



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE QUESO
DE CHOCHO EN LA CIUDAD DE QUITO, ENFOCADO EN PERSONAS
INTOLERANTES A LA LACTOSA, DIABÉTICAS O QUE LLEVEN UNA
ALIMENTACIÓN SANA.

Autora

Katherine Alexandra Orozco Rojas

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE QUESO
DE CHOCHO EN LA CIUDAD DE QUITO, ENFOCADO EN PERSONAS
INTOLERANTES A LA LACTOSA, DIABÉTICAS O QUE LLEVEN UNA
ALIMENTACIÓN SANA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de

Ingeniera Comercial con énfasis en Administración de Empresas

PROFESOR GUIA:

ING. MARCELA PEREZ

AUTOR:

KATHERINE ALEXANDRA OROZCO ROJAS

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y distribución de queso de chocho en la ciudad de Quito, enfocado en personas intolerantes a la lactosa, diabéticas o que lleven una alimentación sana, a través de reuniones periódicas con el estudiante Katherine Alexandra Orozco Rojas en el semestre 2019-2, 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".

Ing. Marcela Pérez Pazmiño, Mgr.

CC 1707284426

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y distribución de queso de chocho en la ciudad de Quito, enfocado en personas intolerantes a la lactosa, diabéticas o que lleven una alimentación sana, de Katherine Alexandra Orozco Rojas, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Fausto Gustavo Méndez Enríquez.

CC 1716480767

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

Katherine Alexandra Orozco Rojas

CC 1750744656

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme y permitirme lograrlo, a mi hijo Martin por soportar mis ausencias parciales en todos estos años, a mi madre por guiarme y siempre querer lo mejor para mí, brindándome su apoyo incondicional, a mi pareja por su apoyo y aliento hasta el final y a toda mi familia por su ayuda en cada momento.

DEDICATORIA

Dedico especialmente a mi madre quien se merece todos mis logros y éxitos, a mi hijo por ser mi motivación diaria para salir adelante, a mi novio por estar en las buenas y en las malas y creer en mí, a mi abuela y mi tía por su apoyo, sin todos ustedes nada esto sería posible. Y a mis queridos profesores por ayudarme y enseñarme a crecer personal y profesionalmente.

RESUMEN

En el presente plan de negocios se basa en la elaboración y comercialización de queso de chocho en la ciudad de Quito, buscando satisfacer las necesidades de las personas intolerantes a la lactosa, diabéticos, veganos, vegetarianos y personas que deseen llevar una vida saludable.

Health and Cheese nace buscando ser un producto altamente atractivo por su nivel de vitaminas, calcio y minerales saludables para el consumo humano, busca sustituir las grasas saturadas ocasionadas por los lácteos, brindando el mismo o mayor nivel nutritivo y vitamínico. Siendo así un producto de consumo regular en los hogares de la ciudad de Quito.

La investigación de este plan de negocio inició verificando el entorno, investigación cuantitativa y cualitativa, obteniendo así el mercado objetivo hacia donde se dirigirá Health and Cheese. Finalmente se realizó un análisis financiero con proyección a cinco años donde se busca saber si el proyecto es o no factible.

Adicional hay que recalcar que se investigó en fuentes primarias y secundarias en la web para lograr recolectar datos que sea de importancia para este plan de negocios.

ABSTRACT

In this business plan is based on the development and marketing of chopped cheese in the city of Quito, seeking to meet the needs of lactose intolerant people, diabetics, vegans, vegetarians and people who wish to lead a healthy life.

Health and Cheese born looking to be a highly attractive product for its level of vitamins, calcium and minerals for human consumption, seeks to replace the saturated fats caused by dairy, providing the same level of nutrition and vitamin. Being thus a product of regular consumption in the homes of the city of Quito.

The investigation of this business plan began to see the environment, quantitative and qualitative research, thus obtaining the target market where Health and Cheese will go. Finally, a five-year financial analysis was carried out to find out if the project is not feasible.

Additional information about the business plan has been compiled.

ÍNDICE

1	Introducción	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2	Análisis del entorno	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Análisis del entorno externo (PEST)	3
2.1.2	Análisis de la Industria - Análisis PORTER	9
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.2	Investigación cualitativa	13
3.2.1	Entrevista a expertos	13
3.2.2	Grupo Focal	16
3.2.3	Objetivos del Grupo Focal	16
3.2.4	Resultados del Grupo Focal	17
3.3	Investigación Cuantitativa	18
3.3.1	Resultados de la encuesta	19
3.3.2	Tablas de contingencia relacionadas	20
3.4	Conclusión de la Investigación de mercados	20
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	21
4.2	Segmentación	23
4.2.1	Compradores potenciales	24
4.2.2	Conclusiones de oportunidad de negocio	25
5	PLAN DE MARKETING	25
5.1	Mercado Objetivo	25
5.1.1	Estrategia general de marketing	26

5.1.2	Propuesta de Valor	26
5.1.3	Estrategia de Posicionamiento	28
5.2	Mezcla de marketing	28
5.2.1	Producto	28
5.2.1.1	Branding	29
5.2.1.2	Empaque	30
5.2.1.3	Etiquetado	31
5.2.1.4	Soporte	32
5.2.2	Precio	32
5.2.2.1	Estrategia de Ajuste.....	33
5.2.2.2	Estrategia de fijación de precios.....	33
5.2.2.3	Estrategia de entrada	34
5.2.3	Plaza.....	34
5.2.3.1	Localización.....	34
5.2.3.2	Estrategia de distribución	34
5.2.3.3	Puntos de Venta	35
5.2.3.4	Tipos de Canales.....	35
5.2.3.5	Estructura de distribución de ventas.....	36
5.2.4	Promoción	36
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1	Misión, Visión y Objetivos	38
6.2	Plan de Operaciones.....	40
6.2.1	Requerimiento de equipo y herramientas	41
6.2.2	Infraestructura.....	42
6.2.3	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	43
6.3	Estructura Organizacional	43
6.3.1	Estructura Legal.....	45
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.2	Inversión Inicial, Estructura y Capital de Trabajo.....	52

7.3 Proyección del Estado de Resultados Anual	53
7.3.1 Proyección de Estados de Resultados	53
7.3.2 Proyección de Situación Financiera y Flujo de Efectivo	54
7.4 Índices Financieros	55
8 CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS	60
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos experto.	13
Tabla 2 Datos experto.	15
Tabla 3 Datos de focus group.	16
Tabla 4 Costo del producto.	29
Tabla 5 Costo del empaque.	31
Tabla 6 Costo de la etiqueta.	32
Tabla 7 Costo total del producto.	32
Tabla 8 Ventas.	46
Tabla 9 Margen bruto, operacional y neto.	47
Tabla 10 Unidades de ventas.	47
Tabla 11 Costo del producto.	48
Tabla 12 Gastos operacionales.	49
Tabla 13 Sueldos y salarios.	49
Tabla 14 Balance general.	50
Tabla 15 Márgenes de ganancia.	50
Tabla 16 Dividendos.	51
Tabla 17 Cuentas por cobrar.	51
Tabla 18 Cuentas por pagar.	51
Tabla 19 Inversión inicial.	52
Tabla 20 Capital de trabajo.	53
Tabla 21 Estructura del capital.	53
Tabla 22 Estado de Resultados.	54
Tabla 23 Flujo de efectivo.	55
Tabla 24 Flujo de caja del proyecto.	55
Tabla 25 Flujo de caja del inversionista.	55
Tabla 26 Inversión.	55
Tabla 27 Índices financieros.	56
Tabla 28 Factores financieros.	57

1 Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Este proyecto tiene como finalidad evaluar la factibilidad de producir un producto tipo queso de chocho, destinado a satisfacer las necesidades de una gran demanda que busca una mayor opción de hábitos alimenticios sanos y adecuados. Actualmente, la tasa de personas con sobrepeso, diabéticas, elevados niveles de colesterol y triglicéridos es cada vez más alta; de igual manera, hoy en día la gente busca ser más responsable con su alimentación, por lo que procura comer saludable. También, se ha incrementado el número de personas con diferentes preferencias alimenticias, como, por ejemplo, los veganos quienes no consumen nada de procedencia animal.

Es importante conocer que los lácteos como el queso, yogurt, leche y los derivados de la vaca, ya no son considerados los mejores suplementos alimenticios, ya que causan algunos problemas graves en la salud.

La escuela de Harvard de Salud Pública realizó diversos estudios sobre alimentos y nutrición, en los cuales se menciona que el elevado consumo de leche de vaca y derivados acrecienta el riesgo de sufrir enfermedades como cáncer de ovarios, próstata y diabetes. (Harvard HealthPublications, 2010, p.1-2).

”De acuerdo al Instituto Nacional de Diabetes y Enfermedades Digestivas y Renales de Estados Unidos (NIDDK, por sus siglas en inglés), de 30 a 50 millones de personas en su país son intolerantes a la lactosa: el azúcar presente en la leche y sus derivados. Datos de la facultad de Medicina de Harvard, indican que hasta el 70% de la población mundial es intolerante a la lactosa. La intolerancia entonces no es una enfermedad, sino un estado fisiológico normal” (CNN,2013).

El chocho es un producto muy consumido que crece en las zonas andinas de Ecuador, Perú y Bolivia. Tiene altos niveles de proteína y fibra, bajos niveles de grasa y glucémicos, lo cual lo hace perfecto para personas diabéticas y para personas que quieran bajar de peso. Mejora el sistema inmunológico y protege a las células de los radicales libres.

Por lo señalado, que actualmente hay una tendencia creciente hacia un mejor y saludable estilo de vida-fitness y la alimentación vegana, lo cual, podría generar consumidores potenciales de un producto tipo queso elaborado con chocho.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad del plan de negocios para la producción y distribución de queso de chocho, en la ciudad de Quito, enfocado en personas con intolerancia a la lactosa, veganas, diabéticos y personas que quieran llevar una alimentación sana.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo que afectan directamente a este plan de negocio mediante la elaboración de un análisis PESTEL y PORTER.
- Desarrollar una investigación cualitativa y cuantitativa para entender los gustos y preferencias del mercado objetivo, para así medir su nivel de aceptación hacia el queso de chocho.
- Realizar la descripción de oportunidad de negocio mediante el sustento de análisis interno, externo y del cliente.
- Elaborar un plan de marketing compuesto de estrategias, mercado objetivo, propuesta de valor y mezcla de marketing.

- Diseñar una estructura organizacional y propuesta de filosofía creando misión, además del plan de operaciones para la producción y comercialización de queso de chocho.
- Determinar la rentabilidad del proyecto mediante un plan financiero proyectado a cinco años, que englobe inversión, ingresos, costos y todos los índices financieros.

2 Análisis del entorno

2.1 Análisis del entorno externo

El producto para analizar en el proyecto se encuentra dentro del CIU

C1079.22 Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya).

2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST)

Político

Actualmente, el gobierno del Ecuador, a través del INIAP está apoyando a los productores de la sierra para que aprendan a valorar y dar valor agregado al chocho, brindando información sobre los valores nutricionales y alimenticios de esta leguminosa; adicionalmente, verificar el uso industrial que hoy en día se le da al mismo leche, quesos, yogurt y aceites (MAG,2019).

Mientras que para emprendedores que requieran de préstamos, se anunció que se extenderán los créditos de la banca pública con programas como el Banco del Pueblo.

Entre los principales destinos del crédito de BanEcuador se destaca el sector pecuario con el 31.62% del total, seguido por el sector agrícola con el 22.98%. De la misma manera el banco público financia importantes actividades productivas de los ecuatorianos, como, por ejemplo: servicios, pequeña industria, artesanía, comercio, pesca, piscicultura, turismo, y otras (BanEcuador, 2018 párrafo 1). Debido a esto, las pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de productos con chochos cuentan con una oportunidad para lograr impulsar sus actividades económicas y hacer realidad sus emprendimientos

Económico

La economía ecuatoriana creció el 1,9% en el primer trimestre del 2018 comparado al año 2017, teniendo un PIB que actualmente está en 26.471 millones. Respecto a la agricultura representa un crecimiento de 5.8% en comparación al año 2017. Adicionalmente se encontró que el consumo en los hogares ha tenido un aumento de 4,6%, este porcentaje también está incluido en créditos que la población realiza para su consumo (BCE, 2018).

De acuerdo con los datos del SRI 2017, el sector industrial correspondiente al CIIU C1079.22 tiene un 12% de ventas anuales lo que muestra que es una industria totalmente nueva en el mercado

Respecto al cultivo de chocho y otros tipos de legumbres tiene un ingreso alto en la provincia de Pichincha con \$50.103.542 seguido de Guayas con un promedio de \$1.802.148 debido a estos datos se puede concluir que el cultivo de este tipo de leguminosa es de gran ayuda a la economía del país (SRI, 2019). Es importante conocer que, de la producción del chocho del total, el 90% es destinado a la venta y el sobrante es empleado como semilla o para el consumo familiar. Los actores de la cadena agro-productiva son: agricultores,

intermediarios, centros de acopio en la zona, procesadores y comerciantes ambulantes o locales de venta (Chamba, 2016).

El Plan Estratégico Institucional 2015-2018 que fue publicado por el Ministerio de Trabajo, demuestra que, con la caída del precio del petróleo, los sectores más significativos en generar empleo dentro del país son el sector agrícola y ganadero con un 25%, el comercio y reparación con un 18% y la industria manufacturera con un 11% principalmente.

El crecimiento de la industria para el sector manufacturero tiene una variación de 1,7% respecto al año 2017 (BCE, 2017). El riesgo de la industria para el sector de procesamiento de alimentos es de 0,75 (Damodaran, 2017).

La Corporación Financiera Nacional (CFN), a través, del Fondo Nacional de Garantías (FNG) da créditos para emprendedores hasta \$100.000. No hay una cantidad mínima establecida, y cumpliendo ciertos requisitos se puede acceder al crédito Emprende con mejores beneficios (CFN, 2019).

El factor económico representa las siguientes oportunidades y amenazas para la industria de producción de queso no lácteo.

Social

Según la historia del chocho en el Ecuador, esta es una leguminosa usada por los antiguos Caranquis, quienes la consumían como parte de su dieta sabiendo que contiene varios nutrientes. Sin embargo, con el transcurso de los años en su mayoría es utilizado para fines comerciales.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias INIAP, en 1967, empezó una investigación y desarrollos de talleres buscando demostrar que el chocho es una nueva fuente de proteína, tanto para alimentación humana como animal. En el año 1975, se inicia las primeras colectas, principalmente en provincias de la Sierra. El destino de las producciones del chocho es el 82% a ventas, 10% para usarle como semilla y el 8% para consumo familiar lo que puede concluir que el comercio de la leguminosa ayuda a la economía de los productores (Peralta, 2016). De acuerdo con investigación realizada por el INIAP se consume un alto porcentaje de chocho tanto en la Sierra como en el Oriente, pero la mitad del consumo se importa desde Perú Bolivia. Los principales cultivos se encuentran en las siguientes provincias: Cotopaxi, Chimborazo (Investigación.Douglas Horton, 2014).

Actualmente la enfermedad conocida por toda la diabetes es muy significativa en nuestro país ya que según el INEC la diabetes fue la segunda causa de muerte en mujeres y tercera en hombres en el año 2016 y 2017 (INEC, 2017). Por ello los consumidores dentro del país cada vez más están enfocándose en el cuidado de la salud y cuidado físico, llevando una mejor alimentación y de esta forma están obligando a las empresas al desarrollo de productos nuevos y a la innovación. (El Telégrafo, 2016).

De acuerdo, a la encuesta realizada por el INEC, los hogares en Ecuador se encuentran en el estrato medio en un 83%. El crecimiento de la clase media es importante para las industrias del país y a la dirección de estos, esto gracias a las nuevas exigencias, requerimientos o características del consumidor.

La ciudad de Quito ha presentado un porcentaje mayor de ahorro en comparación con otras ciudades, según la encuesta de ingresos y gastos que realizó el INEC. Los consumidores designan un 32% de

sus gastos para alimentos y bebidas no alcohólicas en el área rural y 22,6% en el área urbana, mientras que los consumidores de estrato social alto se fijan en características diferentes del precio al momento de hacer sus compras, las mismas que las hacen en cadenas de supermercados. (INEC, 2011).

Además, se ha demostrado que un alto porcentaje de la población tiene intolerancia a la lactosa, azúcar presente en los productos lácteos. En términos generales, el 70% de la población mestiza es intolerante en algún grado y el 30% restante es tolerante a la lactosa. Del análisis de la composición genética ecuatoriana se desprende que mientras más genes europeos tiene alguien, es más tolerante a la lactosa y mientras más genes amerindios y afros se detectan, es menos tolerante (Tarwi.2019)

El Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, han trabajado conjuntamente para evitar que se venda comida chatarra dentro de instituciones educativas, con el fin de disminuir enfermedades y promover estilos de vida más saludables, que ayuden a los que tienen sobrepeso (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, 2012). Por ello, las empresas ven como oportunidad el elaborar productos de mejor calidad y con beneficios nutricionales sin preocuparse tanto por el costo y enfocándose en la salud.

La tendencia por el consumo de productos altos en proteína, bajos en grasa, bajos en calorías y bajos en azúcar, se está llevando a cabo nivel mundial, así como la tendencia del Fitness que fomenta el ejercicio, la mejora de la alimentación y el bienestar familiar esta, direccionando a empresas a la producción de alimentos y bebidas más saludables. El análisis social muestra las siguientes oportunidades y amenazas para el sector de fabricación de productos de queso vegetal:

Tecnológico

Uno de los factores más importantes en la producción de chocho es la mejora de la productividad, ya que hoy en día se obtienen 400 kg por hectárea. Si se mejora la tecnología, se puede llegar a 1500 kg por hectárea. Actualmente, el INIAP por medio del programa Nacional de Leguminosas y Granos Andinos, está generando procesos de investigación sobre tecnologías apropiadas a las necesidades de los consumidores, sobre todo de los agricultores (Investigación. Douglas Horton, 2014).

“César Falconí, director del proyecto señaló a la agencia Andes que la intención es que los productores también empiecen a consumir chocho por su alta carga nutricional. “Estamos convencidos de que hay que apoyar las iniciativas del gobierno y más allá de eso trascender fronteras, estamos dentro de la globalización y creemos que este modelo debería aplicarse a muchos de los otros cultivos nativos que tenemos”, señaló.

Los científicos e investigadores de la ESPE pidieron la colaboración de la Universidad de las Américas y la Universidad Técnica de Cotopaxi para llegar a más comunidades y hacer investigaciones de alta tecnología para mejorar las semillas (El Comercio, 2017).

“Nuestra producción por hectárea es muy baja, son alrededor de 200 a 300 kilogramos por hectárea y esto se debe a que no todos los productores tienen acceso a la tecnología (Repositorio. Alejandra Cadena, 2018).

2.1.2 Análisis de la Industria - Análisis PORTER

Amenaza de Nuevos Competidores – Alta

El gobierno ofrece asistencia a los nuevos emprendedores dándole apoyo económico es decir facilitando créditos (BanEcuador,2018). Esto facilita la entrada de nuevos competidores dentro de la industria, representando una amenaza para la industria.

Como se había señalado, un gran porcentaje de personas en el Ecuador tiene problemas serios respecto a la intolerancia a la lactosa y al gluten, por lo que ha destapado una nueva demanda por satisfacer. Esto significa que la oferta también está creciendo. Esto representa una alta amenaza de nuevas entradas. Las barreras de entrada a la industria son bajas, por el acceso a crédito y la creciente demanda. Esto supone una amenaza para el sector industrial investigado.

Poder de Negociación entre proveedores (Alta)

El chocho es una leguminosa que se da en la región Sierra, especialmente en Cotopaxi, Chimborazo e; Imbabura. Aproximadamente, se producen 5000 toneladas a nivel nacional, lo que no logra satisfacer al mercado actual, debido a esto, se importa, desde Perú y Bolivia únicamente el grano seco se procesa localmente; Según los procesadores, el grano importado es un 10% más barato y el suministro es más confiable, ya que en el Ecuador se limita la frecuencia de producción por el clima inestable, las fuertes precipitaciones y las heladas en periodos clave del ciclo de crecimiento, y sobre todo, por el trabajo inadecuado y la poca, maquinaria disponible para las operaciones de cosecha y post cosecha. Esto ocasiona un número recudido de proveedores. Actualmente, el gobierno busca desarrollar el

cultivo del chocho para tener una buena producción en el futuro (Investigación. Douglas Horton, 2014).

Por estas razones, el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que la demanda supera a la oferta, ocasionando una amenaza para el sector.

Rivalidad entre competidores (Baja)

Solamente se ha podido identificar una marca de queso de chocho por lo tanto la rivalidad es baja. El queso de chocho si cuenta con otro tipo de competidores como los quesos de almendras, macadamia y humos que son: Kaypacha, El Naranjo. Son los competidores directos en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos (Media)

Adicional otro sustituto de la empresa que produce leche de chocho saborizadas en el Ecuador y se encuentra en los principales supermercados su nombre es Tarwi, como la leche de almendras o soja ya que cumplen la función de consumir la misma fuente de vitaminas y proteínas, pero sin lactosa y siendo más sano.

Según la información de la Superintendencia de Compañías, la industria de alimentos cuenta con una extensa variedad de empresas, lo que significa que hay un aproximado de 2700 instituciones que permiten la innovación continua de productos alimenticios y a su vez el crecimiento de la economía en el Ecuador (SUPERCIAS, 2018).

De igual manera el chocho cuenta con unos nutrientes únicos teniendo calcio, alto nivel de hierro y un activo que produce la reducción de

glucosa en la sangre lo cual le hace único al producto y la competencia baja en los productos sustitutos.

Existen varios sustitutos como es el queso de vaca, ya que muchos se han logrado mantener en el mercado cumpliendo las necesidades del cliente. Sin embargo, de acuerdo con los últimos estudios según el (INEC) inició el levantamiento de información de la encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (INEC 2018).

Como hay personas que no pueden consumir leche de vaca porque son intolerantes a la lactosa o son diabéticos o comen sano, se debe insistir en el aporte de calcio, ya que, al suspender los derivados de la leche, disminuye la ingesta del mismo. Los alimentos que son ricos en este nutriente son: los chochos, la soya, el salmón, las sardinas, el brócoli, la lechuga, (Hospital, Axxis 2018). Dra. Pía Escudero.

En el mercado también están las leches sin lactosa como son: la leche de chocho, de almendra y de soja quienes cumplen con el objetivo de brindar nutrición al cliente evitando consumir leche de vaca, en esta gama de productos entran algunas marcas como es Tarwi, Naturas Heart y Corporación Favorita. Lo que hace que existan varios sustitutos, como otros quesos veganos, de soja, garbanzo, almendra.

Poder de negociación con los consumidores (Alta)

En este caso es totalmente alta, ya que después de realizar el estudio correspondiente la mayoría de las personas buscan cambiar y mejorar su hábito alimenticio a una forma más sana, tratando de evitar el consumo de grasas y lácteos por ellos es factible la negociación de precios en el mercado al ser un producto importante en la salud de la persona se convierte en un blanco un poco más fácil para poder llegar a un precio adecuado. Según el cálculo del MAGAP (2017), es el

consumo promedio de chochos en el Ecuador es de ocho kilos por persona anuales.

Clientes: intermediarios comercios de alimentos vegetarianos, orgánicos, restaurantes.

El chocho es una legumbre con un alto porcentaje de proteína, de calcio y hasta de hierro, de igual manera está comprobado científicamente que ayuda reducir los niveles de glucosa en la sangre lo que hace que consumidor tenga muchas más razones por las cuales hay como negociar y consumir nuestro producto queso de chocho.

En este caso el producto en estudio ofrece variedad de sabores, lo que hace atractivo en su paladar a los consumidores, de igual manera se buscará un precio accesible y de acuerdo con el mercado. (INIAP,2018).

MATRIZ (EFE)

La tabla de la matriz EFE se encuentra en anexos 1.

Análisis Matriz EFE

Muestra un resultado de 2.85 lo que la respuesta está en la media de su esfuerzo, por ello hay que buscar todas las oportunidades y hacer que se minimice las amenazas, Las oportunidades que tiene este producto muestran que son altas en el mercado ya que al ser un mercado nuevo por segmentar impulsa al crecimiento del mismo, siempre y cuando se les lleve con las estrategias adecuadas y se sepa manejar las amenazas.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Con respecto a la investigación de mercados, se llevó a cabo dos tipos de investigaciones que son: la investigación cualitativa donde se realizó dos entrevistas a expertos y un grupo focal conformado de personas que son aptas para consumir y opinar sobre el producto escogido, y para la investigación cuantitativa se realizó encuestas, que fueron procesadas mediante tablas Excel.

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

Primera

Tabla 1 Datos experto.

Nombre:	Ing. Manuel Antonio Badillo del Pozo
Edad:	31 años
Profesión:	Ingeniero en alimentos/ MBA

En la entrevista con Manuel se toparon varios temas, como la gran experiencia que ha tenido en los diez años que lleva trabajando en una planta de alimentos de cárnicos y lácteos.

- La industria de alimentos veganos está creciendo notablemente, cada vez es mayor la importancia de ingerir alimentos saludables para el ser humano, lo cual hace bastante atractivo el producto.
- Uno de los pasos fundamentales para elaborar un producto

alimenticio, y para lograr su éxito, es sacar todos los permisos legales, es decir: registro sanitario y normas de venta al público que te otorga el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), esto le permitirá llegar a cualquier tienda o supermercado del país o incluso la primera puerta para poder exportar en caso de que lo requieras.

- Para realizar un queso de chocho realmente no necesitas unos equipos muy sofisticados ni muy caros, realmente se necesita una marmita, unos moldes y utensilios previamente esterilizados donde sabes que se desaguará el chocho.
- El 65% de los consumidores prefieren consumir queso animal pues es casi una cultura, para que puedas cambiar ese hábito se debe trabajar muy rigurosamente, y sobre todo, enfocarse en los beneficios que te proporciona este producto, como es el porcentaje de calcio, proteína y las grasas naturales que brinda; de igual manera que su alto consumo ayuda a bajar el nivel de colesterol en las personas.
- La publicidad y promoción que se debe hacer en este producto es grande y sobre todo bastante constante y perseverante ya que quizás se tendrá que regalar de degustar el producto a varios distribuidores o clientes, para que se asocien con el sabor y se vaya introduciendo al mercado.
- Una vez que se obtenga aceptación por parte de los consumidores considera que el precio debe ser entre \$4,50 a \$6,00 pues el hecho que es un queso vegano y saludable lo que hace más costoso, y eso es algo que se debe hacer concientizar a las personas.

Segunda

Tabla 2 Datos experto.

Datos expertos.

Nombre:	Lorena Toro
Edad:	26 años
Profesión:	Lic. En gastronomía/propietaria de local vegano.

Para Lorena, existe una gran factibilidad sobre la venta y distribución de este producto, y comenta sobre su experiencia en la industria y sobre todo en la comercialización de productos 100% veganos, que actualmente los distribuye en la ciudad de Quito.

- Uno de los factores principales para el éxito de este tipo de productos es tener en cuenta que se puede ocupar muchos ingredientes para poder conseguir el sabor adecuado, y con la cantidad adecuada de cada uno de ellos, al ser un producto saludable debe contar con la mayor de las vitaminas naturales posibles, en el caso del chocho es ideal ya que es uno de los productos que no son alterados genéticamente antes de su consumo.
- Para contar con buenos distribuidores es necesario jugar con los precios de mayorista y minorista, los métodos y facilidades de pago de acuerdo con el tipo de distribuidor que se encuentre y no parar de hacer publicidad.
- Las promociones y publicidad en este negocio son primordiales, en redes sociales, es una de las herramientas más efectivas para lograr captar a los clientes.
- Es importante llevar un buen control y un buen inventario de la materia prima que se utilice; de esta forma, se logrará abastecer siempre a la demanda.

- Existen algunos competidores como Green Products o Kay Pacha, que son fuertes en este mercado distribuyen productos veganos, quesos, carnes. Sin embargo, se ha competido con ellos variando los sabores de productos, haciendo bastante publicidad en ferias veganas, en centros comerciales, publicidad en Facebook y en Instagram, y en el local realizando menús donde se incluya este tipo de productos.

3.2.2 Grupo Focal

Tabla 3 Datos de focus group.

Asistencia:	Ocho personas
Rango de edad:	21 a 36 años
Estrato socioeconómico:	Medio-medio alto
Ocupación:	Estudiantes y trabajadores
Razón por la que se les pidió participar	Intolerantes, veganos, tendencia a la vida saludable, diabéticos, con problemas de piel.

3.2.3 Objetivos del Grupo Focal

- Conocer la opinión de productos veganos y saber qué nivel de aceptación tiene actualmente.
- Determinar cuáles son los principales atributos que serán valorados en el queso de chocho antes de comprarlo.
- Analizar las posibles recomendaciones de distribución del producto, formas de publicidad y promoción que se pueden llevar a cabo.

3.2.4 Resultados del Grupo Focal

- El 98% del grupo focal coincide con el crecimiento actual de la industria alimenticia vegana, en restaurantes, locales y ferias. Ahora todos le dan importancia a una saludable alimentación.
- En relación con el consumo de queso animal, el 75% de las personas reunidas lo consumen; sin embargo, un 25% son intolerantes a la lactosa y consumen quesos veganos.
- La mayor parte de las personas participantes tiene conocimiento sobre quesos veganos, han consumido y probado varios como: queso de almendra, queso de garbanzo, queso de macadamia y queso de soya.
- Comentaron que cambiar o sustituir al 100% el queso de chocho por el queso animal les llevaría tiempo, pues todo dependerá del sabor y también tener en claro cuáles son todos los beneficios de consumir queso de chocho.
- El grupo consideró, que el precio adecuado o el que estarían dispuestos a pagar por el queso de chocho de 450 gramos está entre \$4.50 a \$6.00 y el precio de la presentación de 70 gramos estaría entre el \$1,80 y \$2.00. Todo dependerá del sabor que tenga el producto y conociendo todos los beneficios que les proporcionará.
- Al tocar el tema de la distribución del queso de chocho existieron varias opiniones, la mayoría desea que estén en supermercados como Supermaxi, Oki Doki y Mi Comisariato; sin embargo, también había varias opciones como enfocarme en ferias de La Floresta, ferias en Mundo Juvenil de Quito donde siempre están dando espacio a emprendimientos y comida vegana.
- Respecto a la publicidad y promoción que se debe brindar al mercado objetivo, aportaron diciendo cuáles serían los lugares estratégicos o claves para dar de degustar el queso de chocho como 0020 la República del Salvador, Cumbayá y todas las ferias veganas. En cuanto a la promoción que se debe tener recomendaron Facebook e Instagram, e

incluso hacer tutoriales en canales de YouTube poniendo recetas sobre cómo se puede consumir el producto.

- Uno de los factores importantes que se determinó en este grupo focal, es que el 90% de los participantes no se fija si el producto tiene algún sello verde o algún indicador de que el producto realiza responsabilidad social empresarial, pues en caso de enterarse quizás aumentaría su compra, pero no es un factor en el que se fijan antes de la compra, pues para todos es importante únicamente el sabor y los beneficios.
- En cuanto al empaque del producto, sugirieron que si es importante cuidar el medio ambiente respecto al plástico que se utilice para el queso de chocho, en lo posible que sea un plástico que se desintegre rápidamente, que sea empaquetado al vacío, en una funda ziploc para que se pueda conservar el mismo.
- Finalmente acotaron sobre el logo y el nombre del producto comentaron que sería importante contar con un nombre de origen andino ecuatoriano, que es de donde se obtiene el chocho. De igual forma, no buscar un nombre que se cierre únicamente al queso de chocho, sino uno que represente a la entidad corporativa, así se puede ampliar los productos. Respecto al logo debería llevar los colores de la flor del chocho, ya que esos colores son amigables para realizar cualquier forma de logo.

3.3 Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se llevó a cabo encuestas, donde el objetivo es recopilar información principal sobre el producto. Se tomó la muestra de cincuenta personas que cumplían con los requisitos o características para el análisis del queso de chocho.

3.3.1 Resultados de la encuesta

Para las encuestas se entrevistó a 51 personas que fueron previamente seleccionadas y que cumplían con los requisitos establecidos. La muestra contó un 51% de mujeres y 49% de hombres que se encuentran entre los 21 a 36 años también se verificó que el 68,6% dicen tener una alimentación balanceada y saludable.

- De acuerdo con los resultados se pudo verificar que el 78,4% de las personas encuestadas realiza alguna actividad física por lo cual buscan tener una alimentación saludable.
- El 98% de las personas dieron una respuesta positiva al consumo de queso, sin embargo, la mayoría consume queso animal aproximadamente tres veces por semana.
- Para el 80,4% de los encuestados un factor principal es el sabor del queso de chocho y el 19,6% restante señalan como importante el precio.
- Se verificó que el momento del día en que la mayor parte de las personas consumen el queso es en el desayuno y el 45,1% lo prefiere en sandwiches o tostadas y el 33,3% lo prefieren con algún otro acompañado.
- Se pudo verificar que el 51% de las personas conoce algún tipo de queso vegetal, el más conocido fue el queso de soya con un 75,5% seguido del queso de almendra con un 25,5%.
- Un 68,6% de los encuestados estarían dispuestos a sustituir el queso animal por algún tipo de queso vegano, la mayoría de las personas visitan con frecuencia los supermercados especialmente Supermaxi y un 17,6% el Akí. Se determinó que la mayoría de las personas prefieren comprar el producto en supermercados y un 10% en tiendas de barrio.
- En cuanto al precio del producto se encuentra en un rango de \$3 con un 51% y a \$5 un 49% de los encuestados.

- Respecto a qué tipo de canal de distribución prefiere, se obtuvo resultados del 51% en tiendas física y el 49% en tienda online. Un 72,5% prefieren enterarse del producto por medio de redes sociales y publicidades en supermercados, esto abarca degustaciones y exposiciones del producto.
- El 96,1% de los encuestados comprarían queso de chocho si tiene un buen sabor y ayude a la dieta diaria, de igual forma se comprobó que el 60% lo compraría más de una vez al mes.

3.3.2 Tablas de contingencia relacionadas

En la investigación cuantitativa también se realizó la relación de las tablas de contingencia sacadas de la encuesta, las tres principales tablas de contingencia dieron como resultado lo siguiente:

- El 39,22% consume queso todos los días, de ellos el 37% consume queso animal y solo el 1,96% queso vegetal.
- Se supo que el 76% consume queso en la casa y prefieren comprarlo en el Supermaxi.
- De acuerdo con la encuesta el 68,6% estaría dispuesto a sustituir el queso animal por el queso de chocho, y el 43% lo consumiría más de una vez al mes.

Tablas de contingencia se encuentran en **anexo 2**.

3.4 Conclusión de la Investigación de mercados

La industria de alimentos veganos está creciendo considerablemente, se pudo analizar que la mayoría de las personas encuestadas buscan tener una vida más saludable, además de realizar actividad física; por ello, el consumo de productos altos en proteínas, calcio y algunos otros beneficios son ideales para estas personas.

- En cuanto a la compra del queso de chocho, 96.1% está dispuesto a adquirirlo si el sabor es agradable y también conociendo todos los beneficios del producto.
- Referente a los lugares que prefieren comprarlo la mayoría coincidió en que sea en supermercados o en tiendas de barrio, de igual forma las publicidades y promociones deben estar enfocadas en redes sociales y degustaciones en ferias y supermercados.
- Se pudo determinar el precio óptimo para los consumidores que es de \$5.00 aproximadamente por 250 gramos, esto lo que estarían dispuestos a pagar por el producto.
- En el grupo focal se determinó algunos factores importantes como el nombre del producto tiene que ser de origen latino y de ser posible de raíces andinas del Ecuador que mantenga una imagen corporativa mas no cerrado a un solo producto, para en el futuro se pueda expandir la marca.
- Con las entrevistas a expertos se comprobó que el producto y el plan de negocio es factible desde el punto de vista de interés del mercado y de facilidad de producción, cumpliendo las normas y procesos para llevarlo a cabo, buscando la aceptación del consumidor.
- Finalmente, se puede concluir que, sí existe un mercado potencial para el queso de chocho, puesto que más del 70% de la investigación, tanto en encuestas como en el grupo focal, cambiarían el consumo del queso animal por un queso vegano.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

El negocio consiste en la elaboración y la comercialización de queso de chocho en Quito, ciudad escogida debido a que el índice de personas que realizan ejercicio o asisten al gimnasio y de igual forma el número de personas

diabéticas ha sido significativo en la última década del Ecuador según la OPS (Organización Panamericana de la Salud) muestran datos que cada 1 de 10 ecuatorianos entre los 50 y 59 años son diabéticos debido a la alimentación no saludable, el abuso del alcohol y cigarrillo son uno de los factores igualmente 3 de cada 10 niños de edad escolar muestran tener algún porcentaje de sobrepeso, el número de personas veganas en Quito cada vez aumenta y por ende opciones para este tipo de alimentación. Actualmente el chocho es considerado una leguminosa que cuenta con las vitaminas y nutrientes completos que ha de más de que es uno de los productos que no son alterados genéticamente después de la cosecha, al contrario, después de desaguarlos están listos para el consumo. Este producto que es innovador y es un excelente sustituto del queso animal ya que cuenta con el suficiente porcentaje de proteína y calcio que todo ser humano requiere. Las oportunidades que se encontraron posterior al análisis externo, interno y del cliente son:

Actualmente hay una gran inversión por parte del gobierno en capacitación a los productores de chocho, para su desarrollo y mejoramiento tecnológico en los cultivos ya que se ha encontrado varias propiedades en el chocho y se ha empezado a crear varios productos derivados del mismo. De igual forma el gobierno actual otorga \$762 mil millones para los proyectos productivos económicos y bienestar para sus familias lo que hace que se mejore la calidad de cosechas.

Según estudios realizados por expertos y estudiantes certificados de la UdlA el 70% de mestizos tiene un grado de intolerancia a la lactosa y se pudo comprobar tanto en el grupo focal como en las encuestas que hay varias personas son intolerantes a la lactosa lo que les hace analizar el tipo de queso que consumirán.

De acuerdo con las encuestas conociendo el sabor y los beneficios, el 98% de las personas consumen queso de las cuales el 51% conocen algún tipo de queso vegetal y 68.6% estaría dispuesto a sustituirlo.

El 96% de las personas están dispuestas a comprar queso de chocho y el 60% lo haría más de una vez al mes, lo que brinda una oportunidad alta al producto. Según todos los puntos resumidos y expuestos anteriormente, la oportunidad de comercializar queso de chocho en la ciudad de Quito es un plan de negocio llamativo para los consumidores, de características específicas como: veganos, intolerantes a la lactosa, diabéticos y personas que llevan una vida saludable buscando alimentos con altos nutrientes como calcio, vitaminas y proteínas considerando que este producto les ofrecerá, nutrición natural. Otro factor importante en este análisis es que se pudo comprobar que el 85% de las personas prefieren comprar este producto en supermercados o tiendas a su alcance y prefieren la publicidad y promoción por medio de página web, redes sociales como Facebook e Instagram. De igual forma, es importante participar en todas las ferias de productos innovadores, emprendimientos y productos sanas para de esta forma llegar con fuerza al consumidor y crear la confianza y credibilidad en el producto.

4.2 Segmentación

El plan de negocios se enfoca en algunos grupos determinados de clientes en la ciudad de Quito. Estos se agrupan en las siguientes categorías socioeconómicas demográficas.

Segmentación Geográfica

Habitantes de la ciudad de Quito con estatus económico: clase media, clase media alta y alta: 869,765 personas.

Segmentación Demográfica

La población económicamente activa de las diferentes clases socioeconómicas presentadas representa a 201.630 personas.

Segmentación Psicográfica

El producto está enfocado a personas que deseen tener una alimentación saludable, intolerantes a la lactosa, diabéticas o que tengan el colesterol alto. Gente que busca mantener su cuerpo con una nutrición y vitaminas naturales balanceadas.

Segmentación Conductual

Clientes que son fieles a su estilo de vida como realizar actividad física o ejercicio y buscan mantener su cuerpo saludable buscando siempre los mejores productos para su salud en donde no ven precio sino beneficio.

Gente que es intolerante a la lactosa, pero quiere consumir queso o evite el consumo de lácteos por motivos de salud ya se estima que el 75% tiene un grado de intolerancia a la lactosa. Personas que buscan comprar siempre productos con altos beneficios y nutrientes, como calcio y proteína buscando alimentarse de mejor manera.

4.2.1 Compradores potenciales

Los compradores potenciales para la compra del producto son:

N. 104.847 personas.

Probabilidad de consumir el producto, según encuesta: 68%

N. 71.295 personas en total.

4.2.2 Conclusiones de oportunidad de negocio

- Por medio de la investigación cuantitativa y cualitativa se pudo aclarar el consumo que tendría el producto, su nivel de aceptación y por cuáles canales les gustaría comprar y recibir promociones y publicidad.
- La oportunidad de negocio es alta ya que la aceptación del producto es de 98% de acuerdo a la investigación de mercados, debido que es un producto diferenciador por sus diferentes atributos y la gran cantidad de nutrientes, además que está comprobado que ayuda en la salud.
- Se pudo conocer que la mayoría de las personas realizan alguna actividad física y buscan alimentarse de mejor manera todo esto en función de tener una vida más saludable.
- Finalmente, es producto mostró tener aceptación y estar dentro de la tendencia del consumidor.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado Objetivo

El mercado meta de este producto está enfocado netamente en habitantes de la ciudad de Quito, que cuenten con un ingreso mayor a \$650,00 es decir dirigido a la clase media, media alta y alta. De acuerdo con las encuestas se pudo conocer que el 98% que equivale a 104.847 personas, quienes estarían dispuestas a consumir queso de chocho, sin embargo, de acuerdo con las encuestas y la investigación de mercado únicamente el 68% estaría dispuesto a sustituirlo y comprarlo con frecuencia que da como resultado 71.295 personas como mi mercado potencial.

5.1.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que se utilizará en este plan de negocio será de Enfoque. De acuerdo con Philip Kotler en el libro de Dirección de Marketing (2017) una estrategia de enfoque se aplica cuando la organización se enfoca en uno o dos nichos específicos por los tributos, beneficios o características que tenga el producto buscando ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

De acuerdo con ello para este plan de negocios se utilizará una estrategia de enfoque, debido a que el queso de chocho es un producto nuevo que se diferencia por su alto grado de nutrientes y que brinda al segmento específico, salud, nutrición, es libre de lactosa y de azúcar, y es natural, ya que no es alterado genéticamente. El producto contará con canal de distribución específico, se va a dirigir a un nicho de mercado socioeconómico medio, medio alto y alto de ingresos mayores a \$650,00.

5.1.2 Propuesta de Valor

En este plan de negocio se ofrece un producto nuevo que cuenta con varios beneficios para la salud logrando así que las personas que buscan una alimentación sana tengan un producto que pueda sustituir el queso lácteo.

La propuesta de valor del queso de chocho tiene varios atributos significativos los cuales se detallarán a continuación.

- **Nutrición:** Contiene un alto contenido en fibra 6%, 38% de proteína siendo una de las más altas, 24% de hidratos de carbono, 7.5% de minerales como (magnesio, fosforo, zinc y hierro), adicional contiene vitamina B12 y aminoácidos esenciales.
- **Salud:** El consumo de chocho o sus productos derivados ayuda a disminuir la glucemia ayudando a personas con diabetes, de igual forma las personas que padecen de hipercolesterolemia o problemas cardiovasculares.
- **Naturalidad:** Es un producto totalmente natural que no es alterado genéticamente ni cuenta con productos adictivos ni químicos es hecho totalmente artesanal.
- **Sabor:** El mismo cuenta con un sabor diferente al que hay en el mercado siendo el que proporciona los chochos.
- **Diferenciación:** Al ser un queso vegetal diferente a todos en el mercado y contar con tantos beneficios saludables lo hace ser único actualmente.
- **Cómo llegar al nicho:** restaurantes saludables, delicatessen, distribución al por mayor en la fábrica o por intermediarios.

A continuación, se detallará más sobre la propuesta de valor en la matriz CANVAS teniendo como objetivo especificar más las actividades clave, relación con cliente, una mejor explicación de los factores que se interrelacionan para la creación de la propuesta de valor.

La figura de Canvas se puede observar en **Anexos 3**.

5.1.3 Estrategia de Posicionamiento

Las personas tienen muchas razones para consumir este producto, pues como está detallado es alto en nutrientes y vitaminas, es beneficioso para el consumo lo cual lo hace altamente atractivo. Además, la textura del queso es muy agradable, haciendo que puedan consumirlo con diferentes acompañados como galleta, tostadas, en sánduche o en un bolón. La estrategia de posicionamiento, haciendo referencia a todos los beneficios del producto, es de más por más: mayor valor – mayor precio, tomando en cuenta que está enfocado a un nicho específico, con un precio más elevado en relación con los quesos de leche animal, pero con un alto valor ofrecido al cliente.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Atributos

El queso de chocho es un producto que tiene como insumo principal al chocho, que es una leguminosa con un alto porcentaje de proteína, de calcio y hasta de hierro, está comprobado científicamente que ayuda reducir los niveles de glucosa en la sangre, cuenta con un gran sabor y textura para poderlo consumir solo o con el acompañado que se prefiera. Al ser un producto elaborado con esta leguminosa tan llena de nutrientes lo hace atractivo tanto al paladar como a la salud del consumidor ya que cuenta con altos niveles de proteínas, calcio, vitaminas y es un perfecto sustituto del queso animal que además de ayudarnos a consumir productos más sanos para nuestro cuerpo, nos ayuda a mejorar nuestros niveles de colesterol y azúcar en la sangre y en el organismo. (INIAP,2018).

Nombre del producto: Health and Cheese.



Figura N° 1 imagen del producto.

El queso contará con un tamaño de 250 gramos y será empaquetado en una bolsa al vacío en una forma circular, que tendrá una duración de 20 días después de ser abierto.

Tabla 4 Costo del producto

PRODUCTO	INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Queso de chocho	chochos (250 gramos)	1	\$ 0,36	\$ 0,36
	Empaque	1	\$ 0,51	\$ 0,51
	Etiqueta	1	\$ 0,49	\$ 0,49
	Aceite de girasol virgen	1	\$ 0,50	\$ 0,50
	Sal (1 cucharadita)	1	\$ 0,06	\$ 0,06
	Agua (2 cucharaditas)	1	\$ 0,05	\$ 0,05
	Levadura (3 cucharaditas)	1	\$ 0,18	\$ 0,18
Costo total del producto				2,15

5.2.1.1 Branding

El logo busca representar un producto que brinda nutrición y buen sabor, queriendo satisfacer las necesidades de las personas que buscan tener una alimentación adecuada y balanceada, personas con diabetes, alto colesterol o que lleven un estilo de vida saludable, buscando así tener un sabor agradable comiendo saludablemente. Con esta referencia el eslogan es: "ERES LO QUE CONSUMES"

Los colores que se tiene el logo son colores que transmiten lo que es el producto. Tono amarillo que transmite cítricos y por ello una vida más sana y apetitosa. Un toque de lila que en este caso es la planta del chocho nuestra principal materia prima y le relaciona con la salud.



Figura N° 2 logo.

5.2.1.2 Empaque



Figura N°3 empaque

El queso de chocho tiene un empaque al vacío siendo así su durabilidad de dos meses sin abrirlo y refrigerado, una vez abierto el producto tendrá veinte y cinco días para consumirlo. Uno de los motivos por el cual se empaqueta al vacío es porque se mantiene una higiene extremadamente alta, inhibe que ingresen bacterias al producto y tiene una vida más útil.

Tabla 5 Costo del empaque.

PRODUCTO	INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Queso de chocho	Empaque	1	\$ 0,51	\$ 0,51
Costo total del producto				0,51

El costo del empaque al vacío por queso será de 0.51 ctvs.

5.2.1.3 Etiquetado

Luego del análisis realizado la etiqueta debe regirse a las condiciones y estándares que nos exige Ecuador al ser un producto de consumo alimenticio. Esto quiere decir que se incluirá todos los ingredientes que se utilizan para la elaboración del producto, beneficios especificando en porcentaje y en gramos cada vitamina, proteína y nutrientes. También se presentará el logo del queso donde genere publicidad al producto, facilitando así el reconocimiento por parte del cliente y haciendo notar que es un producto saludable y rico en atractivos nutrientes.



Figura N° 4 etiqueta.

Constará el semáforo que pide la ley de acuerdo con el reglamento 022 del INEN, (2014).

Tabla 6 Costo de la etiqueta.

PRODUCTO	INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Queso de chocho	Etiqueta	1	\$ 0,49	\$ 0,49
Costo total del producto				0,49

5.2.1.4 Soporte

Health and Cheese tendrá una página en Facebook, Instagram y una web donde estará en constante movimiento en publicaciones y receptando quejas o mejoras del producto, esto se le llamaría como un servicio post venta ya que la idea es que todos nuestros clientes quienes consuman el producto están satisfechos, de esta forma la comunicación con los canales es sumamente importante para poder saber cualquier requerimiento o comentario de este.

5.2.2 Precio

Health and Cheese como antes se mencionó es un queso de chocho, donde todos los ingredientes que posee son naturales y son saludables para su consumo, en la tabla a continuación se muestra cual es el costo unitario por cada queso.

Tabla 7 Costo total del producto

PRODUCTO	INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Queso de chocho	chochos (250 gramos)	1	\$ 0,36	\$ 0,36
	Empaque	1	\$ 0,51	\$ 0,51
	Etiqueta	1	\$ 0,49	\$ 0,49
	Aceite de girasol virgen	1	\$ 0,50	\$ 0,50
	Sal (1 cucharadita)	1	\$ 0,06	\$ 0,06
	Agua (2 cucharaditas)	1	\$ 0,05	\$ 0,05
	Levadura (3 cucharaditas)	1	\$ 0,18	\$ 0,18
Costo total del producto				2,15

De acuerdo con las encuestas y a la investigación cuantitativa que se realizó el precio que acepta el mercado es de \$4,30.

5.2.2.1 Estrategia de Ajuste

Para asignar el precio al queso de chocho se utilizó la estrategia de ajuste de precios basada en el valor del producto, Kotler y Armstrong (2013). Se tomó esta estrategia debido a que se quiere fijar el precio basándose en el valor que genera el producto al cliente de tal forma que el consumidor perciba todos los beneficios y oportunidades de este. Ofreciendo una buena calidad en servicio y en todos los ingredientes y los insumos que son utilizados para su elaboración, tomando siempre en cuenta que el precio se debe ajustar al mercado objetivo, en el primer año el precio es de \$4,30 y se va a justando cada año, de acuerdo a la inflación del país y al ajuste del salario básico unificado, teniendo un incremento en el precio de 1% esto quiere decir que el año quinto mi precio es de 4,66. Siendo así que el cliente siempre tenga presente que paga más por más, pagar un buen queso que brinde salud, buen sabor y nutrientes al cuerpo y al de la familia. Y sobre todo por un producto que no tiene grasa saturada, ni ningún nivel de lácteo que pueda dañar la salud del ser humano.

5.2.2.2 Estrategia de fijación de precios

De acuerdo con la encuesta y a la investigación de mercados realizada, el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por el queso es de \$4,50 a \$6,00 como máximo.

En este caso se ingresa al mercado con una estrategia de fijación de precio al primer año, un valor de precio comercial de \$4,30. Para lograr nuestro objetivo que es posicionarnos en el mercado y tener varios canales de distribución.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se utilizará publicidad digital por medio de redes sociales ya que el 42% prefiere recibir y tener la información del producto por Facebook, y el 20% por Instagram, debido a ello se entrará con fuerza en redes sociales. Adicionalmente asistirémos a ferias para dar a conocer el producto en degustaciones y en nuestros puntos de venta.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Localización

Previo al análisis que se realizó cuantitativo y cualitativo se determinó que el producto se distribuirá en la ciudad de Quito, a diferentes intermediarios o canales como: delicatessen, restaurantes de comida saludable y light, todos los lugares de comida vegetariana y vegana, supermercados orgánicos.

- Nuestra planta estará ubicada en Av. De las Anonas y De Los Pinos ya que es una zona industrial que cuenta con 100 metros cuadrados y tiene un costo de alquiler de \$300.

5.2.3.2 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución escogida es indirecta, debido a que por medio de nuestros intermediarios se llegará al cliente final (Kotler, 2013). El objetivo es distribuir siendo mayoristas a los principales restaurantes veganos y de comida saludable, que cuenten con un menú variado para los clientes, a delicatessen donde se encuentre todo tipo de quesos o comida vegana; de igual manera, se tendrá participación en ferias y eventos de emprendedores una vez al año.

5.2.3.3 Puntos de Venta

El punto de venta de Health & Cheese será en su planta que queda ubicada en av. de las Anonas y Los pinos, sector La Kennedy que cuenta con 75m cuadrados, este es un sector bastante industrial y céntrico para los clientes que tiene un costo de \$300.00 mensuales, hay que recalcar que en la empresa se cuenta con una persona que está encargada del empaque y distribución a los canales, es por ello que dentro de la inversión inicial consta un vehículo (van) adecuada para llevar el producto a nuestros canales, el envío no tiene costo lo asume la empresa.

5.2.3.4 Tipos de Canales

Los tipos de canales donde el cliente final podrá consumir son restaurantes que ofrezcan comida saludable, lighth o vegana. Delicatesen de comida sana donde se encuentra todo tipo de producto orgánico, vegetariano o vegano. A de más los canales como El Naranjo o Te Quiero Verde tienen una página web donde ofrecen productos 100% saludables y serian uno de nuestros principales canales, actualmente hay un gran incremento de locales o restaurantes donde se está implementando diferentes tipos de comida saludable, hoy por hoy Health & Cheese ha realizado acercamientos e investigación para posibles alianzas estratégicas y distribución del producto a más de veinte y dos locales.

5.2.3.5 Estructura de distribución de ventas

La estructura de la distribución de la empresa Health & Cheese es indirecta, ya que será por medio de los canales hacia el consumidor final.

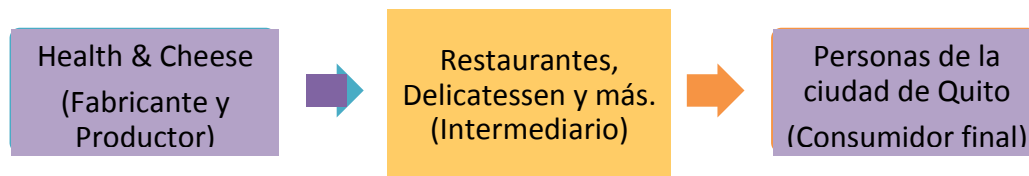


Figura N°5 forma de distribución.

5.2.4 Promoción

La estrategia de promoción que se ocupará es la de empuje “push” ya que lo que se quiere lograr es empujar el producto al consumidor final por medio de los intermediarios nombrados anteriormente, buscando por medio del marketing que sea atractivo para el mercado, llegando al cliente por medio de un minorista a quien se le motivará y se le realizará distintos incentivos para que la marca se promocióne.

Promoción de ventas

En este caso en el mix promocional es fundamental la comunicación que se brinde al cliente y sobre todo resaltar todos los atributos que tiene el producto y porque se diferencia de los productos sustitutos, de esta forma se hace que el cliente perciba el valor de producto.

- Se realizará constantemente comunicación con el cliente por medio de redes sociales donde se publicará cada semana información sobre el producto, resaltando sus beneficios y atributos principales como es sus nutrientes, vitaminas y minerales que ofrece al consumirlo, informando la importancia que tiene al incluir en su dieta diaria, artículos relacionados con el producto como: cifras actuales en Quito de personas que sufran de colesterol alto, desnutrición en niños o adultos mayores, sobrepeso en los niños y jóvenes, el alto número de personas con diabetes y también las opciones que tienen las personas intolerantes a la lactosa.
- Se asistirá a la feria de emprendedores en el Centro de Exposiciones Quito.

Publicidad

De acuerdo con la investigación cuantitativa y en el focus group realizado al inicio del plan de negocio se concluyó que las personas prefieren que se realice publicidad y se lance promociones por medio de redes sociales principales como Facebook, Instagram. De igual manera una vez cada tres meses, se hará un descuento a los canales que vendan más unidades a la semana.

Relaciones Públicas

Participaremos en ferias de Centro de Exposición Quito de emprendedores y nuevas microempresas. De igual forma se buscará realizar alianzas y promociones por medio de Compra Ya y Cuponaso obteniendo algunos descuentos para los pedidos.

En el departamento de Marketing habrá alguien encargado para que esté pendiente de todo tipo de publicaciones, artículos y promociones

para los clientes y que de acuerdo con la fecha se ponga énfasis en promociones en días especiales como:

7 de abril (día mundial de la salud)

14 noviembre (día mundial de la diabetes).

15 de febrero (día internacional del cáncer infantil).

Se utilizará como marketing directo el Email Marketing ya que por esta vía se enviará todos los descuentos y promociones en estos días, sin dejar a un lado a las redes sociales que es nuestra principal fuente para promocionar la marca.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos

Misión

Health and Cheese brindamos un producto de alto contenido nutritivo, ofreciendo excelente sabor, calidad en sus insumos y en su elaboración, buscando satisfacer las necesidades de las personas de la ciudad de Quito que deseen llevar una vida saludable y mejorar sus hábitos alimenticios, comprometiéndonos a mejorar la salud de nuestros clientes, trabajando con la mejor tecnología, el personal más calificado y orientado al servicio al cliente.

Visión

En cinco años, Health and Cheese será un máximo referente para el cuidado de la salud, nutrición, libre de grasas perjudiciales para el ser humano, motivando a la alimentación saludable y deliciosa de los ciudadanos ecuatorianos.

Objetivos

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar el volumen de ventas en un 4% mensual hasta el 2021, por medio de publicidad en redes sociales y promociones, buscando que el cliente perciba los beneficios del producto.
- Recuperar el 100% de la inversión hasta el tercer año y medio, del inicio del proyecto.
- Aumentar mis canales de distribución en unen el primer año de lanzamiento del producto, al dar a conocer el producto por medio de ferias y degustaciones en eventos.
- Lograr que las ventas en el primer año superen el 2% de mi mercado objetivo lo que daría igual a más de 1500 unidades mensuales.
- Culminar a partir del año dos con utilidades brutas positivas.

Objetivos a largo plazo

- Introducir nuevos sabores de queso de chocho, a partir del quinto año de inicio del proyecto como hierbas finas y frutos rojos.
- Incrementar la capacidad de producción en 100% a partir del quinto año de inicio del proyecto.
- Para el quinto año del proyecto obtener un margen neto superior al 12%, índice de liquidez superior a 2.
- Bajar el endeudamiento inicial a 40% y tener una tir mayor al 25% finalizando el quinto año.

- Expandir la marca en las ciudades de Ibarra y Ambato iniciando con ventas de 1200 unidades mensuales por sucursal, para el sexto año del proyecto.

6.2 Plan de Operaciones

Tiene como objetivo brindar al cliente un proceso adecuado para la elaboración del queso de chocho, utilizando gente experta en el tema. Dicha herramienta tiene como principal objetivo dar a conocer el proceso que tendrá la elaboración y comercialización. Los departamentos que trabajarán para lograr la mejor estrategia empresarial son:

- La parte administrativa buscando mejorar los tiempos tanto de elaboración como de entrega al cliente, seleccionando al mejor personal que cumplan con el perfil requerido, y encargado de contabilidad.
 - Departamento de control y calidad quien será encargado de verificar que cada producto cuente con todas las normas y permisos que debe tener un producto de consumo alimenticio y de controlar que se cumpla en tiempos y en calidad de insumos.
 - Marketing y ventas quien tendrá a cargo la publicidad en redes sociales y ferias, las ventas al cliente y el servicio post ventas es decir también se encargarán de posibles reclamos o requerimientos por parte del cliente.

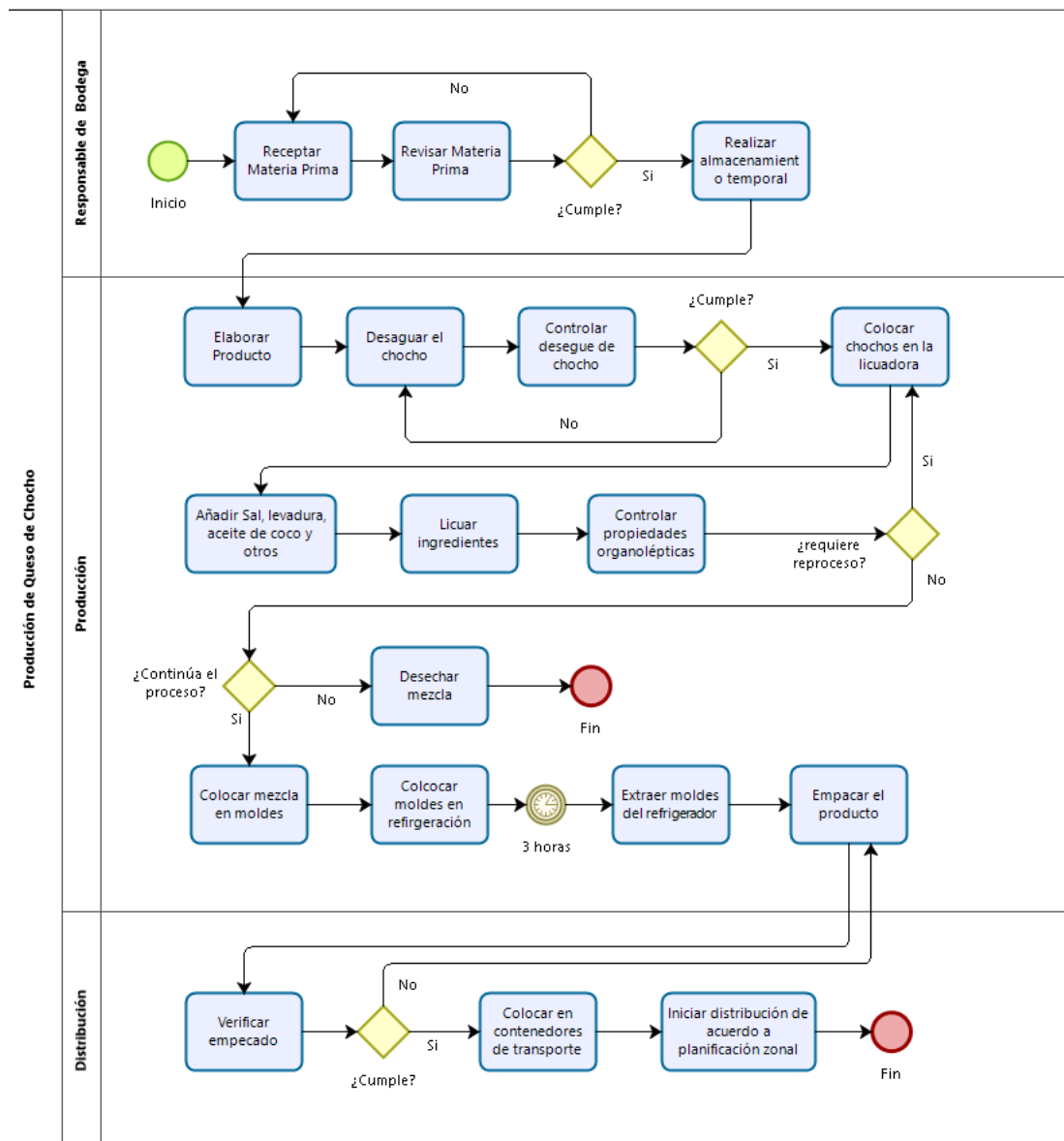


Figura N° 6 Mapa de procesos.

6.2.1 Requerimiento de equipo y herramientas

Aquí se detallan todos los equipos y maquinarias que se necesitaría para la producción y comercialización de queso de chocho.

Se puede observar en el **Anexo 6**.

6.2.2 Infraestructura

Localización

Estará ubicada en el sector de la Kennedy ya que es una zona industrial donde se puede trabajar con normalidad y es un sector céntrico para la distribución a nuestros canales.

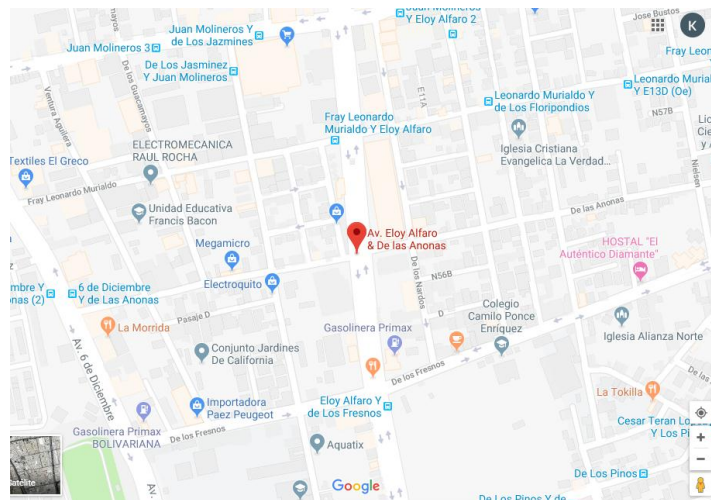


Figura N° 8 Ubicación.

Distribución de la planta

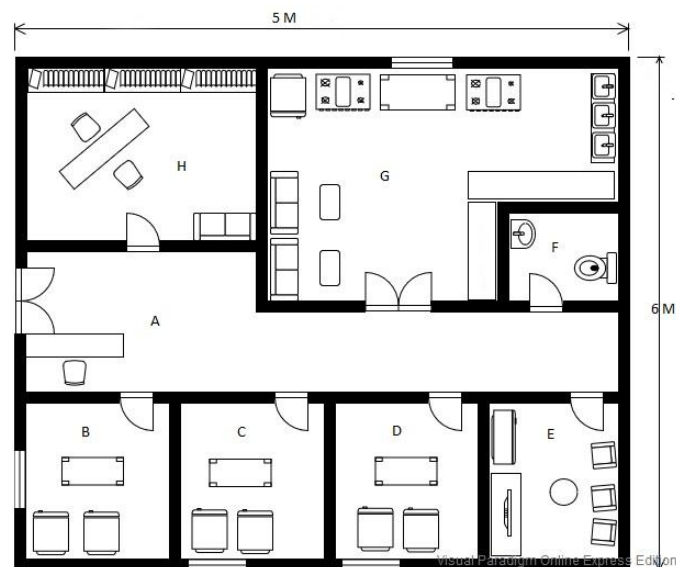


Figura N° 9: Planta de distribución.

6.2.3 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad instalada máxima que la planta tiene es de producir 150 quesos diarios, debido a que contamos con una licuadora industrial, sin embargo, en el tercer año se proyecta hacer una reinversión en maquinaria y en personal para poder aumentar la capacidad máxima instalada y poder llegar a más consumidores, satisfaciendo la demanda.

6.3 Estructura Organizacional

La empresa va a funcionar mediante una estructura organizacional vertical, por funciones de Gerencia y Administración, Producción y Marketing y Ventas, permitiendo que se maneje todo de manera eficaz y eficiente logrando controlar siempre la calidad del producto, permitiendo lograr cumplir los objetivos.

En la siguiente tabla se muestra los cargos que tiene la empresa y cada y el descriptivo de las funciones que debe realizar cada uno.

CARGO	FUNCIONES
GERENTE GENERAL ADMINISTRATIVO	Gerente General y Representante legal de Altramuz, quien es encargado de coordinar, administrar y supervisar todas las actividades internas de la empresa asegurandose que se cumpla cada política puesta, quien coordina la recepción de la materia prima realizando alianzas estrategicas con diferentes proveedores y canales de distribución. Potestad de tomar las decisiones finales y definitivas de Marketing y Ventas, Recursos Humanos y Produccion en general. Agendar y organizar ferias y degustaciones.
ANALISTA DE PRODUCCION	Encargado de supervisar y verificar que la materia prima y los productos se encuentren en los estándares de calidad dados, realizar todo el proceso de produccion del queso hasta que salga en perfecto estado del refrigerador. Reportar al gerente general en caso de que algún producto sea devuelto por alguna deficiencia. Realizar el inventario de insumos, productos y suministros de toda la planta. Hacer la limpieza y fumigación que se necesitar para contar siempre con la higiene requerida.
DISTRIBUIDOR Y EMPACADOR	Empacar y etiquetar cada queso de la forma correcta, verificando que cumpla con todos los proceso de seguridad y sanidad, controlar las fechas de caducidad que esten correctas de acuerdo a la producción de cada uno, distribuir diariamente o semanal de acuerdo como se requiera a los diferentes distribuidores en la ciudad de Quito. Mensajería para tramites o pedidos adicionales de cualquier eventualidad que se pueda ocasionar.

Figura N°10: Descripción de cargos.

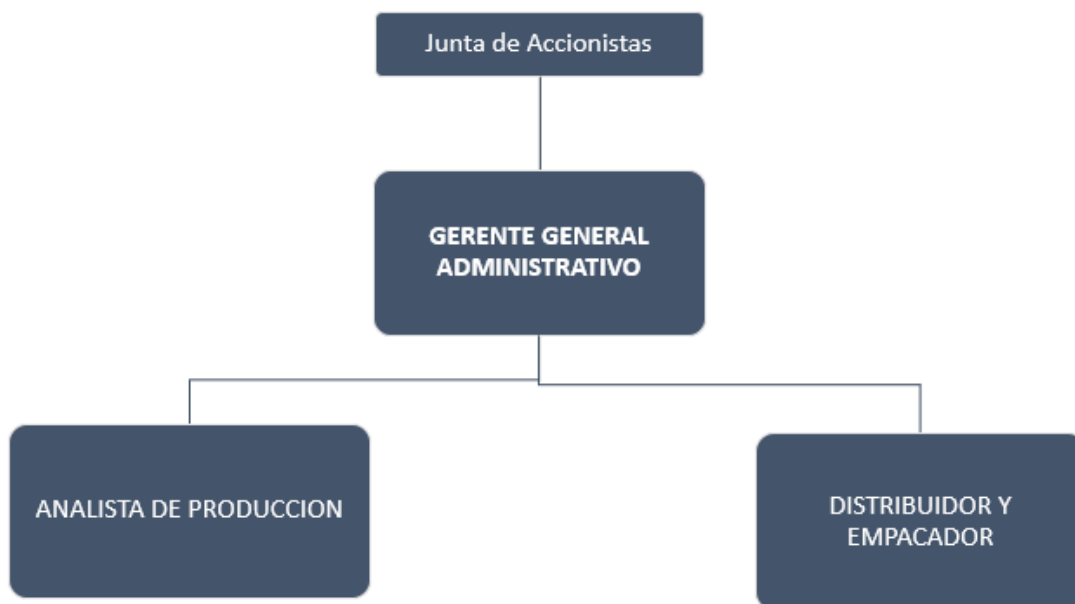


Figura N°11: organigrama empresarial.

Cadena de Valor

Aquí podemos encontrar todas las actividades y procesos de operaciones que se tendrá en la empresa.



Figura 12: Cadena de valor

6.3.1 Estructura Legal

Se decidió registrarla como una compañía limitada debido a que para la constitución del capital suscrito se toma en cuenta, dinero o equipos y maquinarias que tengan que ver con el giro de negocio. Tal y como lo establece la legislación ecuatoriana estos son los pasos para seguir:

1. Registrar el nombre de la empresa en la Super Intendencia de Compañías.
2. Elaborar un estatuto social, es decir un contrato donde conste la sociedad y el mismo será validado por un abogado.
3. Apertura de cuenta bancaria con \$800.00 capital mínimo necesario para constitución de la empresa.
4. Documento donde conste la participación de cada uno de los accionistas de la empresa.
5. Se registra la escritura pública con la reserva del nombre, certificado del capital y estatuto social de la empresa.
6. Resolución aprobatoria por parte de la Super de Compañías.
7. Inscripción en el Registro Mercantil.
8. Trámites para obtener el RUC.
9. Adquisición de licencia de funcionamiento dada por el Municipio de Quito.
10. Pagos correspondientes al Municipio de Quito.
11. Permiso de funcionamiento por el Cuerpo de Bomberos de Quito.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos y Ventas

Para el análisis financiero con proyección a cinco años se tomó en cuenta la venta del producto con una presentación de 250 gramos a un precio de \$4,30 al mercado.

Las fuentes de ingresos de Health Chesse son de las ventas de queso de chocho a los diferentes canales de distribución para que pueda ser llegado al cliente final. De acuerdo con el análisis antes realizado, se pudo evidenciar que actualmente existe una mayor importancia al tipo de alimentación que se lleva, lo cual hace que el producto tenga mucho más impacto al consumidor. En el primer año se iniciará vendiendo 1568 unidades mensuales, teniendo un incremento de ventas de 5% mensual, que representa aproximadamente el 2,2% de mi mercado objetivo, tomando en cuenta la capacidad instalada máxima que es de 150 quesos al día y los canales de distribución, que después del análisis y la investigación se iniciará con treinta canales, donde se les distribuye 32 quesos cada 15 días.

De esta manera se logra ver un crecimiento considerable en mis ventas en el primer año, debido a la publicidad agresiva en redes sociales y a la presencia en ferias. A partir del segundo año del proyecto mis ventas tienen un incremento menor al del primero, 45% en el segundo año, 16% en el tercero, 16% en el cuarto y 11% en el quinto. Sin embargo, el número de unidades no ha dejado aumentar de 1568 a 4259 unidades en el quinto año.

Tabla 8 Crecimiento de Ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$107.353,17	\$155.255,46	\$180.854,00	\$209.293,93	\$233.340,15
Crecimiento		45%	16%	16%	11%

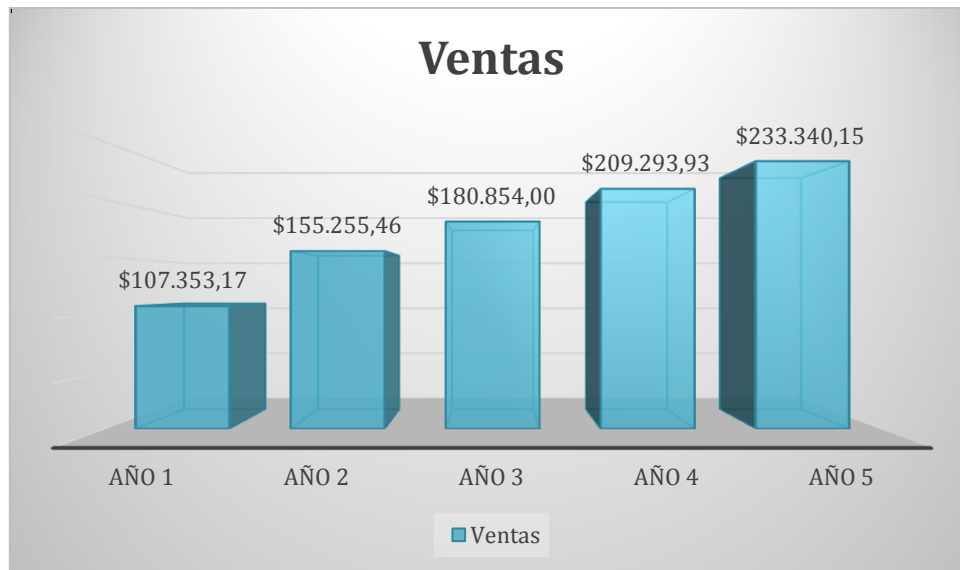


Figura N° 13: Grafico de crecimiento de ventas.

Costos y Gastos Generales

Respecto a los costos y gastos generales se puede evidenciar que el año uno mi utilidad neta es entre 31% y 47% hasta el quinto año de ventas, mi margen operacional y margen neto en el primer año es negativo con un -19% y un neto de -20% por la inversión y publicidad que se hizo hasta lograr un buen posicionamiento de la marca, pero se pudo observar como a partir del año dos ya existe un margen positivo desde el 3.6% cerrando un quinto año con un 22.86%.

Tabla 9 Margen bruto, operacional y neto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	31,91%	37,19%	39,49%	41,73%	47,37%
MARGEN OPERACIONAL	-19,19%	3,61%	9,91%	15,12%	22,86%
MARGEN NETO	-20,70%	1,75%	5,96%	9,44%	14,51%

Tabla 10 Unidades de ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Vendidas	24.966	35.565	40.612	46.073	50.359
Crecimiento		42%	14%	13%	9%

año uno el gasto es aproximadamente \$22000 más ya que están incluidos ahí los gastos de constitución y adecuación para operar en la planta.

Mientras que los gastos indirectos de fabricación son los seguros de la maquinaria y mantenimiento y reparaciones.

Tabla 12 Gastos operacionales.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Operacionales	\$ 6.100,00	\$ 20.860,00	\$ 21.629,83	\$ 21.770,66	\$ 22.513,93	\$ 22.654,25
Gastos Indirectos de Fabricación	\$ -	\$ 1.038,76	\$ 1.054,02	\$ 1.092,32	\$ 1.109,76	\$ 1.125,77
Total Gastos	\$ 6.100,00	\$ 21.898,76	\$ 22.683,85	\$ 22.862,98	\$ 23.623,70	\$ 23.780,02

Sueldos

Respecto a los sueldos fueron asignados de acuerdo con la posición del mercado, tienen un incremento del 5% anual debido a la subida de sueldo básico unificado.

Tabla 13 Sueldos y salarios.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de Obra Directa	\$ 6.900,10	\$ 7.717,61	\$ 8.103,49	\$ 8.508,66	\$ 8.934,09
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 6.090,45	\$ 6.788,97	\$ 7.108,72	\$ 7.444,46	\$ 7.796,98
Sueldos Operacionales	\$21.752,10	\$ 24.362,21	\$ 25.580,32	\$ 26.859,33	\$ 28.202,30
Total Sueldos y Salarios	\$34.742,65	\$ 38.868,78	\$ 40.792,52	\$ 42.812,45	\$ 44.933,37

Los sueldos y salarios más detallados se encuentran en el **anexo 5**.

Activos y Pasivos Corrientes y No Corrientes

Se detalla los activos y pasivos corrientes de acuerdo con sus costos y depreciaciones que los mismos tienen anualmente.

Tabla 14 Balance general.

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	52.492,25	31.201,84	33.774,66	42.109,03	56.487,34	74.662,99
ACTIVOS CORRIENTES	16.162,25	1.015,60	9.732,18	22.986,31	43.095,38	67.591,79
Efectivo	12.789,99	-16.575,88	-10.849,72	-754,74	15.883,60	38.606,78
Cuentas por Cobrar	-	11.535,40	13.659,23	15.866,01	18.322,54	19.829,09
Inventarios Productos Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	2.133,15	3.830,82	4.378,99	4.981,42	5.622,96	5.791,65
Inventarios Suministros Fabricación	1.239,11	2.225,26	2.543,68	2.893,62	3.266,28	3.364,27
ACTIVOS NO CORRIENTES	36.330,00	30.186,24	24.042,48	19.122,72	13.391,96	7.071,20
Propiedad, Planta y Equipo	35.130,00	35.130,00	35.130,00	36.354,00	36.944,00	36.944,00
Depreciación acumulada	-	-5.903,76	-11.807,52	-17.711,28	-23.792,04	-29.872,80
Intangibles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización acumulada	-	-240,00	-480,00	-720,00	-960,00	-1.200,00
PASIVOS	18.108,25	19.042,76	18.893,87	21.690,60	24.572,49	29.205,19
PASIVOS CORRIENTES	3.372,25	6.603,75	9.038,80	14.742,30	20.894,08	29.205,19
Cuentas por pagar proveedores	3.372,25	6.056,08	6.922,68	7.875,04	8.889,24	9.155,92
Sueldos por pagar	-	547,67	568,48	735,14	765,33	797,03
Impuestos por pagar	-	-	1.547,64	6.132,12	11.239,52	19.252,24
PASIVOS NO CORRIENTES	14.736,00	12.439,01	9.855,07	6.948,31	3.678,41	-
Deuda a largo plazo	14.736,00	12.439,01	9.855,07	6.948,31	3.678,41	-
PATRIMONIO	34.383,99	12.159,08	14.880,79	20.418,43	31.324,85	44.867,80
Capital	34.383,99	34.383,99	34.383,99	35.607,99	38.607,99	38.607,99
Utilidades retenidas	-	-22.224,92	-19.503,20	-15.189,57	-7.283,15	6.259,81
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	52.492,25	31.201,84	33.774,66	42.109,03	56.487,34	74.662,99

Márgenes de ganancia.

Los márgenes de ganancia se pudieron analizar que en el primer año no es positivo debido a la inversión que se hace y porque se está posicionando en el mercado, pero a partir del año dos obtenemos una prueba ácida de 0,31 y terminando en el año cinco con una de 0,84.

Tabla 15 Márgenes de ganancia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Liquidez						
Razón Corriente	0,15	1,08	1,56	2,06	2,31	1,43
Prueba Ácida	-0,76	0,31	1,03	1,64	2,00	0,84
Endeudamiento						
Endeudamiento del Activo	0,61	0,56	0,52	0,44	0,39	0,50
Endeudamiento Patrimonial	1,57	1,27	1,06	0,78	0,65	1,07
Apalancamiento	2,57	2,27	2,06	1,80	1,66	2,07
Rentabilidad						
Rentabilidad Neta del Activo	-71%	8%	26%	35%	45%	9%
Margen Neto	-21%	2%	6%	9%	15%	2%
ROE	-169%	18%	53%	63%	75%	8%

Políticas Financieras

La política de dividendos se repartirá de la siguiente manera en los cinco años, teniendo un valor positivo a partir del tercer año, debido a que empieza generar una ganancia mayoritaria desde entonces.

Tabla 16 Dividendos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REPARTICIÓN DE DIVIDENDOS	-	-	6.470,45	11.859,63	20.314,44
Política de Dividendos	60%				
Razón de Retención	40%				

Respecto a las políticas de cuentas por cobrar, será con treinta días plazo a todos los canales de distribución.

Tabla 17 Cuentas por cobrar.

ANEXO DE CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES		
Política de cuentas por cobrar	contado	0%
Plazo en días	30	100%

Las políticas de cuentas por pagar una vez calificado los proveedores, se

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuentas por Cobrar	\$ 11.535,40	\$ 13.659,23	\$ 15.866,01	\$ 18.322,54	\$ 19.829,09

decidió de igual forma a treinta días plazo.

Tabla 18 Cuentas por pagar.

ANEXO DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES		
Política de cuentas por pagar	Contado	0%
Plazo en días	30 días	100%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuentas por Pagar	\$ 6.056,08	\$ 6.922,68	\$ 7.875,04	\$ 8.889,24	\$ 9.155,92

De esta forma se logra tener un flujo de efectivo fluido y un mejor control cada treinta días cerrando ventas y los gastos.

7.2 Inversión Inicial, Estructura y Capital de Trabajo

El total de la inversión del plan de negocios es de \$49,119.99, este fue calculado con la inversión básica necesaria que se necesita para que la empresa inicie sus actividades, con el efectivo necesario para poder arrancar con los primeros sueldos de los empleados.

Tabla 19 Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones PPE	\$ 35.130,00
Inversiones Intangibles	\$ 1.200,00
Inventarios	\$ 3.372,25
Gastos efectivos	\$ 7.791,56
Varios Sueldos	\$ 1.626,18
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 49.119,99

Capital de trabajo

El capital del trabajo se calculó con la resta de activos corrientes menos pasivos corrientes, dando como resultado en el primer año 10987,73. Y en el año dos iniciando con un valor de \$ 11.000 en el año cinco se puede evidenciar un déficit de \$-220, debido a que casi en el cuarto año se reinvierte y se espera nuevamente subir la rentabilidad en el futuro.

Tabla 20 Capital de trabajo.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	\$ 5.635,53	\$ 17.291,05	\$ 20.163,55	\$ 22.518,24	\$ 24.703,26	\$ 25.886,67
Pasivo Corriente	\$ 5.635,53	\$ 6.567,67	\$ 8.510,36	\$ 12.982,22	\$ 17.011,71	\$ 23.241,71
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 10.723,39	\$ 11.653,19	\$ 9.536,02	\$ 7.691,55	\$ 2.644,96

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	\$ 3.372,25	\$ 17.591,48	\$ 20.581,90	\$ 23.741,05	\$ 27.211,78	\$ 28.985,01
Pasivo Corriente	\$ 3.372,25	\$ 6.603,75	\$ 9.038,80	\$ 14.742,30	\$ 20.894,08	\$ 29.205,19
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 10.987,73	\$ 11.543,10	\$ 8.998,75	\$ 6.317,69	\$ -220,18

Estructura del Capital

Para poder tener el valor total de la inversión para este plan de negocios se invirtió el 70% del capital que equivale a \$34383,99 y el valor restante que es el 30% se hizo un préstamo bancario, este préstamo es a cinco años plazo con una tasa de interés del 11,83 que es la autorizada por el Banco Central del Ecuador para Pymes, el Banco donde se solicitó el préstamo es el Banco del Pichincha. La cuota mensual del préstamo será de \$326,53

Tabla 21 Estructura del capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Deuda a Largo Plazo	14.736,00	30%	12.439,01	27%	9.855,07	22%	6.948,31	16%	3.678,41	9%
Capital	34.383,99	70%	34.383,99	73%	34.383,99	78%	35.607,99	84%	38.607,99	91%
Total Estructura de Capital	49.119,99		46.823,01		44.239,06		42.556,30		42.286,40	

7.3 Proyección del Estado de Resultados Anual

7.3.1 Proyección de Estados de Resultados

El estado de resultados de la empresa se puede analizar en la siguiente tabla, donde se observa que el primer año se tiene una venta de \$107.353,17 sin embargo por la inversión inicial y hasta posicionarnos con la marca y lograr llegar a todos los canales de distribución en el año uno se obtiene una utilidad neta negativa, la misma que va creciendo a

partir del año dos y llegando a \$33.857,39 en el quinto año, resultado de que las ventas han ido incrementando y se ha llegado casi a la capacidad máxima instalada.

Tabla 22 Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	107.353,17	155.255,46	180.854,00	209.293,93	233.340,15
Costo de bienes vendidos	73.100,86	97.515,90	109.431,47	121.945,87	122.813,26
UTILIDAD BRUTA	34.252,31	57.739,56	71.422,54	87.348,05	110.526,89
Gastos sueldos	21.752,10	24.362,21	25.580,32	26.859,33	28.202,30
Gastos generales	26.960,00	21.629,83	21.770,66	22.513,93	22.654,25
Gastos de depreciación	5.903,76	5.903,76	5.903,76	6.080,76	6.080,76
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
UAI y Participación	-20.603,55	5.603,77	17.927,80	31.654,03	53.349,58
Gastos de Intereses	1.621,37	1.334,41	1.011,60	648,46	239,95
UAI y Participación	-22.224,92	4.269,36	16.916,20	31.005,57	53.109,64
15% participación trabajadores	-	640,40	2.537,43	4.650,84	7.966,45
Utilidad antes de IR	-22.224,92	3.628,96	14.378,77	26.354,74	45.143,19
25% impuesto a la renta	-	907,24	3.594,69	6.588,68	11.285,80
UTILIDAD NETA	-22.224,92	2.721,72	10.784,08	19.766,05	33.857,39

7.3.2 Proyección de Situación Financiera y Flujo de Efectivo

En el estado de situación financiera se puede verificar todos los activos y pasivos que la empresa posee para poder funcionar, no es nada más el patrimonio que han puesto los accionistas, con un capital inicial de \$35.130 que se constituyó comprando los activos como maquinaria, muebles y enseres y el vehículo, a de más de contar con un préstamo del 30% de la inversión inicial a 60 meses plazo es decir a cinco años del proyecto. Se puede observar los gastos mensuales que se tendrá a partir del año uno y el incremento de salarios como de ingresos al aumentar las ventas de acuerdo con el crecimiento de la industria.

En el flujo operativo se puede observar que a partir del según año existe el suficiente flujo para que el proyecto se maneje tranquilamente.

Tabla 23 Flujo de efectivo.

Flujo Efectivo Operativo	36,25%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAll y Participación		\$ -20.603,55	\$ 5.603,77	\$ 17.927,80	\$ 31.654,03	\$ 53.349,58
Gastos de depreciación		\$ 11.298,72	\$ 11.298,72	\$ 11.603,82	\$ 11.780,82	\$ 11.780,82
Gastos de amortización		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
15% participación trabajadores		\$ -	\$ 640,40	\$ 2.537,43	\$ 4.650,84	\$ 7.966,45
25% impuesto a la renta		\$ -	\$ 907,24	\$ 3.594,69	\$ 6.588,68	\$ 11.285,80
FEO		\$ -9.652,57	\$ 15.111,12	\$ 23.272,79	\$ 32.200,26	\$ 46.031,18

El flujo de caja del plan de negocios se puede observar que el a partir del año dos del negocio tiene valores positivos.

Tabla 24 Flujo de caja del proyecto.

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ -39.702,25	\$ -20.640,30	\$ 14.555,75	\$ 24.593,14	\$ 34.881,32	\$ 65.313,18
\$ -39.702,25	\$ -60.342,56	\$ -45.786,81	\$ -21.193,66	\$ 13.687,66	\$ 79.000,84

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

Tabla 25 Flujo de caja del inversionista.

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ -24.966,26	\$ -23.970,91	\$ 11.121,12	\$ 21.041,49	\$ 31.198,03	\$ 61.481,81
\$ -24.966,26	\$ -48.937,17	\$ -37.816,05	\$ -16.774,56	\$ 14.423,47	\$ 75.905,28

7.4 Índices Financieros

Tabla 26 Inversión.

Criterios de Inversión		
	C.I. Proyecto	C.I. Inversionista
VAN	\$36.022,74	\$34.260,39
IR	1,91	2,37
TIR	25,86%	30,20%
PRC	3,61	3,54

Los índices financieros detallan a continuación en la tabla n°27, sin embargo, en los anexos y en análisis financiero se verá todo el informe completo.

Liquidez. – Se puede observar cómo el índice de liquidez es superior a 2 lo que muestra la rentabilidad de este.

Prueba Ácida. - Es mayor a uno lo que muestra que si es rentable y buena de igual forma como en todo el proyecto tiene una variación desde el segundo año, es decir a partir de ese año va aumentando.

Endeudamiento. - Actualmente se tiene un endeudamiento por el préstamo inicial que se realizó, sin embargo, se puede verificar que va bajado el nivel de endeudamiento debido a que se va pagando el préstamo.

Rentabilidad. – Se igual forma se puede analizar como a partir del segundo año se obtiene alguna ganancia ya que en el primero es negativa. Tanto en rentabilidad, margen neto y ROE. Esto se debe a que en el primer año se procede a posicionar la marca y contar con todos los canales de distribución.

Tabla 27 Índices financieros.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
Liquidez						
Razón Corriente	0,15	1,08	1,56	2,06	2,31	1,43
Prueba Ácida	-0,76	0,31	1,03	1,64	2,00	0,84
Endeudamiento						
Endeudamiento del Activo	0,61	0,56	0,52	0,44	0,39	0,50
Endeudamiento Patrimonial	1,57	1,27	1,06	0,78	0,65	1,07
Apalancamiento	2,57	2,27	2,06	1,80	1,66	2,07
Rentabilidad						
Rentabilidad Neta del Activo	-71%	8%	26%	35%	45%	9%
Margen Neto	-21%	2%	6%	9%	15%	2%
ROE	-169%	18%	53%	63%	75%	8%
Actividad						
Rotación de Inventarios	20,64	26,23	28,03	29,75	28,54	26,64
Días de Inventarios	17,44	13,73	12,84	12,10	12,62	13,74
Rotación de Cuentas por Cobrar	9,31	11,37	11,40	11,42	11,77	11,05
Días de Cuentas por Cobrar	39,22	32,11	32,02	31,95	31,02	33,26
Rotación de Cuentas por Pagar	12,07	14,09	13,90	13,72	13,41	13,44
Días de Cuentas por Pagar	29,82	25,56	25,91	26,24	26,84	26,88

Adicional comparando con la industria la empresa Health & Cheese muestra ser mayor rentable debido a que es nueva en el mercado, todos los indicadores financieros se analizaron con datos reales y tasas actuales del Banco central. En la hoja de Excel se puede observar los links de cada %.

Tabla 28 Factores financieros.

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	1,93% (A)
Rendimiento del mercado	6,26%
Beta	0,76
Riesgo país	5,99% (C)
Tasa de impuestos	36,25%
CAPM	11,23%
WACC	10,12%

8 CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

- De acuerdo con la investigación muestra que el actual gobierno apoya a los nuevos emprendimientos, lo que da mayor ventaja al producto, actualmente las personas buscan cambiar sus hábitos alimenticios, lo que esto genera aun mayor valor al producto, la importancia de alimentarse sanamente está aumentando en todo el mercado.
- Los lácteos están considerados en un porcentaje como dañinos para la salud lo que hace que la gente busque un sustituto sin ningún daño para su salud, sino al contrario este nos brinda una alta proteína. Existen varias empresas que ya se encuentran en el mercado con productos similares, pues las empresas fuertes de productos de queso de vaca podrían lanzar el producto en cualquier momento. La alta tendencia de los cambios alimenticios también es un factor de riesgo ya que podrían ingresar al mercado fácilmente.
- El chocho es un cultivo que está siendo investigado por varios laboratorios de investigación, lo que muestra interés en mejorar su

producción. Queso de chocho es un producto que busca alimentar sanamente a las personas y de igual manera sustituir su consumo a los lácteos perjudiciales.

- De acuerdo con las investigaciones cualitativas y cuantitativas se pudo obtener como resultado que el producto tendrá una gran aceptación ya que cuenta con varios beneficios para la salud.
- El 98% de las personas encuestadas están dispuestas a comprar queso de chocho, desean recibir las promociones y publicidad por medio de redes sociales.
- El precio que se decidió para el producto es de \$4,30 debido a todos los atributos del producto. La estrategia que se tomará Es de ajuste y de valor percibido hacia el producto, es decir la gente lo comprará por su valor agregado.
- Se proyecta el mapa de procesos para la elaboración del queso de chocho con todos los insumos necesarios. Respecto al análisis financiero se puede analizar que el proyecto torna positivo a partir del segundo año, debido a la inversión inicial y hasta lograr posicionar a la maraca en el mercado.
- La inversión inicial será de \$49.119,99 de los cuales se pedirá al banco el 30% de la misma con un plazo a 5 años. En el primer año se venderá 2683 unidades, lo que quiere decir que el primer año.
- Se pudo analizar que el proyecto es factible de acuerdo con el análisis financiero pues a partir del segundo año la empresa se torna mucho más rentable y se llega a tener una venta de hasta 4259 unidades de queso en el último año de proyección.
- De igual forma de acuerdo con la depreciación de la maquinaria ocupada en el plan de negocios se hará una reinversión en el año tres, permitiendo recuperar la inversión inicial al tercer año y medio, en la parte financiera se espera que para el quinto año, haya un margen neto superior al 12%, un índice de liquidez mayor a 2, y el endeudamiento se encuentra en un 40%, y una TIR de mayor al 25%.
- Se recomienda no dejar de hacer publicidad y darse a conocer en el

mercado ya que es un proyecto de un producto innovador y nuevo en la industria, cada vez aumentan los restaurantes o delicatessen que venden productos saludables, libres de grasa, gluten y lácteos.

- Es importante no perder la innovación en producto pues está previsto que cerrando el quinto año del proyecto se realice una estrategia de desarrollo de producto creando nuevos sabores es decir queso de chocho sabor hierbas finas y frutos rojos. La variación al sabor sería un toque importante ya que una vez conocidos en el mercado se llegará al cliente más rápido. Es importante mencionar que tanto los objetivos a mediano y largo plazo se han cumplido a lo largo del desarrollo del proyecto.

REFERENCIAS

Alimentación Art. (2018). Entender la Intolerancia a la lactosa en América Latina. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/16347-entender-la-intolerancia-la-lactosa-america-latina>

Alimentarte (Sep. 2016) Intolerante a la lactosa en Ecuador. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.alimentarte.ec/single-post/2016/09/01/Ecuador-y-la-intolerancia-a-la-lactosa>

América Economía (2018). Industrias en el Ecuador. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-potencia-la-produccion-del-chocho-un-grano-andino-con-fuerte-carga-nutri>

Axxis Hospital (2018). Intolerancia a la lactosa, te queremos sano por Dra. Pía Escudero. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://www.axxishospital.com.ec/?p=3523>

Ban Ecuador Noticias. (2018) Colocaciones. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.banecuador.fin.ec/noticias-banecuador/boletines-de-prensa/banecuador-alcanza-una-colocacion-superior-a-los-2-000-millones-de-dolares/>

Banco Central del Ecuador. (2018) Inflación al segundo semestre del año 2018. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador. (2018). Nivel de confianza del consumidor. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

CFN, (2019). Fondo Nacional de Garantía. <https://www.cfn.fin.ec/fondo-nacional-de-garantia/>

El Comercio (enero 2016). Tendencias vegetarianismo. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.elcomercio.com/tendencias/vegetarianismo-reduccion-emision-gasesinvernadero-ecuador.html>

El Productor (2018). Consumo de quesos superará los 25 Mns de toneladas en 2020. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://elproductor.com/noticias/el-consumo-de-quesos-superara-los-25-mns-de-toneladas-en-2020/>

El telégrafo (2018). Legumbre en Desarrollo en Ecuador. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-chocho-una-legumbre-para-el-desarrollo-en-ecuador>

El Telégrafo (2018). Mala leche en ti. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/mala-leche>

ESPE (2017). Laboratorio de Investigación FAE proyecto. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://gipchocho.espe.edu.ec/sobre-el-proyecto/>
<http://remediosancestralesdeecuador.blogspot.com/2016/01/chocho-bones.html>

<http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/b1055d62-8021-4a3c-9679-58f9c8cd38f7/Art.+10+Deducciones.pdf>

<https://www.salud.gob.ec/>

<https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

INEC, (2017). Diabetes segunda causa de muerte después de las enfermedades isquémicas del corazón. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/diabetes-segunda-causa-de-muerte-despues-de-las-enfermedades-isquemicas-del-corazon/>

INIAP (2018). MAGAP INIAN Investigó propiedades nutritivas del chocho, alternativa para una mejor alimentación. Recuperado el 13 de noviembre

de 2018 de <https://www.agricultura.gob.ec/iniap-investigo-propiedades-nutritivas-del-chocho-alternativa-para-una-mejor-alimentacion/>

INIAP,(2016). Investigación Colaborativa de Granos Andinos en Ecuador. http://quinua.pe/wp-content/uploads/2016/03/granos_andinos_ecuador.pdf

Mejora de la cadena productiva del Chocho (2018). Equipo e Investigación. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://gipchocho.espe.edu.ec/manejo-del-cultivo/> (SENECYT).

Ministerio de Salud Pública. (2017) Desnutrición. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (2018). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://www.fao.org/americas/eventos/ver/es/c/451018/>

Productores de la Sierra aprenden a dar valor agregado al chocho Ministerio de Agricultura y Ganadería (online) <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-la-sierra-aprenden-a-dar-valor-agregado-al-chocho/>

Remedios Ancestrales de Ecuador. (2016) Chocho Bones. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de:

Revista Lideres (2018). Siembra de chocho y producción. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.revistalideres.ec/lideres/siembra-chocho-produccion-chimborazo.html>

SRI, (2019). manufacturera <https://srionlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SRI,(2019).Vida útil en años.

Superintendencia de Compañías. (2017). *Estado Financiero*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent

Superintendencia de Compañías. (2017). Información de Compañías. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de

Tasa de Interés, (2019) Tasa referencial tomada del Banco Central del Ecuador, para crédito productivo pymes. <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMoFin/TasasInteres/Indice.htm>

UDLA (2018). Repositorio Producción alimentaria. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/handle/33000/10053>

Universo. (2018) Créditos Emprendedores. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>

UTE (2018). Investigación chocha reduce la glucosa en la sangre. Recuperado el 13 de noviembre de 2018 de <https://www.ute.edu.ec/el-chocho-reduce-la-glicemia-en-casos-de-diabetes-tipo-ii-lo-demuestran-investigadores-de-la-ute/>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz EFE

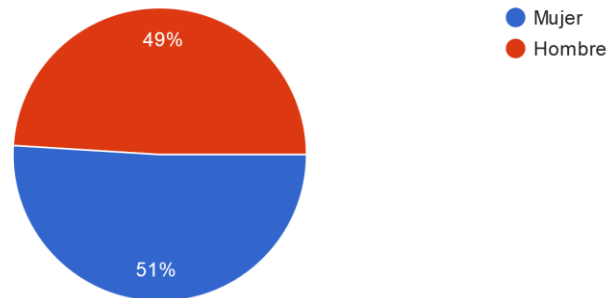
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION POND.
OPORTUNIDADES			
Inversión en capacitación a los productores de chocho, para su desarrollo y mejoramiento tecnológico en los cultivos. (Inv. Senecyt).	0,09	3	0,27
El chocho tiene una buena acogida por las características de cultivo y los nutrientes del mismo. (FAO)	0,09	3	0,27
Gobierno otorga \$762 mil millones para los proyectos productivos económicos y bienestar para sus familias. (BanEcuador).	0,09	2	0,18
El chocho posee activo para reducir niveles de glucosa en la sangre. (Lab. Invst. Ute).	0,12	2	0,24
90% de la producción es destinado a ventas y el resto a consumo familiar. (INEC)	0,11	3	0,33
70% de mestizos tiene un grado de intolerancia a la lactosa. (Alimentarse, Invst Udlá y Telegraf).	0,12	4	0,48
AMENAZAS			0
8% de latinos cambiaron totalmente sus hábitos alimenticios. (CNNyEiComercio)	0,07	1	0,07
No todos los productores de chochos tienen acceso a la tecnología (baja producción por hectárea). (Americaeconomía y Udlá)	0,15	3	0,45
Legumbre en desarrollo y auge en Ecuador, capacidad de nuevos competidores es latente. (INIAP).	0,09	2	0,18
Industria quesera tiene una gran participación de mercado y se espera seguir creciendo. (Magap)	0,08	2	0,16
Amplia oferta de productos sustitutos.	0,11	2	0,22
Total	1		2,85

ANEXO 2: Encuestas

ENCUESTAS

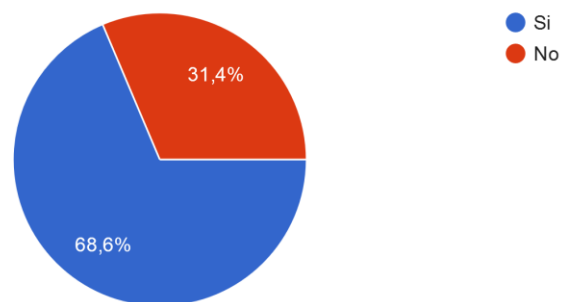
Género

51 respuestas



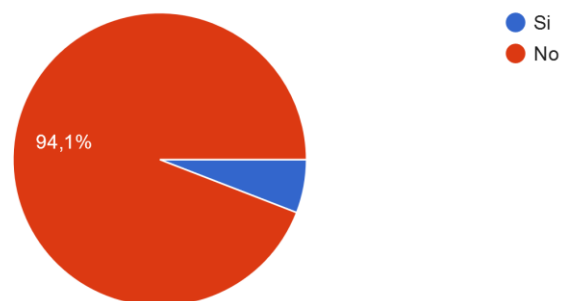
Usted considera que tiene una alimentación balanceada

51 respuestas



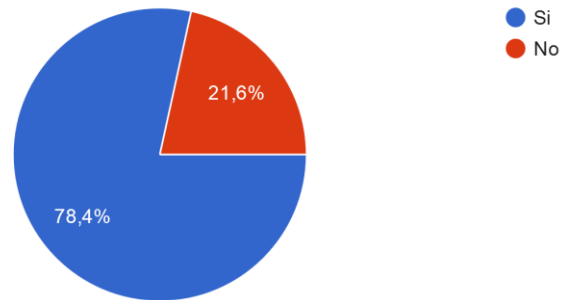
Tiene usted algún tipo de alimentación "diferente" sea vegetariano o vegano

51 respuestas



Usted realiza algún tipo de actividad física

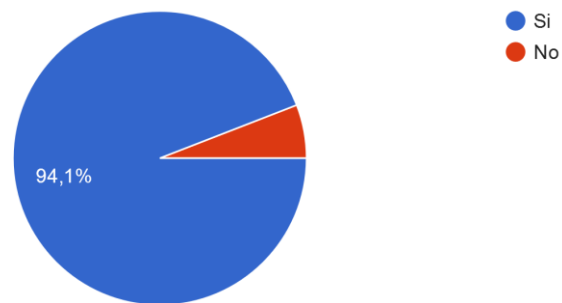
51 respuestas



}

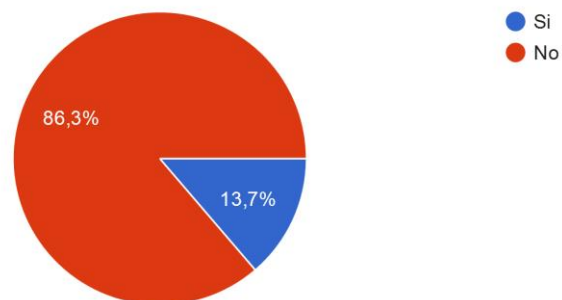
Consumen usted algún tipo de Queso

51 respuestas



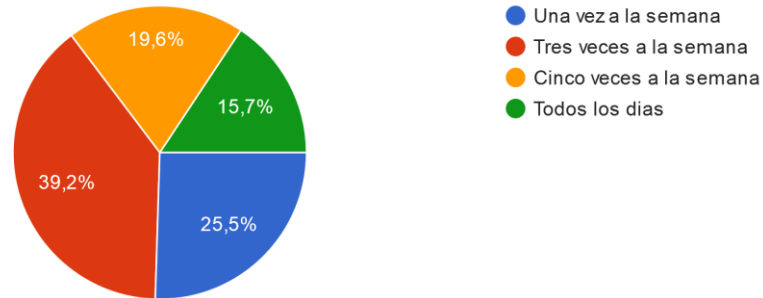
Es usted intolerante a la lactosa

51 respuestas



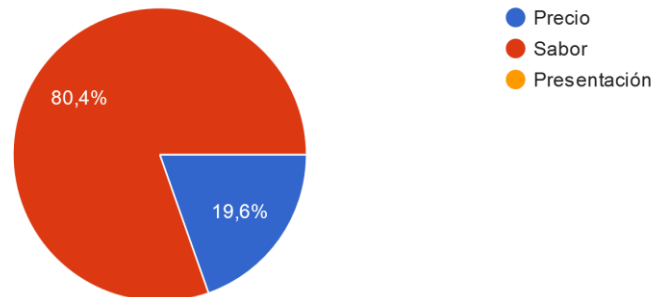
Con que frecuencia consume Queso en su dieta diaria

51 respuestas



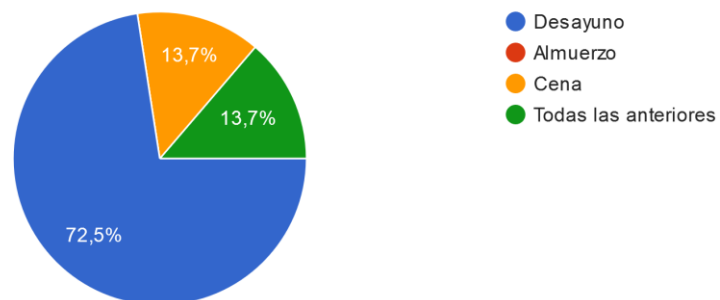
Que atributos son necesarios para que usted adquiera este producto

51 respuestas



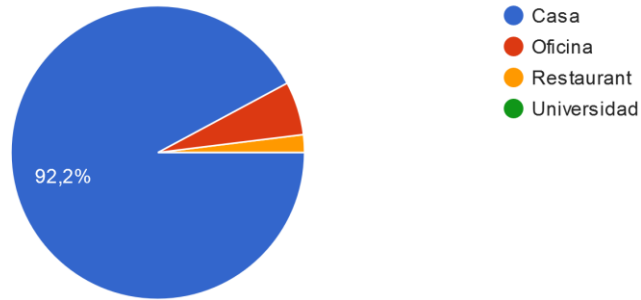
En que momento del día usted consume Queso

51 respuestas



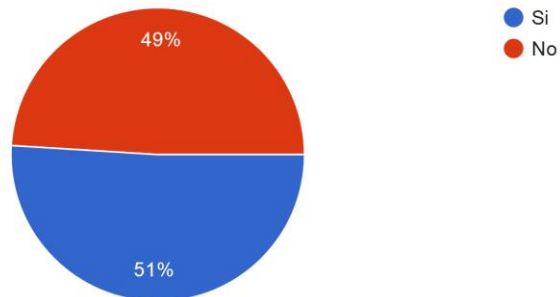
Donde es mas probable usted consuma queso

51 respuestas



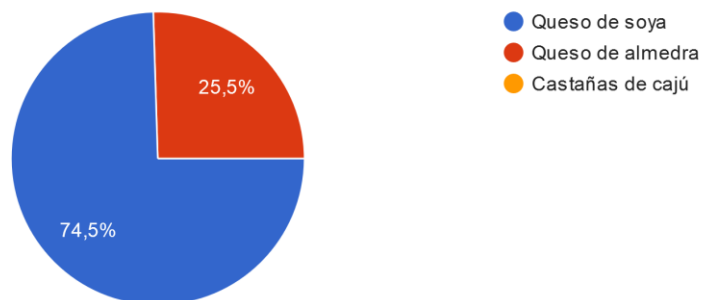
Conoce usted algún tipo de Queso vegetal

51 respuestas



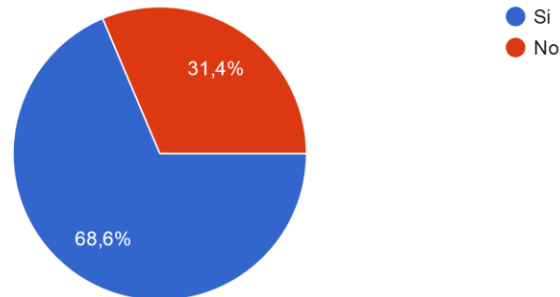
Que tipo de Queso vegetal conoce

51 respuestas



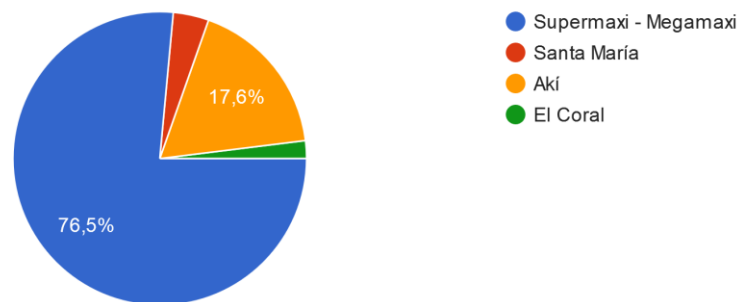
Estaría usted dispuesto a sustituir el Queso de origen animal por un Queso de origen vegetal

51 respuestas



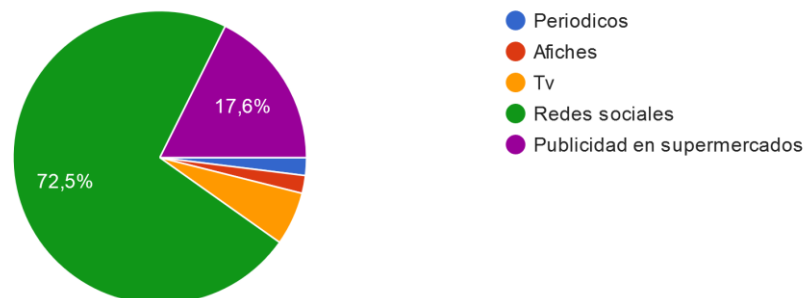
Qué supermercado visita con mayor frecuencia para realizar sus compras

51 respuestas



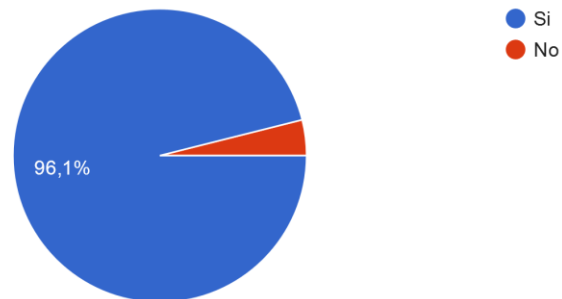
Por qué medio le gustaría enterarse de nuevos productos

51 respuestas



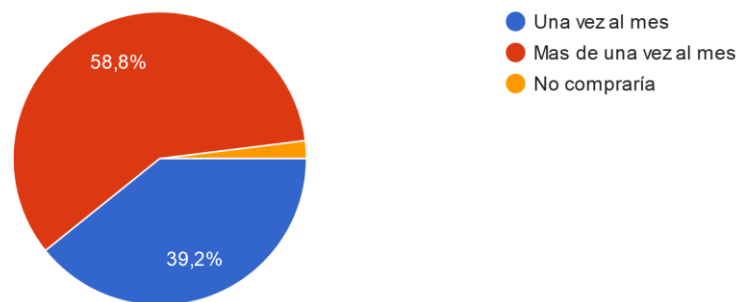
Compraría usted un Queso de chocho que tenga un buen sabor y ayude con su dieta diaria

51 respuestas



Con que frecuencia usted compraría este tipo de Queso

51 respuestas



Anexo 3: Tablas de contingencia

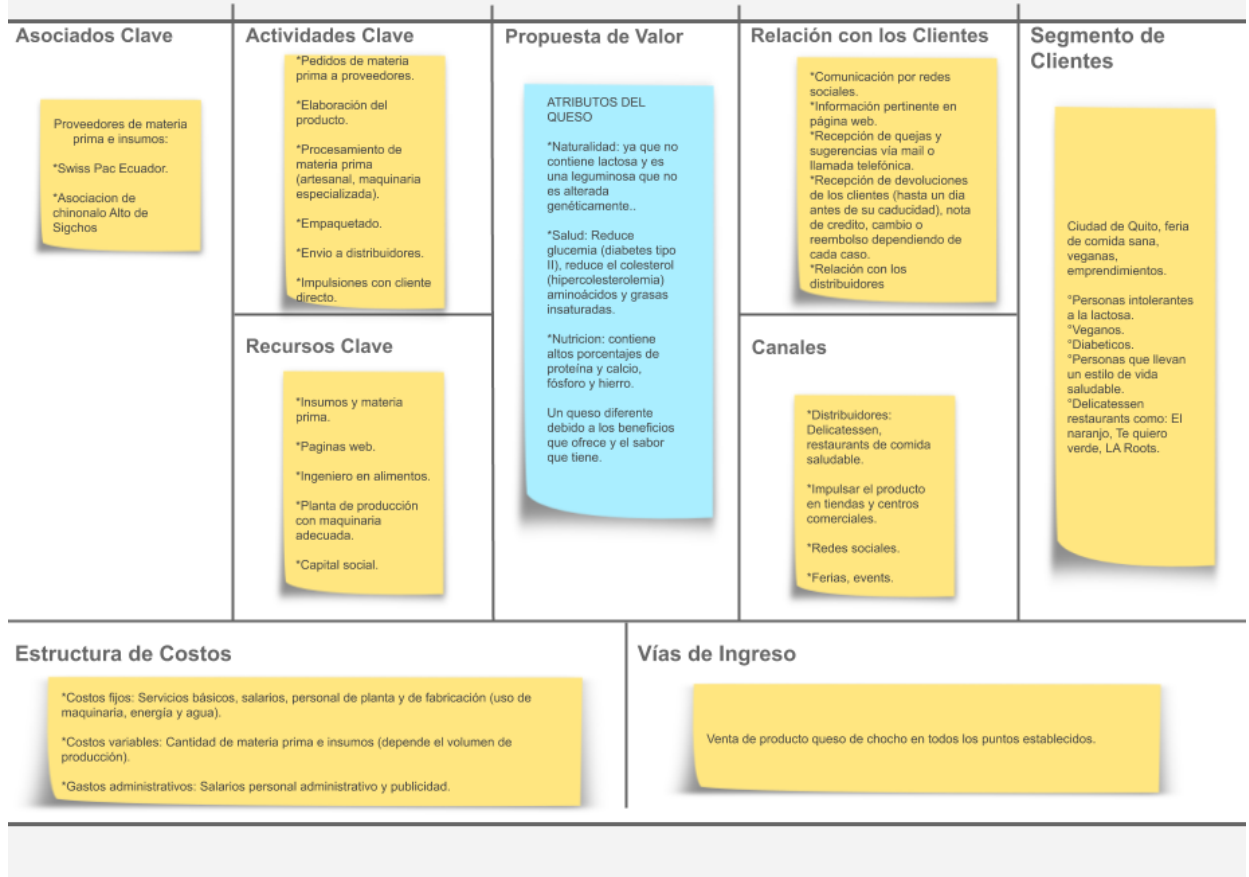
Relacion: Que tipo de queso consume y con que frecuencia lo consumirá.					
Cuenta de Con que frecuencia consume Queso en su dieta diaria					
Etiquetas de fila	Una vez a la semana	Tres veces a la semana	Cinco veces a la semana	Todos los dias	Total general
Queso animal	25,49%	15,69%	19,61%	37,25%	98,04%
Queso Vegetal	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%	1,96%
Total general	25,49%	15,69%	19,61%	39,22%	100,00%

Relacion: Donde consume mayormente queso con en donde prefiere comprarle.					
Cuenta de Donde es mas probable usted consume					
Etiquetas de fila	Supermaxi	Santa Maria	Aquí	El Coral	Total general
Casa	72,55%	13,73%	3,92%	1,96%	92,16%
Oficina	1,96%	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%
Restaurant	1,96%	3,92%	0,00%	0,00%	5,88%
Total general	76,47%	17,65%	3,92%	1,96%	100,00%

Relacion: Frecuencia con el que compraría el queso con estaria dispuesto a sustituir el queso animal por vegetal.			
Cuenta de Con que frecuencia usted compraría este tipo de Queso			
Etiquetas de fila	SI	NO	Total general
Una vez al mes	19,61%	19,61%	39,22%
Mas de una vez al mes	49,02%	9,80%	58,82%
No compraría	0,00%	1,96%	1,96%
Total general	68,63%	31,37%	100,00%

Anexo 4: Canvas

Business Model Canvas



ANEXO 5: Salarios

Cargo	Sueldo (Mensual)	Total Sueldo	Contratación (Anual)
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	1
ANALISTA DE PRODUCCION	\$ 450,00	\$ 450,00	1
DISTRIBUIDOR Y EMPACADOR	\$ 394,00	\$ 394,00	1
		\$ -	
		\$ -	

ENE

		ENE	
		0	1
		PERÍODO	
		Incremento de Gastos	
GERENTE ADMINISTRATIVO			
\$	1.000,00	Sueldo	\$ 1.000,00
\$	1.000,00	Décimo Tercero	
\$	394,00	Décimo Cuarto	
	8,33%	Fondos de Reserva	
	12,15%	Aporte al IESS Patronal	\$ 121,50
	9,45%	Aporte al IESS Personal	\$ 94,50
	8,33%	Provisión 10mo 3ero	\$ 83,33
\$	32,83	Provisión 10mo 4to	\$ 32,83
		Gastos Sueldos	\$ 1.237,67
		Pago Empleado	\$ 905,50
		Pago IESS	\$ 216,00
\$	0,39	CxP Empleados Período	\$ 116,17
		CxP Acumuladas	\$ 116,17
ANALISTA DE PRODUCCION			
\$	450,00	Sueldo	\$ 450,00
\$	450,00	Décimo Tercero	
\$	394,00	Décimo Cuarto	
	8,33%	Fondos de Reserva	
	12,15%	Aporte al IESS Patronal	\$ 54,68
	9,45%	Aporte al IESS Personal	\$ 42,53
	8,33%	Provisión 10mo 3ero	\$ 37,50
\$	32,83	Provisión 10mo 4to	\$ 32,83
		Gastos Sueldos	\$ 575,01
		Pago Empleado	\$ 407,48
\$	0,43	Pago IESS	\$ 97,20
		CxP Empleados Período	\$ 70,33
		CxP Acumuladas	\$ 70,33
DISTRIBUIDOR Y EMPACADOR			
\$	394,00	Sueldo	\$ 394,00
\$	394,00	Décimo Tercero	
\$	394,00	Décimo Cuarto	
	8,33%	Fondos de Reserva	
	12,15%	Aporte al IESS Patronal	\$ 47,87
	9,45%	Aporte al IESS Personal	\$ 37,23

	8,33%	Provisión 10mo 3ero	\$	32,83
\$	32,83	Provisión 10mo 4to	\$	32,83
		Gastos Sueldos	\$	507,54
		Pago Empleado	\$	356,77
		Pago IESS	\$	85,10
		CxP Empleados Período	\$	65,67
		CxP Acumuladas	\$	65,67

ANALISTA AÑO 3

\$	500,00	Sueldo		
\$	500,00	Décimo Tercero		
\$	394,00	Décimo Cuarto		
	8,33%	Fondos de Reserva		
	12,15%	Aporte al IESS Patronal		
	9,45%	Aporte al IESS Personal		
	8,33%	Provisión 10mo 3ero		
\$	32,83	Provisión 10mo 4to		
		Gastos Sueldos		
		Pago Empleado		
\$	-1,00	Pago IESS		
		CxP Empleados Período	\$	-
		CxP Acumuladas	\$	-

Vendedor AÑO 3

\$	-	Sueldo		
\$	-	Décimo Tercero		
\$	394,00	Décimo Cuarto		
	8,33%	Fondos de Reserva		
	12,15%	Aporte al IESS Patronal		
	9,45%	Aporte al IESS Personal		
	8,33%	Provisión 10mo 3ero		
\$	32,83	Provisión 10mo 4to		
		Gastos Sueldos		
		Pago Empleado		
		Pago IESS		
		CxP Empleados Período		
		CxP Acumuladas		

\$ -

\$	-	Sueldo	\$	-
\$	-	Décimo Tercero		
\$	394,00	Décimo Cuarto		
	8,33%	Fondos de Reserva		
	12,15%	Aporte al IESS Patronal	\$	-
	9,45%	Aporte al IESS Personal	\$	-
	8,33%	Provisión 10mo 3ero	\$	-
\$	32,83	Provisión 10mo 4to	\$	-
		Gastos Sueldos	\$	-
		Pago Empleado	\$	-

#¡DIV/0!

Anexo 6: Equipos y maquinarias

Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Congeladora Industrial	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Licuadaora Industrial	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Mesa de acero	1	\$ 580,00	\$ 580,00
Moldes	8	\$ 6,50	\$ 52,00
Bolws	12	\$ 30,00	\$ 360,00
Tabla de picar	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Total maquinaria			\$ 3.998,00
Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio multiusos	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sillas	6	\$ 20,00	\$ 120,00
Basureros	3	\$ 10,00	\$ 30,00
Archivadores	8	\$ 6,50	\$ 52,00
Total maquinaria			\$ 802,00
Equipos de computación y oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Coputadoras	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Sistema de facturación	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Telefonos	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Caja registradora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Impresora	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Total maquinaria			\$ 3.670,00

