



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE TORTILLAS A BASE DE HARINA DE MALANGA PARA LA CIUDAD
DE QUITO

AUTOR

KATHERINE YESSSENIA DAVILA JIMENEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
TORTILLAS A BASE DE HARINA DE MALANGA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Administración de
Empresas

Profesor guía:

Ing. Carlos Ordoñez

Autor:

Katherine Yessenia Dávila Jiménez

AÑO

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Carlos Fernando Ordoñez Vizcaíno

1712623840

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

María Fernanda de la Torre Collaguazo

1710125004

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”.

Katherine Yessenia Dávila Jiménez

1721444402

AGRADECIMIENTOS

Principalmente Dios, a mis padres y hermano que son el pilar fundamental en mi vida y que han sido siempre mi apoyo incondicional. Gracias a ellos por todos los sacrificios que han hecho para que pueda alcanzar este objetivo de vida. También quiero agradecer a mis familiares, amigos y docentes que han estado presentes a lo largo de estos 4 años de carrera y vida porque han dejado en mí agradables momentos y valiosas enseñanzas. A todos ellos, gracias por ser parte de esto y por haber confiado en mí siempre.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis amados padres, hermano, familiares, amigos y docentes por haber confiado en mí y ser siempre mi apoyo y guía.

RESUMEN

Los diferentes climas que posee el Ecuador hacen posible que en una misma región se tenga gran variedad de productos, y no todos son conocidos comercialmente dentro del mercado ecuatoriano, como la malanga, un producto que se cultiva en las costas ecuatorianas y que posee grandes beneficios nutricionales. El 90% de malanga que se produce es exportada a Estados Unidos, en Ecuador el principal exportador de malanga es la empresa FG Enterprise S.A ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas.

El proyecto de elaboración y comercialización de tortillas a base de harina de malanga en la ciudad de Quito, tiene el objetivo de introducir la harina de malanga al mercado quiteño como una alternativa y sustituto de la harina de maíz que es utilizado en las tortillas de estilo mexicano, además demostrar si el proyecto es sustentable y viable en un período de 5 años. Las tortillas de harina de malanga se encuentran clasificadas dentro del CIIU Rev.4: **C1071.09**. y es un producto dirigido a las personas que viven dentro de la ciudad de Quito con un rango de edad de 23 a 38 años y con estratos socio-económicos A, B, C+ que busquen un producto con altos beneficios nutricionales y fresco. El proyecto tiene objetivos a corto y largo plazo que se obtendrán mediante la estrategia de marketing diferenciación y enfoque, ya que es un producto nuevo y tiene relación con las estrategias de precio, distribución y promoción planteadas.

Finalmente, con la oportunidad de negocio identificada se realizó el análisis financiero, el cual muestra que el proyecto es viable , presenta un VAN positivo de \$9.100 y un TIR del 31%, además de una inversión inicial de \$31.000 que es recuperada en 2 años y medio, generando utilidades y niveles aceptables de ingresos.

ABSTRACT

Ecuador has different types of weather which allows it to have a variety of products in only one region, not all of them are commercially known in the Ecuadorian market, such as the malanga, this product is cultivated in the coasts of Ecuador and it has a lot of nutrients. The 90% of the malanga's production is exported to the United States of America. The main company that exports this product is FG Enterprise S.A which is located in Santo Domingo de los Tsachilas.

The project of the elaboration and commercialization of tortillas made of malanga's flour in the city of Quito has as objective to introduce this kind of flour as an alternative and substitute of the corn's flour which is used in the tortillas in Mexican style, and to show the viability and sustainability in a 5 years period. The tortillas made of Malanga's flour are classified in the CIIU Rev. 4: C1071.09 and it is a product for people who live in Quito, in between ages from 23 to 38 social- economic levels A,B,C+ who are looking for products with high nutritional benefits and that are fresh. The project has short and long term objectives which are going to be accomplished by the marketing strategy of differentiation and approach, because this is a new product and it has a connection with the price, distribution and promotion strategy proposed.

Finally, with the business opportunity that was found a financial analysis was made in order to prove the viability of this project, it showed a positive VAN of \$9.100 and a TIR of 31%, also the initial investment of \$31.000 is going to be recovered in 2 and a half years, generating profits and acceptable levels of incomes.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis externo del entorno	3
2.1.1. ANÁLISIS PEST	3
2.1.2. ANÁLISIS PORTER	7
2.1.3. Análisis de Factores Externos Matriz EFE	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1. Encuestas al mercado objetivo	11
3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS	15
3.3. FOCUS GROUP	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1. Estrategia General de Marketing	23
5.1.1. Mercado Objetivo	24
5.1.2. Propuesta de valor	25
5.2. Mezcla de Marketing	28
5.2.1. Producto	28
5.2.2. Precio	31
5.2.3. Plaza	33

5.2.4. Promoción.....	34
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	36
6.1. Misión.....	36
6.2. Visión	37
6.3. Objetivos Estratégicos.....	37
6.3.1. Objetivos a mediano Plazo	37
6.3.2. Objetivos a Largo Plazo	37
6.4. Plan de Operaciones	38
6.4.1. Análisis de Tiempos	41
6.4.2. Análisis de Equipo y Maquinaria.....	41
6.5. Estructura Organizacional	42
6.5.1. Marco Legal.....	42
6.5.2. Diseño Organizacional	43
6.5.3. Organigrama	43
7. Evaluación Financiera	44
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1. Proyección de ingreso	44
7.1.2. Políticas de Activos y Pasivos Corrientes	45
7.1.3. Inversión de Activos No Corrientes	46
7.2. Inversión Inicial, capital de Trabajo y estructura de capital..	46
7.2.1. Inversión Inicial.....	46
7.2.2. Capital de Trabajo.....	46
7.3. Proyección de los Estados Financieros del Proyecto	47
7.3.1. Análisis del Estado de Resultados	47
7.3.2. Análisis del Estado de Situación Anual.....	48

7.3.3. Flujo de Efectivo	48
7.3.4. Flujo de Caja	48
7.3.5. Criterios de valoración del proyecto.....	48
7.4. Índices Financieros	50
8. Conclusiones	50
Referencias.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Esta idea de negocios, nace con el objetivo de buscar una oportunidad más para el desarrollo del sector agrícola ecuatoriano, en donde se cultiva y cosecha productos poco o nada conocidos dentro del propio país, como es el caso de un tubérculo llamado malanga, originario de Asia y que gracias a las propiedades climáticas del Ecuador, se ha logrado cultivar en cantidades importantes especialmente en zonas calientes; éste tubérculo es muy parecido a la yuca, con la diferencia de que tiene variedades y posee mayores beneficios nutricionales que otros tubérculos como la yuca, la oca o el camote. La malanga se da principalmente en región de la Costa, en lugares como Santo Domingo, Quevedo, Puerto Quito y El Carmen. El tipo de malanga que más se utiliza y que se requerirá para este proyecto es la Malanga Blanca (Xanthosoma), de la cual después de procesarla se convertirá en harina y será la principal materia prima de las tortillas, un sustituto directo de las tortillas de harina de maíz.

Este producto agrícola, luego de pasar por el proceso de transformación genera un valor agregado, ayudando al desarrollo de la industria y sobre todo dándose a conocer a nivel nacional, siendo una opción para los consumidores ecuatorianos. El mercado de Malanga como producto agrícola, se encuentra en el exterior, siendo así que casi el 90% de la producción nacional está destinada para la exportación hacia Estados Unidos y Puerto Rico. La exportación de malanga está encabezada por la firma FG Enterprise S.A, pionera en exportar malanga de Santo Domingo hace 19 años.

Con estos antecedentes y comprobando la calidad de alimentos que posee Ecuador, es posible presentar al mercado interno un producto, en este caso tortillas elaboradas a base de harina de malanga como una alternativa y sustituto directo de las tortillas de harina de maíz; mismo que va dirigido a todos los consumidores quiteños.

La malanga, es un producto que a más de entregar beneficios nutricionales ayuda a prevenir algunas enfermedades, además de ser más económica que el maíz. Un aspecto importante de este proyecto es que el mercado ecuatoriano desconoce acerca de la malanga, por ello al momento de comercializarla mediante una correcta comunicación, va a captar la atención necesaria de los consumidores y gracias al desarrollo e investigaciones, se podrá llegar a diferentes nichos de mercado. El proyecto va enfocado a la producción y comercialización masiva de las tortillas de harina de malanga en Quito, además de proyectarse a buscar alianzas estratégicas con Hoteles y Restaurantes que generen mayores ingresos y estabilidad.

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio estratégico y sustentable mediante la elaboración y comercialización de tortillas a base de harina de malanga para la Ciudad de Quito.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los aspectos favorables y desfavorables que presenta el entorno externo en el cuál se desarrollará el plan de negocio.
- Segmentar de manera objetiva al potencial cliente del proyecto mediante una investigación de mercado.
- Realizar un plan de marketing integral, mismo que pueda añadir valor al producto que se ofrecerá.
- Desarrollar un plan financiero sustentable y real que permita probar la viabilidad del proyecto.
- Crear una filosofía y estructura organizacional sólida.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis externo del entorno

La economía del Ecuador se compone de 12 industrias principales, sin embargo se analizará la industria que mayor peso tiene, es decir la manufacturera que representa el 11,80% del total para el año 2015. La industria estudiada está formada por 5 actividades económicas, entre ellas la de alimentos y bebidas en la cual se enfocará. (EKOS Composición Sectorial de la economía ecuatoriana, 2015). Para el proyecto a desarrollar se ha identificado el CIU del INEC Rev.4: **C1071.09** con la descripción de Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, paqués, etc.

2.1.1. ANÁLISIS PEST

Factor Político

Las políticas de alimentación y nutrición en el país se han implementado con el objetivo de mejorar la salud de los ecuatorianos, incentivar la ingesta de alimentos sanos, reducir índices de obesidad y estandarizar ciertos parámetros con los de industrias alimenticias de otros países. Por ello la primera política que plantea el Ministerio de Salud Pública para el año 2013, es el Sistema de Etiquetado de alimentos procesados, debido a que para este año el 60% de la población entre los 19 a 60 años de edad padecían de obesidad, según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2017, lo que llevó a que más de 10 000 productos nacionales e importados tuvieran que apegarse a este mandato hasta agosto del 2014. La semaforización de los productos consiste en colocar colores de acuerdo al porcentaje de contenido de azúcar, sal y grasas que posean los alimentos, que van de: rojo – alto, amarillo – medio y verde – bajo. Esto facilitaría a los consumidores a tomar conciencia, reducir aquellos resultados e inclinarse por productos mucho más saludables. (Ministerio de Salud Pública, 2014)

Por otro lado, a partir del 2011 se ha creado programas de inversión dentro de Ecuador para PYMES y empresas que se dediquen a actividades que están dentro de los sectores priorizados como la de alimentos frescos y productos elaborados. Los beneficios que se presentan para estos dos segmentos son: exoneración del pago del impuesto a la renta durante 5 años desde que se genere nuevos ingresos, reducción del 100% adicional de los siguientes gastos; capacitación técnica, desarrollo o innovación tecnológica, asistencia técnica y de mercado, diseño de empaques y gastos de viajes para ruedas de negocios dentro del país. Estos incentivos son ofrecidos en conjunto con muchas entidades públicas. (Ministerio Coordinador de la Producción de Ecuador, 2012).

Finalmente, por la Ley Orgánica de Control de Poderes del Mercado las PYMES y nuevas empresas que desean ingresar en el mercado se verán beneficiadas, debido a que los grandes supermercados deberán tener al menos el 15% de sus inventarios provenientes de proveedores pequeños. Medida que sin duda ayudará a quienes tengan esa capacidad de producción y adaptación al cambio.

Factor económico

PIB: El PIB del Ecuador en el 2014 fue de \$102 292 mil millones y para el 2015 bajo a \$100 177 mil millones, entonces se puede ver que desde el 2012 la economía ecuatoriana tuvo un decrecimiento, llegando al 2015 con una tasa negativa del 1,34% respecto al del 2014 según el Banco Mundial. Tomando en cuenta la baja del precio del Petróleo y la crisis económica que atraviesa el país, la industria de Alimentos y Bebidas en contraste a la economía en general, creció en un 10% llegando a alcanzar el 38% dentro del PIB manufacturero, (Core Business 2015) manteniéndose con tendencia positiva para el 2016. El PIB, sin una baja considerable nos indica que la industria alimenticia es la que más oportunidades de crecimiento registra para los siguientes años.

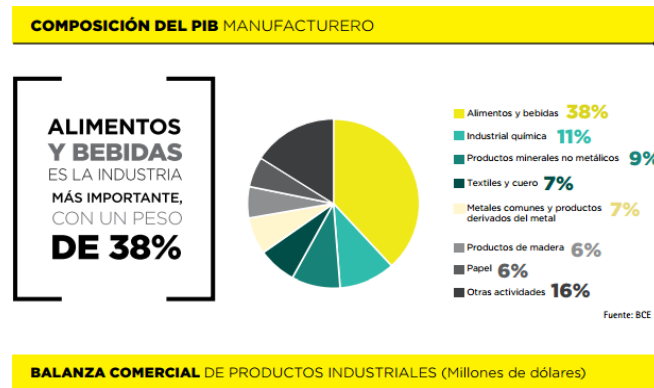


Figura N. 1: Composición del PIB Manufacturero en Ecuador – Septiembre 2015

Tomada de: EKOS – Core Business 2015 (Industria Alimentos y Bebidas)

Inflación: para el 2016 Ecuador terminó con una inflación del 1,12% según el IPC del INEC 2016, lo que no se traduce exactamente en un beneficio, debido a que esta reducción se da por la contracción de la economía entre los años 2014 al 2016, donde los precios no tienen la opción de incrementarse y la industria alimenticia no pierda consumidores. Por ende, es una baja de demanda traducida a una baja de oferta y a precios no modificables, lo que hace que se frene el desarrollo de la industria alimenticia y de bebidas.

Tasas de Interés: la tasa de interés activa vigente máxima según el BCE para productivo PYMES es del 11,83%, sin embargo para microcréditos por el alto riesgo, las tasas son mayores, llegando al 30,50%. Dentro de esta industria, según el INEC y la SEMPLADES 2014, existen alrededor de 14 040 establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos, de ellos el 89,6% son micro empresas, el 8,2% son pequeñas empresas, el 1,7% son medianas y el 0,5% son grandes corporaciones, demostrando que la mayoría de empresas son afectadas por una elevada tasa en la banca privada, buscando otras alternativas de financiamiento.

Tasa de desempleo: la tasa de desempleo para Septiembre de 2016 alcanzó 6,68% de la población haciendo que el poder adquisitivo y el volumen de compra se redujeran, especialmente en el estrato económico medio bajo y bajo que representan alrededor del 50% de la población ecuatoriana, siendo así una

amenaza. Además este sector tiene relación directa con el crecimiento poblacional, es decir más pobreza genera más desempleo. Según el INEC 2013, el sector alimenticio genera el 21,8% de empleos en Ecuador y ocupa a 448.540 personas de la PEA en toda la cadena de esta actividad.

Factor social

En la provincia de Pichincha hay alrededor de 2.576.287 millos de habitantes, ecuatorianos que obedecen actualmente a la tendencia de una vida saludable gracias a las campañas como Aliméntate Ecuador o Te Quiero Sano Ecuador que ha llevado a cabo el Ministerio de Salud y el MIES, donde buscan incremento de la ingesta de productos naturales como la quinua, chía y guayusa, lo que hace que grandes empresas como Cervecería Nacional, McDonalds y Ambev hayan invertido alrededor de \$ 2 millones de dólares en cambiar envases y composición alimenticia de sus productos, siendo comunicado con campañas de marketing según Paúl Herrera profesor de la ESPOL y experto en mercado y economía agrícola. Otro indicador es que empresas como ECOPACIFIC haya diversificado su portafolio en menos de 2 años con alimentos orgánicos y saludables llegando a facturar al 2015 \$9.4 millones. Cambio de consumo alimenticio ecuatoriano, comer light.

Por otro lado, los ecuatorianos destinan el 22% de su sueldo al consumo de alimentos - bebidas y de eso el 12% va destinado para la compra de verduras, hortalizas y frutas, todas orgánicas, según Antonio Morales, CEO de Location World.

Factor tecnológico

Inversión de la industria alimenticia en tecnología: Dentro de la industria alimenticia se ha visto un gran cambio y avance tecnológico, en la mayoría de casos ha sido tecnología importada y que va dirigida principalmente para las grandes multinacionales como KFC, MacDonals, Pizza Hut, generando desventaja, pero a corto tiempo ayudó a buscar mejores instrumentos dentro de empresas ecuatorianas para que puedan generen valor agregado. Se ha importado maquinaria útil como procesadoras de alimentos, lo que hizo que la

propia industria demande maquinarias nuevas y ya para el 2014 llegan a representar un total de \$2 207 000 en la adquisición de las mismas. (Banco Central del Ecuador, 2015). Es una nueva forma de preparación alimenticia y cambio de cultura en ecuatorianos, comida procesada o pre cocinada es de su preferencia.

2.1.2. ANÁLISIS PORTER

- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES > MEDIA

La amenaza de nuevos competidores es **media** debido a que el sector alimenticio es atractivo ante inversionistas que buscan nuevas oportunidades con productos de calidad, nutritivos y novedosos en el mercado, además ha sido parte de la industria manufacturera que presenta crecimiento del 10% al 2015 a pesar de la crisis y contracción económica. Por ejemplo las empresas con mayores ingresos y consideradas líderes de la industria manufacturera de alimentos son: Nestlé Ecuador con \$516 000 000, Vitapro Ecuador con \$213 000 000, Sociedad Nacional de Galápagos con \$208 000 000 y INT FOOD SERVICES COPR con \$ 203 000 000, estas son las 5 empresas de 71 empresas registradas, situadas en la cima del ranking según EKOS 2015. Gran competencia industrial. Barreras de entrada poco difíciles de imitar, factor tiempo y dinero son decisivos.

- PRODUCTOS SUSTITUTOS > ALTA

El principal producto sustituto de las tortillas de harina de malanga son las tortillas de maíz ya que tienen componentes nutricionales parecidos, sin embargo en las cantidades que poseen está el beneficio de una sobre la otra, por ejemplo: 100g de malanga posee 2,5g de proteína, 19,1g de calcio, 8,5 calorías, 0,8g de grasa, 0,6g de fibra, 22mg de calcio, 0,9mg de hierro, y otros componentes más. (Instituto Nacional de Nutrición. Venezuela, 1983), en contraste con 100g de maíz que contiene: 265 calorías, 66g de carbono, 10g de proteína, 25g de grasa, 10g de fibras, vitaminas y minerales en pocas cantidades, lo que hace que la harina de malanga tenga ventaja en cuanto a los componentes como: calorías, hierro, calcio y grasas y que además el

consumo regular ayudará a regular el tránsito intestinal ayudándole a que el proceso digestivo sea mucho más rápido, preventivo de estreñimiento, disminuye el colesterol en la sangre ayudando a eliminar la grasa de la misma, reduce la hipertensión, y ayuda al enfermedades como la gastritis. (Revista Natursan, 2013).

Sin embargo, en el arte culinario hay cambios de ingredientes y pueden sustituir a las tortillas por productos naturales y perecederos como: lechuga, col, espinaca y hojas de jícama. (ActitudFem, 2015).

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES > ALTA**

Este poder es **alto** debido a que los clientes finales tienen a su disposición varios productos sustitutos a precios más bajos y en ciertas ocasiones con mayor disponibilidad y facilidad de acceso. Por otro lado si se busca estar al alcance de los consumidores finales, nuestros consumidores indirectos como: restaurantes, supermercados, tiendas de especialidad y tiendas pequeñas, también son un reto ya que tienen diferentes exigencias. Para poder ser proveedor de las 2 Corporaciones más grandes del Ecuador como : La Favorita y El Rosado con ingresos de casi \$2 000 000 (EKOS, 2015), se requiere grandes estándares en cuanto a calidad, costos, capacidad productiva, estandarización, etiquetado y otros aspectos, sin embargo por otro lado están al menos 25 restaurantes especializados en comida mexicana o con platillos que requieran de las tortillas que no tiene grandes complicaciones y que necesitan buen producto, a mejor precio y con una buena propuesta comercial al igual que las tiendas de especialidad en productos veganos o naturales que también están abiertos a nuevos productos locales. Hay que tomar en cuenta que los consumidores actualmente siempre están informados y buscan usualmente un producto bueno con mayores beneficios.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE POVEEDORES > BAJA**

A nivel nacional, no hay una empresa que se dedique especialmente a la elaboración de harina de malanga, pero si se tiene alrededor de 50 empresas en los sectores de Portoviejo y Chone especialmente (El Comercio, 2013) que

se dedican a la obtención de harina y almidón de yuca, con este antecedente podemos decir que el poder de negociación de proveedores de harina es baja o nula, y mucho más debido a que la obtención de la harina de malanga la hará la misma empresa; sin embargo nuestros proveedores de malanga en tubérculo al ser pequeños productores de la zona de Sto. Domingo y/o Puerto Quito también tienen un poder de negociación baja, sus ventas de producto son irregulares y no cuentan con un presupuesto fijo de ventas y producción, entonces haciendo un acercamiento con ellos gracias a un plan de desarrollo, ayudará a crear proveedores fieles y se les podrá dar estabilidad con una cantidad fija de producción y ventas.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES > BAJA

La rivalidad entre competidores directos es baja debido a que en la industria de fabricación de tortillas maíz, panques, obleas, waffles, etcétera dentro del Ecuador solo se han registrado 48 empresas con el mismo CIU **C1071.09** y dentro de ellas 13 empresas están dedicadas a la elaboración de tortillas, pero 7 específicamente a la elaboración de tortillas de maíz (principal competencia y sustituto), según la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria en el 2015. Demostrando que hay pocos competidores específicos dentro de la industria en la que se quiere enfocar, pero no dejando de lado la competencia de sustitutos. Apoyándonos en campañas alimenticias como “Consume Primero lo Nuestro”, se puede tener cierta preferencia por parte del consumidor y ser una opción real para la dieta de los ecuatorianos.

1.1.2. Conclusiones del análisis PEST y PORTER

1. Los factores políticos como la semaforización de productos, apoyo tributario a las PYMES y la Ley Antimonopolios se han convertido en facilitadores para la industria alimenticia, abriendo campo a quienes quieran desarrollar productos nuevos con valor agregado.
2. En lo económico, el crecimiento del PIB manufacturero (alimentos) y la tasa de inflación baja permite crear estrategias de ventaja para el sector, sin

embargo la tasa de interés para capital inicial y desempleo son altas, frenando el desarrollo de negocios nuevos.

3. Tanto las tendencias de consumo light como destinar el 22% del sueldo ecuatoriano a la apoyan al desarrollo de la industria alimenticia y amplían el mercado, además de creando una oportunidad a nuevos emprendedores.
4. Empresas multinacionales y nacionales han invertido hasta \$2 millones en alta tecnología para industrializar la economía y de esta manera se podrá adaptar de manera rápida a los cambios de los consumidores, y estilo de vida, tienen menos tiempo para alimentarse.
5. La entrada de nuevos competidores para esta industria es media, debido a que los requerimientos y permisos de funcionamiento se puedan obtener, sin embargo el factor tiempo y capital son decisivos.
6. Productos sustitutos son una alta amenaza en esta industria ya que está posicionados en la mente del consumidor, sin embargo los beneficios que se ofrecen son mayores.
7. El poder de negociación que tienen los consumidores directos e indirectos es alta debido a que tiene productos sustitutos a su alcance con un menor precio, sin embargo los consumidores informados, usualmente optarán por una opción con más beneficios.
8. Los proveedores tienen un poder de negociación bajo, ya que no hay un productor que haga harina de malanga, sin embargo los proveedores de harina de tubérculos, tienen las maquinarias necesarias.
9. La rivalidad entre competidores directos es baja porque no hay empresas registradas dedicadas a lo mismo, sin embargo la competencia indirecta con las diferentes opciones, sí llega a tener una valoración importante que se debe atender.

2.1.3. Análisis de Factores Externos Matriz EFE

Tabla No.1: Matriz EFE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1. Política de Semaforización de todos los alimentos que se expenden en Ecuador.	0,08	3	0,24
2. MIPYMES: ayuda tributaria y de conocimientos para PYMES en Ecuador.	0,07	4	0,28
3. PIB de la Industria de Alimentos y bebidas en crecimiento.	0,10	3	0,3
4. Cambio en la tendencia de consumo de los ecuatorianos hacia alimentos nutritivos y light.	0,11	3	0,33
5. Población de Pichincha: 2.600.000 millos de habitantes - gran mercado de consumo	0,07	2	0,14
6. Designar el 22% del sueldo ecuatoriano a consumo de alimentos y bebidas.	0,09	2	0,18
7. Inversión tecnológica en crecimiento.	0,06	2	0,12
8. Rivalidad entre competidores directos baja.	0,07	2	0,14
Amenazas			
1. Tasas de Interes en la banca alta para PYMES.	0,07	2	0,14
2. Entrada de nuevos competidores es media -alta, obtención de permisos y requisitos fácil.	0,06	3	0,18
3. Alta variedad de productos sustitutos.	0,09	3	0,27
4. Poder de negociación de los consumidores alta.	0,08	3	0,24
5. Poder de negociación de los proveedores media - tiene conocimientos y maquinarias.	0,05	2	0,1
Total	1,00		2,66

Al ver los resultados de la matriz EFE, en donde el valor ponderado es 2,66, mayor a la media establecida 2,50, se puede decir que las oportunidades presentadas dentro del análisis externo y las fuerzas de PORTER superan a las amenazas, y si éstas oportunidades son bien aprovechadas, se puede lograr mayores ventajas dentro de la industria, sobre todo porque las amenazas presentadas se pueden sobrellevar y crear estrategias para superarlas y que no tengan mayor impacto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Encuestas al mercado objetivo

Objetivos:

- Conocer las preferencias, gustos y aspectos importantes del mercado potencial.
- Conocer la actitud y frecuencia de compra del potencial cliente.

Tabla No. 2: Resumen matricial de las encuestas

PREGUNTAS	RESULTADOS	ANÁLISIS
1. ¿Usted ha escuchado hablar o tiene conocimiento acerca de un tubérculo ecuatoriano llamado Malanga? Si no sabe de este producto, por favor lea la siguiente información.	El 67,3% de los encuestados no conocen de la malanga y el 32,7% si conocen algo de él.	El desconocimiento de la gente acerca del producto ayuda a que estén interesados y les llame la atención probarlo y mucho más si se enfoca en los beneficios del mismo, hay oportunidad de entrar y mostrar un producto nuevo en el mercado.
2. Una vez conocidos los beneficios de la materia prima de la tortilla de harina de malanga, ponere los beneficios que usted tomaría muy en cuenta para adquirir el producto.	Las dos opciones con mayor ponderación fueron: vitaminas y minerales primer lugar, Fibra Dietética en el segundo lugar y aporta menos calorías en tercer lugar.	Al saber exactamente los beneficios que a los consumidores les interesa se puede enfocar mejor la comunicación y hacer incapié para llamar su atención.
3. Suponiendo que usted es consumidor frecuente de las tortillas de harina de malanga, ¿a qué hora del día consumiría este producto?	Los encuestados las consumirían un 48,1% en el desayuno, seguidos de 21,2% por refrigerios (snacks) .	Sabiendo que la preferencia de los encuestados para consumir este producto es en el desayuno y refrigerio, se podrá crear una propuesta de valor con enfoque al consumo mañanero del mismo
4. De las siguientes opciones, pondere del 1 al 4 (1 menos importante y 4 más importante) las situaciones en las que usted consumiría las tortillas de harina de malanga	Las dos opciones aceptadas fueron: consumo de tortillas como snack con el 75% en primer lugar y que sea un alimento como parte de la dieta diaria con un 53,8% en segundo puesto.	Vemos que hay un interés por los encuestados en consumir el producto como una alternativa nutritiva a un snack y alimento salidable a su dieta, siendo sustituo de productos como pan u otro tipo de carbohidratos.
5. Pondere del 1 al 4 (1 menos importante y 4 más importante), ¿qué valora más al momento de adquirir un producto alimenticio?	Los encuestados valoran más: en primer lugar el precio como 4, segundo puesto cantidad del producto y accesibilidad y como tercer punto el costo-beneficio.	Saber los aspectos que más importan al cliente ayuda a ver cuales serán nuestros enfoques y donde se puede ajustar cantidades o precios para identificarse con el cliente y darle la opción correcta de lo que busca.
6. Después de conocer los beneficios de la malanga, ¿estaría usted dispuesto a comprar las tortillas de harina de malanga? En caso de que su respuesta sea No, ha llegado al final de la misma, caso contrario continúe la encuesta.	El 86,5% de los encuestados Sí tiene la intención de compra de este producto y el 13,5% no lo haría por preferencia a lo ya conocido.	Al ver que la intención de compra es alta, podemos decir que la gente ahora está abierta al cambio y a probar sustitutos que mejoren su alimentación y sean más light.
7. ¿Con qué frecuencia usted compraría a la semana, las tortillas de harina de malanga?	La frecuencia más importante escogida fue 1 vez a la semana con un 69,6%, seguido de el 28,3% que las comprarían hasta 2 veces por semana.	Al ser la opción más elegida, una vez por semana la compra lleva a un supuesto de que el precio debe ser un tanto más alto para compensar esa frecuencia de compra y a su vez que se deba buscar nuevas alianzas.

8. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete estándar de 12 unidades de tortillas de harina de malanga, sin que este valor le pareciera muy barato como para pensar que el producto es de mala calidad ni tan caro como para pensar que es un sobreprecio?	El valor que los encuestados pagarían, está dentro del rango de \$3,90 a \$4,20 con un 43,5% de aceptación y el 23,9% está dentro de un rango de \$4,20 a a \$4,50	Sabido que el consumidor está dispuesto a pagar entre \$3,90 hasta \$4,50 se tiene que optimizar los costos y así generar una ganancia (menos costo más ganancia)
9. ¿En cuál de los siguientes lugares le gustaría o tendría más acceso para poder adquirir con facilidad las tortillas de harina de malanga?	Para adquirir el producto, el 47,8% de los encuestados prefieren encontrar el producto en los Supermercados y un 30,4% de ellos les gustaría en tiendas especializadas de alimentos saludables.	El canal de distribución es importante ya que se podrá tomar en cuenta los esfuerzos económicos y humanos que se tendra que hacer para poder estar disponibles a los clientes en supermercados por ejemplo, pero tiendas de especialidad podrían ser alianzas y entrar más fácil.
10. ¿De qué manera le gustaría conocer e informarse a cerca de las tortillas de harina de malanga? Marque al menos 2 opciones.	Para saber del producto, prefieren en primer lugar con un 60,9% las ferias gastronómicas, seguidos del 58,7% por degustaciones en puntos de venta.	Conocer que a los clientes les gusta conocer productos nuevos en ferias gastronómicas y probar el producto, nos indica que son observadores y prefieren ver antes de comprar las cosas, están informados.
11. ¿Qué tipo de promociones le interesarían a usted como comprador usual de nuestro producto? Marque hasta 2 respuestas.	En cuanto a la promoción que la gente prefiere se obtuvo que la primera opción es Comprar un paquete y obtener otro a mitad de precio y la segunda está el paquete de tortillas con un producto complementario o un recetario.	Las promociones son las que requieren de mayor esfuerzo en cuanto a costos y alianzas, ya que la gente prefiere cantidad y más conocimiento del producto. Juega un poco la rentabilidad que se busca y si es factible con los precios.

Conclusiones de las encuestas

Las encuestas que se realizaron fue a una muestra de 50 personas que sería nuestro mercado objetivo en la ciudad de Quito, de las cuales se puede concluir lo siguiente: en primer lugar, el rango de edad de los encuestados va desde los 23 a los 38 años de edad y en su mayoría mujeres debido a su estilo ajetreado de vida. Un punto a resaltar es que alrededor del 67,3% de los encuestados no conocen de la malanga, lo que nos permite visualizar un mercado a nivel nacional para potencializarlo, el desconocimiento de este producto es una oportunidad para poder captar la atención del mercado quiteño. Por otro lado, cuando se pidió a los encuestados ponderar los nutrientes que considerarían importantes en la malanga, escogieron como primer aspecto que el tubérculo contenga gran cantidad de vitaminas y minerales, segundo aspecto que tenga fibras dietéticas y último aspecto el bajo aporte de calórico que tiene, yendo a la par con la tendencia de consumo saludable y light de los quiteños, quienes actualmente se preocupan mucho más por equilibrar y balancear lo que comen, especialmente en la mañana como el desayuno y sus refrigerios porque son las comidas más importantes para su desempeño diario, por ello prefieren incluir en su dieta diaria alimentos con bajo aporte calórico pero con importantes cantidades de nutrientes y vitaminas. Actualmente los alimentos orgánicos, saludables y naturales son aceptados por el 80% del mercado y como se demuestra en las encuestas, el

75% de las personas los incluyen como parte de su dieta diaria y son una alternativa nutritiva de snack que sustituyen frituras y grasas.

Otro punto importante de la encuesta, son los aspectos que los consumidores dan mayor importancia al momento de adquirir un producto alimenticio dando como resultado que: primero se fijan en la relación precio del producto vs cantidad del empaque, en segundo lugar la accesibilidad para adquirirlo ya que son personas con poco tiempo y muchas ocupaciones personales, finalmente analizan relación entre el costo – beneficio que el producto puede dar diariamente; los posibles consumidores están dispuestos a pagar más si el producto que se ofrece aporta positivamente en la salud y en su estilo de vida, entonces van a tener un valor agregado mayor y la calidad, beneficios y cantidad del producto estén reflejados en el mismo, lo que hace que el valor percibido sea mayor y el precio a cobrar bien justificado. Por todo lo mencionado, alrededor del 86,5% de los encuestados manifiestan que sí comprarían y consumirían este producto, su intención de compra favorece al proyecto, sin embargo en cuanto a la frecuencia de compra, la encuesta revela que el 69,7% comprarían 1 vez a la semana y el 29% hasta 2 veces por semana, lo que hace que un poco baje la rotación del producto influyendo en la producción, precios y por ende en ganancias a generar. Los precios que la mayoría de clientes estarían dispuestos a pagar se encuentran en un rango de \$3,90 hasta los \$4,50 por el paquete de 8 unidades siendo una cantidad diferente a la usual en este tipo de paquetes. El siguiente aspecto, está relacionado con el canal de distribución a manejarse, en primer lugar está la preferencia por los supermercados y como segunda opción las tiendas especializadas de alimentos saludables, sin embargo para acceder a la primera opción se debe tomar en cuenta que las especificaciones son distintas y se debe ajustar costos para que sea rentable, además de otras condiciones adicionales, mientras que en las tiendas se tiene mayor facilidad de acercamiento y alianzas. En cuanto a la comunicación y cómo se da a conocer el producto, el 61% de los consumidores prefieren en ferias gastronómicas y el 59% lo quisiera conocer en los puntos de venta con degustaciones, los encuestados gustan de probar y conocer de cerca el producto, son informados

y buscan beneficios. Finalmente, las promociones escogidas por los encuestados son: 1 paquete más el segundo a mitad de precio y 1 paquete más un producto adicional o un recetario de comida con malanga, lo que no lleva a ver que están dispuestos a utilizar la malanga en otro tipo de platillos.

De esta manera se puede ver que nuestro potencial cliente son mujeres de 23 hasta 40 años de edad, de clase socio-económica media, media-alta y alta, sobre todo con un estilo de vida ajetreado, saludable y dispuesta a consumir alimentos nuevos.

3.2. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se realizó dos encuestas a expertos, con los objetivos de:

- Obtener información del mercado real, de tendencias de consumo y precios en el mercado.
- Conocer gustos de las personas y necesidades de las mismas desde dos perspectivas diferentes.
- Obtener datos importantes de la malanga y como la usan en el arte culinario.

ENTREVISTA 1

ENTREVISTADO: Sebastián Mena

Tecnólogo de Gastronomía de la UTE y Socio accionista de Salad Room

ENTREVISTA DE MANERA: Personal

LUGAR: SALAD ROOM (Granados y José Queri)

Cuestionario de Preguntas: Ver Anexo No. 1

Resumen y conclusiones de la Entrevista 1

La primera entrevista se hizo a Sebastián de 29 años, tecnólogo en gastronomía de la UTE y socio-accionista de SaladRoom, una idea de negocio que empezó hace 4 años en un lugar pequeño en la Granados y Colimes, su giro de negocio es la elaboración y venta de alimentos saludables para los estudiantes de Universidad, es decir, gente de 19 a 25 años, sin embargo con el paso del tiempo y su ubicación estratégica cerca de la UDLA y otras

empresas, ha empezado a tener clientes de 19 hasta los 50 años de edad, son estudiantes, deportistas, oficinistas y adolescentes, sus principales platillos son wraps con diferente combinación de carnes y rellenos. Sebastián habló de que un factor importante de su negocio es que todos sus productos son frescos, es decir picados al día y que las verduras por ejemplo son de huerto, trata de que sea lo más natural y fresco posible, sus tortillas principalmente son compradas cada día y son de harina de trigo, tiene un proveedor fijo de estas tortillas porque son artesanales, sin embargo no ha incursionado en el tema de lo orgánico ya que el costo se incrementa y por ende sus precios al público lo que realmente no le conviene por la competencia que está alrededor. También comentó que si hubiera otro tipo de tortillas, como el que se podría ofrecer con la harina de malanga, sí estaría dispuesto a probar algo nuevo.

Por otro lado, habla de que actualmente el nota un cambio de tendencia en el consumo de sus clientes ya que ahora existen 3 tipos de clientes: veganos, vegetarianos y las personas que comen todo, entonces lo que trata es de que en su menú exista variedad que permita que todos consuman sus platillos, dice que la gente, en especial los jóvenes si prueban cosas y combinaciones nuevas, no se resisten mucho al cambio y que el 80% de sus clientes que son “carnívoros” comen sus wraps con pollo, carne y cerdo, una leve preferencia por el pollo, que de hecho es preparado sin condimentos. Cuando se preguntó la hora en que existe más consumo de los wraps que vende, nos comenta que entre las 12 a 3 de la tarde, estudiantes y oficinistas tienen su hora de almuerzo. Casi el 80% de sus consumidores por ejemplo, toman este platillo como un plato fuerte del día, un almuerzo se podría decir y ahora lo vendemos en combo para que sea más completo y los chicos se sientan a gusto y satisfechos con el wrap que compran. El 20% restante lo toman como un snack o una comida rápida pero saludable que mantiene a los consumidores activos todo el día. Las necesidades y tendencia de consumo de los clientes han cambiado, ahora buscan por ejemplo cuidar su figura y alimentarse saludablemente, buscan nutrientes en comidas light y mucho más quienes no tiene tiempo por ejemplo para un almuerzo completo y buscan lo más rápido para comer o quienes hacen ejercicio y tratan de llevar una dieta balanceada,

encuentran a los wraps una opción perfecta, además como comento ahora hay medicaciones culturales como la de los veganos que se potencializa y los lugares de comida tienen que adaptarse lo más pronto.

La competencia dentro de la industria de preparación de alimentos es muy amplia, sin embargo en mi tipo de comida realmente creo que hay poca, sin embargo va aumentando debido a que los productores están empezando a notar este cambio de chip de los consumidores y también buscan satisfacer las necesidades de los clientes, pero es muy importante como se lo haga porque no solo es la venta de wraps, se trata del ambiente, el servicio que tienes y que esté ameno dentro del lugar, eso es lo que hace la diferencia. Otro aspecto que es importante es que los consumidores miran mucho el costo – beneficio lo que engloba al precio y la calidad del producto. La gente tiene nuevas necesidades de consumo con tendencia de consumo light en sus alimentos y por ello hay que desarrollar todos los productos que el Ecuador produce, los consumidores ya están informados y saben lo que comen, son más exigentes con sabores y hay que responder a ello.

En conclusión, el mercado de comida saludable está cada vez cobrando fuerza, con más del 50% de consumidores aceptando una alimentación sana y rápida, que se tenga opciones y se respeten estilos de consumo y quienes han adoptado este comportamiento son personas jóvenes expuestas a información mundial que ayuda a que las tendencias y globalización avance y dinamice la economía de los países.

ENTREVISTA 2

ENTREVISTADO: Dimitri Hidalgo

Chef y Decano Catedrático de Gastronomía de la UDLA

ENTREVISTA DE MANERA: Personal

LUGAR: Granados y Colimes, segundo piso en oficina.

Cuestionario de Preguntas: Ver Anexo No. 2

Resumen y conclusiones de la entrevista 2

La segunda entrevista se hizo al decano de la facultada de gastronomía de la UDLA, sede Granados, segundo piso, el chef Dimitri Hidalgo, quien ha trabajado en cocina tanto nacional como internacional y ha podido también trabajar y conoce el tubérculo malanga. Él menciona que el tubérculo efectivamente es como la yuca, sin embargo no es muy cotizada en el país porque tenemos otros tubérculos como la zanahoria blanca o la misma yuca. Dimitri ha probado la malanga en diferentes platillos como chip o con preparaciones al jugo en la cocina brasileña especialmente. La malanga supone él que no es tan cotizada dentro del país porque por ejemplo tiene menos sabor que la yuca y hay que prepararla de diferente forma para que tome sabor, con hiervas o aceites saborizados y de esa manera poder hacerla atractiva ante el consumidor. Es necesario que se hagan pruebas para probar la contextura de la misma pero es factible que si se introduce en la cocina ecuatoriana y dándole un buen enfoque sea muy aceptada por el consumidor quiteño, que a pesar que a veces a poca gente no le gusta lo diferente y prefieren lo conocido, pero también hay que tomar en cuenta que la tendencia a lo light por parte de la gente abre una muy buena oportunidad para crecer en el mercado culinario, además la comida y los tipos de comida en sí tienen temporadas de modas, es decir si se lo utiliza y se presenta en diferentes platillos y demás se lo puede hacer viral y empujar a que la gente use ese producto y lo consuma, la cocina también es moda y eso hay que provechar. También, nos pudo decir que él ve como una ayuda o como potencializarlo dentro de Ecuador, si se toma a los productores más pequeños que hay de malanga en la costa y se usa su producción, luego se la procesa, se la prepara en la cocina con diferentes condimentos y hiervas para que tenga más sabor y sea agradable al paladar de las personas y se sirve, es decir él cree que la mejor forma de dar a conocer el producto es empezando toda la cadena productiva y llevándola a restaurantes para ahí sea el punto de consumo de la malanga, para él es el lugar más adecuado, sin embargo se puede también poner un punto de venta de las tortillas a pesar de que acarree más costos.

Dimitri coincide con Sebastián Mena en que los ecuatorianos y los quiteños actualmente toman muy en cuenta el precio primero antes que calidad y cantidad a pesar de que van de la mano. Finalmente, nos mencionó que es siempre mejor consultar a la gente porque ellos son los que realmente te dicen sus necesidades y puedes conocerlos mejor para identificarte con el producto.

Como conclusión, podemos ver que la malanga no ha sido muy utilizada en la cocina ecuatoriana debido a que no tiene mayor sabor, sin embargo se la puede experimentar y usar con diferentes condimentos para que sea un producto con mayor valor agregado y sea tomado en cuenta. Es importante su preparación.

FOCUS GROUP

Lugar y Fecha del Focus Group: Quito, 04 de Abril de 2017. Sala de reuniones de Aeroseguros, Oficina ubicada en la Shyris y Rep. Del Salvador.

Tipo y No. de personas: Se realizó el Focus Group con 8 personas (6 mujeres y 2 hombres), todos con educación superior y amas de casa.

Edad de las personas: La edad de los integrantes fue de 23 a 33 años de edad.

Cuestionario: Ver Anexo No. 3

Resumen y conclusiones del Focus Group

En el Focus Group que se realizó, con las preguntas en un inicio descritas, se obtuvieron las siguientes conclusiones: los 8 participantes han comido y les gusta consumir comida mexicana e italiana, debido a que se ha adaptado bastante bien a la cocina ecuatoriana y solo es comer de diferente forma los productos que consumimos a diario. Además, dijeron que este tipo de comida prefieren comer ya sea en un lugar especializado como por ejemplo: Chipote Chillon o La vecindad de los Cuates para comida mexicana y para comida italiana Al Forno o Pizz Hut , tienen un buen sabor o sino en su hogar porque pueden preparar como les gusta con más o menos ingredientes dependiendo, y que definitivamente no comerían en patios de comida, la comida ahí no es

buena y tiene un precio elevado. Dejándonos ver que la preferencia por el lugar es donde encuentren comodidad. Por otro lado no dicen mucho de las tortillas de maíz o trigo que comen en platos como los burritos o tacos, no tienen mayor gran impacto en el sabor, son tortillas medianas o pequeñas, las cuales a veces causan dificultad para preparar los tacos o son muy delicada que se rompen fácilmente cuando las han preparado en casa, sin embargo toman más atención al sabor de lo está dentro del taco o burrito. Debido a que no tienen mayor atención por las tortillas de harina, la mayoría no podría diferenciar de qué harina es y mucho menos si son tan iguales, pero las otras 2 personas dicen que sí lo pueden hacer y que no les molesta siempre y cuando su sabor no sea desagradable. También, 5 de ellos dicen que preparan este tipo de comida en ocasiones especiales o fines de semana ya que no tiene mucho tiempo entre semana para hacerlo y dos de ellos dicen que sí comen más frecuente este producto pero por ejemplo como un snack a medio día o desayuno y lo rellenan con queso, jamón, tomate, lechuga, brócoli, lo gratina y así experimentan, para ellos en algunas ocasiones las tortillas son un sustituto del pan.

Después de probar la malanga hecho chip, dicen que no tiene mayor sabor y que lo comerían acompañado de salsas y además 5 de ellos afirman que estarían dispuestos a usar las tortillas y si tienen mejores beneficios pues incluirla en su dieta diaria o sustituir al pan, tener variedad para sus snack o comidas, es importante.

También mencionan que el color que favorece a un producto light o nutritivo es el verde, amarillo o tomate, dan esa sensación de ligeros. También dicen que actualmente acuden a supermercados o tiendas para adquirir todos los productos y que realmente se fijan en el precio de las cosas, pero si ven que el producto que se ofrece les da beneficios lo piensan para adquirirlo así cueste más, si piensan en la cuestión de costo – beneficio.

En conclusión, el análisis de mercado nos muestra que el comportamiento de compra del mercado objetivo es positivo ya que el desconocimiento de productos como la malanga y otros abren una oportunidad a más de la

tendencia de consumo de productos light, orgánicos y nuevos está en incremento y que las personas que tiene resistencia al cambio son muy pocas, la gente joven sí prueba cosas nuevas y se fijan mucho en el costo – beneficio de los productos, además están dispuestos a pagar hasta \$4,50 por una docena de tortillas de harina de malanga que ofrecen más beneficios nutricionales que las tortillas normales. Por otro lado, el lugar de preferencia con el 40% de aceptación para comprar este producto fueron los supermercados y un 30% tiendas de especialidad, pues en un inicio por la cantidad de producción se inclinaría en tiendas de especialidad y hasta en restaurantes. El producto llevaría un empaque de color café combinado con amarillo/naranja y blanco debido a que son colores que lleva un empaque de un producto light y nutritivo según el Focus Group, dándoles a los clientes potenciales un enfoque de variedad y mostrándoles diferentes opciones en cuanto a las formas de consumo en cualquier hora del día.

El mercado objetivo identificado fueron, personas que están ubicadas al centro – norte de la ciudad de Quito, con un estilo de vida saludable y con poco tiempo para la preparación de sus alimentos diarios, gente de entre 24 a 38 años de edad de un nivel socio – económico medio, medio alto y alto, que valora más los beneficios que el precio de las cosas y productos, además que obviamente les guste tener variedad en los productos al momento de elegir y se adapten fácilmente a los cambios.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con el análisis externo y la investigación de mercado que se ha realizado para el proyecto, se puede determinar una oportunidad de negocio dentro de la industria de alimentos, ya que como se mencionó anteriormente el PIB (un indicador con importante peso dentro de las decisiones económicas) de la Industria Manufacturera – Alimentos y bebidas que representa el 38% de la misma, a pesar de la crisis económica actual, el 2015 tuvo un crecimiento del 3% al 5%, lo que hace que se desarrollen nuevos proyectos para luego transformarse en PYMES y que gracias a la exoneración tributaria y apoyo para

el desarrollo de conocimientos que ofrecen algunas instituciones públicas se dinamice mucho más el sector manufacturero, pero sobre todo hay 3 principales factores que crean la verdadera oportunidad de negocio para este proyecto y son: la política de semaforización que se ha implementado en el país, hace que los consumidores tengan más conciencia de lo que ingieren y de esta manera eviten enfermedades cardíacas, digestivas y de sobrepeso, esto hace que busquen alternativas de saludables para su organismo; el segundo aspecto importante es que al haber cerca de 2.600.000 habitantes en Pichincha se tiene mayor posibilidad de captar mercado y más aún si los ecuatorianos, en especial los quiteños destinan alrededor del 23% de su sueldo al consumo de alimentos y bebidas, mismos que en la actualidad según el Ministerio de Salud Pública estos productos son orgánicos, naturales o hechos a base de productos como quinua, malanga, chía, entre otros; además se trata de buscar productos de preparación fácil que ciertamente aporten a su dieta diaria nutrientes necesarios y mínimas cantidades de calorías para que cuiden la figura de hombres y mujeres, esto según el resultado de las encuestas en donde el segundo aspecto más importante del producto malanga fue que no aporta grandes cantidades calóricas; como tercer punto está la baja rivalidad de los competidores de la industria de fabricación de tortillas de maíz, panques, obleas, waffles, etcétera, debido a que dentro de la Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, para el 2015 se han registrado 48 empresas con la misma descripción y solo 13 de ellas se dedican a la elaboración de tortillas, dejándonos ver que aún existe espacio para el desarrollo de nuevos proyectos en éste sector. Por otro lado la inversión tecnológica en la industria de alimentos ecuatoriana que llega a una cifra de \$2.207.000 según el BCE, 2015, es importante para que se faciliten procesos y vuelven a las PYMES industrializadas, mayor grado de eficiencia.

Además, la investigación de mercado confirma la oportunidad de mercado encontrada, debido a que reveló el gran desconocimiento del producto llamado malanga en el mercado ecuatoriano, es así que el 70% de los encuestados no saben del producto ni de sus beneficios nutricionales, abriendo la puerta a experimentar con un producto nuevo, a ello se suma el alto nivel de aceptación

por parte del mercado objetivo llegando al 87% luego de dar a conocer la mayor información y beneficios del tubérculo y el producto. Las tortillas de harina de malanga son ciertamente una alternativa nutritiva y sana para los consumidores sobre las frituras y carbohidratos comunes, por ello el principal factor diferenciador de las tortillas de harina de malanga es su materia prima, por su proceso de cultivo ya que se lo hace de la manera más natural posible, los insecticidas que usan son artesanales, el proceso de cosecha es manual y con cuidado para que el producto no se maltrate, desde un inicio es un producto natural y orgánico, luego, para la obtención de la harina de malanga se utiliza el proceso semi mecanizado en seco, en donde no se hace uso de grandes cantidades de agua y los desperdicios de este proceso son menores, cuidando así al medio ambiente, además cuenta con filtros que garantizan la calidad, tanto así que para la elaboración de las tortillas se adquiere una tortilladora con especificaciones y para preservar el producto de manera natural se utilizará un ingrediente llamado cúrcuma más el empaquetado al vacío se logrará no usar preservantes químicos y entregar al consumidor un producto artesanal y con altos beneficios nutricionales. El precio del paquete de ocho tortillas de malanga se encuentra en un rango de \$3,50 hasta \$4,50, basados en encuestas, costos y competencia. El lugar de distribución será en tiendas especializadas y restaurantes, pero además se hará ventas personales para lograr mayor acercamiento a los consumidores y conseguir nuevos distribuidores.

Todos los aspectos que se han mencionado en este capítulo nos permite identificar una oportunidad de negocio para las tortillas de harina de malanga dentro de la industria de alimentos y bebidas, con sustento en el análisis de los factores externos, investigación de mercado y descripción breve de la cadena productiva.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

Según las 3 estrategias genéricas que presenta el autor Michael Porter, se ha elegido la estrategia de “diferenciación y enfoque” debido que el producto que se presenta es nuevo en el mercado y va dirigido a un mercado joven de 23 a 38 años de edad, que se caracteriza por buscar alimentos sanos y orgánicos, tiene actividad física y sobre todo no posee tiempo suficiente para la preparación de sus alimentos diarios, además de que con los beneficios que posee, atiende de mejor manera que la competencia al mercado objetivo y son una alternativa diferente para el consumidor que no está satisfecho con lo que hay en el mercado actual.

5.1.1. Mercado Objetivo

Para encontrar el número de consumidores de las tortillas de harina de malanga se considerará los resultados del capítulo 3 en donde muestra por una parte la segmentación geográfica de los consumidores, que considera el área urbana de la ciudad, en especial el centro – norte de Quito. El segundo nivel de segmentación es el aspecto socio-económico y demográfico del mercado objetivo enfocándonos en los estratos A, B Y C+ según el INEC (Ecuador en Cifras, 2011) y en personas de 23 a 38 años de edad (hombre y mujeres). Finalmente, el tercer aspecto a considerar es el comportamiento conductual del mercado en donde gracias a las encuestas se puede ver el nivel de aceptación e intención de compra de las tortillas de harina de malanga por parte de los consumidores. El siguiente cuadro indicará el número que conforma nuestro mercado objetivo.

Tabla No. 3: Cuadro del Mercado Objetivo

<i>ASPECTOS A SEGMENTAR</i>	<i>PORCENTAJES</i>	<i>No. De Personas</i>
Pichincha	100%	2.576.287
Quito	100%	1.619.000
Edad entre 23 a 38 años	25%	404.750
Centro - Norte de Quito	64%	259.040
Estratos socio - económicos		
A	1,90%	4.922
B	11,20%	29.012
C+	22,80%	59.061
Total por estrato social		92.995
Personas que consumirían las tortillas	87%	80.906
Partitipación de Mercado	0,40%	324
Total de mercado Objetivo		324

Tomada de: Ecuador en Cifras, INEN 2012

Se puede ver que el número de personas que entran dentro de nuestro mercado objetivo son: 80.906, sin embargo tomando en cuenta que la empresa con mayor participación de mercado como es INALECSA con las tortillas de maíz “Mama Fanny”, tiene alrededor del 60% de participación de mercado, nuestro porcentaje de mercado al que tendríamos acceso en un inicio es el 0,40%, reduciéndose así a 324 personas, basándose en un estudio de la Fundación para Emprendedores, que nos muestra las condiciones y los porcentajes a los que sería real poder atender cuando es una empresa nueva, con lo mencionado nos ubicamos en el nivel 5to, ya que si bien es cierto es un producto nuevo tiene un sustituto/competencia fuerte y que ya está posicionado en el mercado.

Tabla No. 4: Porcentajes de participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

5.1.2. Propuesta de valor

La definición de este aspecto está claramente dicha por Guiovanni Quijano, en donde menciona que: “*La propuesta de valor se refiere a qué tiene usted que no tiene los demás y que las personas estén dispuestas a pagar por ello*”. Con esa definición se presenta a continuación la propuesta de valor de las tortillas de harina de malanga denominadas “Malanga Products”, misma que está basada en las principales partes del modelo Canvas, es decir: el producto y su diferenciador, la satisfacción del cliente/consumidor y el problema que soluciona del mercado clave.

Declaración de la propuesta de Valor

“Las tortilla de harina de malanga son un producto de calidad y nutritivo, están hechas a base de una receta artesanal sin preservantes artificiales, resolviendo de esta manera el problema de aquellas personas con poco tiempo para la preparación de sus alimentos diarios y a la vez atendiendo sus necesidades de encontrar alternativas sanas, nutritivas y de fácil preparación en el mercado que aporten salud y bienestar a su cuerpo y a su estilo de vida. Además, ofrece como empresa para sus clientes un servicios post venta vía telefónica u online gracias a la creación de un blog empresarial, por otro lado se toma muy en cuenta a los stakeholders de la compañía, ofreciendo principalmente a los productores de malanga programas de técnicas de desarrollo que sean amigables con el medio ambiente”.

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Tener a disposición de los consumidores un producto de calidad y nutritivo que agregue salud y bienestar a quienes lo consuman, gracias a la receta artesanal y sin preservantes artificiales para la preparación de las tortillas de harina de malanga, pero sobre todo enfocándonos en las propiedades nutricionales y de salud que poseen las materias primas utilizadas en la preparación del producto.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Las tortillas de harina de malanga atienden principalmente la necesidad de los consumidores de tener distintas alternativas de productos alimenticios saludables y con un precio conveniente en el mercado, además de que estos aporten positivamente con el cuidado de su salud y figura, ya que para muchos el tipo de alimentación es primordial y por ende su principal fuente de energía diaria.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a resolver?

El problema que se resolvería es ayudar a que los consumidores con poco tiempo para preparar sus alimentos diarios ahora lo puedan hacer y más aún por la facilidad de uso del producto, además que tengan al alcance de su mano sustitutos saludables a los carbohidratos comunes, tomando en cuenta que son de gran importancia dentro de la dieta diaria

¿Qué espera el cliente para superar sus expectativas?

El consumidor siempre espera más de todo, por ende la receta del producto y su frescura ofrece más beneficios nutricionales que ayudan al bienestar de la salud de los consumidores, el plan operativo está apoyado por el sistema FIFO, su precio va a estar ligado mucho al costo - beneficio que perciben, se enfoca en un plan de responsabilidad social con sus proveedores de materias primas al ofrecer conocimientos que aporten a su desarrollo, brindará un servicio post venta vía telefónica y online para tener retroalimentación del producto y del cliente, finalmente se buscará ampliar la red de distribución para tener mayor alcance.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Según Kotler y Amstrong, en su libro Fundamentos de Marketing, 11va edición del 2011, se puede apreciar diferentes niveles a los que se debe prestar atención para describir correctamente al producto y todos sus ámbitos. A continuación, se presenta cada aspecto detalladamente.

Atributos del producto

En esta parte se detallan los atributos que van a contener las tortillas de harina de malanga y que fueron identificados por los consumidores en el capítulo 3 del plan de negocio:

1. Producto con beneficios nutricionales mayores, en donde los 100g de malanga poseen 2,5g de proteína, 19,1g de calcio, 8,5 calorías, 0,8g de grasa, 0,6g de fibra, 22mg de calcio, 0,9mg de hierro, y otros componentes más. (Instituto Nacional de Nutrición. Venezuela, 1983).
2. Gracias a sus componentes nutricionales, el consumo frecuente de tortillas de malanga ayudará al proceso de saneamiento y prevención de enfermedades como: irregularidad en el tránsito intestinal, previene el estreñimiento, disminuye el colesterol en la sangre ya que ayuda a eliminar la grasa de la misma, reduce la hipertensión, y ayuda a enfermedades como la gastritis. (Revista Natursan, 2013).
3. Frescura del producto todo el tiempo, aplicación de método FIFO.
4. Receta de las tortillas que incluye un preservante natural llamado cúrcuma más agradable saborizante natural.
5. Durabilidad y calidad el producto.
6. Precios y puntos de distribución accesibles al consumidor.
7. Servicio post venta vía telefónica y online.

Calidad

Para certificar la calidad el producto, cuenta el Registro Sanitario que deben tener todos los productos procesados, según la Resolución No. ARCSA – DE-067-2015-GGG puesta en vigencia el 21 de Diciembre del 2015. También se buscará obtener el certificado de Prácticas Correctas de Higiene (PCH), con el que se garantiza al consumidor que el producto es de calidad y que previamente se han hecho pruebas para verificar el grado de calidad de los productos artesanales que se ofrecen en el mercado. Por otro lado, como se dijo anteriormente, el Ministerio de Salud Pública para el año 2013 implemento el Sistema de Etiquetado de alimentos procesados, mismo que será un aliado de las tortillas de harina de malanga, ya que tomando en cuenta los criterios de categorización, el producto contaría con: Bajo en azúcar, Bajo en grasas y Bajo en sal. Además, se buscará también tener una certificación de la Agencia Española de Normalización y Certificación en Ecuador que identifique y garantice la calidad del producto que se ofrece en el mercado quiteño.

Branding

Se presenta el logo de la idea de negocio como el diseño y símbolo que identificará a la empresa y sobre todo al producto, tortillas de harina de malanga. Gracias a los colores que posee el logo, café y amarillo, transmiten a los consumidores la sensación de un producto light, el sombrero y bigote que tiene el logo, hace que lo asocien fácilmente con la cultura mexicana de donde proviene la idea de las tortillas y su consumo, además gracias a los resultados de las entrevistas y focus group se determinó que el consumidor no tiene una marca de tortillas elegida y por ende no deben fidelidad a ningún proveedor en



Tortillas de Harina de Malanga

"Malanga Products"

específico, abriendo así la puerta para entrar a posicionarse de manera poco difícil en la mente de los consumidores, además de generar valor, posesión y crear relaciones largas y fieles con los clientes/consumidores.

Figura No. 3: Logo del producto

Slogan del Producto

La idea del proyecto plasmada en la frase que se presenta a continuación, nos permite identificar el tipo de producto que es, los beneficios nutricionales y calidad que posee, además de presentarse como una alternativa real a los consumidores que buscan diferentes alimentos para añadir en su dieta diaria.

“El snack que cuida de ti y de tu alimentación diaria”

Empaque y Etiquetado

El etiqueta y empaque se llevará a cabo de acuerdo a las normas INEN y a los requerimientos exigidos por los órganos de control como el Ministerio de Salud, ARCSA, entre otras. El empaque serán fundas de polietileno de calidad ofertadas en el mercado ecuatoriano, con la opción de tener en la parte superior del paquete el abre y cierra fácil para que las tortillas puedan usarse en diferentes días pero sigan conservando sus propiedades nutritivas. En el etiquetado posterior, irá el símbolo de la semaforización, la tabla de los datos nutricionales, un espacio donde menciona los beneficios en la salud, el número de servicio post venta y al cliente, más una receta fácil para el consumo de las tortillas de harina de malanga. En la parte delantera irá el logo, más una imagen de las tortillas, el No. de Registro Sanitario, cantidad del paquete y finalmente lugar de fabricación y fechas de vencimientos.



Figura No. 4: Empaque

5.2.2. Precio

El precio que se va a determinar para el producto, está basado en los costos que se incurre necesariamente para obtener el producto final como: costos de la materia prima, costo de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. En conjunto nos dará un costo unitario de la tortilla, al cual se le aumentará un margen de ganancia, obteniendo así un precio a la venta al público. Los precios se detallan a continuación:

Tabla No.5: Costos en los que se incurrirán

CONCEPTO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO
Materia prima	\$ 1.482,65	11405	\$ 0,13
Mano de obra directa	\$ 932,00	11405	\$ 0,08
CIF	\$ 450,00	11405	\$ 0,04
		<i>Valor unitario</i>	\$ 0,25
		<i>Costo del paquete</i>	\$ 2,01

El costo unitario que se obtuvo es de \$0,25 cvts cada tortilla, por lo tanto el costo del paquete de 8 unidades a \$2,01. El PVP previsto es de \$4,50 para poder cubrir los costos previstos en este análisis al menos por el 1er año de funcionamiento, además de que es respaldado por las encuestas realizadas en el capítulo 3.

Estrategia de Precios

Existen varios métodos y estrategias que ayudan a fijar el precio correcto al producto que se está entregando al mercado y por ello se han seleccionado dos estrategias importantes, la primera será **basada en costos** ya que es necesario ser capaz de cubrir todos los costos en los que se incurrirá al realizar el producto, además de incluir un margen de utilidad para la empresa, y por otro lado es importante que la fijación de precios vaya más allá y esté enfocado en el **valor agregado** que se ofrece, es decir la diferencia de las tortillas de harina de malanga, sus beneficios, calidad, sabor, durabilidad, entre otras, entonces este enfoque ayudará también a que no solo se cobre un precio mínimo que cubra las necesidades de la empresa sino que el cliente esté

dispuesto a pagar más por lo que está recibiendo, logrando fijar el precio un tanto más alto combinada con la primera estrategia. La combinación de estas estrategias asegurará un precio razonable y aceptado por parte del cliente. (Kotler y Amstrong, 2011, p. 259). Muestra de lo que se mencionó, podemos ver que en las encuestas los consumidores están dispuestos a pagar de \$3,90 a \$4,50 por paquete de 8 unidades debido a que perciben un valor agregado mayor en el producto.

Estrategia de entrada de precios

La estrategia de entrada que se pretende utilizar es la de descremado, las tortillas de harina de malanga atienden un target socio-económico medio y alto y además el proyecto cumple con ciertos aspectos necesarios para que se aplique esta estrategia, como son que: los costos de la materia prima son relativamente bajos permitiendo así tener un rango de movimiento en el precio, la materia prima del producto es totalmente nueva dentro del mercado, posee un preservante difícil de identificar con solo probarlo y los competidores tardarán en igualar el producto como tal. Este tipo de estrategia permitirá ir captando la atención e interés de los consumidores de diferentes targets. Al tercer año se reducirá el 1,5%, debido a que es un porcentaje que no afecta en gran porcentaje los ingresos de la empresa, sin embargo el consumidor puede percibir una pequeña reducción y acceder a ella.

Estrategia de ajustes de precios

La estrategia de ajustes de precios que se utilizará dependiendo el ciclo de ventas y del producto, será la **fijación promocional de precios** con el fin de que se dinamicen las ventas y captar en ese tiempo determinado, mayor cantidad de consumidores, respaldado principalmente por el desconocimiento de la malanga que resulta casi el 85% de las personas que se tomaron como muestra en las encuestas, y ese desconocimiento llamará la atención de otros targets de consumidores. (Kotler y Amstrong, 2011, p.274)

Formas de pagos y crédito

Este aspecto va muy ligado a negociaciones tanto del proveedor como de los compradores como son por ejemplo restaurantes o grandes cadenas de distribución, para las cuentas por pagar se pagará el 70% al contado y el 30% a un período máximo de 30 días y las cuentas por cobrar sean de contado el 80% y el 20% restante a 30 días, siendo la totalidad de las facturas generadas, ya que permitirá tener liquidez y mejor manejo del flujo de efectivo de la empresa.

5.2.3. Plaza

Estrategia de Distribución

La distribución del producto tendrá dos maneras de distribuirse y ponerse en contacto con la mayor cantidad de consumidores pertenecientes al target analizado en el capítulo 3 de proyecto, la primera estrategia que se utilizará el 80% de veces es la distribución selectiva mediante puntos de venta seleccionados y acordes al producto, sin embargo el otro 20% restante se lo hará de manera personal, especialmente en ferias gastronómicas o de alimentos saludables como “Consume primero lo Nuestro”, “Aliméntate Ecuador”, entre otras. Este medio de distribución será más personalizado intentando entrar en otros targets.

Puntos de Venta

Se tendrá el producto a disposición de los clientes en 10 puntos principales del Centro – Norte de Quito, estos incluyen tiendas naturistas de los 6 Centros Comerciales (Condado, Granados Plaza, El Bosque, El Jardín, Quicentro Shopping y CCI) más 4 taquerías y restaurantes (Salad Room 2 puntos diferentes, La hueca del Guambra, y Taco Express) como lo reflejaron las encuestas y el estudio de mercado, también se tendrá presencia en ferias gastronómicas y de alimentación organizadas por Universidades, el MIES, Ministerio de Salud, MIPRO y MAGAP. Para mantenerse en estos puntos estratégicos se deberá aplicar negociaciones favorables, en las tiendas de especialidad, por ejemplo un acuerdo comercial atractivo para que se pueda

vender y exhibir el producto, acordando beneficios como productos extras o precios preferencias por volumen, etc. Para los restaurantes, se buscará planes comerciales atractivos con descuentos – volumen u otras maneras y finalmente las ferias gastronómicas que ayudan mucho a tener un contacto real con el consumidor.

Tipos de canales

Por las descripciones que se mencionaron en la primera parte de la estrategia de distribución, el 80% de las veces el canal que se utilizará será el de marketing indirecto, donde se utiliza al menos 1 intermediario (tiendas especializadas, restaurantes y ferias) y el 20% adicional será marketing directo, es decir uno a uno con fuerza de venta.

Estructura del Canal de distribución

Las estructuras de los dos canales de distribución que se utilizarán para el proyecto son las siguientes:



Figura No. 5: Canal de marketing Indirecto



Figura No. 6: Canal de marketing Directo

5.2.4. Promoción

Promocionar el producto dentro del mercado requiere de diferentes tipos de acciones comerciales para que el cliente o consumidor se vea atraído y se interese por el producto, lo quiera conocer, probar, usar y hasta recomendar a

las personas que busquen algo parecido. Hay acciones de marketing muy conocidas que ayudan a la comunicación del producto y sus beneficios, las que se utilizarán con: (Kotler y Amstrong, 2011, p.357)

- **Publicidad:** es una herramienta muy utilizada para productos alimenticios nuevos dentro del mercado ya que al mencionarlos generan curiosidad y atención por parte del consumidor, por esta razón se utilizarán 2 medios: **Redes sociales** como Facebook, blogs gastronómicos, cuentas en Instagram o Twitter que promocionen el producto, lo den a conocer y que sobre todo genere la curiosidad necesaria para que se adquiriera el producto. **Muestra de Producto:** ofrecer al cliente muestras de producto en los puntos de venta para que conozcan de él.
- **Venta Personal:** esta actividad se realizará con el mismo personal de la empresa, especialmente en ferias gastronómicas y alimenticias donde se tenga que presentar el producto como tal y sus amplios beneficios, ayudando a la persuasión de las personas para adquirirlo.
- **Promoción de ventas:** en cuanto a este aspecto se incentivará a la compra con descuentos en paquetes 2x1 (días seleccionados) o el segundo paquete a mitad de precio; pero también indicándoles a los clientes tips y recetas de malanga para que puedan consumirla de diferente manera. Acciones apoyadas por las encuestas realizadas y sus resultados.

Estrategias de la mezcla promocional

La estrategia con la que más se trabajará es la **pull**, donde el marketing y acciones comerciales están dirigidas para llamar la atención del consumidor y sea él quien pida el producto en los centros de distribución seleccionados, esto se logrará gracias a todas las estrategias que se sugirieron en la parte de arriba, sirve para restaurantes y tiendas de especialidad, sin embargo por otro lado está la estrategia push que también se utilizaría en tiendas de especialidad ya que son quienes por un lado atraen al consumidor, de igual manera con las acciones propuestas en la parte superior.

Costo de la Mezcla de Marketing

Para llevar a cabo la parte promocional propuesta, el primer y segundo año se deberá destinar aproximadamente \$4 148 de los ingresos, siendo un rubro importante debido a que es la introducción del producto donde el cliente lo conoce y se posiciona en el mercado, los siguientes años tendrá una leve disminución.

Tabla No. 6: Costos del Mix de Marketing (1er y 2do. Año)

DETALLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	COSTO ANUAL
Publicidad	Mensual	\$ 1.800,00
Muestras de producto	C/2 meses	\$ 648,00
Ferias Gastronómicas	3 veces al año	\$ 900,00
Promoción de Ventas	4 veces al año	\$ 800,00
TOTAL		\$ 4.148,00

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión

Tabla No. 7: Aspectos que conforman la misión

COMPONENTES	DETALLE
Nuestros Clientes	Hombres y mujeres que buscan mejorar su alimentación con productos naturales
Nuestro Producto	Tortillas de harina de malanga con beneficios nutricionales y para la salud
Lugar del Mercado	Quito - centro norte de la ciudad
Tecnología	Maquinaria artesanal que garantiza la calidad del producto y su durabilidad
Nuestros Valores	Bienestar - Responsabilidad - Compromiso - Enfoque al cliente
Nuestra Diferenciación	Producto natural sin preservantes artificiales y con beneficios nutricionales y de salud
Interés por nuestra Comunidad	Socialmente responsables con programas de desarrollo empresarial para proveedores
Interés por nuestros Trabajadores	Ambiente laboral agradable y seguro con remuneraciones justas.

“Somos una empresa que ofrece tortillas de harina de malanga naturales, sin preservantes y con beneficios nutricionales para la salud, enfocada aquellos hombres y mujeres que buscan mejorar su alimentación con una alternativa nutritiva y variada. Además, gracias a los procesos de elaboración y maquinaria utilizada, ofrece calidad en el producto, disminución de residuos y costos, siendo así, socialmente responsable con el medio ambiente. Cuenta también

con un ambiente laboral amigable, seguro y remuneración justa para sus trabajadores, además de programas de desarrollo para sus proveedores, buscando así mejoras en conjunto.

6.2. Visión

“Ser la primera empresa sustentable y sostenible de tortillas de harina de malanga, que genere más fuentes de trabajo en la ciudad de Quito y además tenga al menos el 30% de la participación del mercado de tortillas para el año 2022, gracias a la mejora continua y diversificación del producto presentando así, opciones distintas en cuanto a sabor, tamaño y formas de consumo del mismo”.

6.3. Objetivos Estratégicos

6.3.1. Objetivos a mediano Plazo

- Incrementar las ventas en un 4% anual desde el 2do año de funcionamiento de la empresa.
- Ocupar en el 100% de la capacidad instalada de la empresa para el año 2019.
- Alcanzar en el 2020 el 0,5% de participación de mercado de las tortillas.

6.3.2. Objetivos a Largo Plazo

- Tener para el 2020 el 0,5% al 0,6% de participación de mercado de las tortillas y poder atenderlo al 100%.
- Obtener un crecimiento superior en 2% superior al de la industria de alimentos y bebidas hasta el 2022.
- Conseguir recuperar la inversión inicial en el 4to año de funcionamiento, 2021.
- Ser proveedores de las grandes cadenas de Supermercados: La Favorita – El Rosado para Dic.- 2022

6.4. Plan de Operaciones

El sistema que se utilizará para obtener en primer lugar la harina de malanga y luego el producto terminado, es decir las tortillas de harina de malanga, será semi-industrializado. Interviene un 40% máquinas y 60% personas. A continuación se presentará todo el plan operativo.

- **Recibo y selección:** es la primera etapa en donde se recibe la malanga en cajas de 50 kg y se selecciona el producto para que esté en condiciones adecuados, tenga el peso y tamaño correcto. Se lo hace después de 24 a 48 de cosechada la raíz para que no pierda propiedades nutricionales.
- **Lavado y pelado:** se limpia las impurezas y se desprende la cáscara de la malanga ya que el producto está en un tambor cilíndrico que por la fuerza del agua y fricción hace que la raíz quede limpia.
- **Rallado y desintegración:** se libera los gránulos de almidón que tiene la malanga en sus células, el rallado se lo hace en un tambor de madera con que consta de una lámina perforada, se debe rallar muy fino para lograr obtener la mayor cantidad de almidón de las fibras.
- **Pre-deshidratado:** para este paso se necesita horno industrial en donde el producto rallado del anterior paso se expone a un calor de 45°C y de esta manera se seca hasta una humedad del 20%, el tiempo va a depender de cuanto producto rallado se ponga.
- **Pre-molienda:** luego de obtener la humedad adecuada se procede a moler parcialmente el producto para facilitar la separación inicial de la fibra y los gránulos de almidón. Esto se lo hace por diez minutos en un molino de bolas.
- **Deshidratado Final:** se coloca finalmente lo obtenido en el horno nuevamente, donde a una temperatura de 60°C se consigue que el pre molido de malanga llegue a tener una humedad del 12%.
- **Molido Final:** lo que se obtiene del deshidratado final se introduce nuevamente en el molino de bolas y se lo deja ahí por 30 minutos.

- **Tamizado:** este es el paso final, en donde ya el almidón de malanga pasa al tamizado a una velocidad de 140 r.p.m. y de esta manera se consigue la harina de malanga.
- **Conserva de producto:** la harina de malanga obtenida se guarda de bolsas de polietileno para mantener las características nutritivas en bodegas higiénicas y con una temperatura ambiente y cero niveles de humedades.
- **Mezcla y preparación de masa:** para preparar las tortillas se saca la harina utilizando el método FIFO y se mezcla con el aceite, cúrcuma, harina, sal y especias hasta conseguir la textura de la masa para hacer las tortillas.
- **Producción y cocción de Tortillas:** la masa que se obtuvo en el paso anterior se la introduce en la máquina tortilladora dándole las especificaciones necesarias y obteniendo así las tortillas listas, ya que la cocción de las mismas se hace dentro de la máquina.
- **Empaque:** se forman grupos de 8 unidades de tortillas, se empacan al vacío y en fundas de polietileno con el logo y características del producto, listas para repartir en los puntos de venta.

En la siguiente figura No.1 se puede ver el flujograma de todo el proceso de producción y venta de las tortillas de harina de malanga, empezando por la recepción del pedido y terminando la parte operativa en el empaque de paquetes de 8 unidades de tortillas de malanga y por su parte la parte de entrega y ventas, pues termina en la facturación del pedido solicitado. Con este proceso gráfico se pueden presentar las actividades necesarias para todo el proceso, se puede deducir también el número de personas y maquinarias que se necesitarán para que se lleve a cabo todo el flujo operativo.

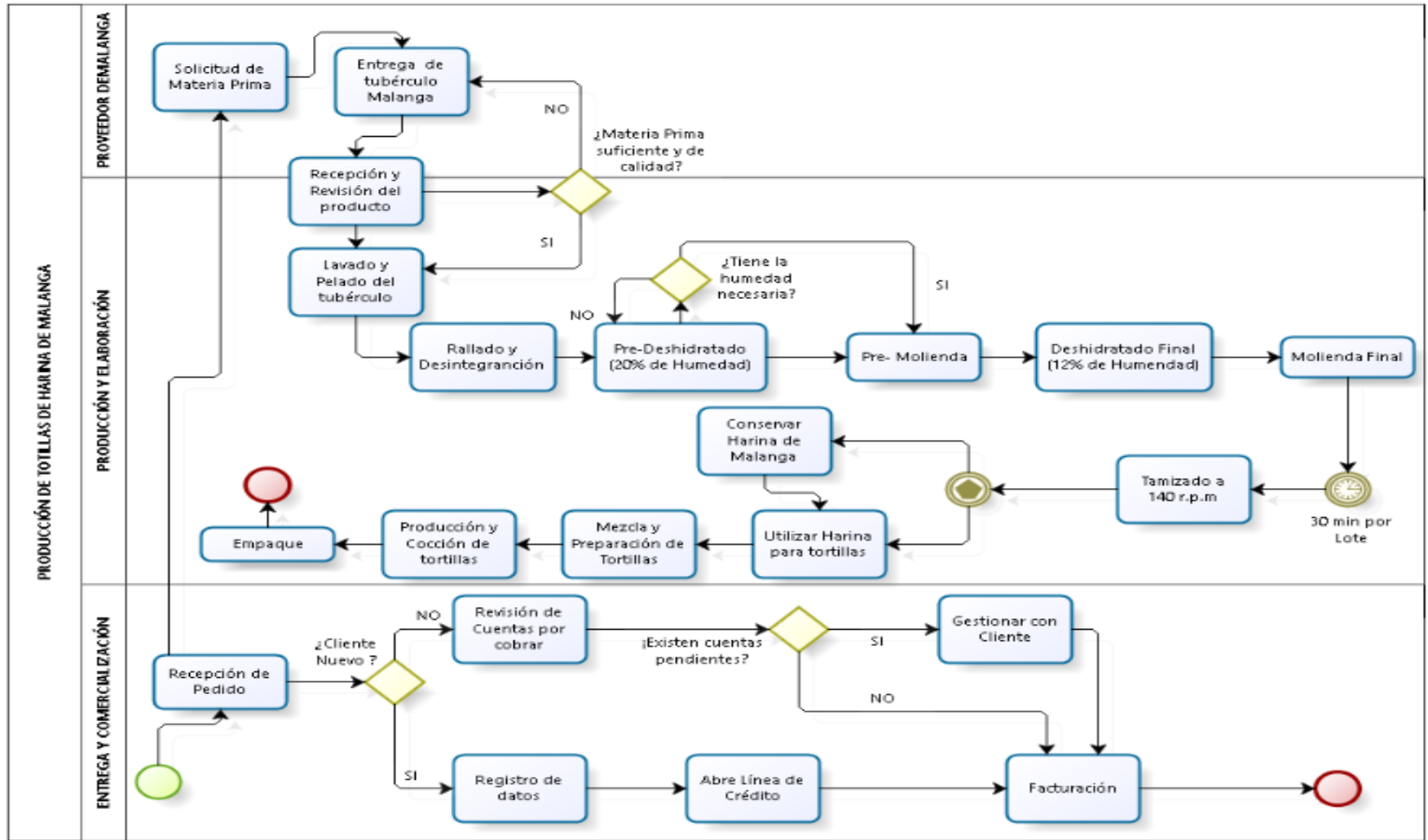


Figura No.7: Flujo de Producción y Ventas

6.4.1. Análisis de Tiempos

Tabla No.8: Tiempos estimados por lote

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo por Lote</i>
Recibo y Selección de materia prima	10 min
Lavado y Pelado	40 min
Rallado y Desintegrado	25 min
Pre-Deshidratado	25 min
Pre-Molienda	30 min
Deshidratado Final	25 min
Molido Final	30 min
Tamizado	35 min
Producción y Cocción de tortillas	30 min
Empaque de tortillas	80 min
Total min por Lote	330 min

El análisis de tiempos estimados por lote nos da un resultado de 330min, lo que quiere decir 5,5 horas necesarias para todo el proceso. Para el cálculo por unidad se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: un lote de 30kg de materia prima equivale a 29 964g, de los cuales solamente el 80%, es decir 23 971g llegan a ser efectivamente harina de malanga, entonces cada lote producirá 571 tortillas (42g c/tortilla), traducidas a 71 paquetes de 8 unidades cada uno. Sin embargo, otro aspecto que se deberá considerar es la capacidad que tiene las maquinarias.

6.4.2. Análisis de Equipo y Maquinaria

El mapa de procesos que se desarrolló dos puntos atrás, requiere de la maquinaria y equipo que se detalla a continuación:

Tabla No.9: Maquinaria y Equipo para tortillas de harina de malanga

<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Capacidad</i>
Lavador de Yuca manual	1	\$ 850	\$ 850	1500 Kilos/hora
Molino de Yuca - Alsi Fabricom	1	\$ 850	\$ 850	50 a 70 Kilos
Horno Semi Industrial	1	\$ 550	\$ 550	20 kilos
Rallador de Yuca	1	\$ 780	\$ 780	100 Kilos/hora
Mezclador Semindustrial - B25F	1	\$ 995	\$ 995	20 Kilos
Maquina Tortilladora TV 30	1	\$ 2.300	\$ 2.300	240 Tortillas/Hora
Empacadora FoodSaver / 500	1	\$ 500	\$ 500	400 paquetes diarios
Equipos de Computación	3	\$ 580	\$ 1.740	
Equipos de Oficina			\$ 900	
Total			\$ 9.465	

Para el correcto funcionamiento de todo el proceso productivo se requiere de implementos semi industrializados, mismos que ascienden a un valor de \$9 465, lo que ayudará a tener un proceso ágil y de calidad en la elaboración de las tortillas de harina de malanga, reducirán desechos y costos a la empresa. En tabla No. 8, se detalla la capacidad que posee cada una de las máquinas que se van a adquirir y realizando los respectivos análisis entre capacidad vs cantidad de paquetes a producir, tenemos dos maquinarias con capacidad justa: el horno y el mezclador semi industrial, por lo cual en el 3er año se aumentarán 2 de estas herramientas con características similares. Por otro lado, a inicios del 4to año se volverá a capitalizar a la empresa con un equipo de computación nuevo.

En los anexos del proyecto se podrá observar cada una de las máquinas necesarias detalladas anteriormente.

6.5. Estructura Organizacional

6.5.1. Marco Legal

La entidad legal que regirá a la empresa productora de tortillas de harina de malanga será la de una Compañía de Responsabilidad Limitada, en donde como requisitos se necesita de 2 a 15 socios miembros y un capital mínimo requerido de \$400, además las responsabilidades sociales de cada socio con la empresa serán netamente de acuerdo a lo que han aportado en ella (Ley de Compañías, 2012), se manejará con la razón social “Malanga Product Cía. Ltda.”, que debe registrarse en la entidad de Propiedad Intelectual. A continuación se detalla los requerimientos y documentos necesarios para poder constituir dicha empresa:

- Cuenta Bancaria de la empresa a constituir.
- Escritura pública de la constitución de la empresa notariada.
- Aprobación del Estatuto y presentación del mismo en la Superintendencia de Cías.

- Publicación de la resolución de la Superintendencia en medio masivo a nivel Nacional
- Patente Municipal
- Registro de la compañía en el Registro Mercantil.
- Obtención del RUC otorgado por el SRI
- Obtención del Registro Sanitarios
- Permisos de Bomberos.

6.5.2. Diseño Organizacional

El diseño organizacional que se ha elegido para el funcionamiento y manejo de la empresa por ser pequeña y nueva es lineo-funcional, en donde se combinan la organización lineal que tiene un solo mando y la autoridad se transmite por una sola persona con la funcional ya que las personas se especializan en cada una de sus actividades, principalmente las de preparación de la harina de malanga para que el proceso cada vez sea más eficiente. Este tipo de estructura ayudará a tener personal capacitado, con cierta libertad y una voz de mando para poder cumplir la misión, visión y los objetivos planteados

6.5.3. Organigrama

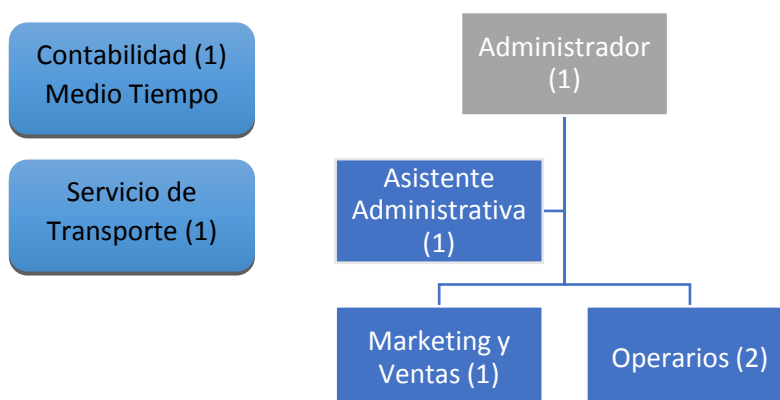


Figura No.8: Estructura organizacional de la empresa

Gracias a la representación gráfica del organigrama de la empresa se puede visualizar le número de personas que trabajaran dentro de la empresa con relación de dependencia, resultando así 5 colaboradores divididos en las

principales áreas de la empresa. Como se puede ver la parte contable y de transporte en un inicio será bajo un contrato externo, esto ayudará a disminuir los costos indirectos de fabricación y de inversión de la empresa hasta que se pueda consolidar la misma, estas dos áreas importantes podrán ser implementadas dentro de los 5 años de análisis del proyecto de acuerdo al incremento de ingresos y utilidades. Además, en la parte operativa se incluirá en el 3er año un operario pasante, aumentamos mano de obra y no elevamos los gastos de sueldos para la empresa.

Tabla No.10: Sueldos de colaboradores

<i>Cargo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Sueldo Total</i>
Administrador	1	\$ 900	\$ 900
Asistente Administrativo	1	\$ 380	\$ 380
Marketing y Ventas	1	\$ 450	\$ 450
Operarios	2	\$ 370	\$ 740
Operario Pasante año 3	1	\$ 200	\$ 200
Contador	1	\$ 190	\$ 190
Transporte	1	\$ 200	\$ 200
Total			\$ 3.060

Una parte importante a considerar son los sueldos de los colaboradores para poder hacer un presupuesto real, mismo que para esta empresa nos da como resultado \$3 060 mensuales el primer año de funcionamiento, sin embargo de acuerdo al crecimiento, en la parte operativa se incluirá para el 3er año un operario pasante, con ello aumentamos mano de obra y no elevamos los gastos de sueldos para la empresa.

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Cuando se hace la evaluación financiera, se materializan las estrategias planteadas en el proyecto.

7.1.1. Proyección de ingreso

El proyecto empieza generando ingresos con la venta mensual de 1.426 paquetes (8 unidades cada uno) de tortillas para el 1er año, sin embargo para el 5to año la empresa vende 2.096 paquetes de tortillas, estas fluctuaciones se

dan desde el 2do año por dos razones principales: primero crece a una tasa del 1,80% al igual que el histórico del crecimiento poblacional según datos del INEN 2012; segundo se prevé un crecimiento del 4% debido a nuevos contratos anuales y estando acorde con la participación real de mercado según el artículo de la revista Entrepreneur, mencionado anteriormente. Por otro lado, el precio también varía empezando en \$4,50 c/paquete, a partir del 2do año aumenta anualmente por: la inflación promedio anual del 4,16% según el histórico del BCE, y a partir del 3er año en cambio hay una reducción del 1,50% anual, obedeciendo a la estrategia de descremado detallada en el capítulo 5, mismo porcentaje que no tiene mayor impacto negativo en los ingresos, pero que es percibido por el consumidor. **Estructura de Costos:** para determinar el costo unitario de la tortilla se tomaron en cuenta los: costos de la materia prima, CIF y mano de obra, dándonos como resultado un valor unitario por tortilla de 0,25ctvos. **Gastos generales y operacionales:** el proyecto consta con 3 gastos importantes, el de mayor peso sin duda es el gasto en sueldos con un porcentaje del 60%, los gastos generales conforman el 30% y finalmente 10% de los gastos de amortización. Los tres gastos mencionados, van a ser afectados anualmente por el 4,16% de inflación promedio anual, lo que justificará su incremento al final del proyecto, sin embargo será solventada por los ingresos generados en los 5 años. **Márgenes de Ganancia:** para el 1er año el margen neto de ganancia es del 4,21%, mostrando que a pesar de ser una empresa nueva en el año 1 de funcionamiento es capaz de dar una ganancia razonable y aceptada por los inversionistas.

7.1.2. Políticas de Activos y Pasivos Corrientes

Para las **Cuentas por Cobrar** de la empresa, la política a aplicar es: cobrar el 80% de la venta al contado y el 20% restante a 30 días, debido a que es un producto perecible y se requiere liquidez suficiente para cubrir el siguiente mes de funcionamiento. Las **Cuentas por Pagar** en cambio, se pagarán el 70% al contado del valor y el 30% a 30 días de crédito, con ello se podrá compensar cuentas y liquidez de la empresa. Además, el manejo de inventario terminado para este tipo de empresas es casi nulo, por ello solo se dejó un margen del

5%, sumado a esto la materia prima que mantendremos para el próximo mes es del 90%, asegurando producto y el trabajo de la empresa.

7.1.3. Inversión de Activos No Corrientes

La inversión en PPE del proyecto tiene 3 desembolsos de dinero, el primero empieza en el año 0 con una inversión importante de \$8 650 para todas las maquinarias de la tabla N.8, sin embargo, por la capacidad restringida del horno y la mezcladora vs las ventas previstas, para el año 3 se hace necesario añadir las dos maquinarias mencionadas por un valor de \$1 545, finalmente en el 4to año se recapitaliza equipos de computación por un valor de \$2 405. Siendo estas las fluctuaciones que tendrán las inversiones a lo largo del proyecto y que se puede ver en el Anexo No. 11.

7.2. Inversión Inicial, capital de Trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión Inicial

Inversiones PPE	\$	8.650,00	
Inversiones Intangibles	\$	-	
Inventarios	\$	439,08	
Gastos efectivos	\$	25.000,00	
Varios	\$	-	
TOTAL INVER. INICIAL	\$	34.089,08	

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60%	\$20.453,45
	Deuda L/P	40%	\$13.635,63

Figura No. 9: Inversión Inicial y Estructura del Capital

La inversión inicial la que cuenta el proyecto es de \$34 089.08, siendo los Gastos en efectivo el valor más fuerte. La estructura de capital se compone del 60% capital propio y el 40% restante, es decir \$13 635.63 será financiado a largo plazo por la Institución BanEcuador a una tasa de interés del 11,50% para este proyecto.

7.2.2. Capital de Trabajo

Para el cálculo del Capital de trabajo se ha tomado los gastos de efectivo más fuertes del proyecto como: gastos de sueldos, gastos generales y los costos de

bienes vendidos dándonos un valor de \$25 000, estos valores corresponden a los 4 primeros meses reflejados en el Estado de Resultado del Anexo (), debido a que a partir de este mes el margen operacional del proyecto hasta final del 1er año es del 8,26% dándonos una idea de que la empresa empieza a cubrir sus gastos de efectivo sin mayor complicación.

	VALOR	TIEMPO
Costos de Bienes Vendidos	\$ 10.376,42	4 MESES
Gastos Sueldos	\$ 8.677,45	4 MESES
Gastos Generales	\$ 5.897,00	4 MESES
TOTAL CAP. DE TRABAJO	\$ 24.950,87	

Figura No. 9: Estructura de Capital de trabajo

7.3. Proyección de los Estados Financieros del Proyecto

7.3.1. Análisis del Estado de Resultados

En el Anexo No. 10 del E. de Resultados anuales se ven las variaciones de los montos más importantes del proyecto. En primer lugar, variaciones del ingreso como resultado del crecimiento de unidades vendidas dadas por el incremento poblacional con una media del 1,80% anual según el INEN 2012 y por el crecimiento del 4% buscado por la empresa como se mencionó anteriormente; por otro lado está el incremento del precio obedeciendo a dos factores, la inflación del 4,16% promedio anual y un decremento del 1,5% desde el 3er año dado por la estrategia de descremado. Llegando a tener una variación del 65% en los ingresos: Año 1 > \$6.415,20 - Año 5 > \$10.609,20. Los costos y gastos directos e indirectos también se ven reflejados en este Estado en la cuenta de costos de ventas, los mismos tienen una relación directamente proporcional con los ingresos, sin embargo en la relación uno a uno entre costos y gastos vs ventas, en el año 1 los costos son el 41% y los gastos el 53% de las ventas terminando los costos y gastos en el año 5 siendo el 38% de las mismas, es decir, aumentan con las ventas pero los costos y gastos tienden a reducirse. Más ventas menos costos.

7.3.2. Análisis del Estado de Situación Anual

El Anexo No. 9 presenta este Estado, en donde se puede ver las variaciones en: **Activos** incrementando de \$35.528 en el año 0 a \$70.817 en el 5to año, hubo variaciones importantes en PPE y en efectivo; **Pasivos** disminuyendo de \$14.480 al inicio y finalizando con un valor de \$1.870 al año 5; **Patrimonio** aumentando de \$21.053 en el año 0 a \$68.950 en el 5to año, variaciones importantes en las utilidades retenidas.

7.3.3. Flujo de Efectivo

Indica los movimientos de dinero en el desarrollo del proyecto, se tuvieron desembolsos de dinero en PPE para el 3ro y 4to año e ingresos en las utilidades netas desde el 2do mes. Es importante ver que los flujos de efectivo del proyecto al final del período siempre son positivos, no se requiere inyectar efectivo en el mismo. Anexo No.11

7.3.4. Flujo de Caja

En el Anexo No.12 están los flujos de caja del inversionista y del proyecto, indicando la inversión inicial en el año 0 del proyecto por -\$35.090 y para el inversionistas de -\$21.054, sin embargo los flujos de caja anuales son positivos los 5 años, el flujo de caja del proyecto finaliza con un valor de \$58.680, indicando un crecimiento significativo en la productividad del mismo y obteniendo un valor actual neto positivo indicándonos que el proyecto es viable y rentable para ambos.

7.3.5. Criterios de valoración del proyecto

Modelo CAPM

Tabla No. 11: Resumen de criterios de inversión para proyecto e inversionistas

Criterios de Inversión Con Modelo CAPM			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionistas	
VAN	\$9.158,54	VAN	\$14.430,65
IR	\$1,26	IR	\$1,69
TIR	31,35%	TIR	57,28%
Periodo Rec.	2,71	Periodo Rec.	1,80

Para poder obtener los criterios de inversión se utilizaron los siguientes datos: tasa libre de riesgo de 2,23% que es la tasa de bonos del tesoro de USA, un rendimiento del mercado de al menos 13% siendo mayor a la tasa activa mínima de interés, la beta de la industria (Damodaran, 2017), el riesgo país de 6,68% según el BCE, 2017, la tasa impositiva del 33,70% y la tasa CAPM del 15,38%, con estos datos se observa en la tabla 11 que el primer criterio a evaluar es el VAN (valor actual neto) y es positivo con un valor de \$9 158 para el proyecto y \$14 431 para el inversionista; además una rentabilidad de 0,26 ctvs. y 0,69 ctvs. por paquete tanto para el proyecto como para el inversionista; la TIR del proyecto es de 31,35% siendo aceptable y un periodo de recuperación de la inversión del proyecto de 2,71 años y 1,80 años para el inversionista. Cifras que sin duda son atractivas y demuestran la viabilidad del proyecto presentado.

Modelo WACC

Tabla No. 12: Resumen de criterios de inversión para proyecto e inversionistas

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$9.158,54	VAN	\$12.405,01
IR	\$1,26	IR	\$1,59
TIR	31,35%	TIR	57,28%
Periodo Rec.	2,71	Periodo Rec	1,80

En este modelo se utilizaron los mismos datos mencionados anteriormente, a excepción de la beta apalancada que en este caso es de 0,75 (Damodaran, 2017); con el proceso del modelo WACC los resultados obtenidos son muy similares a los primeros, mostrando un VAN de \$9.159 para el proyecto y de \$12.405 para el inversionista, una rentabilidad de 0,26c ctvs. para el proyecto y 0,59ctvs. del inversionista, además una TIR de 31,35% para el proyecto y 57,28% para el inversionista, pero finalmente un periodo de recuperación de 2,71 años del proyecto y 1,80 años para el inversionista. Las cifras tiene leves cambios con el primer o segundo método, lo importante es reconocer que el análisis que se ha presentado nos indica un proyecto viable y rentable, los criterios de inversión son aceptables.

7.4. Índices Financieros

Tabla No.13: Índices financieros del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financieros						
Liquidez	2,45	2,73	3,54	5,17	9,44	36,81
Endeudamiento						
Endeudamiento sobre activos totales	41%	37%	28%	19%	11%	3%
Apalancamiento	0,69	0,58	0,39	0,24	0,12	0,03
Concentración de endeudamiento	3%	11%	15%	23%	40%	100%
Rentabilidad						
ROI		0,05	0,14	0,22	0,37	0,55
ROA		0,12	0,24	0,32	0,46	0,54
ROE		0,09	0,22	0,28	0,36	0,40
Operacional						
Margen Utilidad		0.0239	0.0567	0.0771	0.1143	0.1505

En este cuadro se puede ver los indicadores más importantes que confirmarán que el proyecto sea viable; la liquidez empieza con 2,45 pts. Demostrando que la empresa general liquidez desde el 1er año y cubre sus pasivos sin problema en los 5 años de proyecto; además el endeudamiento en los inicios del proyecto es del 41% sobre activos ya que se financia sobre los proveedores que tiene la empresa, apoyado por el apalancamiento que para el año 5to termina casi en 0,03 pts. Es decir, a lo largo de los 5 años el proyecto deja de utilizar apalancamiento en sus proveedores. Finalmente el índice de rentabilidad considerado como el más importante es el ROA que empieza con el 0,12 pts. Y termina en 0,54 pts. Indicando que los activos de la empresa son capaces de generar hasta 0,54 pts. De beneficios para ellos mismos, es una empresa que se puede auto sustentar en corto tiempo y más aún si se incrementan los clientes potenciales, índices parecidos a las empresas de la misma industria alimenticia.

8. Conclusiones

- I. El análisis realizado del micro y macro entorno de la industria alimenticia identificó los factores positivos y negativos que impactan el desarrollo de esta industria, dando como resultado en la matriz EFE un puntaje de 2,66 pts. Donde se observa que las oportunidades principales del entorno son más aprovechadas por toda la industria, mientras que las amenazas son manejables y se

crean constantemente estrategias defensivas que ayuden a superarlas.

- II. Los aspectos más importantes que benefician a la industria alimenticia son: las normas de semaforización de los productos alimenticios, el apoyo tributario para PYMES y emprendimientos, el cambio de hábitos de consumo de los ecuatorianos con una tendencia alimenticia saludable y sobre todo que no hay competidores directos, sin embargo las amenazas existentes como: la entrada de nuevos competidores, productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes se las debe tomar en cuenta para crear estrategias específicas que disminuyan el impacto en la industria.
- III. En el capítulo del análisis del cliente, se identificó las características del mercado objetivo, siendo estas personas de la ciudad de Quito entre los 23 y 38 años de edad, consumidores de tortillas mexicanas al menos 1 vez por semana, dispuestos a pagar entre \$3,50 a \$4,50 por paquete, tienen poco tiempo para alimentarse pero buscan opciones saludables y que sobre todo no conocen de la malanga pero están dispuestos a consumir el producto para acceder a los beneficios nutricionales que se ofrece, dejándonos ver que sí se tiene mercado para las tortillas de harina de malanga.
- IV. El estudio de entorno de la industria alimenticia y la investigación cuali – cuantitativa del mercado, sustentan una oportunidad de negocio para la creación de una empresa que fabrique y comercialice tortillas de harina de malanga con altos beneficios nutricionales, sobre todo porque el productor tiene beneficios económicos al adquirir la materia prima sobre otras, además al unirse rápidamente a esta tendencia de alimentación actual se podrá acceder a un mercado en desarrollo para poder experimentar y fidelizar al consumidor.
- V. Con los resultados de los capítulos II, III y IV se plantea la estrategia general de Marketing que se va a implementar, siendo esta la de

diferenciación y enfoque porque el producto presentado es nuevo en el mercado y va dirigido a un target específico, mismo que para este capítulo se identifica que el número de personas que se atendería en el 1er año es de 324, hombres y mujeres de la ciudad de Quito, rango de edad de 23 a 38 años, con estrato socioeconómico A, B y C+. Además, se desarrolla todo el mix de marketing enfocado en las tortillas de harina de malanga, con un precio base de \$4.50, venta directa e indirecta, usa la estrategia Pull de marketing y los medios de comunicación serán redes sociales, páginas y ferias gastronómicas.

- VI. La propuesta de valor del proyecto se enfoca en ofrecer una alternativa saludable mediante un producto de calidad elaborado con un proceso que no afecta el medio ambiente, además brinda altos beneficios nutricionales y no tiene preservantes artificiales, también se preocupa por sus colaboradores y el desarrollo de sus proveedores mediante proyectos.
- VII. En cuanto a la propuesta de filosofía la misión y visión del proyecto está basada en atender los requerimientos de los clientes mediante su producto y servicio, preocuparse por sus colaboradores y por sus proveedores, de esta manera llegar a una situación de ganar – ganar, además la estructura organizacional elegida para el proyecto es sencilla, con puestos multifuncionales y liderazgo lineo – funcional hasta al menos el 5to año de proyección.
- VIII. Finalmente, la evaluación financiera del proyecto con proyecciones mensuales por 5 años, nos permiten ver las fluctuaciones y los comportamientos que tiene los ingresos, gastos, costos, impuestos, utilidades e inversiones del proyecto dando como resultado números positivos en los criterios de valoración más importantes como son el VAN de \$8 300 y un TIR del 30%, demostrando al proyecto viable y factible dentro del mercado ecuatoriano.

XXX. REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador, (2015). *Tasas activas de interés*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016. <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BanEcuador, (2017). *Tasas de Interés Activas*. Recuperado el 28 de Mayo de 2017. <https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/>
- Core Business - EKOS, (Septiembre, 2015). *Industria de Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Core Business, (Septiembre, 2015). *Composición sectorial de la economía ecuatoriana*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Damodaram, (2017). *Betas de las Industrias*. Recuperado el 01 de Junio de 2017. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ecuador en Cifras (Febrero, 2017). *Inflación Mensual*. Recuperado el 07 de Mayo de 2017. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Febrero-2017/Reporte_inflacion_201702.pdf
- Ecuador en Cifras, (2012). *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta*. Recuperado el 07 de Mayo de 2017. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- El Telégrafo, 2016. *Tendencia de alimentación sana se impone 2016*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

El Comercio, (Junio, 2013). *El Pan de Yuca, un ícono manabita*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017. <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pan-de-yuca-icono-manabita.html>

El telégrafo. (2015). EL PROMEDIO DE EDAD DE LOS CAPITALINOS ES DE 29,5 AÑOS, UN NIVEL SIMILAR AL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/295-anos-es-la-edad-promedio-de-quienes-habitan-en-quito>

Guía de Negocios – EKOS, 2015. *Ranking por Industria manufacturera de alimentos*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017. <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

INEC, (Agosto, 2012). *Info-economía*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>

María Luz Cobana, (Diciembre, 2011). *Extracción de Almidón por vía Seca*. Recuperado el 16 de Abril de 2017. <file:///C:/Users/KATH%20DAVILA/Downloads/PROCESO%20DE%20EXTRACCION%20DE%20ALMIDON%20POR%20VIA%20SECA.pdf>

Ministerio de Salud Pública, 2013. *Etiquetado de Alimentos*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>

Ministerio de Industrias y Productividad, 2014. *Resolución No.- 14 511*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf>

Ministerio Coordinador de la Producción de Ecuador, 2012. *Invierte Ecuador*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017. <http://inversion.produccion.gob.ec/facilidades-e-incentivos/incentivos/>

Reglamento para la Aplicación Ley Régimen Tributario Interno - LORTI, (17 de Diciembre del 2013). *Depreciación de Activos Fijos*. Recuperado el 15 de Mayo del 2017.

http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/archivos_transparencia/Reglamento%20para%20la%20Aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20Ley%20de%20R%C3%A9gimen%20Tributario%20Interno%20actualizado%20a%20enero%202013.pdf

Revista Líderes, (Enero, 2017). *“EE.UU. es el destino de su malanga”*. Recuperado el 04 de Marzo de 2017. <http://www.revistalideres.ec/lideres/malanga-eeuu-destino-exportaciones-alimento.html>

Revista Entrepreneur, 2016. *Porcentajes de participación de mercado*. Recuperado el 22 de Mayo de 2017. <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, (2012). *Cambio de la Matriz Productiva*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

ANEXOS

Anexo No. 1

Cuestionario de la Entrevista No. 1

1. ¿Cuál es el principal giro de negocio de SaladRoom?, ¿Hace qué tiempo empezó su negocio?
2. ¿Qué tipo de productos son los que usan en sus wraps, es decir, orgánicos, artesanales o de supermercados?
3. ¿Las tortillas que usan para sus wraps, de que harina son?
4. La idea a desarrollar es utilizar la harina de malanga (descrito arriba los beneficios) como sustituto de la harina de maíz, especialmente en tortillas para tacos, wraps o comida mexicana, ¿Ustedes estarían dispuestos a probar y reemplazar las tortillas de harina de maíz por las de malanga?
5. Según su experiencia, ¿el relleno de wrap que más consumen sus clientes son los que tienen carne o más vegetales?
6. ¿Crees que tus clientes acepten el cambio o les guste probar cosas nuevas a la hora de comer?
7. ¿Los clientes que frecuentan este local, en qué rango de edad se encuentran?
8. ¿A qué hora del día, cree usted que existe mayor consumo de los wraps que ofrecen?
9. ¿Crees que los chicos toman a este wrap como un snack o como un plato fuerte?
10. ¿Ustedes han podido notar desde hace 3 años atrás hasta el día de hoy, si ha habido algún cambio en la tendencia de consumo de sus clientes?
11. ¿Hay mucha competencia en tu nicho de mercado?
12. ¿Qué es lo que buscan actualmente los consumidores al momento de elegir dónde y qué van a comer?

Anexo No. 2

Cuestionario de la Entrevista No. 2

1. ¿Usted conoce sobre el tubérculo llamado Malanga y sus beneficios nutricionales?, mencione algunos de ellos.

2. En su experiencia profesional, ¿Qué tan cotizada es la malanga en la cocina internacional?
3. ¿Cree usted que el mercado ecuatoriano según sus tendencias de consumo tenga acogida por las tortillas de harina de malanga?
4. Según su experiencia, ¿cómo es la actitud de los ecuatorianos al probar y experimentar con productos nuevos?, ¿los aceptan fácilmente o tienen algún tipo de impedimento para hacerlo?
5. Cuando usted ha utilizado la malanga, ¿de qué manera lo ha hecho, es decir, la forma de prepararla y en qué tipo de platillo la ha usado?
6. ¿Desde su perspectiva, cuál sería el lugar más adecuado para la venta del producto, tomando en cuenta sus características y beneficios?
7. Finalmente, ¿Cuáles serían sus estrategias en cuanto a los aspectos que debería tomar en cuenta para la elaboración de las tortillas de harina de malanga, es decir: sabor, tamaño, presentación y/o empaque?

Anexo No. 3

Cuestionario del Focus Group

1. ¿Qué tipos de comida consume frecuentemente?
2. ¿En qué lugar consume este tipo de comida? (Casa, restaurantes especializados, patios de comida, etc.)
3. Sabiendo que todos ustedes tiene apego o han comido comida mexicana, ¿qué opinan de las tortillas de trigo que van por ejemplo en los burritos?
4. ¿Les agrada su sabor, textura, tamaño, grosor?
5. ¿Podrían diferenciar ustedes entre las tortillas de trigo que comen con los burritos y otro tipo de tortillas que no sean de trigo blanco?
6. ¿Ustedes han usado tortillas de trigo o maíz en su casa para algún platillo en específico?, ¿En qué ocasiones lo hacen?
7. (Probar producto parecido y explicación de malanga) ¿Creen que ustedes incluirían en su dieta diaria una tortilla de malanga sabiendo ya sus beneficios?

8. ¿Qué es lo primero que toman en cuenta al consumir un producto alimenticio? (Precio, calidad, variedad, cantidad, accesibilidad).
9. ¿Para ustedes, qué colores representan un producto light, nutritivo, sano?
10. ¿En dónde les gustaría encontrar este producto disponible a la venta?
11. ¿Creen que pagarían un valor un tanto superior por este tipo de tortillas sabiendo los beneficios que tiene?

Anexo No. 4



Figura No. 9: Lavadora de Yuca

Anexo No. 5



Figura No. 10: Molino de Yuca

Anexo No. 6



Figura No. 11: Horno Semi industrial

Anexo No. 7



Figura No. 12: Mezcladora Semi industrial

Anexo No. 8



Figura No. 13: Maquina Tortilladora

Anexo No. 9

Tabla No. 13: Estado de Situación Anual

	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	34.528,16	35.199,63	37.912,26	43.075,90	53.010,57	68.060,96
<i>Corrientes</i>	<i>25.878,16</i>	<i>27.772,21</i>	<i>31.707,43</i>	<i>36.676,11</i>	<i>45.693,95</i>	<i>62.299,30</i>
Efectivo	24.414,56	24.798,13	28.371,35	32.950,34	41.549,47	60.175,36
Cuentas por Cobrar	-	1.283,04	1.471,94	1.662,76	1.877,69	2.121,84
Inventarios Prod. Terminados	-	139,55	155,84	182,68	195,69	-
Inventarios Materia Prima	1.450,77	1.536,48	1.691,77	1.862,14	2.051,06	-
Inventarios Sum. Fabricación	12,83	15,01	16,53	18,20	20,04	2,10
<i>No Corrientes</i>	<i>8.650,00</i>	<i>7.427,42</i>	<i>6.204,83</i>	<i>6.399,79</i>	<i>7.316,63</i>	<i>5.761,66</i>
Propiedad, Planta y Equipo	8.650,00	8.650,00	8.650,00	10.195,00	10.775,00	10.775,00
Depreciación acumulada	-	1.222,58	2.445,17	3.795,21	3.458,37	5.013,34
PASIVOS	14.074,71	12.905,39	10.710,09	8.328,57	5.616,31	1.849,16
<i>Corrientes</i>	<i>439,08</i>	<i>1.410,78</i>	<i>1.616,11</i>	<i>1.926,33</i>	<i>2.232,20</i>	<i>1.849,16</i>
Cuentas por pagar proveedores	439,08	722,89	796,05	876,31	964,98	379,15
Sueldos por pagar	-	566,67	566,67	680,00	680,00	680,00
Impuestos por pagar	-	121,21	253,40	370,02	587,22	790,01
<i>No Corrientes</i>	<i>13.635,63</i>	<i>11.494,61</i>	<i>9.093,98</i>	<i>6.402,24</i>	<i>3.384,11</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	13.635,63	11.494,61	9.093,98	6.402,24	3.384,11	-
PATRIMONIO	20.453,45	22.294,24	27.202,17	34.747,33	47.394,26	66.211,80
Capital	20.453,45	20.453,45	20.453,45	20.453,45	20.453,45	20.453,45
Utilidades retenidas	-	1.840,79	6.748,72	14.293,88	26.940,81	45.758,35

Anexo No.10.

Tabla No. 14: Estado de Resultados Anualizado

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL				
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	76.982,40	86.618,04	97.846,81	110.632,23	125.017,52
(-) Costo de los productos vendidos	31.374,32	34.706,73	40.913,21	43.929,17	47.437,38
(=) UTILIDAD BRUTA	45.608,08	51.911,31	56.933,60	66.703,06	77.580,14
(-) Gastos sueldos	26.032,34	28.874,82	29.545,36	31.240,55	32.497,72
(-) Gastos generales	14.221,00	13.213,34	13.762,59	14.334,68	14.930,55
(-) Gastos de depreciación	1.120,70	1.222,58	1.338,46	1.472,05	1.554,97
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP	4.234,04	8.600,57	12.287,19	19.655,78	28.596,90
(-) Gastos de intereses	1.457,58	1.197,96	906,86	580,46	214,49
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.776,46	7.402,61	11.380,32	19.075,32	28.382,41
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	416,47	1.110,39	1.707,05	2.861,30	4.257,36
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.359,99	6.292,22	9.673,28	16.214,02	24.125,05
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	519,20	1.384,29	2.128,12	3.567,08	5.307,51
(=) UTILIDAD NETA	1.840,79	4.907,93	7.545,15	12.646,94	18.817,54

Anexo No. 11

Tabla No. 15: Estado de Flujo de Efectivo Anual

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (1.025)	\$ 2.525	\$ 5.974	\$ 8.816	\$ 14.022	\$ 22.010
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1.841	\$ 4.908	\$ 7.545	\$ 12.647	\$ 18.818
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 1.223	\$ 1.121	\$ 1.350	\$ 1.488	\$ 1.555
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ (1.283)	\$ (189)	\$ (191)	\$ (215)	\$ (244)
- Δ Inventario PT	\$ -					
- Δ Inventario MP	\$ (1.451)	\$ (86)	\$ (155)	\$ (170)	\$ (189)	\$ 2.051
- Δ Inventario SF	\$ (12,83)	\$ (2,18)	\$ (1,52)	\$ (1,67)	\$ (1,84)	\$ 17,95
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 439	\$ 284	\$ 73	\$ 80	\$ 89	\$ (586)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 567	\$ -	\$ 113	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 121	\$ 132	\$ 117	\$ 217	\$ 203
Actividades de Inversión	\$ (8.650)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (8.650)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 34.089	\$ (2.141)	\$ (2.401)	\$ (2.692)	\$ (3.018)	\$ (3.384)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 13.636	\$ (2.141)	\$ (2.401)	\$ (2.692)	\$ (3.018)	\$ (3.384)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 20.453	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 24.415	\$ 2.713	\$ 3.573	\$ 4.501	\$ 11.004	\$ 18.626
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 299.406	\$ 330.346	\$ 371.811	\$ 445.415	\$ 608.774
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 24.415	\$ 299.406	\$ 333.919	\$ 376.390	\$ 454.014	\$ 627.400

Anexo No. 12

Tabla No. 16: Estado de Flujo de Caja Anual

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 76.982	\$ 86.618	\$ 97.847	\$ 110.632	\$ 125.018
(-) Costo de los productos vendidos		\$ 31.374	\$ 34.707	\$ 40.913	\$ 43.929	\$ 47.437
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 45.608	\$ 51.911	\$ 56.934	\$ 66.703	\$ 77.580
(-) Gastos sueldos		\$ 26.032	\$ 28.875	\$ 29.545	\$ 31.241	\$ 32.498
(-) Gastos generales		\$ 14.221	\$ 13.213	\$ 13.763	\$ 14.335	\$ 14.931
(-) Gastos de depreciación		\$ 1.121	\$ 1.223	\$ 1.338	\$ 1.472	\$ 1.555
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 4.234	\$ 8.601	\$ 12.287	\$ 19.656	\$ 28.597
(-) Gastos de intereses		\$ 1.458	\$ 1.198	\$ 907	\$ 580	\$ 214
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ 2.776	\$ 7.403	\$ 11.380	\$ 19.075	\$ 28.382
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 416	\$ 1.110	\$ 1.707	\$ 2.861	\$ 4.257
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 2.360	\$ 6.292	\$ 9.673	\$ 16.214	\$ 24.125
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 519	\$ 1.384	\$ 2.128	\$ 3.567	\$ 5.308
(=) UTILIDAD NETA		\$ 1.841	\$ 4.908	\$ 7.545	\$ 12.647	\$ 18.818
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 4.234	\$ 8.601	\$ 12.287	\$ 19.656	\$ 28.597
(+) Gastos de depreciación		\$ 1.121	\$ 1.223	\$ 1.338	\$ 1.472	\$ 1.555
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 416	\$ 1.110	\$ 1.707	\$ 2.861	\$ 4.257
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 519	\$ 1.384	\$ 2.128	\$ 3.567	\$ 5.308
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F. E. O)		\$ 4.419	\$ 7.328	\$ 9.790	\$ 14.699	\$ 20.587
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (25.439)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 23.876	\$ (157)	\$ (79)	\$ (113)	\$ 1.637
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						\$ (25.164)
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (25.439)	\$ 23.876	\$ (157)	\$ (79)	\$ (113)	\$ (23.527)
INVERSIONES	\$ (8.650)					
RECUPERACIONES						
(+) Recuperación maquinaria						\$ 2.238
(+) Recuperación vehículos						
(+) Recuperación equipo de computación						\$ 1.306
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (8.650)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.544
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (34.089)	\$ 28.295	\$ 7.172	\$ 9.711	\$ 14.587	\$ 604

