



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE MASHUA NEGRA DESHIDRATADA PARA INFUSIÓN EN LA CIUDAD
DE QUITO, IMPORTANDO LA MATERIA PRIMA DESDE PERÚ.

AUTOR

Cinthy Lisbeth Taco Sánchez

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
MASHUA NEGRA DESHIDRATADA PARA INFUSIÓN EN LA CIUDAD DE
QUITO, IMPORTANDO LA MATERIA PRIMA DESDE PERÚ.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor guía

WALTER RENE VÁSCONEZ MEDINA

Autor

CINTHYA LISBETH TACO SÁNCHEZ

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de Mashua negra deshidratada para infusión en la ciudad de Quito, importando la materia prima desde Perú, a través de reuniones periódicas con la estudiante Cinthya Lisbeth Taco Sánchez, en el semestre 2020 -10, orientado *sus* conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación’.

Ing. Walter René Vásquez Medina MSC

C.I. 1708253081

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de Mashua negra deshidratada para infusión en la ciudad de Quito, importando la materia prima desde Perú, de la estudiante Cinthya Lisbeth Taco Sánchez, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Oswaldo Xavier MartínezPáez MBA

C I. 1711663151

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente

Cinthya Lisbeth Taco Sánchez

C.I. 1718540501

AGRADECIMIENTO

“A Dios por todas sus bendiciones y a todas aquellas personas que han formado parte fundamental en mi vida, quienes me han apoyado para cumplir mis metas.

A los docentes de la Universidad de las Américas quienes formaron parte fundamental para el cumplimiento del presente plan de negocios.”

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que cuidaron de mí desde niña. Gracias. A Dios porque con Él todo es posible. A mis abuelos Emma y Eliecer por todo su amor. A mis padres Nelson y Yolanda por su apoyo y confianza. A mi hermano Joan quien es la persona más importante en mi vida y mi motivación para seguir cumpliendo mis metas

RESUMEN

En la actualidad la demanda por el consumo de productos orgánicos ha incrementado significativamente ya que brindan beneficios a la salud y contribuyen con el cuidado del medio ambiente es por ello que el presente plan de negocios tiene como objetivo conocer la viabilidad de comercialización de Mashua negra deshidratada para infusión en la ciudad de Quito. La Mashua negra es un tubérculo ancestral que contiene grandes propiedades nutricionales y beneficios para la salud tanto en hombres como mujeres ya que el consumo de este producto inhibe la infección en vías urinarias. Al utilizarlo en bebidas como las infusiones se aprovecha de todos sus nutrientes.

Debido a la escasa producción en Ecuador se optó por importar la Mashua negra desde Perú. De acuerdo al análisis PEST se identificó la principal oportunidad que es el Acuerdo Comercial con Comunidad Andina de Naciones (CAN) que permite que los países miembros comercialicen sin pagar aranceles, beneficiando a la importación del producto. Por otro lado, el crecimiento de la industria correspondiente al CIIU 1030.12 en los últimos años ha tenido un crecimiento significativo. Quito y Guayaquil con las ciudades donde más se concentran las empresas dedicadas a esta actividad.

Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se determinó la aceptación del producto en el mercado quiteño a un precio de \$3 de contenido neto de 250 gr. Se determinó una estrategia promocional (pull), diferenciación, ajuste y promoción. El canal de distribución es un canal indirecto corto. La empresa está conformada por: gerente financiero, marketing y ventas, operaciones y tres operadores quienes se encargarán del proceso de producción. La importación de la materia prima realizará bajo el INCOTERM – DPU. Finalmente, el plan de negocios tendrá una inversión inicial de \$49.345,45 financiado con una razón deuda de 40% préstamo bancario y 60% recursos propios.

SUMMARY

Actually, the demand for the consumption of organic products has increased significantly since those provide health benefits and contribute to the care of the environment, which is why this business plan aims to know the commercial viability of dehydrated black Mashua for infusion in the city of Quito. Black Mashua is a tuber that contains great nutritional properties and health benefits for men and women because the consumption of this product inhibits infection in the urinary tracts. When used in drinks such as infusions, it takes advantage of all its nutrients.

Due to the low production in Ecuador, it was to decide to import the black Mashua from Peru. According to the PEST analysis, the main opportunity was identified as the Commercial Agreement with the Andean Community of Nations (CAN) that allows member countries to trade without paying tariffs, benefiting the importation of the product. On the other hand, the growth of the industry corresponding to CIUU 1030.12 in recent years has had increase significantly. Quito and Guayaquil are the cities where the companies dedicated to this activity are most concentrated.

Through a qualitative and quantitative analysis, was determined the acceptance of the product in the Quito market at a price of \$ 3 of a net content of 250 gr. Was determined a promotional strategy (pull), differentiation, adjustment and promotion. The distribution is a short indirect channel. The company is made up of: financial manager, marketing and sales, operations and three operators who will handle the production process. The import of the raw material will be carried out under INCOTERM - DPU. Finally, the business plan have an initial investment of \$ 49,345.45 financed with a loan of 40% loan and 60% own resources.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTONO.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1. Determinación de la Industria.....	3
2.1.2. ANÁLISIS PEST – ECUADOR.....	3
2.1.3. ANÁLISIS PEST – PERÚ.....	6
2.2. Análisis de la industria (PORTER)	9
2.3. Matriz EFE	13
2.4. Conclusiones.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Metodología de Investigación	15
3.1.2 Resultado de análisis cualitativo – Entrevistas	16
3.1.3 Resultado de análisis cuantitativo.....	21
3.1.4 Conclusiones de investigación de mercados	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1.Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	23
5. PLAN DE MARKETING	27

5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de marketing	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	35
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1. Misión.....	38
6.1.2. Visión.....	38
6.1.2. Objetivos de la Organización.....	39
6.1.3.1 Objetivos a corto y mediano plazo.....	39
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo	39
6.2 Estructura Organizacional	40
6.2.1. Estructura Organizacional de la competencia	41
6.2.1. Estructura legal	42
6.3 Plan Operacional	43
6.3.1 Cadena de Valor	43
6.3.2 Mapa de Procesos	44
6.3.3 Proceso de Importación.....	44
6.3.3.1 Requisitos para la importación	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.2.1. Inversión Inicial.....	50
7.2.3 Estructura de Capital	51
7.3 Proyección de estado de resultado, de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1 Estado de Resultado	52
7.3.2 Balance General.....	53
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	54
7.4.1 Flujo del Inversionista.....	55
7.5 Índices financieros	56
7.6 Conclusiones y recomendaciones financieras	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS	60
ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios surge en respuesta a la demanda actual de consumo de bebidas y alimentos orgánicos que sean saludables y amigables con el medio ambiente ya que en la actualidad las personas prefieren consumir alimentos frescos y mucho mejor si son orgánicos los mismos que contienen altos contenidos nutricionales y resultados beneficiosos para la salud. Es por ello que se ha decidido elaborar un producto deshidratado a base de Mashua negra; producto con alto valor nutricional principalmente en proteínas, fibra y carbohidratos que son fuente de energía y cubre la necesidad y demanda de los consumidores.

La Mashua negra es un tubérculo que posee grandes beneficios para la salud, será importada desde Perú debido a la escasa producción en Ecuador y su desperdicio como alimento. A pesar de los importantes factores geográficos y climáticos que permite la siembra de este tubérculo la escasa producción se debe a la falta de conocimiento sobre los contenidos nutricionales que posee el mismo. Es por ello que el desarrollo del presente estudio apunta a dos ejes principales. En primer lugar, que las personas obtengan más información sobre la Mashua negra y se incremente el consumo su consumo y, en segundo lugar, ofrecer al consumidor una alternativa diferente que brinde beneficios saludables al momento de consumir una bebida funcional.

En la actualidad se ha identificado diversas enfermedades relacionadas con infecciones de las vías urinarias, por lo cual este trabajo pretende analizar el impacto que puede generar el consumo de Mashua negra deshidratada como bebida funcional. Por lo tanto, se pretende analizar el impacto que genera el consumo de este producto en los consumidores quiteños luego de conocer las propiedades y beneficios, el cual señala virtudes medicinales, inhibe el crecimiento de las células inflamadas y se utiliza en tratamientos de enfermedades de los riñones.

1.1.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad de una empresa productora y comercializadora de Mashua negra deshidratada para infusión, importando la materia prima desde Perú en la ciudad de Quito

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar e investigar los factores del entorno interno y externo de la industria de manufactura referente a la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, con el fin de determinar la aceptación de ingreso al mercado hecho a base de Mashua negra deshidratada.
- Mediante el uso de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter ” comprobar la viabilidad de ingresar en la industria con el producto Mashua negra deshidratada y determinar el nivel de competencia existente en la industria de productos bebidas funcionales.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado de Quito mediante la realización de entrevistas a expertos, grupo focal y encuestas, con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los consumidores para proceder a la elaboración de un producto que cumpla con las expectativas deseadas por el cliente.
- Diseñar un plan de marketing que cumpla con las estrategias adecuadas, basándose en las variables 4p's: producto, precio, plaza y promoción que permita elaborar un producto adecuado y al precio más ajustado conforme las necesidades del cliente.
- Ejecutar un plan financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto a corto y largo plazo, además conocer el crecimiento de ventas y gastos para obtener una adecuada rentabilidad.
- Analizar los términos de negociación de importación de la materia prima mediante el uso de los INCOTERMS y desarrollar un proceso de logística adecuado para el transporte de la Mashua negra desde Lima a Quito de modo que la mercancía llegue al lugar de destino en el menor tiempo posible.

2. ANÁLISIS DEL ENTONO

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Determinación de la Industria

De acuerdo a la clasificación CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), el producto a comercializar se sitúa en la industria de manufacturas que corresponde a:

C 10 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

C 103 ELABORACIÓN DE CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.

C 1030.12 Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres, hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

2.1.2. ANÁLISIS PEST – ECUADOR

- **Entorno Político**

Ecuador pertenece a la Comunidad Andina (CAN), acuerdo que permite que los países miembros puedan comercializar sin pagar aranceles, además entre las dos naciones Ecuador y Perú firmaron un convenio bilateral para mejorar la dinámica comercial entre los dos países en los que destaca el reconocimiento de las certificaciones emitidas por la CAN. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). El acuerdo comercial entre ambos países favorece la importación del producto y se considera como oportunidad ya que facilita el comercio.

Por otro lado, para la importación de productos y mercancías se debe regir a los reglamentos establecidos por la SENA que consta del registro en el ECUAPASS y cumplir con las políticas arancelarias. El producto importado es la Mashua negra con partida arancelaria 0714.90.90.00 para lo cual se ha establecido un Ad Valorem de 0,00%, FODINFA 0,5%, IVA 12%.

Además, se establecen prohibiciones sanitarias y fitosanitarias según la Ley No 2006-41 de 12/IV/06." Ley de seguridad Alimentaria y Nutricional que establece la importación prohibida, hasta tanto se demuestre mediante estudios técnicos y científicos, la inocuidad y seguridad del producto para el consumidor y el ambiente, también según la resolución No 0054 de 11/04/2017 establecido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca se aprobó el procedimiento administrativo para el registro de importadores de plantas, productos vegetales y otros artículos reglamentados". (Market Access Map, 2019).

Finalmente, mediante la resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria exige el cumplimiento de la normativa técnica sanitaria que garantiza la salubridad e inocuidad de los alimentos procesados en el país. (ARCSA, 2015).

- **Entorno Económico**

Según datos del Banco Central, la economía ecuatoriana creció un 0,3% en el segundo trimestre del 2019, entre Abril y Junio del 2019 el PIB se ubicó en 17.988 millones de dólares, esto se debe al crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios generando un desempeño positivo en las ventas en el exterior y por los aumentos en el consumo final de los hogares, sin embargo, las importaciones fueron mayores en 2,2% con respecto al segundo trimestre del 2018. (Banco Central del Ecuador, 2019).

De acuerdo al INEC, en el 2017 la industria manufacturera de alimentos genero el 11% de empleo en todo el país. En lo que respecta al 2017 la industria manufacturera creció un 3,1% respecto al 2016, mientras que para el 2018 reporta un crecimiento de 4,1% la producción con mayor peso fue la fabricación de alimentos y bebidas que representa un 38% de la producción industrial incluyendo la elaboración de bebidas (Banco Central del Ecuador, 2018).

La actividad manufacturera es primordial dentro de la economía ecuatoriana y depende de la dinámica del consumo de los hogares. El crecimiento de la industria de acuerdo al CIIU C 1030.12 obtuvo un incremento de las ventas de

5,93% en 2018 con respecto al 2017, adicional se registra un total de 20 empresas registradas con el mismo CIU las cuales tiene mayor concentración en Quito y Guayaquil.

Mediante la partida arancelaria 0714.90.90.00 se observa que Ecuador no tiene ninguna representación en cuanto a importaciones provenientes desde Perú con esta partida, por otro lado, según datos del SRI detalla un crecimiento en el total de compras locales e importaciones de 4,1% en el 2018 con respecto al 2017 acorde al CIU 1030.12.

- **Entorno Social**

En la actualidad la demanda de frutas deshidratadas ha crecido por las nuevas tendencias de mercado, hoy en día obtener nuevos hábitos alimenticios se ha hecho parte de la rutina diaria de cada persona. En Ecuador el consumo de frutas y plantas deshidratadas se ha incrementado, también porque varias empresas se han dedicado a la elaboración de estos productos ya que la mayoría de frutas, plantas y tubérculos poseen contenidos nutricionales que benefician a la salud.

Según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la Mashua inhibe el crecimiento de las células inflamadas y es un antioxidante que previene el envejecimiento celular. Si se ingiere con fines medicinales es recomendable hacerlo en infusiones (El Comercio, 2016), sin embargo, por falta de conocimiento del producto, en Ecuador se ha reducido el sembrío del mismo, a pesar de esto el consumo de este tubérculo en Ecuador es más demandado en las comunidades indígenas que conocen las propiedades nutritivas para la salud y poco a poco se está conociendo el producto en zonas urbanas.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) fomenta el consumo mundial de frutas y verduras ya que su consumo puede contribuir a la prevención de enfermedades cardiovasculares y algunos cánceres. El acceso a alimentos nutritivos en cantidad suficiente es fundamental para mantener la vida y fomentar la buena salud. (OMS, 2019)

- **Entorno Tecnológico**

La disponibilidad de tecnología para la elaboración de productos deshidratados en Ecuador es escasa es por ello que las empresas que se dedican a esta actividad han optado por importar la maquinaria necesaria para la elaboración de este tipo de productos, sin embargo, existe amplia innovación por parte de las compañías que se dedica a la elaboración de empaques para deshidratados. Por otro lado, existen empresas que ofrecen servicios de maquila. Por ejemplo, BIOLCOM empresa que se encarga de procesos de deshidratación natural con equipos de tecnología europea. En cuanto al acceso de información Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un crecimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a internet mediante la implementación de Infocentro comunitarios y la dotación de equipamiento y conectividad en establecimientos educativos y sectores públicos. (INEC, 2018).

2.1.3. ANÁLISIS PEST – PERÚ

- **Entorno Político**

Perú está en progreso al biocomercio con diversos proyectos en ejecución y un Programa Nacional de Promoción de Biocomercio creado en el 2001 con el objetivo de promover el desarrollo y consolidación del comercio de productos de biodiversidad nativa. (MINCETUR, 2010)

En cuanto al proceso de exportación de los productos bajo la partida arancelaria 0714.90.90.00 requiere con orden obligatoria una certificación oficial sanitaria con fines de exportación que son tramitados en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) y en la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) (PROMPERÚ, 2019), de igual manera para la exportación de estos productos se debe adjuntar el análisis químico, físico y microbiológico emitido por un laboratorio acreditado el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), packing list, informe de inspección del lote y copia de resolución por habilitación sanitaria vigente, entre otros. (PROMPERÚ, 2019)

Por otro lado, mediante la Ventanilla Única de Comercio Exterior se debe cumplir con los siguientes requisitos: DGS006 la inscripción en el registro sanitario de

alimentos de consumo humano, DGS004 certificado de libre comercialización y DGS002 un certificado sanitario oficial de exportación de alimentos para consumo humano

En el 2012 se aprobó el Reglamento de la ley de semillas que se enfoca en un marco jurídico integrador y moderno que fortalecerá el sector agrícola y elevará la competitividad de los pequeños agricultores y que su orientación sea asegurar un uso sostenible de los recursos fitogenéticos (siembra de variedades a los cultivos y de otras especies de plantas silvestres) y la conservación de la biodiversidad agrícola (MINAGRI, 2018). Por otro lado, la Ley No 28477 de protección de acceso a la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas que declara que los cultivos silvestres son patrimonio natural de la nación. (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2016).

- **Entorno Económico**

La agricultura es una de las principales actividades que impulsan al desarrollo económico de Perú, seguido por la minería en la generación de empleo rural.

En el 2018 el sector agropecuario del Perú registro un crecimiento del 3,8%, impulsadas por una mayor actividad de las agro exportaciones que superan los 7 mil millones, la quinua y el cacao son los principales productos que impulsa las exportaciones agrícolas según el MINAGRI. Actualmente el principal cultivo del país representa el 25% del PIB, el sector agropecuario es la base de alimentación de la zona andina y es producido por 600 mil pequeñas unidades agrarias, la Mashua ocupa el tercer lugar de tubérculos cultivos después de la papa y el melloco. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Entre los productos de mayor exportación están los arándanos, espárragos, paltos, entre otros. Las exportaciones de Mashua negra para el 2016 sumaron 8mil dólares en mercados de Holanda, Suecia, Francia, Emiratos árabes y Canadá por empresas dedicadas a la comercialización de productos bionaturistas y laboratorios farmacéuticos, la modalidad de exportación fue Mashua fresca, harina, néctar y extracto de Mashua alcanzando los 45\$ por kilo de cápsulas de Mashua con su principal destino a Francia. (Gallardo, 2017).

Junín reportó un crecimiento positivo de 9,2% como consecuencia de la mayor producción agrícola durante el 2018, con respecto al cultivo de Mashua en las zonas rurales que es donde más se concentra el cultivo de Mashua negra; para el 2018 el cultivo se incrementó en 27,3%. Por otro lado, de acuerdo a la partida arancelaria 0714.90.90.00 no tiene ninguna representación de productos exportados a Ecuador, sin embargo, el valor total de exportaciones en el 2018 representó un valor de 286 miles de dólares. (Trade Map, 2019). En cuanto a competitividad y productividad se ha creado el fondo CRECER por S/1000 millones orientado a financiar las MIPYMES y las empresas pequeñas exportadoras.

- **Entorno Social**

En la actualidad existe una mayor preocupación por el cuidado de la salud. El boom de la gastronomía peruana está beneficiando a los agricultores con el incremento de cultivo de productos orgánicos de modo que en la Expo alimentaria 2018 donde asisten compradores de Latinoamérica, Europa, Asia se dio a conocer las propiedades de la Mashua donde se señaló a este tubérculo como un producto milenario que los campesinos siempre han cultivado con fines de autoconsumo. Mediante el expo alimentario se promueve el consumo y venta de papa, olluco y Mashua que es una superalimentación y tiene propiedades curativas.

La Mashua es un plato tradicional en los pueblos andinos y en los últimos años se ha extendido a zonas urbanas donde hoy en día se consume de diferentes formas ya sea en jugos, postres, mermeladas, vino, etc. Se tiene una proyección de este tubérculo está destinado a convertirse en un alimento universal porque contribuirá a mitigar una de las enfermedades mortales que hoy en día afectan a gran parte de la población mundial como es el cáncer. (Magallanes, 2018). Más del 70% de los productos utilizados en la gastronomía peruana proviene de la agricultura del mismo país mayormente para los restaurantes gourmet que están creciendo en la actualidad.

- **Entorno Tecnológico**

La innovación tecnológica agrícola es un incentivo significativo para el desarrollo de las agro exportaciones, es por ello que se invertirán S/ 600 millones en este sector, de modo que los resultados se ven reflejados en el valor de las exportaciones agrarias. En la actualidad las ventas al exterior son de \$6 mil millones de productos provenientes de la agricultura, son varios productos de agro exportación que se han beneficiado de las prácticas de innovación tecnológica impuestas en la agricultura, además se está desarrollando recursos hídricos con tecnologías de riego de agua. El Instituto Nacional de Innovación Agraria está enfocado en la seguridad alimentaria y está trabajando con las MIPYMES fomentando su participación y capacitación (Chau, 2018)

Por las limitaciones, en equipamiento de laboratorios de genética molecular en Perú se ha realizado estudios bioquímicos y moleculares para algunas especies como: papa, oca, Mashua y ollucos para conocer sus contenidos nutricionales, los estudios de caracterización genética se han realizado en el CIP Laboratorio de Biología Molecular de la SUDIRGEB – INIA de la Universidad Nacional Mayor y el Instituto de Biotecnología de la UNALM (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2016). Es necesario destacar que actualmente se están realizando proyectos para la construcción del Centro Nacional de Biotecnología Agropecuario y Forestal en Lima - Perú bajo la responsabilidad de INIA.

2.2. Análisis de la industria (PORTER)

a) Amenaza de productos sustitutos - ALTO

- Disponibilidad de sustitutos: El principal sustituto de las infusiones es el té ya que las plantas aromáticas que se utilizan en este tipo de bebidas contienen valores nutricionales similares a la Mashua negra. Sin embargo, el proceso de elaboración de productos para bebidas como el té hace que los productos pierdan sus propiedades nutricionales.
- Desempeño relativo de los precios de los sustitutos: Los precios de los productos que son elaborados para bebidas como el té oscilan entre los tres

a cuatro dólares dependiendo el contenido neto el valor puede incrementar. El producto a comercializar saldrá un 10% más económico ya que se ofrecerá al mercado con un contenido neto de 250gr.

- Adaptación al cambio: No existe mayor diferencia de cambiar de producto, ya que el sabor entre las infusiones y el té es el mismo, aunque en las infusiones se concentra más el valor nutricional de las plantas utilizadas en este tipo de bebidas.

b) Amenaza de nuevos competidores: ALTO

- Acceso a distribución: El proceso de distribución es un canal corto es decir se utilizará pocos distribuidores como intermediarios para llegar al destino final.
- Barreras gubernamentales: Es un factor importante al momento de comercializar un producto ya que se necesita cumplir con varios requisitos generados por el ARCSA como: registro sanitario, semaforización, entre otros. Y el producto debe estar registrado en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para ser considerado un producto de calidad.
- Requerimientos de capital: Según la Superintendencia de Compañías se registra alrededor de 20 empresas con un capital suscrito de aproximadamente \$100.000.
- Diferenciación del producto: En el mercado se puede encontrar frutas y plantas aromáticas con diferentes mezclas como productos deshidratados. Además, se encuentra gran variedad de aroma y sabor.

c) Rivalidad entre los competidores - MEDIO

- Crecimiento de la industria: El consumo de infusiones está creciendo en Ecuador la razón es porque este tipo de bebidas tiene un enfoque hacia lo ancestral y nutricional. En lo que respecta al 2017 la industria manufacturera creció un 3,1% respecto al 2016, mientras que para el 2018 reporta un crecimiento de 4,1% la producción con mayor peso fue la fabricación de

alimentos y bebidas que representa un 38% de la producción industrial incluyendo la elaboración de bebidas (Banco Central del Ecuador, 2018).

- Diferenciación del producto: Los que diferencia a la Mashua negra deshidratada de la competencia es que es un producto ancestral e importado y la producción es 100% orgánica.
- Concentración: Existe 20 empresas registradas con el CIU 1030.12 de las cuales nueve se concentran en Quito y siete en Guayaquil.
- Diversidad empresarial: En la actualidad existen apoyo organizaciones como: El Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) Y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), están incentivando a los agricultores mediante asistencia técnica a rescatar los productos ecuatorianos y consumir productos orgánicos con el fin de abrir nuevos nichos de mercado para los diferentes productos.

d) Poder de negociación de los proveedores: BAJO

- Cantidad de proveedores: Por la escasa producción nacional de la Mashua negra, los proveedores se concentran más en países como Perú, Bolivia y Chile. Es por ello que mediante los acuerdos comerciales y la distancia entre países se ha elegido importar la materia prima desde Perú.
- Diferenciación de la materia prima: En el mercado se ofrece productos deshidratados para infusión en diferentes empaques: envases de vidrio y plástico, bolsas stand up, entre otros. En cuanto a la Mashua negra deshidratada se contará con proveedores de insumos, existe gran variedad que la industria puede disponer.
- Concentración de proveedores: El costo de cambiar de proveedor es bajo ya que en la actualidad la producción de Mashua negra en Ecuador es escasa, sin embargo, la producción de este tubérculo se da en diferentes variedades como la Mashua amarilla misma que ya está a la venta en el mercado y el precio varía de acuerdo al contenido neto del producto.

e) Poder de negociación de los clientes: ALTO

- Concentración de los clientes: El consumo de infusiones a base productos deshidratados está creciendo a un ritmo acelerado en el mercado ecuatoriano y esto se debe en gran parte a que mediante las infusiones se puede aprovechar de todos los nutrientes que poseen estos productos. Gran parte de empresas dedicadas a esta actividad se concentran en Quito, es por ello que el sector seleccionado para la distribución de estos productos será el mercado quiteño ya se según datos del INEC aproximadamente 800 mil personas consumen té o infusiones tres veces a la semana.
- Volumen de compra: En el mercado quiteño existe gran variedad y diferentes presentaciones de productos deshidratados para infusión o snacks. La principal característica es las propiedades nutricionales que ofrece al momento de consumo. Entre el 2017 y 2018 el volumen de compras de los productos con pertenecientes al CIIUU 1030.12 aumentaron en 3,38% y 4,1% respectivamente.
- Costo de cambio: La Mashua negra es un tubérculo que poseen características similares al jengibre, producto que tiene gran acogida en el mercado. Los precios de la industria oscilan entre los cinco y diez dólares es por ello que permite al cliente tomar la decisión de cambiarse de un producto a otro mediante su poder de negociación. El cliente se puede adaptar al cambio de producto una vez que conozca información los contenidos nutricionales y beneficios para la salud al momento de consumir la Mashua negra deshidratada en infusiones.
- Identidad de la marca: Definitivamente existe una gran variedad de marcas de productos deshidratados para infusión en diferentes presentaciones, marcas que tienen una fuerte identificación, por ejemplo: Nature's Heart de Terrafertil. Al momento el producto se comercializará en bolsas stand up con contenido neto de 250 gramos. La marca y los contenidos nutricionales hace que se diferencie de resto de productos.
- Desempeño del producto: El producto está diseñado para consumir en infusiones ya que mediante este tipo de bebida el cliente puede aprovechar del alto valor que este contiene: fibra, proteínas y puede ser utilizado como un antibiótico para inhibir la inflamación de las vías urinarias.

2.3. Matriz EFE

A continuación, se desarrolla un análisis de Evaluación de Factores Externos.

La Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE) muestra una valoración total de 2,92. De acuerdo al análisis de oportunidades se refleja un peso de 1,76 mientras que las amenazas proyectaron un peso de 1,16 lo que quiere decir que el entorno analizado es favorable para el modelo de negocio planteado de **MASHUA NEGRA DESHIDRATADA PARA INFUSIÓN**, ya que se logra aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y afronta adecuadamente las amenazas del entorno que puede afectar al negocio.

Tabla 1. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Existencia de un acuerdo comercial con Perú	0,12	4	0,48
Cero aranceles para la importación de la Mashua negra	0,08	4	0,32
Progresiva tendencia del consumo de productos orgánicos en Ecuador	0,07	3	0,21
Crecimiento de la industria de mnufactura de alimentos en el año 2018	0,10	3	0,30
El consumo de la Mashu negra deshidratada también sirve con fines medicinales	0,11	3	0,33
Expectativas de crecimiento de consumo	0,06	2	0,12
TOTAL OPORTUNIDADES			1,76
Amenazas			
Ecuador no tiene ninguna representación en cuanto a importaciones provenientes de Perú con respecto a la partida 0714.90.90.00	0,09	4	0,36
Diferentes precios ofrecidos por los competidores	0,06	3	0,18
Alto poder de negociacion con los clientes	0,05	3	0,15
Fuerte representación de otras marcas en el sector	0,08	3	0,24
Limitaciones de equipamiento tecnológico para la elaboración de la Mash	0,05	2	0,10
Normativas para la importación para productos alimenticios como: registr	0,06	1	0,06
Escasa información sobre la Mashua negra en el sector urbano.	0,07	1	0,07
TOTAL AMENAZAS			1,16
TOTAL			2,92

2.4. Conclusiones

- Los Acuerdos Comerciales existentes entre Ecuador y Perú permite una mejor comercialización de los productos sin pagar aranceles lo que facilita la importación de la materia prima para el plan de negocios planteado.
- En cuanto al análisis económico se observa que el sector de manufactura de alimentos representa un valor muy importante para el PIB de la economía ecuatoriana, en el año 2018 obtuvo un incremento de 4,1%. En cuanto a las ventas del sector con respecto al CIIU 1030.12 obtuvieron un crecimiento de 5,93% en el 2018.
- El consumo de infusiones a base de productos deshidratados se ha incrementado en el mercado debido a la actual tendencia de consumo de alimentos orgánicos que proveen beneficios para la salud. Además, que estos productos representan un toque ancestral y medicinal.
- El poder de negociación con los proveedores para la adquisición de la materia prima es baja ya que por falta de conocimiento sobre los beneficios de este producto se ha dejado de cultivar en Ecuador por lo que la producción es escasa de modo que para el desarrollo del presente plan de negocios se importará la materia prima desde Perú.
- La amenaza de productos sustitutos para la Mashua negra deshidratada es alta ya que en el mercado existe diferentes alternativas para bebidas como infusión a base productos deshidratados por lo que se debe tomar en cuenta medidas alternas para la introducción de este producto al mercado quiteño. También porque existe marcas que tienen una fuerte representación en el sector.
- Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos, demuestra que se puede aprovechar apropiadamente de las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno que presenta el sector para el presente proyecto. Además, es importante mencionar que la principal oportunidad es los acuerdos comerciales que mantiene Ecuador con Perú y el crecimiento de la industria.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Metodología de Investigación

a) Problema administrativo:

Determinar la aceptación de Mashua negra deshidratada para infusión por parte del consumidor final en la ciudad de Quito.

b) Definición del problema de investigación:

¿Se debe crear un nuevo producto compuesto por Mashua negra deshidratada para infusión en el mercado de Quito?

c) Objetivo General:

Determinar el nivel de aceptación de un producto nuevo para infusión hecho a base de Mashua negra deshidratada en el mercado quiteño.

d) Objetivos específicos:

- Identificar los atributos que las personas del mercado objetivo consideran importantes para consumir un producto orgánico.
- Determinar los canales de distribución deseados por el mercado objetivo.
- Identificar el precio óptimo que el cliente objetivo está dispuesto a pagar por la compra de Mashua negra deshidratada.
- Identificar los medios de comunicación apropiados para llegar al consumidor final y promocionar de manera adecuada el producto.
- Determinar el conocimiento del cliente potencial sobre la Mashua negra y sus propiedades.
- Identificar los gustos y preferencias del cliente para el consumo de infusiones a base de productos deshidratados.

e) Hipótesis:

- **Hipótesis Nula (H₀)**

La Mashua negra deshidratada para infusión tiene una aceptación en el mercado de por lo menos el 80% de la muestra considerada.

- **Hipótesis Alternativa (Ha)**

La Mashua negra deshidratada para infusión no tiene una aceptación en el mercado objetivo de por lo menos el 20% de la muestra considerada.

f) Metodología aplicada

Para el presente proyecto se ha desarrollado una metodología que consta de dos etapas. Primero se enlaza la recolección de datos cualitativos mediante la realización de dos entrevistas, a expertos de control de calidad y elaboración de frutos deshidratados. Segundo el desarrollo de un grupo focal y finalmente un análisis de datos cuantitativos por medio de la elaboración de 50 encuestas a un grupo objetivo.

g) Grupo objetivo de investigación

Para determinar la muestra se utilizó una segmentación geográfica enfocándose en la población de Quito de personas entre 20 – 70 años de edad.

Tabla 2. *Grupo Objetivo de Investigación*

Población de Quito	2.576.287
Población de Quito entre 20 a 70 años de edad 58,6% (INEC I. N., 2010)	1.509.276

3.1.2 Resultado de análisis cualitativo – Entrevistas

A continuación, se detalla los resultados más importantes de las entrevistas realizadas.

Entrevista a Ing. Adriana Yanchaliquin – Control de Calidad

El objetivo de la entrevista es conocer los requerimientos necesarios para un buen manejo de control de calidad en el proceso de producción de frutos deshidratados.

La deshidratación es una de las formas más antiguas para el proceso de alimentos que consiste en eliminar una parte de humedad de los productos para que no se estropeen. Por tal motivo, este tipo de proceso demanda y engloba varias técnicas para cumplir con un adecuado proceso de control de calidad, es por ello que las empresas deben regirse a las normas y reglamentos de regulación y medidas sanitarias expuestas por la Agencia Nacional de Regulación y Control (ARCSA), la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad, el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) y el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE).

Actualmente la Agencia Nacional de Regulación y Control promueve a que las empresas obtengan beneficios en cuanto a la elaboración de alimentos, mediante un certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) esta certificación es muy importante para las empresas de alimentos ya que avala que sus productos están siendo elaborados con materia prima de calidad. Por otro lado, las etiquetas de los productos deben cumplir con todas las regulaciones del INEN como: tabla nutricional, nombre genérico, semaforización, entre otras normas.

Además, en el proceso interno se maneja los siguientes reglamentos. En primer lugar, todos los empleados deben mantener una higiene adecuada antes y después de la manipulación de la maquinaria y en el proceso de producción, esto con el fin de evitar la contaminación cruzada y mantener la asepsia, ofreciendo así a nuestros clientes productos totalmente confiables. También, se realiza un control del peso neto al momento de realizar el empaquetado y la verificación para que los productos se encuentren en perfecto estado, esto con el fin de

garantizar la calidad y peso indicado en cada envase y que cumpla con todas las normas sanitarias del país (mencionadas anteriormente).

Finalmente, de acuerdo con los estatutos manifestados por el Ministerio de Trabajo, la empresa tiene que cumplir con el reglamento técnico de seguridad y salud de los trabajadores, con el fin de prevenir riesgos laborales y velar por la integridad física de los empleados, por tal motivo, se verifica que la maquinaria se encuentre en perfecto estado, para así evitar que se ocasione accidentes al personal encargado del manejo de la maquinaria dando cumplimiento a todas las normas y regulaciones.

Entrevista a Ing. Juan Pablo Pillajo

El objetivo de la entrevista es conocer el proceso de producción de deshidratación de alimentos entre ellos: frutas, tubérculos, plantas, entre otros. Además, conocer la demanda de dichos productos en el mercado ecuatoriano y la forma de publicidad y promoción.

Una de las industrias con mayor aporte al PIB del país es el sector de alimentos y bebidas que en los últimos años ha presentado un crecimiento positivo. Gran parte de este crecimiento pertenece al consumo interno. Hoy en día se considera un incremento en el consumo de productos orgánicos debido a la actual tendencia de mercado donde el consumidor prefiere productos naturales que no contaminen el ambiente y que no contengan químicos ni edulcorantes. Es por ello el crecimiento de empresas dedicadas a esta actividad. Quito y Guayaquil son ciudades que encabezan el desarrollo de empresas que se dedican a la deshidratación de alimentos principalmente de frutas, de modo que se considera una amplia competencia en esta industria. En el mercado ecuatoriano existen marcas que ya cuentan con una fuerte posición en el mercado, entonces para

introducir una nueva marca se debe realizar una buena investigación de mercado y conocer los gustos y preferencias del consumidor.

Existen dos métodos para el proceso de deshidratación, la primera es la forma manual con hornos básicos para la deshidratación por lo que la inversión inicial no es muy alta. Sin embargo, con el crecimiento de la empresa se ha incluido hornos con más capacidad y de amplia tecnología para un proceso eficaz, la maquinaria es importada desde China y su valor bordea los 70.000 USD.

En el mercado quiteño se ha evidenciado que los snacks deshidratados son los productos con más demanda en el mercado, más del 60% de los consumidores prefieren este tipo de aperitivos ya que se preocupan por su salud y sus hábitos de consumo. Los snacks que más destacan son de frutos deshidratados y frutos secos, así mismo, los frutos deshidratados son utilizados en infusiones ya que al consumir este tipo de bebidas se puede aprovechar todos los nutrientes que este contiene. Los precios de estos productos por lo general dependen del contenido neto y de la marca.

En la actualidad introducirse en la industria de elaboración de productos deshidratados es un gran reto ya que hoy en día existe gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad. El principal sustituto para la Mashua negra es el Jengibre que cumple con características similares a la Mashua y tiene un fuerte posicionamiento en el mercado.

Es una gran oportunidad de negocio por la tendencia actual de mercado donde las personas están tratando de cambiar su estilo de vida a uno más saludable por lo que permite que la industria tenga un crecimiento a corto y largo plazo. Se debe tomar en cuenta el posicionamiento de mercado de la competencia. Por ende, se debe ofrecer al consumidor productos que suplan sus necesidades,

también estar en constante innovación con los productos deshidratados, ya sea mezcla de varios productos o mejorar el posicionamiento de la marca para que cause un gran impacto en los consumidores.

Finalmente, la competencia principal de la industria de alimentos y bebidas es Supermaxi, Nestlé y Terrafertil las mismas que tienen gran participación en el mercado por su posicionamiento y trayectoria. La fruta deshidratada tiene más demanda en el mercado internacional de modo que gran parte de las empresas nacionales que se dedican a la elaboración de productos deshidratados exportan más del 60% de su producción al extranjero siendo su principal comprador Estados Unidos.

3.1.1. Resultado del grupo focal

El grupo focal se realizó con la participación de 10 personas entre 18 y 60 años. Los participantes de esta actividad comentaron acerca de los beneficios del consumo de productos deshidratados en infusiones. Además, comentaron sobre la idea de negocio planteada que es la Mashua negra deshidratada para infusión, también argumentaron sobre el precio, características, y perspectivas del producto.

A continuación, se detalla los aportes realizados por los participantes:

- En la actualidad el consumo de productos orgánicos es mayor esto se evidencia gran parte en el crecimiento de las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas naturales.
- Existen varios tipos de Mashua entre ellos: negra y amarilla que son las que más se conoce en el mercado, este producto es muy parecido a la papa y la oca que son más conocidos entre los consumidores. El principal sustituto es el jengibre (para infusión) que tiene una fuerte posición en el mercado.
- La Mashua negra es un producto ancestral y se conocía como oro negro en los pueblos indígenas de Ecuador

- La Mashua negra tiene un alto contenido nutricional las mismas que inhiben enfermedades como inflamación de las vías urinarias y próstata.
- En Ecuador la falta de conocimiento sobre este producto ha hecho que disminuya su producción. Gran parte de Mashua negra que se comercializa en el mercado ecuatoriano es importado desde Perú.
- El consumo de infusiones a base de productos deshidratados es una excelente opción ya que se aprovecha de todos los beneficios que estos producen, es por ello que la comercialización de la Mashua negra deshidratada sería un gran producto en el mercado ecuatoriano, sin embargo, se debe realizar una adecuada promoción debido a que gran parte de las personas desconocen de este producto.
- La marca más representativa en el mercado es: Nature's Heart, esta marca cuenta con una amplia variedad de productos entre los principales están frutos secos y deshidratados.
- Se detalló un concepto corto sobre la Mashua negra deshidratada y al conocer los detalles, los participantes de esta actividad se mostraron entusiastas para la compra de este producto cuando ya esté en el mercado principalmente por los beneficios que brinda a la salud.
- El precio que están dispuestos a pagar por un contenido neto de 250 gr es hasta tres dólares, un precio aceptable para el contenido neto, sin embargo, mencionaron que la publicidad y el sector donde se comercialice es importante.
- La marca de la Mashua negra deshidratada debería promocionar que es un producto ancestral y con un alto contenido nutricional.

3.1.3 Resultado de análisis cuantitativo

La metodología implementada para el análisis cuantitativo fueron 50 encuestas a personas que cumplen con las características del segmento objetivo. A continuación, se presenta el análisis cuantitativo mediante una infografía.



Figura 1. Resultado del Análisis Cualitativo

3.1.4 Conclusiones de investigación de mercados

- Se determinó que, si existen personas que están dispuestas a consumir este producto ya que un 86% de los encuestados presentan interés por la compra de la Mashua negra deshidratada y el 14% tal vez lo harían esto significa que el producto tendrá una aceptación atractiva en el mercado quiteño.

- El 66% de los encuestados mencionaron que consumen infusiones a base de productos deshidratados de 3 a 4 veces a la semana. Por otro lado, el 56% del mercado objetivo desea adquirir este producto en supermercados y tiendas de barrio del norte de la ciudad. Además, el 46% desea que el producto sea entregado en algún lugar de su preferencia. Asimismo, es importante reconocer el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por la compra de la Mashua negra deshidratada, el 52% de los encuestados consideran que el precio justo de compra del producto de contenido neto de 250 gramos es tres dólares.
- Por otro lado, el análisis estadístico de las correlaciones indica que, existe una mayor aceptación en cuanto al consumo de la Mashua negra por parte de aquellas personas que ya han consumido antes infusiones a base de frutas deshidratadas. Además, se evidencia que para este tipo de productos ciertos consumidores son indiferentes a los precios ya que depende de los gustos y preferencias del cliente. (ANEXO 5)
- Las infusiones a base de productos deshidratados hacen que se conserven su valor nutricional es por ello que estas bebidas han ganado gran aceptación en los últimos años por lo que para la producción de estos productos se debe tomar en cuenta que el proceso de elaboración no afecte a la esencia de estos productos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El consumo y la producción mundial de té e infusiones seguirá aumentando en la próxima década, esto va impulsado por el crecimiento de la demanda en los países emergentes y en desarrollo, por lo que creará nuevas oportunidades de ingresos en los sectores rurales y mejorará la seguridad alimentaria en los países productores. (ONU, 2018). El consumo de infusiones a base de productos deshidratados produce una mayor concentración de antioxidantes, efectos

antiinflamatorios, proteínas, entre otras propiedades nutricionales, esto se da por la materia prima como: frutas frescas, tubérculos y hierbas aromáticas, las mismas que producen efectos positivos en la salud y favorece para mitigar un gran número de dolencias, además que tienen un sabor y aroma particular.

La industria de alimentos y bebidas es una de las más grandes del país y de la industria de manufacturas, además es una de las industrias con mayor aportación al PIB del país con un 6,7% en el 2018. Ante este crecimiento las empresas han considerado una gran oportunidad de desarrollo en esta industria. Durante los últimos años se evidencia más empresas dedicadas a la elaboración de productos orgánicos, en la actualidad existen 20 empresas dedicadas a esta actividad, Quito y Guayaquil son las ciudades donde más se concentra este tipo de empresas. Es por ello que se ha planteado la idea de crear un nuevo producto para infusiones a base de Mashua negra deshidratada importando la materia prima desde Perú. Por ende, se ha analizado factores externos e internos de Ecuador para determinar la oportunidad de negocio en el país con un producto diferente. Entre los factores de análisis están: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, competencia, proveedores, entre otros.

Entre Ecuador y Perú existe un acuerdo comercial firmado por la CAN, lo que cual facilita las exportaciones e importaciones entre países ya que el pago de aranceles es cero, además dinamiza su balanza comercial.

En la actualidad la tendencia de mantener hábitos saludables ha permitido que las industrias de alimentos y bebidas tengan un enfoque natural con la elaboración y comercialización de productos orgánicos. Al presente se ha incrementado el consumo de bebidas naturales entre ellas las infusiones a base de productos orgánicos deshidratados que tienen un enfoque hacia lo ancestral y gracias a su proceso de elaboración se puede mantener el sabor y aroma de esta bebida. Las frutas, tubérculos y plantas aromáticas son los principales

componentes para una infusión, las mismas que aportan beneficios para la salud ya que contienen gran cantidad de nutrientes, proteínas y vitaminas. El principal sustituto de las infusiones es el té, producto que es elaborado a base de plantas aromáticas, sin embargo, este conlleva otro tipo de proceso de elaboración que hace que las plantas pierdan su valor nutritivo.

En Ecuador existen varias empresas que se dedican a la elaboración de productos deshidratados para infusiones o snacks las mismas que han tenido una gran acogida en el mercado y presentan una amenaza de sustitutos alta, puesto que estas empresas pueden ofrecer sus productos a precios que resultan más atractivos para el cliente también porque la marca de algunas empresas tiene una fuerte representación en el mercado. Sin embargo, hasta la actualidad no existen empresas que elaboren Mashua negra deshidratada, producto que es poco conocido por parte del sector urbano de las diferentes regiones del Ecuador, pese a que es un producto nuevo los consumidores tienen la opción de elegir un producto u otro.

Por otro lado, el principal sustituto de la Mashua negra es el Jengibre ya que se encuentra en la misma clase de tubérculos y posee similares características que la Mashua como el contenido nutricional. Por el contrario, en Ecuador se evidencia poca cantidad de proveedores de Mashua negra, a pesar de que es un producto andino que también se cultiva en Ecuador es probable que por la falta de conocimiento sobre las propiedades de este producto las personas del sector rural de la Sierra ecuatoriana hayan dejado de cultivar y comercializar.

Por lo tanto, el presente plan de negocios no solo se orienta en la comercialización de la Mashua negra deshidratada, sino también dar a conocer las diversas propiedades y beneficios que el producto tiene para la salud de las personas, y con esto incentivar el consumo del mismo. Finalmente, se proyecta que con la elaboración de este plan de negocios se conozca más información

sobre la Mashua negra, de manera que se incremente el cultivo de Mashua beneficiando al sector agrícola. Por otra parte, se estima que el mercado objetivo para la venta del producto son 23.762 personas aproximadamente durante los cinco primeros años del proyecto.

A continuación, se desarrolla el análisis del “Esquema de cuatro acciones” que se basa en la estrategia de “Océanos Azules” de Cham Kim y Renée Mauborgne, esta estrategia consiste en la creación de un nuevo mercado con una demanda y crecimiento altamente rentable mediante en valor agregado del producto. (Cham & Mauborgne, 2005).

Tabla 3 *Esquema de cuatro acciones*

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el impacto ambiental mediante la elaboración del producto con materiales amigables con el medioambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Un producto nuevo para infusiones a base de Mashua negra deshidratada. • Crear productos cuya calidad y sabor diferencien de la competencia e incentive a los consumidores a elegir este producto.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar información en redes sociales sobre las propiedades y beneficios saludables de la Mashua negra. • Incrementar varias presentaciones del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los prejuicios sobre el consumo de productos ancestrales. * • Eliminar el uso de conservantes en las infusiones de productos naturales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing nos permite desarrollar estrategias para el posicionamiento del producto en el mercado existente y de esta manera determinar los clientes, competencia, entre otros. Por ende, se utilizará una estrategia de diferenciación para un producto nuevo a base de Mashua negra misma que contiene grandes propiedades nutricionales. Por otro lado, en el mercado donde se comercializará la Mashua negra deshidratada existe varios productos sustitutos y competidores directos lo que hace que predomine el poder de negociación con los clientes. Por ende, se ofrece un valor agregado al producto para que cumpla con las necesidades que busca el cliente al momento de consumir una infusión por lo que se realizara un análisis de marketing mix que analiza el comportamiento de mercado mediante las 4p's que son: producto, precio, plaza y promoción.

5.1.1 Mercado Objetivo

Después de realizar la encuesta se definió que el mercado objetivo para la comercialización de la Mashua negra deshidratada para infusión lo conforman hombres y mujeres entre 20 y 70 años de edad de la ciudad de Quito sector norte.

Tabla 4. Mercado Objetivo

Mercado Objetivo				
Segmentación	Descripción Poblacional	%	No. Habitantes	Referencias
Geográfica	Quito	100%	2.576.287,00	INEC
Demográfica	Edad: Personas entre 20 y 70 años de edad	60,20%	1.550.924,77	INEC
	Status económico B+C	38%	589.351,41	ENCUESTA
	Sector: Norte de Quito	72%	424.333,02	ENCUESTA
Psicográfica	Intereses por las infusiones	40%	169.733,21	ENCUESTA
	Frecuencia de consumo de infusiones a base de productos deshidratados.	25%	42.433,30	ENCUESTA
Conductual	Aceptación del producto	70%	29.703,31	ENCUESTA
Capacidad Instalada de Producción		80%	23.762,65	
Total Mercado Objetivo			23.762,65	

✓ Estrategia de Internacionalización

La Mashua negra deshidratada se plantea ofertar para el mercado de infusiones en Quito, para ello se ha definido una estrategia de internacionalización de “importación directa” ya que la Mashua negra deshidratada es un insumo para el consumo en el mercado quiteño. Según el Art. 147 del COPCI, la importación a consumo quiere decir que las mercancías importadas desde el extranjero pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en el de manera definitiva, después del pago de impuestos y cumplimiento con los reglamentos aduaneros. (COPCI, 2016) Por ende, para la importación de la materia prima la estrategia a utilizarse es importación a consumo.

5.1.2 Propuesta de valor

Las particularidades que brinda el producto permiten destacar factores diferenciadores que cumplen con las expectativas del cliente objetivo para ello la propuesta de valor que se ofrece es más por lo mismo. En el mercado de frutas deshidratadas existe varios productos sustitutos lo que hace que el precio sea más competitivo entonces se pretende conservar el precio enfocándose en la propuesta de valor más beneficios nutricionales por el mismo precio lo que representa un producto atractivo para los consumidores.

Para desarrollar la propuesta de valor se ha determinado realizar un análisis del Modelo de Negocio CANVAS herramienta clave para diseñar nuevos modelos de negocios con el análisis de varios factores

Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con productores de Mashua Negra de calidad en Perú con quienes se promueva la lealtad y confianza para el abastecimiento del producto. • Intermediarios que serán encargados de la distribución y venta del producto para que llegue al consumidor final. • Operadores logísticos y agente de aduana que certifiquen la eficiencia en el proceso de importación de la Mashua Negra. • Proveedores de empaque y etiquetado 	<ul style="list-style-type: none"> • Importación de la Mashua Negra de calidad desde Perú. • Realizar correctamente el proceso de deshidratación de la Mashua Negra. • Certificar que la Mashua Negra sea de calidad y de un tamaño apropiado que va desde los 7 cm hasta los 15 cm. 	<p>Ofrecer un producto ancestral para infusión a base de Mashua Negra Deshidratada que contiene gran cantidad de nutrientes, proteínas y propiedades anticancerígenas. Además, brinda beneficios de prevención de cáncer de próstata e inhibe la inflamación de vías urinarias en mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionarse con el cliente mediante redes sociales para conocer las sugerencias o reclamos sobre el producto • Realizar encuestas para conocer los gustos y preferencias de los clientes de modo que se pueda cumplir con las expectativas del cliente. • Mediante la marca proyectar el consumo de bebidas saludables para el cuidado de la salud. 	<p>El grupo objetivo son personas entre 20 y 70 años de edad que vivan en el sector norte de Quito, que consuman infusiones aromáticas y medicinales, además que se encuentren en un nivel socioeconómico alto y medio.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para la elaboración de la Mashua Negra y su tratamiento antes del proceso de deshidratación. • Contar con la maquinaria necesaria para el proceso de deshidratación. • Materia prima de calidad provenientes de Perú. 		<p>Canales</p> <p>Se plantea llegar al consumidor por un canal indirecto corto quiere decir que para llegar al consumidor final es a través de intermediarios.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principales costos son: mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación. • Gastos constitucionales • Permisos de Funcionamiento • Servicios básicos: agua, luz y teléfono • Costo de Maquinaria • Gastos Administrativos y gasto de ventas 		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>La fuente de ingresos se reflejará por las ventas de la Mashua Negra Deshidratada. Además de 50% Recurso propios y 50% Banco</p>		

Figura 2. Propuesta de Valor

5.2 Mezcla de marketing

Posteriormente al análisis de la propuesta de valor es necesario desarrollar estrategias clave mediante los componentes que integran el marketing mix producto, precio, plaza y promoción.

5.2.1 Producto

La Mashua negra, es un tubérculo que se cultiva desde la época prehispánica en los Andes de Ecuador, Perú y Bolivia, además es considerado un producto ancestral. Debido a la escasa producción nacional se ha optado por importar la

Mashua negra desde Perú. El producto a comercializar en el mercado quiteño es la Mashua negra deshidratada esencial para una infusión ya que mediante este tipo de bebidas se puede aprovechar de todos los nutrientes que este contiene.

Nombre científico: *Tropaeolum Tuberosum*

Nombre comercial: Mashua, Cubio, Mashwa, Majua o Papa Amarga

Funcionalidad: Para usos funcionales y medicinales relacionado con el dolor de riñones, inflamación de vías urinarias y próstata, entre otros.

Contenido Neto: 250 gramos.

a) Atributos

El aspecto diferenciador de la Mashua negra deshidratada son los altos contenidos nutricionales que contiene como: proteínas, calorías, fibra y carbohidratos, además contiene propiedades anticancerígenas que inhibe las inflamaciones de las vías urinarias en las mujeres y crea una barrera protectora contra el cáncer de próstata en el caso de los hombres. Es esencial para las infusiones ya que mediante esta bebida se puede aprovechar de todos los nutrientes que contiene este producto. La presentación tendrá un contenido neto de 250 gramos.

b) Branding

Marca: Qhali Mashua (Significa Mashua saludable en Kiwchua)

La marca de la empresa se inspira en la esencia del negocio, de brindar un producto nuevo a base de un producto ancestral el mismo que es fuente de propiedades nutricionales para la salud. Por ende, se ha designado Qhali Mashua que significa Mashua saludable en el idioma quechua.



Figura 3. Logotipo de la marca

c) Empaque

La Mashua negra deshidratada para infusión será envasado en bolsas stand up, laminadas que brinda una barrera protectora contra el oxígeno y la humedad conservando el producto fresco por más tiempo. Además, estas bolsas cuentan con un zipper resellable. (SWISSPAC, 2019). Las bolsas stand up tendrán una medida de Alto: 26,5 cm; Ancho: 19 cm; Largo: 10 cm para un contenido neto de 250 gramos.



Figura 4. Empaquetado del producto

d) Etiquetado

Para dar cumplimiento a todos los reglamentos que impone el ARCSA con respecto al etiquetado de alimentos y bebidas, se realizará etiquetas conforme al reglamento que consta de: información nutricional, contenido neto, fecha de elaboración, fecha de caducidad, ingredientes, código de barras, semaforización y registro sanitario para que los consumidores se mantengan informados y verifiquen la calidad del producto.



Figura 5. Etiqueta Frontal

e) Servicio postventa

Para seguir brindando atención al cliente después de la compra se implementará una página web, donde se dará a conocer información sobre la Mashua negra, además la empresa contará con diferentes redes sociales entre las principales Facebook e Instagram. En estos medios se ampliará la información sobre el producto. Por otro lado, el servicio postventa que más se considera es “de boca a boca” debido a que es uno de los mejores métodos para crear lealtad de la marca.

5.2.2 Precio

El precio es una elección fundamental de la cual depende el éxito financiero y comercial de la empresa, cuanto más distintivo sea un producto más sensible será al precio. (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009)

A continuación, se detalla el costo de venta para la producción del producto de 250 gramos de Mashua negra deshidratada.

El costo de venta para un paquete de 250 gramos es de \$ 1,44 como se indica en el gráfico no se toma en cuenta el precio de transporte de Huaquillas a Callao debido a que este costo asume el exportador de acuerdo al INCOTERM; las ventas mensuales serán de 9000 unidades para ello se importará 1 pallet estándar de 81 cajas cada uno, esto equivale a 15.000 unidades de materia prima. Las obligaciones del exportador, importador y costo de ventas se profundizan en el capítulo VI y VII.

- Estrategia de precios

Tabla 5. Costo Unitario

	Costo Total (mensual)	Costo Unitario (250 gr)	Observaciones
Costos directos			
Mashua Negra	\$ 450,00	\$ 1,20	
Energía eléctrica	\$ 900,00	\$ 0,10	
Costo de agua	\$ 800,00	\$ 0,07	
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 2.150,00	\$ 1,37	
Costos Indirectos			
Depreciación de la maquinaria	\$ 164,17	\$ 0,02	
Mantenimiento de maquinaria	\$ 20,00	\$ 0,03	
Envase	\$ 594,00	\$ 0,06	
Etiqueta	\$ 900,00	\$ 0,10	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.678,17	\$ 0,21	
TOTAL MERCANCÍA	\$ 3.828,17	\$ 1,58	
COSTOS DE IMPORTACIÓN - DPU			
Transporte de Callo - Huaquillas	\$ 800,00	\$ 0,09	No se suma el costo de transporte de Callao a Huaquillas ya que son costos que asume el exportador
Cruce de frontera	\$ 200,00	\$ 0,09	
Seguro	\$ 22,97	\$ 0,12	
Huaquillas - Quito (Camión de 3,5 ton)	\$ 300,00	\$ 0,05	1 Pallets de 81 cajas equivalente a 15.000 unidades.
Desaduanización	\$ 200,00	\$ 0,09	
Total DPU	\$ 722,97	\$ 0,36	
TOTAL	\$ 4.551,14	\$ 1,94	
Otros			
FODINFA	\$ 22,76	\$ 0,01	
IVA	\$ 546,14	\$ 0,19	
Ad Valorem	\$ -	\$ -	
VALOR TOTAL	\$ 5.120,03	\$ 1,78	

Posterior al análisis de costo de ventas unitario se ha definido utilizar una estrategia de precios basada en el costo (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009), esta estrategia permite establecer un precio de mercado. Para ello, anteriormente se realizó un análisis de precio mediante la técnica “Van Westerdor” donde se fijó un precio de \$ 3,00 por 250 gramos de Mashua negra deshidratada

- Estrategia de Entrada

El modo más eficaz de ganar participación en el mercado es adoptar una estrategia de penetración de precios al fijar el precio a un nivel que anticipe la futura reducción de costos. (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009). Además, se pretende utilizar una estrategia de penetración como estrategia de entrada donde se evalúa su principal objetivo que es aumentar el 3% el volumen en ventas por año a través de la adopción de una estrategia de penetración de mercado sin modificar el producto. (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009). En esta estrategia el objetivo es apuntar a los consumidores a través de promociones, además aumentar el consumo ofreciendo un contenido neto de 500 gramos a partir del sexto año.

- Estrategia de Ajuste

Se plantea definir una estrategia de ajuste basada en la inflación que consiste en una dinámica de precios considerando las fuerzas de mercado. Por lo que se considera que el precio del producto incrementará anualmente conforme a la inflación del país.

5.2.3 Plaza

- Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para la comercialización de la Mashua negra deshidratada será una estrategia selectiva, es decir, el productor utiliza un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009). Se elige este tipo de estrategia que se alinea al canal de distribución y se selecciona a T&Cup para la venta de la Mashua negra deshidratada.

- Puntos de venta

Los puntos de venta para la comercialización de este producto será las tiendas pertenecientes a T&CUP ubicadas en el sector norte de Quito y diferentes tiendas y locales que comercializan productos orgánicos y naturales, también se incluye cafeterías.

- Estructura de canal de distribución

El canal de distribución comprende todas las actividades que se debe realizar para trasladar el producto o servicio desde el lugar de origen hasta el consumidor final. (Kotler & Gary, 2013). El canal de distribución que se utilizará para la comercialización de la Mashua negra deshidratada será un canal indirecto (corto), donde para llegar al consumidor final será a través de intermediarios, ya que estos hacen que la compra del producto sea más fácil para los consumidores. En la ciudad de Quito existen varios locales y tiendas dedicadas a la venta de productos orgánicos y naturales para infusión por lo que se espera alcanzar la mayor cantidad de puntos de venta del sector norte para cubrir el mercado. A corto plazo se proyecta realizar alianzas estratégicas con cadenas de supermercados que conforma Corporación La Favorita y El Rosado para expandir el mercado.

5.2.4 Promoción

- Estrategia promocional

Obtener apoyo y colaboración de los intermediarios es un componente importante para el éxito en la implementación de los objetivos de marketing de la empresa. Para ello se utilizará una estrategia de aspiración (pull), es decir el fabricante se relaciona de manera directa con los clientes potenciales del mercado objetivo evadiendo a los intermediarios con el objetivo de crear una lealtad fuerte de la marca entre los consumidores y de esta manera forzar a los intermediarios a mejorar los sistemas de comercialización para satisfacer la demanda de los consumidores. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009)

- Publicidad

De acuerdo a la estrategia de promoción y en base al análisis el cliente se determinó que algunas personas no conocen que es la Mashua negra es por ello que la publicidad se realizará mediante redes sociales y página web dentro de los cuales incluye:

Crear una página web de la empresa donde exista información sobre las características y propiedades de la Mashua negra en español e inglés. Para acceder a la página web será mediante un código QR que estará impreso en la etiqueta del producto o a su vez mediante el link de la página.

Promoción mediante redes sociales como: facebook e instagram con el fin de tener una relación directa con el cliente, además, por estos medios se realizará encuestas sobre la calidad del producto. y cuan satisfechos están los clientes al consumir la Mashua negra deshidratada en una infusión. Por otro lado, los clientes tendrán la opción de realizar sugerencias para mejorar la calidad del producto.

También mediante las redes sociales se realizará publicaciones sobre los beneficios para la salud que produce el consumo de productos orgánicos en infusiones y los beneficios de consumir la Mashua negra.

Tabla 6. Gasto de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 1.080,00	\$ 1.092,10	\$ 1.104,33	\$1.116,70	\$1.129,20
Redes Sociales	\$ 6.612,00	\$ 6.686,05	\$ 6.760,94	\$6.836,66	\$6.913,23
Publicidad en lugares estratégico	\$ 200,00	\$ 202,24	\$ 204,51	\$ 206,80	\$ 209,11
Total	\$14.832,00	\$14.998,12	\$15.166,10	\$15.335,96	\$15.507,7

- Promoción de ventas

De acuerdo a las encuestas realizadas y a las opiniones expuestas por los participantes del grupo focal se determinó que las personas prefieren 2X1 en sus compras y degustaciones del producto para probar y conocer el aroma y sabor de la Mashua negra deshidratada en una infusión, para ello se planea promociones de degustación en lugares estratégicos de la ciudad principalmente en cafeterías y centros naturistas. Además, una estrategia importante es asistir a ferias de productos orgánicos dos veces al año, estas ferias buscan fortalecer el consumo de productos naturales para mejorar la salud promoviendo un estilo de vida diferente. En Quito se organizan bioferias con el apoyo de la Secretaría

del Ambiente de Municipio de Quito, dichas ferias se encuentran en sectores más transcurridos de la ciudad como: Bulevar Parque la Carolina, Parque Bicentenario, entre otros lugares.

Tabla 7. Promoción 2x1

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Proyectada por Ventas	328.000,00	352.000,00	364.000,00	384.000,00	404.000,00
Precio	\$ 3,00	\$3,03	\$3,07	\$ 3,10	\$3,14
TOTAL	\$984.000,00	\$ 1.067.827,20	\$ 1.116.597,78	\$ 1.191.142,34	\$ 1.267.216,63

- Relaciones publicas

Como se mencionó anteriormente una estrategia importante que permita a la empresa mantenerse estable con el tiempo es asistir a ferias nacionales de productos orgánicos donde se pueda tener una relación directa los proveedores y consumidores. La feria a participar es La Feria Ecológica que busca incentivar el consumo de productos que no contaminen el ambiente para lo cual se ha designado 600 paquetes de Mashua negra deshidratada para degustación en dichas ferias, además, asistir a las bioferias que se realizan en la ciudad sin ningún costo. Por otro lado, se plantea presentar este proyecto al Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), quienes tratan de fortalecer la capacidad de las organizaciones a través del impulso a los emprendimientos sostenibles.

Tabla 8. Costo de promoción de ventas por degustación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 600 unidades	\$ 6.000,00	\$ 6.067,20	\$6.135,15	\$ 6.203,87	\$ 6.273,35
Operador 1	\$ 600,00	\$ 606,72	\$ 613,52	\$ 620,39	\$ 627,33
Material promocional	\$ 340,00	\$ 343,81	\$ 347,66	\$ 351,55	\$ 355,49
TOTAL	\$ 6.940,00	\$ 7.017,73	\$7.096,33	\$ 7.175,81	\$ 7.256,17

- Fuerza de ventas

Como ya se mencionó en la estructura del canal de distribución, se planea distribuir la Mashua negra deshidratada mediante intermediarios, por lo tanto, es importante contar con personas adecuadas que se encarguen de la relación con los intermediarios (cafeterías y centros naturistas).

- Marketing directo

El método adecuado para el marketing directo es la publicidad a través de redes sociales y de boca a boca para generar lealtad de la marca en los clientes potenciales. Además, las redes sociales serán un medio importante dónde se podrá conocer las sugerencias y reclamos de los clientes.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Mashua negra deshidratada con el fin de brindar bienestar a hombres y mujeres quiteños manteniendo los estándares de calidad y utilizando las técnicas adecuadas para su proceso. Nos destacamos por ofrecer un producto orgánico y natural que contiene beneficios vitales para la salud y que garantiza la sostenibilidad del medio ambiente, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente se integra personal capacitado, apasionado y comprometido con la organización.

6.1.2. Visión

Para el 2025 Quali Mashua, será referente en el mercado quiteño de productos orgánicos deshidratados, por ofrecer un producto ancestral con gran valor nutricional. Manteniendo altos estándares de calidad y compromiso con la excelencia.

6.1.2. Objetivos de la Organización

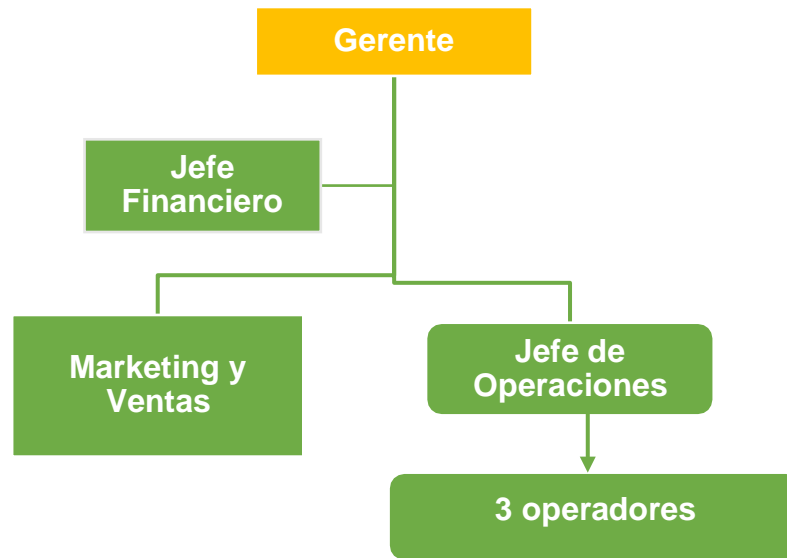
6.1.3.1 Objetivos a corto y mediano plazo

- Acrecentar el 15% de las utilidades de la empresa para el 2025.
- Incrementar las ventas de Mashua negra Deshidratada en un 3% durante los 5 primeros años.
- Evaluar la satisfacción al cliente mediante encuestas, obteniendo un 70/100 de su calificación para el 2021
- Asegurar un alto nivel de satisfacción del 95% de los clientes para el 2021.
- Reforzar la participación de la empresa en 15% en la ciudad de Quito para el 2021.
- Durante los 2 primeros años, capacitar al 90% de los trabajadores en temas de estándares de calidad y procesos administrativos

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Incrementar las ventas de Mashua negra Deshidratada en un 5%, desde el sexto año hasta los tres siguientes años.
- Se proyecta realizar alianzas estratégicas con cadenas de supermercados que conforman Corporación La Favorita y El Rosado para la comercialización de la Mashua negra.
- Participar anualmente en ferias nacionales de productos orgánicos a partir del sexto año.
- Reforzar los conocimientos sobre la Mashua negra en las zonas rurales de la Sierra ecuatoriana de modo que se incremente el cultivo de este producto con el fin de aumentar el consumo nacional y exportaciones de productos a base de Mashua negra.
- Aumentar la capacidad productiva al 100% para el 2025.
- Diversificar la cartera de productos mediante la elaboración de nuevos productos a base de Mashua negra 2025.

6.2 Estructura Organizacional



Tomando en cuenta el modelo de negocio se ha definido una estructura organizacional funcional, con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, obteniendo alta eficiencia del personal y establecer una correcta relación con los trabajadores de manera que se sientan motivados y apasionados por su trabajo.

A continuación, se detalla las funciones de cada área.

- Gerente General

Es la persona encargada del plan de negocios, quién a su vez maneja la administración total de la empresa, realiza plan de mejoras y agrega funciones a cada área. Además, se encarga de las negociaciones de la empresa con los proveedores, distribuidores y otros. También, es responsable del área de recursos humanos.

- Jefe Financiero

Es la persona responsable del manejo de la auditoria de la empresa, así como la contabilidad. Además, su trabajo es cumplir con los reportes mensuales de ingresos y egresos, elaborar informes de estados financieros, facturas entre otros, con el fin de cumplir con todos los reglamentos establecidos por el SRI.

- Jefe de Marketing y Ventas

Es la persona encargada de la gestión de ventas, alianzas estratégicas con cadenas de supermercados y relaciones públicas. Además de elaborar estrategias de publicidad.

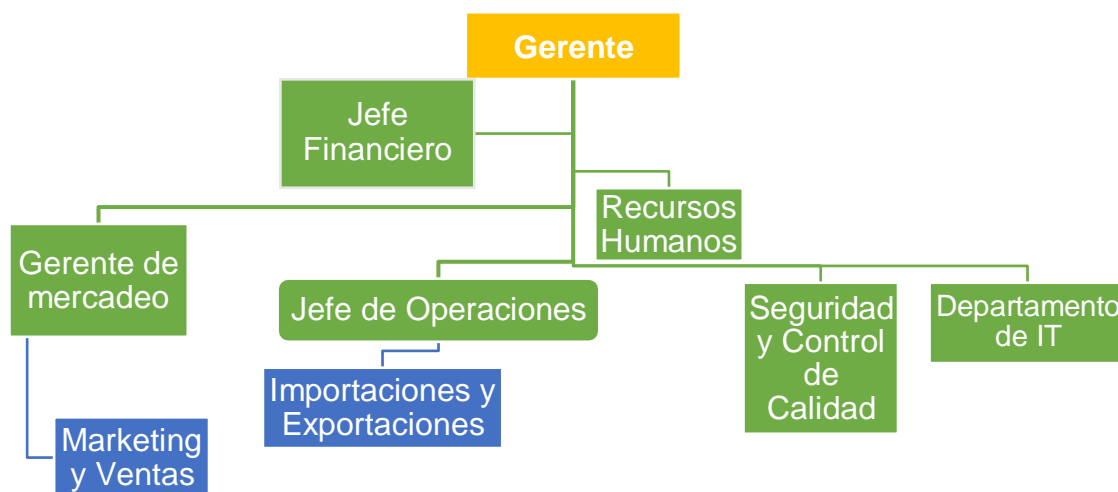
- Jefe de Operaciones

En esta área las personas encargadas, trabajarán en el proceso productivo de deshidratación de la Mashua negra, además de manejar un correcto empaquetado que cumpla con los requerimientos del cliente y también se encarga de los análisis fitosanitarios del producto antes de su proceso.

- Operadores

Son las personas encargadas del proceso de deshidratación de la Mashua de acuerdo a los requerimientos del Jefe de Operaciones quien estará al mando de esta área.

6.2.1. Estructura Organizacional de la competencia



De acuerdo al análisis de la competencia cuenta con una estructura organizacional más desarrollada es decir una estructura matricial donde cada área de trabajo se especializa en sus funciones aumentando la productividad de la empresa y generando trabajo flexible en cada uno de sus proyectos.

Tabla 7. Cuentas por Pagar Sueldos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$12.432,8	\$13.621,66	\$14.924,16	\$16.351,21	\$ 17.914,71
Gerente de Marketing y Ventas	\$10.294,7	\$11.279,08	\$12.357,58	\$13.539,22	\$ 14.833,84
Gerente Financiero	\$10.294,7	\$11.279,08	\$12.357,58	\$13.539,22	\$ 14.833,84
Jefe de Operaciones	\$10.294,7	\$11.279,08	\$12.357,58	\$13.539,22	\$ 14.833,84
Operador 1	\$6.303,52	\$6.906,27	\$7.566,64	\$8.290,17	\$ 9.082,87
Operador 2	\$6.303,52	\$6.906,27	\$7.566,64	\$8.290,17	\$ 9.082,87
Operador 3	\$6.303,52	\$6.906,27	\$7.566,64	\$8.290,17	\$ 9.082,87
TOTAL	\$62.227,5	\$68.177,70	\$74.696,85	\$81.839,36	\$ 89.664,84

6.2.1. Estructura legal

La empresa se constituirá bajo Responsabilidad Limitada lo que significa que se puede crear la empresa con mínimo dos hasta un máximo de quince socios. Según el Artículo 92 de la Ley de Compañías, el capital mínimo de una compañía de responsabilidad limitada es de 400 USD. Asimismo, para constituir la empresa se necesita abrir una cuenta bancaria con el capital suscrito de la empresa, realizar una escritura pública para la inscripción en el registro mercantil y posterior realizar los trámites necesarios para obtener los permisos de funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito como: obtener el RUC, permiso de funcionamiento emitido por Bomberos Quito, registro de la marca para la obtención de la patente.

A continuación, se detalla la descripción general de la empresa.

Razón Social	Quali Mashua
Representante legal	Cinthy Lisbeth Taco Sánchez

Actividades	Producción y Comercialización de Frutos Deshidratados.
-------------	--

6.3 Plan Operacional

6.3.1 Cadena de Valor

A continuación, se detalla la cadena de valor que nos permite analizar las actividades de la empresa con el fin de definir una ventaja competitiva.

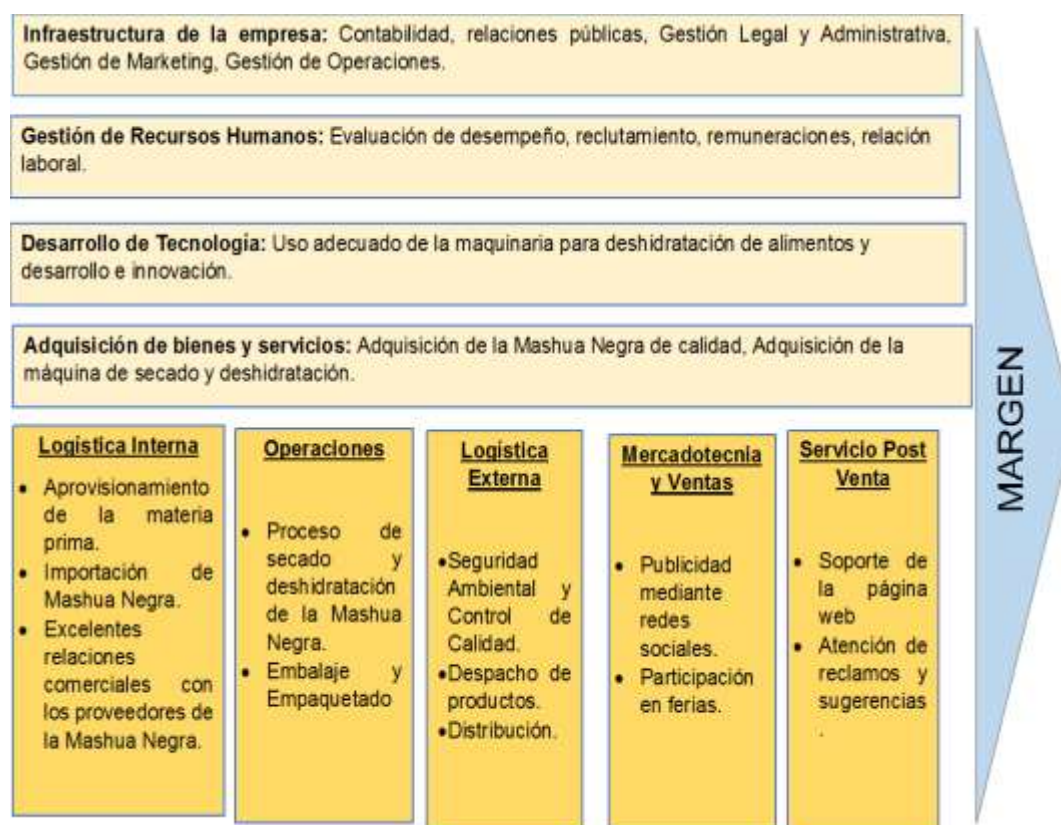


Figura 6. Cadena de Valor

Para Quali Mashua, las actividades primarias más relevantes de la cadena de valor son la logística interna debido a que en este proceso se importa la materia prima que es la Mashua negra la cual tiene que ser de calidad, además la relación con los proveedores es muy importante en el proceso de importación. Asimismo, la logística externa que forma parte del control de calidad, embalaje y

empaquetado que son fundamentales para la comercialización de la Mashua negra Deshidratada.

6.3.2 Mapa de Procesos

A continuación, se detalla el mapa de procesos para llevar a cabo los objetivos de la organización. Se detalla las actividades de procesos directivos y de realización que se encarga del aprovisionamiento de la materia prima y la responsabilidad de emitir las políticas de la empresa. Por otro lado, las actividades de soporte son los encargados de brindar productos que cumplan con los estándares de calidad y asesorías.

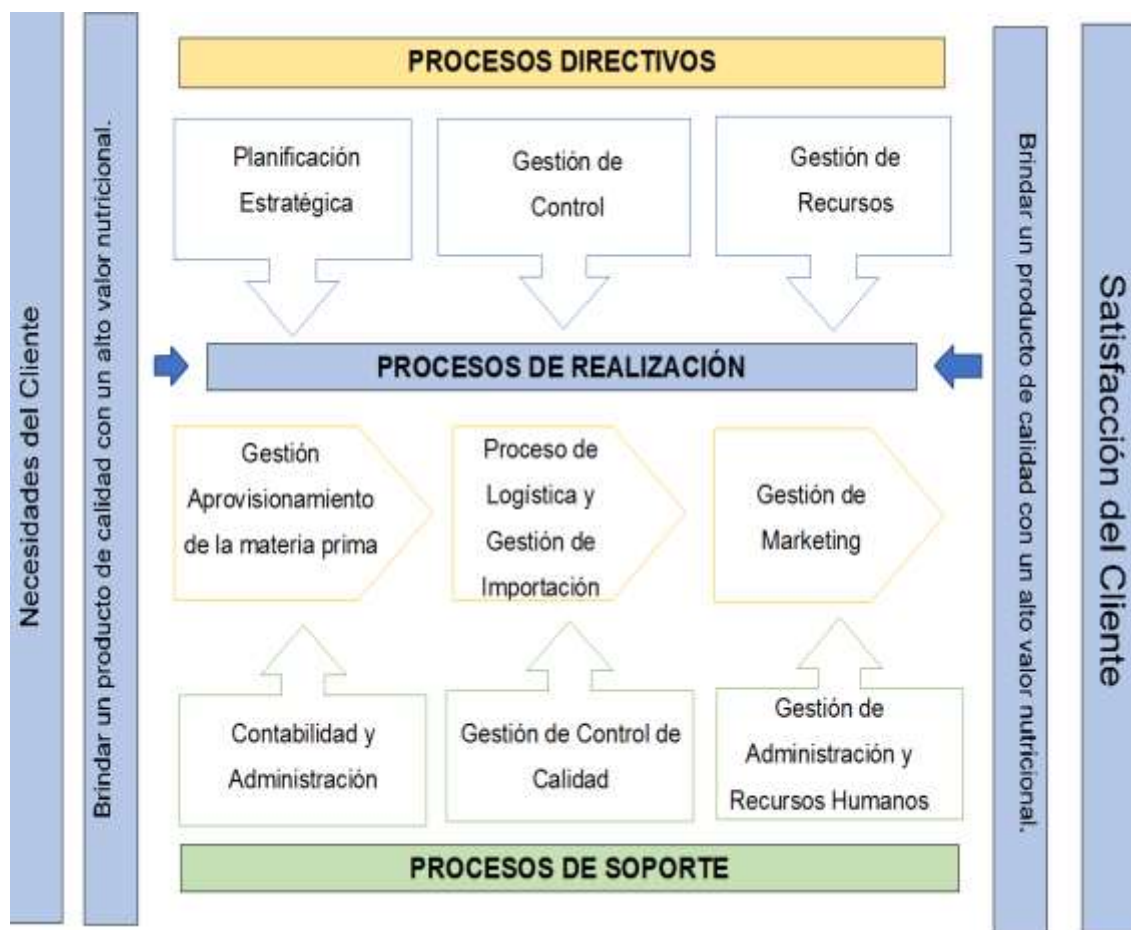


Figura 7. Mapa de Procesos

6.3.3 Proceso de Importación

El proveedor de la Mashua negra será *SupraCorp*, una empresa fundada el 10 de febrero del 2012 en Callao – Lima Perú, son especialistas en la comercialización de productos orgánicos y naturales convencionales y libres de pesticidas. Además, cuentan con un sello de certificado orgánico en la etiqueta del producto para visualizar que es de calidad y orgánico sin uso de pesticidas. Por lo que ofrecen un producto de calidad que se alinea a las nuevas tendencias del consumo de productos orgánicos ya que los consumidores se preocupan por la seguridad alimentaria y que sean amigables con el medio ambiente.

Por consiguiente, se considera oportuno realizar la negociación con el proveedor de Perú mediante el *INCOTERM DPU (Delivered at place Unloaded)* donde el exportador se encarga de la logística, el costo y los riesgos hasta el país de destino de modo que el importador únicamente se encargará de la desaduanización de la mercancía y recogerlas en el punto acordado. (Jezrrel López , 2019)

Actividad	Costo	Tiempo en días									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Registro Único de Contribuyente		Requerimientos necesarios para el proceso de importación, los costos se incluye en los gastos de constitución.									
Firma Electrónica TOKEN											
Registro como importador en el ECUAPASS											
Realización del pedido al proveedor en Perú	DPU 0,90 USD por kg	1 día									
Desapacho del producto en Callao	\$ 800,00		2 días								
Transporte de Callao a Huaquillas				2 días							
Cruce de Frontera	\$ 200,00					1 día					
Elaboración de documentos de desaduanización DAI	\$ 200,00						2 días				
Transporte de Huaquillas a Quito	\$ 300,00								1 día		
Pago de Impuestos	Fodinfra: \$ 22,76; IVA: \$ 546,14; Ad Valorem: \$0,00										
Descargue de la mercancía											2 horas promedio de descargue de la mercancía

Figura 8. Proceso de Importación

Obligaciones del Exportador bajo los parámetros del INCOTERM DPU

- Entrega la factura comercial y provee los productos.
- Descarga las mercancías y las entrega en el punto acordado.
- Asume todos los riesgos hasta que la mercancía sea entregada en el lugar de acordado.
- Paga el transporte hasta el punto de destino.
- No asume la responsabilidad del seguro.
- Se encarga de todos los tramites correspondiente a la aduana.
- Cubre los gastos de empaque y mercadeo.
- Paga todos los costos excepto trámites aduanales.
- Informa al importador cuando recibe la mercancía.

Obligaciones del Importador bajo los parámetros del INCOTERM DPU

- Paga el precio acordado de compraventa.
- Recibe los productos en el lugar acordado con el exportador.
- Cumple con los procesos de aduana y paga los aranceles correspondientes.
- Paga los costos de importación y documentos adicionales que se necesite.
- Si el importador decide cambiar la fecha y lugar de llegada de la mercancía deberá informar al exportador.



Figura 9. Proceso de Importación – DPU

6.3.3.1 Requisitos para la importación

Para la importación de la Mashua negra, existen medidas arancelarias y no arancelarias vigentes para la partida arancelaria 0714.90.90.00

- **Medidas arancelarias**

Medidas	Costos
AD. VALOREM	0%
FODINFA	0,50%
IVA	12%

Para englobar con el mercado objetivo en la ciudad de Quito sector Norte y para suplir la capacidad de producción se pretende realizar una importación mensual. La cantidad a importar es 15.000 unidades con peso neto de 50 gramos cada unidad y peso bruto de 120 gramos cada unidad. Finalmente, la importación total será de 1 pallet estándar de 100x120 cm con un total de 15.000 unidades. De acuerdo a la proyección de ventas que se profundiza en el capítulo VII la importación de Mashua negra incrementa entre 2 y 4 pallets por año.

Tabla 10. Costo de Importación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total materia prima	\$17.500	\$20.000,0	\$25.000,00	\$28.000,00	\$30.500,00
Transporte Callao - Huaquillas	\$3.200,0	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00	\$3.200,00
Cruce de frontera	\$ 800,0	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Seguro	\$1.050	\$1.200,00	\$1.500,00	\$1.680,00	\$1.830,00
Transporte de Huaquillas a Quito	\$1.200	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Desaduanizacion	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
DPU	\$ 20.550	\$23.200,0	\$28.500,00	\$31.680,00	\$34.330,00
IMPORTACIÓN	\$38.050	\$43.200,0	\$53.500,00	\$59.680,00	\$64.800,00
FODINFA	\$ 190,25	\$216,00	\$267,50	\$298,40	\$ 324
IVA	\$ 4.566	\$5.184,00	\$ 6.420,00	\$7.161,60	\$7.776,00
TOTAL	\$42.806,25	\$48.600,0	\$60.187,50	\$67.140,00	\$79200,00

6.3.4 Proceso de Producción

A continuación, se detalla el proceso de deshidratación de la Mashua negra mediante un flujograma. Proceso que permite que la Mashua negra cumpla con todos los estándares de calidad y que mantenga su esencia de aroma y sabor. La maquinaria será un deshidratador de 40 bandejas con capacidad de hasta 500 kg y su precio bordea los 13.8000 USD.

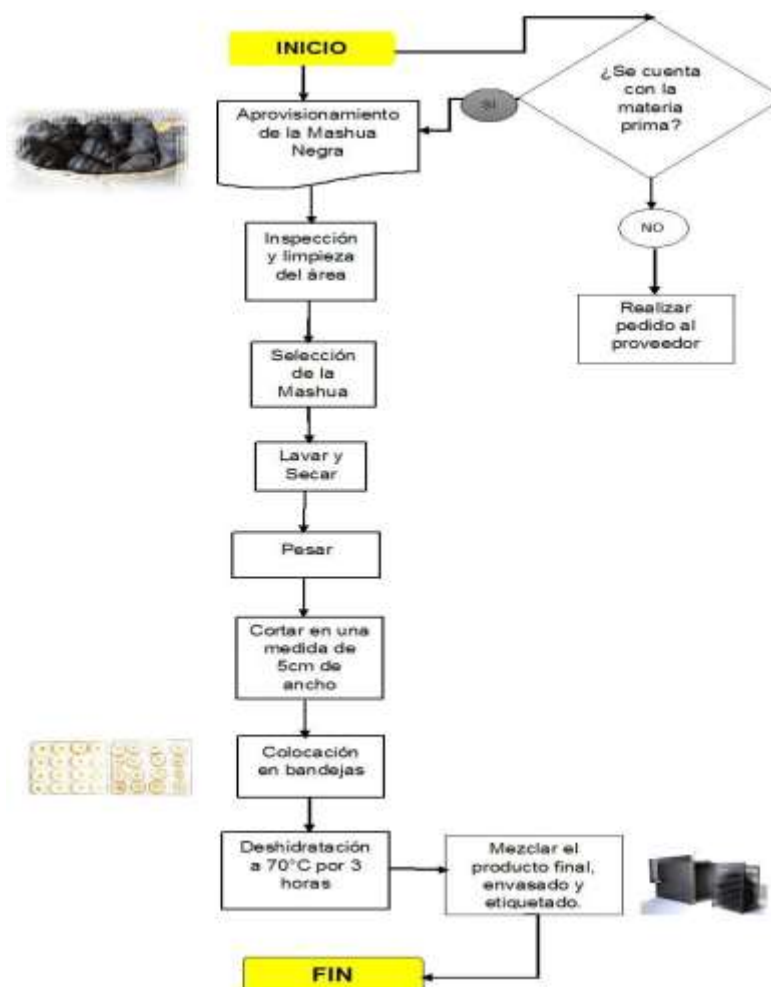


Figura 10. Proceso de Producción

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los resultados de la evaluación financiera presentados a continuación se desarrollan mediante una serie de datos e indicadores proyectados a un plazo de 60 meses.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para realizar la proyección de ventas del producto Mashua negra deshidratada se consideró iniciar atendiendo al 70% del mercado quiteño, sector norte. Además, se tomó en cuenta la capacidad de producción de la maquinaria que es el 80% capítulo V, de modo que mercado objetivo son 23.762 personas entre 20 y 70 años de edad. Además, se consideró un incremento de las unidades vendidas tomando en cuenta el crecimiento de la industria para presentar un escenario lo más real posible. En cuanto al precio el primer año es \$3 y se incrementa hasta \$3,14 para el año 5, de modo que para el aumento del precio en los siguientes años se consideró el promedio de la inflación del país del período 2009 – 2019 y las estrategias mencionadas en el capítulo V.

En la siguiente tabla se detalla la proyección de ventas anual

Tabla 11. *Proyección de Ventas*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Proyectada por Ventas	164.000,00	176.000,00	182.000,00	192.000,00	202.000,00
Precio	\$ 3,00	\$ 3,03	\$ 3,07	\$ 3,10	\$ 3,14
TOTAL	\$492.000,00	\$533.913,60	\$558.298,89	\$ 595.571,17	\$ 633.608,31

Por otro lado, para la proyección de costos y gastos también se consideró un incremento de acuerdo a la inflación promedio del período 2009 – 2019. En la siguiente tabla se detalla los costos anuales de producción como: costo de materia prima, envase, etiquetado y mano de obra directa.

Tabla 12. *Proyección de Costos*

Costos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Materia Prima Directa	\$ 54.120,00	\$58.080,00	\$60.060,00	\$63.360,00	\$66.660,00
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 37.884,00	\$40.656,00	\$42.042,00	\$44.352,00	\$46.662,00
Mano de obra directa	\$ 18.910,57	\$20.718,80	\$22.699,93	\$24.870,50	\$27.248,62
TOTAL	\$110.914,57	\$119.454,80	\$124.801,93	\$132.582,50	\$140.570,62

El 49% de los costos de producción corresponden al costo de la materia prima (Mashua negra). El costo de mano de obra directa corresponde al 17%, lo comprenden los operadores que se encargan del proceso de producción de la Mashua negra deshidratada. Finalmente, el 34% correspondiente a los costos indirectos de fabricación corresponde al mantenimiento de la maquinaria, seguro del vehículo, empaque y etiquetado.

En la siguiente tabla se detalla los gastos proyectados a 5 años.

Tabla 12. *Proyección de Gastos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$76.280,00	\$79.311,84	\$81.493,71	\$81.858,04	\$82.235,26
Gastos de Nómina	\$62.227,50	\$ 68.177,70	\$74.696,85	\$81.839,36	\$89.664,84
Gastos de Transporte	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Gastos de Seguro	\$1.050,00	\$ 1.200,00	\$1.200,00	\$1.500,00	\$ 1.350,00
Gastos de Constitución	\$1.419,00				
TOTAL	\$142.176,50	\$149.889,54	\$158.590,56	\$ 166.397,40	\$ 174.450,10

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes componentes, necesarios para iniciar la empresa.

Tabla 14. *Inversión Inicial*

Inversión Inicial	
Implementación y Equipamiento	\$ 13.950,00
Transporte	\$ 10.700,00
Tecnología	\$ 1.275,00
Adecuaciones	\$ 2.000,00
Gastos de Constitución	\$ 1.419,00
Equipo de Oficina	\$ 700,00
Muebles y Enceres	\$ 5.250,00
TOTAL	\$35.294,00

El 28% de la inversión inicial corresponde a la implementación y equipamiento es que la compra de la maquinaria necesaria para la producción de la Mashua negra. También el 21% corresponde a la compra de un vehículo para la entrega de productos a los respectivos clientes. Adicional, un componente importante en la inversión inicial es el capital de trabajo correspondiente al 27%, necesario para las operaciones iniciales de la empresa. En importante mencionar que los valores de la inversión inicial son con respecto a una proyección de 5 años de modo que para el año 6 se debe realizar una reinversión de acuerdo a los estándares de la empresa.

El capital de trabajo es el dinero que se necesita para que la empresa comience a producir, para lo cual se ha definido varios rubros que incurren en los gastos del negocio. Entre los rubros están: compra de materia prima, gastos de servicios básicos, gastos de nómina y gastos de publicidad dando un resultado de \$13.062.00

Tabla 15. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Nombre	Total
Materia prima directa	2.500,00
Materia prima indirecta	2.268,00
Nómina	4.294,00
Servicios básicos (agua y luz)	1.600,00
Gasto de Arriendo	500,00
Gastos suministros de oficina	700,00
Gasto de Transporte	1.200,00
TOTAL	13.062,00

7.2.3 Estructura de Capital

Mediante una estructura de capital se definió que la empresa será financiada con el 60% correspondiente a recursos propios y el 40% correspondiente a un préstamo bancario. El crédito será solicitado al Banco del Pacífico a una tasa del 11,23% con plazo de cinco años que con 60 meses. El crédito solicitado se detalla a continuación.

Por otra parte, las políticas financieras de la empresa indican que del total de ventas el 40% será realizado por crédito y el 60% al contado en un período de cuentas por cobrar de 15 día.

Tabla 16. Estructura de Capital

Detalle	Total	%
Inversión Inicial	\$ 48.356,00	100%
Recursos Propios	\$ 29.013,60	60%
Préstamo	\$ 19.342,40	40%

7.3 Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.3.1 Estado de Resultado

Tabla 17. Estado de Resultado

	Estado de Resultado Anual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$492.000,00	\$533.913,60	\$558.298,89	\$595.571,17	\$633.608,31
Costos de bienes vendidos	\$466.981,60	\$508.791,43	\$576.205,63	\$403.771,36	\$298.057,45
UTILIDAD BRUTA	\$25.018,40	\$25.122,17	\$-17.906,74	\$144.661,49	\$335.550,86
<u>Gastos Administrativos</u>	\$75.097,84	\$91.808,96	\$98.639,07	\$107.490,05	\$119.035,18
Sueldos	\$49.097,80	\$65.526,68	\$72.071,39	\$80.633,77	\$91.887,07
Servicios Básicos	\$19.200,00	\$19.415,04	\$19.632,49	\$19.852,37	\$20.074,72
Seguro del Vehículo	\$500,04	\$500,04	\$500,04	\$500,04	\$500,04
Arriendo	\$6.000,00	\$6.067,20	\$6.135,15	\$6.203,87	\$6.273,35
Capacitaciones	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
<u>Gastos de Marketing</u>	\$14.832,00	\$14.998,12	\$15.166,10	\$15.335,96	\$15.507,72
Página Web	\$1.080,00	\$1.092,10	\$1.104,33	\$1.116,70	\$1.129,20
Redes Sociales	\$6.612,00	\$6.686,05	\$6.760,94	\$6.836,66	\$6.913,23
Publicidad en lugares estratégicos	\$200,00	\$202,24	\$204,51	\$206,80	\$209,11
Promoción de Ventas (Ferias)	\$6.940,00	\$7.017,73	\$7.096,33	\$7.175,81	\$7.256,17
Utilidad Operativa (EBITDA)	\$89.929,84	\$106.807,08	\$113.805,16	\$122.826,01	\$134.542,90
Depreciación y Amortización Anual	\$-62.036,40	\$-62.036,40	\$-62.036,40	\$-62.036,40	\$-62.036,40

Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)	\$27.893,44	\$44.770,68	\$51.768,76	\$60.789,61	\$72.506,50
Interés	\$2.059,36	\$1.690,65	\$1.278,33	\$817,25	\$301,63
Utilidad Antes de Impuestos	\$25.834,08	\$43.080,03	\$50.490,44	\$59.972,36	\$72.204,86
15% Participación de Trabajadores	\$3.875,11	\$6.462,00	\$7.573,57	\$8.995,85	\$10.830,73
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	\$21.958,96	\$36.618,03	\$42.916,87	\$50.976,51	\$61.374,13
22% Impuesto a la Renta	\$5.489,74	\$9.154,51	\$10.729,22	\$12.744,13	\$15.343,53
UTILIDAD NETA	\$16.469,22	\$27.463,52	\$32.187,65	\$38.232,38	\$46.030,60

La utilidad neta en el año 1 es de \$16. 469,22 con un margen neto del 3,35% que significa que por cada dólar que vendo genero 0,35 centavos de utilidad. Para los siguientes años se refleja un crecimiento en la utilidad finalizando con un valor de \$46.030,60 de utilidad neta en el año cinco. Estos resultados permiten que la empresa sea sostenible durante los años de proyección.

7.3.2 Balance General

En el Balance General se observa que existe un incremento en el total de activos entre el período 0 y año cinco, sin embargo, el total de pasivos disminuye por efecto de la deuda bancaria como. Las políticas de cuentas por cobrar son conforme al crecimiento de los ingresos por ventas y se estableció que el 60% son ventas a contado y el 40% ventas a crédito en 30 días. Los porcentajes establecidos en las políticas de cuentas por cobrar son los mismos para las cuentas por pagar.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo que se detalla a continuación presenta una proyección a cinco años. Se realiza el análisis de este indicador para mejorar los resultados del proyecto.

Tabla 18. Estado de Flujo de Efectivo

	Período 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		16.469,22	27.463,52	32.187,65	38.232,38	46.030,60
Depreciación		6.491,90	6.491,90	6.491,90	6.491,90	6.491,90
Amortización		983,80	983,80	983,80	983,80	983,80
Cuentas por Cobrar		7.200,00	3.600,00	3.600,00	5.530	8.900
Inventario Productos Terminados		48.180,00	2.970,00	-2.970,00	0,00	0,00
Inventario Suministros de Fabricación		-192,50	0,00	0,00	0,00	0,00
CxP Proveedores		-39.134,25	-1.897,20	1.774,80	122,40	224,40
Sueldos por Pagar		69.145,67	84.649,05	91.407,93	100.186,88	111.659,17
Impuestos		560,55	519,14	222,06	284,69	367,84
Total Actividades Operacionales		95.304,40	124.780,21	126.498,14	146.302,05	165.757,71
Adquisición e Intangibles	63.947,00					
Total, Actividades de Inversión	63.947,00					
Actividades de Financiamiento	49.345,45	14.312,81	-14.257,71	22.953,06	26.436,51	30.851,23
Deuda a Largo Plazo	19.738,18	2.960,48	2.960,48	2.960,48	2.960,48	2.960,48
Pago de Dividendos		8.234,61	13.731,76	16.093,83	19.116,19	23.015,30
Capital	29.607,27	3.117,72	3.486,43	3.898,75	4.359,83	4.875,45
Incremento neto en efectivo	113.292,45	109.617,21	110.522,50	149.451,20	172.738,56	196.608,94
TOTAL	14.601,55	109.617,21	110.522,50	149.451,20	172.738,56	196.608,94

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

7.4.1 Flujo del Inversionista

El análisis del flujo del inversionista busca determinar la rentabilidad del proyecto. Para el cálculo se utiliza el rendimiento mínimo esperado por el inversionista CAPM para determinar si el proyecto es viable.

Tabla 19. Cálculo de los Rendimientos Esperados CAPM y WACC

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	40,00%
E (% Recursos Propios)	60,00%
D+E	100,00%
D/E	66,7%
Kd (Costo deuda)	11,23%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	1,63%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	4,06%
β l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,4250
β u (Beta desapalancado o de los activos)	1,0000
EMBI (Riesgo País)	9,03%
CAPM = [rf + βl (Rm - rf)] + EMBI	16,45%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]	12,73%

Tabla 20. Flujo del Inversionista

Flujo de Efectivo Apalancado o del Inversionista						
	Período 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo	\$(29.607,27)	\$ 932,61	\$11.346,39	\$13.219,27	\$20.811,10	\$17.714,55

El CAPM refleja el riesgo, pero también nos indica el rendimiento que quiere el inversionista para el proyecto. El valor del CAPM nos refleja un rendimiento de 16,45%, que significa que por cada dólar que invierto espero 0,45 centavos considerando que el proyecto está financiado con 60% recursos propios y 40% deuda.

Tabla 21. Cálculo de la tasa de descuento

Indicadores		
Tasa de Descuento (CAPM)		16,45%
VAN	\$	9.782,96
TIR		25%
PRI		3,54

De acuerdo a los indicadores del Valor Presente Neto (VAN) y el Rendimiento Real de Proyecto (TIR) se acepta el proyecto ya que los valores reflejan que el proyecto es viable para el periodo de análisis (cinco años). Sin embargo, como se mencionó anteriormente para el año seis de debe realizar una reinversión por los estándares de la empresa.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros nos permiten ponderar la situación financiera de la empresa y de esta manera tomar decisiones a futuro; tomando en cuenta las razones financieras de liquidez, rentabilidad, actividad y apalancamiento.

Tabla 22. Indicadores Financieros

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Rentabilidad</u>					
Margen sobre ventas	3,35%	5,14%	5,77%	6,42%	7,26%
Margen Bruto	5,09%	4,08%	-4,56%	22,83%	51,60%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	4,64%	7,77%	9,97%	12,90%	17,76%
Rendimiento sobre Activo (ROA)	16,76%	21,51%	23,18%	21,41%	21,94%
Rendimiento sobre Inversión (ROI)	16,15%	19,26%	22,47%	26,41%	33,10%
<u>Activos</u>					
Rotación de Activos	4,95	5,56	7,76	7,90	8,73
<u>Liquidez</u>					
Razón D/E	2,11	3,08	2,82	1,41	1,76
Razón de Apalancamiento	0,76	1,01	1,07	0,97	0,75

Se observa que desde el año 1 la empresa empieza a generar rentabilidad con un margen sobre ventas de 3,35 %. La cantidad aumenta en el transcurso de los años y demuestra que la empresa es rentable a corto plazo proyectado a cinco años. En cuanto al análisis ROE se observa que en el año 1 inicia con un valor de 4,64% mientras que para el año 5 tiene un valor de 17,76% significa que por cada dólar de patrimonio me genera 0,17 centavos al rendimiento. En cuanto al ROA en el año 5 finaliza con un porcentaje de 21,94% lo que significa que por cada dólar que tengo me genera 21 centavos en utilidad operativa. Finalmente, el ROI finaliza con un valor de 33,10% quiere decir que por cada dólar que ingrese como inversionista más la deuda del banco genero 33 ctvs. de retorno.

7.6 Conclusiones y recomendaciones financieras

- De acuerdo a los indicadores financieros se estima que la rentabilidad del proyecto es positiva en un periodo de 5 años.
- Al analizar el flujo del inversionista, este nos indica que el valor presente neto es de \$ 8.887,27 con una tasa interna de retorno del 25%, dichos valores nos indica que el proyecto es viable en el periodo establecido.
- De acuerdo al análisis del flujo del inversionista se determinó que el período de recuperación de la inversión del proyecto será a partir del tercer año lo que significa que el proyecto está generando utilidades rentables.
- Se recomienda que para el año 6 se realice una reinversión debido a que se estima que las ventas aumenten a partir de dicho año. Además, es necesario la compra de nueva maquinaria y contratación de mano de obra adicional.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- De acuerdo al análisis político – económico, Ecuador y Perú pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), lo que permite que los países comercialicen sin pagar aranceles favoreciendo a la importación de la materia prima (Mashua negra). Por otro lado, en el análisis económico se observa que el sector de manufactura de alimentos en los últimos años ha tenido un

crecimiento favorable en la industria 4,1% en el 2018, permitiendo que más empresas ingresen a este mercado favoreciendo a los pequeños emprendedores.

- En Ecuador existe escasa información sobre las características y beneficios de la Mashua negra es por ello que la producción y el consumo ha disminuido en los últimos años por lo que la negociación con los proveedores para la adquisición de este producto es baja. Sin embargo, la amenaza de sustitutos es alta ya que existen diferentes alternativas de bebidas a base de frutas, tubérculos y plantas deshidratadas, por lo que para la introducción de la Mashua negra deshidratada en el mercado es necesario definir varias estrategias de promoción, publicidad y penetración de mercado.
- Se debe aprovechar de las oportunidades que refleja este plan de negocios para contrarrestar las amenazas del entorno, ya que según el análisis de la matriz de factores externos se obtuvo una valoración total de 2,97. La oportunidad más representativa es la existencia del acuerdo comercial y la progresiva tendencia de consumos orgánicos.
- En base a la investigación del cliente se evidenció que de acuerdo a las encuestas realizadas las personas muestran interés por la compra del producto. De modo que 72% de los encuestados se mostraron dispuestos a adquirir la Mashua negra deshidratada y el 26% proporcionaron una respuesta negativa a la compra. En cuanto al precio se definió que un contenido neto de 250 gramos de Mashua negra deshidratada será vendido en \$3 ya que el 52% de los encuestados consideraron que es un precio justo para la venta de la Mashua negra deshidratada. Sin embargo, el precio incrementa por año de acuerdo al promedio de la inflación en el periodo 2009 – 2019.

- Conforme a las entrevistas realizadas se determinó que existe amplia competencia en la industria de productos deshidratados. Sin embargo, es una gran oportunidad de negocio debido que los alimentos deshidratados han tenido gran acogida en el mercado por sus diferentes funciones y beneficios para la salud, cabe recalcar que existen empresas con marcas que tienen una fuerte posición en el mercado y que son la principal competencia para la introducción de la Mashua negra al mercado quiteño, por lo que se debe considerar estrategias de penetración para que el producto tenga gran acogida en el mercado. La inversión inicial no es muy alta si se empieza con hornos básicos de deshidratación.
- Para obtener un rendimiento satisfactorio en el mercado se debe agregar algunas características para mejorar la calidad del producto como: agregar diferentes frutas, endulzante, entre otros. También incrementar los puntos de distribución y realizar alianzas estratégicas con cadenas de supermercados. Otro punto importante es realizar diferentes productos a base de Mashua negra deshidratada promoviendo el consumo y cultivo en los sectores rurales de la Sierra ecuatoriana de tal manera que incremente el desarrollo de la matriz productiva.
- De acuerdo al análisis de los indicadores de rentabilidad, liquidez, actividad y apalancamiento el proyecto muestra ser viable. Además de acuerdo a la valoración del VAN y TIR del flujo de inversionista los valores son positivos con una TIR del 24% que representa viabilidad en el negocio, por lo que se acepta el plan de negocios proyectado a 5 años, a partir del año 6 se debe realizar una reinversión por la adquisición de nueva maquinaria y estándares administrativos y financieros.

REFERENCIAS

- ARCSA. (2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/solicitud-de-autorizacion-de-materias-primas-alimenticias-en-general-aditivos-alimentarios-y-productos-semielaborados-sin-fines-de-venta-directa-al-consumidor-final-producidas-en-el-pais-o-importada/>
- Banco Central del Ecuador. (26 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Cham & Mauborgne. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. En Cham Kim y Renée Mauborgne. Norma.
- Chau, E. (7 de Marzo de 2018). *Andina*. Obtenido de Agencia Peruana de Noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-invertira-600-millones-soles-innovacion-tecnologica-agricola-5-anos-702417.aspx>
- COPCI. (19 de Abril de 2016). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/S452_20110519-20150429.pdf
- El Comercio. (25 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/mashua-desinflama-prostata.html>
- Gallardo, T. (24 de Mayo de 2017). *Myperuglobal*. Obtenido de <http://myperuglobal.com/el-potencial-de-la-mashua-en-mercados-con-mayor-poder-adquisitivo/>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicación:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf

INEC, I. N. (2010). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (Junio de 2016). *INIA*. Obtenido de SUDIRGEB: <http://www.fao.org/3/i1500e/Peru.pdf>

Jezrrel López . (08 de Octubre de 2019). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/incoterm-dpu/>

kotler & Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. En P. K. Armstrong. México: Pearson.

Lambin, Gallucci & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing. En G. & Lambin, *Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (págs. 377-378). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Gallucci & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing. En G. & Lambin, *Gestión Estratégica y Operativa de Marketing* (págs. 381-382). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Galluci & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing. En G. & Lambin. México: Mc Graw Hill.

Lambin, Galluci & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing. En *Gestión Estratégica y Operativa de Mercado* (págs. 242-250). México: Mc Graw Hill.

Lambin, Galluci & Sicurello. (2009). Dirección de Marketing. En *Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (pág. 489). México: McGraw - Hill.

Magallanes, K. (2018 de Septiembre de 2018). *Chispa*. Obtenido de <https://www.chispa.tv/relajate/propiedades-curativas-cancer-mashua-tuberculo-andino--20180929-0009.html>

Market Access Map. (2019). *Market Access Map*. Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=218&partner=604&product=071490&level=6>

MINAGRI. (12 de Octubre de 2018). *Ministerio de Agricultura y Riego*. Obtenido de <https://www.pnia.gob.pe/2018/11/15/minagri-consolida-comision-tecnica-regional-para-impulsar-proyectos-de-innovacion-agraria-en-arequipa/>

MINCETUR. (2010). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (04 de Julio de 2016). Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/23-sector-agrario/cultivos-de-importancia-nacional/183-papa?start=1>

Ministerio de Industrias y Productividad. (26 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-209-convenio-bilateral-ecuador-peru-mejorara-dinamica-comercial-entre-los-dos-paises/>

OMS. (4 de Junio de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>

ONU. (2018 de Mayo de 2018). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1136350/icode/>

PROMPERÚ. (2019). *Requisitos de acceso a mercado (RAM)*. Obtenido de <http://ram.promperu.gob.pe/#>

SWISSPAC. (01 de Julio de 2019). *Bolsas Stand Up*. Obtenido de SWISSPAC, EC: <https://www.swisspac.ec/bolsas-stand-up/>

Trade Map. (2019). Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional : https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c218%7c%7c071490%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 1. Crecimiento de la Industria

	C103012	
	VENTAS LOCALES 12% (411)	VENTAS LOCALES 0% (413)
2011	\$ 18.769.068,00	\$ 8.380.367,00
2012	\$ 20.706.780,00	\$ 11.539.511,00
2013	\$ 24.329.275,00	\$ 12.558.502,00
2014	\$ 27.520.555,00	\$ 11.375.220,00
2015	\$ 27.875.576,00	\$ 11.810.128,00
2016	\$ 28.477.759,00	\$ 10.449.857,00
2017	\$ 19.320.806,00	\$ 10.838.296,00
2018	\$ 20.476.451,00	\$ 10.993.654,00
2019	\$ 15.932.180,00	\$ 11.625.555,00

Fuente: SRI – Estadísticas Multidimensionales

Anexo 2

Tabla 2. Valores de exportaciones peruanas hacia Ecuador en miles de dólares

Código del producto	Descripción del producto	Perú exporta hacia Ecuador			Ecuador importa desde el mundo			Perú exporta hacia el mundo		
		Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
071490	Arrurruz, salep, aguaturmas y las raíces y tubérculos similares ricos en fécula o en inulina	0	0	2	0	0	3	2.459	1.027	661

Fuente: Trademap 2019

Anexo 3: Link a la encuesta realizada

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc281a_wCCOpCWcq3bmZxBOL309wqqtYPflu6fx00Bbp2QfQ/viewform?usp=sf_link

Anexo 4: Determinación del Precio

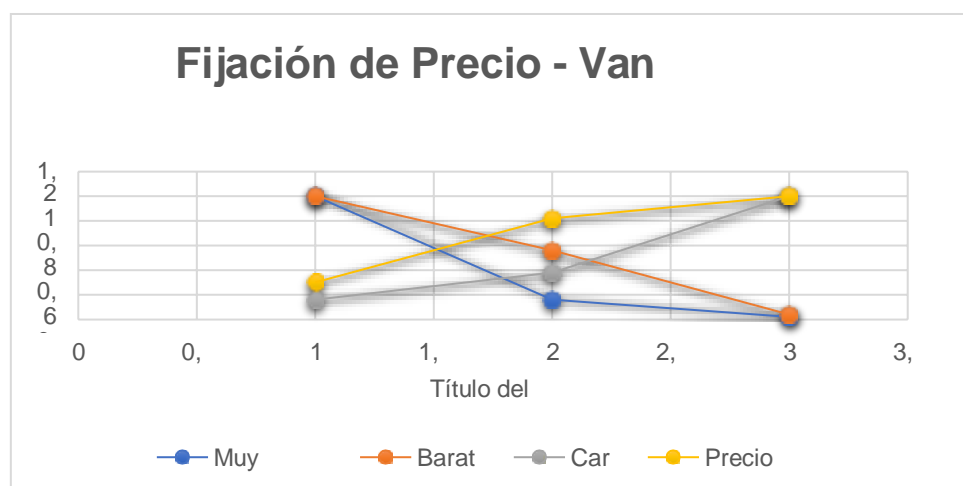
Tabla 3. Tablas cruzadas

Etiquetas de fila	Muy Barato	Frecuencia	Muy Barato
\$2,00 a \$3,00	42	0,84	1
\$3,00 a \$4,00	7	0,14	0,16
\$5,00 a \$6,00	1	0,02	0,02
Total general	50		

Etiquetas de fila	Barato	Frecuencia	Barato
\$2,00 a \$3,00	22	0,44	1
\$3,00 a \$4,00	26	0,52	0,56
\$5,00 a \$6,00	2	0,04	0,04
Total general	50		

Etiquetas de fila	Caro	Frecuencia	Caro
\$2.00 a \$3.00	8	0,16	0,16
\$3.00 a \$4.00	11	0,22	0,38
\$5.00 a \$6.00	31	0,62	1
Total general	50		

Etiquetas de fila	Precio Neutro	Frecuencia	Precio Justo
\$2,00 a \$3,00	15	0,3	0,3
\$3,00 a \$4,00	26	0,52	0,82
\$5,00 a \$6,00	9	0,18	1
Total general	50		



Anexo 5: Análisis de Correlación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1. ¿Consume usted infusiones?	1																									
2. ¿Que tipo de infusiones consume?	0,29	1,00																								
3. ¿Con que frecuencia consume infusiones?	0,21	-0,06	1,00																							
4. ¿De los siguientes atributos cuáles son los más importantes para usted al momento de consumir infusiones?	-0,12	0,24	-0,04	1,00																						
5. ¿Consume usted productos deshidratados?	0,32	0,02	0,16	-0,26	1,00																					
6. ¿Ha consumido usted infusiones a base de productos deshidratados?	0,12	-0,24	0,48	-0,26	0,47	1,00																				
7. ¿Conoce usted sobre la mashua negra?	0,17	0,11	-0,23	0,18	0,06	-0,12	1,00																			
8. ¿Conoce algún producto similar que incluya mashua negra?	-0,12	-0,05	-0,23	-0,13	0,12	0,17	0,35	1,00																		
9. ¿Cuál es el producto o marca?	0,36	0,07	0,15	0,15	-0,06	-0,19	-0,09	-0,72	1,00																	
10. Considerando las especificaciones detalladas al inicio de esta encuesta. ¿Consumiría usted este producto?	-0,10	-0,19	0,22	0,02	-0,22	0,35	-0,33	0,16	-0,12	1,00																
11. ¿Con que otro tipo de productos deshidratados le gustaría consumir este producto?	-0,02	0,02	-0,13	-0,03	-0,15	-0,02	-0,02	0,00	0,10	0,11	1,00															
12. ¿Con que tipo de endulzante le gustaría consumir este producto?	-0,13	0,08	0,05	-0,04	-0,13	-0,10	0,09	0,10	0,04	0,06	-0,07	1,00														
13. ¿A qué precio entre 2.00 dólares y 6.00 dólares consideraría este producto como muy barato para dudar de su calidad y no lo compraría?	0,36	0,01	0,14	-0,20	0,09	0,10	-0,16	0,16	-0,12	-0,04	-0,06	0,02	1,00													
14. ¿A qué precio entre 2.00 dólares y 6.00 dólares consideraría este producto como muy barato y aún así lo compraría?	-0,27	0,18	-0,19	-0,09	-0,32	-0,37	-0,08	-0,02	-0,25	-0,13	0,01	-0,11	0,17	1,00												
15. ¿A qué precio entre 2.00 dólares y 6.00 dólares consideraría como caro y aún así lo compraría?	-0,43	-0,21	0,05	0,03	-0,23	-0,03	-0,27	-0,17	-0,05	-0,01	-0,07	0,17	-0,05	0,29	1,00											
16. ¿A que precio entre 2.00 dólares y 6.00 dólares considera usted un precio justo para este producto?	-0,33	-0,06	-0,17	0,00	-0,22	-0,14	-0,05	-0,16	-0,01	0,18	-0,28	0,03	-0,21	0,39	0,47	1,00										
17. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar este producto?	-0,21	0,12	-0,02	0,32	0,02	-0,12	-0,05	0,07	-0,18	-0,11	-0,20	-0,04	0,00	0,23	0,21	-0,01	1,00									
18. ¿En que sector de la ciudad de Quito preferiría usted encontrar disponible este producto?	0,11	0,24	-0,05	0,19	0,05	-0,14	0,18	0,00	-0,04	-0,16	-0,01	0,04	-0,13	0,09	-0,02	-0,08	0,26	1,00								
19. ¿Prefiere usted que este producto sea entregado en algún lugar de su preferencia?	0,13	-0,26	-0,06	-0,14	0,14	0,20	0,00	0,13	-0,13	0,10	0,00	-0,02	0,16	0,00	0,01	-0,05	0,15	-0,05	1,00							
19. Si su respuesta es Sí. ¿ En que lugar le gustaría que se entreguen el producto de mashua negra deshidratada?	-0,13	-0,14	-0,37	0,05	-0,02	-0,08	-0,07	0,23	-0,17	0,07	0,15	0,11	-0,13	0,03	0,10	0,02	-0,16	-0,01	0,02	1,00						
20. ¿Que tipo de promoción le atrae más para este producto?	-0,13	0,04	-0,06	0,37	-0,24	-0,15	0,19	-0,03	-0,06	0,16	-0,13	0,12	-0,02	0,08	0,02	0,20	-0,04	0,04	0,01	0,04	1,00					
21. ¿Por qué medios de comunicación se entera usted sobre información de infusiones a base de productos deshidratados?	-0,03	-0,12	-0,35	0,06	-0,14	-0,15	0,23	0,18	-0,14	0,13	-0,05	0,15	-0,14	-0,17	-0,07	0,09	0,05	0,04	0,21	0,12	0,17	1,00				
22. ¿Revisa con detenimiento los anuncios comerciales en sus redes sociales?	0,01	0,09	-0,08	0,03	0,17	0,26	0,17	0,18	-0,21	0,15	-0,06	-0,07	0,14	0,03	-0,15	-0,01	-0,03	-0,14	0,06	0,15	-0,03	-0,08	1,00			
23. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto de infusión a base de mashua negra deshidratada?	-0,15	0,14	-0,24	-0,01	0,02	-0,16	0,13	0,02	-0,05	-0,11	0,00	0,09	-0,10	0,10	0,05	0,19	0,02	0,02	-0,11	0,18	-0,06	0,03	0,28	1,00		
Edad	0,05	0,34	-0,31	0,26	0,11	-0,09	-0,02	-0,03	-0,20	-0,22	-0,04	-0,12	-0,01	0,12	0,01	0,01	0,24	0,16	-0,08	0,31	0,10	-0,09	0,24	0,20	1,00	
Sexo	-0,13	-0,08	-0,03	-0,01	0,00	0,10	0,15	-0,15	-0,01	-0,21	0,20	-0,25	0,16	0,11	-0,03	-0,09	-0,06	-0,37	-0,02	-0,23	-0,06	-0,04	0,15	0,02	-0,07	1,00

Figura 1. Análisis de las variables del análisis cuantitativo

Anexo 6: Indicadores

Tabla 4. Indicadores Financieros

Supuestos	Datos	Fuente
Mercado Objetivo	23.762,65	
Promedio		
Inflación últimos 10 años	1,12%	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/
Valor de rescate	50,00%	
Tasa de crecimiento de la industria 2013-2018	3,00%	https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/
Tasa libre de riesgo a 5 años	1,63%	https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us
Beta	0,81%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Prima de riesgo	4,06%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Riesgo país a 9/12/2019	9,03%	https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareld=0
Tasa Efectiva de Impuestos	36,25%	https://www.derechoecuador.com/la-participacion-de-los-trabajadores-en-las-utilidades-de-las-empresas
Participación de trabajadores	15%	http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/

Impuesto a la renta	25%	http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/reparto-utilidades/
Reserva legal	10%	https://actualicese.com/actualidad/2017/02/20/decreto-de-reservas-legales-en-las-sociedades/
Interés préstamo Banco del Pacífico PYME	9,50%	https://www.educacionfinanciera.com.ec/simuladores/
Aporte Patronal IESS	11,15%	http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/aporte-patronal-iess/
Fondo de Reserva	8,33	http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/fondos-de-reserva/
Días de cuentas por cobrar	15	
Ventas a crédito	40%	
Ventas al contado	60%	
Período de Tiempo	365	

