



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIPS
DE PAPA CON CÁSCARA Y SEMILLAS DE CHÍA, EN LA CIUDAD DE
QUITO

AUTOR

JUAN JOSÉ MUÑOZ ALVARADO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHIPS
DE PAPA CON CÁSCARA Y SEMILLAS DE CHÍA, EN LA CIUDAD DE
QUITO

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

Profesor Guía

Eva Rosario Benítez

AUTOR

Juan José Muñoz Alvarado

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chips de papa con cáscara y semillas de chía, en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan José Muñoz Alvarado, 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”

Eva Rosario Benítez

CI: 1721693644

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chips de papa con cáscara y semillas de chía, en la ciudad de Quito”, del estudiante Juan Jose Muñoz Alvarado, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

José Navarrete Martínez

CI. 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Juan José Muñoz Alvarado

C.I. 0603799529

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por darme esta maravillosa oportunidad. Para formarme como profesional y como persona. A mis padres en especial por el ejemplo que me han dado y el apoyo brindado.

DEDICATORIA

Les dedico a mis papas mi tesis que la hice con mucho esfuerzo y dedicación. Gracias por haber confiado en mí y brindarme esta oportunidad.

RESUMEN

El plan de negocios está enfocado en desarrollar un producto agroindustrial derivado de la papa, para prepararlo junto con chía, con el fin de innovar en la oferta alimenticia que existe en los supermercados. De esta combinación entre papa y chía tienen un alto aporte nutricional, especialmente en el aporte de energía en la dieta diaria. El producto será elaborado utilizando la capacidad productiva del agro de la sierra central, que es el lugar donde se buscará los proveedores de los ingredientes principales.

La marca seleccionada para el producto es ChíaChips que describe en una sola palabra el origen del alimento, su logotipo usa colores referentes a la naturaleza como el verde y café para representar el agro ecuatoriano. La capacidad instalada de la empresa inicia con el 50% de la capacidad y se incrementa hasta el 72% en el año 5, en cuanto a la captación del mercado objetivo se ubica en el rango entre el 0,26% y 0,37%, siendo el canal de distribución a través de supermercados el principal punto de venta de ChíaChips.

En el componente financiero, la inversión inicial alcanza un valor de \$ 73.921 que es financiada por el capital propio de los accionistas con el aporte de \$ 51.745 y la solicitud de un crédito bancario por \$ 22.176. En cuanto a la recuperación de la inversión inicial, sucede en el año 4 y la tasa interna de retorno tiene un valor de 17,34%, que es superior al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento de 15,30% en el flujo del inversionista.

ABSTRACT

The business plan is focused on developing an agroindustry product derived from the potato, to prepare it together with chía, in order to innovate in the food supply that exists in supermarkets. Of this combination between potato and chía have a high nutritional contribution, especially in the contribution of energy in the daily diet. The product will be elaborated using the productive capacity of the agro of the central mountain range, which is the place where the suppliers of the main ingredients will be looked for.

The brand selected for the product is ChíaChips that describes in a single word the origin of the food, its logo uses colors referring to nature such as green and coffee to represent Ecuadorian agriculture. The installed capacity of the company starts with 50% of the capacity and increases up to 72% in year 5, as far as the capture of the target market is located in the range between 0.26% and 0.37%, being the channel of distribution through supermarkets the main point of sale of ChíaChips.

In the financial component, the initial investment reaches a value of \$ 77,117, which is financed by shareholders' equity with a contribution of 53,982 and a request for a bank loan of \$ 23,135. As for the recovery of the initial investment, it happens in year 4 and the internal rate of return has a value of 25.33%, which is higher than the opportunity cost measured by the discount rate of 15.30%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	9
2.3 MATRIZ EFE	13
2.4 CONCLUSIONES.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1 Investigación cualitativa.....	16
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	21
3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Mercado objetivo	28
5.1.2 Propuesta de valor	29
5.2 Marketing Mix	30
5.2.1 Producto	30
5.2.2 Plaza.....	33
5.2.3 Precio	37
5.2.4 Promoción	39
5.3 Presupuesto de Marketing Mix.....	42

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.1.1. Misión	43
6.1.2. Visión.....	43
6.1.3. Objetivos SMART de la organización	44
6.2 Plan de operaciones.....	44
6.2.1 Mapa de procesos	44
6.2.2 Cadena de valor	46
6.2.3 Flujograma del proceso	47
6.2.4 Infraestructura	49
6.3. Estructura Organizacional.....	50
6.3.1 Estructura Legal de la empresa.....	50
6.3.2 Diseño organizacional	51
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	52
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	54
7.2.1 Inversión inicial.....	54
7.2.2 Estructura de financiamiento	55
7.2.3 Capital de trabajo	55
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	56
7.3.1 Estado de resultados.....	56
7.3.2 Estado de situación financiera.....	56
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	58
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	58
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	59
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	59
7.4.2 Cálculo tasa de descuento	59

7.4.3 Criterios de valoración	59
7.5 Índices financieros	60
8. CONCLUSIONES	61
REFERENCIAS	63
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La ejecución del presente plan de negocios consiste en la evaluación de una idea de negocio, enfocada en el sector agroindustrial y que tiene como mercado objetivo los consumidores que buscan cuidar su salud, a través del consumo responsable de alimentos que aporten nutrientes a su dieta en base de un equilibrio entre carbohidratos y semillas.

El aspecto central del proyecto se engloba en la producción de chips de papa con cáscara y semillas de chía, esto se debe a que la combinación entre estos dos productos vegetales forma una mezcla importante de nutrientes para el organismo. Se propone el uso de la papa porque es uno de los alimentos de mayor consumo en la dieta del ecuatoriano, el consumo per cápita en el país alcanza los 24 kilos por año (Congreso Ecuatoriano de la Papa, 2017)

El proyecto pretende comercializar la papa con cáscara, debido a que en este último componente se encuentra el principal aporte de fibra y polisacáridos de la papa; además, es una fuente de energía debido a la cantidad de potasio y tiamina.

En el caso de las semillas de chía, este alimento es rico en calcio y antioxidantes, especialmente de ácidos grasos de fuente vegetal como es el caso de omega 3. Es por ello, que es un alimento recomendado para las personas que padecen problemas de hipertensión y buscan perder peso.

La combinación de estos alimentos de origen vegetal, proporcionan una dieta balanceada a los consumidores y de fácil acceso a los consumidores, debido a que su precio no representa un obstáculo para las familias ecuatorianas. Adicionalmente, la ejecución del proyecto representa una posibilidad de utilizar la producción de papa, lo cual beneficia a los agricultores de las zonas de influencia de este tubérculo como son las provincias de la sierra norte y centro.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios que permita comprobar la factibilidad y viabilidad de implementar una empresa productora y comercializadora de chips de papa con cascara y chíá.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el análisis de entornos que incluye los factores externos y competitivos de la industria para encontrar las oportunidades que impulsen la creación de la empresa.
- Identificar las necesidades de los consumidores y componentes en el proceso de decisión de compra de alimentos.
- Analizar en conjunto los factores del entorno y cliente que son indispensables para la construcción de la oportunidad de negocio.
- Desarrollar plan de marketing que permita generar estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- Construir el diseño organizacional que se alinee con el requerimiento de recursos físicos y humanos para la nueva empresa.
- Efectuar el análisis financiero de los flujos del proyecto en base de criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

- **Emisión política públicas en el agro**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, es el órgano rector de las políticas públicas del sector agropecuario, en este sentido, esta cartera de estado ha estructurado proyectos y programas en función de las necesidades del sector, a fin de mejorar la productividad así como las condiciones de vida de los productores, a través de la entrega de productos y servicios como asistencia técnica, capacitación, infraestructura, insumos, mejorando de esta forma las condiciones productivas y generando un desarrollo local aprovechando sus potencialidades con una adecuada ejecución de los servicios institucionales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

En lo que respecta a los cultivos de papa, es considerado uno de los alimentos estratégicos en el país debido a la incidencia que tiene en la dieta de los ecuatorianos, por lo que, existen recursos destinados a proyectos y programas concentrados en el mejoramiento de la genética de la papa; las políticas públicas de apoyo al sector se han concentrado en la entrega de semillas certificadas que han permitido mejorar la genética y la producción.

La estructura del organismo rector de las políticas públicas y los proyectos enfocados en el cultivo de papa es una oportunidad para la industria que responde a una planificación central enfocada en un plan de desarrollo nacional.

- **Semáforo nutricional**

El estado ecuatoriano emitió un reglamento respecto al uso de semáforo nutricional para identificar el contenido de grasa, azúcar y sal en los alimentos

preparados, el cual se publicó en el Registro Oficial N° 134 del año 2013 con el nombre de Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Ministerio de Salud Pública, 2013)

De acuerdo a investigaciones en una muestra de 300 participantes, establece como resultado que el 58% de los encuestados conoce el semáforo nutricional y el 57% indica que el semáforo nutricional es útil para su decisión de compra.

Respecto al impacto en su alimentación del semáforo nutricional, el 40% indica que tiene alto impacto, 39% impacto medio y 21% bajo impacto, lo cual, muestra que los encuestados no tienen una elevada apreciación sobre la utilidad del semáforo nutricional en el 60% de los encuestados (Velasteguí, 2016). Esta es una amenaza para la industria porque puede influir en la decisión de compra de los consumidores debido al uso del semáforo nutricional.

- **Entrega créditos sector público**

Entidades financieras como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional (CFN) trabajan para dinamizar la economía con líneas de crédito para proyectos productivos, promoviendo una oportunidad para la industria porque facilita la inversión. De acuerdo a información de las mencionadas instituciones financieras, la tasa de interés para proyectos nuevos en el sector agroindustrial tiene un porcentaje entre 9,80% y 10,92% según el plazo del crédito (Corporación Financiera Nacional, 2018). Esto es una oportunidad para el proyecto porque permite acceso a financiamiento a menor costo que las instituciones financieras privadas, ya que el proyecto se desarrolla en un sector prioritario de la economía nacional.

Entorno económico

- **Producto interno bruto**

El producto interno bruto (PIB) del país muestra la actividad económica en su conjunto, este indicador se encuentra en una fase de recuperación posterior al decrecimiento de los años 2015 y 2016. En el año 2017 el PIB tiene un valor de

\$ 100.472 millones de dólares, según las estimaciones del Banco Central en el año 2018 el PIB alcanzará un valor de \$ 104.202 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018).

En lo que respecta al aporte del sector agrícola al PIB, tiene un porcentaje de 5,7% en el año 2017, según las previsiones económicas se espera que ese porcentaje se incremente a 6% (Banco Central del Ecuador, 2018).

Las cifras muestran que existe una recuperación económica en el año 2018, lo que afecta positivamente en el proyecto debido a que se encuentra relacionado con el sector agrícola que tiene un alto aporte a la economía nacional.

- **Crecimiento ventas del sector**

La presente idea de negocio está ubicada en el sector de manufactura de alimentos, específicamente en el código CIIU C1030.23 que corresponde a la elaboración de snacks y productos derivados de papa. En el año 2011, este sector tuvo ventas por \$ 12.276.139 se ha incrementado hasta \$ 19.290.252 en el año 2017, esto es un crecimiento promedio de 7,94% en el período de tiempo mencionado, lo cual representa una oportunidad para emprender en un sector con dinamismo comercial y crecimiento de ventas constante.

- **Inflación**

En el año 2016 la inflación obtuvo un porcentaje de 1,12%, el ritmo de incremento de los precios se ha disminuido durante el año 2017, hasta el porcentaje de inflación de 0,22%, en el mes de septiembre de 2018 alcanzó un porcentaje de 0,39% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esta información económica permite concluir que existe un mínimo incremento de precios, siendo una oportunidad para el nuevo proyecto.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés referencial para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento estable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en el 7,83%, en

el año 2018 se ha incrementado la tasa de interés hasta 8,34% (Banco Central del Ecuador, 2018). Este crecimiento de la tasa de interés es una amenaza porque incrementa el gasto por financiamiento en los nuevos proyectos.

Entorno social

- **Hábitos alimenticios**

En lo que respecta al comportamiento del consumidor respecto a la papa, en el Ecuador el consumo anual es 24 kilos por año por cada habitante, esto significa un gasto per cápita anual en un rango entre \$ 10,00 y \$ 12,00 dólares. Lo que significa que en el país el gasto por hogar en papa bordea los \$ 40 dólares y a nivel de país supera los \$ 200 millones anuales (Congreso Ecuatoriano de la Papa, 2017)

En la actualidad las personas han cambiado sus hábitos alimenticios, esto influye en la salud, a través de desbalance en el funcionamiento de los sistemas hormonales y digestivos. De acuerdo a la investigación González (2013), la vida ajetreada y el estrés inciden en la alimentación de las personas, provocando el consumo excesivo de azúcares y grasas, lo cual afecta en la degeneración de células y el envejecimiento prematuro.

El consumo papa en el país es 24 kilos por año por cada habitante, esto significa un gasto per cápita anual en un rango entre \$ 10,00 y \$ 12,00 dólares (Congreso Ecuatoriano de la Papa, 2017)

Estos efectos ya se reflejan en la población ecuatoriana, como lo establece los resultados de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos conjuntamente con el Ministerio de Salud, esta encuesta define una población con problemas de obesidad y sobrepeso en un número de 5.558.185 habitantes, lo que comprende el 35% de la población del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Este factor es una amenaza para la industria de alimentos porque influye en el cambio en la dieta del consumidor, disminuyendo el consumo de carbohidratos.

- **Incidencia cambio climático**

El cambio climático es un factor externo del sector agropecuario y pesca que afecta negativamente en su producción. “El cambio climático ocasiona reducciones en la producción, los rendimientos y las ganancias de los agricultores. La mayor proporción de pérdidas se producen como consecuencia de las fuertes variaciones de temperatura” (CEPAL, 2010).

Las consecuencias del cambio climático no son en el largo plazo, en el Ecuador ya se las siente en la actualidad, afectando la seguridad alimentaria del país, porque la vulnerabilidad agrícola es fácil presa de las inundaciones, heladas y cambios en la temperatura.

La forma como incide el cambio climático en la agricultura, depende de la preparación de cada productor, pero en muchos casos no existen planes de contingencia para que los ciclos de producción puedan adaptarse a las variaciones en el comportamiento del clima (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015). La afectación del cambio climático es una amenaza para la industria, porque los productores agrícolas no están preparados para hacer frente a la incidencia del clima en sus cultivos.

- **Aporte sector agrícola a la generación de empleo**

El mayor empleador en el sector rural corresponde a la agricultura, en el año 2017, 1,3 millones de personas se articulan a las actividades relacionadas con el agro. El mayor porcentaje de la población empleada en relación con el agro se ubica entre las edades de 15 y 29 años, lo cual indica que las personas más jóvenes tienen el sector agrícola una fuente importante de empleo (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2018). Esto es una oportunidad para el proyecto, porque se alinea con la generación de empleo en el sector rural.

Entorno tecnológico

- **Uso internet**

El uso de la tecnología ha permitido a los consumidores tener un mayor acceso a la información de los productos y servicios que consumen, este aspecto cobra una mayor relevancia en el momento que los consumidores escogen los productos alimenticios porque son productos sensibles y que afectan directamente a la salud de las personas. Con la tendencia de venta por redes sociales se puede llegar a este sector con información nutricional del alimento como la asesoría online, siendo innovador en este sector el uso de medios electrónicos.

De acuerdo con información del INEC (2018) en el Ecuador, el uso de la tecnología mediante redes sociales o aplicaciones web ha crecido en los últimos años, en promedio el ecuatoriano uso 7,22 horas semanales en la zona urbana y 4,85 horas semanales en la zona rural. Esto es una oportunidad para promocionar la venta del producto por este medio tecnológico.

- **Maquinaria e infraestructura agrícola**

A nivel de infraestructura del sector, el riego es fundamental para el desarrollo de las actividades agropecuarias; una deficiente administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego han contribuido a una débil gestión productiva integral y social. Otro inconveniente que tiene el pequeño productor rural es el acceso a tecnologías apropiadas para el proceso productivo. Las innovaciones referidas se dan en torno a insumos agrícolas, fertilizantes y semilla certificadas (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

El inadecuado uso de las técnicas agrícolas como es el caso del riego, es una amenaza para la industria porque disminuye la productividad de los cultivos.

- **Semillas certificadas**

La productividad de los diferentes cultivos de los pequeños y medianos productores es baja debido al uso de semilla de mala calidad, poco e inadecuado uso de insumos agropecuarios y la escasa tecnificación. Además, el sector pecuario no dispone de pies de crías con potencial genético adecuado. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2012).

El uso de semillas certificadas en los principales productos agrícolas proviene del exterior, las importaciones anuales de semillas alcanzan los treinta millones de dólares anuales, lo que produce una alta dependencia de la materia prima importada para el agricultor, que conjuntamente con la imposición de aranceles e impuestos a las importaciones afectan negativamente a la industria de alimentos porque no generan suficiente materia prima, siendo esto una amenaza.

Según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en el Ecuador el 35% de las semillas utilizadas en la producción agrícola son certificadas, mientras que el porcentaje restante corresponde a semillas reutilizadas o recicladas por los productores agrícolas y en algunos casos se utilizan semillas que no son las adecuadas para una producción óptima de productos básicos (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017).

Este aspecto afecta la calidad de la producción agrícola y por ende incide en la generación de alimentos, ya que no es factible acceder a insumos agrícolas certificados de origen, esto es una amenaza para la industria.

2.1.2 Análisis de la industria

Para llevar a cabo el análisis de la industria, es necesario identificar el código de Clasificación Industrial Internacional Unificada a la cual pertenece el emprendimiento, esta se ubica en el siguiente código:

- **Sección C:** Industrias Manufactureras
- **División C10:** Elaboración de productos alimenticios
- **Grupo C1030:** Elaboración de alimentos a base de frutas, legumbres y hortalizas.
- **Clase C1030.02:** Elaboración de elaboración de snacks y productos derivados de papa.

La metodología empleada para ejecutar el análisis de la industria es la desarrollada por Michael Porter, la cual se fundamenta en las fuerzas que

influyen en la competitividad de una industria, conformada por proveedores, clientes, productos sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad de los competidores.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Concentración de proveedores: según el Censo Nacional Agropecuario (2016) en el país existen 1,3 millones de hectáreas dedicadas al cultivo y cosecha de productos agrícolas, el número de unidades productivas es 304.206, lo que indica que cada unidad productiva agrícola tiene una extensión de 4 hectáreas. En el caso del cultivo de papa existen 82.759 unidades productivas que se dedican a esta actividad, esto es el 24% de unidades productivas totales en el país, esto indica que existe disponibilidad de proveedores para la elaboración de chips de papa con cascara.

Tamaño de los proveedores: el 31% de los productores de papa tiene superficies cultivadas menores a 1 hectárea, plantaciones entre 1 y 5 hectáreas representa el 44% de la superficie cultivada de papa. Esto indica que el 75% de la producción de papa proviene de medianos y pequeños agricultores (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Acceso al proveedor: el 99% de la producción de papa pertenece a la región sierra del Ecuador, el 22% proviene de la provincia de Chimborazo, 20% de la provincia de Cotopaxi, 16% de Tungurahua y 10% de la provincia de Pichincha (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). La producción de papa se encuentra en un área cercana a la localización del proyecto.

La información presentada en los factores anteriores establece que existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los compradores: ALTA

Concentración de compradores: la industria de elaboración de alimentos se enfoca en la comercialización de productos de consumo masivo, que se canalizan a través de los supermercados. Estas empresas tienen un alto poder

de negociación frente a las empresas que elaboran alimentos, ya que imponen sus condiciones de entrega de producto, promociones y crédito; para ingresar a un supermercado es necesario contar con un plan de negocios sustentado, enviar muestras del producto, copias de registros sanitarios, lista de precios, entre otros requisitos (Corporación La Favorita, 2018).

En lo que respecta al pago de hacia los productores, los supermercados tienen un plazo entre 15 y 51 días para la cancelación, de acuerdo al monto de compra y las condiciones de negociación, así lo establece la Ley Orgánica de Regulación de y Control de Poder de Mercado.

Capacidad de integración hacia atrás: para la industria de elaboración de alimentos, los compradores (consumidores) tienen una alta capacidad para elaborar su propia comida, en base al uso de la materia prima e insumos que es de fácil acceso en los supermercados y puntos de venta.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Costo de cambio de cliente: para los consumidores de alimentos el costo de cambio es bajo, ya que existe variedad de marcas en los supermercados y puntos de venta, en el caso de los productos derivados de papa existen marcas como Nutripapa, Kiwa, Tierra Fértil, entre otros, los cuales comercializan alimentos con características similares al del proyecto, esto establece un bajo costo de cambio del cliente, lo cual permite una alta amenaza de productos sustitutos.

Amenaza de nuevos entrantes: ALTA

Política gubernamental: desde el sector público se han presentado iniciativas de apoyo al emprendimiento, como programas y proyectos de financiamiento a tasas de interés preferenciales y la generación de incentivos para el fomento de la agroindustria. Esto indica que existen bajas barreras de entrada a la industria de elaboración de alimentos.

Acceso a canales de distribución: los supermercados, puntos de venta y tiendas especializadas no tienen una restricción para el ingreso de productos alimenticios, los requisitos para ingresar en los canales de distribución mencionados son el registro sanitario, certificado de buenas prácticas de manufactura, manipulación de alimentos y otros requisitos documentales con la autoridad municipal, tributaria y sanitaria.

Estos factores analizados permiten concluir que existe una alta amenaza de nuevos entrantes a la industria de elaboración de productos alimenticios, debido a que existen barreras de entrada en el cumplimiento de restricciones sanitarias; en lo que respecta al capital no representa una barrera de entrada al igual que el know how relacionado con el proceso de producción.

Rivalidad entre competidores: MEDIA

Crecimiento del mercado: como se manifestó en el entorno económico, la industria de elaboración de alimentos tiene un porcentaje de crecimiento de 7,94%, lo cual es atractivo para los participantes en el mercado, quienes buscan continuamente captar mayor cantidad de consumidores, mediante el uso de promociones en los puntos de venta.

Número de participantes: en la provincia de Pichincha existen 186 negocios vinculados con la elaboración de productos alimenticios a base de legumbres, hortalizas y verduras, el 15% pertenece a negocios constituido como personas jurídicas y 85% son pequeñas y medianas empresas que funcionan como personas naturales (Servicios Rentas Internas, 2018).

En base a los factores analizados se puede mencionar que existe una alta rivalidad entre competidores debido a que la industria tiene un atractivo para los competidores y el número de participantes está dominado por pequeños negocios.

2.3 MATRIZ EFE

Tabla 1. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Políticas públicas de apoyo a la agricultura	5,00%	2	0,100
2	Entrega de créditos para nuevos negocios en el sector público	10,00%	3	0,300
3	Crecimiento de las ventas en la industria del 7,94%	10,00%	3	0,300
4	Baja inflación	10,00%	4	0,400
5	Generación de empleo rural por el sector agrícola	10,00%	4	0,400
6	Uso de la tecnología en los consumidores	5,00%	3	0,150
7	Bajo poder negociación de proveedores	5,00%	2	0,100
8	Acceso a canales de distribución	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		60,00%		1,900
AMENAZAS				
9	Semáforo nutricional porque incide en la generación de mayores costos para el producto	5,00%	3	0,150
10	Crecimiento de la tasa de interés	5,00%	4	0,200
11	Hábitos alimenticios relacionados al consumo de productos bajos en carbohidratos	5,00%	3	0,150
12	Afectación cambio climático en el sector agrícola	5,00%	3	0,150
13	Deficiencias en la maquinaria agrícola	5,00%	4	0,200
14	Alto poder de negociación de compradores	5,00%	3	0,150
15	Variedad de productos sustitutos: maní, plátano, yuca, camote y maíz	5,00%	3	0,150
16	Ingreso de nuevos competidores	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL AMENAZAS		40,00%		1,3300
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,200

La matriz EFE concluye que el proyecto tiene una mayor influencia por parte de las oportunidades, lo cual muestra que desde el análisis del entorno existe un aspecto positivo para la generación de la idea de negocio.

2.4 CONCLUSIONES

Desde el entorno político existe una oportunidad para emprender en el proyecto, porque existen políticas de apoyo al agricultor y entrega de créditos preferenciales para iniciar nuevos negocios. La existencia del semáforo nutricional es una amenaza que afecta a todos los productos de la industria de elaboración de productos alimenticios.

La baja inflación y el crecimiento de las ventas del sector en el 7,94%, es una oportunidad que permite impulsar la idea de negocio, porque permite participar en un sector con alto dinamismo comercial que canaliza sus productos a través de los supermercados y puntos de venta.

El entorno social muestra condiciones desfavorables para el proyecto, este es el caso de los hábitos alimenticios de los consumidores y la afectación que puede tener el sector agrícola por la incidencia del cambio climático. La generación de empleo en el sector rural es una oportunidad que alinea al proyecto con el enfoque social que todo negocio nuevo debe inculcar en su cultura organizacional.

El entorno tecnológico es una oportunidad debido al uso de internet para promocionar nuevos productos, especialmente en el caso de los alimentos enfocados en el sector urbano. La disposición de tecnología agrícola es una amenaza que puede mejorar con la puesta en marcha de entrega de semillas certificadas para el sector agrícola.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe un canal de acceso a obtener materia prima para la elaboración de chips de papa con cáscara, en la sierra centro existen 82.759 unidades productivas que se dedican a producir papa, cada unidad productiva tiene una extensión de 4 hectáreas en promedio.

El poder de negociación de los compradores es alto porque los productos del sector de elaboración de alimentos se comercializan a través del canal de distribución indirecto, esto es supermercados y puntos de venta como tiendas de

barrio. En el caso de los supermercados tienen capacidad para establecer condiciones a los nuevos participantes en el mercado.

La amenaza de productos sustitutos es alta porque existe una capacidad de integración hacia atrás de los consumidores y bajo costo de cambio, esto se debe a que los alimentos tienen una alta demanda por parte de los consumidores y las empresas quieren colocar sus productos con la generación de promociones.

La amenaza de nuevos entrantes es alta, debido a que existe bajas barreras de entrada y fácil acceso a canales de distribución, esto hace que el sector sea atractivo para emprendedores que buscan participar en este mercado.

En base a los factores del análisis de Porter expresados anteriormente se puede concluir que existe una alta rivalidad de los competidores, esto indica que el sector es atractivo para los competidores.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente se desarrolla en base a la información captada en la investigación cualitativa con el planteamiento de las entrevistas a expertos y grupo focal y la investigación cuantitativa con la ejecución de las encuestas. El lineamiento del análisis del cliente se fundamenta en lo siguiente:

Problema de investigación

¿Cuáles son los atributos con mayor valoración por parte de los consumidores de papas fritas tipo chips?

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la frecuencia de compra de las papas fritas tipo chips?
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los consumidores de la chía?
3. ¿Cuál es el rango de precios que están dispuestos a pagar los consumidores por un empaque de 50 gramos de papas fritas tipo chips con chía?
4. ¿Cuál es el medio de promoción ideal para informar sobre un nuevo producto alimenticio?

5. ¿Cuál es el canal de distribución que se ajusta a las necesidades de los consumidores de papas fritas tipo chips?

Hipótesis de investigación

El 90% de los consumidores compraría un empaque de papas fritas tipo chips con cascara y chíá.

Objetivos de investigación

1. Determinar la frecuencia de compra de las papas fritas tipo chips.
2. Investigar las necesidades de los consumidores de papas fritas tipo chips.
3. Conocer el rango de precios que están dispuestos a pagar los consumidores por un empaque de papas fritas tipo chips con chíá.
4. Descubrir el medio de promoción ideal para informar sobre un nuevo producto alimenticio.
5. Determinar el canal de distribución que se ajusta a las necesidades de los consumidores de papas fritas tipo chips.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Tabla 2. Entrevista a experto 1

Ficha técnica	
Nombre:	Marcelo Macías
Información Personal:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial Universidad Lincon Technical Instituto Estados Unidos. • Especialista en producción de semillas de Papa super chola • Productor de papa supes chola en el sector de Cotopaxi

El sector de agrícola, especialmente el sector de la producción de papa, ha mejorado debido al apoyo del gobierno con el crédito destinado a la compra de maquinaria, lo que incide en el incremento de la producción.

El precio de comercialización de la papa en las fincas productoras se ha incrementado, debido al aumento del costo de mano de obra y al incremento de la demanda de papa por parte de las empresas que elaboran alimentos a nivel industrial.

La demanda de papa para la industria de alimentos se ha incrementado, porque la papa es un producto con apetecible para los consumidores ecuatorianos, el consumo per cápita en el país se incrementó de 20 a 24 kilos anuales desde el año 2010 al 2017, esto es un incremento de la demanda de 4 kilos anuales por persona.

Especialmente se ha incrementado debido a la ampliación del portafolio de productos derivados de la papa.

Con respecto a la elaboración de papas fritas con cáscara y chíá, el experto considera que es un alimento que puede tener un mercado, debido a la combinación de ingredientes entre un tubérculo y una semilla; especialmente en la ciudad de Quito, que tiene una población diversa y existe una fuerte cultura de alimentarse de papa.

Tabla 3. Entrevista experto 2

Ficha técnica	
Nombre:	Agustín Baca
Información Personal:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Administración de empresas de la Universidad San Francisco de Quito. • Especialista en fabricación de chips • Propietario de Rivers S.A

Beneficios de la Chíá: El entrevistado no utiliza en sus productos la chíá sin embargo conoce que es una materia prima con muchos beneficios para la salud.

Situación actual de la industria de fabricación de alimentos: en los últimos años la industria ha venido creciendo, existe mucha competencia en el mercado lo cual ha provocado que se genere grandes volúmenes de producción para mantenerse en el mercado, así como un producto diferenciado de la competencia.

Los principales competidores de la industria son empresas con marcas consolidadas en el mercado como Frito Lay, Carlisnacks y BanchisFood. En lo que respecta a los clientes principales son los supermercados y las tiendas de barrio.

Qué busca el consumidor: El consumidor de alimentos busca beneficios para la salud, disponibilidad del producto en los lugares de expendio y un buen precio.

Preferencias del consumidor: Existe un cambio en las preferencias del consumidor, actualmente prefiere productos que sean beneficiosos para la salud.

Comportamiento de alimentos funcionales: En los próximos años el comportamiento de los alimentos funcionales está determinado por el crecimiento de estos productos, por la utilización de materias primas que tengan más beneficios para la salud, lo cual repercutirá en mayor rivalidad y será difícil ingresar en este mercado por el crecimiento acelerado de la industria, se podrá ingresar, pero aplicando estrategias de nicho y de producto diferenciado por la alta rivalidad en precio / calidad – producto.

Proveedores: En el Ecuador existe gran cantidad de proveedores de materia prima para la elaboración de chips, lo importante es conseguir las materias primas de mejor calidad.

En el país existen 47.494 hectáreas sembradas de papa dividida en cerca de 80.000 productores, especialmente ubicados en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua. Los mayores productores de papas en el Ecuador se ubican en Chimborazo “Conpapa” y en Tungurahua “Procobo” que son las empresas más reconocidas en el país como productores de papas. Viabilidad del producto: En relación con la elaboración de papas con cascara tipo chips con semillas de chíá, el entrevistado señala que es totalmente viable, incluso es una

opción económica y es un diferencial en el producto ya que ofrece mayor valor nutricional y proteico, lo cual es muy valorado por el consumidor.

Segmento de mercado: Dentro de Quito, el producto si puede tener una demanda específica de nicho, ya que es un lugar culturizado y conoce sobre lo beneficioso de consumir productos saludables.

El segmento que puede estar interesado en adquirir el producto está enfocado en el sector medio y medio alto.

Canal distribución: El canal de distribución para este tipo de productos son los autoservicios y supermercados.

Políticas de pago: Las políticas de pago que existen en la actualidad con este tipo de canales distribuidores son de 21 días, puede variar por el tipo de comprador, pero las leyes exigen ventas hasta los 21 días para el pago sin importar el tamaño o el monto de venta del proveedor hacia el supermercado.

Precios: El rango de precios que se considera aceptable para una funda de chips con cáscara de semilla de chíá de 50 gramos considerando que es un producto con un valor agregado estaría dentro del rango de 0,75 a 1,00 dólar, es un precio razonable y asequible para el mercado

Como recomendación del entrevistado menciona que el proceso de producción debe enfocarse en buenas prácticas de manufactura para que el producto se posicione en un mercado que se enfoque en la calidad antes que en el precio.

Grupo focal

El grupo focal se desarrolló con la participación de 8 personas, con edades entre 25 y 45 años, cinco participantes fueron hombres y tres participantes mujeres, el nivel educativo de los participantes es universitario. Los principales resultados son los siguientes:

- **Cuáles son los factores más importantes que consideran en su alimentación**

Los seis participantes del grupo focal mencionan que el principal factor es el sabor natural de la papa y la calidad de la materia prima, como segundo nivel de importancia se mencionó la cantidad y el empaque.

- **Quien toma la decisión respecto a la compra de alimentos en su familia**

Cinco de los ocho participantes del grupo focal mencionan que la decisión de compra de un alimento proviene de la madre de familia, ya que es la persona que se encarga de las compras en el supermercado. Los ocho participantes manifestaron que las madres de familia deciden los productos que son saludables para la dieta de la familia.

- **Que atributo es el más importante para un alimento nuevo**

Los participantes mencionan el sabor y la combinación de ingredientes. Cuatro participantes indican que el precio es importante para decidir por un nuevo alimento, porque en algunos casos los alimentos nuevos o novedosos suelen ser caros.

- **Que alimentos consumen frecuentemente**

Los ocho participantes mencionaron que los componentes principales en la dieta de los participantes son los carbohidratos como el arroz, la papa y el pan; en segundo lugar, se ubican proteínas animales y las frutas y verduras. La mayoría de las participantes mencionan que el arroz y las papas son los alimentos que consumen de forma diaria.

La papa es consumida como acompañante del plato principal, ya sea frito o cocido en agua; como ingrediente en sopas y caldos, especialmente en el locro, que es una sopa con abundante papa. Además, se consume la papa como bocaditos sea frita o al horno.

- **Ha escuchado hablar de los beneficios nutricionales de la chía**

Tres de los ocho participantes conocían los beneficios nutricionales de la chía, dos participantes mencionaron que alguna vez escucharon que es una semilla que beneficia para bajar de peso y tres participantes nunca han escuchado hablar de la chía.

- **Compraría papas fritas tipo chip con cascara y chía**

Cinco de los ocho participantes mencionan que compraría este producto, los otros tres participantes mencionaron que probablemente compraría el alimento mencionado. El lugar de compra escogido es el supermercado y las promociones que debería respaldar el lanzamiento del producto es la entrega de producto adicional.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó mediante la consulta a 50 participantes en una encuesta con el uso de un formulario con preguntas cerradas. Los principales resultados de las encuestas son los siguientes:

Caracterización del consumidor

El 40% de los encuestados tiene un rango de edad entre 18 y 25 años, el 36% su rango de edad es 26 y 31 años, el 26% tiene son mayores de 31 años. El 60% de los encuestados es hombre y 40% es mujer.

Atributos del producto

El 52% de los encuestados manifiesta que el sabor del producto es el principal atributo para consumir papas fritas tipo chips, el 27% manifestó la materia prima y el 9% la cantidad del producto.

Consumo de papas fritas tipo chips

El 75% de los encuestados consume regularmente este tipo de alimento, el 47% lo consume de forma semanal, 36% mensual y 7% de forma trimestral.

Conocimiento sobre la chía

El 76% de los encuestados conoce los beneficios nutricionales de la chía.

Marca más conocida de papas fritas tipo chips

El 45% menciona la marca Ruffles, el 32% indica la marca Lays y el 16% escoge las papas fritas sin marca en funda transparente.

Lugar de compra

El 45% compra el producto en la tienda, 45% en el supermercado y el 10% adquiere a través de ventas ambulantes.

Promoción

Las redes sociales es el medio con mayor apego entre los encuestados con el 67%, 7% escoge revistas, 5% indica el correo electrónico y el 21% menciona otros medios de comunicación como la televisión, radio y prensa escrita. El 92% está de acuerdo en el uso de promociones en los productos alimenticios.

Precio

Para determinar el precio del producto se utiliza el modelo Van Westendorp:

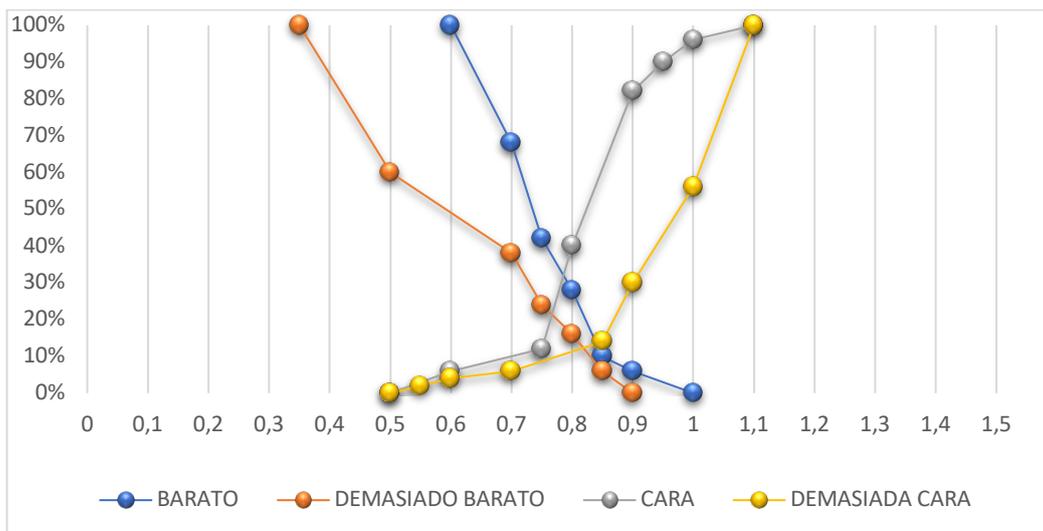


Figura 1. Modelo Van Westendorp

El rango de precio aceptable se ubica entre \$ 0,75 y \$ 0,85 por un empaque de papas fritas tipo chips con cascara y chíá. El precio ideal se ubica en el valor de \$ 0,80.

Análisis de correlación

Tabla 4. Análisis de correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
P1	1,000												
P2	-0,015	1,000											
P3	0,146	0,126	1,000										
P4	0,165	0,331	0,701	1,000									
P5	0,144	-0,142	0,119	0,371	1,000								
P6	0,001	-0,227	-0,081	-0,095	-0,054	1,000							
P7	0,134	0,048	-0,161	0,021	-0,086	0,161	1,000						
P8	0,433	0,009	0,088	0,153	0,329	0,110	0,015	1,000					
P9	0,160	-0,044	-0,012	0,023	0,314	0,135	0,253	0,300	1,000				
P10	0,323	0,122	0,002	0,289	0,122	0,062	0,192	0,274	0,435	1,000			
P11	0,462	-0,041	-0,113	0,323	0,133	0,085	0,317	0,359	0,374	0,546	1,000		
P12	0,122	-0,174	-0,158	-0,108	0,047	0,344	0,316	0,099	0,096	0,073	0,177	1,000	
P13	-0,142	-0,144	-0,157	-0,090	-0,020	-0,036	0,054	-0,210	-0,009	0,127	0,078	0,109	1,000

La matriz de correlación, que se muestra en la tabla anterior, determina que existe una relación fuerte, con un índice de 0,701 entre la variable de atributos y las personas que consumen regularmente papas fritas, lo que permite concluir que los encuestados que consumen con mayor frecuencia papa fritas tipo chips prefieren la cantidad de producto como el principal atributo.

3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente

- La conclusión en base al uso de las tablas de información cruzada de la encuesta, las cuales determinan que el consumo de papas fritas tipo chip es un producto enfocado en los consumidores masculinos, debido a que el 66% de los encuestados mencionan consumir con regularidad este producto. Por el contrario, el 72% de las mujeres no consume de forma regular.

- Con respecto a la conclusión referente a la hipótesis de investigación, se aceptó la hipótesis, por tanto, ya que existe un porcentaje superior al 90% de los consumidores que estarían dispuestos a adquirir las papas fritas tipo chips.
- Los expertos permiten concluir que la papa es un producto alimenticio con alta demanda entre los consumidores y la industria, debido a su versatilidad en la fabricación de alimentos, como harina de papa, congelados y otros productos derivados de la papa.
- Existe disponibilidad de acceder a proveedores de papa, debido a que es un alimento con alta intensidad de cultivo, además ha mejorado la productividad debido al uso de semilla certificada.
- Los expertos, grupo focal y encuestados mencionan que el producto tendría una alta aceptación entre los consumidores, pero se debería resaltar la promoción de los beneficios de la chía como semilla que tiene alto valor nutricional y bajo aporte calórico.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente capítulo está estructurado en base a la información investigada en el análisis de entornos y en la recolección de datos entregados en la investigación de mercado, de esta manera, se determinan factores que sirven para delinear el modelo de negocio que permite satisfacer las necesidades del consumidor de alimentos.

La papa es considerada un alimento estratégico y forma parte de la canasta básica de productos, por lo que, el estado lo considera parte de la seguridad alimentaria para los habitantes del país, debido a su alto consumo.

En la encuesta formulada se comprueba la importancia de la papa, porque el 75% de los encuestados indican que consumen papa de forma diaria en su dieta,

siendo junto con el arroz y el pan los productos de mayor demanda entre los consumidores.

De igual manera, lo manifestaron los participantes del grupo focal, ya que mencionaron que la papa forma parte de su dieta diaria, siendo consumido en el plato principal, sopa y otro tipo de comidas. Es por ello, que la papa ocupa un lugar privilegiado entre los agricultores del país.

Este aspecto beneficia al proyecto, porque le permite un acceso a proveedores de materia prima, que cuentan con el 75% de los productores entre pequeños y medianos cultivos, lo cual muestra una alta diversidad para escoger a los mejores proveedores, además, al ser un ciclo corto se puede obtener papa de calidad durante todo del año.

En el análisis de las fuerzas competitivas, se encuentra una oportunidad de negocio en el bajo poder de negociación de los proveedores, especialmente en lo que se relaciona a los productores de papa.

En el Ecuador existe una alta diversidad de unidades agrícolas, según Censo Nacional Agropecuario (2016), existen 82.759 productores del tubérculo, especialmente en las provincias de la zona norte y central de la serranía, siendo la provincia de Chimborazo, Carchi y Cotopaxi, los principales polos de producción agrícola de papa, los cuales tienen cercanía con los canales de distribución.

Esta información encontrada en el análisis de entornos es confirmada en la entrevista con los expertos, ya que, mencionan que en el Ecuador existe diversidad de proveedores en el campo agrícola, debido a que la papa es un cultivo rentable para el agricultor, esto permite conseguir papa tipo chip con materia prima de calidad.

A criterio de los expertos, la cantidad de cultivos de papa también se debe a la influencia del sector público, ya que ha entregado insumos agrícolas y créditos blandos para la adquisición de maquinaria.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ha estructurado proyectos, con el objeto de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos a disposición de los agricultores, esto permite que los productores de papa tengan mayor disponibilidad de productos para entregarlos a la industria alimenticia.

Esta información es corroborada por los expertos entrevistados, que mencionan que la demanda de papa para la industria alimenticia ha aumentado, porque es un alimento que tiene preferencia por el consumidor.

La información encontrada en el análisis de entornos muestra que las políticas públicas emitidas por el gobierno se han concentrado en la entrega de crédito a tasas preferenciales, en las instituciones financieras del Estado, como son la Corporación Financiera Nacional y BanEcuador. Esto permite crear una oportunidad de negocio que se vincula por medio de la disponibilidad de proveedores de materia prima agrícola.

Lo que se relaciona con los canales de distribución, existen bajas barreras de entrada, este factor crea una oportunidad de negocio, porque se puede comercializar el producto mediante los supermercados y puntos de venta, como tiendas especializadas y delicatessen.

Esta oportunidad de negocio vinculada con los canales de distribución se complementa con el comportamiento del consumidor, que fue encontrado en el grupo focal. Donde se mencionó, que las familias compran los alimentos en supermercados y tiendas especializadas, siendo la madre quien tiene la decisión de compra de alimentos, enfocándose en los productos que aportan a la dieta en base a un equilibrio entre carbohidratos, vegetales y proteínas.

En el aspecto social, la industria de elaboración de alimentos y el sector agrícola son fuertes generadores de empleo en el país, especialmente en el rango demográfico entre 15 y 29 años, lo cual crea una oportunidad de negocio, porque existe mano de obra disponible para los proveedores de materia prima y para la empresa que se pretende crear con el plan de negocios.

La información económica sobre las ventas del sector de elaboración de alimentos con el código CIIU C1030.23, muestran que es un sector que se encuentra en una fase de crecimiento, entre el año 2011 y 2017, las ventas del sector se han incrementado en el 7,94% de promedio anual.

Esta información del sector junto con la baja inflación que se ha presentado en el país en los últimos cinco años permite crear una oportunidad de negocio que se crea debido a factores macroeconómicos, los cuales son importantes para la sustentabilidad financiera de la empresa.

Como parte de la oportunidad de negocio, es importante que el emprendedor tome en cuenta la principal amenaza encontrada, que es la inestabilidad en el precio de la papa, la cual está vinculada con factores externos al entorno, como es la incidencia del cambio climático y la presencia de heladas, que conjuntamente con la presencia de temporadas de sequía, producen un incremento de precio de la papa hacia el consumidor final y la industria alimenticia que demanda este producto como parte de su proceso productivo. Para este aspecto, es importante que se generen contratos de largo plazo, alianzas estratégicas y capacitación como parte del proceso de negociación con los proveedores.

Finalmente, se puede mencionar que, existe una oportunidad de negocio vinculada con el comportamiento del consumidor, ya que en el grupo focal y en la encuesta se encontró una alta disposición a comprar el producto, resaltando como mayor atributo el sabor, la calidad de la materia prima y los beneficios nutricionales vinculados con la chía.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing sirve para delinear los objetivos del marketing mix en función del alcance que la gerencia quiere establecer para la organización, sirve como guía para establecer las acciones de producto, precio, plaza y promoción.

La estrategia seleccionada para la comercialización de papas fritas tipo chips con chíá, es diferenciación, la cual se conceptualiza como brindar cualidades distintivas a un producto, estas cualidades deben ser valoradas por el consumidor y se distintivas de la competencia (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

La forma de concebir la estrategia de diferenciación es con la combinación del producto con la chíá, esto permite establecer una distinción con la competencia identificada en la encuesta, que son las papas fritas de la marca Ruffles, Lays y el producto ofrecido sin marca, esta especificación se estableció en la investigación del cliente. Adicionalmente se debe ofrecer a los consumidores, los atributos que buscan en alimentos, como son el sabor, materia prima de calidad y la cantidad del producto.

La estrategia de posicionamiento se establece en base a la especificación del producto, en este caso se busca posicionar a las papas fritas tipo chips con chíá en base a una estrategia “más por más”, esto es ofrecer mayores atributos en el producto a un precio mayor a la competencia.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se basa en los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 5. Mercado objetivo

	Número personas
Población de la ciudad de Quito	2.239.191

Segmentación Demográfica	Población mayor a 5 años	2.037.454
Segmentación Conductual	Población que consume regularmente papa fritas tipo chips (75%)	1.528.091
	Población que conoce los beneficios de la chía (76%)	1.161.349
Segmentación Psicográfica	Personas que tienen preferencia por consumir alimentos nuevos, innovadores y con alto valor nutricional.	

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

El mercado objetivo del proyecto está conformado por 1.161.349 personas mayores a 5 años y que tienen una predilección por el consumo de papas fritas tipo chips con chía.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor toma en cuenta la siguiente estructura en base del Modelo Canvas:

Tabla 6. Modelo Canvas

Asociados claves  Productores de papa Productores de chía Fabricantes de envases de alimentos Organismos de control y regulación de venta de alimentos	Actividades claves  Corte y fritura de la papa Mezcla con la chía Negociación con canales de distribución Acciones del marketing mix	Propuesta de valor Entregar un alimento basado en un producto agrícola con alta demanda como es la papa, para que junto con la chía se cree un alimento con alto valor nutricional que tenga diferenciación de la competencia	Relación clientes  Redes sociales de la empresa, página web y línea telefónica.	Segmento de clientes  Personas mayores de 5 años que consumen papas fritas tipo chips: 1.161.349
	Recursos claves  Operarios de la línea de producción Asesores comerciales		Canales  Supermercados, autoservicios y puntos de venta de alimentos	
Estructura de costos  Salarios del personal Gastos operativos Gastos financieros		Fuentes de Ingreso  Ingreso por venta del producto		

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El producto que define el plan de negocios es la elaboración de papas fritas tipo chips, el factor diferenciador respecto a la competencia es que contendrá la cascara de la papa y serán combinadas con chía, debido a que es una semilla con alto contenido de fibra, antioxidantes y ácidos grasos tipo omega 3 de origen vegetal.

Los atributos nutricionales de la papa y la chía son los siguientes:

Tabla 7. Atributos papa y chía

Componentes para una porción de 100 gramos de papa	Cantidad
Energía	87 kcalorías
Agua	77 gramos
Carbohidratos	20,13 gramos
Fibra dietética	1,8 gramos
Proteínas	1,87 gramos
Vitamina C	130 microgramos
Vitamina B: tiamina, riboflavina y niacina	1,58 microgramos
Calcio	5 microgramos
Hierro	0,31 microgramos
Potasio	379 microgramos
Fósforo	44 microgramos
Componentes para una porción de 100 gramos de chía	Cantidad
Energía	486 kcalorías
Carbohidratos	42,1 gramos
Fibra dietética	34,4 gramos
Proteínas	30,7 gramos
Vitamina A	54 microgramos
Vitamina B: tiamina, riboflavina y niacinina	9,01 microgramos
Calcio	631 microgramos
Hierro	7,7 microgramos
Magnesio	335 microgramos
Fósforo	860 microgramos

Tomado de FAO, 2000

La formulación de la preparación de las papas fritas tipo chips con cascara y chía es la siguiente:

Tabla 8. Formulación producto

Componentes para una porción de 50 gramos de producto final	Cantidad
Papa cortada tipo chip con cáscara	55 gramos
Perejil	5 gramos
Sal de ajo	5 gramos
Cebolla paiteña	5 gramos
Limón	5 gramos
Chía	15 gramos
Aceite vegetal	10 gramos
Sal	3 gramos
Pimienta	1 gramo

La descripción del proceso de elaboración del producto es el siguiente:

1. Colocar la chía en un recipiente plano y tostarla por el lapso de 5 a 7 minutos
2. Cortar en porciones delgadas las papas con cascara
3. Freír las papas en aceite
4. Sazonar con el perejil picado, cebolla paiteña picada y sal de ajo
5. Agregar la sal y pimienta
6. Apagar el fuego y esparcir la chía
7. Sazonar con el limón

Como parte del proceso de mercadeo de las papas fritas tipo chips con chía es importante analizar las etapas del ciclo de vida del producto con el fin de establecer el correspondiente direccionamiento estratégico:

1. Introducción

El objetivo principal en esta etapa es crear conciencia en el mercado objetivo sobre la existencia de las papas fritas tipo chips con chía, con el fin de alinear las necesidades del consumidor con los atributos del producto. La estrategia de

marketing consiste en lanzar un producto con precio ligeramente superior a la competencia y con alta promoción.

2. Crecimiento

El objetivo que el producto debe cumplir en esta etapa es aumentar la participación de mercado mediante la creación de un grupo de seguidores que se engancharon con el producto. La estrategia de marketing asociada a esta etapa es aumentar los canales de distribución e incrementar la presencia en el punto de venta.

3. Madurez

El objetivo en esta etapa es defender la participación de mercado. La estrategia de marketing que se debe utilizar es modificar el producto con el lanzamiento al mercado de nuevas variedades y sabores, se puede mezclar la papa frita tipo chip con cascara con otro tipo de semilla o utilizar otro tipo de tubérculo como la yuca o camote con chía.

4. Declive

El objetivo en etapa de declive es maximizar la rentabilidad del producto mediante la optimización de gastos en la empresa, como estrategia de marketing se debe identificar los productos con menor atractivo del mercado, para reposicionarlos o sacarlos de la industria.

Branding

La marca seleccionada para el producto es ChíaChips, con el uso de esta marca se busca que el consumidor capte los ingredientes del alimento, ya que contiene la combinación de las palabras chía y chips, que representa el nombre de las papas fritas que es conocido en el mercado. De esta manera se resalta en la marca el aspecto diferenciador del alimento que es el uso de la semilla de chía. El logotipo es el siguiente:



Figura 2. Logotipo

El logotipo representa una planta de papa en crecimiento, que se encuentra en el terreno fértil mirando hacia el horizonte, que se representa con el color azul de fondo. En el uso de los colores predomina el verde, que es la representación de la planta de papa y chíá.

Empaque

El empaque seleccionado para el producto es una combinación de polipropileno y polietileno biodegradable de siete capas, el cual permite la conservación del producto en condiciones naturales y protege la entrada de oxígeno y luz en el interior del empaque. La información que debe incluir el empaque es la rotulación de alimentos y la aprobación del registro sanitario es bajo en sal porque existe una absorción del sodio y el aceite mediante el proceso de cocción de la papa con cascara.

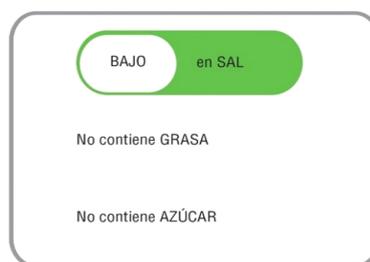


Figura 3. Rotulación alimentos

5.2.2 Plaza

Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) mencionan que la plaza se “refiere a las acciones que debe llevar adelante la empresa para entregar el producto a sus

consumidores, esto puede ser de forma directa o a través de distribuidores (indirecta).

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución seleccionada es intensiva, la cual se ajusta a la estrategia seleccionada en el ciclo de vida del producto y a la estrategia general de marketing.

El concepto desarrollado por Kotler (2012) para la distribución intensiva es la mayor cantidad de puntos de venta para asegurar la oferta del producto, esta estrategia tiene como ventaja una alta participación de mercado y un mercado objetivo altamente satisfecho.

Para ejecutar esta estrategia se establece el canal de distribución indirecto.

Estructura y tipo de canal de distribución

Este tipo de canal requiere de la presencia de intermediarios que en este caso son los supermercados donde se comercializará el producto, que son: Corporación La Favorita con sus marcas Supermaxi, Megamaxi y Akí; Supermercados El Coral, Supermercados Santa María y Corporación El Rosado.

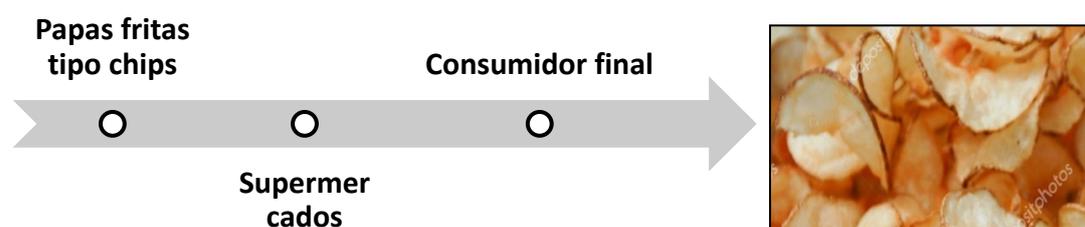


Figura 4. Estructura canal distribución

Los requisitos que se debe cumplir para acceder a los supermercados son los siguientes:

Contar con un plan de mercado, el mismo que será considerado por el Departamento de Compras de cada supermercado.

1. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una muestra y/o catálogo, lista de precios y demás detalles necesarios para evaluar el posicionamiento del producto como son: nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios o Notificación Sanitaria (donde aplique), breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo.
2. El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de opción para el consumidor, saturación, oportunidad de mercado, segmento al que corresponde, experiencia y otros. La aceptación o negativa le será notificada al interesado en un plazo máximo de 15 días desde la recepción completa de la información detallada en el numeral 2 anterior.
3. De convenir a los intereses de las partes, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su provisión.

Punto de venta

La empresa dispone de instalaciones donde se pueda realizar el proceso de elaboración, espacio para bodegas de materia prima y almacenamiento de producto terminado.

Debido a la naturaleza del proyecto y por encontrarse estratégicamente ubicado en relación al mercado objetivo, se requiere un espacio en las afueras de la ciudad de Quito, para contar con estas facilidades operativas y logísticas.

Para determinar el lugar ideal de la localización de la instalación de la empresa se toma en cuenta los siguientes factores:

1. Acceso a los canales de distribución
2. Precio del arriendo

3. Cercanía a los consumidores
4. Espacio disponible medido en metros cuadrados

Tomando en cuenta los cuatro aspectos anteriores, se han seleccionado tres ubicaciones potenciales para la localización de la empresa, estas son, Amaguaña, Sangolquí y Calderón.

En base a los factores de localización se construye la siguiente tabla de ponderación: Calificación 1: Regular, Calificación 2: Buena, Calificación 3: Excelente

Tabla 9. Ponderación para localización

Sector	Acceso a canales de distribución	Precio del arriendo	Cercanía a los consumidores	Espacio disponible	Total
Calderón	2	1	2	2 (130 mts ²)	7
Sangolquí	2	1	3	3 (150 mts ²)	9
Amaguaña	2	3	3	3 (250 mts ²)	11

En base a la calificación de los factores de localización, el lugar más adecuado para la ubicación de la empresa es la parroquia Amaguaña en el suroriente del Distrito Metropolitano de Quito, porque tiene fácil acceso a los canales de distribución con el uso de las vías de rápida circulación, el precio del arriendo es menor y está cerca de la conexión con las provincias ubicadas en la sierra central donde se abastecerá de materia prima. El costo del arriendo es de \$ 750 más IVA mensuales por una oficina con galpón de 250 mts²

Tabla 10. Arriendo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo instalaciones	10.080,00	10.302,77	10.530,46	10.763,18	11.001,0

5.2.3 Precio

Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada se establece la fijación de precio de acuerdo a la estructura de costos encontrada en el proceso de fabricación de las papas fritas tipo chips con chí. La fijación de precios en base a costos destaca la valoración de costos variables asociados a la materia y los gastos asociados al pago de personal y otros gastos operativos. La acumulación de estos valores adicionado un margen de rentabilidad permite obtener el precio que se establece al canal de distribución y consumidor.

Costo de venta

Para determinar el costo de venta de un empaque de 50 gramos se toma en cuenta la materia prima según la formulación dispuesta en la explicación de producto y los costos de envoltura y empaque. La estructura de costos es la siguiente:

Tabla 11. Costo de venta

DETALLE	Envase de 50 gramos
Costo materia prima	0,404
<i>Papa cortada tipo chip con cáscara</i>	<i>0,120</i>
<i>Perejil</i>	<i>0,001</i>
<i>Sal de ajo</i>	<i>0,080</i>
<i>Cebolla paiteña</i>	<i>0,070</i>
<i>Limón</i>	<i>0,010</i>
<i>Chía</i>	<i>0,090</i>
<i>Aceite vegetal</i>	<i>0,013</i>
<i>Sal</i>	<i>0,010</i>
<i>Pimienta</i>	<i>0,010</i>
Costo empaque exterior (caja)	0,02
Costo empaque interior	0,04
Costo etiqueta	0,06
COSTO DE VENTA	0,524
Gastos salarios	0,08
Gastos generales	0,07

DETALLE	Envase de 50 gramos
Gastos financieros	0,01
Gastos depreciación	0,01
COSTO DEL PRODUCTO	0,69
Margen utilidad	0,08
PRECIO DISTRIBUIDOR	0,77
Margen utilidad distribuidor	0,08
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	0,85

El precio para el consumidor final detallado en la tabla anterior es \$ 0,85, este valor se encuentra dentro del rango obtenido en el modelo de fijación de precios que se expuso en el capítulo del análisis del cliente, de acuerdo, a la expresión de los encuestados el rango de precio óptimo se ubica entre \$ 0,75 y \$ 0,85, por tanto, el precio se ubica en el límite superior del modelo de Van Westendorp

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste implementada por la empresa se enfoca en la entrega de producto adicional al canal de distribuidor, estos son los supermercados donde se comercializará las papas fritas tipo chips con chíá. Con la ejecución de esta estrategia se incentiva la promoción del producto en el punto de venta y los supermercados mejoran su rentabilidad.

La bonificación de producto será de 20% adicional a la compra, por cada caja con 10 fundas de 50 gramos se entregará 2 fundas adicionales del mismo tamaño. Esto significa que la caja contendrá 12 fundas y será facturado por 10 fundas al supermercado. La duración de esta estrategia es el primer año de funcionamiento del proyecto, con el fin de posicionar el producto en el punto de venta.

El presupuesto asignado para la entrega de producto adicional es \$ 6.900 en el año 1, corresponde a 50.000 unidades de producto que serán obsequiadas al canal de distribución (supermercados):

Tabla 12. Ponderación para localización

Detalle	Año 1
Bonificación producto adicional	6.900,00

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

Como estrategia promocional se establece la ejecución de actividades de promoción hacia el punto de venta, que corresponde a los supermercados, de esta manera se alinea con una estrategia de empuje. Las acciones que se deben implementar son las siguientes:

- **Publicidad**

Como acciones de publicidad se entiende a todos los mensajes emitidos desde la empresa para dar a conocer el producto. La publicidad se concentra en comunicar los atributos de las papas fritas tipo chips con chíá hacia el mercado objetivo, estableciendo la diferenciación con la competencia que se ubica en el sector de snacks en los supermercados. La estructura de la campaña de publicidad se realiza de la siguiente manera:

Página web: la empresa contará con una página web centrada en la visualidad del producto y de fácil navegación. El contenido dispuesto en la red debe disponer de la información nutricional, descripción de la empresa, videos institucionales y del proceso de elaboración, galería de fotos, recetas con las cuales acompañar el producto, puntos de venta donde se puede encontrar el producto, link hacia las redes sociales y la información de contacto. El costo por el diseño de la página web y su alojamiento será \$ 1.800, esto incluye el mantenimiento, hosting y actualización durante el primer año, a partir del segundo año se pagará únicamente por el mantenimiento, hosting y actualización.

Tabla 13. Costos diseño página web

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	1.800,00				
Mantenimiento y hosting		180,00	183,40	186,86	190,38

Redes sociales: un canal que será utilizado con mucha fuerza por la empresa en Facebook e Instagram, donde se publicará periódicamente contenido relacionado con el producto, generación de concursos e interacción con los usuarios de estas redes sociales. Adicionalmente se efectuará publicidad en base a costo por click, enfocada en el mercado objetivo, para esto se asigna un presupuesto mensual de \$ 250,00 para las redes sociales mencionadas.

Tabla 14. Costo redes sociales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad redes sociales	3.000,00	3.056,60	3.114,27	3.173,02	3.232,89

- **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas se concentrará en el canal distribuidor con los supermercados y el consumidor final. En el caso del canal distribuidor se mencionó la entrega de producto adicional.

Para el consumidor final se pretende desarrollar un concurso promocional mediante la acumulación de empaques vacíos del producto, para lo cual se debe depositar en un sobre 8 empaques en las agencias de Western Union para la participación en el sorteo semanal de televisiones, consolas de video y celulares.

La duración de esta acción promocional será durante el primer trimestre posterior al lanzamiento del producto y la frecuencia será en el año 1 y año 2. Para este efecto se asigna un presupuesto de \$ 5.000 anual.

Tabla 15. Costos promoción ventas

Detalle	Año 1	Año 2
Promoción ventas: consumidor final	5.000,00	5.094,33

- **Relaciones Públicas**

Como acción de relaciones públicas se contratará a nutricionistas para que sean entrevistados en programas de radio para hablar de los beneficios del consumo de chía y las bondades de consumir la papa con cáscara.

La duración de las entrevistas será de 10 minutos, se planifica realizar posterior a la finalización del sorteo de premios de la promoción de ventas, el presupuesto asignado es \$ 2.500 de forma mensual en un período trimestral, durante el año 1, año 2 y año 3. Para ejecutar esta acción de relaciones públicas se prevé la participación en las siguientes revistas radiales:

Radio FM Mundo – Frecuencia 98.1 – Programa Vamos Mundo Magazine – Horario 14:00 / 16:00

Radio Visión – Frecuencia 91.7 – Programa Desde Mi Visión – Horario 15:00 / 17:00

Tabla 16. Costo relaciones públicas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Relaciones públicas	7.500	7.641,50	7.785,67

- **Marketing directo**

La acción de marketing directo es la ejecución de activaciones promocionales en centros comerciales de la ciudad de Quito durante el fin de semana, con la prueba del producto para los asistentes y entrega de material promocional, como esferos, cuadernos y pendrives, los centros comerciales donde se desarrollará esta acción de marketing directo son Condado Shopping y Quicentro Sur.

La ejecución de las activaciones promocionales será en conjunto con la duración de la promoción de ventas. El presupuesto asignado para este propósito es \$ 5.000 que incluye el alquiler de espacios en el centro comercial, personal, producto gratis y el material promocional.

Tabla 17. Costos marketing directo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material promocional	500	509,43	519,04	528,84	538,81
Activaciones centro comercial	5.000	5.094,33	5.190,45	5.288,37	5.388,15

5.3 Presupuesto de Marketing Mix

El presupuesto de las acciones del marketing mix es el siguiente:

Tabla 18. Presupuesto marketing mix

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción ventas: canal distribución	6.900,00				
Diseño página web	1.800,00				
Mantenimiento y hosting		180,00	183,40	186,86	190,38
Publicidad redes sociales	3.000,00	3.056,60	3.114,27	3.173,02	3.232,89
Promoción ventas: consumidor final	5.000,00	5.094,33			
Relaciones públicas	7.500,00	7.641,50	7.785,67		
Material promocional	500,00	509,43	519,04	528,84	538,81
Activaciones centro comercial	5.000,00	5.094,33	5.190,45	5.288,37	5.388,15
Diseño corporativo	600,00				
Total	30.300,00	21.576,20	16.792,82	9.177,09	9.350,23

El presupuesto de marketing tiene un valor de \$ 87.196 durante los cinco años de proyección, el año con mayor gasto en acciones de marketing es el año 1 con \$ 30.300, que corresponde al 34% del presupuesto total, esto se debe a que en la etapa de introducción del producto los esfuerzos de marketing tienen que ser

mayores para dar a conocer el producto en el mercado objetivo. En este año el 40% se destina a la promoción de ventas para el distribuidor y consumidor final con el fin de posicionar el producto en el mercado objetivo a través del canal de ventas.

En el año 2, el 50% se destina en promoción con el consumidor final a través del sorteo programado y las activaciones en el centro comercial. En el año 3, el mayor desembolso es para las actividades de relaciones públicas y activaciones en centros comerciales. En el año 4 y 5 la principal actividad continúa siendo las activaciones en centros comerciales y toma mayor importancia la publicidad en redes sociales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“El camino de nuestra empresa es el esfuerzo constante para ser reconocida como una organización especializada en la fabricación de alimentos innovadores con el uso de materia prima cultivada en los campos de nuestro país y que tenga un sello de sabor inconfundible. Los productos que ofrecemos benefician las necesidades nutricionales de los consumidores porque provienen de materia prima seleccionada en base a criterios de excelencia y son elaborados con el amor y las manos capacitadas de nuestra gente”.

6.1.2. Visión

“El anhelo de nuestra empresa, es posicionarse en el mercado de snacks y bocaditos, en el año 2024 ser líderes de nuestro segmento comercial en base al trabajo diario de nuestros colaboradores, la gestión de los administradores y la voluntad y apoyo de los accionistas. Queremos ser una organización que transforme la vida de nuestros clientes con la entrega de alimentos funcionales que les ofrezcan un mejor nivel de vida”.

6.1.3. Objetivos SMART de la organización

Para plantear los objetivos se considera las perspectivas de la metodología del Balance Score Card, herramienta de control empresarial que permite establecerlos y controlar que se cumplan. A continuación, se detallan los objetivos de mediano y largo plazo de este plan de negocios:

Tabla 19. Objetivos de la empresa

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo táctico	Fecha de cumplimiento	Indicador
Financiera	Lograr que la empresa alcance la sustentabilidad financiera y genera valor a sus accionistas	Aumentar el nivel de ingresos por ventas en el 8% entre el año 1 y año 3	Año 2021 – Mediano Plazo	Ingresos por ventas año 3 – Ingreso por ventas año 1 / Ingreso por ventas año 1
		Obtener el margen neto de ventas sobre utilidad mayor al 12%	Año 2022 – Largo Plazo	Margen operacional – Gastos / Utilidad neta
Cliente	Posicionar las papas fritas tipo chips con chíá en el mercado objetivo y obtener liderazgo en el segmento de bocaditos y snacks	Mantener un presupuesto de publicidad entre el 15% y 20% de los ingresos anuales	Año 2020 – Mediano Plazo	Gastos de publicidad / Ingresos
Formación y crecimiento	Preparar al personal de la empresa y mantener su salario enfocado en el crecimiento de las ventas de la empresa	Asignar un presupuesto de capacitación anual del 5% del ingreso anual	Año 2020 – Mediano Plazo	Gastos de capacitación / Ingresos
		Incrementar el salario del personal en el 5% con relación al año anterior	Año 2023 – Largo Plazo	Gastos por salario año 5 – Gastos por salario año 4 / Gasto por salario año 4
Procesos internos	Cumplir con el tiempo de despacho de producto requerido por el canal de distribución	Asegurar el tiempo de entrega en el canal de distribución en un máximo de 5 días a partir de la orden de pedido	Año 2020 Mediano Plazo	Días transcurridos entre la orden de pedido y la entrega del producto al canal de distribución

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

La elaboración y comercialización de las papas fritas tipo chips con cáscara y chíá se fundamenta en el siguiente mapa de procesos:

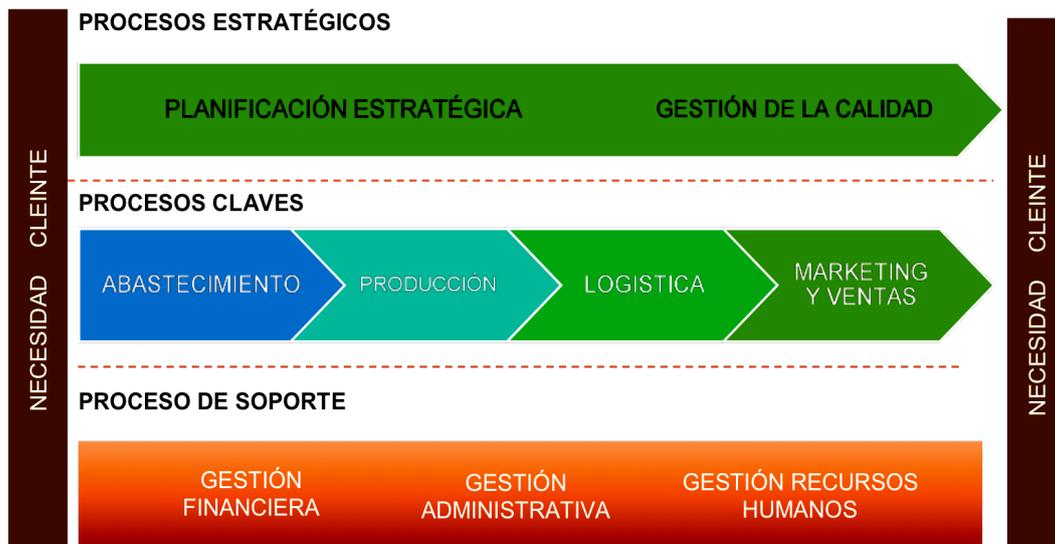


Figura 5. Mapa de procesos

El mapa de procesos se divide en tres niveles, en cada uno existe una asignación de actividades de acuerdo a su relación con la satisfacción de necesidades del cliente:

- **Procesos estratégicos:** Se orientan a establecer los lineamientos de la gestión operativa, sirven de guía a la dirección en la toma de decisiones y su fin es fortalecer la operación del negocio. Están conformados por la planificación estratégica y gestión de calidad, en su relación con el organigrama estos procesos corresponden a las funciones del gerente general.
- **Procesos claves:** Son los procesos relacionados directamente con la obtención del producto final mediante la transformación de la materia prima, su fin es satisfacer las necesidades del consumidor. Este proceso lo conforman los siguientes procesos: Abastecimiento, Producción, Logística y Marketing y Ventas. Al tratarse de los procesos donde se genera valor a la empresa tienen relación con las funciones del área comercial y operaciones.
- **Procesos de soporte:** Son todas las actividades que sirven de soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente y en los tiempos requeridos por el mercado objetivo, en este caso se refiere a la gestión financiera, administrativa y recursos humanos de la empresa, que en el

organigrama está representada por las funciones del coordinador administrativo financiero.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor de Porter es una herramienta que permite identificar aquellos procesos que agregan valor a la empresa y a la relación con los clientes, estos procesos se observan en la siguiente cadena de valor:



Figura 6. Cadena de valor

- Logística de entrada: Selección y negociación con los proveedores, con especial atención a los proveedores de papa que se encuentran en las provincias centrales de la sierra. Compra de la materia prima e insumos, recepción y verificación del estado de los productos adquiridos a los proveedores, en lo que respecta al resto de proveedores se buscará adquirir la materia prima a los agricultores de chíá, en el caso del resto de insumos como perejil, sal de ajo, cebolla y limón se comprará en el mercado mayorista de la ciudad de Quito. El control de calidad se realiza en base a las buenas prácticas de manufactura y preparación de alimentos

- Producción: Se refiere al proceso de transformación de la materia prima e insumos en el producto final, control de calidad, envasado, etiquetado y almacenamiento del producto final listo para ser distribuido, de acuerdo a las actividades mostradas en el diagrama de flujo.
- Logística externa: Control de inventario del producto final generando un equilibrio con las ordenes de despacho emitidas por la coordinación comercial, al igual que las actividades de prospección con los distribuidores, toma de pedidos y despacho. En lo que corresponde a la entrega del producto se realiza con una empresa especializada de transporte. La facturación y cobros del producto final es una tarea de la asistente administrativa.
- Marketing y ventas: Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar el producto al canal de distribución y llegar al consumidor final.
- Servicio Post Venta: Control de calidad del producto, seguimiento a los requerimientos de los distribuidores y clientes finales, manejo de reclamos y devoluciones, encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente frente al producto.

6.2.3 Flujograma del proceso

El flujograma del proceso de elaboración de las papas fritas tipo chip se concentra en las actividades desde la compra de materia prima hasta la entrega en puntos de venta, como se muestra en la siguiente figura:

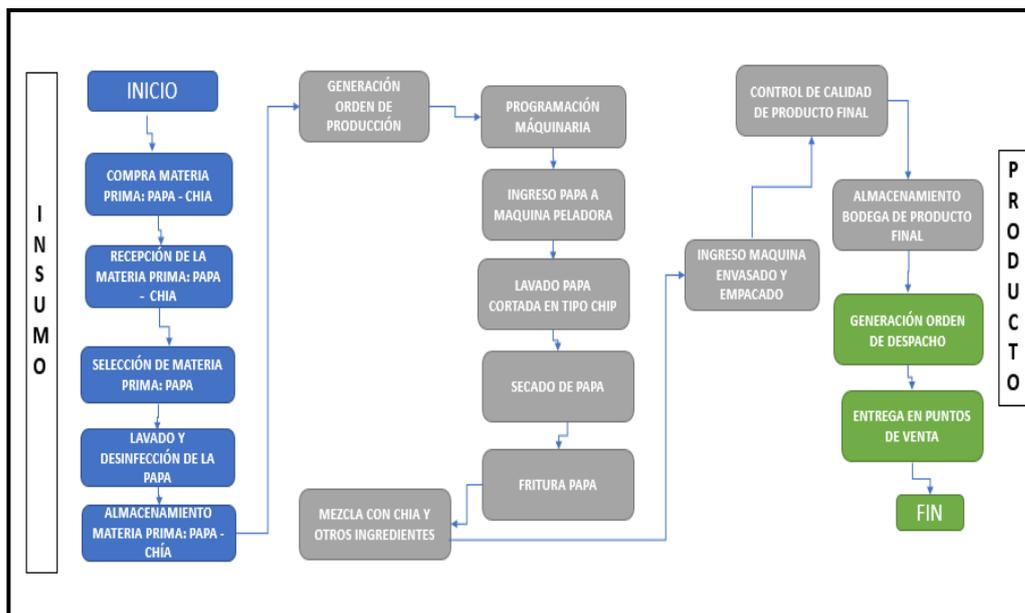


Figura 7. Flujograma del proceso de producción

La descripción de tiempos y encargados de las actividades anteriores se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 19. Descripción de tiempos y responsables

Descripción	Duración (minutos)	Encargado	Costo de la actividad (dólares)
Compra materia prima	10	Operario logística y bodega	0,379
Recepción de la materia prima	60	Operario logística y bodega	2,273
Selección de la materia prima	45	Operario logística y bodega	1,705
Total recepción insumos	115		
Lavado y desinfección de la materia prima	35	Operario producción	1,326
Almacenamiento materia prima	10	Operario producción	0,379
Generación orden de producción	5	Coordinador operaciones	0,284
Programación maquinaria	5	Coordinador operaciones	0,284
Pelado y cortado de papa	30	Operario	1,136
Lavado papa cortada en tipo chip	5	Operario	0,189
Secado de papa	15	Operario	0,568
Fritura de papa	20	Operario	0,758
Mezcla con chia y otros ingredientes	5	Operario	0,189

Descripción	Duración (minutos)	Encargado	Costo de la actividad (dólares)
Envasado y empaçado	15	Operario	0,568
Control de calidad de producto final	30	Coordinador operaciones	1,705
Almacenamiento bodega de producto final	15	Operario	0,568
Total preparación	190		
Generación orden de despacho	15	Coordinador comercial	0,852
Entrega puntos de venta	Servicio transporte externo		65,000
Total despacho	15		
TOTAL TIEMPO PROCESO PRODUCCIÓN			

El costo total de la mano de obra involucrada en las actividades de producción es \$ 13,163, a este valor se debe agregar el costo por transporte de mercadería, la cual se realiza una vez por semana, a través de un gestor de logístico especializado, el valor que cobra este transporte es \$ 65,00 por cada viaje realizado desde las instalaciones de la empresa hasta el punto de distribución.

6.2.4 Infraestructura

La infraestructura necesaria para sustentar el proceso de producción es la siguiente:

Tabla 20. Detalle de equipos

Equipamiento cocina	Unidades	Valor unitario	Valor total
Balanza industrial	2	380,00	760
Pelador de papa industrial	2	1.800,00	3.600
Extractor de olor	2	1.250,00	2.500
Cortador de papa industrial	2	1.800,00	3.600
Freidora industrial	1	3.500,00	3.500
Selladora y empaçadora	1	9.800,00	9.800
Tanque almacenamiento	4	325,00	1.300

Equipamiento cocina	Unidades	Valor unitario	Valor total
Equipos almacenamiento	24	75,00	1.800
Equipos de acero inoxidable	6	130,00	780
Total			27.640

El pelador de papa se emplea para aquellos productos que tiene deformaciones en su estructura, conocidos como ojo en la papa, de esta manera se obtiene un corte uniformado y de mejor aspecto para el consumidor.

En lo que respecta al equipamiento y mobiliario de oficina se requiere los siguientes equipos:

Tabla 21. Detalle de equipos y mobiliario de oficina

Equipo de oficina y computación	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores	5	850,00	4.250
Impresores	3	350,00	1.050
Teléfonos	5	65,00	325
Mobiliario	5	350,00	1.750
Archivadores	5	75,00	375
Sillas	15	45,00	675
Salas comunes	1	500,00	500
Total			8.925

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa ChíaChips en su fase inicial dispondrá de cuatro socios, quienes aportarán el capital inicial de \$ 53.982,09 en partes iguales. La constitución legal de la empresa será compañía limitada y tendrá una apertura posterior a otros socios sin el giro del negocio y el crecimiento comercial de la empresa lo

necesiten, para ello se necesitará de la aprobación de los cuatro socios fundadores.

El objeto de constitución de la compañía será la elaboración de productos alimenticios, de esta manera, se permite a la empresa innovar con otro tipo de ingredientes, según la necesidad del mercado objetivo y del canal de distribución.

En lo que respecta a la solicitud de permisos, en el campo tributario se requiere la emisión del Registro Único de Contribuyentes, en el tema laboral la solicitud de Registro de Empleador y en el tema de producción se requiere la aprobación de la Agencia de Control Sanitario, cumplimiento de la norma de fabricación del Servicio de Normalización y el certificado de manipulación de alimentos del Ministerio de Salud.

6.3.2 Diseño organizacional

La empresa contará con un diseño organizacional funcional, concentrado en el área de producción y con el mínimo personal requerido con el fin de optimizar recursos en la fase inicial.

Organigrama

El organigrama planteado para ChíaChips es el siguiente:

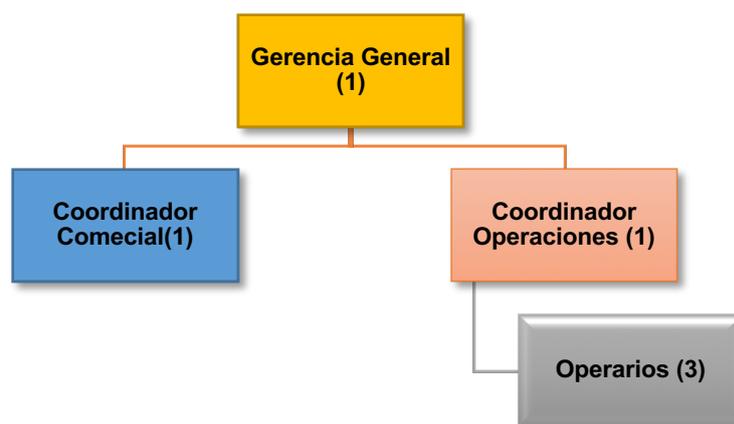


Figura 8. Organigrama

De acuerdo al crecimiento comercial de la empresa, se planifica contratar personal adicional en el inicio del año 4 de funcionamiento, con el fin de cumplir tareas administrativas y de control. Los cargos que se planifican contratar son asistente administrativa y coordinador financiero.

Gastos de sueldos y salarios

En la siguiente tabla se muestra los gastos en sueldos y salarios que incluyen los beneficios de ley:

Tabla 22. Gastos de personal

Cargo	Número personas	Salario mensual por persona	Costo empresa mensual	Costo empresa anual
Gerente General	1	1.050,00	1.297,91	15.547,90
Coordinador Comercial	1	600,00	755,73	9.068,80
Coordinador Operaciones	1	600,00	755,73	9.060,80
Operarios	3	400,00	492,87	5.914,53

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos toma en cuenta los siguientes factores:

- Capacidad de producción: conforme a la inversión en maquinaria y equipos junto con el número de personal de operaciones, se planifica una producción en el mes 1 de 36.000 envases de 50 gramos de ChíaChips. Esta cantidad toma en cuenta el uso de la capacidad instalada de 50%, debido a que trata de un producto nuevo en el mercado. En el inicio del año 5 el uso de la capacidad instalada hasta el 72%.
- Market share: según la capacidad de producción la empresa ChíaChips logra captar el 0,26% de la demanda potencial en el mes 1 y 0,37% en el mes 60, esto indica un crecimiento de 0,11% en el market share.

- Crecimiento de la industria: según la información del Banco Central, el crecimiento promedio entre el año 2013 y 2018 es 5,53%, este porcentaje se emplea en el crecimiento de la producción.
- Inflación promedio: la información del Banco Central es 1,89% en el período entre 2013 y 2018, este porcentaje se utiliza para el crecimiento del precio, que en el año 1 tiene un valor de \$ 0,77 y crece hasta \$ 0,83 en el año 5.

En base de la información mencionada la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 23. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	336.798	387.410	424.682	471.475	517.182
Devolución producto (3%)	10.104	11.622	12.740	14.144	15.515
Ventas netas	326.694	375.788	411.941	457.330	501.66

El crecimiento de ingresos es 9,18% entre el año 1 y el año 5, esto es un efecto del crecimiento de la demanda y la inflación.

La proyección de costos está atada a la producción, ya que se trata de un costo variable, la cantidad de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación crece conforme lo hace la producción y la inflación, de la siguiente manera:

Tabla 24. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción (incluye materia prima, costo mano de obra directa y costos indirectos de fabricación)	258.295	291.038	311.272	336.825	355.283

El crecimiento del costo de producción es 5,05% promedio entre el año 1 y el año 5, este porcentaje es menor al crecimiento de los ingresos.

En el caso de los gastos está compuesto por los gastos generales, que comprende los egresos de operación y los gastos de sueldos del personal encargado de las tareas administrativas:

Tabla 25. Gastos de sueldos y generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de sueldos (personal administrativo)	24.644	26.775	27.265	44.011	44.811
Gastos generales	48.559	40.144	35.683	28.424	28.960
Total	73.203	66.919	62.948	72.435	73.771

El comportamiento de los gastos es diferenciado porque los gastos de sueldos tienen un fuerte crecimiento en el año 4 debido a la contratación de personal adicional, que se mencionó en la estructura organizacional. Los gastos generales tienen un decrecimiento debido a que las actividades de marketing tienen mayor uso en el año 1.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene tres componentes, el 54% corresponde a la compra de maquinaria y equipos, el 42% capital de trabajo y 4% se asignan a los gastos legales necesarios para la apertura de la empresa. El detalle es el siguiente:

Tabla 26. Detalle de inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	77.127,27
Maquinaria, mobiliario y equipos	41.765,00
Gastos legales – permisos operación	3.300,00
Capital de trabajo	28.856,48

La inversión inicial forma parte del activo corriente, en lo que corresponde al capital de trabajo, activo no corriente la maquinaria, mobiliario y equipos y los gastos legales son activos intangibles.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento cumple con la siguiente tabla de amortización anual:

Tabla 27. Estructura de financiamiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	22.176,44	18.562,20	14.577,41	10.184,09	5.340,34
Pago mensual (cuota)	469,00	469,00	469,00	469,00	469,00
Gasto Interés	2.013,81	1.643,27	1.234,73	784,31	287,71
Amortización al capital	3.614,24	3.984,79	4.393,32	4.843,75	5.340,34
Saldo final	18.562,20	14.577,41	10.184,09	5.340,34	(0,00)

La inversión inicial de \$ 22.176 que corresponde al 39% de la inversión inicial, la forma de pago es mensual con una cuota de \$ 469 que corresponde a un plazo de cinco años y tasa de interés e 9,80%, el crédito será solicitado en la Corporación Financiera Nacional, ya que es un proyecto que se alinea con la política pública de generar valor agregado a los productos agrícolas.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo que necesita el proyecto es \$ 28.856, este valor debe considerar la compra de inventario inicial para el proceso de producción con un valor de \$ 12.269, el valor de \$ 13.860 para cubrir el saldo de las cuentas por cobrar en el canal de distribución y \$ 2.727 que es el fondo de maniobra para la sustentación del proyecto.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 28. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	336.798	387.410	424.682	471.475	517.182
(-) Devolución producto (3%)	10.104	11.622	12.740	14.144	15.515
Costo materia prima	258.295	291.038	311.272	336.825	355.283
UTILIDAD BRUTA	68.399	84.749	100.669	120.505	146.384
Gastos sueldos	24.644	26.775	27.265	44.011	44.811
Gastos generales	48.559	40.144	35.683	28.424	28.960
Gastos de depreciación	1.895	1.895	1.895	320	320
Gastos de amortización	660	660	660	660	660
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(7.359)	15.275	35.165	47.090	71.632
Gastos de intereses	2.014	1.643	1.235	784	288
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(9.373)	13.632	33.931	46.306	71.344
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2.045	5.090	6.946	10.702
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.373)	11.587	28.841	39.360	60.643
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	9.840	15.161
UTILIDAD NETA	(9.373)	11.587	28.841	29.520	45.482

La información del estado de resultados muestra que en el año 1 existe una pérdida de \$ 9.373, esto sucede porque el proyecto no se ha posicionado en el mercado y tiene una capacidad comercial por debajo de su punto de equilibrio. En el año 2 existe una utilidad neta de \$ 11.587 que corresponde a un margen de ganancia de 2,99%, incrementándose hasta 8,79% en el año 5. Es importante mencionar que no existe pago del impuesto a la renta en el año 2 y 3 debido a que la empresa se acoge a la exoneración de impuesto a la renta para negocios nuevos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	73.921	71.363	80.242	105.604	132.498	176.109
Corrientes	28.856	28.853	40.288	68.205	96.079	140.671
Efectivo	28.856	868	9.012	34.420	59.100	114.207
Cuentas por Cobrar	-	14.553	16.469	17.811	19.703	21.549
Inventarios	-	4.706	5.160	5.600	6.026	4.915
Inventarios Materia Prima		3.231	3.553	3.875	4.197	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	5.496	6.093	6.499	7.053	-
No Corrientes	45.065	42.510	39.954	37.399	36.419	35.439
Propiedad, Planta y Equipo	41.765	41.765	41.765	41.765	41.765	41.765
Depreciación acumulada	-	1.895	3.791	5.686	6.006	6.327
Intangibles	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300
Amortización acumulada	-	660	1.320	1.980	2.640	3.300
PASIVOS	22.176	28.991	26.283	22.804	20.178	18.307
Corrientes	-	10.429	11.706	12.620	14.838	18.307
Cuentas por pagar proveedores	-	9.904	11.000	11.676	12.677	13.608
Sueldos por pagar	-	525	525	525	788	788
Impuestos por pagar	-	-	181	418	1.372	3.911
No Corrientes	22.176	18.562	14.577	10.184	5.340	-
Deuda a largo plazo	22.176	18.562	14.577	10.184	5.340	-
PATRIMONIO	51.745	42.372	53.959	82.800	112.320	157.802
Capital	51.745	51.745	51.745	51.745	51.745	51.745
Utilidades retenidas	-	(9.373)	2.214	31.055	60.575	106.057

La composición del activo en el año 0 indica que el 58% comprende a los activos no corrientes y 42% como activo corriente; el activo corriente se incrementa hasta el 84% del activo total en el año 5. Esto se debe a la acumulación de efectivo que corresponde a la acumulación de utilidades.

En lo relacionado a las políticas financieras, la cuentas por cobrar y pagar tienen una estructura de 50% de contado y 50% de crédito hasta 30 días. El manejo de inventario determina el 20% de materia prima y producto terminado.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(24.375)	12.129	29.801	29.524	60.447
Utilidad Neta		(9.373)	11.587	28.841	29.520	45.482
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.895	1.895	1.895	320	320
+ Amortización		660	660	660	660	660
- Δ CxC		(14.553)	(1.916)	(1.343)	(1.892)	(1.846)
- Δ Inventario PT	-	(4.706)	(454)	(439)	(426)	1.111
- Δ Inventario MP	-	(3.231)	(322)	(322)	(322)	4.197
- Δ Inventario SF		(5.496)	(598)	(405)	(554)	7.053
+ Δ CxP PROVEEDORES		9.904	1.096	676	1.001	931
+ Δ Sueldos por pagar		525	0	-	263	-
+ Δ Impuestos		-	181	238	954	2.539
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(45.065)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(45.065)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	73.921		(3.985)	(4.393)	(4.844)	(5.340)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	22.176	18.562	(3.932)	(4.393)	(4.844)	(5.340)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	51.745		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	28.856	(27.989)	8.145	25.408	24.680	55.107
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		28.856	868	9.012	34.420	59.100
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	28.856	868	9.012	34.420	59.100	114.207

El total de efectivo al final de período tiene un saldo creciente desde el año 1 hasta el año 5, debido al manejo acertado de la administración financiera del proyecto con la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo que se refleja en el saldo de las actividades operacionales.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(73.921)	2.990	12.676	30.096	30.662	48.131

El flujo de caja del proyecto tiene un comportamiento positivo y creciente, esto indica que el proyecto genera dinero para la empresa, de esta manera puede hacer frente a los egresos relacionados a su giro de negocio y obtener utilidad.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 32. Flujo de caja inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(51.745)	(1.959)	7.601	24.884	25.298	42.600

El flujo de caja del inversionista tiene un saldo menor al flujo del proyecto debido a que se procede con el pago del crédito, el resultado continúa siendo positivo desde el año 2 al 5.

7.4.2 Cálculo tasa de descuento

La tasa de descuento tiene una forma de cálculo basada en la metodología de WACC y CAPM, para lo cual se usa los datos de mercado financiero, como es la tasa libre de riesgo, rendimiento de mercado y beta del sector. Esto permite calcular un porcentaje de 15,30% para el CAPM. En el caso del WACC se utiliza información relacionada a la estructura financiamiento y tasa de impuesto, obteniendo un porcentaje de 12,58%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración obtenidos en el uso de las proyecciones realizadas es la siguiente:

- Valor actual neto y período de recuperación de la inversión: el resultado obtenido muestra que el flujo del proyecto e inversionista tienen un indicador positivo con valores de \$ 5.521 para el flujo del proyecto y \$

3.729 para el flujo del inversionista. Esto determina que se obtiene la recuperación de la inversión inicial en un plazo entre 4,39 y 4,45 años. Los accionistas obtienen los recursos invertidos por tanto su riesgo de pérdida se reduce en relación a otro tipo de inversiones disponibles en el mercado.

- Tasa interna de retorno: la rentabilidad en el flujo del proyecto e inversionista se ubica entre 14,79% y 17,34%, la conclusión de este indicador muestra que los accionistas además de recuperar su dinero obtienen un margen mayor al costo de oportunidad.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros resultantes de la proyección de los estados contables es la siguiente:

Tabla 33. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razon corriente	2,77	3,44	5,40	6,48	7,68	1,49
Prueba acida	1,48	2,18	4,14	5,31	7,42	1,04
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	68,42%	48,71%	27,54%	17,96%	11,60%	62,00%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	7,9	9,7	11,4	12,9	14,6	3,25
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	20,31%	21,88%	23,70%	25,56%	28,30%	52,99%
MARGEN OPERACIONAL	-2,19%	3,94%	8,28%	9,99%	13,85%	4,59%
MARGEN NETO	-2,78%	2,99%	6,79%	6,26%	8,79%	4,08%

Los indicadores de la empresa ChíaChips son superiores a la industria, debido a que se basan en supuestos optimistas para la proyección y asumen políticas financieras que benefician la condición operativa y financiera, frente a empresas que tienen información real para establecer sus indicadores. Ante este aspecto, la liquidez de la empresa tiene un valor mayor que la industria, debido a la acumulación de utilidades. Los indicadores que tienen un mayor ajuste con la industria es la rentabilidad de la empresa, especialmente en el año 1 y 2 de funcionamiento del proyecto.

8. CONCLUSIONES

- La investigación del análisis de entornos identifica las oportunidades que permiten fortalecer la puesta en marcha del proyecto, entre las principales se puede mencionar, el conjunto de políticas públicas emitidas por las autoridades estatales para incentivar la producción agrícola, donde se enmarca la entrega de crédito, subsidio en la compra de semillas y apoyo técnico. Esto permite a los productores agrícolas incrementar su producción, esto se refleja en la diversidad de proveedores de papa, especialmente en las provincias de la sierra central del Ecuador.
- Las necesidades del consumidor fueron consultadas a través de técnicas cualitativas y cuantitativas. Existiendo coincidencias respecto a que el consumo de papa tiene un alto porcentaje de aceptación entre los consumidores, sin importar su edad o condición social, este aspecto tiene un fuerte impulso para la idea de negocio, porque se enfoca en entregar al mercado un producto innovador con el uso de la chía y la papa tipo chip con cáscara, que es el lugar donde se encuentra la mayor cantidad de nutrientes de la papa.
- La oportunidad de negocio está fundamentada en base al bajo poder de negociación de los proveedores y en la aceptación que tiene el producto en el mercado objetivo. Adicionalmente existe una oportunidad en el financiamiento a menor tasa de interés mediante el acceso de crédito en la Corporación Financiera Nacional. En lo que respecta a los canales de distribución, el producto debe ser ubicado en supermercados, que es donde existe la mayor compra de los consumidores.
- El desarrollo del plan de marketing se concentra en describir los atributos del producto, especialmente enfocados en los aspectos nutricionales de la chía y la papa. En cuanto a la promoción, el proyecto busca posicionar a la marca ChíaChips en los puntos de venta con el uso de promociones con el consumidor y con el distribuidor. Para ello se emplea un presupuesto de marketing de \$ 87.196, con el 40% de ejecución en el año

- La estructura organizacional inicial se enfoca en el proceso de producción, por ello durante los tres primeros años de funcionamiento, la empresa demanda el uso de mano de obra de tres operarios y un coordinador de producción. Con esta estructura se prioriza el uso de los recursos organizacionales en las actividades que generan valor a la empresa. A partir del año 4 la planificación dispone la contratación de dos personas para el área administrativa, cuando el proyecto tenga una consolidación financiera.
- El análisis financiero de los estados contables establece que el proyecto es viable de ejecutar porque tiene criterios de valoración positivos para el interés de la empresa y los accionistas. El cálculo del valor actual neto es superior a cero, por cuanto existe una recuperación de la inversión inicial, en el caso de la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad, ofreciendo el flujo del proyecto e inversionista un retorno atractivo para los accionistas de la empresa. Por tanto, se recomienda la puesta en marcha de la empresa ChíaChips.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (octubre de 2018). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Publicaciones Generales:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (22 de marzo de 2018). *Información Económica*.
Obtenido de Banco Central del Ecuador:
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Congreso Ecuatoriano de la Papa. (30 de junio de 2017). *www.eltelgrafo.com.ec*.
Obtenido de www.eltelgrafo.com.ec:
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-ecuatoriano-consume-24-kilos-de-papa-al-ano>

Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2018). *www.cfn.fin.ec*.
Obtenido de Tasas de Interés Septiembre 2017:
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/tasas-de-Inter%C3%A9s-septiembre-2017.pdf>

Corporación La Favorita. (2018). *www.cfavorita.ec*. Obtenido de www.cfavorita.ec: <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>

González, R. (2013). *Parkinson y estrés*. Madrid: Creative Space.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, ENSANUT*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de Encuesta de Condiciones de Vida: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

Instituto Nacional Estadísticas y Censos. (febrero de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educacion.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). [www.servicios.agricultura.gob.ec](http://servicios.agricultura.gob.ec). Obtenido de La política agropecuaria ecuatoriana: <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%202025%20I%20parte.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2018). *La política agropecuaria ecuatoriana*. Quito: MAGAP.

Ministerio de Salud Pública. (15 de noviembre de 2013). www.controlsanitario.gob.ec. Obtenido de [www.controlsanitario.gob.ec: http://www.controlsanitario.gob.ec/content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.
(2015). *Notas de Análisis Sectorial - Agricultura y Desarrollo Rural*.

Obtenido de www.fao.org:
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak168s/ak168s00.pdf>

Servicios Rentas Internas. (30 de enero de 2018). www.sri.gob.ec. Obtenido de
www.sri.gob.ec/estadisticasmultidimensionales:

<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Velasteguí, A. (2016). Impacto del semáforo en los hábitos alimenticios de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana. *INNOVA Research Journal*, 80 - 91.

ANEXOS

ENCUESTA

Caracterización del consumidor

1. Rango de edad del encuestado

Entre 18 – 25 años

Entre 26 – 31 años

Entre 32 – 36 años

Entre 37 – 45 años

Entre 46 – 55 años

Mayor 55 años

2. Género

Masculino

Femenino

Producto

3. Cuál es el atributo más importante para un producto alimenticio?

Cantidad de producto

Empaque

Calidad de la materia prima

Sabor del producto

Precio

Otros

4. Consume regularmente papas fritas tipo chips

SI

NO

5. Con que frecuencia consume papas fritas tipo chips

Diario

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Otros

6. Conoce los beneficios nutricionales de la chía

SI

NO

7. Consumiría papas fritas tipo chips con cascara y chía

SI

NO

8. Cuál es la marca más conocida de papas fritas tipo chips

Lays

Funda transparente sin marca

Carli

Maqueñito

Otros

Plaza

9. Donde compra regularmente este producto

Supermercado

Tienda

Venta ambulante

Otros

Promoción

10. A través de qué medios recibe información y/o promociones sobre alimentos

Redes sociales

Correo electrónico

Revistas

Periódicos

Otros

11. Qué medio de comunicación es el que más utiliza

Redes sociales

Correo electrónico

Revistas

Periódicos

Tv

Otros

12. Está de acuerdo en el uso de cupones de promoción y/o descuentos en los mensajes que recibe sobre promoción de alimentos

Si

No

13. Utiliza regularmente estos cupones

Si utilizo cupones

A veces utilizo cupones

Nunca uso cupones

Precio

14. A qué precio dentro del rango \$ 0,50 a \$ 3,00 considera muy barato para una funda de 50 gramos papas fritas tipo chips con cascara y chíá, que le haría dudar de su calidad y no comprarlo

15. A qué precio dentro del rango \$ 0,50 a \$ 3,00 considera barato para una funda de 50 gramos de papas fritas tipo chips con cascara y chíá y aun así lo compraría

16. A qué precio dentro del rango \$ 0,50 a \$ 3,00 considera caro para una funda de 50 gramos papas fritas tipo chips con cascara y chíá y aun así lo compraría

17. A qué precio dentro del rango \$ 0,50 a \$ 70,00 considera muy caro para una funda de 50 gramos de papas fritas tipo chips con cascara y chíá y aun así lo compraría

