



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PICADITAS EN CUBOS
A BASE DE QUESO DE PAPA, PIMIENTOS Y FINAS HIERBAS, PARA SU
COMERCIALIZACIÓN EN EL NORTE DE QUITO**

Autor

Diego Alejandro Macías Cevallos

Año

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PICADITAS EN CUBOS
A BASE DE QUESO DE PAPA, PIMIENTOS Y FINAS HIERBAS, PARA SU
COMERCIALIZACIÓN EN EL NORTE DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración
de Empresas

Profesor Guía

Karina del Rocío Falconí Ausay

Autor

Diego Alejandro Macías Cevallos

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, para su comercialización en el norte de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diego Alejandro Macías Cevallos, en el semestre 2020-1, orientando 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”.

Karina del Rocío Falconí Ausay

C.I.0502395288

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, para su comercialización en el norte de Quito, del estudiante Diego Alejandro Macías Cevallos, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Irma del Carmen Padilla Espinoza
C.I.1709198178

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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 vigentes”

Diego Alejandro Macías Cevallos

C.I.1722771902

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por nunca dejarme solo, por siempre estar conmigo. Dios y ustedes siempre en mí, por el apoyo absoluto a lo largo del camino recorrido hasta hoy; cultivando en mí valores y principios que ahora me ayudan a enfrentar la vida solo, para nunca dar un paso atrás.

DEDICATORIA

A mi madre y hermano por estar presentes en mi vida, por entregarme su amor y soporte.

A los docentes, por el conocimiento impartido a lo largo de mi trayectoria académica, quienes colaboraron con la materialización de este sueño.

RESUMEN

Esta investigación busca analizar la factibilidad para la producción y comercialización de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, para su comercialización en el norte de Quito.

Al analizar el entorno se determina que es favorable para el proyecto, principalmente por la tendencia a consumir productos naturales y que aporten al bienestar de la salud, y el balance positivo que muestra la matriz EFE.

El estudio del cliente muestra que en el norte de Quito existe una demanda potencial permanente para las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, porque el producto entrega sabor, calidad y aporta a la salud. La idea de negocio es interesante porque el balance situacional es positivo y el mercado muy atractivo, en consecuencia, al ofertar el producto cumpliendo los requerimientos del mercado es posible ingresar exitosamente en él, en especial porque aparentemente no existe una competencia directa.

Del plan de marketing se determina la alta probabilidad de captar 5% del mercado y comercializar 52.349 unidades de producto el primer año, con una propuesta de valor enfocada a la diferenciación, una estrategia de posicionamiento más por más, una estrategia de precios de descreme, y una estrategia de distribución selectiva a través de Supermaxi y Megamaxi.

Allpa Sinchi será una empresa enfocada al cuidado de la salud, fomentando un estilo de vida saludable en los clientes, mediante un producto alimenticio natural, que aporte valores nutricionales de alta calidad.

Al analizar los flujos de caja desde la perspectiva del proyecto e inversionista, se determina que el proyecto es viable y rentable por lo que procede su implementación pues los indicadores son favorables, y los índices financieros superiores a los de la industria.

Palabras claves. Producir, comercializar, picaditas en cubos a base de queso de papa, potencial de mercado, factibilidad financiera.

ABSTRACT

This research analyzes the feasibility for the production and marketing of diced potatoes based on potato cheese, peppers and fine herbs, for marketing in the north of Quito.

When analyzing the environment, it is determined that it is favorable for the project, mainly due to the tendency to consume natural products that contribute to the well-being of health, and the positive balance shown by the EFE matrix.

The client's study shows that in the north of Quito there is a permanent potential demand for diced potatoes based on potato cheese, peppers and fine herbs, because the product delivers flavor, quality and contributes to health. The business idea is interesting because the situational balance is positive and market is very attractive, as a result of offering the product meeting the requirements of the market, it is possible to enter it successfully, especially because there is apparently no direct competition.

The marketing plan determines the high probability of capturing 5% of the market and marketing 52,349 units of product the first year, with a value proposition focused on differentiation, a more-for-more positioning strategy, a skimming pricing strategy, and a selective distribution strategy through Supermaxi and Megamaxi.

Allpa Sinchi will be a company focused on health care, promoting a healthy lifestyle in customers, through a natural food product that provides high quality nutritional values.

When analyzing the cash flows from the perspective of the project and investor, it is determined that the project is viable and profitable, so its implementation is appropriate because the indicators are favorable, and the financial indexes are higher than those of the industry.

Keywords. Produce, market, diced potato cheese, market potential, financial feasibility.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Político y Legal	3
2.1.2 Entorno Económico.....	5
2.1.3 Entorno Social	7
2.1.4 Entorno Tecnológico	8
2.2 Análisis de la industria.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.2 Rivalidad entre competidores	10
2.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	11
2.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	12
2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos	12
2.3 Matriz EFE	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Problema de investigación	15
3.1.1 Preguntas de la Investigación.....	15
3.1.2 Hipótesis de la Investigación	15
3.1.3 Objetivos de investigación	15
3.2 Investigación Cualitativa	16
3.2.1 Entrevista a expertos	16
3.2.2 Grupo Focal	18
3.2.2 Investigación Cuantitativa	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23

4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	27
5.1. Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1. Mercado objetivo.....	27
5.1.2. Propuesta de Valor	28
5.1.3. Estrategia de posicionamiento	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto	29
5.2.1.1 Atributos.....	29
5.2.1.2 Branding	31
5.2.1.3 Empaque y Etiqueta.....	32
5.2.2 Precio.....	33
5.2.3 Plaza.....	35
5.2.4 Promoción.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos a mediano plazo.....	40
6.1.4 Objetivos a largo plazo	40
6.2 Plan de Operaciones	41
6.2.1 Cadena de Valor	41
6.2.2 Estructura de procesos.....	42
6.2.2 Flujograma de proceso productivo.....	42
6.3 Estructura Organizacional	44
6.3.1 Estructura Legal.....	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47

7.1.1.	Proyección de ingresos.....	47
7.1.2.	Proyección de costos	47
7.1.3.	Proyección de gastos.....	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	49
7.2.1.	Inversión inicial, capital de trabajo	49
7.2.2.	Financiamiento y estructura de capital	50
7.3.	Proyección de estados financieros.....	50
7.3.1.	Estado de resultados	50
7.3.2.	Estado de situación financiera	51
7.3.3.	Estados de flujo de efectivo.....	52
7.4.	Evaluación de la factibilidad financiera	52
7.4.1.	Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	52
7.4.2.	Tasa de descuento	52
7.4.3.	Criterios de valoración	53
7.5.	Índices financieros.....	54
8.	CONCLUSIONES.....	55
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación CIIU sección C	9
Tabla 2. Matriz EFE.....	13
Tabla 3. Entrevista a experto 1.....	16
Tabla 4. Entrevista a experto 2.....	17
Tabla 5. Segmentación de mercado.....	27
Tabla 6. Aporte del producto	31
Tabla 7. Costo de ventas	33
Tabla 8. Promoción de Ventas	38
Tabla 9. Presupuesto de Marketing.....	39
Tabla 10. Objetivos a mediano plazo	40
Tabla 11. Objetivos a largo plazo	40
Tabla 12. Análisis de tiempos.....	43
Tabla 13. Presupuesto de ingresos.....	47
Tabla 14. Proyección costo de ventas (Dólares)	48
Tabla 15. Gastos proyectados.....	48
Tabla 16. Inversión capital de trabajo.....	49
Tabla 17. Inversión inicial	49
Tabla 18. Estructura de financiamiento del capital	50
Tabla 19. Estado de resultados proyectado	51
Tabla 20. Estado de situación financiera proyectado	51
Tabla 21. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)	52
Tabla 22. Evaluación financiera del proyecto e inversionista	53
Tabla 23. Índices financieros.....	54

Índice de figuras

Figura 1. Sector industria alimentos y bebidas 2008-2018.....	6
Figura 2. Crecimiento sector industria alimentos y bebidas 2008-2018	6
Figura 3. Resultados del análisis cualitativo.....	19
Figura 4. Modelo Van Westendorp.....	21
Figura 5. Modelo Canvas	28
Figura 6. Atributos de la papa	30
Figura 7. Marca Allpa Sinchi.....	31
Figura 8. Presentación del producto Allpa Sinchi	33
Figura 9. Dispersión geográfica de Supermaxi y Megamaxi	35
Figura 10. Cadena de Valor	41
Figura 11. Mapa de procesos.....	42
Figura 12. Proceso productivo.....	43
Figura 13. Oficinas y planta de producción	44
Figura 14. Estructura organizacional	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Para la creación del siguiente proyecto, se a tomado en cuenta el sector agroindustrial, aportando beneficios nutricionales que mejoran la calidad de vida, obteniendo como mercado objetivo, a las personas que buscan cuidar su salud.

El ser humano es el único mamífero que después de terminar su período de lactancia sigue consumiendo leche de otros animales, esto se debe a que la sociedad ha naturalizado la idea sobre el consumo de lácteos, afirmando que es beneficioso para la nutrición, no obstante, la escuela de Harvard de Salud Pública demostró que la ingesta constante de derivados de leche de vaca aumenta el riesgo de contraer enfermedades tales como; diabetes, cáncer de estómago, cáncer de próstata, cáncer de mama, osteoporosis, alergias, asma entre otros (Harvard school of public health , s.f.). Por esta razón la escuela de Harvard recomienda eliminar por completo de la dieta, los alimentos que contengan lácteos o derivados por los problemas que conlleva su consumo, sustituyéndolos por agua o disminuyéndolos. (Harvard T.H.CHAN, s.f.)

La papa al ser un tubérculo es un alimento rico en carbohidratos, con una gran cantidad de proteínas, aminoácidos, vitaminas C, B6, folato, minerales tales como potasio, calcio, magnesio y los micronutrientes, hierro, zinc. Además, tiene una gran cantidad de antioxidantes, que naturalmente son libres de grasa y colesterol, gracias a estas cualidades la papa se convierte en un alimento nutritivo y beneficioso para la salud apto para el consumo de cualquier persona. En Ecuador el INIAP mantiene la mayor colección de papas nativas, se considera que existen más de 550 variedades, las mismas que presentan adaptación a las diferentes características agronómicas, morfológicas y de calidad. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2014).

Por este motivo el proyecto tiene la necesidad de crear una picadita en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas libre de lactosa.

La fabricación de este producto cuenta con un proceso sumamente fácil, que no demanda un complejo sistema industrializado, por esta razón, la elaboración artesanal permite realizarlo a bajo costo con relación a la utilización de la tecnología, siendo un producto sustituto con grandes beneficios para la salud; contribuyendo a la prevención de la malnutrición, evitando enfermedades degenerativas y no transmisibles. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Estudiar la factibilidad para la producción y comercialización de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, para su comercialización en el norte de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar a través de variables económicas, sociales, ecológicas, políticas, legales y tecnológicas el entorno del mercado ecuatoriano, realizando la investigación de las cinco fuerzas de Porter y su afectación al desarrollo del proyecto.
- Realizar el estudio de mercado con investigaciones cualitativas y cuantitativas para definir el campo de acción y el mercado meta.
- Establecer las oportunidades del negocio en base al análisis de las preferencias del ambiente externo y las necesidades del consumidor.
- Diseñar el plan de marketing que demuestre cómo se van a realizar las estrategias a seguir con respecto al producto, según su precio, plaza y la promoción, para cumplir con el objetivo planteado.
- Determinar la viabilidad financiera en el proyecto, mediante flujos proyectados con diferentes escenarios y análisis de sensibilidad del proyecto a 5 años.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Político y Legal

- **Políticas agropecuarias**

En el año 2012 el MAGAP, ha llevado a cabo varias acciones en contexto de la escasa penetración de instrumentos financieros, una de estas gestiones observa que existe la promoción de la papa, mediante ruedas de negocio a través de la Subsecretaría de Comercialización con el objetivo de mejorar la relación entre productores e industrias, con el propósito de lograr acuerdos comerciales; eliminando intermediarios y asegurando un precio más justo para los agricultores. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la misma que establece una oportunidad para el sector alimenticio donde los productores pueden llegar a sacar su certificado nacional de producción en tiempo record por medio del sistema ARCSA, obteniendo resultados favorables como son la anulación del registro sanitario por producto y remplazándolo por el registro sanitario por línea de producción. De esta manera los gastos de legalización para los permisos de funcionamiento quedan obsoletos, lo cual significa menos gastos para la empresa al ingresar al mercado. (Ministerio de Salud Pública, 2017).

El riesgo político de Ecuador se encuentra en 52,50% (2018), ubicándolo en un porcentaje de inestabilidad política inquietante para la inversión extranjera y nacional (Marsh, 2018), que crea una incertidumbre en las leyes que puedan implementarse, lo que genera restricciones y barreras a través de incrementos o la imposición de nuevos impuestos; afectando directamente al entorno económico, provocando la disminución de inversión por falta de confianza.

- **Etiquetado, higiene y producción**

Dentro de la ley de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados emitido desde el año 2002, siendo el decreto ejecutivo número 3253 el que estipula que deberá cumplirse con todos los lineamientos para el procesamiento de alimentos dependiendo del producto a tratarse, una vez conformado lo que ahora es el ARCSA por medio de decreto ejecutivo número 1290 emitido el 13 de septiembre de 2012; se empezaron a realizar varios cambios, dentro de estos cambios el del 12 de septiembre de 2015 que se firmó la normativa técnica sanitaria sobre prácticas correctas de higiene para establecimientos procesadores de alimentos categorizados como artesanales y organizaciones del sistema de economía popular y solidaria, eliminando varios puntos para ayudar a los fabricantes de productos artesanales. A partir del 21 de diciembre de 2015, ARCSA vuelve a cambiar a través de la resolución publicada en el registro oficial número 681 febrero de 2016, en el cual se derogó 4 resoluciones y 2 acuerdos ministeriales (UPLEVELCONSULTORES, 2019), creando normativas de higiene sanitaria de alimentos sin incluir a los artesanos; cabe destacar que el entorno Político y legal dentro de Ecuador, genera incertidumbre, ya que las resoluciones formuladas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) tienen contradicciones con las regulaciones que emite el INEN porque que están en constante cambio, provocando la misma incertidumbre en el sector. Los cambios que emite el INEN son, el aumento de los costos para el diseño de etiquetas que desencadena en grandes desperdicios del material de empaque y así conlleva al aumento de costos de mano de obra entre otras cosas (ARCSA, 2019). De acuerdo a lo anteriormente mencionado las empresas que decidan invertir en esta industria deberán tener en cuenta los costos adicionales que puedan existir.

2.1.2 Entorno Económico

- **Economía del país**

De acuerdo a lo que señala la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, se puede identificar al sector manufacturero como uno de los más fuertes para la economía ecuatoriana, dado que es una de las fuentes generadoras de empleo más importante, ya que incluye a distintos agricultores, empresas embotelladoras, transportistas, fabricantes de etiquetas y empaquetado, artesanos entre otros, con plazas de empleo de aproximadamente 252.948 personas, por esta razón al ingresar nuevas empresas a este sector industrial se genera mayor cantidad de empleo y una mejor producción de productos nacionales (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2016).

Según cifras del Banco Central en el año 2017 se puede identificar que el Ecuador se encuentra en un periodo de estabilización, demostrando que la economía del país creció en un 3% (Banco Central del Ecuador, 2018), por este motivo se debe mejorar las inversiones en el país, creando políticas a mediano y corto plazo para regular el aumento de la deuda, para de esta manera mejorar el ambiente del clima de inversiones. Según el Ministerio de Economía y Finanzas el país busca la manera de reactivar la productividad con programas económicos para atraer inversionistas con más de siete millones de dólares (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), generando estabilidad y apoyo para los nuevos emprendimientos que están ingresando al mercado.

- **Crecimiento ventas del sector**

La propuesta de negocio se encuentra situada dentro del sector manufacturero de alimentos, precisamente en el código CIIU C1079.22 correspondiente a la elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya), el subsector de elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 sumó USD:3.229,67 millones, con una participación en el total del PIB de 4,67%, puesto que representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo), otros productos alimenticios y las bebidas tienen el

15.3% y el 9.6% del sector (Corporación Financiera Nacional, 2017). Desde el 2008 se ha evidenciado tasas de crecimiento positivas, menos en los años 2009, 2015 y 2016 donde fueron bajas, se estima que el crecimiento de esta industria seguirá con tasas proyectadas del 4,4% al 5% (Corporación Financiera Nacional, s.f.). Estos índices nos demuestran que existe un crecimiento y estabilidad dando una mayor tranquilidad para la inversión.

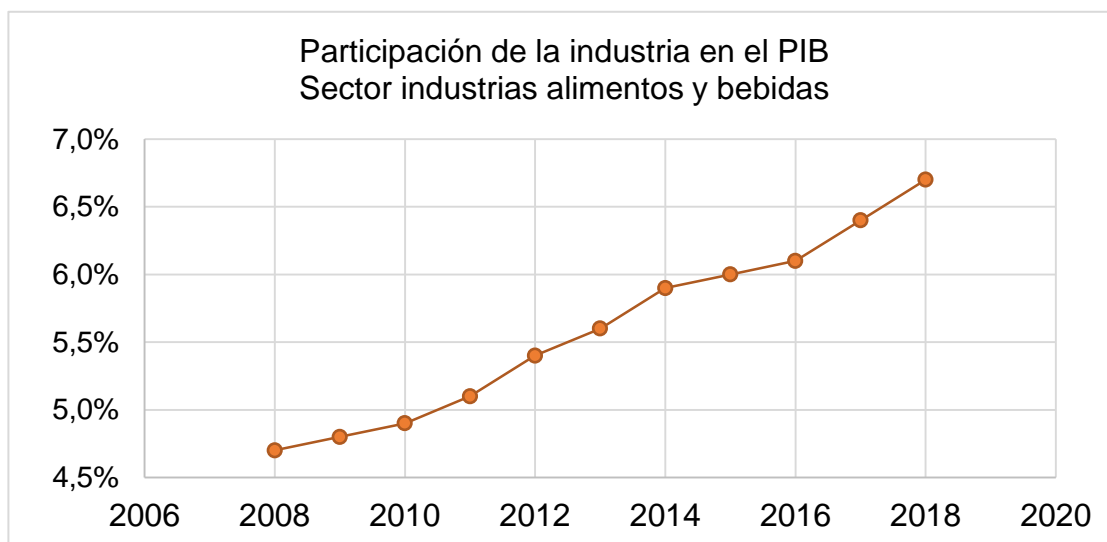


Figura 1. Sector industria alimentos y bebidas 2008-2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Figura 2. Crecimiento sector industria alimentos y bebidas 2008-2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Entorno Social

- **Hábitos alimenticios**

En Ecuador, la industria láctea procesa diariamente 2,662.560 litros de leche de los cuales se destina el 31% de ellos a la producción de queso, seguida por la leche en funda y leche de cartón. De acuerdo con un estudio realizado por Proecuador (Corporación Financiera Nacional, 2017), la tendencia a la ingesta de productos lácteos en Ecuador va en crecimiento, sin embargo la mayoría de las familias destina cerca de USD 32.60 dólares mensuales al consumo de lácteos y sus derivados, lo que implica una oportunidad para el proyecto, ya que la compra del producto analizado no sería un mayor problema.

Actualmente en Ecuador, existe una mayor cantidad de consumidores que dedican más tiempo al cuidado de su salud y su físico, mejorando sus rutinas alimenticias, a su vez eliminando de sus dietas los alimentos que sean perjudiciales para su bienestar, para prevenir enfermedades no transmisibles (ENT) tales como: diabetes mellitus, obesidad, enfermedades del sistema circulatorio, cáncer, problemas cerebrovasculares entre otros, la ciudad de Quito se une al esfuerzo mundial para evitar problemas de salud liderado por el señor Michael Bloomberg ex alcalde de Nueva York; en Ecuador mueren alrededor del 48% de personas a causa de enfermedades no transmisibles, en Quito el 50% de personas muere a causa de estas enfermedades (Municipio Metropolitano de Quito, 2017), en Quito se han tomado acciones centrándose en las comunidades educativas para promover el consumo de alimentos saludables con el proyecto llamado ¡Pilas con las Vitaminas! que arrancó en el año 2017 y está vigente a la fecha. Esto genera competitividad entre las empresas de alimentos, obligándolos a mejorar sus procesos, innovando y creando nuevos productos saludables para el consumidor (Alcaldía de Quito, 2018).

De acuerdo a las estadísticas del levantamiento de información de los últimos años realizados por el INEC y tomando en cuenta las principales ciudades de Ecuador tales como Quito, Guayaquil, Ambato, Machala, Cuenca, los hogares

se encuentran en un estrato medio con un 83,3% que forman parte de los estratos B, C+ y C- (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). El aumento y desarrollo de la clase media es muy importante para la dirección de las industrias en Ecuador ya que existen nuevos requerimientos y características de acuerdo a cada uno de los consumidores.

2.1.4 Entorno Tecnológico

- **Maquinaria industrial**

En Quito existen varios fabricantes de maquinaria para industrias dentro de los cuales tenemos a Colimbec del Ecuador S.A e Imocom Ecuatoriana, empresas que se dedican a la fabricación de maquinaria Industrial, cumpliendo con los parámetros internacionales de calidad y salubridad, desarrollando equipos que logran optimizar los recursos y generar ahorro en los costos de producción.

En Ecuador, dentro de las políticas industriales para el período 2016-2025, en lo que al DM de Quito se refiere y aplica, ha determinado que las empresas con potenciales atractivos dentro de los mercados internacionales y locales, tendrán a su disposición la colaboración de asistencia técnica para mejorar sus procesos de producción; con capacitaciones tecnológicas y retroalimentación de empresas, ya posicionadas en el entorno (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016). Esto ayudará a mejorar los procesos productivos con nuevos métodos e ideas para así mejorar la calidad y entregar altos estándares de producción.

- **Uso de internet**

La conectividad que entregan los medios de comunicación hoy por hoy tienen mayor impacto, de acuerdo a la información de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel), la participación del internet fijo en hogares es de 41,2%, hasta marzo 2018, lo que significa que el alcance por redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otros facilitaría la venta de productos a consumidores interesados en alimentos saludables, llevando información gracias al crecimiento de la tecnología en poco tiempo y llegando a una gran cantidad de clientes (El Universo, 2018).

2.1.5 Entorno Ecológico

- **Regulaciones ambientales**

Según lineamientos emitidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), para el período 2015-2025 se establece: Generar una agricultura sustentable, responsable, cuidando el medio ambiente y mejorando el desarrollo rural, acompañado de buenas prácticas agroecológicas; dentro de la producción agrícola, ayudando a aumentar los niveles de ingreso y la productividad (MAG, 2016).

Dentro de la Industria que desarrolla los productos lácteos, se ha introducido nueva maquinaria que ayuda en los procesos de elaboración de los quesos de forma eficiente. Se aplica un tratamiento térmico en las operaciones básicas más importantes en la industria de procesado de alimentos.

2.2 Análisis de la industria

Para desarrollar el análisis de la industria es importante identificar el Código de Clasificación Industrial Internacional Unificada al que corresponde el proyecto, esta se encuentra dentro del siguiente código:

Tabla 1. Clasificación CIIU sección C

Sección:	C	Industrias Manufactureras
División:	C10	Elaboración de productos alimenticios.
Grupo:	C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
Clase:	C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
Subclase:	C1079.2	Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros.
Actividad:	C1079.22	Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya).

Tomado de: INEC, 2018

El desarrollo del análisis de la industria se basa en las cinco fuerzas de Michael Porter, que repercuten en la competitividad dentro de la industria, cuyo detalle se especifica en el Anexo 1 del documento.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Proveedores: La papa en el Ecuador se cosecha en grandes magnitudes, de acuerdo al censo Nacional Agropecuario (2017) en base a información realizada por el INEC, en Ecuador durante el año 2017 la superficie cosechada de papa se centra principalmente en la zona sierra, dentro de las provincias de Carchi con 5.644(Ha), Pichincha con 5.403(Ha), Chimborazo con 4.308(Ha) y el resto de provincias con 14.178 (Ha), la participación nacional de producción por provincia representa el 13,87% en Tungurahua, el 25,82% en el Carchi, el 27% en Pichincha y en el resto de provincias el 33,31%.

Acceso a proveedores: La mayor concentración de papas se agrupa en la provincia de Pichincha con un 27% de la totalidad a nivel nacional, lo que representa 101,865 toneladas métricas, siendo la provincia mas cercana y con un amplio numero de proveedores, el poder de negociación de los mismos es baja ya que al existir una gran cantidad de oferta del producto los precios no son manejados por el proveedor sino mas bien por el mercado, siendo un panorama atractivo para la producción de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

2.2.2 Rivalidad entre competidores

La industria: la concentración en la industria láctea es bastante amplia, debido a que ya existen grandes empresas que han dominado el mercado por varios años, por ejemplo: Parmalat, Nestlé Ecuador e Industrias Lácteas Toni; en

donde sus principales productos son: leche, yogurt, queso y considerando que son productos de venta masiva, la diversificación entre ellos es inexistente.

Es importante considerar que nuestro producto de acuerdo a la Superintendencia de compañías, valores y seguros en Ecuador, solo registra a dos empresas dedicándose a la fabricación de alimentos no lácteos y estas son: Industria de productos lácteos Inedsoya Cia.Ltda en la ciudad de Loja y Nutrinature S.A en Guayaquil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019). Si bien es cierto existen productos deslactosados en el mercado, pero estos no satisfacen del todo las necesidades de los consumidores, en base al resultado se puede identificar que la rivalidad entre competidores es baja; esto representa una oportunidad de mercado ya que no existen empresas que ofrezcan un producto similar al propuesto.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Compradores: hay que tomar en cuenta que los consumidores de picaditas a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas son personas que por motivos de salud no pueden consumir productos lácteos. Además, existen personas que por ideología, religión o esquemas culturales se privan de consumir productos provenientes de animales y en vista de que en el medio no existen productos como las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, el producto va destinado a un segmento de mercado diferente, en el cual el poder de negociación es bajo por su escasa variedad.

Siendo un producto 100% de origen vegetal, aporta con varios beneficios para la salud de los consumidores con la cualidad de que puede ser ingerido por cualquier clase de persona, es vital tener en consideración que esta clase de producto se comercializará en supermercados grandes que no están controlados o condicionados por las empresas líderes en producción de lácteos y que tienen la opción de vender productos sustitutos para el consumidor, así como se mencionó anteriormente. Por otro lado, con respecto al consumidor

final la oferta de esta clase de productos es muy escasa haciendo que el poder de negociación de los consumidores sea bajo.

2.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Política Gubernamental: Por lo anteriormente expuesto se puede identificar que no existen competidores en Ecuador que fabriquen picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, esto es un determinante ya que al ser un producto competitivo e innovador puede ser atractivo para otras empresas.

Sin embargo, hay normativas y regulaciones gubernamentales respecto a lo laboral con fuertes restricciones de estricto cumplimiento, que impiden la entrada de nuevos competidores y que de cierto modo detienen a los nuevos competidores. Adicional a lo expuesto existen barreras gubernamentales como el reglamento del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual denominado “patentes” las cuales poseen un tiempo de expiración de 20 años desde el momento en el que se realiza la solicitud en Ecuador. El modelo de industria debe tener por lo menos 10 años y debe cumplir todos los requisitos de su aplicabilidad industrial, ser novedoso además de tener actividad inventiva (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2018), por esta razón la amenaza de nuevos competidores se considera como media.

2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Productos sustitutos: aquellos productos similares que no contienen lactosa como, por ejemplo: leche de soya, yogurt de soya, leche de almendra, queso de soja, tofu.

Su principal sustituto es el queso a base de leche de vaca, una de las grandes ventajas dentro de esta industria es el consumo de lácteos en Ecuador que según estadísticas aún es bajo, no obstante los sectores privados y públicos están realizando campañas para incentivar el consumo de estos alimentos en el país, de acuerdo a esto, el señor Juan Pablo Grijalva gerente de la

Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) comenta que los ecuatorianos en promedio consumen 100 litros de leche y sus derivados por persona anualmente, esperando llegar a 180 litros por persona al año de acuerdo con la Organización Mundial de Salud (OMS) (El Telégrafo, 2019).

Los productos sustitutos representan un margen alto ya que existe variedad y podemos destacar que en el país existe un incremento de la intención de consumir productos saludables.

2.3 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura de manera eficiente y en el menor tiempo posible por medio del sistema ARCSA eliminando el registro sanitario por producto y remplazándolo por el registro sanitario por línea de producción, reduciendo costos de legales.	0,15	3	0,45
Tendencia de las personas de llevar una vida saludable a través de alimentos y bebidas que promuevan el consumo de productos naturales y que aporten al bienestar de la salud, con el proyecto ¡Pilas con las Vitaminas! Organizado por el DMQ desde el años 2017.	0,18	4	0,72
En el sector manufacturero la participación de alimentos y bebidas tiene el peso mas fuerte, puesto que representa el 38%, por la importante producción y desarrollo que refleja la industria, desde el 2008 se ha evidenciado tasas de crecimiento positivas, se estima que el crecimiento de esta industria será de 4,4% al 5% para los proximos años.	0,12	3	0,36
Las enfermedades no transmisibles constituyen el 50% de las muertes dentro del DMQ, entre ellas constan las enfermedades isquémicas del corazón, hipertención, cáncer, diabetes mellitus y obesidad.	0,10	3	0,30
Dentro de las políticas industriales para el periodo 2016-2025, la misma que dentro del DMQ se aplica, empresas que tengan potencial dentro de mercados nacionales e internacionales, tendrán asistencia técnica para implementar nuevos métodos en el desarrollo de productos.	0,15	4	0,60
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0,7		2,43
AMENAZAS			
Las diferencias existentes entre regulaciones emitidas por el INEN y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria no son coherentes entre si por tal motivo las empresas pueden incurrir en gastos adicionales.	0,08	2	0,16
Entrada de nuevos competidores al existir solo 2 empresas productoras de alimentos no lácteos en el Ecuador	0,08	2	0,16
Inestabilidad Política del país	0,10	3	0,30
Variedad de Productos sustitutos	0,04	1	0,04
SUBTOTAL AMENAZAS	0,3		0,66
VALORACIÓN TOTAL	1,00		3,09

Conforme a los resultados se identifica que la tendencia de las personas por llevar una vida saludable a través de alimentos y bebidas que promuevan el consumo de productos naturales y que aporten al bienestar de la salud va en crecimiento, como destaca la OMS (Organización Mundial de la Salud), la inclinación impuesta sobre el mejoramiento de la salud y cuidados, por medio de una mejor alimentación en la mayoría de países cada vez aumenta para prevenir el contraer enfermedades.

Con respecto a las amenazas, las mismas radican principalmente en la inestabilidad política del país, ya que esto genera un panorama de un futuro incierto, creando mucha incertidumbre sobre el crecimiento de la economía del Ecuador, dentro de las normativas en la industria de alimentos, bebidas el INEC y ARCSA mantienen inconsistencias las cuales pueden provocar en la industria que se genere un ambiente de inseguridad, generando mayor gasto para las empresas en relación a los permisos de producción.

A pesar de la existencia de productos sustitutos en el mercado, no será un problema al momento de competir ya que va a pesar bastante el tipo de diferenciación que se utilice para general una buena aceptación de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, se puede notar que los consumidores se inclinan más por productos saludables.

El resultado de 3.09, indica que este proyecto está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen y atraigan más oportunidades, reduciendo así las amenazas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Se desarrollará el análisis del cliente en base a los resultados obtenidos dentro de la investigación cualitativa realizada, con entrevistas a expertos, grupo focal y la investigación cuantitativa, con la formulación de encuestas.

3.1 Problema de investigación

¿Qué atributos debe tener un queso elaborado a base de papa, pimientos y finas hierbas para que sea consumido?

3.1.1 Preguntas de la Investigación

1. ¿Cuáles son las preferencias al momento de consumir queso?
2. ¿Cuál es el medio de distribución que se acopla a la necesidad de los clientes que consumen queso?
3. ¿Cuántas veces al mes podría consumir picaditas a base de queso de papa?
4. ¿Qué precio están dispuestos a pagar para adquirir picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas?
5. ¿Qué medio de comunicación sería el más óptimo para recibir información de las picaditas?

3.1.2 Hipótesis de la Investigación

Al menos el 76.12% de las personas entre 18 a 58 años, estarían dispuestos a comprar picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.

3.1.3 Objetivos de investigación

- Reconocer las preferencias de los consumidores al comprar las picaditas a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.
- Definir el medio de distribución más adecuado que se utilizará para vender las picaditas a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.
- Establecer la frecuencia de compra de picaditas de queso.

- Fijar de acuerdo al modelo Van Westendorp el precio que tendrá el producto.
- Identificar los medios de comunicación adecuados para las picaditas.

3.2 Investigación Cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

En la presente indagación se realizó dos entrevistas a expertos, siendo un Ingeniero Químico con especialización en Alimentos y un Ingeniero Comercial.

Tabla 3. Entrevista a experto 1

Ficha técnica	
Nombre:	Christian Pilco
Información personal:	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Químico con especialización en alimentos. • Máster en gestión de calidad y procesos • Máster en administración de empresas

- En los productos alimenticios existen varios procesos que deben realizarse antes de su comercialización y son:
 - Los registros sanitarios que permiten ver ciertos parámetros del producto, demostrando así su salubridad.
 - Las buenas técnicas de fabricación, llevando un control de la calidad para demostrar al consumidor que es un producto sano y libre de riesgos para el consumo.
- Los equipos y maquinaria que son necesarios para este tipo de producto son pocos, pero depende mucho de la proyección que el proyecto tenga como tal, para delimitar la cantidad de maquinaria que se va a utilizar.

La recomendación del experto al ser un producto que no tiene competidores en el mercado fue el de crear prototipos de producción a menor escala, utilizando maquinaria como lavadoras, peladoras, maquinaria de cocción, mezcladoras, licuadoras, entre otros para ir experimentando y de acuerdo a

la demanda que el producto genere ir aumentando los procesos de producción.

- La papa dentro de su composición bioquímica en su mayoría es almidón, rico en micronutrientes, vitaminas, carbohidratos y es considerada uno de los mejores productos alimenticios para el bienestar de la salud. Desde el punto de vista organoléptico la papa a nivel gastronómico es un producto que le incorpora estabilidad.
- El mercado donde se enfocará el producto es el público en general, personas que quieren cuidar su salud o aquellos que por motivos ideológicos son vegetarianos, veganos o sufren de intolerancia a la lactosa, todos ellos de estratos sociales medio - alto.

Tabla 4. Entrevista a experto 2

Ficha técnica	
Nombre:	Carlos Andrés Quiñónez Pule
Información personal:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General del restaurante Rincón Ecuatoriano Chileno. • Ingeniero comercial. • Máster en administración Hotelera y Ecoturismo.

- El aumento de la industria alimenticia avanza cada vez más rápido de acuerdo a lo comentado por el Ing. Andrés Quiñónez, el incremento de competidores siempre está presente, generando nuevas propuestas de calidad y variedad de productos que se ofertan. Es muy importante siempre luchar por innovar, mejorar el valor agregado y diferenciador que se entrega al consumidor, siempre hay que tener una buena rotación de producto a un precio competitivo que genere un buen margen de ganancia, el cual se llegaría a obtener con un buen manejo de las estrategias a implementar.
- Todo emprendimiento y negocio que empieza en un mercado nuevo donde no tiene competidores fuertes, debe ser su producción a baja escala, de este modo se puede percibir y analizar la acogida del producto dentro del mercado.

- Los métodos de inventario recomendados fueron en base de proyecciones según la salida de producto, ya que no se puede generar una alta inversión en materia prima si la rotación es baja, esto genera pérdidas económicas ya que son productos que tienen tiempo de vida útil, la mejor manera es creando un cronograma de abastecimiento de acuerdo al producto que se vende.
- La comercialización debe estar siempre enfocada en estrategias de marketing, la promoción de un producto nuevo es muy importante al momento de ingresar al mercado, está comprobado que la mejor manera de difundirlo es utilizando los diferentes medios de comunicación como redes sociales, prensa, radio. Adicional a este proceso es indispensable la participación en ferias gastronómicas porque el mercado necesita probar el producto antes de consumirlo para ver sus cualidades.
- Para establecer el precio del producto, primero debe realizarse un estudio de mercado para descubrir la necesidad del consumidor y sus gustos. Identificar qué gramaje debe entregarse, qué tipo de empaque debe utilizarse, etc.

Delimitar la mejor estrategia de introducción del producto a dicho mercado, teniendo en cuenta el diferenciador que tiene el producto y saber que el consumidor satisface sus necesidades al momento de comprarlo, sabiendo que el valor que está pagando es el mismo del que está recibiendo por el producto. Además, analizar la oferta de los competidores.

3.2.2 Grupo Focal

El grupo focal se llevó a cabo en el mes de junio de 2019, con la colaboración de 8 personas y un rango de edades de entre 24 a 30 años, 5 participantes fueron mujeres y 3 participantes fueron hombres de un estrato social medio-alto, con un nivel educativo universitario.

De acuerdo a los comentarios de los participantes se pudo determinar lo siguiente:

Los participantes del grupo focal mencionan que en el presente existe la inclinación de consumir alimentos bajos en grasa y libres de lactosa, con la finalidad de mejorar sus hábitos alimenticios, este tipo de productos suelen encontrarse en cualquier supermercado, uno de los puntos mas influyentes a la hora de comprar es su valor nutricional, ya que la tendencia a consumir alimentos naturales cada vez va en aumento, el sabor es otro punto importante que motiva al consumidor a realizar la compra.

La presentación debe tener colores como el verde o amarillo, relacionándolo con lo natural o fresca, que mantenga la consistencia, aroma y que no permita el ingreso de agentes externos que puedan llegar a deformar la característica principal del producto, fácil de abrir y cerrar. La promoción de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas seria en supermercados o ferias gastronómicas, recibiendo información por las redes sociales sobre descuentos y promociones.



Figura 3. Resultados del análisis cualitativo

3.2.2 Investigación Cuantitativa

- **Caracterización de la encuesta**

En el mes de junio de 2019 fue realizada las encuestas a 67 personas, siendo hombres y mujeres las edades de entre 18 y 58 años.

Se realizó una serie de preguntas ver (Anexo 2), 26 preguntas cerradas, enfocadas en descubrir los gustos e inclinaciones del mercado objetivo con respecto al producto a ofrecerse. Para la obtención de la información de la encuesta no probabilísticas con muestreo por conveniencia, las encuestas fueron enviadas mediante medios electrónicos, el 40% de las personas encuestadas tienen un rango de edad comprendido entre 18 y 25 años, del 60% restante su rango de edad se encuentra entre 26 y 58 años, de un estrato social medio-alto. El 52,2 % de los encuestados son mujeres y 47,8% son hombres.

El 73,1% de los encuestados son residentes de la zona norte de Quito y el 26,9% son residentes de zonas correspondientes al sur, centro y valles.

Análisis de correlación

De acuerdo a los datos levantados y análisis realizados, conforme consta en el Anexo 3, a continuación, se presentan de acuerdo a su grado de importancia las correlaciones más significativas:

Producto

El 97,01% de los encuestados estarían dispuestos a consumir picaditas en cubo a base de queso de papa, pimienta y finas hierbas, mientras que el 2,99% no lo consumirían.

El 76,12% de los encuestados consumirían queso libre de lactosa y el 23,88% no lo consumiría.

La frecuencia de compra nos dice que el 19,4% de los encuestados consumirían 1 vez al mes el producto, mientras que el 38,8% consumiría mas

de 2 veces al mes y el 41,8% de los encuestados la consumirían 2 veces al mes.

Plaza

El 82,09% de los encuestados adquieren picaditas de queso en supermercados, el 13,43% en tiendas de barrio cercanas a su casa y el 4,48% en centros comerciales.

Promoción

El 85,07 % de los encuestados prefieren recibir información sobre las picaditas por redes sociales, 10,45% a través de mail, 2,99% por llamadas telefónicas y el 1,49% vía SMS. El 82,09% de los encuestados les gustaría adquirirlo en supermercados, el 13,43% en tiendas de barrio y el 4,48% en centros comerciales.

Precio

Para establecer el precio óptimo se utiliza el modelo Van Westendorp.

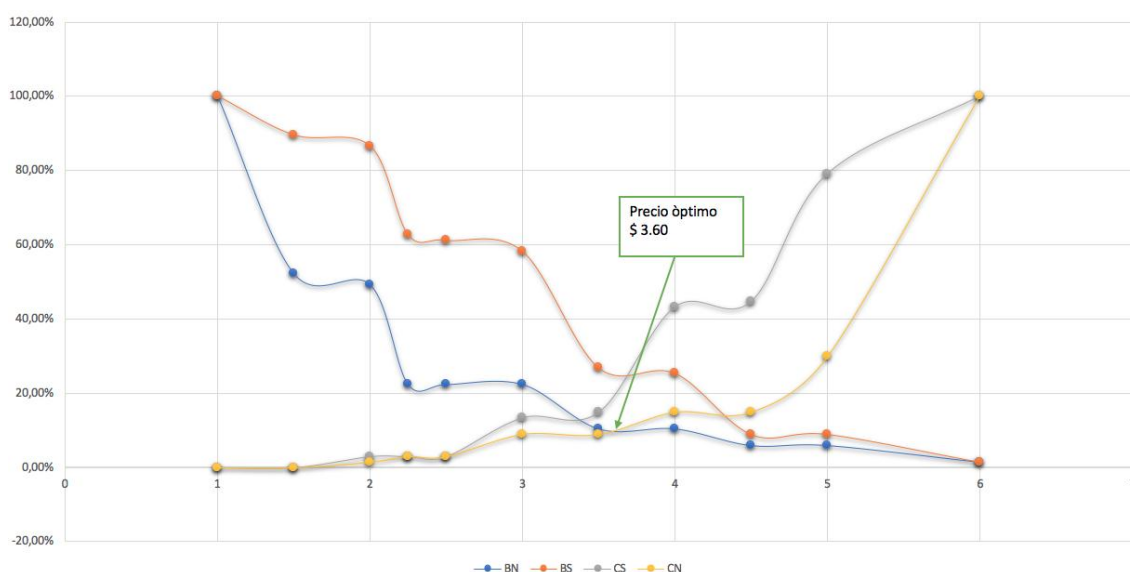


Figura 4. Modelo Van Westendorp

El precio más óptimo para las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas es de \$3,60 dólares, ese valor se obtuvo del cruce de las preguntas: Picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, empaque de 350g con cierre tipo Zip-Lock, dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría el producto como muy caro y no lo

compraría? y para Picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, empaque de 350g con cierre tipo Zip-Lock, dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría el producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?.

Conclusiones:

Según su grado de relevancia las conclusiones serán expuestas a continuación:

Según expertos las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, es un producto desconocido en el medio y por esta razón es importante tomar en cuenta el manejo del marketing que se utilizará para llegar a los clientes, ya que la mayor parte de los encuestados si está dispuesto a consumir picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.

La frecuencia de compra nos dice que el 19,4% de los encuestados consumirían 1 vez al mes el producto, mientras que el 38,8% consumiría mas de 2 veces al mes y el 41,8% de los encuestados la consumirían 2 veces al mes.

Los consumidores al momento de conseguir esta clase de producto, prefieren encontrarlo en supermercados, basando su decisión de comprarlo, principalmente, en el sabor del producto conjuntamente con sus valores nutricionales y aporte a la salud.

De los datos obtenidos se pudo determinar que las personas prefieren recibir información de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas por redes sociales, esto generará interés en los consumidores, haciendo que busquen el producto. Los mencionados también prefieren adquirirlo en supermercados.

Los posibles compradores cuando van a consumir un producto prefieren que sea sin lactosa, esto genera una oportunidad ya que las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas es un producto libre de lactosa y los consumidores estarán dispuestos a adquirir este producto.

La participación en ferias gastronómicas y la promoción con degustaciones son muy importantes para que el consumidor conozca sobre el producto ya que el sabor es muy importante al momento de comprarlo.

Con el análisis realizado Van Westendorp se pudo establecer el precio óptimo del producto es de \$3,60 por las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, empaque de 350g con cierre tipo Zip-Lock.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada

De acuerdo a los resultados obtenidos con la información levantada en el análisis del cliente y análisis del entorno, se pudo llegar a la conclusión de que existe una oportunidad de negocio para el proyecto. Acorde al análisis, hoy por hoy en Ecuador existe un 48% de muertes por enfermedades no transmisibles como: la obesidad, diabetes mellitus, enfermedades del sistema circulatorio, hipertensión, entre las más fuertes, están los problemas cerebrovasculares y cáncer (Secretaría de Salud, 2018), por este motivo se intenta evitar los problemas relacionados con la mala alimentación en los consumidores y el alto consumo de alimentos con alto grado de concentración química por su elaboración, al ser las picaditas un producto natural, con alto grado nutricional se busca disminuir este latente problema.

Actualmente en Ecuador, existe una mayor cantidad de consumidores que ponen más énfasis en el cuidado de la salud y su físico, mejorando sus rutinas alimenticias, a su vez eliminando de sus dietas los alimentos que sean perjudiciales. En la ciudad de Quito, se han tomado acciones centrándose en las comunidades educativas para promover el consumo de alimentos saludables con el proyecto llamado ¡Pilas con las Vitaminas! que arrancó desde el año 2017 hasta la fecha. (Alcaldía de Quito, s.f.).

Adicionalmente, la papa al ser un tubérculo es rico en carbohidratos, con una gran cantidad de proteínas, vitaminas C, B6, aminoácidos, folato, minerales

tales como potasio, calcio, magnesio y los micronutrientes hierro y zinc, teniendo una gran cantidad de antioxidantes los cuales son naturalmente libres de grasa y colesterol. Gracias a estas cualidades la papa se convierte en un alimento nutritivo y beneficioso para la salud, apto para el consumo de cualquier persona ayudando así a prevenir enfermedades no transmisibles. En Ecuador el INIAP mantiene la mayor colección de papas nativas, se considera que existen más de 550 variedades, las mismas presentan adaptación para las diferentes características agronómicas, morfológicas y de calidad. (INIAP, 2018).

Por ello, la industria de alimentos tiene un crecimiento significativo, las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas es un producto nuevo que está en proceso de desarrollo y por ende tiene mucho que explotar. Las personas encuestadas señalan que prefieren consumir alimentos que no contengan lactosa, siendo un beneficio de las picaditas, un producto elaborado a base del tubérculo papa que es libre de lactosa.

El 97,01% de los encuestados estarían dispuestos a consumir las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimiento y finas hierbas, la estrategia de promoción por lanzamiento de este producto se llevará a cabo por medio de redes sociales ya que la mayoría de encuestados prefiere recibir publicidad del producto e información de sus beneficios nutricionales por estas plataformas, siendo una manera de promoción que representa bajos costos y a su vez mantiene un gran alcance. Posibles compradores dentro de un tiempo óptimo, otra opción es mediante degustaciones a realizarse en supermercados y ferias gastronómicas, puesto que el sabor y la textura son características muy importantes para el consumidor.

Respecto de la competencia en Quito, se realizó la visita a diferentes canales de distribución, observando que no existe este tipo de producto en sus perchas, se pueden encontrar quesos derivados de soya, chocho, almendra, tofu, soja, entre otros, pero no existe un producto con las características de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, por

esta razón se convierte en una idea atractiva e innovadora para su producción y comercialización, con un alto valor nutricional.

Con relación a los proveedores, se puede ver que en Ecuador existe una gran cantidad de producción de papa por ende la adquisición de materia prima no será un impedimento para la elaboración del producto. Como los expertos mencionaban, al existir mayor producción de papa los precios para la comercialización son bajos y no existe escasez de materia prima, los costos de fabricación no serían elevados. Con relación a los equipos y maquinaria que se utilizará para la producción, se puede verificar que existen varios fabricantes como son: Colimbec del Ecuador S.A e Imocom Ecuatoriana, quienes cumplen con normas de calidad requeridas para el sector alimenticio, brindando los servicios de instalación, capacitación y manteniendo de equipos para que operen a su máxima capacidad.

Debido al alto grado de productos sustitutos, los clientes pueden percibir la diferencia al conocer los beneficios nutricionales, cualidades que tienen las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas en relación a los productos sustitutos, por ello la información que se entregue al consumidor deberá ser relevante, pues tendrá mucha importancia al momento de comprar, haciendo que el valor pagado sea el mismo del recibido por el producto.

Con la investigación realizada se pudo identificar las distintas causas que influyen externamente en la industria, porque existen varias oportunidades que se pueden aprovechar dentro del sector alimenticio. En cuanto al factor económico del país se destaca que el sector que mantiene mayor participación es el manufacturero, registrando tasas de crecimiento muy positivas que se han demostrado los últimos años.

Las enfermedades no transmisibles son una de las causas más altas de muerte que existe en Ecuador, debido al sedentarismo y a la mala alimentación, según la Alcaldía de Quito las muertes a causa de ENT representan el 50% de los fallecimientos, por este motivo el GAD Municipal realiza campañas para

concientizar a la población sobre los peligros que conlleva la mala alimentación, evidentemente las personas hoy por hoy procuran consumir alimentos saludables y la tendencia va en crecimiento. Por este motivo la producción y comercialización de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas se convierte en un producto atractivo para el consumidor, al ser rico en nutrientes, vitaminas y su principal característica la de ser un producto natural.

La tecnología permite utilizar varios medios de comunicación electrónicos que cumplen un rol muy importante pues la información llega a los consumidores de forma mucho más eficiente y en corto tiempo, tomando en cuenta los medios de comunicación son más asertivos al momento de generar promociones e información para el mercado objetivo. La maquinaria a utilizarse constantemente se está innovando con la intención de mejorar los procesos de producción que cada día exigen mejores resultados de acuerdo a la demanda de la industria, por este motivo se debe buscar proveedores que estén en sintonía con las metas y proyecciones de la empresa, para de esta manera evitar problemas futuros.

Para determinar el mercado potencial se tomó en cuenta a la población de Quito de la Zona norte urbana comprendida en las edades de 25 a 79 años de un nivel socioeconómico A-B dando como resultado un comportamiento psicográfica sobre el cuidado de la salud, prevención y personas con enfermedades no transmisibles con un total de mercado potencial de 20.134

Para concluir, el comportamiento del consumidor es un factor clave que determina una oportunidad de negocio para este proyecto, gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se pudo identificar que existe una alta aceptación por la compra de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas resaltando los atributos de mayor importancia que son el sabor, textura, beneficios nutricionales relacionados con la papa.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo del proyecto se debe seleccionar una parte de la población, usando la segmentación geográfica, socioeconómica, psicográfica y demográfica.

Tabla 5. Segmentación de mercado

Variable	Descripción	Total
Geográfica	Población de Pichincha	2.576.287
	Ecuador-Quito-Zona Norte Urbana	422.242
Demográfica	Edad: 25 a 79 años (52%)	219.566
Socioeconómico	Nivel A (1,90%)	4.172
	Nivel B (11,20%)	24.591
	A+B	28.763
Psicográfica	Cuidado de la salud: prevención y personas con enfermedades no transmisibles (70%)	20.134
	Total Tamaño Mercado Objetivo	20.134
	Consumo anual (Frecuencia semanal)	1.046.978
	Market share	5,00%
	Meta de comercialización anual (Unidades)	52.349
	2,00%	20.940
	3,00%	31.409
	4,00%	41.879

Tomado de: Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), 2010

Recomienda Zapag (2015) que en los proyectos se establezca como captación de mercado meta máximo de 20% del potencial del mercado, inclusive si el producto es nuevo o innovador, por ello y para minimizar el riesgo comercial, el margen de captación (market share) meta se fija en 5%.

Conforme la segmentación, el mercado objetivo al cual va dirigido las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, corresponde a personas que residan en Quito en la Zona Norte Urbana, entre los 25 a 79 años, con un nivel socioeconómico A y B, siendo su principal característica el

cuidado de su salud, la población objetivo del plan de negocios es de 20.134 personas.

5.1.2. Propuesta de Valor

Dentro de la propuesta de valor se destaca que el producto deberá tener un enfoque en diferenciación para de esta manera llegar al mercado objetivo, es importante recalcar las características y beneficios que poseen las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas con relación a otros productos, las picaditas al ser elaboradas con el tubérculo papa contiene varios nutrientes y cualidades que ayudan a prevenir las enfermedades no transmisibles de esta manera cuidando la salud de los consumidores.

Como mencionan Kotler y Armstrong (2017), la diferenciación facilitará comunicar de la manera más adecuada los beneficios y ventajas que posee el producto creando mayor captación emocional en el cliente cumpliendo con las características como: exclusividad, accesible, distinto entre otros.

Asociaciones Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
Proveedores de materia prima, maquinaria, empaques y demás insumos. Organizaciones enfocadas al cuidado de la salud: Fundaciones, Ministerio de Salud, Hospitales.	Atención al cliente Selección de proveedores Gestión de personal Gestión financiera Logística Revisión con el área legal para cumplir todos los parámetros del área de producción empaquetado y entrega final	Producto con características diferenciables por sus propiedades altamente nutricionales para la salud, con la intención de ayudar a personas que tienen enfermedades graves no transmisibles y para las que deseen tomar medidas de prevención.	Fidelización Promociones especiales Descuentos, sugerencias a través de la página web, redes sociales.	Personas comprendidas en el rango de edad de 25 a 79 años, que vivan en la ciudad de Quito Norte Zona Urbana, de nivel socioeconómico A, B y que se enfoquen en el cuidado de la salud ya sea para medidas de prevención o que hayan sido detectados con enfermedades no transmisibles o por motivos ideológicos, culturales, religiosos se abstengan de consumir derivados de animales.
	Recursos Clave		Canales	
	Personal Calificado Equipos y Maquinaria con tecnología avanzada Equipamiento de la infraestructura para producción y almacenamiento		Distribuidores: supermercados, centros naturistas, hospitales, fundaciones entre otros.	
Estructura de Costes			Fuentes de Ingresos	
Costes de personal Costo de insumos y maquinaria Publicidad, Costos empaquetado Servicios Adicionales, costos de arriendo			Ventas del producto Crédito a corto plazo Pagos con tarjetas de crédito, efectivo, transferencias bancarias y cheques	

Figura 5. Modelo Canvas

5.1.3. Estrategia de posicionamiento

Conforme lo mencionan Kotler y Armstrong, la estrategia de posicionamiento será más por más, pues se ofrecerá un producto de alta calidad con grandes beneficios a un precio alto, para generar una mejor introducción del producto nuevo en el mercado, esto implica mejores oportunidades para poder cubrir los costos de una propuesta de valor diferenciada ya que las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas es un producto desconocido en el mercado ecuatoriano que por sus valores nutricionales lo convierten en un producto único, la declaración de posicionamiento será la siguiente: “Para personas que por motivos de salud, ideología o cultura no consuman alimentos derivados de animales y deseen mejorar su calidad de vida a través de un producto natural, que brinda bienestar y salud gracias a sus propiedades nutritivas”.

5.2 Mezcla de Marketing

En este apartado se utiliza la información basada en la investigación cuantitativa la cual refleja las mejores estrategias conforme las 4P's de marketing.

5.2.1 Producto

Los productos nuevos que alcanzan un gran éxito son los que prometen una atractiva propuesta de valor, enfocados en la diferenciación según lo indican (Kotler & Armstrong, 2017), por esta razón la estrategia será centrada en resolver problemas y crear experiencias beneficiosas en la salud.

5.2.1.1 Atributos

Las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas tienen varias propiedades nutricionales y beneficiosas para el cuidado de la salud. Dentro de las culturas ancestrales la papa es conocida como el tesoro de los andes por sus características que son: rico en carbohidratos, gran cantidad de proteínas, aminoácidos, vitaminas C, B6, folato, minerales tales

como potasio, calcio, magnesio y los micronutrientes hierro y zinc, además tiene una gran cantidad de antioxidantes y naturalmente es libre de grasa y colesterol (Consortio Papachile, 2017).

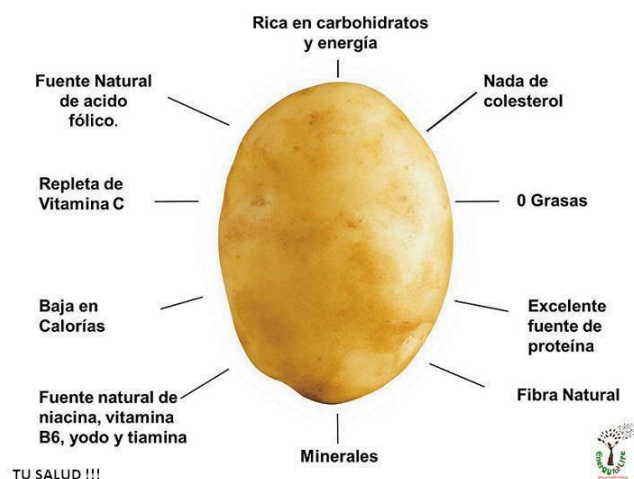


Figura 6. Atributos de la papa

De acuerdo a estudios realizados por investigadores, agrónomos y médicos, la papa es un tubérculo que ayuda a combatir la hipertensión, mejorar la circulación sanguínea, tratar la anemia, siendo un poderoso anti-inflamatorio, previniendo el estreñimiento, las hemorroides, evita la formación de ciertos tipos de cáncer, alivia dolores de cabeza, combate el estrés, gracias a su gran cantidad de vitamina B6 entre otros beneficios (Consortio Papachile, 2017), siendo la papa el principal componente del producto, también está compuesto por levadura nutricional que proviene del hongo *Saccharomyces cerevisiae* un tipo de levadura inactiva que no prolifera la candidiasis, la misma que es cultivada en la melaza de la caña de azúcar o remolacha azucarera manteniendo un característico sabor a queso cheddar, aporta una gran cantidad de energía para el cuerpo humano gracias a sus macronutrientes, por esta razón es muy consumida por diferentes deportistas (Solnatural, 2018), otro de los ingredientes del productos son los pimientos ricos en licopeno con grandes cantidades de antioxidantes beneficiando a personas con anemia, las finas hierbas son consideradas una mezcla de especias que se caracterizan por sus cualidades aromáticas y que aportan una perfecta combinación de sabores. (La Samantina, 2018)

Tabla 6. Aporte del producto

	Cantidad Por Porción	% Valor Diario*	
Calorías	284		
Calorías de grasa	3		
Grasa Total	0 g	1%	
Grasa Saturada	0 g	1%	
Grasa Trans			
Colesterol	0 mg	0%	
Sodio	22 mg	1%	
Carbohidrato Total	68 g	23%	
Fibra Dietética	8 g	32%	
Azúcar	3 g		
Proteína	7 g		
Vitamina A	0%	Vitamina C	121%
Calcio	4%	Hierro	16%

Fuente: Mercola

5.2.1.2 Branding

Allpa Sinchi es el nombre escogido para la empresa, proveniente del quechua que significa: Allpa: tierra y Shinchi: sano unidos forman "Tierra Sana", siendo precisamente lo que se busca mediante productos que provengan de cultivos orgánicos, de esta manera se aportará a un mejor estado de salud evitando enfermedades no transmisibles.



Figura 7. Marca Allpa Sinchi

La estructura del logo se constituye de acuerdo a la psicología, a base de colores, donde el color verde significa: juventud, vida nueva, naturaleza y

Figura 8. Presentación del producto Allpa Sinchi

La impresión del diseño y etiqueta será mediante serigrafía directamente en el empaque con tinta a base de esmalte natural, características y bondades mencionadas por los expertos entrevistados y en el desarrollo del grupo focal. Para el proceso de etiquetado el producto contará con su respectivo registro sanitario el cual será otorgado previa aprobación de un agente de control de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en la etiqueta del producto constará el logo de la empresa y las características que describen al producto como son: grasa total, colesterol, ácidos grasos saturados, valor energético, proteína, sodio, carbohidratos, fibra dietética siendo esto un requisito obligatorio para su comercialización, así como la fecha de elaboración, caducidad e ingredientes, gracias a que el producto contiene niveles bajos en grasas totales se puede evitar la impresión de la semaforización (ARCSA, 2014).

5.2.2 Precio

Kotler y Armstrong (2017) explican que la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de recibir beneficios al utilizar un producto se llama precio de intercambio, los precios pueden variar con rapidez dentro de la mezcla de marketing, considerando al precio como el único factor que otorga utilidad, los demás factores representan un costo.

Costo de Ventas

Tabla 7. Costo de ventas

Producción de un paquete de 350g de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas			
Materia prima directa	Insumo (Kg. x queso)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Costo total de insumo
Papa	0,350	\$ 0,150	\$ 0,15
Sal del Himalaya	0,100	\$ 0,360	\$ 0,36
Cebolla en polvo	0,002	\$ 0,030	\$ 0,03
Ajo en polvo	0,002	\$ 0,013	\$ 0,01
Aceite de oliva	0,057	\$ 0,010	\$ 0,01
Levadura nutricional	0,018	\$ 0,300	\$ 0,30
Harina de tapioca	0,024	\$ 0,034	\$ 0,03
Harina de maiz	0,020	\$ 0,028	\$ 0,03
Fecula de maiz	0,015	\$ 0,350	\$ 0,35
Pimientos	0,100	\$ 0,130	\$ 0,13
Finas Hierbas	0,050	\$ 0,130	\$ 0,13
Empaque con impreesion de etiqueta material Poypack	-	\$ 0,050	\$ 0,05
Total Materia Prima			\$ 1,59
Mano de obra + CIF			\$ 1,28
Costo de producción y venta			\$ 2,86
Precio de venta			\$ 3,40

Estrategia de precios

Dentro del estudio realizado Van Westendorp se obtuvieron los siguientes resultados: de acuerdo a la unión de las variables caro no compraría y barato no compraría se reflejó el precio más óptimo de \$3,60, teniendo un precio promedio de \$4,00 y el rango aceptable se encuentra dentro de los valores de \$ 3,50 y \$4,50. En base a lo anteriormente analizado, el precio de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas se establecerá en un precio de \$4,00 este valor se encuentra dentro del rango aceptable en mercado.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará se definirá de acuerdo a la estrategia de descreme, siendo los precios más altos en relación a la competencia esto también considerará la tasa de utilidad, para mantener un mayor resultado y una mejor percepción de calidad, de esta manera se justifica los costos de producción, pero de igual forma se debe mantener en claro la utilidad que la compañía percibe por el valor que se entrega al cliente (Kotler & Armstrong, 2017).

Estrategia de ajuste

Dentro de esta estrategia se utilizarán descuentos dirigidos a los canales de distribución, otorgando porcentajes de promoción que incentiven la adquisición

de mayor cantidad de producto para de esta manera mejorar la oferta hacia el consumidor final, también se tomará en cuenta promociones en las que puedan interactuar los consumidores con el canal de distribución.

5.2.3 Plaza

Las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas se comercializarán en Quito en el Norte Urbano, esto se pudo delimitar de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con las entrevistas a expertos, encuestas y la interacción con el grupo focal, esto relacionándolo al segmento de mercado escogido, de esta manera los canales a utilizar serán: Megamaxi , Supermaxi, Centro naturista Ecuana tu y Nutriverde.

Estrategia de Distribución

Lambin, Gallucci y Sicurello mencionan que la empresa debe reducir la cantidad de producto, esto para minimizar los costos de distribución y lograr una mejor relación con los intermediarios. Para ello se utilizará la distribución selectiva, con esto se podrá seleccionar a los distintos distribuidores dentro de la misma área geográfica, gracias a la participación de mercado que mantienen los distintos canales de distribución se logrará ingresar con un adecuado posicionamiento.

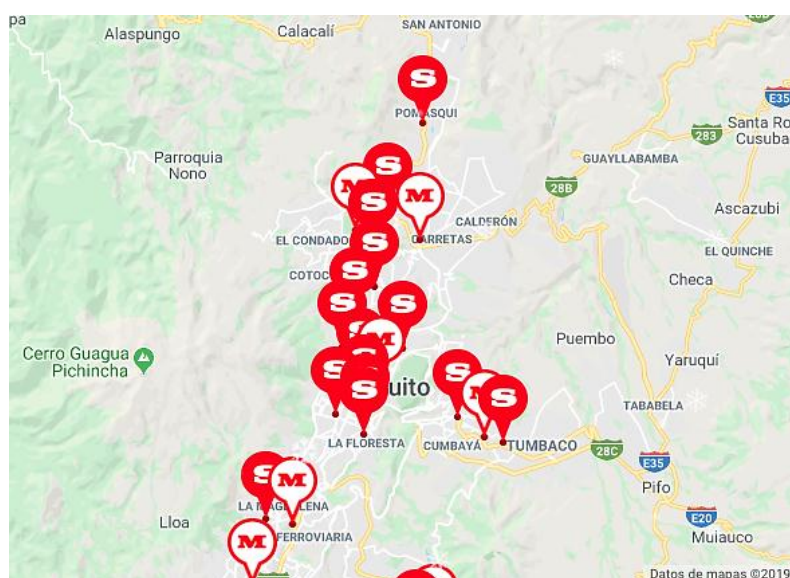


Figura 9. Dispersión geográfica de Supermaxi y Megamaxi

Estructura del canal de distribución

Para este tipo de proceso se escogió el canal indirecto que se basa en abastecer de producto a los distintos distribuidores sin llegar directamente al consumidor final en primera instancia.

Supermaxi Zona Norte Urbana

Para proporcionar las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas en las perchas de Supermaxi y Megamaxi se requiere cumplir con los siguiente requisitos: tener un plan de mercado, registro sanitario vigente, formulación de la campaña publicitaria, entregar muestras, lista de precios, evaluación de posicionamiento, al momento de presentar lo anteriormente solicitado, el distribuidor nos informará en un tiempo estimado de 45 días hábiles la aceptación o negativa de que el producto ingrese a sus perchas, adicionalmente solicitan para empresas Pymes crédito del 100% dentro del periodo de 15 a 30 días laborables, realizando el pago correspondiente. (Corporación Favorita, 2018)

Centros Naturistas

Los centros naturistas escogidos son: Ecuatanu que mantiene locales en el centro comercial Quicentro Shopping planta baja, local 057 y en el centro comercial Mall el Jardín local 146, también Nutriverde que se ubica en la Avenida Eloy Alfaro y la carolina N32-466 y su segundo local en la Av. de las Azucenas N44-130 y Granados en el sector de Monteserrín.

Ingreso del producto

Para ingresar el producto a los centros naturistas existen varios requisitos que se deben cumplir como son: el pago de la mercadería se realiza en dos formas de pago, el 40% a crédito pagados en plazos de 15 a 30 días y al contado que representa el 60%, adicionalmente se debe contar con el registro sanitario vigente, lista de precio y enviar muestras del producto.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia de marketing debe ir orientada a los canales de distribución, para incentivar la compra de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, de la misma forma los canales promocionan al cliente final, para esto se utilizará la estrategia Push, enfocada en dar a conocer el producto a los distribuidores con el propósito de generar la atención de futuros compradores, mostrando las características y beneficios de las picaditas.

Publicidad

Para la realización de publicidad se consideró según el estudio de mercado cuantitativo y cualitativo, que la mejor manera de dar a conocer las picaditas, es por medio de plataformas virtuales (redes sociales), pudiendo llegar a una gran cantidad de personas de una manera más rápida, de esta manera los consumidores conocerán sobre los beneficios nutricionales, precios, promociones, información sobre las maneras de consumirlo entre otras, se utilizará los servicios profesionales de la persona que administre la información de manera constante acerca de las inquietudes y solicitudes de información de los clientes, el uso de redes sociales significa un bajo costo para la empresa ya que las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas es desconocido en el medio, por esta razón es importante transmitir a los futuros clientes la mayor cantidad de información sobre los beneficios de consumirlo, por lo que en los diferentes canales de distribución se entregaran muestras gratis del producto, actividades que serán consideradas en el presupuesto de marketing del proyecto.

Relaciones Públicas

Como lo dicen Kotler y Armstrong las relaciones públicas no se realizan solo con enviar mensajes directamente de venta, sino que llegan como noticia e información a los consumidores, por esta razón es importante la participación en eventos relacionados con la prevención de enfermedades no transmisibles y

que promuevan la buena alimentación como son: Ministerio de salud, Flacso, Fundación Poly Ugarte, Wah Ayurveda entre otras. La participación en ferias gastronómicas tales como: Vegan Food que se lleva a cabo en Quito, Expo vida light que realiza en CEMEXPO, Bioferias que se realizan en el Parque de la Carolina coordinadas por la Secretaría de Salud y la Agencia Metropolitana de Desarrollo Económico ConQuito. (Conquito, 2018)

Promoción de ventas

La promoción en ventas que se llevará a cabo utilizará descuentos y ofertas para los canales de distribución como son: 2x1 en lotes de productos seleccionados, descuentos por volumen en compras e incentivos por aumento de recomendaciones de las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas a los distintos consumidores, también se otorgará muestras gratis, se realizarán charlas y degustaciones en los puntos de comercialización del producto previa aceptación del departamento administrativo de cada local y la participación en ferias que se llevan a cabo en la ciudad de Quito.

Tabla 8. Promoción de Ventas

Stans de degustaciones	4 Charlas nutricionales (1 por trimestre)	4 Ferias (1 por trimestre)
Supermaxi	Quicentro	Expo Vida light
Quicentro	Centro comercial el bosque	Vegan Food
Centro comercial el Bosque	Centros Naturistas	Bioferias
Mall el Jardín	C.C.I	Expoalimentar
Portal Shopping		Capeipi

Presupuesto de Marketing

Tabla 9. Presupuesto de Marketing

Total gastos de Marketing	\$ 8.154,75	\$ 7.352,23	\$ 7.435,40	\$ 7.519,52	\$ 7.604,62
	\$ 679,56	\$ 612,69	\$ 619,62	\$ 626,63	\$ 633,72
Descripción de actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROMOCIÓN					
Diseño de página web	\$ 484,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Dominio y mantenimiento de pagina web con el proveedor Área Naranja	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Redes Sociales	\$ 1.200,00	\$ 1.213,80	\$ 1.227,76	\$ 1.241,88	\$ 1.256,16
Material promocional	\$ 1.650,00	\$ 1.668,98	\$ 1.688,17	\$ 1.707,58	\$ 1.727,22
Ferias y Charlas	\$ 3.500,00	\$ 3.540,25	\$ 3.580,96	\$ 3.622,14	\$ 3.663,80
Total Promoción	\$ 6.954,75	\$ 6.543,03	\$ 6.616,89	\$ 6.691,60	\$ 6.767,18
PRODUCTO					
Branding	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Soporte en ferias y charlas	\$ 800,00	\$ 809,20	\$ 818,51	\$ 827,92	\$ 837,44
Total Producto	\$ 1.200,00	\$ 809,20	\$ 818,51	\$ 827,92	\$ 837,44
Total Presupuesto de Marketing	\$ 8.154,75	\$ 7.352,23	\$ 7.435,40	\$ 7.519,52	\$ 7.604,62

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Mejorar la salud de nuestros clientes, entregando un producto alimenticio libre de derivados animales, ayudando a prolongar la vida con una alimentación saludable, por esta razón se unifica la innovación, honestidad y el respeto por el medio ambiente, utilizando las mejores normas de calidad para la producción de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.

6.1.2 Visión

Llegar a ser una empresa reconocida en la ciudad de Quito para el año 2024, con las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, generando una manera saludablemente de alimentarse con un impacto positivo en los consumidores.

6.1.3 Objetivos a mediano plazo

Tabla 10. Objetivos a mediano plazo

MEDIANO PLAZO (1-2 AÑOS)	PERSPECTIVA FINANCIERA		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Subir las ventas para el año 2020	Total de ventas anuales	Incrementar un 5% de ventas de picaditas para el año esperado
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Disminuir los costos en insumos y materia prima	Total de compras de insumos anuales	Reducir en un 3% los costos en insumos y materia prima por medio de alizanzas estrategicas con proveedores para el año 2020
	PERSPECTIVA DEL CLEINTE		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Reducir el tiempo de entrega	Total del tiempo utilizado en producción y entrega	Llegar a disminuir en un 10% el tiempo de entrega para el año 2020
	Aumentar la satisfacción y retención de clientes	% de compra de clientes continuos	Alcanzar al menos un 80% de retención de clientes para el año 2021
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO			
Objetivo	Indicador	Meta	
Mejorar la productividad de los empleados	Total de productos terminados y % de productos defectuosos	Realizar por lo menos 2 capacitaciones al personal al año	

6.1.4 Objetivos a largo plazo

Tabla 11. Objetivos a largo plazo

LARGO PLAZO (3-5 AÑOS)	PERSPECTIVA FINANCIERA		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Aumentar el margen utilidad	Total de ventas anuales	Incrementar en un 8% el margen de utilidad en los proximos 4 años
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Disminuir el rango de tiempo de producción	Tiempo de elaboración del producto anual	Reducir el rango de tiempo en el proceso de producción de elaboración del producto de acuerdo al entrenamiento impartido al personal para el 2022
	PERSPECTIVA DEL CLEINTE		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Aumentar el porcentaje de clientes satisfechos	% de satisfacción del cliente	Incrementar el porcentaje de clientes satisfechos en un 20% para el año 2023
	Aumentar los aportes de responsabilidad social empresarial	Total de proyectos elaborados	Incrementar en un 15% los aportes de responsabilidad social empresarial hacia la comunidad hasta el año 2023
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO			
Objetivo	Indicador	Meta	
Reinvertir en nuevos sistemas que ayuden a mejorar la producción	Total de productos terminados	Reinvertir en un 10% para nuevos sistemas que ayuden a mejorar la producción para el año 2024	

6.2 Plan de Operaciones

Es el resumen técnico y organizacional de Allpa Sinchi respecto a su proceso productivo, permite tener un panorama claro de los costos de producción, procesos, cadena de valor y estructura organizacional que se llevarán a cabo para poder cumplir con todos los requerimientos del negocio.

6.2.1 Cadena de Valor

Dentro de la cadena de valor de Allpa Sinchi se encuentran todas las actividades para el funcionamiento de la empresa que se relacionan entre sí, para de esta manera generar valor al cliente.

De acuerdo a lo que comenta Michael Porter (2017) en su concepto de cadena de valor, se demuestra que una empresa puede generar una ventaja competitiva si conoce bien sus actividades, siendo capaz de aumentar el margen de ganancia, aumentando las ventas o bajando los costos.

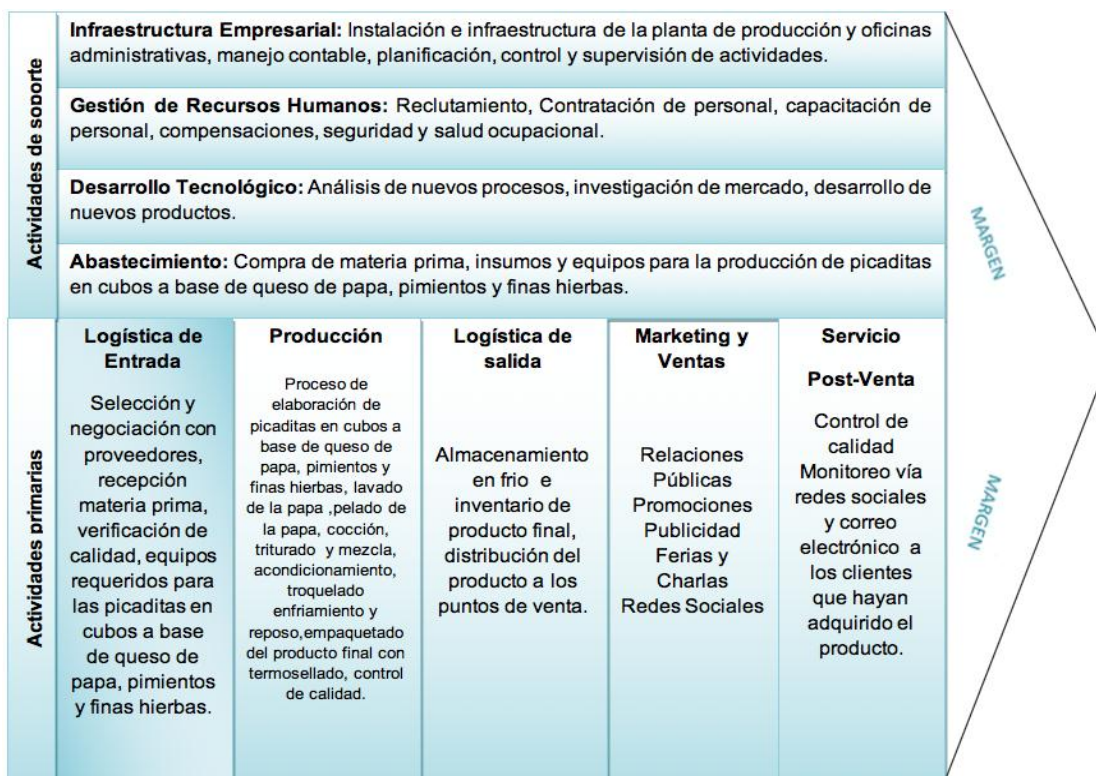


Figura 10. Cadena de Valor

6.2.2 Estructura de procesos

El mapa determina las actividades principales que realiza la empresa, según la Organización Internacional de Normalización (2016) ayuda a comprender y definir claramente cuál es su proceso de operación, para de esta manera poder llevar una secuencia y poder evitar posibles problemas.

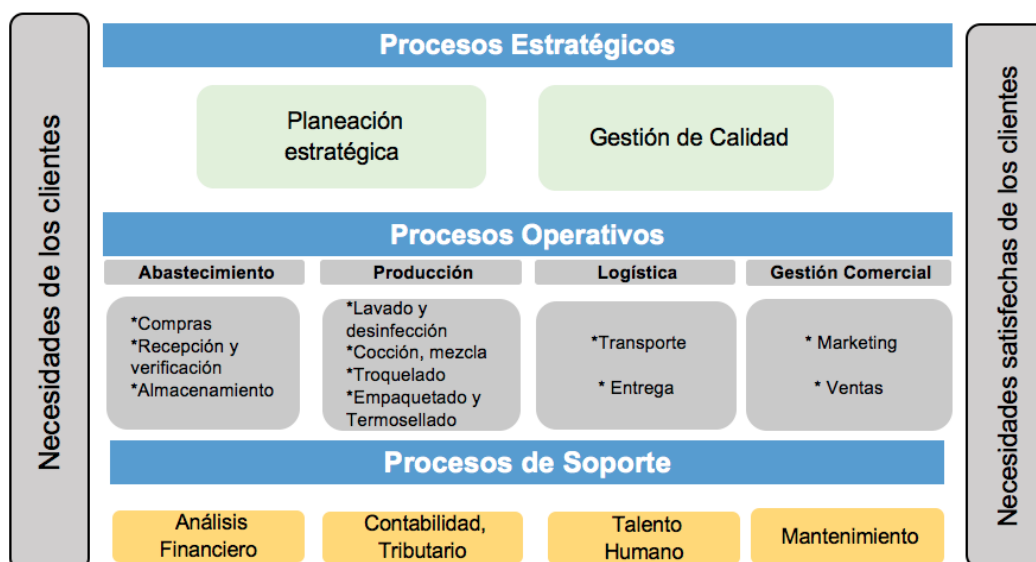


Figura 11. Mapa de procesos

La estructura que debe tener como requerimiento una empresa para su funcionamiento es: procesos estratégicos, operativos y de apoyo, como se especifica en el mapa de proceso a seguir por Allpa Sinchi.

6.2.2 Flujograma de proceso productivo

El diagrama de flujo se encarga de presentar visualmente los pasos a seguir del proceso de producción de Allpa Sinchi.

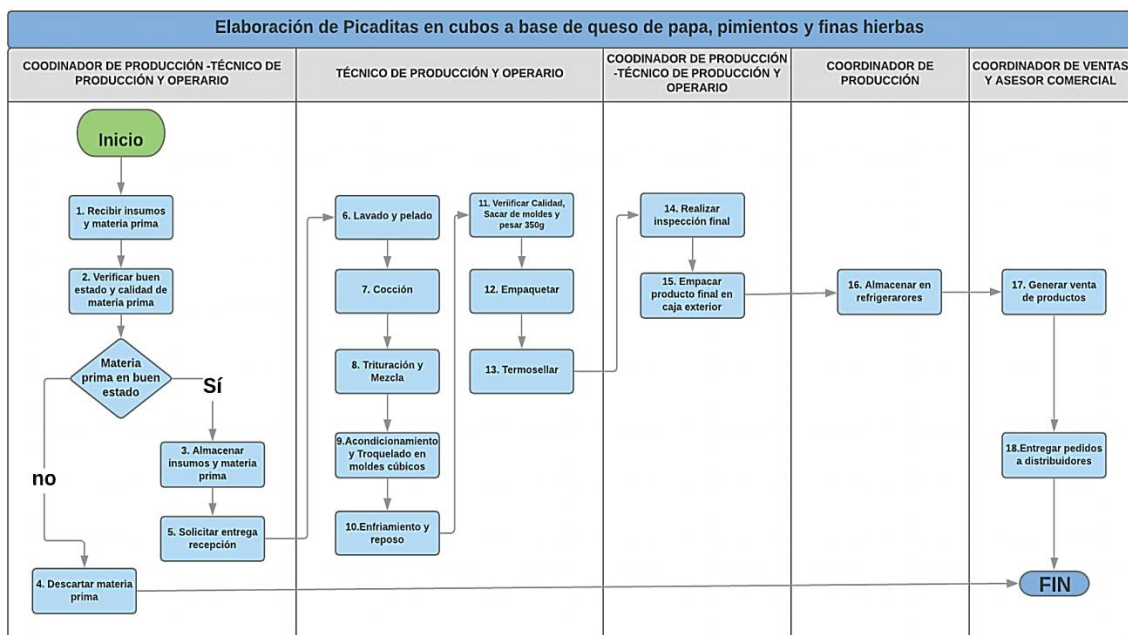


Figura 12. Proceso productivo

Análisis de tiempos

Tabla 12. Análisis de tiempos

No.	Cargo	Descripción de Actividades	Tiempo (minutos)	Número de personas requeridas
1	Técnico de producción y Operario 1	Recibir insumos y materia prima	5	1
2	Técnico de producción y Operario 1	Verificar buen estado y calidad de materia prima	4	1
3	Técnico de producción y Operario 1	Almacenar insumos y materia prima	5	1
4	Técnico de producción y Operario 1	Descartar materia prima	5	1
5	Coordinador de Producción	Solicitar entrega recepción	2	1
6	Técnico de producción y Operario 1	Lavado y pelado	5	1
7	Técnico de producción y Operario 1	Cocción	15	1
8	Técnico de producción y Operario 2	Trituración y mezcla	10	1
9	Técnico de producción y Operario 2	Acondicionamiento y troquelado en moldes cúbicos	5	1
10	Técnico de producción y Operario 2	Enfriamiento y reposo	40	1
11	Técnico de producción y Operario 3	Verificar calidad, sacar de moldes y pesar 350g	4	1
12	Técnico de producción y Operario 3	Empaquetar	3	1
13	Técnico de producción y Operario 3	Termosellar	2	1
14	Coordinador de Producción	Realizar inspección final	3	1
15	Técnico de producción y Operario 3	Empacar producto final en caja exterior	4	1
16	Coordinador de Producción	Almacenar en refrigeradores	5	1
17	Coordinador de Ventas/ Asesor comercial	Generar pedido de venta del producto	3	1
18	Asesor Comercial	Entregar pedidos a distribuidores	35	1
		TOTAL	155	

Infraestructura

Dentro de los planos de operaciones diseñado para un óptimo resultado y un buen manejo de procesos, la empresa Allpa Sinchi ubicará su planta en el norte de Quito en Carcelén industrial según el contrato de arrendamiento se mantendrá por un tiempo de 5 años, llegada esa fecha se deberá renovar el contrato, la planta consta de las siguientes áreas de trabajo: dos baños, una zona de descarga de materia prima, una bodega, una bodega para producto

final, una oficina para la parte administrativa, zona de residuos, zona de producción, área para control de calidad y empaque, área de despacho y carga.

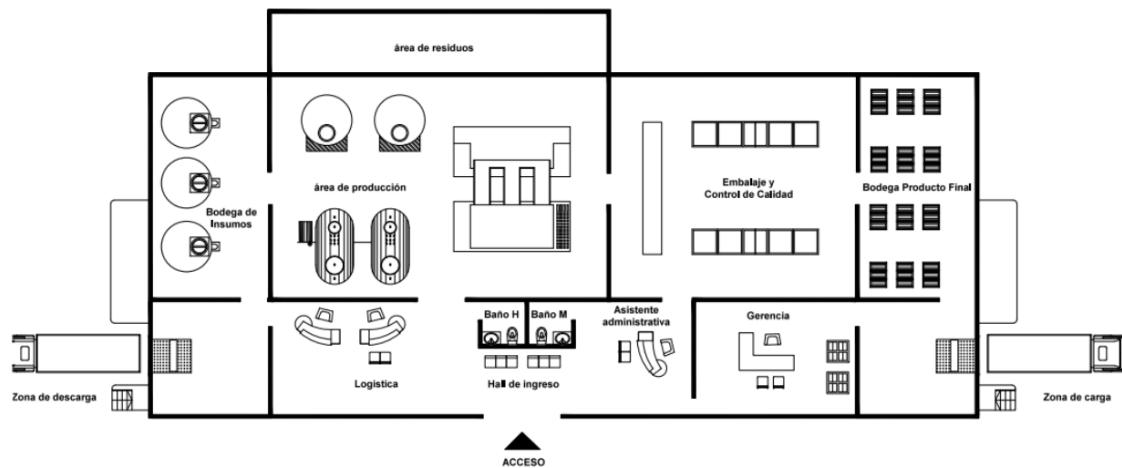


Figura 13. Oficinas y planta de producción

Propiedad, planta y equipo.

La maquinaria y equipos para las operaciones de producción de la empresa se detallan en el Anexo 4 del documento.

6.3 Estructura Organizacional

De acuerdo a la estructura organizacional escogida por Allpa Sinchi, esta será vertical según las funciones de cada colaborador, en un principio se manejará con 7 empleados una cantidad de personal baja para el funcionamiento de la empresa, en un futuro se puede analizar la curva de crecimiento de la empresa e implementar nuevos puestos de trabajo, a continuación, se muestra la estructura organizacional a seguir:

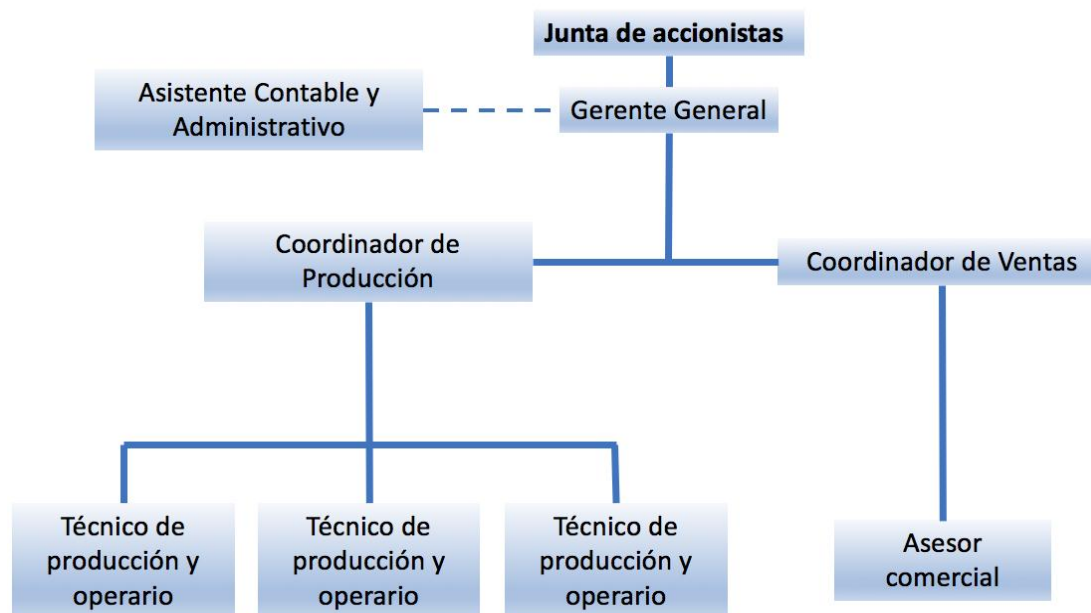


Figura 14. Estructura organizacional

Las funciones y perfiles de los diversos puestos están disponibles en el Anexo 5 del documento.

6.3.1 Estructura Legal

Allpa Sinchi será inscrita como Compañía Limitada, cumpliendo todos los requisitos en la ley de Compañías según los artículos 92, 94, 95 sección 5 de esta ley, al ser una microempresa estará conformada por 7 empleados esta decisión se toma debido a la capacidad de producción. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Hoy en día el proceso para constituir una compañía limitada resulta sencillo, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros pone a la disposición su plataforma virtual donde se puede constituir la empresa siempre y cuando no funcione en el mercado de valores (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), para esto los pasos a seguir son los siguientes:

- Crear un usuario y contraseña.
- Reservar una denominación previa aprobación de acuerdo a la base de datos para evitar similitudes.
- Si no existe similitud con otras empresas se aprueba la planilla de constitución, siempre y cuando se adjunte los documentos solicitados.

- Pagar en ventanilla del Banco del Pacífico la constitución de la compañía de acuerdo al monto de capital constituido.
- La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros designa un notario que pueda validar la información, de ser correcta se asigna fecha, lugar, hora de donde se firmó la escritura y nombramientos de la compañía.
- Realizar el registro mercantil.
- Entregar el RUC de la compañía.

Adicionalmente para la emisión del permiso de funcionamiento según lo indica la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, conforme al código CIIU C1079.22 Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya) perteneciente al sector alimenticio los trámites a realizarse son los siguientes:

- Copia del RUC
- Certificado de categorización entregado por el Ministerio de la Productividad.
- Entregar copia del Título del técnico encargado en la empresa.
- Catálogo de procesos a realizarse dentro de la empresa donde indique: método de fabricación, materia prima a utilizarse, material del empaque y forma de envasado, forma de almacenaje.
- Presentar por ubicación, edad y género el número de trabajadores.
- De acuerdo al flujo de procesos presentar los planos con la ubicación de los diferentes equipos.
- Distribución del área de acuerdo a los planos a escala de 1:50
- Información de los productos que se fabrican.

Se debe obtener el permiso de buenas prácticas de manufactura a través del portal del ARCSA, este proceso toma 5 a 10 días hábiles para su aprobación, teniendo un tiempo de duración de 5 años con un costo de 2 salarios básicos unificados, la aprobación se emite previa inspección del delegado de control, si existiera alguna recomendación u observación el encargado técnico de la

empresa debe enviar el plan de acción que se realizará para que sea aprobado.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar este estudio se resume, ordena y expresa en términos monetarios la información generada en los estudios anteriores, y se la somete a análisis mediante indicadores e índices financieros para determinar la viabilidad del proyecto Allpa Sinchi.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para estimar los ingresos futuros se ha considerado que el crecimiento anual de la industria en el país es de entre 4,4% y 5% (Corporación Financiera Nacional, 2019), y se ha planteado como crecimiento meta 4% anual, guardando un perfil objetivo, en cuanto a los precios se incrementarán en 1,15% anual conforme la inflación del país (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla 13. Presupuesto de ingresos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio neto de venta	\$ 3,40	\$ 3,44	\$ 3,48	\$ 3,52	\$ 3,56
Unidades	52.347	54.444	56.616	58.884	61.236
Ventas anuales	\$ 177.979,80	\$ 187.238,36	\$ 196.947,23	\$ 207.192,43	\$ 217.946,19

Las ventas se realizarán a través de: Supermaxi, que solicita a Pymes un crédito del 100% a un plazo de 15 días laborables para realizar el pago (Corporación Favorita, 2018), los centros naturistas pagan 60% de contado y 40% a 30 días plazo; por lo señalado anteriormente se considera que la política de crédito de Allpa Sinchi es 25% de contado y 75% a 30 días plazo.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos se asocian a los rubros referentes a la producción, para estimarlos a futuro se ha considerado: el nivel de ventas a alcanzar, la inflación del país de 1,15% anual y el incremento en los sueldos y salarios 2,50% (Banco Mundial, 2019), con lo que la proyección de costo de ventas es.

Tabla 14. Proyección costo de ventas (Dólares)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos usados	\$ 39.827,88	\$ 40.285,90	\$ 40.749,19	\$ 41.217,80	\$ 41.691,81
Mano de obra directa	\$ 18.561,15	\$ 20.224,89	\$ 20.700,22	\$ 21.187,44	\$ 21.686,84
(+) Mano de obra indirecta	\$ 11.970,25	\$ 13.079,41	\$ 13.396,30	\$ 13.721,11	\$ 14.054,04
(+) Seguros equipos	\$ 828,00	\$ 837,52	\$ 847,15	\$ 856,90	\$ 866,75
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05	\$ 781,05
(=) Costos indirectos	\$ 13.579,30	\$ 14.697,98	\$ 15.024,50	\$ 15.359,06	\$ 15.701,84
Costos de productos	\$ 71.968,33	\$ 75.208,77	\$ 76.473,91	\$ 77.764,30	\$ 79.080,49
(=) Costo de producción	\$ 71.968,33	\$ 75.208,77	\$ 76.473,91	\$ 77.764,30	\$ 79.080,49
(=) Costo de los productos vendidos	\$ 71.968,33	\$ 75.208,77	\$ 76.473,91	\$ 77.764,30	\$ 79.080,49

Para la gestión de los inventarios se estable como política mantener en stock 20% de los productos terminados requeridos el mes siguiente, 25% de la materia directa mensual a utilizar.

7.1.3. Proyección de gastos

Para estimar los gastos generales, administrativos y de ventas se considera la inflación anual del país y el incremento previsto de 2,50% en los sueldos (Banco Mundial, 2019).

Tabla 15. Gastos proyectados

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos suministros de oficina y limpieza	180,00	182,07	184,16	186,28	188,42
Sueldos administrativos	28.277,90	30.912,16	31.664,77	32.436,19	33.226,91
Servicios básicos	960,00	971,04	982,21	993,50	1.004,93
Gasto arriendo	14.400,00	14.565,60	14.733,10	14.902,54	15.073,91
Asesoría legal	120,00	121,38	122,78	124,19	125,62
Seguridad (LAAR)	300,00	303,45	306,94	310,47	314,04
Internet y telefonía fija	480,00	485,52	491,10	496,75	502,46
Utilización ERP web	1.140,00	1.153,11	1.166,37	1.179,78	1.193,35
Honorarios administrativo contables	4.800,00	4.855,20	4.911,03	4.967,51	5.024,64
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 50.657,90	\$ 53.549,53	\$ 54.562,47	\$ 55.597,22	\$ 56.654,28
Publicidad	8.154,75	7.352,23	7.435,40	7.519,52	7.604,62
GASTOS DE VENTAS	\$ 8.154,75	\$ 7.352,23	\$ 7.435,40	\$ 7.519,52	\$ 7.604,62
Gastos de depreciación	4.352,40	4.352,40	4.352,40	4.352,40	4.352,40
GASTO OPERACIONALES	\$ 63.165,05	\$ 65.254,15	\$ 66.350,26	\$ 67.469,14	\$ 68.611,30

Los gastos administrativos representan un 27,51% de los ingresos por ventas, pues la empresa al ser un emprendimiento busca la optimización de sus recursos cubriendo los gastos administrativos más relevantes.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión requerida para implementar el proyecto comprende inversión física, intangible, pre operacional (software y conformación de la empresa) y capital de trabajo, correspondiente a los recursos monetarios requeridos para que el proyecto desarrolle un ciclo operativo completo (Sheckter, 2016).

La inversión inicial necesaria para activos fijos es 41.400 dólares, en intangibles 2000 dólares, para capital de trabajo 28.000 dólares, conforme se ha determinado por el método de desfase, que calcula los recursos requeridos para realizar la adquisición de insumos, producción, venta y la recuperación de estos valores, es decir financiar el siguiente ciclo operativo del proyecto, no se han considerado costos financieros y depreciaciones sino solo costos explícitos de producción y operación (Zapag Chain & Zapag Chain, 2015, pág. 162).

Se requiere inicialmente 30 días para producir y 30 días para vender de esta manera se recupera el ciclo de venta, siendo el desfase:

Desfase = 30 días para producir + 30 días para la venta y recuperación = 60 días

Tabla 16. Inversión capital de trabajo

Concepto	Valor mes	Provisión
Costos	5.997,36	11.994,72
Gastos	7.257,55	14.515,09
Varios imprevistos		1.490,19
Inversión Capital de Trabajo		\$ 28.000,00

Tabla 17. Inversión inicial

CONCEPTO	Valor
Inversiones físicas	41.400,00
Inversión preoperativa	2.000,00
Capital de trabajo	28.000,00
Total Inversión Inicial	\$ 71.400,00

La inversión inicial total asciende a \$ 71.400,00 dólares al tener un capital de trabajo de \$ 28.000,00 dólares de acuerdo con el flujo de efectivo estimado.

7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

A nivel nacional y local existen varias fuentes de financiamiento público y privado, como la Corporación Financiera Nacional CFN, BanEcuador, Banco Pichincha y Banco del Pacífico entre otras, la institución financiera más adecuada para este proyecto debido al monto de crédito requerido y a la facilidad de obtención del crédito es BanEcuador, cuya línea Mipyme financia de forma directa desde 20.000 dólares y porcentualmente hasta 80% de los proyectos nuevos, con un costo de 11,50% anual y 5 años de plazo para capital de trabajo y hasta 10 años de plazo para activos fijos (Ecuavalores, 2019).

Tabla 18. Estructura de financiamiento del capital

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	50,98%	\$ 36.400,00
Deuda L/P	49,02%	\$ 35.000,00
Total	100,00%	\$ 71.400,00

Para que el proyecto disponga de una estructura financiera equilibrada, el aporte de los socios será 36.400 dólares correspondientes al 50,98% y 35.000 dólares correspondientes a 49,02% provenientes del crédito, pagaderos en 5 años mediante cuotas mensuales fijas de \$769,74.

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Estado de resultados

La información del estado de resultados anual muestra la estimación de las ventas con los respectivos costos y gastos obteniendo como resultado en el primer año un margen de ganancia sobre ventas del 2,05% representando una utilidad neta de \$ 3.644,17, en el segundo año existe una utilidad neta de \$8.344,14 que corresponde a un margen de ganancia del 4,46%, incrementando hasta el 10,80% como margen de ganancia en el quinto año, evidenciando que a medida que el proyecto madura es más rentable.

Tabla 19. Estado de resultados proyectado

	Concepto	1	2	3	4	5
	Ventas	177.979,80	187.287,36	197.023,68	207.271,68	218.000,16
(-)	Costo de ventas	71.968,33	75.208,77	76.473,91	77.764,30	79.080,49
(=)	UTILIDAD BRUTA	106.011,47	112.078,59	120.549,77	129.507,38	138.919,67
(-)	Gastos sueldos	28.277,90	30.912,16	31.664,77	32.436,19	33.226,91
(-)	Gastos generales	58.812,65	60.901,75	61.997,86	63.116,74	64.258,90
(-)	Gastos de depreciación	4.352,40	4.352,40	4.352,40	4.352,40	4.352,40
(=)	UAIP	14.568,52	15.912,28	22.534,74	29.602,05	37.081,47
(-)	Gastos de intereses	3.741,32	3.074,93	2.327,74	1.489,94	550,55
(=)	UAIP	10.827,20	12.837,35	20.207,00	28.112,11	36.530,92
(-)	15% participación trabajadores	3.095,84	1.925,60	3.031,05	4.216,82	5.479,64
(=)	UAI	7.731,36	10.911,75	17.175,95	23.895,29	31.051,28
(-)	25% impuesto a la renta	4.378,16	2.727,94	4.293,99	5.973,82	7.762,82
(=)	Utilidad neta	3.353,20	8.183,81	12.881,96	17.921,47	23.288,46
	Margen neto	1,88%	4,37%	6,54%	8,65%	10,68%

7.3.2. Estado de situación financiera

La situación financiera del proyecto Allpa Sinchi se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 20. Estado de situación financiera proyectado

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	71.400,00	74.145,40	75.680,89	82.195,61	99.711,91	118.864,95
Corrientes	58.660,00	65.757,80	71.645,69	82.150,11	99.666,41	118.819,45
Efectivo	58.660,00	49.530,19	56.930,54	66.687,19	83.418,89	101.882,13
Cuentas por Cobrar	-	13.349,25	11.705,46	12.313,98	12.954,48	13.625,01
Inventarios Prod. Terminados	-	1.439,18	1.513,45	1.592,47	1.674,76	1.694,02
Inventarios Materia Prima	-	1.439,18	1.496,24	1.556,47	1.618,29	1.618,29
No Corrientes	12.740,00	8.387,60	4.035,20	45,5	45,5	45,5
Propiedad, Planta y Equipo	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00
Depreciación acumulada	-	4.352,40	8.704,80	12.694,50	12.694,50	12.694,50
PASIVOS	35.000,00	34.392,19	27.743,87	21.013,94	13.456,36	4.968,53
Corrientes	-	4.887,77	4.401,41	4.580,63	4.770,02	4.968,53
Cuentas por pagar proveedores	-	3.945,45	3.459,09	3.638,31	3.827,70	4.026,22
Sueldos por pagar	-	942,32	942,32	942,32	942,32	942,32
No Corrientes	35.000,00	29.504,43	23.342,46	16.433,31	8.686,35	-
Deuda a largo plazo	35.000,00	29.504,43	23.342,46	16.433,31	8.686,35	-
PATRIMONIO	36.400,00	39.753,20	47.937,01	61.181,68	86.255,55	113.896,41
Capital	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.762,70	43.915,10	48.267,50
Utilidades retenidas	-	3.353,20	11.537,01	24.418,97	42.340,44	65.628,91
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valor contable empresa	71.400,00	74.145,40	75.680,89	82.195,61	99.711,91	118.864,95

En el año 0 corresponde a la estructura de la inversión inicial y su financiamiento, por ello el activo se compone el 80% en activos corrientes y el 20% como activos no corrientes; conforme la empresa opera el efectivo y equivalente se invierte en las operaciones normales; al terminar el primer año los activos totales de la empresa están financiados 6,59% por pasivos corrientes, 49,79% por pasivos no corrientes y 53,62% por capital; y el quinto año una vez que se ha extinguido el crédito inicial los activos estarán financiados 4,18% por pasivos corrientes y 95,82% por capital propio; la gerencia de la empresa deberá invertir los excedentes de liquidez para aportar al logro de una mayor rentabilidad.

7.3.3. Estados de flujo de efectivo

En los estados de flujos de efectivo del proyecto que se muestran en el Anexo 6, se observa que la mayoría de recursos de la empresa se generan a través de sus operaciones, y que el año 1 por ser el primero de operación los flujos del proyecto e inversionista son negativos, lo que genera consumo de capital de trabajo; posteriormente el proyecto genera y dispone de recursos para operar adecuadamente.

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja del proyecto consideran todos los rubros referentes al mismo y los del inversionista sólo la inversión propia y no el financiamiento, desde las perspectivas del proyecto e inversionista los flujos son.

Tabla 21. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

AÑO	0	2020	2021	2022	2023	2024
Flujos del proyecto	\$(71.400,00)	\$21.456,06	\$23.096,85	\$33.819,80	\$39.442,20	\$79.268,06
Flujo del inversionista	\$(36.400,00)	\$13.479,99	\$14.896,21	\$25.367,36	\$30.707,42	\$70.216,70

7.4.2. Tasa de descuento

Los datos de base para establecer las tasas de descuento se detallan en el anexo 7 del documento.

Para analizar la factibilidad financiera, la tasa de descuento para todo el proyecto es WACC = 13,32% que corresponde al costo de capital promedio ponderado establecido en función de las diferentes fuentes de financiamiento, y para el inversionista la tasa es CAPM =19,07% que considera el riesgo existente en el entorno, mercado y el sector de actividad.

7.4.3. Criterios de valoración

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación Descontado (PRD), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 22. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujos del inversionista	
WACC	13,32%	CAPM	19,07%
VAN	\$55.116,50	VAN	\$45.070,72
IR	1,77	IR	2,24
TIR	35,29%	TIR	52,77%
PRD	3 años 6 meses	PRD	3 años

Desde la perspectiva del proyecto:

$VAN=55.116,50 > 0$ por lo que el proyecto es viable; $TIR=35,29\% > 13,32\%$ (WACC) señalando que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar invertido en el proyecto, se recuperan 1,77 dólares generándose un beneficio de 0,77 dólares.

Desde la perspectiva del inversionista:

$VAN=45.070,72 > 0$ verificando la viabilidad del proyecto; $TIR=52,77\% > 19,07\%$ (CAPM) y el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años; por cada dólar invertido el inversionista recupera 2,24 dólares generándose un beneficio de 1,24 dólares.

Los indicadores en conjunto muestran que el proyecto es viable y rentable, por lo que debe ser implementado; para lograr estos resultados e indicadores,

bebe alcanzarse el nivel de ventas presupuestado y controlarse costos y gastos.

7.5. Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto es.

Tabla 23. Índices financieros

ÍNDICE	Industria	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez	2,14	13,45	16,28	17,93	20,89	23,91
Apalancamiento	0,552	0,4638	0,3666	0,2557	0,1350	0,0418
Apalancamiento patrimonial	0,448	0,5362	0,6334	0,7443	0,8650	0,9582
Rentabilidad neta	5,85%	1,88%	4,37%	6,54%	8,65%	10,68%
Rentabilidad sobre activos ROA	12,30%	4,52%	10,81%	15,67%	17,97%	19,59%
Rentabilidad sobre patrimonio ROE	16,20%	8,44%	17,07%	21,06%	20,78%	20,45%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2019)

Ya que todos los años el proyecto Allpa Sinchi tiene un índice de liquidez mayor a uno, tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes; para fines del 2020 por cada dólar de activo habrán 46,38 centavos de deuda y el año 2024 4,18 centavos, incrementándose así la independencia operativa; el año 2020 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 53,62 centavos de aporte patrimonial y en 2024 95,82 centavos, confirmándose así el compromiso de los socios del proyecto.

La rentabilidad neta en ventas el 2020 será 1,88% y se incrementa hasta 10,68% el 2024; la rentabilidad sobre activos es 4,52% el 2020 y 19,59% el 2024 valor superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo y superior a la de la industria, por lo que el proyecto es rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 8,44% el 2020 y 22,45% el 2024.

Los indicadores de rentabilidad y gestión de Allpa Sinchi son mayores a los que presenta la industria (Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, 2019)

Para optimizar los índices financieros de situación y rentabilidad, deben alcanzarse los niveles de ventas presupuestados, controlar el endeudamiento, invertir los recursos remanentes y disponibles a corto plazo y controlar los costos y gastos.

8. CONCLUSIONES

- Este proyecto es viable pues los indicadores VAN, TIR y PRI son favorables; al evaluar los flujos desde la perspectiva del proyecto se observa que $VAN=55.116,50>0$; $TIR=35,29\%>13,32\%$; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio de 0,77 dólares por cada uno invertido, y desde la perspectiva del inversionista, $VAN=45.070,72>0$; $TIR=52,77\%>19,07\%$; la inversión realizada se recupera en menos de 5 años y se genera un beneficio de 1,24 dólares por cada dólar invertido. Adicionalmente todos los años podrá cubrir sus obligaciones corrientes por tener adecuada liquidez, también se incrementa el aporte de los socios lo que confirma su compromiso con el proyecto; la rentabilidad neta en ventas el 2020 es relativamente baja pero se incrementa hasta 10,68% el 2024; la rentabilidad sobre activos y sobre el patrimonio es superior a la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo que es 6,5%, lo que muestra que el proyecto es rentable; en conjunto los indicadores del proyecto son superiores a los de la industria por lo que debe ser implementado.
- En el norte de Quito el mercado evidencia un real potencial para las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, sin embargo por ser un producto desconocido es importante gestionar óptimamente el marketing para llegar a los clientes, ya que la mayoría de encuestados si están dispuestos a consumir el producto; si se comercializa a un precio de \$3,60 por un empaque de 350g con cierre tipo Zip-Lock, a través de supermercados. Se cuida principalmente el sabor y calidad, destacando sus valores nutricionales, aporte a la salud y

se informa sobre el producto al potencial mercado principalmente a través de redes sociales.

- Conforme la segmentación, el mercado objetivo al cual van dirigidas las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, corresponde a personas que vivan en la Zona Norte Urbana, en el rango de edad entre los 25 a 79 años, de nivel socioeconómico A y B, siendo su principal característica el cuidado de su salud, la población objetiva del presente plan de negocios es de 20.134 personas que demandarían anualmente 1.046978 unidades de producto, al establecer una meta de captación de 5% las unidades comercializadas el primer año serían 52.349 manteniendo un riesgo comercial bajo, lo que es posible mediante una propuesta de valor con enfoque en diferenciación que recalque las características y beneficios que poseen las picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas con relación a otros productos. Una estrategia de posicionamiento más por más al ofrecer un producto de alta calidad con grandes beneficios a un precio alto, bajo la marca Allpa Sinchi “Cosechando un futuro saludable”, con una estrategia de precios de desceme, precios más altos en relación a la competencia para tener un mayor resultado y una mejor percepción de calidad, y una estrategia de distribución selectiva a través de Supermaxi y Megamaxi empleando un canal indirecto corto, hacia el cual se orientarán los esfuerzos de marketing.
- El entorno existente es favorable para el proyecto, la principal oportunidad es la tendencia de las personas a llevar una vida saludable a través de alimentos y bebidas que promuevan el consumo de productos naturales que aporten al bienestar y salud. La principal amenaza es la inestabilidad política del país, por lo que no se dispone de certidumbre sobre el futuro de la economía y los aspectos regulatorios. La matriz EFE muestra que este proyecto está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades y reduzcan las amenazas.

- Son varios los factores del entorno y mercado, por los que se considera existe una real oportunidad para emprender una empresa que produzca picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas y se las comercialice en el norte de Quito. Son determinantes de la compra: el sabor, calidad y beneficios que entrega el producto por ser natural y con alto grado nutricional, lo que está en acuerdo con la gran cantidad de personas que se preocupan por su salud y su físico, mejorando sus rutinas alimenticias; además en el mercado de Quito no se oferta este tipo de producto pese a que industria de alimentos tiene un crecimiento significativo, y 97,01% de los encuestados están dispuestos a consumir el producto, por lo que se convierte en una idea atractiva e innovadora su producción y comercialización. Especialmente porque no existen problemas de provisión de materia prima y la tecnología permite que las empresas se gestionen óptimamente, que la información llegue a los consumidores con más eficiencia y en corto tiempo.
- El alcance de las operaciones de Allpa Sinchi, que en quichua significa “Tierra Sana”, es justamente el de ser una empresa enfocada al cuidado de la salud, fomentando un estilo de vida saludable en los clientes, mediante un producto alimenticio natural, libre de derivados animales con grandes beneficios nutricionales. El mismo ayudará a prevenir enfermedades no transmisibles, basando sus operaciones en la innovación, honestidad y respeto por el medio ambiente, utilizando los mejores estándares de calidad para la producción de picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas.

REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2014). *Solanum Tuberosum*. Recuperado el Abril de 2019, de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mraiz/rpapa>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-difunde-valor-nutritivo-de-la-papa-y-su-contribucion-a-la-salud-humana/>
- Harvard T.H.CHAN. (s.f.). *Healthy Eating Plate* . Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/>
- Harvard school of public health . (s.f.). *The Nutrition Source* . Recuperado el abril de 2019, de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/what-should-you-eat/calcium-and-milk/calcium-full-story/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2015*. Recuperado el Abril de 2019, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20%20parte.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *ARCSA simplifica trámites para la industria de alimentos* . Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.salud.gob.ec/arcsa-simplifica-tramites-para-la-industria-de-alimentos/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *La Ministra María Elsa Viteri explicó el Programa Económico del Gobierno Nacional*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.finanzas.gob.ec/la-ministra-maria-elsa-viteri-explico-el-programa-economico-del-gobierno-nacional/>
- Corporación Financiera Nacional. (Julio de 2017). *Sector Manufacturero Alimentos Preparados y Bebidas*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2011). Recuperado el Abril de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- Corporación Financiera Nacional . (Julio de 2017). Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- El Universo. (17 de Mayo de 2018). Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/17/nota/6764079/412-hogares-ecuador-cuenta-internet-fijo>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2018). *Patentes de Invención*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>
- El Telégrafo. (22 de Febrero de 2019). *El consumo de lácteos en Ecuador aún es bajo* . Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/bajo-consumo-lacteos-ecuador>

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (16 de Abril de 2019). *Portal de información/Compañías por actividad económica*. Recuperado el Abril de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Recuperado el Abril de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (s.f.). *Ficha Sectorial*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Marsh. (2018). *Political Risk Map 2018*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
- Alcaldía de Quito. (s.f.). Recuperado el Julio de 2019, de <http://www.pilasconlasvitaminas.com/alianza-ciudades-saludables/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* . México D.F , México: Pearson.
- Corporación Favorita. (2018). Recuperado el Noviembre de 2019, de <http://www.corporacionfavorita.com/proveedores/guia-para-empresas-interesadas/>
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed*. México D.F.: IPrentice Hall.
- Zapag Chaing, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta.Ed*. México D.F.: IPrentice Hall .
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Constitución Compañías* . Recuperado el Diciembre de 2019, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (15 de 03 de 2019). *Ficha Sectorial*. Recuperado el Abril de 2019, de Alimentos y bebidas: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Indicadores Económicos: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=indicadores economicos

- Banco Mundial. (15 de 03 de 2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 10 de 2019, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Sheckter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Ecuavalores. (2019). Mercado financiero del Ecuador II Trimestre 2019. *Ecuavalores*, 14-16.
- Datos Macro. (01 de 10 de 2019). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 11 de 2019, de Ecuador: www.datosmacro.com/paises/ecuador
- Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores. (2019). *Análisis de la industria ecuatoriana 2016 - 2018*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- UPLEVELCONSULTORES. (01 de 01 de 2019). *Asesoría Técnica- Legal en Alimentos*. Recuperado el 05 de 10 de 2019, de https://uplevelconsultores.wordpress.com/2016/03/19/opinion-nuevas-bpm-ecuador/?fbclid=IwAR30m6exkLttJpdu8nQf55KLezVzIYuLI2ctiJ6llPuntRxY5aUKf_G38K8
- ARCSA. (01 de 01 de 2019). *Control Sanitario*. Recuperado el Octubre de 2019, de Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados Para el Consumo Humano: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Alcaldía de Quito. (01 de 01 de 2018). *Alcaldía de Quito*. Recuperado el Abril de 2019, de ¡Pilas con las Vitaminas!: <http://www.pilasconlasvitaminas.com/alianza-ciudades-saludables/>
- MAG. (01 de 01 de 2016). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el Abril de 2019, de Políticas de Desarrollo del Sector: <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>
- INIAP. (02 de 11 de 2018). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. Recuperado el Julio de 2019, de Aspectos tecnológicos de alimentos: <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mraiz/rpapa>
- La Samantina. (15 de 12 de 2018). *La Samantina*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Finas hierbas: <https://www.lasalmantina.com/productos/categoria-especias-e-hierbas/finas-hierbas/>
- Consortio Papachile. (20 de 06 de 2017). *Consortio Papachile*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Propiedades y beneficios de la papa: <https://www.papachile.cl/propiedades-y-beneficios-de-la-papa/>
- Solnatural. (05 de 10 de 2018). *Solnatural*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Levadura nutricional: <https://solnatural.bio/blog/nutricion/levadura-nutricional-como-mejorar-la-salud-de-manera-deliciosa>
- ARCSA. (30 de 06 de 2014). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el

- consumo humano: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2018). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado 4ta. Ed.* México D.F: McGraw-Hill.
- Conquito. (10 de 12 de 2018). *Agencia de Promoción Económica ConQuito*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Bioferias: <http://www.conquito.org.ec/tag/bioferias/>
- Porter, M. (2017). *Venjata Competitiva 3ra. Ed.* México D.F, México: Ediciones Pirámide.
- Internacional Organization for Standardization. (04 de 12 de 2016). *Internacional Organization for Standardization*. Recuperado el Noviembre de 2019, de Mapa de procesos: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100344.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (20 de 05 de 2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el Noviembre de 2019, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.bce.fin.ec>: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Municipio Metropolitano de Quito. (10 de 10 de 2017). *Municipio Metropolitano de Quito*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito: http://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico_Salud_DMQ2017.pdf
- Secretaria de Salud. (Marzo de 2018). *Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el Julio de 2019, de <http://www.quito.gob.ec>: http://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico_Salud_DMQ2017.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de Porter

Barreras de Entrada	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Economías de escala			x			3	2,6
Diferenciación de producto				x		2	
Identificación de marcas			x			3	
Requerimiento de capital			x			3	
Experiencia		x		x		2	
Amenaza de Productos Sustitutos	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Precio			x			4	3,3
Diferenciación del producto sustituto		x				3	
Productos Sustitutos	x					3	
Rivalidad entre Competidores	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de competidores					x	1	2,2
Crecimiento de la Industria				x		2	
Costos fijos			x			3	
Características del producto			x			3	
Capacidad de crecimiento				x		2	
Diversidad de Competidores				x		2	
Capacidad de negociación Compradores	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes			x			2	1,8
Producto sustitutos				x		2	
Costo de migración de compradores			x			2	
Influencia de la calidad					x	1	
Capacidad de negociación Proveedores	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores					x	3	2,1
Productos sustitutos			x			1	
Costo de migración de proveedores					x	2	
Capacidad de convertirse en competencia			x			3	
Precios de productos a proveer				x		1	
Contribución a la calidad del producto				x		3	
Utilidad de industria a los proveedores			x			2	
Total Análisis Industria	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada						2,6	2,0
Barreras de Salida						3,3	
Rivalidad entre Competidores						2,2	
Capacidad de negociación Compradores						1,8	
Capacidad de negociación proveedores						2,1	
Viabilidad de Sustitutos						0	

Anexo 2. Cuestionario aplicado para el estudio cuantitativo

1	Qué tipo de queso consume? *				
	Queso artesanal		Queso industrial		
2	En caso de distinguirlo, ¿Que queso usted a probado? *				
	Queso sin grasa	Parmesano	Holandes	Vegetariano o Vegano	Queso fresco
	Requeson	Mozzarella	Ninguno	Cheddar	
3	¿En qué comidas consume queso? *				
	Desayuno	Almuerzo	Merienda		
4	¿Le gustaría consumir queso libre de lactosa? *				
	Si		No		
5	¿Conocía que se puede elaborar picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas? *				
	Si		No		
6	¿Estaría dispuest@ a consumir picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas? *				
	Si		No		
7	De las siguientes características ¿Cuál es la más importante a la hora de consumir picaditas a base de queso? *				
	Sabor	Precio	Textura o consistencia	Marca	Propiedades nutricionales
8	Las picaditas en cubos a base de queso pueden ser un acompañante, ¿Para qué tipo de alimentos? *				
	Entrada	Plato principal	Postre	Sanduches	Snacks
	Descripción del producto				
	Picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas, empaque de 350g con cierre tipo Zip-Lock				
9	Dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? (Responda únicamente con un número) *				
10	Dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría este producto como muy barato pero sí lo compraría? (Responda únicamente con un número) *				
11	Dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría este producto como caro y aun así lo compraría? (Responda únicamente con un número) *				
12	Dentro del rango de \$1 a \$6 dólares, ¿A qué precio consideraría este producto como muy caro y no lo compraría? (Responda únicamente con un número) *				
13	¿Qué precio considera usted sería el adecuado para adquirir picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas? (Responda únicamente con un número) *				
14	De los siguientes lugares, ¿Dónde le gustaría adquirir este producto? *				
	Tiendas de Barrio	Supermercados	Centros Comerciales	Centros Naturistas	
15	¿Usted se fija en los anuncios publicitarios de los diferentes medios de comunicación? *				
	Si		No		
16	De los siguientes medios de comunicación, ¿Cuál es el que más utiliza para informarse de productos similares? *				
	Prensa	Televisión	Radio	Internet	
17	¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información relacionada con picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas? *				
	Mail	Redes sociales	Llamadas telefónicas	SMS	
18	Si se entregará una promoción, ¿Cuál preferiría usted? *				
	2x1	Descuentos	Segunda a mitad de precio	Cupones	
19	¿Cuántas veces al mes podría consumir picaditas a base de queso? *				
	1 vez	2 veces	Más de 2 veces		
20	¿Tiene algún amigo o familiar que sea intolerante a la lactosa o que por motivos culturales, ideológicos, religiosos no consuma queso de vaca? *				
	Si		No		
21	¿Cree que el cuidado en la alimentación es importante? *				
	Si		No		
22	¿Conoce los beneficios que tiene el tubérculo (papa) para prevenir enfermedades degenerativas? *				
	Si		No		
23	Género *				
	Masculino		Femenino		
24	Edad *				
25	Número de personas adicional a usted que habitan en su hogar *				
	Vivo solo	De 1 a 2 personas	De 3 a 5 personas	De 6 en adelante	
26	¿En que sector de Quito vive? *				
	Norte	Centro	Sur	Valle	Tumbaco

Anexo 3. Resultados relevantes del estudio cuantitativo

Variables	¿Le gustaría consumir queso libre de lactosa?		
¿Estaría dispuesto a consumir picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas?	Sí	No	Total general
Sí	76,12%	20,90%	97,01%
No	0,00%	2,99%	2,99%
Total general	76,12%	23,88%	100,00%

Variables	De las siguientes características ¿Cuál es la más importante a la hora de consumir picaditas a base de queso?				
De los siguientes lugares, ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?	Sabor	Precio	Textura o consistencia	Propiedades nutricionales	Total general
Tiendas de barrio	13,43%	0,00%	0,00%	0,00%	13,43%
Supermercados	55,22%	5,97%	7,46%	13,43%	82,09%
Centros comerciales	0,00%	0,00%	1,49%	2,99%	4,48%
Total general	68,66%	5,97%	8,96%	16,42%	100,00%

Variables	De los siguientes lugares, ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?			
¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información relacionada con picaditas en cubos a base de queso de papa, pimientos y finas hierbas?	Tiendas de barrio	Supermercados	Centros comerciales	Total general
Mail	4,48%	5,97%	0,00%	10,45%
SMS	0,00%	1,49%	0,00%	1,49%
Redes sociales	8,96%	74,63%	1,49%	85,07%
Llamadas telefónicas	0,00%	0,00%	2,99%	2,99%
Total general	13,43%	82,09%	4,48%	100,00%

Anexo 4. Detalle de propiedad, planta y equipo

Ítem	Cantidad (unidades)	Especificaciones	Costo Unitario	Costo Total
EQUIPOS				
Máquina Peladora y lavadora de papas	1	Peladora de papas de 50 libras por minuto, fabricación nacional en acero inoxidable	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Varios equipos y enseres	1	Balanza, cuchillas, mangueras, recipientes, medidores	\$ 395,00	\$ 395,00
Cocina Mezcladora de alimentos	2	Cocina industrial de 4 quemadores reforzada con horno	\$ 465,00	\$ 930,00
Licuadaora Troqueladora	3	Licuadaora Industrial con motor de 1 caballo de fuerza de alta revolución, motor Marca Weeg de 20 litros	\$ 540,00	\$ 1.620,00
Selladora	1	Selladora continua codificadora para fundas plásticas poypack	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Total equipos			\$6.445,00	
EQUIPOS DE OFICINA				
Computadoras	3	Hewlett-Packard	\$ 980,00	\$ 2.940,00
Equipos telefónicos tipo centralita	3	Teléfonos Panasonic Kx-ts500 y redes	\$ 115,00	\$ 345,00
Impresoras	1	Hewlett-Packard	\$ 350,00	\$ 350,00
Total equipos de oficina			\$3.635,00	
MOBILIARIO Y ENSERES				
Escritorios	4	Mobiliario	\$ 180,00	\$ 720,00
Sala de espera	1	Mobiliario	\$ 450,00	\$ 450,00
Sillas	10	Mobiliario	\$ 24,00	\$ 240,00
Instalaciones	1	Adecuaciones de la planta	\$ 8.560,00	\$ 8.560,00
Mobiliario general oficina	5	Perforadoras, grapadoras, sacagrapas, basureros, archivadores, repisas.	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Total mobiliario y enseres			\$11.220,00	
MOBILIARIO Y ENSERES PRODUCCIÓN				
Mesas de acero inoxidable	3	Acero inoxidable	\$ 300,00	\$ 900,00
Muebles varios área productiva	2	Repisas almacenadoras, carro manual transportador de productos, estanterías	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Total mobiliario y enseres de producción			\$2.100,00	
VEHÍCULO				
Camioneta ligera neuveña	1	Chevrolet	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
TOTAL			\$ 41.400,00	

Anexo 5. Funciones y perfiles del personal

Cargo:	Gerente General
Perfil del cargo:	Título de tercer nivel de Ingeniería Comercial o afines.
Destrezas:	Liderazgo y trabajo en equipo
	Conocimientos administrativos y contables
	Pensamiento crítico
	Capacidad de negociación
	Creatividad
Responsabilidades:	Planificar
	Dirigir
	Coordinar las actividades del giro del negocio
	Plantear objetivos y metas
	Identificar las oportunidades y amenazas del negocio para mantener las relaciones con los proveedores y clientes
	Controlar y dirigir al personal bajo su cargo.

Cargo:	Coordinador de Ventas
Perfil del cargo:	Licenciatura en Administración, Mercadeo o carreras a fines, experiencia mínima de 2 años dentro del área de ventas.
Destrezas:	Capacidad de liderazgo
	Honradez
	Buen manejo de relaciones humanas
	Buen manejo de las estrategias
	Dinámico
	Analítico y organizado
	Facilidad de comunicación
Responsabilidades:	Planificar
	Organizar y crear estrategias para el departamento de ventas
	Identificar las necesidades de los potenciales clientes
	Realizar informes de ventas diarios
	Elaborar proyecciones de ventas
	Estar actualizado a las tendencias y cambios del mercado
Crear metas para el departamento de ventas	

Cargo:	Coordinador de Producción
Perfil del cargo:	Ingeniero en Alimentos y producción o carreras a fines, experiencia mínima 2 a 3 años en el área de producción del sector alimenticio.
Destrezas:	Dominio del sistema Profit Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Manejo de personal Criterio para toma de decisiones Responsable Adaptabilidad a los cambios
Responsabilidades:	Compra, manejo y control de materia prima Control de microbiología y procesos Creación y seguimiento de indicadores de control de producción y calidad Supervisar desempeño de operarios Control y calibración de equipos de producción Control de calidad de producto terminado

Cargo:	Asesor Comercial
Perfil del cargo:	Universitario en administración de empresas, ventas, mercadeo o carreras a fines, experiencia mínima 1 a 2 años en el área de ventas de productos alimenticios.
Destrezas:	Emprendedor Constancia Atención al cliente Facilidad de palabra Responsable Buen administrador de su tiempo Organizado
Responsabilidades:	Conocer a profundidad los productos y servicios que ofrece la empresa Asesorar a los clientes cumpliendo sus necesidades Realizar reportes de ventas y posibles clientes Manejar sistemas de CRM Administrar su tiempo de una manera honesta y productiva Responsable de realizar recuperación de cartera Realizar servicio post venta Cumplir con las metas de ventas

Cargo:	Técnico de producción y operario 1
Perfil del cargo:	Técnico operador de alimentos, producción o carreras a fines, experiencia mínima 2-3 años en elaboración y producción de alimentos.
Destrezas:	Trabajo en equipo
	Productivo
	Facilidad de adaptación
	Manejo adecuado de procesos
	Saber cumplir con las órdenes
Responsable	
Responsabilidades:	Cuidado del aseo personal
	Controlar
	Manipular y efectuar el proceso de recepción de materia prima
	Seleccionar
	Lavar y pelar materia prima (papas)
Cocción de la papa	

Cargo:	Técnico de producción y operario 2
Perfil del cargo:	Técnico operador de alimentos, producción o carreras a fines, experiencia mínima 2-3 años en elaboración y producción de alimentos.
Destrezas:	Trabajo en equipo
	Productivo
	Facilidad de adaptación
	Manejo adecuado de procesos
	Saber cumplir con las órdenes
Responsable	
Responsabilidades:	Cuidado del aseo personal
	Receptar la papa cocinada
	Realizar trituración y mezcla del producto con los pimientos y finas hierbas
	Realizar troquelado y llenar los moldes cúbicos para el queso de papa
Llevar al cuarto de enfriamiento y reposo	

Cargo:	Técnico de producción y operario 3
Perfil del cargo:	Técnico operador de alimentos, producción o carreras a fines, experiencia mínima 2-3 años en elaboración y producción de alimentos.
Destrezas:	Trabajo en equipo
	Productivo
	Facilidad de adaptación
	Manejo adecuado de procesos
	Saber cumplir con las órdenes
	Responsable
Responsabilidades:	Cuidado del aseo personal
	Realizar el despiece del producto del molde cúbico
	Realizar control de calidad del producto y seleccionar
	Pesar el producto a 350g y colocar en empaques
	Termosellar los empaques
	Control de calidad del producto final y llevar al almacenamiento en frío

Anexo 6. Estado de flujos de efectivo del proyecto

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	-	(3.300,41)	2.731,72	3.390,18	4.090,42	4.828,31
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	28.000,00	(1.026,25)	1.410,31	4.891,97	2.813,62	29.590,71
III. GASTOS DE CAPITAL	(12.740,00)	-	-	-	-	4.934,17
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	15.260,00	(4.326,66)	4.142,03	8.282,14	6.904,04	39.353,18
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	50.260,00	(5.656,26)	2.774,97	6.873,08	5.447,88	37.844,21

Anexo 7. Datos para obtener tasas de descuento

CONCEPTO	VALOR
Tasa libre de riesgo	2,25%
Rendimiento del Mercado	7,16%
Beta	1,12
Beta Apalancada	1,44
Riesgo País	5,67%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,02
Costo Deuda Actual	11,50%

Tomado de: (Datos Macro, 2019)

