el 74,93% de personas no consideran a los snacks como un producto saludable; sin embargo, el 95,28% de encuestados están dispuestos a probar un snack nutritivo elaborado a base de plátano verde que no contenga grasas saturadas. Estos resultados conllevaron a elaborar un plan de marketing con estrategias enmarcadas en los debidos planes de acción, sin olvidar el desarrollo amplio de las 4P's del marketing, que acogen datos relevantes

que permiten dar a conocer el producto y su marca, con lo cual determinamos que una ventaja notoria frente a la competencia es la forma y composición del producto (Tabla 5).

3.3. Estudio organizacional

En este estudio, se procedió a determinar la constitución de la empresa como una sociedad anónima por las características que esta presenta; entre los requisitos fiscales y normativa legal identificadas están las relacionadas con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para la correspondiente constitución jurídica, el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales para registro de la marca, el SRI para la obtención del respectivo RUC, la ARCSA, el Ministerio de Trabajo, el IESS, el Municipio y el cuerpo de bomberos, entre otros documentos que completen las obligaciones previas al funcionamiento de la entidad.

Asimismo, como parte de este estudio se describieron las funciones de cada departamento, con las operaciones involucradas en cada uno. Es

Proyección de la demanda insatisfecha				
N°	Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
0	2023	3.298.881	51.342	3.247.538
1	2024	3.315.771	50.838	3.264.933
2	2025	3.315.970	48.661	3.267.309
3	2026	3.316.368	43.975	3.272.392
4	2027	3.330.628	36.661	3.293.967
5	2028	3.334.958	27.561	3.307.397

Tabla 4: Proyección de la demanda insatisfecha

Fuente: Elaboración propia

Producto	Precio
Añadir un snack sabor limón y picante	Ofrecer descuentos a instituciones educativas a partir del quinto mes de compra
Agregar un aderezo en algunas fundas de snacks como complemento	Establecer precios similares a los de la competencia
Plaza	Promoción
Vender en línea por medio de la red social Instagram	Hacer uso de la red social TikTok para dar mensajes promocionales
Asociarse con empresas de logística	Realizar publicidad llamativa con personas influyentes de la ciudad

Tabla 5: Mezcla de marketing

Fuente: Elaboración propia

así que la gerencia general será la responsable de la supervisión del proyecto, toma de decisiones y coordinación de tareas; el jefe de operaciones planificará y ejecutará las actividades operativas; los operarios garantizarán la eficiencia y calidad en el proceso productivo; el jefe de comercialización liderará las estrategias de marketing y ventas, y el vendedor será el responsable de la exploración y atención de clientes, como también de la gestión del producto.

3.4. Estudio técnico

Para el análisis del estudio técnico se elaboró una matriz de localización, la cual permite determinar la ubicación de la instalación y de los recursos necesarios mediante la evaluación de 13 factores clave de éxito con una puntuación relevante de 7.36, para el lugar donde tendrá las operaciones la empresa. Entre los criterios que se evaluaron, se encuentra la disponibilidad de materias primas, proximidad a clientes, condiciones de seguridad y acceso a capital, aspectos que potencialmente impulsarían el reconocimiento y éxito empresarial.

Posteriormente, con el cálculo de la capacidad instalada del proyecto, se describió la manera óptima de operar, mediante el uso eficiente del tiempo y los recursos disponibles en cada área, así como la distribución adecuada de la planta. En este sentido, el flujo de trabajo es coherente, desde la recepción de materias primas, hasta el empaquetado y transporte de productos terminados, con una producción mensual estimada de 5.022 unidades, bajo condiciones normales de trabajo.

Para alcanzar la eficiencia es necesario establecer la cadena de suministros para el proyecto, la cual inicia con la adquisición de materias primas, principalmente plátanos verdes frescos de proveedores locales. Estos insumos serán transportados a la fábrica donde se procesan para convertirlos en snacks. Los productos terminados,

se distribuyen a través de los canales hasta los puntos de venta, asegurando la disponibilidad y entrega eficiente a los consumidores finales. Un flujograma detallado ilustró todas las etapas involucradas en el proceso de producción y distribución, proporcionando una visión clara de cada paso realizado (Figura 1).

3.5. Estudio económico-financiero

Para completar la investigación se procedió a realizar el estudio económico-financiero compuesto por diversas variables. En primer lugar, se identificaron y cuantificaron todos los datos asociados con la inversión inicial, incluyendo los costos relacionados al proyecto, gastos en infraestructura, costos operativos y de mantenimiento, además de otros gastos imprevistos. A su vez, se realizaron proyecciones de los ingresos esperados a partir de diferentes escenarios de mercado, considerando variables como la demanda, los precios y la competencia.

El análisis de la inversión inicial llevó consigo a la realización de indicadores de valuación, los cuales, tomando como referencia las proyecciones realizadas de ingresos, costos, gastos, amortizaciones, depreciaciones y el estado de resultados pro-forma, garantizaron la factibilidad de inversión del proyecto. Es así que el análisis reveló un Valor Actual Neto (VAN) positivo, indicando que el proyecto es económicamente viable.

Adicionalmente, se realizaron proyecciones de flujo de caja y se calcularon otros indicadores clave, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (PAYBACK). En este sentido, los resultados mostraron que, bajo las condiciones asumidas, el estudio no solo cubrirá sus costos, sino que también generará un retorno significativo para los inversores, contribuyendo positivamente al desarrollo económico empresarial y provincial (Tabla 6).

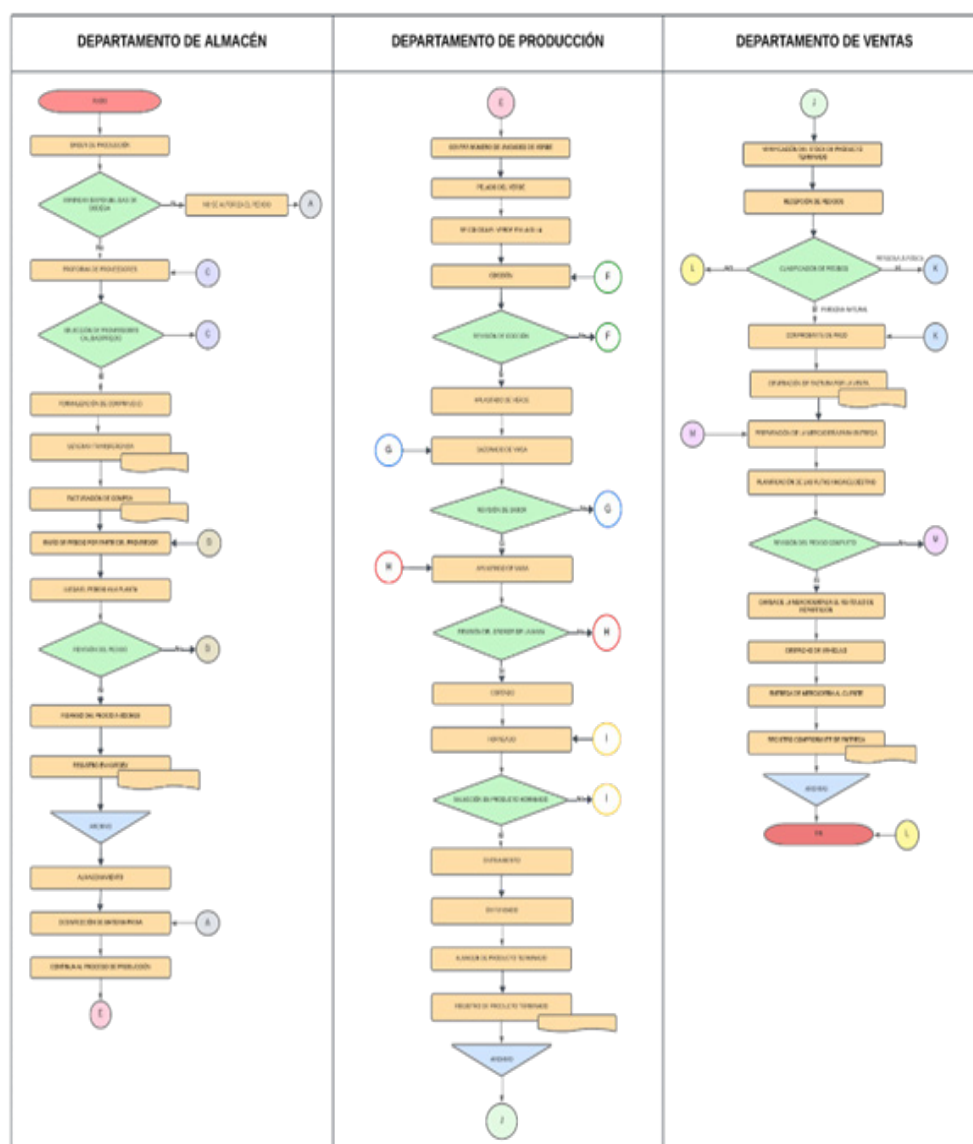


Figura 1: Flujograma de procesos
Fuente: Elaboración propia

Inversión Inicial		
Recursos Propios	29.192	70%
Recursos de Terceros	12.511	30%
Inversión Inicial Total	41.703	100%
Indicadores de Valuación		
WACC	TMAR	Beneficio Costo
9,90%	16,24%	1,39
Payback	TIR	Costo de Oportunidad
3 años, 4 meses, 27 días	17,65%	1,23

Tabla 6: Análisis de la Inversión Inicial

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión

Una vez desarrollado el marco teórico, se determinó que la misión de la empresa se alinea con las propuestas de De La Ossa et al. (2022) y Baca (2013), estableciendo su propósito en la innovación en snacks saludables, con un enfoque en productos de calidad y objetivos que incluyen el liderazgo en el mercado educativo y universitario, la colaboración con agricultores locales y el bienestar del consumidor. De igual forma, la visión de la empresa, conforme a David (2013), se enfoca en metas claras y estrategias para alcanzarlas.

El análisis de factores internos es esencial para optimizar las actividades del proyecto. Para Martínez (2023) el mapa de procesos facilita la identificación de áreas de mejora a través de la división en macroprocesos de apoyo, operativos y estratégicos. Porter (2015), sugiere que la cadena de valor ayuda a mejorar la eficiencia y reducir costos, mientras que la Matriz EFI de David (2013) permite aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades para mejorar el rendimiento estratégico.

Para analizar los factores externos, se emplearon la matriz PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz EFE, todas basadas en David (2013). La matriz PESTEL identifica factores externos positivos y negativos, mientras que con las Cinco Fuerzas de Porter se analiza la competencia clave desde el microentorno a la empresa. Seguidamente, los elementos identificados se consolidan en la matriz EFE, que organiza cada elemento en oportunidades y amenazas, en la cual las potencialidades del entorno superan a las limitaciones, sugiriendo un entorno favorable; finalmente, el análisis FODA, basado en el autor Sánchez (2020), combina elementos internos y externos para desarrollar estrategias específicas que conlleven al logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El análisis de la oferta, según los autores David (2013) y Baca (2013), enfatizan el cálculo de la capacidad instalada y la proyecta para los próximos cinco años; es así que, mediante el uso

del índice del IPC, se aplicó dicha proyección, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas. En cuanto a la demanda, Sapag et al. (2014) destacan la importancia de esta para la viabilidad económica del proyecto. Para el estudio se obtuvo una alta preferencia por los snacks saludables, y una disposición significativa a pagar por ellos.

En el ámbito del marketing, Kotler y Armstrong (2013) subrayan la necesidad de entender el comportamiento del consumidor y formular estrategias efectivas. Para la investigación, se identificó que, por la percepción negativa de los snacks, se requiere de campañas que resalten los beneficios de productos saludables. Por otra parte, el plan de marketing desarrollado se centra en la promoción del producto; mediante la teoría del marketing mix de Kotler y Armstrong (2013), se proporciona un marco para enfrentar las desaprobaciones del mercado objetivo.

El estudio organizacional se encuentra basado en el autor Sapag et al. (2014); por lo tanto, se establece a la empresa como una sociedad anónima, beneficiándose de la estructura legal. Laza (2019), sugiere que un organigrama y un cuadro de funciones bien definidos facilitan una organización eficiente y mejoran la comunicación entre áreas funcionales. La evaluación de la localización, según Méndez (2020), asegura que la selección del lugar de funcionamiento minimiza costos y maximiza accesibilidad y seguridad. La planificación de la capacidad de producción se basa en Collier y Evans (2009), y la cadena de suministro bien planificada se realiza conforme al autor Laza (2019), garantizando la disponibilidad y entrega de productos.

El estudio económico, se basa en la propuesta de Sequeda (2014), Méndez (2020) y Baca (2013), quienes establecen que una inversión inicial equilibrada, compuesta por aportes de socios y financiamiento externo, es crucial para el éxito del proyecto. Los indicadores de valuación confirman la viabilidad financiera del proyecto, y las proyecciones financieras ayudan a planificar la eficiencia operativa; a través del

cálculo de depreciaciones y amortizaciones, se permite conocer el valor real de los activos anualmente, mientras que el punto de equilibrio y la proyección a cinco años del estado de resultados pro-forma son esenciales para evaluar la viabilidad y rentabilidad a largo plazo.

De este modo, al incorporar la nueva empresa en el mercado, se pretende mejorar la economía de pequeños agricultores, y a su vez la economía provincial, incentivando la sostenibilidad local y nacional. Al ser un producto elaborado sin grasas saturadas, sugiere el cuidado de la salud en niños, jóvenes y adultos. A su vez, al realizar nuevos estudios de mercado para actualizar

información relevante, sería ideal que la encuesta no se aplique en aquellas instituciones educativas consideradas en el levantamiento de información del proyecto. Sin embargo, esto podría ocasionar una diferencia considerable en las respuestas acerca de las preferencias de consumo, ya que los encuestados no serían los mismos que en el primer estudio realizado.

A la par con lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta el límite de acceso al encuestar, debido a que muchas instituciones educativas no permiten la exposición de sus estudiantes, y por ende, el ingreso de personas externas para recopilar información personal de los mismos.

5. Conclusiones

La pertinente realización del diagnóstico situacional, como primer estudio efectuado para la identificación de factores exógenos y endógenos que puedan influir en la implementación de los snacks a base de plátano verde en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, proporcionó una comprensión completa del entorno en el que operará el negocio, permitiendo identificar junto con ello las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades existentes.

Por otro lado, el estudio de mercado fue fundamental para formular una propuesta estratégica; dentro de este estudio, se evaluó la demanda del mercado y la oferta del proyecto, considerando variables como las preferencias del consumidor y la competencia existente, lo que garantiza el posicionamiento del producto en el mercado local. En consecuencia, el

porcentaje de demanda insatisfecha fue óptimo en consideración a la capacidad del proyecto.

El estudio técnico-organizacional fue crucial para garantizar el diseño óptimo y la eficiencia operativa de la capacidad instalada, el cual fue posible con la identificación de procesos clave, ubicación adecuada de las instalaciones y la estructura organizativa para el funcionamiento del negocio. A la par con ello, el estudio económico financiero a través de la evaluación de diferentes escenarios y la aplicación de la planeación financiera, fue esencial para determinar el análisis de sensibilidad y riesgo, además de la evaluación de variaciones en los costos de producción, cambios en los precios de venta, fluctuaciones en la demanda y otros factores económicos que pueden influir en los resultados financieros.

6. Recomendaciones

El empezar un proyecto implica actualización constante y mantenimiento de áreas para una mejora continua de los procesos llevados a cabo. Es por ello que el realizar análisis periódicos para

adaptar estrategias, según sea necesario, permitirá una mayor capacidad de respuesta a cambios en el entorno y ayudará a mantener la competitividad del negocio. Cabe recalcar que la aceptación

positiva del producto y la demanda creciente en el mercado sugiere realizar estudios continuos para monitorear cambios en las preferencias del consumidor y ajustar la oferta.

El analizar las tendencias del mercado y las estrategias de la competencia para identificar oportunidades de diferenciación y posicionamiento estratégico permitirá adaptar los productos a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, asegurando de esta manera una ventaja competitiva sostenible. Además, la implementación de prácticas de mejora continua y la evaluación periódica de los procesos productivos contribuirán a la

optimización de recursos y a la minimización de costos operativos.

Finalmente, se recomienda revisar periódicamente los escenarios financieros, de modo que estos se mantengan actualizados en función a los datos reales actuales del mercado, al igual que la revisión constante de la planeación financiera, teniendo en cuenta posibles cambios presentes en costos, ingresos y otros factores que puedan afectar la rentabilidad del proyecto. Asimismo, la implementación de estrategias de mitigación de riesgos, como la diversificación de proveedores y la gestión eficiente del capital de trabajo, es crucial para mantener la estabilidad financiera y asegurar el éxito del negocio a largo plazo.

7. Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que han contribuido a la realización de esta investigación. En primer lugar, extendemos nuestra gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCESD), por su invaluable apoyo y orientación a lo largo del desarrollo de este estudio; a nuestras tutoras Ximena García

y Johana Abril, a nuestros padres, amigos y compañeros. También agradecemos de manera especial a la revista Maskana por brindarnos la oportunidad de compartir nuestro estudio con la comunidad académica, ya que su plataforma ha sido fundamental para la difusión de nuestro trabajo de titulación.

8. Referencias bibliográficas

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.

Collier, D., y Evans, J. (2009). *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

De La Ossa Guerra, S. J., Obando, L. F. P., y Parra, W. C. (2022). Escuelas de la estrategia: Una mirada a la planeación de las universidades públicas en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 335-350.

González, F. (2022). *Proyecto de emprendimiento para la creación de una empresa destinada a la producción y comercialización de productos alimenticios hechos a base de plátano verde en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador* [Trabajo de Titulación, Universidad Técnica del Norte].

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Sistema Estadístico Nacional de Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). Pearson Educación.
- Laza, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente/ consumidor*. UF0036. Tutor Formación.
- Martínez, E. (2023). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa* (1a ed.). IC Editorial.
- Méndez Lozano, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores*. Ecoe Ediciones.
- Oyarvide, O. (2019). *Plan de negocio para la elaboración y comercialización de chifles en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2018 [Informe de Titulación, Universidad Regional Autónoma de Los Andes]*.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva* (2nd ed.). Patria.
- Rosillo, J. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Una visión integral para empresas manufactureras y de servicios*. Editorial Cengage Learning.
- Sainz, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica* (18a ed.). ESIC Editorial.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.
- Sapag, N., Sapag, R., y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- Sequeda, P. (2014). Finanzas corporativas y valoración de empresas al alcance de todos. Ediciones de la U.
- Tacuri, E., Vivas, J., López, F., y González, P. (2022). Preferencia de snack de plátano Musa SP en el cantón El Carmen, Ecuador. *RECIMUNDO*, 6(4), 618-623. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.616-624](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.616-624)
- Vergara, O., Acevedo, Á., y González, Y. (2019). *Marketing responsable: Ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones*. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44–74. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. Lulu.com.
- Zorita, E. (2016). *El plan de negocio*. ESIC Editorial.