"PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA "VERDE, TE QUIERO VERDE" MEDIANTE EL INCREMENTO DE VENTAS Y CAPACIDAD DE ATENCIÓN A LOS CLIENTES ANTE LA CRECIENTE DEMANDA"

Autor: ING. MELENDRES QUINCHUELA DIANA CAROLINA, Ingeniera en Finanzas graduada en la Universidad Central del Ecuador, 2015. Quito, Ecuador.

Tutor: MGT.MORENO MARCIAL ADRIANA PATRICIA.

27 de septiembre de 2025

Tabla de contenido

1. OPORTUNIDAD O PROBLEMA 14
1.1. Identificar la oportunidad/ problema 14
1.2. Mapa Mental de mejoras 19
1.3. Formular la declaración de la oportunidad/ problema 23
1.4. Identificar objetivos a partir de la oportunidad/problema 23
1.5. Establecer prioridades en los objetivos: 31
1.6. Asignar indicadores de seguimiento y control: 32
2. Explorar alternativas: 33
2.1. Adquisición de infraestructura propia y equipamiento complementario a través de la aplicación a créditos productivos (BanEcuador, FONQUITO, otros). 34
2.2. Arrendamiento de infraestructura y equipamiento con la capacidad suficiente para atender la demanda. 35
2.3. Mantener el estatus quo. 36
2.4. Limitar las alternativas 36
2.5. Formalizar alternativas 37
3. ANALIZAR Y VALORAR LAS ALTERNATIVAS. 38
3.1. Análisis de Alternativas 38
3.2. Valoración de Alternativas 41
4. EVALUAR RIESGOS DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA. 42
4.1. Determinación de riesgos. 42
4.1.1. Identificar los riesgos. 42
4.1.2. Evaluación de los riesgos. 44
4.2. Priorización de riesgos y estrategias de mitigación 45
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. 48
5.1. Cronograma de Implementación 48
5.2. Costos de Implementación. 3
6. CONCLUSIONES. 5
7. RECOMENDACIONES 8
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 11

Palabras clave:

Capacidad de producción
Capacidad instalada
Crédito
Demanda
Fortalecimiento comercial
Ingresos
Costos
Gastos
Rentabilidad
Satisfacción del cliente

Resumen:

El presente caso de negocio se centra en la "Propuesta de fortalecimiento comercial de la empresa "Verde, Te Quiero Verde" ante el incremento sostenido de sus ventas y la creciente demanda de sus productos. Este emprendimiento, iniciado durante la pandemia del COVID-19 en 2020, se especializa en la comercialización de productos derivados del plátano verde, como tortillas, bolones y tigrillos, aprovechando el cambio en los hábitos alimenticios hacia opciones más saludables y accesibles en Ecuador. A pesar de su crecimiento y la calidad de su oferta, la empresa se ve limitada por una infraestructura física insuficiente y la ausencia de una planificación adecuada al inicio de sus operaciones. Esta limitación se identifica como el problema principal, ya que restringe la capacidad de producción actual, impide cubrir la demanda insatisfecha y frena la posibilidad de crecimiento sostenido y generación de ingresos.

Para superar las restricciones operacionales y alcanzar el objetivo de expansión, el trabajo analizó tres alternativas estratégicas: la Adquisición de infraestructura propia y equipamiento mediante créditos productivos, el Arrendamiento de un local de mayor capacidad, o Mantener el Status Quo. La alternativa seleccionada

como la más beneficiosa fue la Adquisición de infraestructura propia a través de crédito. Esta decisión es estratégica a largo plazo, ya que el pago del crédito se considera una inversión que incrementa el patrimonio del negocio, a diferencia del gasto por arrendamiento. Se estima que la compra de un local de 250 metros cuadrados y el equipamiento adecuado permitirá a "Verde, Te Quiero Verde" aumentar la capacidad productiva hasta en un 100%, eliminar la dependencia de terceros, mejorar la experiencia del cliente y consolidar su posicionamiento en el mercado en un periodo promedio de 2 años.

Keywords:

Costs
Credit
Customer satisfaction
Demand
Expenses
Installed capacity
Profitability
Production capacity
Revenues
Commercial strengthening

Abstract:

This business case focuses on the proposal for the commercial strengthening of the company “Verde, Te Quiero Verde” in response to the sustained increase in sales and the growing demand for its products. This venture, launched during the COVID-19 pandemic in 2020, specializes in the commercialization of products derived from green plantains, such as tortillas, bolones, and tigrillos, taking advantage of the shift in dietary habits toward healthier and more accessible options in Ecuador. Despite its growth and the quality of its offerings, the company faces limitations due to insufficient physical infrastructure and the lack of proper planning at the start of its operations. This limitation is identified as the main problem, as it restricts current production capacity, prevents meeting unmet demand, and hinders the possibility of sustained growth and income generation.

	To overcome these operational constraints and achieve the expansion objective, three strategic alternatives were analyzed: acquiring its own infrastructure and equipment through productive credits, leasing a larger facility, or maintaining the status quo. The most beneficial alternative was identified as acquiring its own infrastructure through credit. This decision is strategically sound in the long term, as credit repayment is considered an investment that increases the business's equity, unlike leasing expenses. It is estimated that purchasing a 250-square-meter facility and acquiring the appropriate equipment will allow "Verde, Te Quiero Verde" to increase production capacity by up to 100%, eliminate reliance on third parties, improve customer experience, and consolidate its market position within an average period of two years.
SÍNTESIS:	Para iniciar con el presente caso de negocio, es importante indicar que, durante la pandemia del COVID-19, los hábitos alimenticios de los ecuatorianos cambiaron notablemente y se orientaron a una alimentación más saludable, en este contexto, el plátano verde se convirtió en una de las alternativas de consumo en las mesas de la dieta tradicional de las familias ecuatorianas, debido a su bajo costo y sus características nutricionales, lo que impulso también la producción nacional y el incremento de sus ventas a nivel nacional e internacional.

Es así que, en el sector platanero, según el portal de la Asociación de Exportadores de Plátano (ASOEXPLA), aunque en el Ecuador las exportaciones de plátano fresco decrecieron un 2,64 %, entre el mes de enero y mayo de 2025, el consumo de plátano procesado creció 22,21% durante el mismo periodo, debido a la diversificación de productos y variedad en el mercado nacional. El Instituto de Estadísticas y Censo (INEC), en el mes de mayo de 2025 el plátano verde fue el alimento con la inflación mensual más alta, con un 24 %.

Uno de los motivos de la disminución en las exportaciones del plátano verde es el descenso de la producción que impacta en la oferta exportable en calidad y precios, mientras que el consumo interno se ha incrementado en los últimos años debido a que el segmento de productos procesados de verde se ha incrementado. Actualmente, conforme lo señala ASOEXPLA, el 70% de la producción se destina al consumo nacional, mientras que el 30% se destina a la exportación.

En este contexto, a partir de la pandemia del COVID – 19 el incremento sostenido del plátano verde dio paso a la creación de diferentes emprendimientos que ofertan productos derivados del plátano verde como es el caso de “Verde, Te Quiero Verde”.

(Drucker, 2013), define a los emprendimientos como empresas que se dedican a la innovación que implica el esfuerzo necesario para crear un cambio positivo con un enfoque ya sea

económico o social y define al emprendedor como la persona que asume el riesgo en la ejecución de las actividades derivadas de la idea planteada.

Por otra parte, Josep Schumpeter (1934), en su carrera de economista considera y argumenta que los ciclos económicos presentan fluctuaciones recurrentes debido a que depende de las innovaciones que se van introduciendo y que su intensidad depende de los emprendedores quienes son capaces de innovar y transformar algo que existe actualmente.

En Ecuador, los diferentes emprendimientos, se han desarrollado y surgido por la necesidad que existe de generar ingresos en una economía en la cual es difícil acceder a oportunidades laborales, donde la informalidad y el desconocimiento sobre emprendimientos y su funcionamiento se han evidenciado en este tipo de emprendimientos; sin embargo, la creación de emprendimientos en Ecuador han contribuido en el desarrollo social y económico de las familias.

De acuerdo con información publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2021), en el Ecuador aproximadamente en el periodo post pandemia del Covid-19 se crearon más de 2000 nuevos emprendimientos principalmente en los sectores de turismo y alimentación; sin embargo, al estar creados bajo un enfoque de supervivencia muchos de estos establecimientos han dejado de lado principios relacionados

con la administración y planificación, organización y por ende el control adecuado de sus emprendimientos, lo que ocasiona que los mismos no sean en muchos de los casos sostenibles a mediano o largo plazo.

Una de las principales razones por las que un emprendimiento tiene la posibilidad de no crecer o cerrar sus operaciones se debe a la falta de conocimientos en cuanto la agestión empresarial , debido a que la falta de un modelo de organización limita las probabilidades de éxito de los emprendimientos

Considerando los antecedentes antes expuestos, es importante indicar que el presente caso de negocio se enfoca en buscar el fortalecimiento comercial del emprendimiento “Verde, Te Quiero Verde” dedicado a la comercialización de productos derivador del plátano verde (tortillas, bolones, tigrillos, empanadas, entro otros), planteando alternativas que permitan incrementar la capacidad de producción, mejorar la gestión del emprendimiento y satisfacer la creciente demanda del plátano verde en el mercado nacional.

“Verde, Te Quiero Verde”, no solo busca ser un emprendimiento rentable, sino también busca ser un referente y ejemplo de innovación local que promueva la economía popular y solidaria, fomente el empleo y contribuya al

	desarrollo económico local desde una propuesta basada en el aprovechamiento del plátano verde como recurso productivo y de consumo tradicional
DESCRIPCIÓN:	La empresa **"Verde, te Quiero Verde"** inició sus actividades durante la pandemia del COVID-19 en el año 2020, un periodo de grandes retos económicos tanto a nivel nacional como internacional. La crisis afectó a numerosos negocios y emprendimientos, dejando a muchos en la difícil situación de cerrar sus puertas. Entre los principales efectos en el comercio fue una menor demanda en bienes y servicios lo que implicó una disminución en el consumo de las familias, que redujo ventas de muchos emprendimientos a nivel nacional e internacional y dificultó que éstos logren cubrir sus costos y obtener rentabilidad. En este periodo es evidente que se incrementó el riesgo de informalidad laboral y pobreza debido a la pérdida de muchos empleos y ausencia de seguridad social. Entre los sectores más afectados se encuentra el turismo debido a que muchas agencias o pequeños emprendimientos tuvieron que cancelar sus contratos lo que afectó también a la cadena de producción y distribución de bienes y servicios. Según información obtenida del repositorio del BCE, sectores de estas características sufrieron caídas del Valor Agregado Bruto

(VAB) de alrededor del 26,2 % afectando así a la economía nacional.

Sin embargo; en el marco de un escenario poco optimista en el periodo de pandemia, en el Ecuador varios de los productos alimenticios pertenecientes a la canasta básica que son accesibles, nutritivos y versátiles presentaron niveles crecientes en la demanda. A nivel nacional, especialmente en la región costa durante el periodo de pandemia del COVID-19, fincas de producción de plátano verde, con distribución tanto local como exportación, aumentaron producción de plátano verde, siendo un ingrediente típico y de bajo costo, se convirtió en una alternativa alimentaria en los hogares.

Aunque para muchos este escenario representaba el fin de un ciclo, para otros se convirtió en una valiosa oportunidad, considerando la demanda de este producto en el mercado durante el periodo de pandemia. En lugar de sucumbir ante las adversidades, quien ahora es propietaria de “Verde, te quiero Verde” vio en el cierre de un pequeño pero reconocido taller de costura ubicado en el Sur de Quito un espacio para ofrecer una alternativa económica que no solo le permitiría superar la crisis, sino también generar empleo para otras mujeres.

“Verde, Te Quiero Verde” se especializa en la preparación de platos donde el plátano verde es el principal ingrediente y de

esta manera ofrece una alternativa saludable, fomentando de esta manera también a la economía local y promoviendo el empoderamiento femenino mediante la generación de empleo para otras mujeres en situaciones vulnerables.

Desde el año 2020, este emprendimiento gestionó sus permisos de funcionamiento y ha incorporado equipamiento necesario básico así como el personal mínimo para su operación. La calidad del producto que oferta este emprendimiento ha dado como resultado un crecimiento sostenido en las ventas de "Verde, Te Quiero Verde" desde su apertura. Sin embargo, debido a su infraestructura limitada, actualmente existe una limitación en la producción de los productos ofertados lo que ocasiona que no se cubra toda la demanda actual, esto principalmente se debe a que este emprendimiento fue creado bajo un enfoque de supervivencia y no con la planificación adecuada, lo que no permitió proyectar correctamente el nivel de ventas y su capacidad de atención.

El caso de estudio sobre "Verde Te Quiero Verde" en el marco del desarrollo del proyecto integrador nos permitirá: Analizar el crecimiento y rentabilidad del "Verde Te Quiero Verde" con la finalidad de buscar una propuesta de fortalecimiento comercial, considerando su propuesta gastronómica basada en el uso del plátano verde y principalmente su enfoque en la economía local.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La oportunidad principal de este emprendimiento se centra en: - Aprovechar el crecimiento de las ventas desde el inicio de su apertura para generar la expansión de esta propuesta gastronómica basada en el uso del plátano verde, un recurso de la canasta básica en Ecuador. - En el Ecuador, el uso del plátano verde se considera como base de varias recetas pertenecientes a la cultura alimentaria ecuatoriana. - Este tipo de emprendimiento está también dirigido a personas que buscan alimentos saludables y tradicionales de la cultura ecuatoriana. - El presente documento, a más de analizar la rentabilidad del mismo también tiene un impacto social debido a que es una fuente generadora de empleo en un contexto de crisis nacional. En resumen, podemos decir que la oportunidad identificada radica en el aprovechamiento del aumento en la demanda de los productos derivados del plátano verde, considerado un alimento de la canasta básica y de bajo costo. Otra de las oportunidades de negocio se encuentra en el aprovechamiento de mercados que se encuentran orientadas hacia productos saludables y accesibles.

	Finalmente, más allá de los propósitos de rentabilidad, este emprendimiento también tiene un impacto social generando empleo a otras personas. De acuerdo con los factores de oportunidad identificados en párrafos anteriores, se puede decir que "Verde, Te Quiero Verde" es una propuesta considerada con alto potencial de expansión y consolidación en el mercado; sin embargo, la falta de infraestructura y planificación estratégica inicial ha limitado su capacidad de producción y atención de la demanda actual, lo cual identifica claramente las áreas de mejora y crecimiento. Por tanto, en el presente trabajo la oportunidad de negocio se basa también en el fortalecimiento del modelo que actualmente existe, optimizando los recursos y ampliando la capacidad instalada, para así poder cubrir a la demanda del mercado.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Propuesta de expansión del emprendimiento basado en el incremento en las ventas y capacidad de atención a los clientes ante la creciente demanda.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDAS:	1. Adquisición de infraestructura propia y equipamiento complementario a través de la aplicación a créditos productivos (BanEcuador, FONQUITO, otros).

	2. Arrendamiento de infraestructura y equipamiento con la capacidad suficiente para atender la demanda. 3. Mantener el en Status Quo.

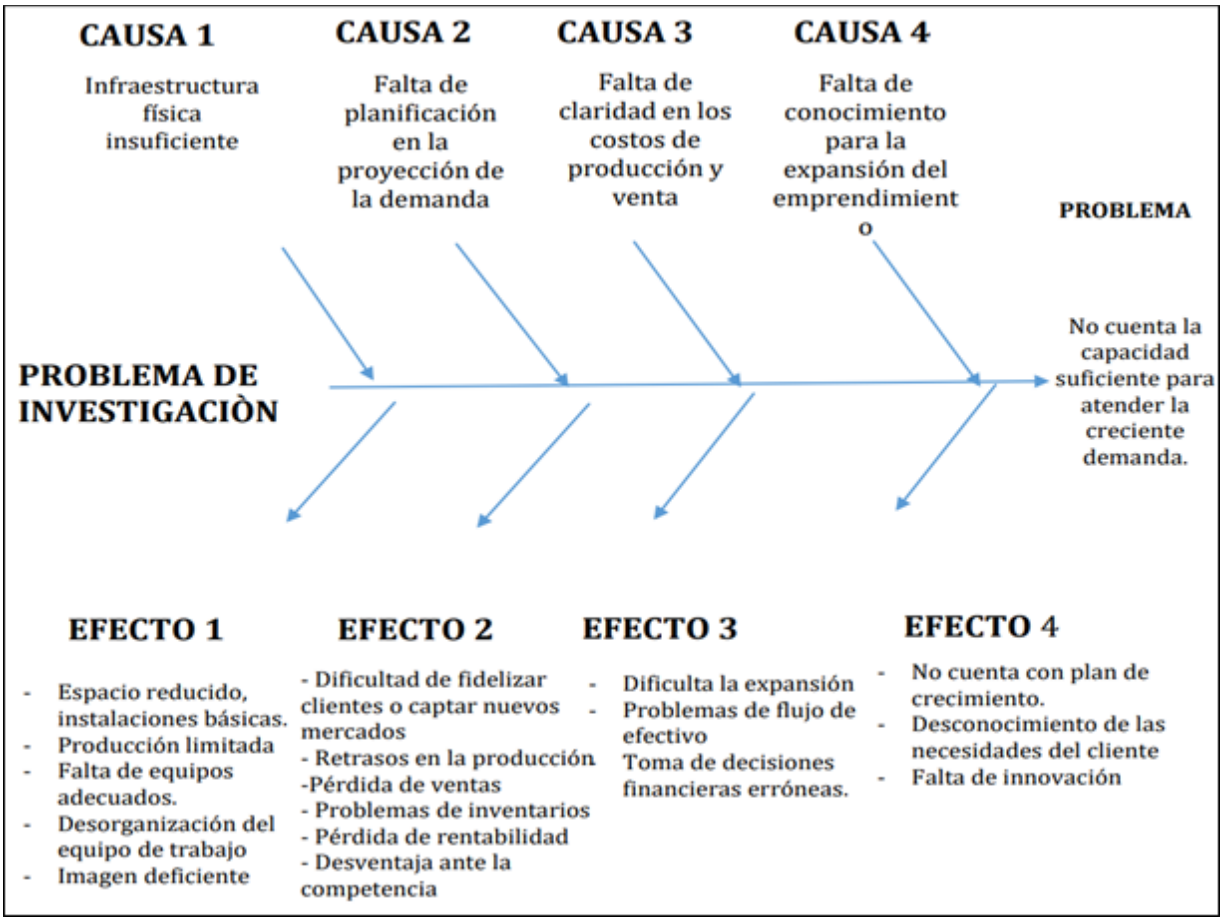
1. OPORTUNIDAD O PROBLEMA

1.1.Identificar la oportunidad/ problema

La empresa “Verde te quiero verde”, no cuenta la capacidad suficiente para atender la creciente demanda derivada de la ausencia de una planificación adecuada al inicio de sus operaciones, debido a ello actualmente ha limitado la posibilidad de incrementar la producción de los productos que se ofrece en el local y la generación de ingresos al emprendimiento.

El diagrama de espina de pescado, que es conocido también como el diagrama de Ishikawa fue creado en la década de los años 60 por el ingeniero químico Kaoru Ishikawa, considerado uno de los mayores referentes del control de calidad nos ayuda a identificar de mejor manera, analizar y establecer visualmente las causas y efectos del problema en específico.

Gráfico No. 1: Diagrama de Ishikawa



Como se puede observar en el gráfico anterior el principal problema de “Verde, te Quiero Verde” se debe a que no cuenta con la capacidad suficiente para atender a la creciente demanda. Para comprender de mejor manera el problema y establecer los objetivos correspondientes, es necesario conocer las principales causas con sus respectivos efectos.

CAUSA No.1: Infraestructura física insuficiente

EFECTOS:

- Espacio reducido e insuficiente con instalaciones básicas.
- Producción limitada que no cubre la demanda
- Falta de equipos adecuados para la producción y almacenamiento del producto.
- Desorganización en el equipo de trabajo.
- Posibles problemas de salud
- No genera una buena imagen del emprendimiento

La infraestructura física insuficiente en el emprendimiento en análisis representa una limitante en el desarrollo y expansión del mismo, debido a que limita tanto la capacidad operativa y productiva así como la imagen del emprendimiento. Otro de los efectos es la dificultad de establecer un lugar adecuado para almacenamiento de las materias primas y productos terminados, así como de desarrollar una diversificación de nuevos productos reduciendo de esta manera espacio y reconocimiento en el mercado (González & Martínez, 2020).

Además, el no contar con el equipamiento adecuado y útil, así como el desorden en el entorno laboral pueden provocar que no se cuente con un buen rendimiento y bienestar del personal influyendo negativamente en la percepción que tiene el público sobre el emprendimiento proyectando una imagen que conlleva la afectación de la confianza de los clientes (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

CAUSA No.2: Falta de planificación en la proyección de la demanda

EFECTOS:

- Se pierde la oportunidad de fidelizar clientes o captar nuevos.
- Problemas en el proceso de producción.
- Pérdida en el monto de las ventas
- Problemas de inventarios (desabastecimiento o excesos de stock)
- Desperdicio de recursos
- Pérdida de rentabilidad
- Si no se mejora la capacidad operativa, la competencia puede absorber la demanda insatisfecha.

En un emprendimiento la falta de una planificación adecuada en la proyección de la demanda puede tener algunos efectos que pueden verse reflejados en la operatividad del negocio, debido a que al no poder anticipase con claridad a las necesidades de los clientes, la empresa pierde una gran oportunidad de fidelizar a sus clientes así como atraer nuevos clientes, la falta de planificación también puede provocar pérdida de ventas así como un sobreabastecimiento de productos o escases de los mismos, lo que conlleva en lo posterior a tener problemas de rentabilidad y una puerta abierta al ingreso de nuevos competidores en el mercado quienes pueden acaparar con la demanda no satisfecha. Asimismo, (Castro Zuluaga, 2025) señala que una deficiente planificación puede tener como consecuencia costos crecientes de inventarios lo que provoca afectaciones directamente en la producción.

CAUSA No.3: Falta de claridad en los costos de producción y venta

EFECTOS:

- No se pueden aprovechar oportunidades de expansión del emprendimiento
- Se frena el crecimiento a mediano y largo plazo.
- Problemas de flujo de caja

- Toma de decisiones financieras equivocadas

La falta de claridad en los costos de producción y venta deteriora de manera significativa la capacidad de un emprendimiento como "Verde, Te Quiero Verdad" para poder crecer, debido a que al no conocer con claridad los costos fijos y variables no se pueden identificar correctamente márgenes de ganancia y por ende tampoco se puede definir correctamente precios que sean competitivos en el mercado, lo que limita la expansión del negocio, frena el crecimiento a mediano y largo plazo, genera problemas de flujo de caja al no realizar una estimación correcta y ha llevado al emprendimiento a una toma de decisiones financieras equivocadas.

CAUSA No.4: *Falta de conocimiento para la expansión del emprendimiento*

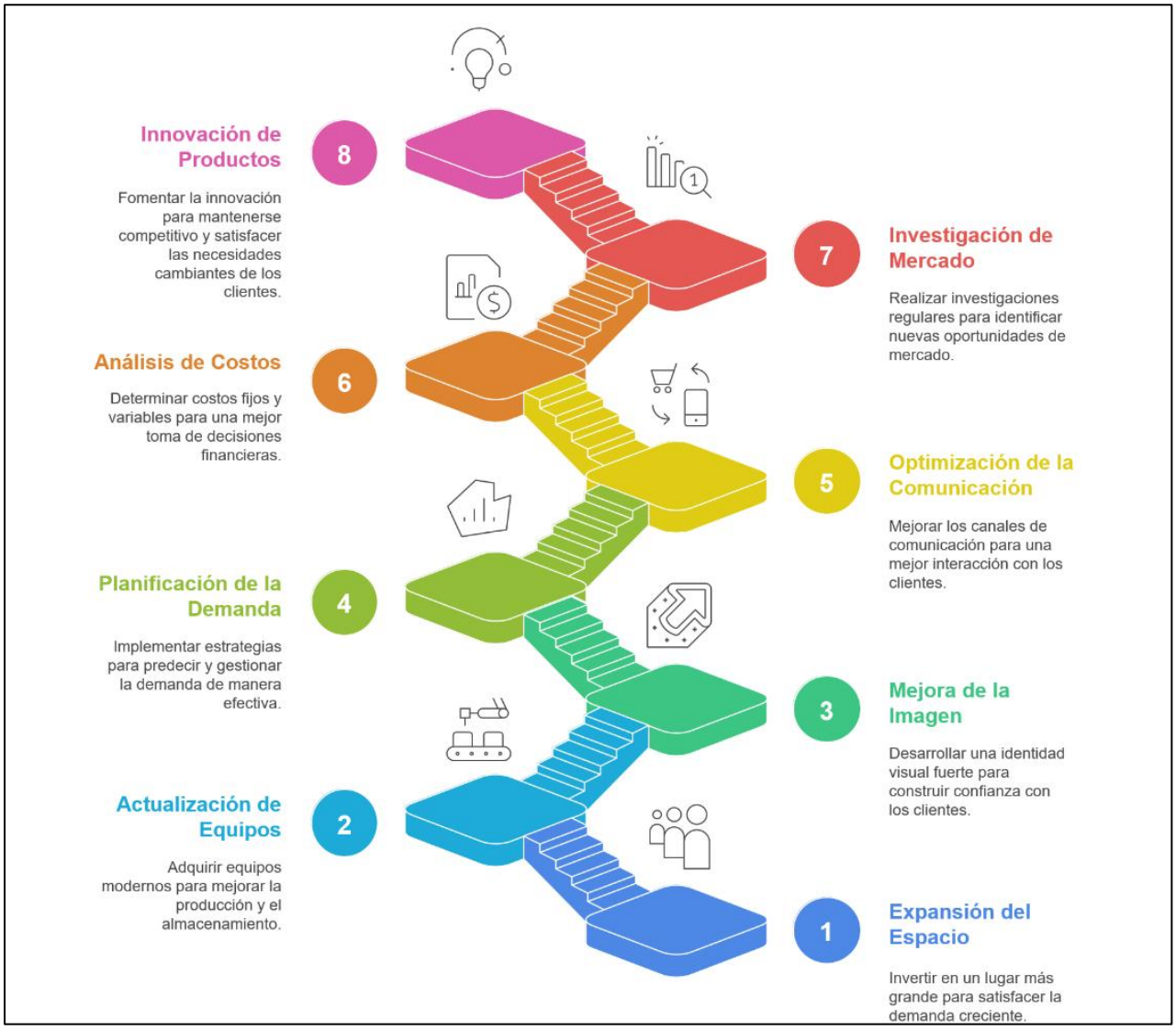
EFECTOS:

- Tiene dificultades para establecer un plan de crecimiento sostenido.
- Desconocimiento de las necesidades del cliente
- Falta de innovación.

Una de las causas del problema principal de "Verde, Te Quiero Verde", es la falta de conocimiento para la expansión del emprendimiento, esto imposibilita la definición de un plan claro del camino a seguir para contar con una plan de crecimiento sostenible. En este sentido, el no comprender las necesidades de los clientes y las tendencias actuales del mercado ocasionará que la empresa no pueda innovar adecuadamente y podría incurrir en malas decisiones que pueden verse reflejadas en los resultados de las metas a corto, mediano y largo plazo.

1.2. Mapa Mental de mejoras

Gráfico No.2 Mapa conceptual



a) **Inversión en un lugar de mayor tamaño para atender la demanda:** La inversión en un lugar más amplio de trabajo permitirá a "*Verde, Te Quiero Verde"* atender un mayor volumen de la demanda así como mejorar paulatinamente la eficiencia operativa. Esto incluye una adecuada área de producción, almacenamiento del producto y atención al cliente, creando un entorno funcional que facilite el flujo de procesos y que asegure una experiencia única del cliente.
b) **Inversión en equipos adecuados para producción y almacenamiento:** Contar con equipos complementarios, modernos y que sean adecuados para la producción y almacenamiento permitirá a "*Verde, Te Quiero Verde"* aumentar la calidad y cantidad de los productos ofrecidos, estas acciones permitirán optimizar los tiempos de trabajo del personal así como una mejor conservación de los insumos, fortaleciendo e impactando de forma positiva la capacidad de respuesta ante la demanda creciente.
c) **Mejora de imagen:** La mejora de la imagen de la empresa permitirá de forma directa transmitir profesionalismo y confianza hacia los clientes, incluyendo la creación de una identidad visual y la comunicación con los clientes, lo que permitirá la fidelización de los clientes y de nuevos consumidores.
d) **Planificación de la demanda:** Para "Verde, Te Quiero Verde", iniciar con una planificación adecuada de la demanda evitará desabastecimientos o excedentes de existencias así como optimizará los costos del emprendimiento y facilitará la identificación de las necesidades del mercado, mejorar el uso de la capacidad instalada y minimizar riesgos del mercado.

   En la planificación de la demanda también se realizará un análisis constante respecto de las tendencias y comportamiento de los clientes permitirá a "*Verde, Te Quiero Verde"* adaptar de mejor forma su oferta a las preferencias del mercado. Esta práctica

contribuirá a identificar los diferentes patrones de consumo y a diseñar estrategias para incrementar la satisfacción del cliente.

De otra forma podemos decir que, una adecuada planificación de la demanda es una acción estratégica en la cadena de suministros debido a que puede estimar las necesidades del consumidor con base en la data histórica, factores externos y tendencias de mercado, el propósito es buscar una alineación entre la oferta y la demanda.

(Rodríguez Muñoz, 2022) nos resalta la importancia de comprender que la planificación de la demanda puede derivar en varias reducciones significativas en los costos de los inventarios, una mejor capacidad de proyección y por ende, un aumento de la rentabilidad.

e) **Mejora del canal de comunicación con los clientes:** La acción de optimizar los canales de comunicación permitirá a "Verde, Te Quiero Verde" estar más conectada con los clientes y responder de forma oportuna a sus requerimientos. Entre los canales identificados para el fortalecimiento del presente emprendimiento se encuentran redes sociales como Instagram que lo que buscará es generar confianza y mejorar la experiencia de los clientes.

   Aunque existen diferentes canales/ redes sociales de difusión de la información, lo más importante es garantizar la coherencia que existe en el aspecto visual y de comunicación. Esto significa establecer con claridad un logotipo profesional y muy claro.

f) **Determinación clara de costos fijos y variables:** Una de las deficiencias que actualmente tiene "Verde, Te Quiero Verde" es que carece de un registro claro de control de costos fijos y variables, es por ello que un sistema claro que nos permita establecer los costos brindará información más precisa para la toma de decisiones, esto

además permitirá a *Verde, Te Quiero Verde* conocer con exactitud la rentabilidad de sus productos y establecer precios competitivos en el mercado.

Determinar con claridad los costos fijos y variables es fundamental en cualquier negocio independientemente de su tamaño o etapa en la que se encuentre porque permite determinar estrategias y optimización de recursos. Como resultado de una determinación correcta de los costos fijos y variables facilitará a "Verde, Te Quiero Verde" la elaboración de presupuestos más precisos y una proyección que nos permita manejar varios escenarios.

Dentro de la determinación de costos, es importante también capacitar a los involucrados en finanzas básicas, lo que permitirá al equipo de Verde, Te Quiero Verde comprender tenga un mejor manejo del flujo de efectico, planifique de manera más acertada inversiones futuras lo que derivará en el fortaleciendo de la gestión económica del emprendimiento.

g) **Investigación permanente del mercado:** Realizar investigaciones de mercado de forma periódica ayudará a detectar nuevas oportunidades de crecimiento, como productos innovadores o segmentos de clientes poco atendidos. Esto permitirá que *Verde, Te Quiero Verde* se mantenga actualizado y competitivo.

   La investigación permanente del mercado nos permite comprender los cambios en las preferencias de los consumidores, las tendencias emergentes y el comportamiento de la competencia. Según Kotler y Keller (2021) nos señalan que este proceso permanente nos permite identificar oportunidades y amenazas que a su vez se convierte en una herramienta útil para contar con estrategias de marketing, innovación y ventas, el desarrollo de nuevos productos y conservación de los clientes.

h) **Establecimiento de un modelo de negocio:** Esto permitirá a "Verde, Te Quiero Verde" tener una mejor visión a largo plazo, ayudando a establecer objetivos, metas y acciones claras para alcanzarlos. El establecimiento de un modelo de negocio claro es

muy importante para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de "Verde, Te Quiero Verde" que oferta productos derivados del plátano verde (tortillas, bolones, tigrillos, empanadas, otros), ya que con ello se define el segmento de clientes, las estrategias de distribución y las fuentes de ingresos. En el caso de "Verde, Te Quiero Verde", este enfoque es muy relevante para poder diferenciarse en un mercado competitivo, optimizar procesos y también garantizar la calidad del producto (Kotler, 2021).

i) **Fomento a la innovación de nuevos productos y servicios:** El fomento a la innovación en "Verde, Te Quiero Verde" es muy importante para diferenciarse de otros competidores y asegurar su permanencia en el mercado local. Es importante destacar que, la innovación no solo implica la creación de nuevos productos derivados del plátano verde o sus diferentes variedades, sino también una mejora continua en procesos de producción y servicios al cliente. Según Drucker (2015), la innovación es la herramienta principal que utilizan los emprendedores para transformar ideas en oportunidades que agregan valor. En negocios gastronómicos como éste, la innovación nos permite responder a las demandas cambiantes de los consumidores, como la preferencia por alimentos nutritivos y sostenibles.

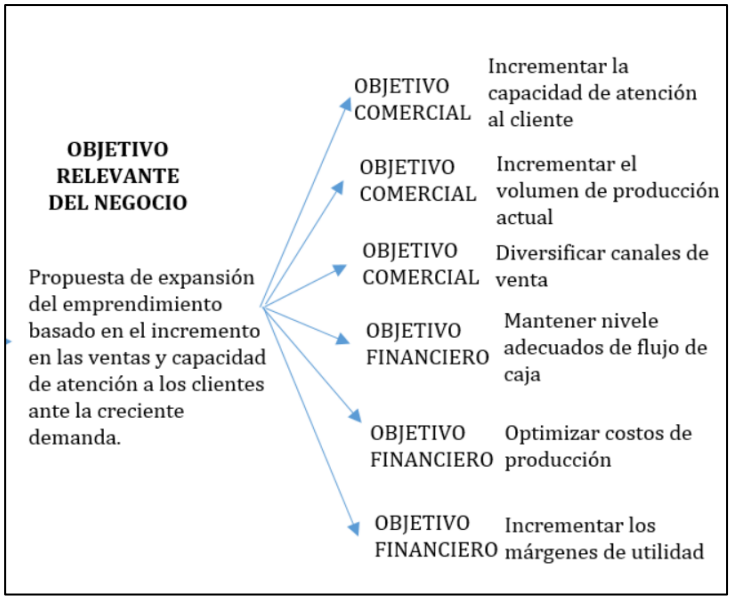
1.3. Formular la declaración de la oportunidad/ problema

La empresa "Verde te quiero verde", actualmente mantiene una producción limitada de sus productos debido a que su capacidad actual instalada no es suficiente para atender la demanda de sus clientes ante el creciente incremento de las ventas.

1.4. Identificar objetivos a partir de la oportunidad/problema

A continuación se detallan los objetivos comerciales y financieros del presente caso de negocio:

Gráfico No.3 Objetivo relevante del negocio.



Objetivos Comerciales

a) Incrementar la capacidad de atención al Cliente

- Para cumplir con el objetivo comercial antes citado "Verde, Te Quiero Verde" debe expandir el espacio físico destinado a la atención al cliente.

- Prever áreas funcionales y cómodas con la finalidad de favorecer la experiencia del consumidor en cada visita.

- La infraestructura ampliada deberá garantizar que se cumplen con todas las accesibilidades y seguridades que corresponda. En este sentido, se puede decir que, la infraestructura y su estado son fundamentales en la calidad percibida del servicio y en

la capacidad que se tendría para atender de manera simultánea a los clientes. (Zeithaml, 2020).

- Analizar alternativas de arrendamiento o adquisición de nueva infraestructura de beneficio a largo plazo para evitar gastos de arrendamiento que podrían ser elevados por el tamaño deseado del local comercial o su ubicación. El espacio actual previsto es de 250 metros cuadrados.

b) Incrementar el volumen de producción actual

Actualmente, la empresa en análisis, debido a su poco espacio físico mantiene problemas con sus niveles de producción, debido a que la creciente demanda no puede ser atendida en su totalidad considerando que no existe el suficiente espacio físico para producir sus productos a una escala mayor. Para incrementar los volúmenes de producción de "Verde, Te Quiero Verde, es importante tener claro que la productividad puede emplearse o utilizarse como una medida que suele necesaria para conocer qué tan bien se están usando los recursos o factores de producción de la empresa. A continuación, se señalan las principales actividades a realizar por parte de "Verde, Te Quiero Verde":

- Es importante que se reconozca e identifique los principales cuellos de botella y desperdicios que existen actualmente en la producción de derivados de plátano verde.
- Es importante establecer procedimientos básicos claros con la finalidad de mejorar la calidad y eficiencia en la producción y atención en el servicio al cliente. "Verde, te Quiero Verde" plantea el uso progresivo de las metodologías Lean que cotribuyen a incrementar la capacidad productiva reduciendo errores, tiempos y costos (George et al., 2005).
- Otra de las actividades de relevancia para el cumplimiento de este objetivo es la capacitación continua del personal con la finalidad de promover un uso eficiente de los

recursos lo que evitará paras en el proceso productivo y así mantener un crecimiento sostenido en la producción.

- Es importante para incrementar los niveles de producción mantener un inventario y abastecimiento suficiente de las materias primas estableciendo sistemas de control de inventarios para optimizar los costos. (Chopra & Meindl, 2023) son enfáticos al señalar que un adecuado manejo del inventario asegura la continuidad de la producción y evita pérdidas por el desabastecimiento.

c) Diversificar canales de venta.

La empresa "Verde, Te Queiro Verde", limitada por el lespacio físico de ventas y producción no ha realizado un análisis respecto de la posibilidad de diversificación de los canales de venta de los productos que ofrece, en este sentido sean identificado algunas acciones a seguir para cumplir con este objetivo:

- ***Venta directa en el punto físico:*** En este punto se busca que el emprendimiento una vez ampliada su infraestructura pueda fortalecer su punto de venta fijo y propio con una variedad de promociones y degustaciones al público, ofreciendo sus productos de calidad tanto para consumir en el local o productos para llevar.
  Kotler y Keller (2021) destaca la importancia señalando que el punto de venta físico no sigue siendo clave para tener un cercamiento directo con el cliente y de esta forma generar confianza en el producto y generar experiencias personalizadas que promueven la lealtad del cliente.
- ***Comercialización a través de cadenas de locales y tiendas:*** Este canal de venta nos permitirá negociar directamente con algunos locales o tiendas de barrio para colocar nuestros productos en sus estanterías con la finalidad de ofrecer los productos en empaques atractivos y con etiquetados que contengan el detalle de los productos como

normas sanitarias, ingredientes e información nutricional. Estas acciones permitirán acceder aun segmento de clientes que buscan siempre una disponibilidad inmediata. De igual forma (Chopra y Meindl, 2023) señala que la distribución indirecta permite en gran medida una ampliación y mejor cobertura logrando ingresar en el mercado.

- ***Ventas en línea:*** Se ha planificado que "Verde, Te Quiero Verde" mantenga un sitio web propio como facebook, instagram, tiktok siendo estos canales de venta directa. Praa que las ventas en línea funcionen correctamente es importante también contar con varios métodos de pago digitales y entregas a domicilio. La importancia de implementar las ventas en línea conforme lo indica (Laudon y Laudon, 2022) reducio los costos de operación y permite que el producto sea más accesible a los hogares.
- ***Participación en ferias gastronómicas:*** Otra de las formas identificadas para dar a conocer los productos es la asistencia a las ferias gastronómicas y de emprendimientos que son desarrolladas por representantes del sector privados así como del sector público. Los eventos presenciales son considerados un medio de gran utilidad para posicionar nuevos productos y contar con retroalimentación directa por parte de los clientes..
- ***Alianzas estratégicas con otras cafeterías y restaurantes****:* Una de las ventajas de expansión de la infraestructura es que con ello es factible amentar los volúmenes de producción, por lo que se colocarían productos cocidos o precocidos a ser distribuidos y comercializados por otros negocios gastronómicos asociados como cafeterías y restaurantes.

1.2.1. Objetivos Financieros

a) Mantener niveles adecuados de flujo de efectivo.

Para mantener niveles adecuados de flujo de efectivo de "Verde, Te Quiero Verde" es necesario desarrollar las siguientes actividades:

- ***Elaboración de un presupuesto base:*** Esto servirá de ayuda para establecer con claridad los ingresos y egresos de forma mensual para el desarrollo de la actividad comercial considerando las ventas, costos fijos y variables y gastos operativos. Además, permitirá identificar de mejor manera cuales son los periodos de mayor y menor liquidez para anticipar posibles necesidades de financiamiento o por el contrario tener el conocimiento de cuál es el mejor momento para invertir los posibles excedentes de liquidez (Gitman & Zutter, 2021).
- ***Promover los incentivos o descuentos:*** En el presente caso de estudio, se considera como una de las acciones a realizarse la concesión de descuentos estacionales que permitan el incremento de ventas y por ende del flujo de caja y así evitar problemas de liquidez. Con esta práctica también se tendría como resultado la fidelización de nuevos clientes.
- ***Gestión eficiente de cuentas por pagar:*** Con la finalidad de mantener niveles de caja óptimos, para la toma de decisiones financieras se debe negociar los plazos de pago favorables con proveedores así como priorizar los recargos por mora para perder la calificación o reputación del negocio.
- ***Monitoreo de indicadores financieros:*** Es importante monitorear indicadores de financieros con la finalidad de contar con la información suficiente para la toma de decisiones y evitar problemas en el flujo de efectivo.

b) Optimizar costos de producción:

- ***Control eficiente de materias primas:*** Como parte del control de materias prima se estima realizar un inventario periódico de cantidad de plátano verde disponible, quesos, aceites y otros insumos claves que intervienen en el proceso de producción.

Otra de las formas de optimizar costos es realizar alianzas con algunos proveedores los mismos que podrían otorgar descuentos por las compras realizadas al por mayor evitando que sean intermediarios y así minimizar algunos costos. Comprar a proveedores de Quito y zonas cercanas como Machachi o Santo Domingo podría derivar en una reducción de costos de logística.

Entre otro de los aspectos importantes está realizar las compras de materia prima conforme una adecuada planificación en base a la demanda estimada.

- ***Implementación de un control de porciones:*** Es importante determinar el tamaño y peso ideal de cada uno de los productos que se comercializan sean tortillas de verde, bolones, tigrillos, entre otros, para mantener uniformidad en el producto.
- ***Capacitación al personal de buenas prácticas de manufactura:*** Con la finalidad de evitar costos "Verde, Te Quiero Verde" incluye dentro de su capacitación al personal capacitaciones relacionadas con la manipulación de alimentos, higiene y técnicas deficientes de producción. El objetivo de las capacitaciones está orientado a minimizar riesgos y errores que ocasionen pérdidas.
- ***Sistema de control de inventarios y ventas:*** Para optimizar costos en "Verde, Te Quiero Verde es importante llevar de forma manual o a través de un sistema el control de inventarios y de ventas, así como desarrollar y usar aplicaciones útiles para registrar pedidos e información de las ventas en tiempo real, lo que permitirá contar con datos importantes sobre las preferencias de los consumidores sin incurrir en costos adicionales.
- ***Registros de Costos:*** Llevar registros de costos fijos y variables permitirá realizar el análisis para determinar el punto de equilibrio y con ello conocer el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir costos.

*c) **Incrementar márgenes de utilidad***

- ***Reducción de costos variables:*** Los costos que se relacionan directamente con el margen de utilidad son los costos variables, como insumos y materia prima; es por ellos que, es indispensable evita desperdicios del plátano verde, queso, aceite y otros que intervienen en el proceso productivo. Además, realizar las compras al por mayor permite obtener mejores precios y condiciones de pago.
- ***Reducción de costos fijos por uso eficiente de recursos:*** Dentro de ello podemos considerar algunas acciones que contribuyan a esta reducción de costos como, optimización del uso de energía eléctrica, definición clara de las horas de producción y por ende de las horas de trabajo.}
- ***Mantener la calidad de producto***: La percepción de la calidad es muy importante para los consumidores. La calidad no solamente en la materia prima (verde, queso, aceites, salsas, etc) utilizada sino en la frescura del producto así como contar con empaques atractivos y que promuevan el cuidado del medio ambiente. (Kotler y Keller, 2021) enfatizan en que *"(...) los clientes están dispuestos a pagar más por productos que perciben como de mayor calidad, lo cual eleva el margen de utilidad".*
- ***Uso de equipos adecuados:*** La maquinaria adecuada contribuye a disminuir los tiempos de producción y consumo de energía.
- ***Diversificación de productos:*** Se crearán variedades adicionales de los productos en cuanto a sabor, rellenos y oferta de alimentos complementarios como café, jugos, salsas especiales, presentación de producto congelado para llevar.
- ***Determinación adecuada de precios:*** En este punto es esencial analizar los precios de la competencia de negocios similares en el sur de Quito con la finalidad de definir precios que sean competitivos y estratégicos. Otra de las alternativas para esta actividad es la definición de los denominados "precios psicológicos" es decir si el valor del producto es de USD3.00 ofertarlo en USD2.99.

- ***Seguimiento de indicadores financieros:*** En este punto es importante **a**nalizar los productos más rentables y eliminar o posponer la producción de los que no generen utilidades, llevar plantillas o sistemas de control financieros, revisión de indicadores clave para conocer si estamos acorde al punto de equilibrio.

1.5.Establecer prioridades en los objetivos:

De los objetivos descritos previamente, se procedió a establecer las prioridades del mismo en la matriz de Eisenhower, misma que es considerada una herramienta para gestionar el y que como emprendedores de "Verde, Te Quero Verde" nos permite diferenciar las actividades urgentes de las importantes, lo que nos lleva de alguna manera a optimizar recursos y promover mejores decisiones estratégicas. A continuación detallaremos las actividades que requieren ser realizadas en el menor tiempo posible, mientras que otras pueden ser planificadas a mediano plazo así como delegadas.

Tabla No. 1: Prioridades de Objetivos

IMPORTANTE	Urgente e Importante (Hacer primero)	Importante pero No Urgente (Planificar)
	- Identificar cuellos de botella en la producción. - Implementar procedimientos básicos para mejorar eficiencia y calidad. - Mantener inventario y abastecimiento suficiente para no detener producción. - Reforzar punto de venta actual con promociones y atención al cliente. - Elaboración de un presupuesto base mensual. - Negociar plazos de pago favorables con proveedores. - Control eficiente de materias primas para evitar pérdidas. - Seguimiento de indicadores financieros básicos (flujo de caja, ventas, costos).	Ampliar el espacio físico (250 m² previstos). - Analizar opciones de arrendamiento o compra del local. - Implementar metodologías Lean para reducir desperdicios. - Diversificar canales de venta (cadenas, tiendas, alianzas estratégicas). - Planificar ventas en línea con sistemas de pago y entregas. - Participar en ferias gastronómicas. - Evaluar margen de contribución de cada producto. - Definir políticas de reducción de costos fijos y variables. - Implementar sistema digital de control de inventarios y ventas. - Definir precios estratégicos y psicológicos.

		- Diversificar productos (nuevos sabores, congelados, combos).
NO IMPORTANTE	**Urgente pero No Importante (Delegar)**	**No Urgente y No Importante (Eliminar o minimizar)**
	- Capacitación del personal en buenas prácticas de manufactura. - Promociones estacionales y degustaciones en el punto de venta. - Implementación de empaques atractivos y etiquetados. - Registrar costos fijos y variables de forma periódica. - Ejecutar campañas de descuentos para incrementar ventas. - Control de porciones para estandarizar productos.	- Proyectos experimentales sin análisis de rentabilidad. - Participación en ferias sin objetivos claros o medición de resultados. - Compras sin planificación o sin proyección de demanda. - Producción de productos que no aportan a la rentabilidad.

1.6.Asignar indicadores de seguimiento y control:

Con base en el presente caso de estudio, a continuación se presenta la propuesta de indicadores de seguimiento y control.

Tabla No. 2: Indicadores de Seguimiento.y Control

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO		PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE LA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
		Levantar datos sobre la demanda no atendida	Porcentaje de satisfacción del cliente	%	Clientes satisfechos/ Clientes atendidos	Líder comercial	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
OBJETIVOS COMERCIALES	*Incrementar la capacidad de atención al cliente*	Realizar el seguimiento de clientes nuevos	Porcentaje de Incremento de clientes	%	(Número de clientes atendidos en el periodo 1 - Clientes atendidos en el periodo 0)/ Numero de clientes atendidos en el periodo 1	Líder comercial	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
		Realizar en análisis de fidelización de clientes.	Porcentaje de fidelización de clientes	%	Número de clientes fidelizados/ Número de Clientes Totales	Líder comercial	Mensual	Reunión con el equipo de líderes

DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO		PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	KPI	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE LA REVISIÓN	SEGUIMIENTO
		Expandir turnos de trabajo	Variación de la producción entre dos periodos	%	(Nivel de producción en el periodo 1 - Nivel de producción en el periodo 0)/ Nivel de producción en el periodo 1	Líder logístico	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
	Incrementar el volumen de producción actual	Evaluar el rendimiento	Tasa de rendimiento	%	(Valor Final de la Inversión - Valor Inicial de la Inversión) / Valor Inicial de la Inversión x 100%	Líder logístico	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
		Analizar la expansión física	Capacidad de endeudamiento para expanción	%	Pasivo Total/ Activo Total	Líder logístico	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
	Diversificar canales de venta	Identificación de potenciales canales de distribución	Porcentaje de ingresos derivados de nuevos canales de venta	%	Ingresos por nuevos canales de venta/ Ingresos Totales	Líder logístico	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
			Porcentaje de incremento de nuevos canales de venta	%	Canales de venta actual / Canales de venta estimados	Líder logístico	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
OBJETIVOS FINANCIEROS	*Mantener nivele adecuados de liquidez*	Gestionar adecuadamente los gastos	Capacidad de endeudamiento para expansión	%	Pasivo Total/ Activo Total	Líder financiero	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
	Optimizar costos de producción	Identificar cuellos de botella	Costo promedio de producción	%	Costo Total de Producción / Cantidad Producida	Líder financiero	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
	Incrementar los márgenes de utilidad	Mejorar la eficiencia operativa	Margen de utilidad bruta	%	Utilidad Bruta / (Ventas Netas * 100)	Líder financiero	Mensual	Reunión con el equipo de líderes
			Rentabilidad sobre ventas	%	Utilidad Neta / (Ventas Netas * 100)	Líder financiero	Mensual	Reunión con el equipo de líderes

2. Explorar alternativas:

2.1.Adquisición de infraestructura propia y equipamiento complementario a través de la aplicación a créditos productivos (BanEcuador, FONQUITO, otros).

Como se ha observado en el presente caso de negocio, una de las principales limitaciones actuales que enfrenta "Verde Te Quiero Verde" es la falta de espacio físico suficiente para atender la creciente demanda de sus productos. Esta situación impide no solo aumentar la producción, sino también mejorar la atención al cliente y diversificar la oferta de productos al público.

El acceso a créditos a través de instituciones privadas o públicas como BanEcuador o el acceso a fondos municipales como los ofertados por Municipio de Quito a través de su programa FONQUITO representan una de las alternativas más viables para acceder a financiamiento seguro para la inversión en pequeños emprendimientos ecuatorianos.

En estos casos, los créditos están orientados a apoyar negocios productivos con un enfoque local, financiando infraestructura, maquinaria y capital de trabajo a tasas preferenciales a diferencia de otras líneas de crédito. Para "*Verde, Te Quiero Verde"*, este tipo de financiamiento permitiría incrementar la capacidad productiva en un 100%, mejorando las condiciones de trabajo, generando empleo y operar bajo los permisos y autorizaciones correspondientes según la normativa vigente. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), este tipo de apoyo económico ha sido esencial para la reactivación económica de más de 20,000 micro emprendimientos en el país post pandemia.

Esta acción no solo está orientada hacia el incremento de la capacidad de producción y venta, sino también fortalecer la imagen del negocio, ofrecer una mejor experiencia al cliente y además, generar nuevas oportunidades de empleo. Permitirá a largo plazo con con una infraestructura propia que a diferencia de una opción de arrendamiento podría derivar en el alza de los valores por arrendamientos o a su vez depender de las decisiones del propietario de

la infraestructura, limitando así las decisiones respecto de las acciones de mejora o adecuaciones que en un futuro se requieran.

Finalmente, los pagos por arrendamiento representarían un gasto, mientras que los egresos que se realicen por pago de un crédito para infraestructura corresponden a una inversión de largo plazo, aunque el tiempo para contar con la infraestructura propia podría estar entre 1 y 2 años.

2.2.Arrendamiento de infraestructura y equipamiento con la capacidad suficiente para atender la demanda.

Otra de las alternativas analizadas corresponde a la ampliación por arrendamiento de un local comercial ubicado en el sur de Quito, entre una de sus ventajas en lugar de comprar una infraestructura nueva implica menores tiempo de espera para las operaciones del mismo a diferencia de la construcción de un espacio propio.

En este caso no se asume el pago de impuestos prediales o seguros de la propiedad, únicamente se paga el valor mensual por arrendamiento y servicios básicos, lo que podría denotarse en un inicio una mejor planificación financiera.

Aunque, esta opción presenta sus beneficios, el arrendamiento no permite tener mayor control sobre la propiedad debido que las limitaciones en adecuaciones que podrían verse afectadas por la decisión del propietario del inmueble. Otro de los aspectos a tomar en cuenta es el riesgo que existe de que propietario del bien decida no renovar el contrato.

Uno de los aspectos interesantes dentro de esta alternativa es que aunque al inicio la inversión es baja, a largo plazo el gasto por arrendamiento puede superar el valor equivalente a la compra de infraestructura propia.

2.3.Mantener el estatus quo.

Entre las alternativas seleccionadas se encuentra el mantener el status quo del emprendimiento "Verde, Te Quiero Verde"; es decir, mantener una proyección simple de gastos, manteniendo una establecida, con la posibilidad de destinar recursos a otros aspectos como marketing.

Una de las ventajas de permanecer en el status quo es la disminución del riesgo financiero debido a que no incurre en endeudamientos o inversiones altas en aspectos de infraestructura aunque esto signifique mantener un limitado nivel de producción y continuaría sin cubrir toda la demanda, generando tiempos extendidos de espera que podrían ocasionar insatisfacción de los consumidores, lo que podría a su vez significar una ventaja clara para la competencia.

El conocimiento del mercado se mantiene por lo que se mantendría el nivel de ventas, y un escenario mínimo de incertidumbre.

Bajo este escenario, el no ampliar la capacidad física, el negocio podría verse rezagado frente a otros competidores en el mercado que están interesados en invertir en innovación y expansión.

2.4.Limitar las alternativas

Tabla No. 3: Alternativas

Alternativa	Alineación a Objetivos Comerciales y Financieros	Aspectos a Tomar en Cuenta	Resultados Esperados
1. Adquisición de infraestructura propia y equipamiento a través de créditos productivos (BanEcuador, FONQUITO, otros)	Incrementa la capacidad de atención y producción en un 100%.	Evaluar capacidad de pago y proyecciones financieras antes de acceder a un crédito.	Independencia en la toma de decisiones sobre infraestructura.
	Facilita diversificar canales de venta (punto físico, distribución en tiendas, ferias y ventas en línea).	Tiempo estimado para contar con infraestructura propia: 1 a 2 años.	Eliminación de riesgos asociados al arrendamiento (renovación de contrato o aumento de precios).
	Mejora la experiencia del cliente con áreas cómodas y funcionales.	Cumplimiento de permisos, normativas sanitarias y de seguridad.	Mayor volumen de producción y atención simultánea de clientes.

Alternativa	Alineación a Objetivos Comerciales y Financieros	Aspectos a Tomar en Cuenta	Resultados Esperados
	Egresos por pago de crédito son inversión a largo plazo y generan patrimonio propio.	Posibilidad de destinar recursos a equipamiento adecuado para reducir tiempos de producción y costos.	Posicionamiento sólido en el mercado a mediano y largo plazo.
		Gestionar planes de capacitación para personal.	Generación de empleo directo e indirecto.
2. Arrendamiento de infraestructura y equipamiento con capacidad suficiente para cubrir la demanda	Permite atender la demanda actual sin demoras, aumentando capacidad de atención y ventas.	Identificar ubicación estratégica con alto flujo de clientes.	Incremento rápido de capacidad de producción y ventas.
	Mejora la percepción de calidad y experiencia del cliente.	Negociar contratos a largo plazo con cláusulas claras.	Mejor satisfacción y retención de clientes.
	Bajo costo inicial, ideal para crecer sin comprometerse con créditos.	Posibilidad de que el propietario no renueve el contrato.	Crecimiento en ingresos a corto plazo.
		Gastos mensuales de arrendamiento pueden superar a largo plazo el costo de compra.	Riesgo de inestabilidad si el contrato de arrendamiento no se renueva.
		Limitaciones para realizar adecuaciones sin autorización.	Dependencia de decisiones del propietario sobre el inmueble.
3. Mantener el status quo (local actual arrendado de espacio reducido)	Mantiene la operación actual pero no cubre la demanda total.	Espacio insuficiente para producción y atención simultánea.	Estabilidad financiera y control de liquidez en el corto plazo.
	Dificultad para aplicar mejoras en la atención y producción.	Optimizar turnos y procesos para maximizar el espacio actual.	Limitación de ingresos y crecimiento por falta de capacidad.
	Alto riesgo de pérdida de clientes insatisfechos.	Invertir en canales digitales y delivery para compensar la falta de espacio físico.	Riesgo de rezago frente a competidores.
	Mantiene costos fijos bajos y liquidez estable.	Riesgo de pérdida de mercado frente a competidores en expansión.	Clientes insatisfechos por tiempos de espera prolongados.
	No genera endeudamiento ni compromisos a largo plazo.		

2.5.Formalizar alternativas

Se considera que la adquisición de infraestructura propia mediante crédito o el arrendamiento de un local con capacidad más amplia para el emprendimiento, o mantener el status quo es fundamental para "Verde, Te Quiero Verde", ya que cada alternativa influye de manera directa en los costos, la capacidad de producción, la atención al cliente, la diversificación de canales de venta y la estabilidad financiera del negocio. La adquisición de infraestructura propia mediante créditos de instituciones como BanEcuador o FONQUITO permitiría aumentar la capacidad productiva hasta en un 100%, mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, generación de empleo. Por otro lado, arrendar un local con la capacidad suficiente ofrece la ventaja de que "Verde, Te Quiero Verde" pueda expandirse con mayor rapidez y cubrir la demanda creciente sin incurrir en costos elevados ni altos niveles de endeudamiento aunque parte de las desventajas es que limita el control o decisiones sobre el bien debido a que podría existir riesgo de incremento de valores por arriendo o no renovaciones del mismo.

Finalmente, mantenerse en el status quo podría generar una protección de los niveles de liquidez y reducción de los riesgos financieros al no generar endeudamientos ni inversiones elevadas, lo que permitiría redirigir los recursos a acciones de impacto como invertir en marketing para posicionamiento de la marca, pero mantiene la capacidad de producción limitada, lo que puede provocar tiempos de espera prolongados, insatisfacción de clientes y pérdida de oportunidades de crecimiento frente a la competencia. Evaluar estas alternativas de manera integral permite a la empresa tomar decisiones que sean más informadas, evaluando riesgos, costos y beneficios, para optimizar recursos, responder eficazmente a la demanda y consolidar su presencia en el mercado del sur de Quito.

3. ANALIZAR Y VALORAR LAS ALTERNATIVAS.

3.1.Análisis de Alternativas

Tabla No. 4: Ventajas y Desventajas de Alternativas

Criterio	Adquisición de infraestructura propia y equipamiento (crédito)	Arrendamiento de infraestructura y equipamiento	Mantener el status quo
	VENTAJAS		
Características principales	Compra de infraestructura y equipamiento.	Arrendamiento de otro local comercial con espacio adecuado.	Operación en el local arrendado actual.
	Financiación mediante créditos productivos a tasas preferenciales.	No requiere créditos ni grandes inversiones iniciales.	Costos fijos bajos y predecibles.
	Requiere inversión inicial y plazo de 1 a 2 años.	Pago mensual por arriendo y servicios básicos.	No requiere inversión ni endeudamiento adicional.
	Los pagos mensuales generan patrimonio propio.	Menor control sobre adecuaciones y modificaciones.	Espacio limitado y restricciones para adecuaciones.
Comportamiento ante la demanda	Permite cubrir toda la demanda actual y futura de acuerdo a las proyecciones	Permite atender la demanda creciente únicamente en el corto plazo.	Adecuado solo para mantener estabilidad en el corto plazo.
	Facilita elevar los niveles de producción y expansión de canales de venta.	Riesgo de dependencia del propietario ante cambios de contrato o incremento de arriendo.	Se mantiene el mismo nivel de producción y ventas
	Reduce riesgos de saturación de atención al cliente por capacidad limitada.		
Decisiones gerenciales asociadas	Planificación financiera y proyección de flujo de caja para pago de montos mensuales del crédito	Gestionar negociación de contratos de arrendamiento a largo plazo.	Optimización de procesos internos y turnos de producción.
	Gestión de permisos de funcionamiento y normativas legales.	Se puede gestionar decisiones sobre personal adicional y equipamiento temporal.	Decisiones sobre inversión en marketing o canales de venta alternativos.
	Decisiones sobre equipamiento y distribución de espacios.		Control adecuado de inventarios y logística para maximizar eficiencia del espacio.
Ventajas principales	Independencia total de las desiciones sobre la infraestructura	Rápida expansión de operaciones sin inversión elevada.	Reducción del riesgo financiero.
	Incremento significativo de los niveles de producción y atención al cliente.	Control de costos fijos iniciales.	Mantiene los niveles de liquidez y control de gastos.
	Fortalecimiento de la marca y experiencia del cliente.	Mejora inmediata en la atención al cliente y satisfacción.	Conocimiento del mercado y clientes actuales.
	Generación de empleo y sostenibilidad a largo plazo.	Posibilidad de ajustar operaciones según demanda.	Permite evaluar opciones de crecimiento futuro sin comprometer recursos.

Criterio	Adquisición de infraestructura propia y equipamiento (crédito)	Arrendamiento de infraestructura y equipamiento	Mantener el status quo
		DESVENTAJAS	
Aplicación	- Requiere planificación financiera rigurosa y acceso a crédito.	Limitada capacidad de decisión para realizar adecuaciones. Dependencia de las condiciones del arrendador. Restricciones sobre las adecuaciones del local.	- Aplicación simple, operación actual mantenida. - No permite expansión ni mejoras significativas en infraestructura. Capacidad limitada para cubrir la demanda, generando tiempos de espera y posibles pérdidas de clientes.
Riesgo de desabastecimiento	- Bajo riesgo una vez la infraestructura esté operativa. - Riesgo temporal durante la construcción o adecuación del local.	Riesgo moderado si la demanda aumenta y la capacidad del local es insuficiente. Probabilidad de no renovación del contrato.	Alto riesgo de desabastecimiento ante aumento de demanda. Incapacidad de cubrir pedidos grandes o picos de venta.
Costos de implementación	- Altos costos iniciales por compra de infraestructura, equipamiento y créditos. - Compromiso financiero a largo plazo.	Pagos mensuales continuos que pueden superar la inversión a largo plazo.	No permite inversiones en expansión ni equipamiento adicional.
Tiempo de implementación	1 a 2 años para construcción, adecuación y puesta en marcha.	1 a 2 meses. El local puede ser ocupado casi inmediatamente tras firma de contrato. Rápida disponibilidad para atender demanda creciente.	En ejecución No requiere planificación adicional.

3.2.Valoración de Alternativas

Tabla No. 5: Valoración de Alternativas

Parámetros Generales de Comparación	Adquisición de infraestructura propia. (A)	Arrendamiento de infraestructura. (B)	Mantener el status quo (C)
Compra de infraestructura propia	$ 50.000,00	$ 800,00	$ 200,00
Adecuaciones en infraestructura	$ -	$ 8.000,00	$ 0.00
Equipamiento de producción	$ 10.000,00	$ 10.000,00	$ 2.000,00
Permisos y licencias	$ 500,00	$ 500,00	$ 65,00
Personal de apoyo	$ 940,00	$ 940,00	$ 450,00
Mejora de Imagen	$ 200,00	$ 200,00	$ 300,00
Costo total estimado inicial	**$ 61.640,00**	**$ 20.440,00**	**$ 3.515,00**
Tiempo de implementación	**1 a 2 años**	**2 a 4 meses**	**Inmediato**

Parámetros Generales de Comparación	Adquisición de infraestructura propia. (A)	Arrendamiento de infraestructura. (B)	Mantener el status quo (C)
Costo total estimado inicial	**$ 61.640,00**	**$ 20.440,00**	**$ 3.515,00**
Tiempo de implementación	**1 a 2 años**	**2 a 4 meses**	**Inmediato**

De las alternativas presentadas, la mejor opción considerada por "Verde, Te Quiero Verde" es la ***"Adquisición de infraestructura propia y equipamiento complementario a través de la aplicación a créditos productivos (BanEcuador, FONQUITO, otros)",*** debido a que la compra de infraestructura propia mediante desembolso del crédito se convierte en una inversión que incrementará el patrimonio del negocio, a diferencia del valor por arrendamiento

que se clasifica como un gasto. Contar con una infraestructura propia, se deriva en contar con un activo como respaldo para futuras inversiones o créditos.

Aunque contar con un desembolso de crédito al inicio implica pagos iniciales considerado altos, permitirá a "Verde, Te Quiero Verde" contar con un espacio propio permita evitar riesgos de aumento en el valor por arrendamiento bajo criterio del arrendatario, así como contar con toda libertar sobre la toma de decisiones respecto de futuras adecuaciones físicas o planificar expansiones futuras.

Se planifica gestionar un crédito con la banca pública debido a que sus condiciones son más favorables a diferencia de la banca privada, lo que representa un ahorro significativo en el pago de intereses a lo largo de la vigencia del crédito. Otro de los aspectos considerados en la elección de la alternativa son los plazos más amplios, esto permite a un emprendimiento mejorar su capacidad de pago y mantener una adecuada estabilidad financiera del negocio.

4. EVALUAR RIESGOS DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.

4.1.Determinación de riesgos.

4.1.1. **Identificar los riesgos.**

Dentro del presente análisis, "Verde, Te Quiero Verde" ha identificado una serie de posibles riesgos que podrían afectar la operatividad del negocio, éstos podrían ser causados por razones internas del negocio o externas que no son posibles controlar.

Tabla No. 5: Identificación de Riesgos

Categoría	Riesgo	Causas Internas	Causas Externas
Externo	**Desastres naturales (terremotos, inundaciones)**	Falta de plan de contingencia y protocolos de seguridad. Ubicación del local en una zona de riesgo Almacenamiento inapropiado de insumos que aumenta daños en caso de inundaciones.	Ecuador se encuentra en una zona sísmica ubicada en el cinturón de fuego del Pacífico. Fuertes lluvias y fenómenos climáticos, que pueden generar inundaciones y/o deslizamientos. Falta de infraestructura pública en el sector en cuanto a sistemas de drenaje y control de riesgos
Financiero	**Proyección errónea de ventas**	No trabajar con toda la información disponible Una planificación errónea de la planificación de ventas e ingresos No contar con sistemas de control financiero	Cambios en las tendencias de consumo por factores económicos. Disminución del poder adquisitivo de los clientes debido a la situación económica actual Incremento de la competencia
Comercial	**Falta de claridad en la necesidad del cliente**	Realizar una investigación con información incompleta Suposiciones sin validación adecuada con clientes. Falta de retroalimentación continua.	Cambios en los hábitos de consumo (preferencia por productos más saludables o económicos). Competencia ofreciendo productos similares
Comercial	**Precios de venta elevados para la demanda**	Cálculo incorrecto de costos de producción. Margen de ganancia elevado y no acorde con el mercado	Aumento en los precios de la materia prima como plátano verde, queso o aceite. Competencia con precios más bajos.
Estratégico	**Crecimiento de la competencia**	A cauda de la diferenciación en el producto. Falta de estrategias de fidelización del cliente . Poca inversión en innovación y conocimiento de marca	Debido a las pocas barreras de entrada al mercado incremetno de emprendimientos similares. Mejor comunicación y promociones de la competencia
Estratégico	**Suspensión de permisos municipales**	Desconocimiento de la normativa vigente. Procesos internos que incumplen normas sanitarias. Procesos internos sin cumplimiento de la normativa, especialmente los sanitarios	Cambios en la normativa legal vigente Políticas locales más estrictas en control sanitario.
Logístico	**Selección inadecuada del personal**	Contratación perfiles sin exprienca Falta de capacitación	Escasez de personal calificado en el sector. Competencia que ofrece mejores condiciones laborales.

Categoría	Riesgo	Causas Internas	Causas Externas
		Falta de motivación a los trabajadores	Migración
		Rotación frecuente de personal	
Comercial	**Errores en actividades de marketing**	Falta de estrategia de comunicación	Cambios en plataformas digitales que afectan alcance y visibilidad.
		Uso inadecuado de redes sociales.	Saturación de publicidad
		Desconocimiento de preferencias del cliente	Tendencias que cambias demasiado rápido
Estratégico	**Capacidad instalada sobredimensionada**	Sobreestimación de la demanda.	Cambios en el mercado que reducen la demanda.
		Falta de estudios previos antes de invertir en maquinaria o espacio.	Crisis económica
			Productos similares con menores precios.
Estratégico	**Deterioro de la calidad del producto**	Uso de materia prima de baja calidad para reducir costos.	Desabastecimiento de materia prima en el mercado local.
		Falta de control de calidad	Aumento del costo de materia prima de calidad.
		Falta de capacitación al personal en el proceso productivo	
Externo	**Eventos de delincuencia**	No disponer de alarmas o cámaras de seguridada	Altos niveles de inseguridad en Quito
		Falta de capacitación en momentos de crisis	Falta de control policial en la zona
Financiero	**Malas decisiones financieras**	Falta de conocimientos en aspectos financieros.	Políticas tributarias cambiantes
		No contar con un presupuesto claro.	Inestabilidad económica que dificulta planificar con claridad
		Ausencia de controles.	
		Decisiones desinformadas de data histórica.	

4.1.2. **Evaluación de los riesgos.**

La evaluación de riesgos en los emprendimientos ecuatorianos debe ser considerada una actividad fundamental para garantizar crecimiento del negocio a mediano y largo plazo y que permita con mayor facilidad identificar aquellas amenazas potenciales que pueden afectar la operatividad y rentabilidad. Según las normas **ISO 31000:2018** la evaluación de riesgos facilita la toma de decisiones informadas y la priorización de recursos para la prevención y mitigación de eventos que podrían ocurrir.

En el Ecuador, a diferencia de otros países debemos lidiar con la inestabilidad económica, la informalidad en el ábito laboral, la competencia creciente y desleal, los eventos externos por ubicación geográfica en cuanto a inundaciones y terremotos, es por ello que una adecuada evaluación de riesgos permite a los emprendedores de "Verde, Te Quiero Verde" anticiparse a cambios sorpresivos por asuntos regulatorios, normativos que puedan influir en la operatividad del negocio. García y López (2022), señalan que *"(...) la identificación temprana de riesgos fortalece la resiliencia organizacional, mejora la competitividad y optimiza la asignación de recursos financieros".* En consecuencia, evaluar los riesgos no solo cuida el patrimonio de la empresa sino que también genera confianza al cliente lo que permite a "Verde, Te Quiero Verde" asegurar una viabilidad a largo plazo.

En el presente caso de negocio para evaluar los riesgos se deberá evaluar lo siguiente:

Tabla No. 6: Calificación de Riesgos

TIPO RIESGO	EVENTO	GRAVEDAD	PROBABILIDAD	IMPACTO
Externo	Desastres naturales (terremotos, inundaciones)	5	1	5
Financiero	Proyección errónea de ventas	4	2	8
Comercial	Falta de claridad en la necesidad del ciente	4	3	**12**
Comercial	Precios de venta elevados para la demanda	3	2	6
Estratégico	Crecimiento de la competencia	3	3	9
Estratégico	Suspensión de permisos municipales	5	2	**10**
Logístico	Selección inadecuada del personal	4	2	8
Comercial	Errores en actividades de marketing	4	2	8
Estratégico	Capacidad instalada sobredimensionada	3	3	9
Estratégico	Deterioro de la calidad del producto	5	2	**10**
Externo	Eventos de delincuencia	4	3	**12**
Financiero	Malas decisiones financieras	3	2	6

4.2.Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Para el presente caso de estudio, se utiliza el Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE) que conforme lo señala (Stamatis, 2019), consiste en una metodología utilizada para identificar, evaluar y priorizar posibles fallos dentro de un proceso, en este caso dentro del proceso productivo de productos derivados del plátano verde (tortillas, bolones, tigrillos, otros) con el objetivo de minimizar riesgos.

Este análisis nos determinar las formas en como uno de los componentes puede fallar, estos fallos tienen consecuencias sobre la satisfacción de los clientes. AMFE incorpora la asignación de un índice de detectividad observada desde la severidad, ocurrencia y posteriormente la detección del fallo, lo que optimiza la priorización de las acciones tanto preventivas ccomo correctivas. En el contexto de emprendimientos, en los relacionados con la venta de productos derivador del plátano verde contribuye a mejorar la calidad del producto y la continuidad operativa, anticipándose a riesgos que podrían afectar la producción o la experiencia del cliente conforme lo señala (García y López, 2022).

Tabla No. 7: Causa Efecto

Riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav * Prob	Det.	NPR	Acción recomendada	Área responsable
Desastres naturales (terremotos, inundaciones)	Pérdidas en infraestructura, maquinaria y materia prima. Interrupción total de operaciones.	Ecuador es un país de alta sismicidad y afectado por fenómenos climáticos como El Niño. Falta de plan de contingencia.	5	2	10	Contratar seguro para activos. Implementar plan de emergencias y simulacros. Almacenar insumos en zonas seguras y elevadas. Evaluar ubicación del local.	Administrativo
Proyección errónea de ventas	Sobreproducción o desabastecimiento, afectando flujo de caja y rentabilidad.	Falta de datos históricos confiables. Mala planificación y estimación de la demanda.	8	2	16	Implementar software de control de ventas. Realizar análisis mensual de tendencias.	Finanzas y Ventas

Riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav * Prob	Det.	NPR	Acción recomendada	Área responsable
		Desconocimiento de la estacionalidad del consumo.				Capacitar en gestión financiera y comercial.	
Falta de claridad en la necesidad del cliente	Productos que no satisfacen la demanda, pérdida de clientes y baja fidelización.	Investigación de mercado inexistente. Falta de retroalimentación con clientes. Suposiciones en la estrategia comercial.	12	2	24	Realizar encuestas periódicas. Usar redes sociales para obtener retroalimentación. Analizar preferencias de consumo local.	Marketing y Ventas
Precios de venta elevados para la demanda	Disminución de ventas y pérdida de competitividad.	Costos mal calculados. Ineficiencias en compras y desperdicios. Aumento en precio de insumos.	6	2	12	Implementar control de costos. Negociar con proveedores. Evaluar precios de la competencia.	Finanzas y Compras
Crecimiento de la competencia	Pérdida de mercado y baja en las ventas.	Falta de diferenciación en producto. Poca inversión en marketing. Competidores con estrategias agresivas.	9	2	18	Desarrollar productos innovadores. Fortalecer marketing digital. Fidelizar clientes con promociones.	Gerencia y Marketing
Suspensión de permisos municipales	Cierre temporal o definitivo del negocio y sanciones económicas.	Desconocimiento de normativa sanitaria. Permisos caducados. Incumplimiento en higiene y seguridad.	10	2	20	Mantener registros actualizados. Capacitar al personal en Buenas Prácticas de Manufactura. Realizar auditorías internas.	Gerencia y Área Legal
Selección inadecuada del personal	Baja productividad, errores en la producción y rotación alta.	Contrataciones sin perfiles definidos. Falta de capacitación. Baja motivación del equipo.	8	2	16	Definir perfiles y procesos de reclutamiento. Implementar capacitaciones regulares. Evaluar desempeño trimestral	Recursos Humanos
Errores en actividades de marketing	Pérdida de clientes potenciales y baja visibilidad en el mercado.	Estrategia de marketing deficiente. No medir resultados de campañas.	8	2	16	Diseñar un plan de marketing anual. Actualizar estrategias según tendencias.	Marketing

Riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav * Prob	Det.	NPR	Acción recomendada	Área responsable
		Desconocimiento de tendencias digitales.					
Capacidad instalada sobredimensionada	Costos fijos altos y baja rentabilidad.	Sobreestimación de demanda. Inversión alta en maquinaria y espacio sin alcance claro	9	2	18	Realizar estudios de mercado previos. Implementar crecimiento gradual. Monitorear proyecciones trimestralmente.	Gerencia y Finanzas
Deterioro de la calidad del producto	Pérdida de clientes y mala reputación de marca.	Procesos de producción sin control. Uso de insumos de baja calidad. Falta de capacitación en buenas prácticas de manufactura.	10	2	20	Implementar controles de calidad. Establecer proveedores confiables. Capacitar al personal constantemente.	Producción y Calidad
Eventos de delincuencia	Pérdidas económicas y afectación a la seguridad del personal.	Alta incidencia de robos y asaltos. Falta de sistemas de seguridad. Manejo inadecuado de efectivo.	12	2	12	Instalar cámaras y alarmas. Usar medios digitales para pagos. Capacitar al personal en protocolos de seguridad.	Gerencia y Seguridad
Malas decisiones financieras	Endeudamiento excesivo y problemas de liquidez.	Falta de conocimientos financieros. No contar con presupuesto formal. Ausencia de controles financieros	6	2	12	Elaborar presupuesto anual. Contratar asesor financiero. Implementar controles contables.	Finanzas

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

5.1.Cronograma de Implementación.

De las alternativas presentadas, la mejor opción considerada por "Verde, Te Quiero Verde" es la ***"Adquisición de infraestructura propia y equipamiento complementario a través de la aplicación a créditos productivos",*** debido a que la adquisición de infraestructura propia representa una inversión de largo plazo**,** asegurando la estabilidad del negocio y fortalecimiento operativo y del patrimonio, a diferencia del arrendamiento en los que se incurren en gastos sin ningún retorno, mientras que los pagos por concepto de un crédito se convierten en un activo tangible dentro del negocio incrementando de esta manera el valor de la empresa.

En términos operativos**,** contar con un local propio elimina la dependencia de terceros, como arrendadores, y evita riesgos relacionados con aumentos en el canon de arriendo o la no renovación del contrato. Además, permite realizar adecuaciones específicas para optimizar procesos de producción, almacenamiento y atención al cliente, garantizando el cumplimiento de normas sanitarias y de seguridad, aspecto clave en el sector alimenticio (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2024).

Por otra parte, desde otra perspectiva, la infraestructura propia de "Verde, Te Quiero Verde" genera confianza en clientes, proveedores e inversionistas, mejorando la imagen del emprendimiento. Este factor es muy relevante en el contexto ecuatoriano, donde los emprendimientos se enfrentan a la informalidad y variación del mercado. Además, contar con infraestructura propia constituye un activo que en lo posterior puede ser utilizado como respaldo para obtener financiamiento en el futuro, impulsando nuevas líneas de negocio y la expansión hacia otros mercados.

Tabla No. 8: Fases y Planificación

Fase	1. Planificación inicial y análisis de viabilidad	2. Gestión y obtención del crédito	3. Compra y legalización del local	4. Prueba piloto y ajustes	5. Lanzamiento oficial	6. Seguimiento sobre el incremento de la producción
Descripción	**Análisis financiero**	**Preparación de documentación**	**Negociación y promesa de compra-venta**	**Prueba operativa**	**Estrategia de marketing y promoción**	**Incremento en las ventas**
	Evaluar la capacidad de pago del crédito y proyectar ventas y costos de operación de forma correcta	Reunir RUC, plan de negocio, ingresos, costos, gastos y ganancias.	Definir precio y condiciones con el vendedor.	Iniciar producción a baja escala para detectar problemas.	Campañas en redes sociales y medios locales.	Elevar los niveles de producción basado en la nueva infraestructura.
	Estudio de mercado	**Presentación y aprobación del crédito**	**Trámites notariales y registro**	**Ajustes finales**	**Inicio formal de operaciones**	**Incremento en los ingresos**
	Analizar demanda, competencia y ubicación ideal en el sur de Quito.	Gestionar y dar seguimiento del estado del crédito hasta su aprobación.	Formalizar la compra y registrar la propiedad.	Corregir errores detectados en la prueba piloto para iniciar con la producción a mayor escala.	Apertura oficial con capacidad total.	Atender en un 100% e total de la demanda existente
	Definición de requerimientos del proyecto	-	-			

Fase	1. Planificación inicial y análisis de viabilidad	2. Gestión y obtención del crédito	3. Compra y legalización del local	4. Prueba piloto y ajustes	5. Lanzamiento oficial	6. Seguimiento sobre el incremento de la producción
	Definir espacios funcionales para cumplir con normativa sanitaria.					

A continuación, se presentan las fases de implementación con los respectivos, hitos y actividades, avance y responsable de cada actividad:

Tabla No. 9: Fases e Implementación

N° Fase	Hito definido	Beneficio esperado	Actividades por fase	(%) Avance	Responsable
1. Planificación inicial y análisis de viabilidad	Determinar con claridad la viabilidad de inversión.	Validar la factibilidad financiera, técnica y comercial del proyecto antes de la inversión.	Realizar estudio de mercado del sector Identificar competencia y demanda potencial. Estimar costos fijos y variables. Proyectar ingresos y punto de equilibrio. Definir proveedores de materia prima. Analizar fuentes de financiamiento.	10%	Gerente comercial y Gerente Financiero
2. Gestión y obtención del crédito	Definir con claridad la entidad financiera con la que realizaría el proceso ed crédito.	Obtener los recursos financieros necesarios con las mejores condiciones de tasa y plazo.	Reunir documentación requerida por la entidad financiera. Presentar propuesta de proyecciones financieras. Gestionar la solicitud de crédito Negociar condiciones de financiamiento. Firmar el contrato de crédito	20%	Gerente General y Gerente Financiero
3. Compra y legalización del local	Firma de compra y venta del local comercial	Asegurar un espacio propio y legal para la operación del negocio, evitando riesgos futuros.	Identificar opciones de locales disponibles. Negociar el precio del local comercial Revisión de documentos legales y propiedad. Firmar la escritura pública. Registrar el local a nombre del propietario del emprendimiento.	30%	Gerente Comercial

N° Fase	Hito definido	Beneficio esperado	Actividades por fase	(%) Avance	Responsable
			Obtener permisos de funcionamiento		
4. Pruebas y ajustes	Contar con los resultados de las pruebas y proyecciones a años.	Validar procesos, productos y servicio antes de la apertura oficial para minimizar riesgos.	Implementar un sistema de producción inicial. Capacitar al personal Pruebas en recetas y procesos de cocina. Recibir retroalimentación de clientes. Ajustar costos, precios y logística según resultados.	20%	Gerente Comercial
5. Lanzamiento oficial	Contar con la producción suficiente, coordinación y logística y almacenamiento del producto	Iniciar operaciones comerciales de forma formal y estructurada con procesos optimizados.	Realizar campaña de marketing y comunicación. Implementar estrategia de fidelización de clientes. Ejecutar ventas en el local con operación completa. Monitorear indicadores.	20%	Gerente General y Gerente Comercial

A continuación se detalla el cronograma de implementación para que “Verde, Te Quiero Verde” para dar cumplimiento a la alternativa elegida.

Tabla No. 10: Plan de Implementación

N° Fase	Actividades por fase	Fecha de inicio	Fecha fin	Duración	Porcentaje	Equipo	Año 2025			Año 2026													Año 2027									
							OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT
1. Planificación inicial y análisis de viabilidad	Realizar estudio de mercado del sector	1/10/2025	31/10/2025	30	1,67%	Gerente comercial y Gerente Financiero																										
	Identificar competencia y demanda potencial.	1/11/2025	20/11/2025	19	1,67%																											
	Estimar costos fijos y variables.	21/11/2025	15/12/2025	24	1,67%																											
	Proyectar ingresos y punto de equilibrio.	16/12/2025	31/12/2025	15	1,67%																											
	Definir proveedores de materia prima.	1/1/2026	31/1/2026	30	1,67%																											
	Analizar fuentes de financiamiento.	1/2/2026	30/4/2026	88	1,67%																											
2. Gestión y obtención del crédito	Reunir documentación requerida por la entidad financiera.	1/5/2026	30/5/2026	29	4,00%	Gerente General y Gerente Financiero																										
	Presentar propuesta de proyecciones financieras.	1/6/2026	15/6/2026	14	4,00%																											
	Gestionar la solicitud de crédito	16/6/2026	16/7/2026	30	4,00%																											
	Negociar condiciones de financiamiento.	17/7/2026	16/8/2026	30	4,00%																											
	Firmar el contrato de crédito	17/8/2026	17/11/2026	92	4,00%																											
3. Compra y legalización del local	Determinar el local comercial a adquirir	18/11/2026	31/12/2026	43	6,00%	Gerente Comercial																										
	Revisión de documentos legales y propiedad.	1/1/2027	15/1/2027	14	6,00%																											

	Firmar la escritura pública.	16/1/2027	31/1/2027	15	6,00%	
	Registrar el local a nomnbre del propietario del emprendimiento.	1/2/2027	15/2/2027	14	6,00%	
	Obtener permisos de funcionamiento	16/2/2027	31/3/2027	43	6,00%	
4. Pruebas y ajustes	Implementar un sistema de producción inicial.	1/4/2027	15/4/2027	14	4,00%	Gerente Comercial
	Capacitar al personal	16/4/2027	30/4/2027	14	4,00%	
	Pruebas en recetas y procesos de cocina.	1/5/2027	31/5/2027	30	4,00%	
	Recibir retroalimentación de clientes .	1/6/2027	30/9/2027	121	4,00%	
	Ajustar costos, precios y logística según resultados.	1/6/2027	30/9/2027	121	4,00%	
5. Lanzamiento oficial	Realizar campaña de marketing y comunicación.	1/10/2027	31/10/2027	30	5,00%	Gerente General y Gerente Comercial
	Implementar estrategia de fidelización de clientes.	1/10/2027	31/10/2027	30	5,00%	
	Ejecutar ventas en el local con operación completa.	1/10/2027	31/10/2027	30	5,00%	
	Monitorear indicadores. (Continuo)	1/10/2027	31/10/2027	30	5,00%	
TOTAL					**100,00%**	

5.2.Costos de Implementación.

Tabla No. 11: Costos de Implementación

N° Fase	Actividades por fase	Costos Asociados	Costo Total (acumulado)
1. Planificación inicial y análisis de viabilidad	Realizar estudio de mercado del sector	$ -	$ -
	Identificar competencia y demanda potencial.	$ -	$ -
	Estimar costos fijos y variables.	$ -	$ -
	Proyectar ingresos y punto de equilibrio.	$ -	$ -
	Definir proveedores de materia prima.	$ -	$ -
	Analizar fuentes de financiamiento.	$ -	$ -
2. Gestión y obtención del crédito	Reunir documentación requerida por la entidad financiera.	$ 300,00	$ 300,00
	Presentar propuesta de proyecciones financieras.	$ -	$ 300,00
	Gestionar la solicitud de crédito	$ -	$ 300,00
	Negociar condiciones de financiamiento.	$ -	$ 300,00
	Firmar el contrato de crédito	$ -	$ 300,00
3. Compra y legalización del local	Determinar el local comercial a adquirir	$ -	$ 300,00
	Revisión de documentos legales y propiedad.	$ -	$ 300,00
	Firmar la escritura pública.	$ 50.000,00	$ 50.300,00
	Registrar el local a nombre del propietario del emprendimiento.		$ 50.300,00
	Obtener permisos de funcionamiento	$ 500,00	$ 50.800,00
4. Pruebas y ajustes	Implementar un sistema de producción inicial (nuevos equipos)	$ 7.000,00	$ 57.800,00
	Contratar y Capacitar al personal	$ 21.250,00	$ 79.050,00
	Pruebas en recetas y procesos de cocina.	$ -	$ 79.050,00
	Recibir retroalimentación de clientes.	$ -	$ 79.050,00
	Ajustar costos, precios y logística según resultados.	$ -	$ 79.050,00
5. Lanzamiento oficial	Realizar campaña de marketing y comunicación.	$ 500,00	$ 79.550,00
	Implementar estrategia de fidelización de clientes.	$ 1.000,00	$ 80.550,00
	Ejecutar ventas en el local con operación completa.	$ -	$ 80.550,00
	Monitorear indicadores. (Continuo)	$ -	$ 80.550,00
TOTAL			$ 80.550,00

Fase 1: Planificación inicial y análisis de viabilidad:

En esta fase podemos observar que consiste en un trabajo y actividades que no generan costos elevados, debido a la falta de conocimiento del propietario se ha planificado un egreso de USD500.00 que sean cancelados a un profesional con conocimiento en análisis

comercial y financiero con la finalidad de contar con la información suficiente para determinar que aun con la gestión del crédito el negocio tendrá la capacidad suficiente para cubrir el valor de endeudamiento a largo plazo.

Aunque estos valores no son significativos, esta fase es esencial para identificar oportunidades, analizar la competencia, proyectar ingresos y buscar y determinar proveedores, lo que permite minimizar costos y riesgos y tomar decisiones financieras informadas para las fases posteriores.

Fase 2: Gestión y obtención del crédito:

Implica un costo de USD300.00 asociados a la recopilación de documentación y gestión ante la entidad financiera; esta pequeña inversión permitirá asegurar la fuente de financiamiento necesaria para adquirir el local y los equipos complementarios, estableciendo las bases económicas para el emprendimiento.

Fase 3: **Compra y legalización del local**:

Los costos se concentran principalmente en la adquisición del inmueble USD 50,000 y en los permisos de funcionamiento USD 500, reflejando la importancia de contar con un espacio propio y legalmente habilitado para operar, lo que garantiza seguridad jurídica y estabilidad para el negocio.

Fase 4: Pruebas y ajustes:

Representa una inversión a realizar en equipos complementarios por el valor de USD 7,000.00 y contratación de personal por USD 21,250 anuales lo que permitirpa elevar los niveles de producción, capacitar al equipo con la finalidad de garantizar la calidad del producto.

Fase 5: Lanzamiento oficial:

Los costos son menores y representan un valor de USD 1,500; sin embargo, no dejan de ser necesarios debido a que están orientados a actividades de fidelización, marketing y comunicación con el objetivo de posicionar el negocio, incrementar las ventas y monitorear indicadores financieros lo que permitirá medir la rentabilidad de la inversión inicial.

6. CONCLUSIONES.

- ***En función del Objetivo Relevante del Negocio:*** La adquisición de infraestructura propia mediante crédito es la estrategia más sólida para cumplir con el objetivo Relevante del Negocio, el cual es la propuesta de expansión del emprendimiento basada en el incremento de ventas y capacidad de atención a los clientes ante la creciente demanda.

  La razón principal que limita la expansión de "Verde, Te Quiero Verde" es que actualmente la infraestructura física insuficiente. Al elegir la compra del local comercial, el emprendimiento puede aumentar su capacidad productiva hasta en un 100%, lo cual es fundamental para satisfacer la demanda insatisfecha. Esta inversión a largo plazo, aunque requiere de 1 a 2 años de implementación, asegura la estabilidad del negocio y elimina la dependencia de terceros, evitando riesgos de alzas en el canon de arriendo o la no renovación del contrato, factores que podrían limitar el crecimiento sostenido y la consecución del objetivo de expansión total

- ***En función del Objetivo Financiero 1 (Mantener niveles adecuados de flujo de efectivo):*** La elección de financiar la infraestructura mediante crédito favorece el cumplimiento del objetivo de Mantener niveles adecuados de flujo de efectivo,

debido a que a diferencia del arrendamiento, donde los pagos se clasifican como un gasto, los egresos realizados por el pago del crédito se consideran una inversión a largo plazo que genera patrimonio propio. Aunque la alternativa requiere pagos iniciales considerados altos, la gestión con la banca pública ofrece condiciones más favorables en tasas y plazos, lo que mejora la capacidad de pago y la estabilidad financiera del negocio. Esta decisión, junto con una rigurosa planificación financiera y la elaboración de un presupuesto base mensual, permite a "Verde, Te Quiero Verde" anticipar los periodos de liquidez y proyectar el flujo de caja necesario para cubrir el endeudamiento a largo plazo

- ***En función del Objetivo Financiero 2 (Incrementar márgenes de utilidad):*** La adquisición de infraestructura y equipamiento complementario contribuye directamente a incrementar los márgenes de utilidad al mejorar la eficiencia operativa. Contar con un local propio permite realizar adecuaciones específicas para optimizar los procesos de producción, almacenamiento y atención al cliente. La inversión en equipos adecuados y maquinaria moderna permite disminuir los tiempos de producción y el consumo de energía, lo cual reduce los costos

  Al aumentar la capacidad de producción y ventas, el emprendimiento puede beneficiarse de economías de escala, y al tener un control total sobre la infraestructura, se puede garantizar la calidad del producto, un factor por el cual los clientes están dispuestos a pagar más, elevando así el margen de utilidad bruta y la rentabilidad sobre ventas.

- ***En función del Objetivo Comercial 1 (Incrementar la capacidad de atención al Cliente):*** El resultado del análisis el presente caso de negocio refleja que la adquisición de infraestructura propia es la alternativa más efectiva para alcanzar los

objetivos comerciales de incrementar la capacidad de atención al cliente e incrementar el volumen de producción actual.

- Acceder a un crédito para la compra de infraestructura propia y equipamiento complementario permite contar con la capacidad necesaria para cubrir la demanda actual de “Verde, Te Quiero Verde”, un emprendimiento que inicio en el periodo de pandemia del Covid-19. Con la adquisición de una infraestructura propia par la atención a los clientes se proyecta de incrementar la capacidad productiva hasta en un 100%. Esta inversión a largo plazo permite a "Verde, Te Quiero Verde" optimizar sus procesos de producción, almacenamiento y atención al cliente, aspectos clave para mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer la imagen del negocio.
- Aunque el acceso a un crédito implica que los pagos iniciales serán altos, esta decisión estratégica elimina el riesgo de alzas en el valor de arriendo o la no renovación del contrato, lo que asegura una estabilidad financiera a largo plazo. Al optar por créditos de la banca pública, el emprendimiento accede a condiciones más favorables en tasas de interés y plazos, lo que genera una optimización de su capacidad de pago y además promueve una mejor estabilidad financiera del negocio en comparación con la banca privada.
- La nueva capacidad instalada permitirá el fortalecimiento del punto de venta físico, es además una oportunidad de implementación eficiente de ventas en línea y la realización de alianzas estratégicas con otras cafeterías y restaurantes para distribuir productos precocidos derivados del incremento en la producción.
- El objetivo de incrementar la capacidad de atención al cliente se logra de manera óptima con la adquisición de la infraestructura, ya que permite realizar la expansión necesaria del espacio físico. El plan incluye un local con un tamaño previsto de 250 metros cuadrados, lo que facilita el diseño de áreas funcionales y cómodas que

mejoran la experiencia del consumidor. Esta infraestructura ampliada permite a "Verde, Te Quiero Verde" atender un mayor volumen de la demanda y solucionar el problema de la capacidad limitada, garantizando además el cumplimiento de todas las accesibilidades y seguridades requeridas. La mejora de la imagen y la experiencia del cliente es crucial para la fidelización y el fortalecimiento de la marca.

- ***En función del Objetivo Comercial 2 (Incrementar el volumen de producción actual):*** La alternativa de compra es esencial para Incrementar el volumen de producción actual, ya que el emprendimiento estaba limitado por su poco espacio físico para producir a una escala mayor. La adquisición de infraestructura propia, junto con el equipamiento complementario, elimina los cuellos de botella y permite la implementación de procedimientos y metodologías como Lean, para mejorar la calidad y eficiencia, reduciendo errores y tiempos. Este incremento de la capacidad instalada, proyectado hasta en un 100%, es un requisito fundamental para mantener un crecimiento sostenido y posibilita la expansión de canales de venta (como el punto físico y la distribución en tiendas), asegurando un abastecimiento suficiente de materias primas mediante un mejor control de inventarios.

7. RECOMENDACIONES

El presente caso de negocio se centra en el fortalecimiento comercial de "Verde, Te Quiero Verde" mediante el incremento de ventas y capacidad de atención, a continuación se señalan las recomendaciones más destacadas:

Recomendaciones Organizacionales

- *Inversión en Infraestructura y Equipamiento:* Se recomienda la adquisición de infraestructura propia con un tamaño previsto de 250 metros cuadrados y

equipamiento complementario a través de créditos en la banca pública ya que esto asegura la estabilidad, genera patrimonio y permite la expansión de la capacidad operativa

- *Optimización de Procesos:* Es de gran importancia identificar los principales cuellos de botella y desperdicios en el proceso de producción.
- *Gestión del Personal:* Se recomienda realizar capacitación al personal en manipulación de alimentos, higiene y buenas prácticas de manufactura, para promover un uso eficiente de los recursos y minimizar riesgos
- *Marco Estratégico:* Es fundamental mantener y trabajar sobre una visión a largo plazo y definir el segmento de clientes y asegure la viabilidad y sostenibilidad de "Verde, Te Quiero Verde"

Recomendaciones Comerciales

- *Enfocarse en la atención al cliente:* Atender estratégicamente al cliente, la diversificación de canales de venta y el posicionamiento de la marca ante la creciente demanda.
- *Capacidad de atención al Cliente:* Se debe expandir el espacio físico para la atención, creando áreas funcionales y cómodas que favorezcan la experiencia del consumidor en cada visita. Se recomienda que la nueva infraestructura garantice las respectivas seguridades correspondientes.
- *Diversificación de canales*: Es necesario diversificar los canales de venta, lo que incluye fortalecer el punto de venta físico con promociones, iniciar la comercialización a través de cadenas de locales y tiendas con empaques atractivos y etiquetados, implementar ventas en línea (sitio web, redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok) con métodos de pago digitales y entregas a domicilio, y

establecer alianzas estratégicas con cafeterías y restaurantes para distribuir productos cocidos o precocidos.

- *Marketing y Comunicación:* Se debe mejorar la imagen de la empresa (incluyendo una identidad visual y un logotipo profesional) para transmitir profesionalismo y confianza. Es importante optimizar los canales de comunicación para responder oportunamente a los requerimientos de los clientes y realizar investigaciones de mercado de forma periódica para detectar nuevas oportunidades y comprender los cambios en las preferencias de los consumidores.
- *Producto y precios:* Se recomienda el fomento a la innovación de nuevos productos y servicios (variedades adicionales, sabores, rellenos, productos complementarios) para diferenciarse de la competencia, Además, se debe realizar una determinación adecuada de precios, analizando a la competencia y definiendo precios estratégicos y psicológicos.

Recomendaciones Financieras

Las recomendaciones financieras buscan optimizar la gestión de costos, mantener la liquidez y maximizar los márgenes de utilidad en el contexto de la nueva inversión:

- *Gestión de Costos:* Es imprescindible la determinación clara de costos fijos y variables para conocer la rentabilidad de los productos y establecer precios competitivos, lo que facilitará la elaboración de presupuestos más precisos. Se debe realizar un control eficiente de materias primas, incluyendo un inventario periódico, y negociar con proveedores para obtener descuentos por compras al por mayor y minimizar costos logísticos.
- *Flujo de Efectivo y liquidez*: Se debe elaborar un presupuesto base mensual para establecer ingresos y egresos, lo que permite identificar periodos de mayor y menor

liquidez y anticipar necesidades de financiamiento. También es importante gestionar eficientemente las cuentas por pagar, negociando plazos favorables con proveedores para mantener niveles de caja óptimos.

- *Rentabilidad:* Se debe evaluar periódicamente el margen de contribución de cada producto para identificar dónde realizar ajustes y optimizar los costos. Como parte de ellos, se recomienda reducir los costos variables (evitando desperdicios) y costos fijos (por ejemplo, optimizando el uso de energía eléctrica). Finalmente, se deben monitorear indicadores financieros clave, como el punto de equilibrio y la rentabilidad sobre ventas, para medir la rentabilidad de la inversión inicial.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

González, L., Y Martínez, P. (2020). *Gestión de recursos para pequeñas y medianas empresas*. Editorial Universitaria.

Ramírez, J, Torres, A, Díaz, M. (2019). *Condiciones laborales y salud ocupacional en microempresas latinoamericanas*. Revista de Estudios Empresariales.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing*.

Lamb (2020). *Marketing*

Malhotra, N. K., y Birks, D. F. (2019). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2020). *Business Model Generation: Generación de modelos de negocio*.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2020). *Servicios de marketing: Integrando el enfoque en el cliente a través de la empresa*. McGraw-Hill

Chopra, S., y Meindl, P. (2023). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation*.

Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2022). *Sistemas de información gerencial*.

García, L., y López, P. (2022). *Gestión de riesgos en pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Editorial Universidad de los Andes.