

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CHOCHO
Y GARBANZOS PARA VEGANOS A ONTARIO - CANADÁ**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciatura en Negocios
Internacionales

Profesor Guía:
Oswaldo Xavier Martínez Páez

Autor:
Karol Juliette Garzón Misnaza

Año 2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

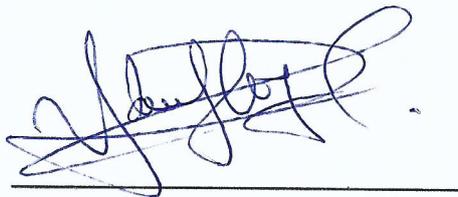
“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de queso a base de chocho y garbanzos para veganos a Ontario – Canadá. A través de reuniones periódicas con la estudiante Karol Juliette Garzón Misnaza, en el semestre 2020-20 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



Oswaldo Xavier Martínez Páez
CI: 1711663151

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de queso a base de chocho y garbanzos para veganos a Ontario – Canadá, de Karol Juliette Garzón Misnaza, en el semestre 2020-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigente que regulan los Trabajos de Titulación”.



Edmundo Francisco Cortez Granda
CI: 1712442399

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".

A handwritten signature in blue ink, reading "Juliette Garzón Misnaza", written over a horizontal line.

Karol Juliette Garzón Misnaza

C.I: 1803634409

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, por ser siempre un apoyo incondicional y a las personas que me han enseñado a ser un mejor ser humano.

DEDICATORIA

A mi madre, por ser la luz
que ha guiado mi camino.

RESUMEN

El acceso a la información respecto a las propiedades de los alimentos y de la contaminación que se genera a partir de la producción de ciertos comestibles, ha provocado un especial interés en los productos de origen vegetal que puedan sustituir los macronutrientes provenientes de los animales. Es así, que durante los últimos 10 años el veganismo o la alimentación basada en plantas ha tomado gran relevancia en países europeos y norteamericanos. Por esta razón, la oferta de sustitutos a la carne se ha incrementado considerablemente desde el año 2002 (Banco Mundial, 2018).

De acuerdo al análisis PEST y PORTER se puede afirmar que a pesar de existir fortalezas cuyos factores benefician las exportaciones de productos no tradicionales como es el caso de los alimentos elaborados a base de productos orgánicos, teniendo un repunte importante en los mercados de productos vegetarianos y veganos, no es menos importante analizar ciertas amenazas que pueden ser perjudiciales al momento de pensar en exportar a países industrializados en donde las normas, reglamentaciones y precios pueden jugar un papel decisivo al momento de llegar a acuerdos comerciales; sin embargo el mercado canadiense es sin duda atractivo e importante en la rama alimentaria de productos de origen vegetal. En lo que respecta al cliente, Canadá es un país con mercados abiertos y una demanda creciente de consumos a base de productos orgánicos y sustitutos a los productos de origen animal, además se debe tener en cuenta que el segmento de mercado al que está enfocado se encuentra entre los 24 y 39 años con un poder adquisitivo elevado por lo que el precio estipulado para la venta es de 7.80 USD; este precio se considera adecuado teniendo en cuenta que el embutido de chocho es un producto diferenciado con propiedades únicas. Al realizar la evaluación financiera del proyecto, se observa que la tasa interna de retorno de los inversionistas es de 44.57% lo que representa un costo de oportunidad importante; la inversión inicial del proyecto es de USD. 78.199,19 para lo cual se solicitará un crédito de USD. 31.279,68 y el periodo de recuperación es de 3.80 años por lo que se puede concluir que un proyecto viable.

ABSTRACT

Access to information about diet properties and the contamination generated from the production of certain foods, has sparked a special interest in products of plant based that can substitute macronutrients from animals. Thus, for the last 10 years, veganism or plant-based diet has taken on great relevance in European and North American countries. For this reason, the supply of meat substitutes has increased considerably since 2002 (World Bank, 2018).

According to the PEST and PORTER analysis, despite the existence of strengths whose factors benefit exports of non-traditional products, such as foods made from organic products, having a significant rise in the markets for vegetarian products and Vegans, it is no less important to analyze certain threats that may be detrimental when thinking about exporting to industrialized countries where regulations and prices could have a decisive role reaching trade agreements; However, the Canadian market is undoubtedly attractive and important in the food industry of plant based food.

Regarding the customer, Canada is a country with open markets and a growing demand for consumption based on organic and plant-based products as a substitute for animal products, and it should also be borne in mind that the market segment for this project are people between 24 and 39 years old with a high purchasing power, then USD 7.80, is considered adequate in view that chocho sausage is a differentiated and with unique properties.

When carrying out the financial evaluation of the project, it can be observed that the internal rate of return of investors is 44.57%, which represents a significant opportunity cost. On the other and, the initial investment of the project is. 78,199.19 USD. A credit will be requested for 31,279.68 USD and the recovery period is 3.80 years, so it can be concluded that it is a viable project.

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 ENTORNO	3
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo Ecuador	3
2.1.2 Entorno Externo Canadá	6
2.2.1 Análisis de la Industria Canadá.....	8
2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	13
Conclusiones Generales	14
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Problema y diseño de la investigación	16
3.2 Objetivos de la investigación	16
3.3 Investigación Cualitativa.....	16
3.3.1 Entrevistas a expertos.....	16
3.3.2 Entrevistas a clientes	18
3.3.3 Conclusiones de las entrevistas.....	19
3.4 Investigación Cuantitativa	19
3.4.1 Hipótesis.....	19
3.4.2 Tamaño de muestra	20
3.4.3 Encuestas - Resultados.....	20
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Oportunidad de negocio: Entorno Externo	22
4.2 Oportunidad de negocio: Análisis del cliente.....	24
5 PLAN DE MARKETING	25

5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado objetivo	25
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.1.3 Matriz de Ansoff.....	28
5.1.4 Estrategia de internacionalización	28
5.1.5 Estrategia de posicionamiento	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza	33
5.2.4 Promoción	33
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1 Propuesta de misión y visión	34
Misión	34
Visión.....	35
6.2 Objetivos de la organización.....	35
Objetivos a mediano plazo	35
Objetivos a largo plazo	36
6.3 Plan de operaciones	36
6.3.1 Cadena de Valor.....	36
6.3.2 Mapa de Procesos.....	37
6.3.3 Flujograma de procesos	38
6.3.4 Activos, maquinaria y equipos	39
6.4 Estructura organizacional.....	41
6.4.1 Organigrama	41
6.4.2 Denominación de los puestos de trabajo	41
6.4.3 Análisis comparativo de la estructura organizacional de empresas productoras de alimentos a base de plantas.....	42
6.4.4 Estructura legal.....	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	43
7.1.1 Proyección de ingresos.....	43
7.1.2 Proyección de costos	45
7.1.3 Proyección de gastos.....	45
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	46
7.2.1 Inversión inicial	46
7.2.2 Estructura de financiamiento	47
7.2.3 Capital de trabajo	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	49
7.3.4 Flujo de caja proyecto	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.3 Criterios de valoración	51
7.5 Índices financieros	52
8. CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	56
ANEXOS	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados Matriz Porter _____	12
Gráfico 2: Resultados investigación cuantitativa _____	22
Gráfico 3: Matriz de Ansoff _____	28
Gráfico 4: Presentación del Producto _____	31
Gráfico 5: Logo Qhali Kay Food _____	31
Gráfico 6: Ciclo de vida – ventas anuales de la industria de productos sustitutos a la carne _____	35
Gráfico 7: Cadena de valor _____	36
Gráfico 8: Mapa de procesos _____	37
Gráfico 9: Flujograma de procesos _____	38
Gráfico 10: Organigrama _____	41
Gráfico 11: Organigrama Proteinsa _____	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Código CIIU del Producto	3
Tabla 2: Fuerzas de Porter	9
Tabla 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores	9
Tabla 4: Amenaza de posibles productos sustitutos	10
Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 6: Poder de negociación de los clientes	11
Tabla 7: Rivalidad entre competidores existentes	11
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos	13
Tabla 9: Mercado Objetivo	25
Tabla 10: Market Share	26
Tabla 11: Pronostico de ventas	26
Tabla 12: Modelo Canvas	27
Tabla 13: Atributos del producto – Valor nutricional	30
Tabla 14: Costo de Venta	31
Tabla 15: Proyección de costos	32
Tabla 16: Desglose de precios para venta al público	32
Tabla 17: Desglose de precios distribuidores	33
Tabla 18: Resumen plan de medios	34
Tabla 19: Proceso de producción	39
Tabla 20: Costos activos, maquinaria y equipos	39
Tabla 21: Denominación de los puestos de trabajo	41
Tabla 22: Información proyección de ingresos	44
Tabla 23: Proyección de ingresos	44
Tabla 24: Proyección de costos	45
Tabla 25: Proyección de gastos	45
Tabla 26: Inversión inicial	46
Tabla 27: Implementación y equipos	46
Tabla 28: Gastos de constitución	46
Tabla 29: Estructura de financiamiento	47
Tabla 30: Detalle préstamo	47
Tabla 31: Capital de trabajo	47
Tabla 32: Estado de resultados	48
Tabla 33: Estado de situación financiera	49
Tabla 34: Estado de flujo de efectivo	50
Tabla 35: Flujo de caja proyecto	50
Tabla 36: Flujo de caja del inversionista	51
Tabla 37: Cálculo de la tasa de descuento	51
Tabla 38: Tasas de descuento	51
Tabla 39: Criterios de valoración	52
Tabla 40: Índices financieros	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El veganismo es un estilo de vida que ha empezado a tomar más relevancia alrededor de todo el mundo desde 2007, como lo reporta El Centro Nacional de Información Biotecnológica (NCBI) en un estudio presentado en 2014 sobre los beneficios de esta dieta en la salud. Una investigación reciente (2016) de la Universidad de Dalhousie por el profesor Sylvian Charlebois ha dejado en claro el creciente número de jóvenes canadienses que están optando por productos que no contengan derivados animales tanto por razones de salud como por ética.

Ecuador, al poseer microclimas idóneos para el sembrío, permite tener una producción constante de diversas legumbres como el garbanzo y el chocho; siendo este último un producto andino presente en pocos países de la región.

Actualmente, existe una demanda insatisfecha de productos sustitutos de carnes y sus derivados que contengan un sabor y textura similar para las personas que han decidido dejar este tipo de productos fuera de su alimentación, es por ello que este plan de negocios busca producir productos similares a los embutidos con propiedades altamente nutricionales que puedan satisfacer las necesidades del segmento de mercado canadiense.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad de la implementación de un plan de Negocios para la elaboración de queso a base de chocho para la exportación a Canadá

1.2.2 Objetivos Específicos

Analizar los factores locales y extranjeras que afectan a la industria alimenticia en Ecuador y Canadá mediante el uso de análisis PEST y PORTER.

Identificar las preferencias del mercado objetivo a través de un estudio de mercado para determinar la aceptación del producto propuesto.

Describir la oportunidad de negocio en el mercado seleccionado para el producto propuesto con base en al análisis de los clientes y el mercado.

Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento del producto en el mercado objetivo implementando estrategias adecuadas de internacionalización, precio, plaza, producto y promoción.

Diseñar el plan de operaciones del proyecto y la estructura organizacional que defina las funciones del personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Desarrollar un plan financiero para determinar la viabilidad financiera a través de criterios de valoración

2. ANÁLISIS DE ENTORNO

Tabla 1: Código CIIU del Producto

C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de Productos Alimenticios
C103	Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas
C 1039.11	Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas, excepto platos preparados en forma congelada o enlatada listos para consumir

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticos y Censos, 2016)

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Externo Ecuador:

- **Factor Económico**

A pesar de que la tasa de desempleo presente una reducción de 3.7% (Banco Central, 2018), la informalidad y el subempleo continúan siendo altos en comparación a otros países de la región, por lo que la economía nacional se puede ver afectada cuando existen fenómenos que influyan en este sector de la población y al no tener garantías laborales, se reduce el dinamismo mercantil. Sin embargo, para nuevas empresas podría representar una oportunidad, ya que será viable encontrar talento humano con las capacidades requeridas para los diferentes puestos de trabajo.

En 2019, las exportaciones de productos no tradicionales fueron \$ 5.209.487, un 2.4% mayor respecto al año 2017 (BCE, 2019) Demostrando la posibilidad de crecimiento de exportaciones.

La inflación promedio, según datos del Banco Central (2019) es menor al 2% desde 2014. Durante el último año hasta septiembre de 2019, los precios no han aumentado más del 0.11%. Esto es una oportunidad para las industrias nacionales, pues los costos de la materia prima no fluctúan de manera descontrolada, permitiendo la planificación de proyectos a corto y mediano plazo.

- **Factor Legal**

La ley de simplificación tributaria para microempresas que entró en vigor en el año 2020, establece una tarifa del 2% del impuesto a la renta sobre los ingresos, mientras que en años anteriores las empresas tributaban el 22%. De igual manera, esta ley permite presentar las declaraciones de IVA e ICE 2 veces al año, lo que simplifica considerablemente el cumplimiento de obligaciones tributarias y reducción de costos, constituyendo una oportunidad para los emprendimientos en el país.

- **Factor Gubernamental**

El 22 de mayo de 2018, la delegación ecuatoriana de Relaciones Exteriores inicia conversaciones con Canadá para un posible acuerdo de cooperación económica que facilite el intercambio comercial entre países. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018) demostrando una oportunidad para la oferta exportable del país. La alta burocracia y los cambios de reglamentaciones constantes durante los últimos años, ha provocado la disminución de la IED. Así, El Índice de Corrupción publicado en 2018, sitúa a Ecuador en el puesto 114 de un total de 180 países analizados, provocando falta de confianza en inversionistas extranjeros para la posible apertura de nuevas empresas en el país

Según información presentada por el Banco Central (2020), el riesgo país alcanzó 2792 puntos debido factores internos (manifestaciones sociales, reformas fiscales, etc) y factores externos como la caída abrupta del precio del petróleo, lo que implica que la inversión extranjera directa se reduzca considerablemente y esto afecte a la liquidez en el país. Así mismo, la incertidumbre generada por las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en el 2021, provoca una

falta de confianza para abrir nuevas empresas en el país con inversión local o extranjera.

- **Factor Cultural**

Según el Índice de Hofstede (2019), Ecuador tiene uno de los puntajes de individualismo más bajo del mundo, por lo que formar parte de un grupo y ser aceptado es importante para las personas. Por otra parte, la distancia de poder es aceptada por la población. Por las características presentadas, es posible afirmar que es conveniente optar por una estructura organizacional vertical donde se defina de manera oportuna y clara las tareas que cada colaborador debe realizar con enfoque en las metas colectivas de la empresa para obtener mejores resultados.

- **Factor Demográfico**

En el Ecuador, el nivel de inglés sigue siendo bajo según el índice EPI – EF Proficiency Index que se llevó a cabo en el año 2019. Este, posiciona al país en el puesto 81 de 100 analizados. La falta de reparación en este ámbito genera problemas para conseguir talento humano que sea capaz de atender y negociar con clientes y consumidores de países extranjeros.

- **Factor Ambiental**

Ecuador cuenta con condiciones climáticas para diferentes tipos de cultivos durante todo el año, lo que permite tener sembríos de leguminosas ininterrumpidamente. Sin embargo, se encuentra en una zona geográfica propensa a sufrir desastres naturales que afectan la producción nacional.

- **Factor Tecnológico**

Logistics performance index (2018), que analiza 6 dimensiones clave de la infraestructura y calidad de los servicios logísticos, indica que Ecuador se encuentra en el puesto 70 de 167 países analizados en cuanto al desempeño logístico;

estando por encima de otros países latinoamericanos como Colombia y Perú. Esto genera beneficios para los sectores industriales que comercian internacionalmente porque pueden tener trazabilidad y agilidad en los trámites, así como organizar envíos a precios competitivos.

A partir del noviembre del 2019, la maquinaria para el procesamiento de alimentos puede ser importada con cero aranceles, de modo que las nuevas empresas pueden aprovechar esta oportunidad para invertir en infraestructura moderna que permita optimizar procesos y tener una mayor producción para proveer a la demanda.

2.1.2 Entorno Externo Canadá:

- **Factor Económico**

Según predicciones del Banco Central de Canadá, la economía canadiense espera un crecimiento del 1.60% en el año 2020. Esto implica que a pesar de la crisis mundial que se espera, el país, al tener una economía fuerte, podrá recuperarse. De igual manera, es importante tener en cuenta que el reforzamiento del dólar canadiense frente al dólar americano puede implicar una reducción de las exportaciones de Canadá y con ello menor liquidez en el país, sin embargo, los bienes importados pueden verse beneficiados por el tipo de cambio, pues tendrían precios menores a los de la competencia local.

La inflación durante los últimos 5 años, no ha superado el 2,5% anual; indicando estabilidad en los precios de los productos y servicios ofertados (Bank of Canada, 2019)

La tasa de desempleo actual se encuentra por debajo del 5,3% (Bank of Canada, 2019), esto puede ser visto como una oportunidad para las empresas exportadoras de bienes para nichos de mercados específicos pues implica que la mayor parte de personas en este país tengan un ingreso estable permitiéndoles adquirir productos adicionales a la canasta básica

- **Factor Gubernamental**

La estructura política federal de Canadá con un alto grado de autonomía, ha promovido a lo largo de los años la creación de industrias manufactureras en el país, así como las transacciones internacionales y el libre movimiento de capital, lo que genera una estabilidad en la economía nacional.

Según información expuesta por la Organización de Estados Americanos, Canadá posee 14 Acuerdos Comerciales de libre comercio. Entre los acuerdos más relevantes se encuentra el NAFTA, ya que representa el 57% de las importaciones del país norteamericano. Al tener un tratado que beneficie y facilite el comercio entre los 3 países, afecta a las naciones que no poseen tratados y a la oferta exportable.

- **Factor Legal**

El 15 de enero de 2019 entró en vigor nuevos requisitos para la importación de alimentos propuestos en el “Safe Food for Canadians Act” (Gobierno de Canadá, 2019), lo que implica una mayor cantidad de requisitos legales y de etiquetado para ingresar al mercado canadiense, en consecuencia, puede considerarse como una amenaza.

- **Factor Cultural**

Según datos del Banco de Desarrollo de Canadá (BDC, 2015), se espera un incremento considerable en el consumo de alimentos y bebidas orgánicas. De igual manera, los canadienses se preocupan más por su salud; esta tendencia se está fortaleciendo en todos los grupos de edad provocando un aumento en la demanda de productos naturales y saludables (Bank of Canada, 2019)

- **Factor Demográfico**

La población canadiense se encuentra mayormente entre los 24 y 68 años con un ingreso promedio de \$37.000 USD anuales, según encuestas tomadas por el Banco de Canadá (2018). Los salarios en el 2019 crecieron un 3.7%, es decir,

1.5% más que el promedio de los años anteriores; de esta forma se expone una oportunidad para bienes de alta calidad que deseen ingresar a este mercado.

- **Factor Ambiental**

Debido al clima que posee Canadá, el 80% de verduras y frutas que la población adquiere es importada, lo que representa una oportunidad para los países que exportan commodities y productos agrícolas.

- **Factor Tecnológico**

Publicaciones del Banco Mundial (2018), presentan al país norteamericano en el puesto 14 en el desempeño logístico; destacando la competitividad del transporte de carga y la eficiencia aduanera. Esto supone claramente una oportunidad para los proveedores de productos perecibles, ya que los bienes llegarán al destino de manera oportuna, sin retrasos y en buen estado.

Entre los miembros del G8, Canadá tiene la segunda tasa más alta de penetración de Internet. Lo que permitirá tener oportunidades para comercialización en línea

Canadá, ha ampliado la capacidad de carga del ferrocarril, llegando a comerciar 300 millones de toneladas en el último año (PROECUADOR, 2018), lo que resulta en facilidades para llegar a distintas provincias del país y reduce gastos logísticos.

Air Canada abrió el servicio sin escalas entre Toronto y Quito, presentando una oportunidad para las empresas que exportan a este país, ya que reduce el tiempo de tránsito y facilita la logística internacional.

2.2.1 Análisis de la Industria Canadá

A continuación, se presenta una tabla con los resultados más relevantes del análisis de la industria a través de las 5 Fuerza de Porter, las cuales se especifican con mayor detalle posteriormente.

Código arancelario: 2004.90.00.00

Las demás hortalizas y mezcla de hortalizas preparadas o conservadas

Tabla 2: Fuerzas de Porter

Amenaza de la entrada de nuevos competidores	Amenaza de posibles productos sustitutos	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Rivalidad entre competidores existentes
2.75	2.50	2.00	2.50	3.00

2.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Alta)

Tabla 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Factores	Amenaza
Inversión de capital	4
Barreras de entrada	1
Diferenciación de productos	3
Acceso a canales de distribución	3
Total	2.75

Canadá es uno de los países de la región con mayor cantidad de tratados de libre comercio y de complementación económica, posibilitando las transacciones transfronterizas y con ello el ingreso de nuevos competidores. Es importante mencionar, que Canadá firmó acuerdos comerciales con Colombia y Perú, sin embargo, Ecuador ha exportado una mayor cantidad de productos compuestos por leguminosas y hortalizas en comparación a estos países. Así, los principales exportadores de estos productos a Canadá son Estados Unidos y Bélgica; empresas en ambas naciones han logrado economías de escala y curva de experiencia que generan barreras para que ingresen nuevos competidores al mercado. Por otra parte, la inversión necesaria de capital para crear una empresa dedicada a la fabricación de productos a base de leguminosas no es muy elevado, por lo que existe facilidad para que ingresen nuevos ofertantes a la industria.

2.2.1.2 Amenaza de posibles productos sustitutos (Alta)

Tabla 4: Amenaza de posibles productos sustitutos

Factores	Amenaza
Disponibilidad de productos sustitutos	4
Precio relativo	1
Total	2.50

En el mercado canadiense, existe gran variedad de productos sustitutos a base de plantas, incluyendo las legumbres frescas y enlatadas para el mercado de consumidores veganos y vegetarianos, constituyendo una amenaza para las empresas que buscan posicionarse. De igual manera, el uso de materia prima similar para producir sustitutos a la carne, como la soya o el gluten, ha producido que no exista costos para los clientes cuando deciden cambiar a una nueva marca pues los precios en el mercado son similares.

2.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores (Medio)

Tabla 5: Poder de negociación de los proveedores

Factores	Amenaza
Organización de proveedores	3
Importancia del volumen	2
Diferenciación del producto	1
Total	2.00

Los proveedores de hortalizas y leguminosas se localizan principalmente en países en vías de desarrollo y están organizados en asociaciones que establecen el precio del mercado. En Ecuador, existen alrededor de 10.000 hectáreas sembradas de chocho (INIAP) y la producción se concentra principalmente en Chimborazo, Pichincha y Carchi. A pesar de que los productores se encuentren organizados, al no existir gran diferenciación de producto no poseen un alto poder de negociación.

2.2.1.4 Poder de negociación de los clientes (Alta)

Tabla 6: Poder de negociación de los clientes

Factores	Amenaza
Organización de clientes	1
Capacidad de integrarse hacia atrás	4
Total	2.50

En Canadá existe una tendencia impulsada por el gobierno para el consumo de alimentos naturales, orgánicos y saludables que promuevan la reducción de la ingesta de productos de origen animal (Bank of Canada, 2019).

Por otra parte, las cadenas de supermercados y tiendas minoristas se encuentran organizados en asociaciones que les permite negociar mejores términos con los vendedores. El mercado minorista de comestibles canadiense es altamente competitivo y la posición principal de los supermercados tradicionales se ven cada vez más desafiados por los minoristas de abarrotes. Sin embargo, los 3 principales minoristas de comestibles representaron más del 60 por ciento de la cuota de mercado general en Canadá

La presencia de productos sustitutos como “carnes” a base de tapioca, frutos secos, soja, entre otros, evidencia una amenaza fuerte en este mercado, en el caso de que no se invierta en generar una marca fuerte, el cambio del cliente a otros sustitutos será fácil, generando un nivel de negociación de los clientes considerable.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes (Alta)

Tabla 7: Rivalidad entre competidores existentes

Factores	Amenaza
Crecimiento de la industria	4
Costos de cambio del cliente	3
Barreras de salida (activos especializados)	2
Total	3.00

Actualmente, el mercado de productos análogos a la carne, está experimentando una fuerte tasa de crecimiento interanual, en promedio el 2% según datos del Banco Mundial, especialmente en los mercados norteamericanos y europeos

presentando rendimientos excepcionales para las empresas establecidas y reconocidas en la industria. Además, la creciente popularidad de las alternativas a la carne está dando lugar a la innovación y a la inversión en activos fijos que les permite a los actuales competidores permanecer dentro del mercado, en consecuencia, la rivalidad es cada vez mayor.

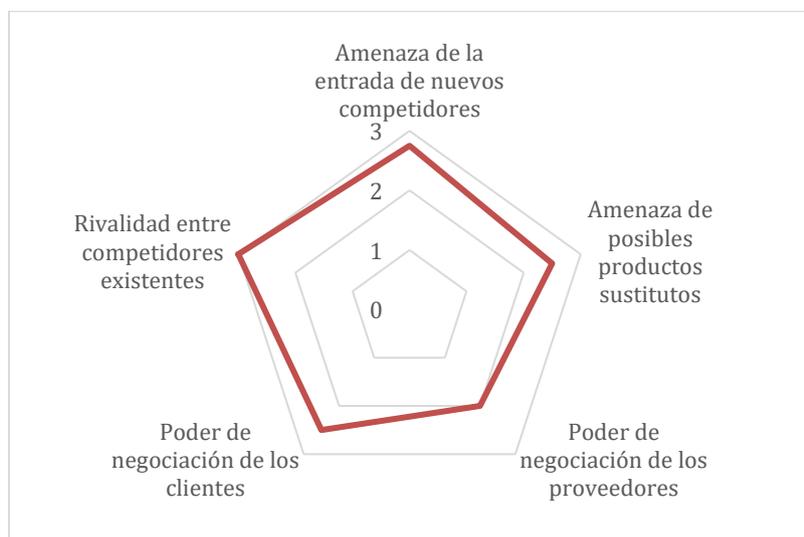


Gráfico 1: Resultados Matriz Porter

La amenaza del conjunto de fuerzas es claramente elevada, en especial por la rivalidad entre los competidores existentes debido al crecimiento exponencial de la demanda y el poder de negociación de los clientes.

Al evaluar el entorno externo y de la industria de Ecuador y Canadá, la relación existente tiene que ver con la necesidad existente en Canadá con respecto a productos de origen natural y especialmente las leguminosas que Ecuador puede proveer y que Canadá por el hecho de tener un clima poco propicio para la siembra de estos productos se ve en la necesidad de importarlos; sin embargo las probabilidades que tiene el Ecuador de entrar y mantenerse en un mercado como este es bastante baja puesto que adolece de muchos recursos especialmente los económicos que tienen que ver con altas inversiones de capital que no le permiten ser un país competitivo a pesar de tener muchos productos apetecibles en otros países, y que con buenos tratados podrían mejorar las condiciones llegando a convertirse en uno de los países cuya balanza pudiera ser contraria a

como se presenta en los actuales momentos, favoreciendo de esta manera a las empresas productoras de alimentos procesados y todos aquellos que permitan mantener una dieta saludable y rica en nutrientes.

2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<u>Oportunidades</u>			
Incremento de la demanda de alimentos a base de plantas orgánicos en Canadá	0,2	4	0,8
Crecimiento de la industria alimenticia vegana	0,1	3	0,3
Alto poder adquisitivo de canadienses	0,15	3	0,45
Tiempo promedio para el transporte de carga bajo	0,07	3	0,21
Facilidad para negociar con proveedores	0,07	4	0,28
<u>Amenazas</u>			
Número de competidores actuales	0,1	2	0,2
Nuevos requisitos para la importación de alimentos a Canadá	0,06	2	0,12
Gran cantidad de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Difícil acceso a canales de distribución	0,13	2	0,26
Bajas barreras de entrada a la industria	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,79

Conclusiones Generales

A continuación, se presentan las conclusiones en orden de prioridad según los factores anteriormente analizados.

- A medida que la población canadiense continúa creciendo rápidamente y más consumidores piensan en su salud y el medio ambiente, la demanda de alternativas de proteínas animales, reemplazos de carne y otros ingredientes industriales no animales ha aumentado rápidamente. Los cambios culturales, de salud y ambientales se han combinado para crear condiciones de mercado favorables para el aumento de la proteína de origen vegetal, lo que permite a las empresas enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de este nicho de mercado que crece precipitadamente.
- La importación de productos alimenticios de Canadá representa más de la mitad del consumo, por lo que es de suma importancia entender al mercado para aprovechar la oportunidad de ingresar al país, tomando en cuenta la guía de alimentación propuesta por el gobierno.
- Ecuador, al ser un país dolarizado, presenta niveles de inflación muy bajos; lo que permite realizar planes de mediano y largo plazo para buscar nuevas alternativas que se adapten al mercado y logren cumplir con las expectativas de los clientes cada vez más exigentes y con mayor poder de negociación.
- El poder adquisitivo de los canadienses, el crecimiento sostenido de la economía y la progresiva demanda de productos de proteína vegetal representa una oportunidad para que la industria de los sustitutos a la carne crezca notablemente.
- Uno de las amenazas más fuertes existentes en la industria de productos a base de leguminosas es la amenaza de entrada de nuevos competidores debido a la poca inversión necesaria para ingresar a la industria y el difícil acceso a canales de distribución. Sin embargo, cuando una empresa ha ingresado en la industria, es necesario que invierta en maquinaria especializada para aprovechar los beneficios de las economías a escala y poder competir dentro de la industria.

- La estructura política federal de Canadá ha permitido que la economía de este país se desarrolle junto con una población en expansión, la economía canadiense se ha mantenido con crecimiento del producto interno bruto (PIB) en los últimos años y se pronostica mejoras en el futuro. De la misma manera, la eficiente logística aduanera y de transporte hace factible el comercio internacional con esta nación.
- Al realizar el un análisis conjunto de las variables económicas, políticas, sociales y tecnológicas junto con las variables de la industria alimentaria en Canadá, se puede apreciar que la situación económica de los habitantes de Canadá por su alto poder adquisitivo y baja tasa de desempleo, lo ubican como uno de los países con mayor atractivo para exportar productos y servicios; este aspecto mejora debido la existencia de tratados comerciales entre Canadá, lo que convierte a este como un país con una economía abierta e ideal para exportar alimentos, especialmente de aquellos alimentos que tienen un origen orgánico. En este sentido se puede posicionar el producto de chocho, ya que Ecuador tiene una producción intensiva en las provincias de la región Andina.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema y diseño de la investigación

El problema de investigación es la medición de la aceptación del mercado canadiense a los atributos de los embutidos a base de chocho producido en el Ecuador. La investigación se efectuará en dos etapas; en la primera parte se realizará una investigación cualitativa, seguida de la investigación cuantitativa. Las herramientas que se utilizarán son entrevistas a expertos de la industria de productos agrícolas procesados, así como entrevistas a potenciales clientes y un sondeo probabilístico por conveniencia a 13 posibles consumidores. La población objetivo que se analizará son personas que viven en Ontario – Canadá entre 24 y 39 años de edad que lleven una alimentación basada en plantas.

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General: Determinar el nivel de aceptación del mercado objetivo hacia embutidos a base de chocho para veganos

Objetivos Específicos:

- 1) Conocer los atributos de más relevancia para los consumidores canadienses respecto a los sustitutos de los productos cárnicos.
- 2) Determinar el precio justo que estarían dispuestos a pagar
- 3) Establecer el lugar idóneo para la comercialización del producto
- 4) Especificar los medios de promoción para impulsar las ventas de este producto en el mercado seleccionado

3.3 Investigación Cualitativa

3.3.1 Entrevistas a expertos

La primera entrevista se realizó a Paola Molina, gerente de la compañía “Cordon Green Products” dedicada a la elaboración de productos sustitutos a la carne en Ecuador; los resultados fueron los siguientes:

Molina, considera que la producción local de productos destinados al mercado de personas vegetarianas y veganas ha crecido considerablemente, desde el año 2002 que su padre inició con la compañía, como consecuencia del aumento de la demanda. Sin embargo, a pesar de que la competencia en el sector es cada vez mayor, su buena estrategia de marketing y puntos estratégicos de ventas les ha permitido permanecer a lo largo del tiempo, posicionándose fuertemente en la mente de los consumidores. La experta, recalca que las producciones de estos productos se realizan mayormente de manera artesanal, lo que puede resultar en demoras de procesos claves, por lo que están en la búsqueda de procesos automatizados para mejorar la rentabilidad de la empresa. A pesar de que buscarán la manera de abaratar costos de producción, no les ha sido posible por procesos internos que deben ser mejorados.

Por otra parte, Molina explica que en los inicios de la empresa la proteína que más se demandaba era la de soya y el gluten por su textura tan similar a los productos cárnicos; con el tiempo han implementado nuevas fuentes proteicas como el garbanzo, el fréjol y el chocho pues el mercado lo requirió. La entrevistada expresó la importancia de la innovación constante para que los emprendimientos y las compañías puedan crecer tanto local como internacionalmente. Por el momento, la empresa ha pensado en la comercialización en el exterior del producto, sin embargo, desean posicionarse primero en el mercado local para posteriormente expandir sus fronteras a países europeos y asiáticos.

La segunda entrevista se realizó a Lorena Toro, cofundadora de “El Naranja”, empresa productora y comercializadora de productos orgánicos y saludables en la ciudad de Quito.

La experta comienza la entrevista señalando como nació este emprendimiento después de detectar la necesidad insatisfecha en la ciudad de productos naturales, orgánicos y saludables. La riqueza y biodiversidad que posee Ecuador, le ha permitido a esta empresa contar con materia prima idónea para la producción de productos de muy alta calidad; entre ellos el queso vegano a base de chocho que ha empezado a tener popularidad en este segmento. Toro ratifica que la

mejor manera de llegar a este segmento de mercado es a través de tiendas especializadas o supermercados pues estos permiten llegar al consumidor sin invertir grandes cantidades de dinero en fuerza de venta propia.

De la misma manera, comenta que, al tener una gran cantidad de proveedores, en especial de chocho, que se encuentren organizados garantiza la calidad del producto final y que los costos de producción permanezcan constantes, lo que facilita que el precio de venta sea competitivo y rentable a la vez.

3.3.2 Entrevistas a clientes

Se realizaron dos entrevistas. La primera entrevista fue realizada a Venna Kurup, especialista en importaciones y exportaciones de productos de uso masivo en una cadena de supermercados canadiense. Kurup, establece en primer lugar la importancia de la calidad en los productos para la toma de decisión de compra del cliente, pues el precio no es un factor decisivo para la adquisición. De la misma manera, señala que los productos producidos para el segmento vegano están en auge desde el año 2015: “la demanda del producto ha crecido cerca del 4%, mientras que la oferta un 3.5%”. Actualmente, los supermercados cuentan con la comercialización en línea de todo el inventario. La especialista indica que las ventas en línea son alrededor de un 11% de las ventas totales, además que los productos orgánicos se han convertido cada vez más populares en Canadá y tienen precios superiores, por lo que sin duda es una gran ventaja si el producto que se desea vender cuenta con una certificación que lo avale.

Por otra parte, Kurup indica que para que los productos puedan ingresar a la cadena, deben seguir un proceso riguroso sobre estándares de calidad y seguridad solicitados por la empresa, así como contar con las normas de etiquetado. Por ley, la mayoría de los alimentos envasados deben estar etiquetados con una tabla de información nutricional, una lista de ingredientes, y algunos alimentos envasados también pueden tener propiedades nutricionales y saludables, como bajo contenido de sodio y origen del producto. La información obligatoria sobre los alimentos envasados para el consumidor debe mostrarse en inglés y francés, además esta información debe estar disponible electrónicamente y permitir el

rastreo de los productos a través del número de lote. Según información proporcionada por la especialista, las compañías retailers y los comerciantes especializados en productos para nichos de mercado, conectan con productores locales y extranjeros a través de la feria de productos de la agroindustria *SIAL Canada*, la cual es una de las más grandes realizadas en Toronto y Montreal y su único requisito es formar parte de *Canadian Health Food Association*.

La segunda entrevista fue dirigida a Elizabeth Carrey, una consumidora de productos veganos en Canadá. Durante los años que lleva este estilo de vida, Carrey comenta que la oferta se ha diversificado fuertemente, permitiéndole a los consumidores vivir nuevas experiencias alrededor de la comida sin derivados animales. Sin embargo, recalca que los productos ofertados en el mercado poseen altos índices glucémicos debido a la gran cantidad de grasas vegetales que se utiliza para elaborar alimentos con textura similar a los provenientes de animales.

Carrey, ratifica que las maneras más sencillas de obtener sustitutos a la carne se encuentran en el supermercado local o tiendas especializadas en productos orgánicos y veganos. También indica, que las nuevas generaciones están siendo más conscientes de la importancia de la dieta para llevar una vida sana y con mejor calidad de vida.

3.3.3 Conclusiones de las entrevistas

Después de finalizar con las entrevistas, se puede inferir que hay una demanda insatisfecha de productos que sustituyan a la carne con alto valor nutricional. Así también, los supermercados son el principal canal de distribución que se podría utilizar para la comercialización del producto ecuatoriano.

3.4 Investigación Cuantitativa

3.4.1 Hipótesis

Siendo β el nivel de aceptación de los embutidos a base chocho:

- Ho Hipótesis Nula: El nivel de aceptación del producto es igual o mayor al 40% (donde β es $\geq 40\%$)
- H1 Hipótesis Alternativa: El nivel de aceptación del producto es menor al 40% (donde β es $< 40\%$)

3.4.2 Tamaño de muestra

Debido a fines académicos, el tamaño de muestra serán 13 posibles consumidores con las características detalladas anteriormente, siguiendo un método probabilístico por conveniencia

3.4.3 Encuestas - Resultados

Se encuestaron 13 personas que viven en la provincia de Ontario - Canadá, con ingresos medios – altos, es decir ingresos mayores a 28.000 USD anuales, que se encuentren entre los 21 y 37 años. A continuación, los resultados más relevantes:

- **Conclusiones sobre el producto:** Después de evaluar las respuestas de las preguntas 18 y 19, se concluye que existe un mayor interés por parte de la población comprendida entre los 27 y 33 años de género femenino para el producto realizado a base de chochos.
Para este segmento, el principal atributo para adquirir este tipo de productos es el sabor (62%) seguido de la proteína presente en el producto, de los cuales el 31% prefieren a la marca Daiya (Anexo 2 - pregunta 2)
De las personas que estarían dispuestas a comprar embutidos a base de chochos (Anexo 1 - pregunta 7 - 85%), el 38% consume este tipo de productos de 2 a 3 veces por semana (Anexo 3 - pregunta 10). Por otra parte, el empaque que los encuestados prefiere (54%) es biodegradable con cierre reutilizable.
- **Conclusiones sobre el precio:** Tras el análisis de método de precios Van Westendorp se deduce que el rango de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar es entre 9.50 CAD y 11.00 CAD, lo que equivale

a 7.25 - 8.35 USD, según el tipo de cambio promedio entre los años 2016 - 2018 (Banco Central). Mientras que el precio óptimo es alrededor de 10.25 CAD por 4 unidades (400gr) de embutidos a base de chocho (Anexo 3 – preguntas 11-14)

- **Conclusiones de plaza:** Se encuentra que el 54% de los encuestados preferiría adquirir el producto en supermercados, mientras que el 31% de manera virtual, especialmente las mujeres. El canal menos aceptado para productos veganos son las tiendas especializadas, con apenas un 15% de aceptación. (Anexo 4 – preguntas 15-18)
- **Conclusiones de promoción:** Las redes sociales, resultó la manera predilecta que los consumidores gustarían recibir promociones e información sobre el producto. Los canales tradicionales, a pesar de ser masivos, no resultan tan atractivos para este segmento de mercado, ya que apenas el 31% le interesaría obtener información sobre el producto a través de la televisión, radio y vallas publicitarias. (Anexo 1- pregunta 17)
- La población que se encuentra entre los 27 a 37 años de edad (37%) prefiere recibir un porcentaje de descuento al adquirir el producto elaborado a base de plantas. Por otra parte, la población más joven se inclina por la promoción de dos productos por el precio de uno. (Anexo 16-18)
- Después de evaluar las respuestas del análisis cuantitativo, se dispone de evidencia para aceptar la hipótesis nula. Es decir, el nivel de aceptación de los embutidos a base de chocho es igual o mayor al 40%.



Gráfico 2: Resultados investigación cuantitativa

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidad de negocio: Entorno Externo

Ecuador es un país que se puede catalogar como en vías de desarrollo, a pesar que tiene muchos aspectos en contra también posee varias ventajas sobre todo para las empresas que tienen puestos sus objetivos y sus metas en las exportaciones.

Teniendo en cuenta el aspecto económico, Ecuador por ser un país dolarizado tiende a mantener los niveles de inflación y esto puede llegar a ser una ventaja competitiva frente a otros países de la región pudiendo llegar a convertirse en uno de los países que se beneficien de las exportaciones de productos no tradicionales.

Además, en relación al factor político existen nuevas normativas establecidas por el gobierno que benefician al sector productivo volviéndolo más competitivo y mucho más abierto a búsquedas de nuevos mercados en el exterior, aunque se dificulte la inversión extranjera por los aspectos de corrupción existentes se

debería tener en cuenta que para negocios de emprendimiento el gobierno apoya con créditos a plazos moderados y con tasas de interés favorables.

Se debe tener en cuenta que en otros países consideran a los ecuatorianos como personas trabajadoras, con tendencia a la jerarquía por lo que este puede ser un factor determinante para entablar relaciones comerciales, además internamente el hecho de estar agrupados en gremios favorece el abastecimiento de productos en este caso particular el chocho se cultiva en varias provincias logrando de esta manera cubrir los requerimientos que Canadá pueda demandar sin temor a desabastecimiento.

El hecho de que Ecuador tenga un clima privilegiado favorece el cultivo de una gran variedad de productos en todas las épocas del año y es otro factor que puede beneficiar al momento de acordar negociaciones con otros países que requieran abastecerse permanentemente.

Los adecuados servicios logísticos y la agilidad en los trámites con los que cuenta el Ecuador facilitan en gran medida las negociaciones internacionales y pueden ser un punto a favor al momento de tener acuerdos comerciales que tengan una rotación del producto bastante rápida.

Las excelentes condiciones políticas con las que cuenta Canadá y su estabilidad económica son un puntal importante para enfocarse en este país buscando nichos de mercado que lleguen a convertirse en piezas claves al momento de acordar negociaciones, además se debe tener en cuenta que los embutidos de chocho es un producto innovador, exótico y saludable logrando de esta manera convertirse en una necesidad en los hogares canadienses.

Claro está que se debe tener muy en cuenta que Canadá es un país con muchas exigencias en cuanto a certificados, etiquetados y demás, sin embargo, poniendo énfasis en estos aspectos las negociaciones pueden darse sin problema.

Además, el mercado canadiense es apetecido por cuanto los ingresos de sus habitantes son elevados y esto permite la introducción de bienes de gran calidad pudiendo alcanzar alta rentabilidad para el exportador al acaparar este mercado.

El alto porcentaje de penetración de internet que maneja Canadá permite que los productos sean ofertados online consiguiendo de esta manera llegar a mas

consumidores. Sin embargo, se debe ser muy cauteloso ya que Canadá ha firmado tratados de libre comercio con varios países que podrían perjudicar las negociaciones en cuanto a precios.

Por otra parte, los consumidores canadienses han tomado mayor consciencia respecto a los alimentos que adquieren y las ventas de productos orgánicos y a base de plantas ha presentado un incremento considerable en el país. Desde el 2014, cerca del 60% de familias canadienses consumen al menos 1 vez por semana productos orgánicos, por lo que es una gran oportunidad para emprendimientos de la industria alimenticia.

4.2 Oportunidad de negocio: Análisis del cliente

La demanda de productos a base de legumbres y hortalizas ha crecido exponencialmente gracias a que las nuevas generaciones son más conscientes del daño que se le hace al planeta y además por que interesa cuidar su salud; por lo tanto según las entrevistas realizadas se evidencia que este mercado va en aumento pero la oferta no crece al mismo ritmo, por ello es importante tener en cuenta que existe aceptación de productos sin derivados de origen animal y cada vez los paladares son más exigentes y desean variedad de productos.

Por ello se debe tener en cuenta que la producción de estos derivados es mejor y más rentable manejarla de manera industrial para abaratar costos e incrementar la producción, que según los encuestados la manera artesanal retrasa las entregas y si se cierran negociaciones a nivel internacional esto acarrearía graves consecuencias.

Se analiza también la mejor manera de introducir los productos al mercado a través de una estrategia de marketing adecuada como es el caso de los supermercados o tiendas especializadas para evitar el desgaste y el ahorro en fuerzas de venta.

Al existir demanda insatisfecha de productos naturales, orgánicos y saludables existe la posibilidad de diversificar y ofertar derivados que como en este caso del chocho aparte de ser una fuente proteica es rico en vitaminas y minerales cumpliendo así con las expectativas de los clientes y ante todo puede llegar a convertirse en un alimento indispensable en los hogares.

El mercado potencial de consumidores es de 63.820 personas de la provincia de Ontario entre 24 y 39 años.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Las estrategias adecuadas para este proyecto son la de **diferenciación y de enfoque**, pues como lo describe Kotler (2017), consiste en ofertar un producto con características y atributos que le permitan al cliente percibirlo como único, y por ende esté dispuesto a pagar un precio más alto al de productos similares. Además, el producto está dirigido específicamente a la población vegana de Canadá, respondiendo a las necesidades no satisfechas de este segmento de mercado.

De esta manera, la empresa se debe especializar en la fabricación de productos a base de plantas con cualidades únicas en el mercado para anteponerse ante sus competidores y satisfacer las necesidades del segmento en auge.

Los elementos diferenciadores de los embutidos a base de chocho serán:

- Uso de productos orgánicos endémicos del Ecuador que proveen un sabor y textura única.
- La elaboración de estos productos será completamente a base de plantas, sin derivados animales.
- Los valores nutricionales de estos productos son ricos en minerales y nutrientes que permiten tener una dieta saludable y balanceada.
- La empresa contará con certificaciones de productos orgánicos y veganos
- Las actividades productivas serán carbono neutro, es decir que las emisiones de gases de efecto invernadero serán neutralizadas a través de proyectos de conservación y reforestación de bosques.

5.1.1 Mercado objetivo

A continuación, se detalla el segmento de mercado resultante de la investigación de mercado previa:

Tabla 9: Mercado Objetivo

Segmentación	Población
Población Canadiense	37.589.262
<ul style="list-style-type: none"> • Población de Ontario 38.39% • Población entre 24 y 39 años 19.50% • Población ingresos medio - medio alto 84.00% • Población vegana 2.70% 	14.430.517 2.813.950 2.363.718 63.820
Población total (n)	63.820

De esta manera, la población objetivo son 63.820 personas entre 24 y 39 años de edad de la provincia de Ontario que lleva un estilo de vida vegano y cuya frecuencia de consumo de productos sustitutos a la carne es de al menos 1 vez por semana.

Tabla 10: Market Share

Market Share	
Población de segmento	63.820
Interés del producto	53,90%
34.399	
Compraría el producto	93,50%
N=	32.163
Participación de mercado	321
1%	
Frecuencia=	1
Consumo=	1
Semanas en el año	52
Potencial de Mercado	
Unidades	
321	Paquetes 4 unidades por semana
16.692	Paquetes por año

Tabla 11: Pronostico de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades exportadas	57.600	80.784	84.972	97.210	94.008
Demanda potencial mercado Ontario	1.672.478	1.695.893	1.719.635	1.743.710	1.768.122
Tasa crecimiento poblacional Ontario		1,40%	1,40%	1,40%	1,40%
Captación mercado (Market share)	3,44%	4,76%	4,94%	5,57%	5,32%

Con base en el análisis de la aceptación del producto en la investigación cuantitativa se obtuvo información relevante para obtener una posible cuota de mercado en el mercado canadiense. Se podría esperar una venta anual de 16.692 de paquetes de 4 unidades de embutidos de chocho.

Para llegar a este resultado, se analizó la población que se encuentra dentro del segmento de mercado, es decir, hombre y mujeres entre 24 y 39 años con ingresos mayores a 28.000 USD al año interesados en el producto. Se espera que la frecuencia de consumo sea de 1 paquete 1 vez por semana con una participación del mercado potencial del 1%, es decir, 321 paquetes de 4 unidades a la semana. El market share del proyecto se ubica entre 3,44% en el año 1 hasta 5,32% en el año 5

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 12: Modelo Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor		Relación con el cliente	Segmento de clientes
Los sustitutos a la carne y productos lácteos contienen grandes cantidades de grasas saturadas y son bajos en macronutrientes y minerales necesarios para llevar un estilo de vida saludable.	Productos veganos a base de leguminosas (chocho) que representa una fuente de proteína vegetal.			Entregar salud y bienestar a los consumidores a través de un producto elaborado 100% a base de plantas.	Relación a través de la página web, correos y llamadas
Métricas clave		Canales			
Número de páginas web hablando de los productos de Qhali Kay Ventas mensuales Red de distribuidores				Tiendas físicas y en línea de distribuidores Tienda en línea de la empresa	

Estructura de coste	Fuentes de Ingreso
Costo directo de fabricación de embutidos a base de chocho	Venta de embutidos a base chocho
Costos fijos (nómina, serv. básicos, etc)	Inversión inicial
Período pago a proveedores	

5.1.3 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico para identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. (Munuera & Escudero)



Gráfico 3:Matriz de Ansoff

Al realizar un análisis de la industria de alimentos a base de plantas, se concluye que es un mercado que existe desde hace varios años y ha crecido exponencialmente desde el año 2014. De esta manera, los productos “embutidos a base chocho para veganos” es un producto innovador, en un mercado que se está desarrollando, por lo que la estrategia que se recomendaría, con fundamento de la matriz anteriormente expuesta, es la de desarrollo de productos; es decir, crear y desarrollar productos novedosos por su calidad, diseño, funciones, entre otras características.

5.1.4 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que seguirá el plan de negocios es la “Exportación definitiva para consumo – régimen 40”; el cual permite la salida de mercancías de libre circulación fuera del territorio ecuatoriano, en este caso la

exportación de embutidos de chocho. Los productos se exportarán bajo la partida arancelaria 2004.90.00.00: Las demás hortalizas y mezcla de hortalizas preparadas o conservadas.

El Incoterm que se utilizará en la negociación es FCA (Free Carrier) que compromete al vendedor a entregar la carga a bordo del buque en el puerto de embarcación.

5.1.5 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a utilizar será “más por más”, es decir, ofrecer mejor calidad por un mayor precio. Los atributos diferenciadores e innovadores de los embutidos a base de chocho como la alta cantidad de proteína y calcio presente en el producto permiten utilizar esta estrategia de manera adecuada.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Estrategia de producto

“Qhali Kay Food” son alimentos elaborados con productos totalmente orgánicos y naturales, con su principal ingrediente el chocho; este alimento ha sido reconocido por su alto contenido nutricional y por ser endémico de la Región Andina de América del Sur. Siendo una leguminosa cultivada desde épocas pre-incas, se considera uno de los alimentos típicos del Ecuador.

5.2.1.2 Atributos

Las principales características de los embutidos a base de chochos son los siguientes:

- Representan una gran fuente de proteína y fibra vegetal
- No contiene colesterol ni grasas saturadas
- Posee gran cantidad de calcio, fósforo y hierro.
- La textura de los productos Qhali Kay Food es muy similar a la proteína animal.

Tabla 13: Atributos del producto – Valor nutricional

Compuesto	Valor nutricional
Proteína (%)	54.05
Grasa (%)	19.08
Fibra (%)	10.37

Adaptado de: Allauca, V., 2005

5.2.1.3 Presentación del producto

“Qhali Kay Food” es el nombre que se ha elegido para la marca de este producto. “Qhali” es una palabra quichua que significa salud. Se lo designa de esta manera ya que representa la propuesta de valor del producto, el cual es brindar bienestar a través de alimentos proveniente de los Andes.

Para cuidar cada detalle del producto y conservar de mejor manera sus propiedades, los embutidos se empaquetarán al vacío en bolsas biodegradables. El empaque externo serán cajas de cartón con el logo de la empresa y la etiqueta con la tabla nutricional en inglés y francés. Los colores utilizados en el empaque son el café, verde y blanco ya que representan simpleza, frescura y dinamismo; lo que expresa claramente los valores de la marca. Por otra parte, el eslogan que se ha seleccionado es “From the Andes to your table”, puesto que la leguminosa base para elaboración del producto final se cultiva en la región andina de Ecuador.

La gestión de soporte es realizada por el Jefe de Operaciones, que se encarga de monitorear constantemente la exposición del embutido vegano en el mercado de Ontario, a través del contacto con los distribuidores en el país de destino. Adicional, a este monitoreo a través del canal de distribución se plantea, exponer la información de la empresa en la etiqueta del producto, utilizando las redes sociales de la empresa y la página web. El valor de esta actividad está incluido en los gastos generales en el rubro de internet y en las tareas asignadas al cargo encargado de esta actividad.



Gráfico 4: Presentación del Producto



Gráfico 5: Logo Qhali Kay Food

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de Venta

Tabla 11: Costo de Venta

A continuación, se detallan los costos de fabricación de embutidos a base de chocho.

Tabla 14: Costo de Venta

Costo de Venta	
Chocho	0,80
Quinoa	0,56
Chía molida	0,08
Agua destilada	0,24
Espicias	0,04
Material empaque	0,45
COSTO MATERIA PRIMA - COSTOS VARIABLES	2,17
Mano obra directa	1.024,94
Arriendo	800,00

Servicios Básicos	380,00
Operador Logístico	294,88
COSTOS FIJOS -	2.499,82
UNIDADES PRODUCIDAS	3.200
COSTOS FIJOS UNITARIOS	0,78
COSTO UNITARIO	2,95

El costo unitario por paquete de 4 unidades de embutidos es de dos dólares con 10 centavos.

Tabla 15: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo unitario	2,95	3,21	3,49	3,80	4,14

5.2.2.2 Estrategia fijación de precios

Al realizar el análisis cualitativo, se determinó con el método Van Westendorf el precio óptimo del producto para el mercado objetivo es de 10 CAD, es decir 7.80 USD. Para ingresar en el mercado, se utilizará una **estrategia de descrome**, es decir, el precio inicial será mayor al de la competencia y con el tiempo se ajustará hasta llegar al óptimo. La estrategia de precio utilizada está orientada a las utilidades. Se elige esta estrategia ya que los embutidos de chocho tienen características diferenciadoras que permiten ingresar al mercado con un precio mayor al de la competencia. El precio de venta de la competencia son 8 CAD.

Tabla 16: Desglose de precios para venta al público

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta CAD	10,00	9,50	9,00	8,50	8,00
Precio de venta USD	7,59	7,21	6,831	6,45	6,072
Utilidad Distribuidor 1	25%	26%	28%	28%	28%
Utilidad Supermercados	33%	32%	30%	30%	30%

Dado que el proyecto se desarrollará a través de canales de distribución indirecto, se detalla a continuación el precio al que se venderá el producto al primer distribuidor.

Tabla 17: Desglose de precios distribuidores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta distribuidores	6	5,7	5,4	5,1	4,8
Costo de producción	2,43	2,48	2,53	2,58	2,63
Utilidad	3,57	3,22	2,87	2,52	2,17

5.2.2.3 Estrategia ajuste de precio

Se usará la estrategia de fijación internacional de precios, es decir que el precio variará conforme a diversos factores económicos; en este caso la inflación del país de destino y los precios de la competencia. De esta manera, se asegura el ingreso y la permanencia en el mercado de destino.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución y puntos de venta

Para que el producto pueda llegar al consumidor final, se utilizará una estrategia de distribución selectiva. Después de realizar el estudio de mercado, los consumidores muestran preferencias por adquirir estos productos en tiendas especializadas de productos alimentarios. Para alcanzar estas plazas, se realizará negociaciones a través de brokers que realicen exportaciones directas a estas tiendas en Canadá. Entre estas tiendas se encuentra el supermercado “The Big Carrot”, una tienda especializada en productos elaborados a base de plantas; cuenta con 6 sucursales en la ciudad de Toronto y 4 en otras ciudades de la provincia de Ontario. Por lo tanto, la empresa contará con un sistema de distribución indirecto tipo 2, pues pasarán por dos intermediarios antes de llegar al consumidor final.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se utilizará en este proyecto es la de atracción o también conocida como estrategia “pull”, en esta se busca impulsar que el consumidor final adquiera el producto. Esta estrategia se llevará a cabo en conjunto con el distribuidor en Canadá, pues tiene experiencia en el mercado y conoce la

manera óptima para llegar al mercado objetivo. Con la promoción adecuada, el cliente solicitará Qhali Kay Food a los distribuidores.

5.2.4.2 Publicidad

La estrategia de publicidad busca posicionar el producto y la marca en la mente de los consumidores a mediano plazo a través de la comunicación de los atributos y diferenciadores de este. Para esto, se creará una página web para dar a conocer detalles de la empresa y el producto; adicional, se contratará un equipo especializado en marketing digital en Canadá para desarrollar campañas enfocadas en los posibles consumidores.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Basado en los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que para el lanzamiento de los productos “Qhali Kay Food”, se realizarán degustaciones dentro de las cadenas de supermercado y tiendas especializadas aliadas para dar a conocer la marca y el producto.

Tabla 18: Resumen plan de medios

Medio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	\$ 1.500,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Ferias Internacionales	\$ 6.300,00	\$ 6.457,50	\$ 6.618,94	\$ 6.784,41	\$ 6.954,02
Fuerza de ventas - degustaciones	\$ 3.200,00	\$ 3.280,00	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad en redes sociales	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00	\$ 1.460,00
TOTAL USD	\$ 12.460,00	\$ 11.997,50	\$ 8.878,94	\$ 9.044,41	\$ 9.214,02

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Propuesta de misión y visión

- **Misión**

Qhali Kay es una empresa dedicada a la producción y exportación de productos a base de chocho y legumbres para veganos , con insumos orgánicos y sosteni-

bles originarios del Ecuador que contribuyen a la protección de la salud del consumidor y la conservación del medio ambiente para el desarrollo sostenible del país

- **Visión**

Para el 2025, Qhali Kay se posicionará entre el top 5 de empresas ecuatorianas productoras y exportadoras de productos orgánicos, saludables y ecológicos a Norteamérica. Manteniendo rendimientos sostenibles a través de operaciones comerciales eficientes.

6.2 Objetivos de la organización

Como lo establecen Norton y Kaplan (1996) en su libro *The Balance Scorecard*, para el correcto establecimiento de objetivos organizacionales se requiere conocer el ciclo de vida de la industria. De esta manera, se aprecia que la industria de productos sustitutos a la carne en Canadá ha crecido anualmente en promedio 10%, por lo que se puede determinar que se encuentra en una **etapa de crecimiento**. Los objetivos a continuación se desarrollan a partir de la información descrita.

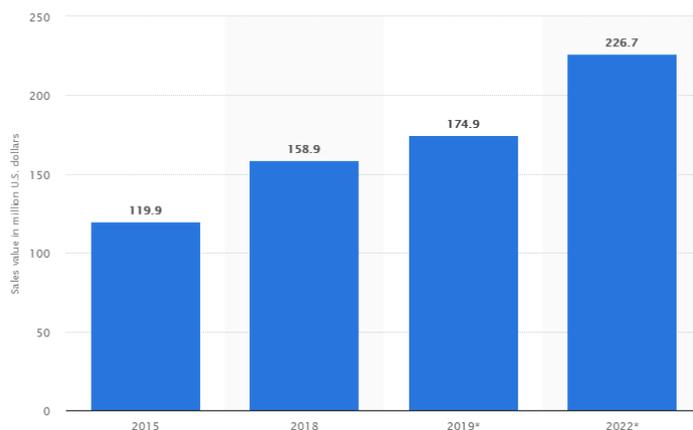


Gráfico 6: Ciclo de vida – ventas anuales de la industria de productos sustitutos a la carne
Tomado de: Emma Bedford – Statista 2019

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas anuales de la empresa en 12% a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.

- Para el año 2022, aumentar la participación de mercado en Ontario en 1,32%.
- Ingresar a 2 nuevas cadenas de supermercados al tercer año.
- Incrementar la capacidad productiva de la empresa a partir del tercer año.

Objetivos a largo plazo

- Para el año 2025, reducir 5% los costos de producción.
- Al 2025, implementar la norma ISO 22000 – Garantía de seguridad alimentaria.
- Al quinto año, a través de un programa de incentivos laborables incrementar el 10% del salario de los trabajadores.

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de Valor

A continuación, se detalla la cadena de valor de la empresa, detallando las actividades que generan valor y crean ventajas competitivas.

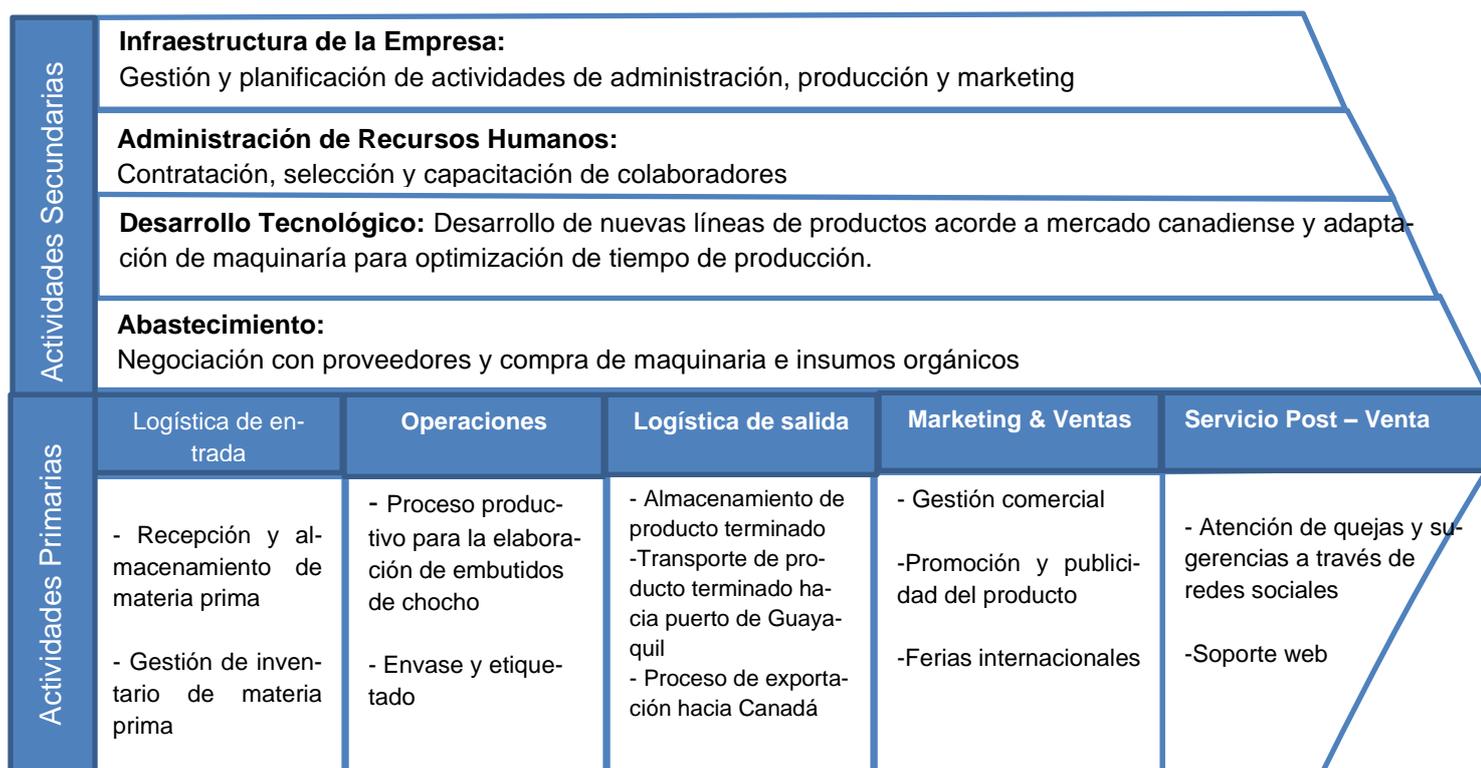


Gráfico 7: Cadena de valor

Con base en la información dispuesta en la cadena de valor, la ventaja competitiva de “Qhali Kay Food” en las actividades primarias se encuentra en la etapa de producción, ya que durante esta fase se asegura la calidad del producto final a través del proceso productivo con normas de higiene, sanitización e infraestructura adecuada, estas actividades son realizadas por el Jefe de Operaciones y los operarios que se encuentran bajo su supervisión. Las tareas emprendidas para el proceso de marketing y ventas y servicio posventa son asumidas por el Gerente General.

De igual manera, en las actividades secundarias, la etapa de abastecimiento es de gran importancia para generar valor agregado a través de la selección de proveedores que ofrezcan materia prima con características óptimas para fabricar productos finales que cumplan con los requerimientos de los consumidores canadienses.

6.3.2 Mapa de Procesos



Gráfico 8: Mapa de procesos

El mapa de procesos tiene como procesos estratégicos las tareas asignadas a la Gerencia General, que es el cargo encargado de la planificación, supervisión y organización de los recursos de la empresa. En el aspecto central del mapa de procesos se encuentran los procesos de innovación, operativo y servicio pos-venta, este grupo de actividades son realizadas por el Jefe de Operaciones y supervisadas por la Gerencia General. Los procesos de soporte, que se encuentran en la parte inferior, son tareas a cargo del coordinador financiero.

6.3.3 Flujoograma de procesos

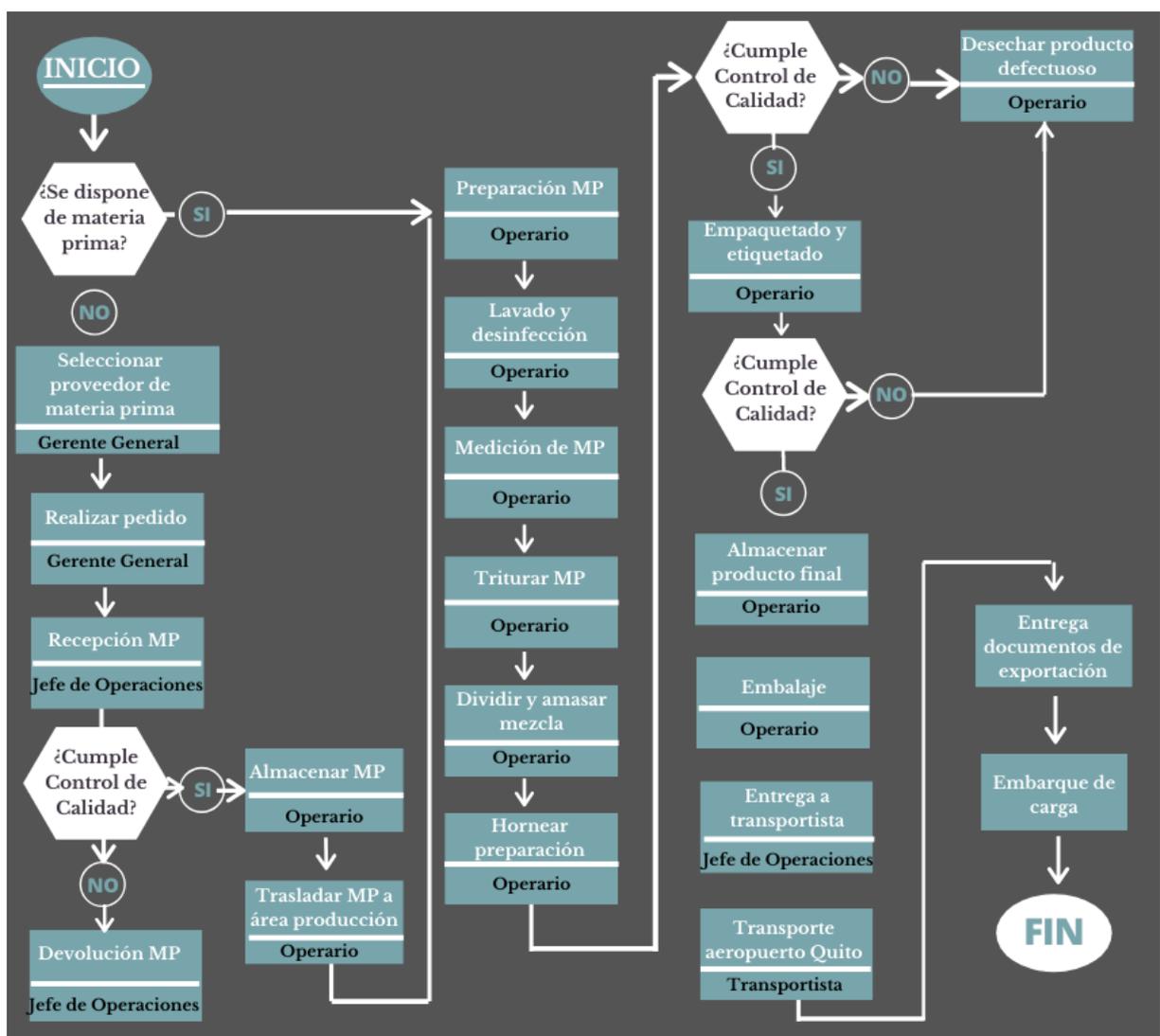


Gráfico 9: Flujoograma de procesos

Tabla 19: Proceso de producción

No	Actividades	Personas que intervienen	Tiempo
Proceso de Abastecimiento			
1	Selección de proveedor de materia prima	Gerente General	20 min
2	Realizar pedido	Gerente General	5 min
3	Recepción de materia prima	Jefe de Operaciones	30 min
4	Control visual materia prima	Jefe de Operaciones	10 min
5	Almacenamiento de materia prima	Operario	15 min
6	Trasladar materia prima a área de producción	Operario	3 min
7	Preparación de materia prima	Operario	5 min
8	Lavado y desinfección de materia prima	Operario	6 min
9	Medición de materia prima	Operario	8 min
10	Triturar materia prima	Operario	12 min
11	Dividir y amasar mezcla	Operario	6 min
12	Horneado de preparación	Operario	20 min
13	Control de calidad de producto final	Jefe de Operaciones	10 min
14	Empaquetado y etiquetado	Operario	7 min
15	Almacenamiento de producto terminado	Operario	10 min
16	Embalaje para exportación	Operario	15 min
17	Entrega a transportista	Jefe de Operaciones	12 min

6.3.4 Activos, maquinaria y equipos

Para la producción de embutidos a base de chocho se requieren los siguientes implementos:

Tabla 20: Costos activos, maquinaria y equipos

Equipamiento	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Horno industrial	2	350,00	700,00
Procesadora de alimentos	2	800,00	1.600,00
Bascula de pesaje	1	80,00	80,00
Empacadora al vacío	2	1.750,00	3.500,00

Mesas inoxidable	12	130,00	1.560,00
Cuarto frío	2	3.900,00	7.800,00
Estanterías almacenamiento materia prima	24	85,00	2.040,00
Estanterías almacenamiento producto final	24	85,00	2.040,00
Etiquetadora	1	1.837,26	1.837,26
Banda de transporte	1	4.500,00	4.500,00
Total			25.657,26

Mobiliario oficina empresa	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Estación de trabajo	3	500,00	1.500,00
Mobiliario escritorios	3	250,00	750,00
Sillas	12	65,00	780,00
Sala espera	1	400,00	400,00
Decoración	3	50,00	150,00
Activos menores	3	35,00	105,00
Total			3.685,00
Equipamiento tecnológico	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Computadores	3	750,00	2.250,00
Impresoras	1	350,00	350,00
Telefonía	3	50,00	150,00
Total			2.750,00

TOTAL	
Equipamiento	25.657,26
Mobiliario oficina empresa	3.685,00
Equipamiento tecnológico	2.750,00
TOTAL	32.092,26

6.4 Estructura organizacional

6.4.1 Organigrama

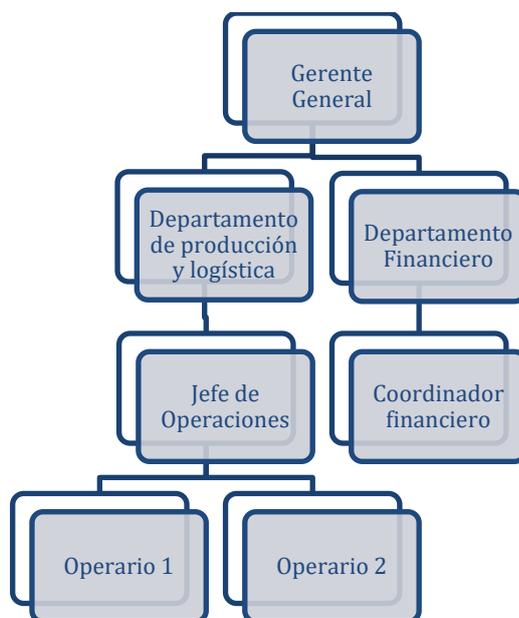


Gráfico 10: Organigrama

El diseño organizacional que se propone para el presente proyecto, es una estructura funcional, ya que de esta manera se cubren las necesidades de distintos niveles jerárquicos a cargo de especialistas en cada área estratégica de la empresa para lograr objetivos específicos.

6.4.2 Denominación de los puestos de trabajo

Tabla 21: Denominación de los puestos de trabajo

Cargo	Funciones	Requisitos del Puesto	Salario
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el funcionamiento óptimo de la empresa y administración de los recursos Gestión de relación con el cliente Negociación con proveedores y clientes Contratación de personal 	Edad: 30 – 40 años Formación académica: Negocios Internacionales / Administración de empresas Experiencia: Al menos 2 años en cargos similares	1231,17 USD

Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación el cumplimiento de estándares de calidad y control de calidad de materia prima y producto terminado • Recepción de materia prima y manejo de inventario • Despacho de producto terminado • Control de que el producto llegue al destino de acuerdo al requerimiento. 	Edad: 26 – 45 años Formación académica: Técnico en gestión de logística y cadena de abastecimiento Experiencia: Al menos 2 años en cargos similares	811,93 USD
Coordinador Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes contables y financieros • Recuperación de cartera y pago a proveedores • Cumplimiento tributario 	Edad: 30 – 40 años Formación académica: Contador Experiencia: Al menos 2 años en cargos similares	752,03 USD
Operario	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de materia prima • Traslado de materia prima hacia área de producción • Almacenamiento de materia prima • Elaboración de producto 	Edad: 30 – 40 años Formación académica: Bachiller Experiencia: Al menos 1 años en cargos similares	512,47 USD

6.4.3 Análisis comparativo de la estructura organizacional de empresas productoras de alimentos a base de plantas

Para realizar el análisis de la estructura organizacional de este proyecto se tomó en cuenta a una de las empresas líderes en la producción y comercialización de productos a base de proteína vegetal PROTEINSA o también conocida como Cordon Green Products, la cual lleva 9 años en la industria local.

Proteinsa utiliza una estructura funcional jerárquica, dividiendo al personal en departamentos especializados y cada colaborador tiene un supervisor a quien le reporta. En este caso, se divide en el departamento de producción, administrativo, financiero y departamento de marketing y ventas.

Al analizar los resultados que ha tenido la empresa durante estos años, se decidió instaurar una estructura organizacional similar dividida en dos departamentos; el de producción y logística y departamento financiero teniendo en cuenta

que es una empresa pequeña además de estar iniciando sus actividades comerciales.

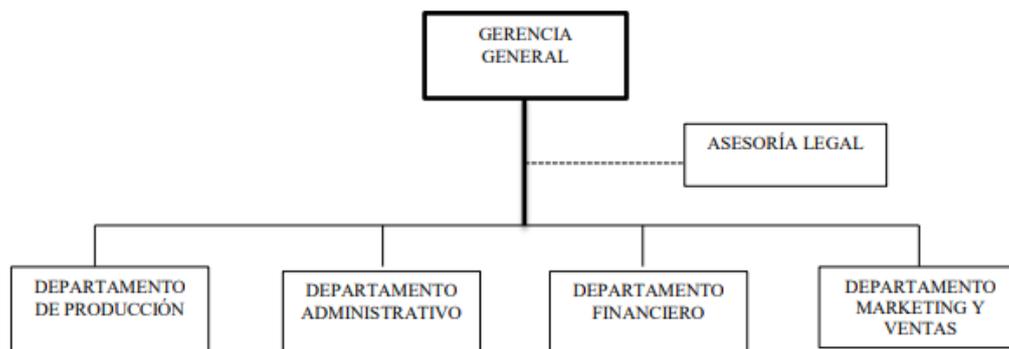


Gráfico 11: Organigrama Proteinsa

Tomado de: Proteinsa, 2018.

6.4.4 Estructura legal

La empresa Qhali Kay Food, se constituirá bajo la estructura legal de Compañía Limitada, la cual estará conformada por tres socios con participaciones iguales de 33,3% cada uno, se escoge esta figura legal porque se requiere la participación mínima de tres socios para iniciar la empresa.

Para constituir la empresa bajo esta figura legal se necesitan 400USD que está compuesto por la aportación mínima inicial y 500USD correspondientes a gastos notariales para reservar el nombre comercial en la Superintendencia de Compañías.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La información que permite la proyección de los ingresos, se fundamenta en los siguientes parámetros:

Tabla 22: Información proyección de ingresos

Inflación promedio 2015 – 2019	0,90%	ECUADOR
Inflación promedio 2015 – 2019	1,73%	CANADA

Crecimiento IMPORTACION ALIMENTOS CANADA	
2015	
2016	6,14%
2017	4,29%
2018	6,51%
2019	3,79%
Promedio	5,18%

La inflación promedio de Canadá es 1,73% (Banco Mundial, 2020) incide en el crecimiento de precios del producto, tomando en cuenta que existe una estrategia de descremado, la cual se detalló en el capítulo de marketing.

En cuanto a la producción tiene una proyección conforme el crecimiento de las importaciones de alimentos de Canadá, esta tasa se aplica a partir del mes 13 de la proyección de la demanda, con un porcentaje promedio de 5,18% (United Nations - Comtrade Databases, 2020).

En función de esta información se determina la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 23: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad exportada	57.600	80.784	84.972	89.376	94.008
Precio	6,00	5,80	5,49	5,59	5,68
Ingresos	345.600	468.246	466.778	499.454	534.417

El crecimiento de los ingresos entre el año 1 y año 5 es 12,30%, lo cual permite al proyecto sustentar sus costos y gastos, obteniendo una utilidad neta desde el primer año, debido a la influencia del crecimiento de las importaciones de alimentos de Canadá.

7.1.2 Proyección de costos

El costo unitario de producción comprende la comercialización de la materia prima y materiales de empaque por un valor de \$ 2,17 más el valor de costo de mano de obra directa unitario que tiene un valor de \$ 0,16, la sumatoria de estos valores comprende un costo de producción de \$ 2,33 por cada empaque exportado. El crecimiento de este valor se da conforme la inflación promedio del Ecuador, obteniéndose la siguiente proyección:

Tabla 24: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo venta	223.834	318.382	334.888	352.245	370.500

La proyección del costo de venta tiene un crecimiento promedio de 9,56%, lo cual permite a la empresa obtener una utilidad bruta desde el año 1, que tiene un margen sobre ventas de 31,13% entre el año 1 y año 5.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos mensuales corresponden los siguientes valores:

Tabla 25: Proyección de gastos

GASTOS DE EXPORTACIÓN	DETALLE
Flete interno	540,00
Seguros	83,80
Recargos en destino	76,63
Total	700,43
GASTOS OPERACIONALES	DETALLE
Internet	120,00
Arriendo	800,00
Insumos oficina y limpieza	75,00
Operador logístico	294,88
Servicios básicos	380,00
Mantenimiento de equipos	150,00
Honorarios profesionales	180,00
Total	1.999,88
GASTOS PERSONAL	DETALLE
Gerente general	1.231,17
Jefe operaciones	811,93
Coordinador financiero	752,03

Operario 1	512,47
Operario 2	512,47
Total	3.820,07

La proyección de los gastos se realiza en base a la inflación del Ecuador de 0,90% (Banco Central del Ecuador, 2020), resultante los siguientes valores:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de gastos	85.674	90.282	91.076	91.878	98.207

El crecimiento de los gastos tiene un porcentaje promedio de 3,51% entre el año 1 y año 5, este porcentaje es menor que los ingresos y costos; lo cual permite a la empresa mejorar su productividad e incrementar su margen de utilidad.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

El detalle de la inversión inicial es la siguiente:

Tabla 26: Inversión inicial

DETALLE INVERSIÓN INICIAL	VALOR	PORCENTAJE
Implementación y equipamiento	35.637,26	33%
Gastos de constitución	5.900,00	5%
Capital de trabajo inicial	67.146,17	62%
TOTAL	78.199,19	100%

El detalle de la implementación y equipos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27: Implementación y equipos

IMPLEMENTOS Y EQUIPOS	35.637,26
Equipos producción	29.087,26
Mobiliario y equipos tecnología	3.800,00

Los gastos de constitución comprenden lo siguiente:

Tabla 28: Gastos de constitución

GASTO DE CONSTITUCIÓN	5.900,00
Registro de marca y certificación origen	3.500,00
Constitución de la empresa	400,00

Permiso de operación	1.500,00
----------------------	----------

El capital de trabajo de \$ 67.146,17 se describe a detalle en el apartado 7.2.3 del plan financiero.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 29: Estructura de financiamiento

Capital propio	60,00%	46.919,52
Préstamo	40,00%	31.279,68
INVERSIÓN INICIAL	100,00%	78.199,19

El préstamo tiene un valor de \$ 32.605,03, tiene las siguientes condiciones:

Tabla 30: Detalle préstamo

Monto	32.605,03
Tasa de interés	11,30%
Plazo	5
Pagos mensuales fijos	713,80

La contabilización del préstamo se realiza el capital en el pasivo corriente como deuda a largo plazo y los gastos de intereses en el estado de resultado.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo se determina en base del siguiente cálculo:

Tabla 31: Capital de trabajo

DEFASE OPERATIVO	VALOR	TIEMPO DEFASE
Gastos generales	5.113,64	3 MESES
Gastos salarios	4.769,21	3 MESES
Costo materia prima	12.499,20	3 MESES
CAPITAL DE TRABAJO	67.146,17	

Este valor del capital de trabajo forma parte de la inversión inicial, con el objetivo de contar con la liquidez necesaria para los primeros meses de operación de la

empresa, ya que el negocio de exportación puede tardar algunos meses en efectivizarse su comercialización, por ello se mantiene tres meses para cubrir la liquidez de la empresa.

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 de la exportación del embutido vegano es el siguiente:

Tabla 32: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	345.600	468.426	466.778	499.454	534.417
Costo venta	223.834	318.382	334.888	352.245	370.500
UTILIDAD BRUTA	121.766	150.044	131.890	147.210	163.917
Gastos sueldos	57.231	61.582	62.118	62.659	68.725
Gastos generales	28.444	28.700	28.958	29.219	29.482
Gastos de depreciación	2.126	2.119	2.119	1.669	1.669
Gastos de amortización	180	180	180	180	180
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	33.786	57.463	38.515	53.483	63.861
Gastos de intereses	3.423	2.811	2.126	1.360	502
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	30.363	54.651	36.388	52.123	63.359
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.554	8.198	5.458	7.818	9.504
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.809	46.454	30.930	44.304	53.855
25% IMPUESTO A LA RENTA	6.452	11.613	7.733	11.076	13.464
UTILIDAD NETA	19.356	34.840	23.198	33.228	40.391

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	35,23%	32,03%	28,26%	29,47%	30,67%
MARGEN OPERACIONAL	9,78%	12,27%	9,19%	12,43%	14,47%
MARGEN NETO	5,60%	7,44%	5,58%	7,77%	9,17%

Desde el año 1 se presenta una utilidad neta de \$ 19.356 que representa el 5,64% de margen neto de los ingresos, el crecimiento de la utilidad está relacionado con el aumento de la producción y la optimización de los gastos en función de la productividad de la empresa. Esto permite que el margen de utilidad sea de 6 centavos por cada dólar que exporta la empresa.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera de la exportación del embutido vegano es el siguiente:

Tabla 33: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	108.683	138.137	167.576	184.472	211.694	245.123
Corrientes	67.146	98.906	130.644	149.838	178.909	214.187
Efectivo	67.146	87.898	118.852	137.435	165.863	200.465
Inventario	-	11.008	11.792	12.403	13.046	13.722
No Corrientes	41.537	39.232	36.933	34.634	32.785	30.936
Propiedad, Planta y Equipo	35.637	35.637	35.637	35.637	35.637	35.637
Depreciación acumulada	-	2.126	4.245	6.364	8.032	9.701
Intangibles	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900
Amortización acumulada	-	180	360	540	720	900
PASIVOS	32.605	42.702	37.301	30.999	24.993	18.031
Corrientes	-	15.239	15.593	15.730	16.929	18.031
Cuentas por pagar proveedores		12.384	13.266	13.954	14.677	15.438
Sueldos por pagar	-	667	667	667	667	667
Impuestos por pagar	-	2.189	1.660	1.109	1.586	1.927
No Corrientes	32.605	27.463	21.709	15.269	8.064	-
Deuda a largo plazo	32.605	27.463	21.709	15.269	8.064	-
PATRIMONIO	76.078	95.435	130.275	153.473	186.701	227.092
Capital	76.078	76.078	76.078	76.078	76.078	76.078
Utilidades retenidas	-	19.356	54.197	77.394	110.623	151.014

El estado de situación financiera muestra el crecimiento sostenido de los activos, especialmente la cuenta de efectivo que se incrementa debido a la acumulación de las utilidades anuales; esto produce el crecimiento sostenido del patrimonio lo que permite a los accionistas fortalecer su capital.

En lo que respecta a las políticas financieras de cuentas por cobrar es 100% de efectivo y cuentas por pagar 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días. En lo que respecta al inventario, se mantiene el 8,02% del activo corriente, manteniendo un equilibrio entre liquidez y producción.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo de la exportación del embutido vegano es el siguiente:

Tabla 34: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	25.894	36.708	25.022	35.634	40.626
Utilidad Neta		19.356	34.840	23.198	33.228	38.351
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.126	2.119	2.119	1.669	1.669
+ Amortización		180	180	180	180	180
- Δ Inventario MP	-	(11.008)	(784)	(611)	(643)	(676)
+ Δ CxP PROVEEDORES		12.384	882	688	723	761
+ Δ Sueldos por pagar		667	-	-	-	(0)
+ Δ Impuestos		2.189	(529)	(551)	477	341
Actividades de Inversión	(41.537)		-	-	-	2.040
- Adquisición PPE y intangibles	(41.537)		-	-	-	2.040
Actividades de Financiamiento	108.683		(5.754)	(6.439)	(7.206)	(8.064)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	32.605	27.463	(5.597)	(6.439)	(7.206)	(8.064)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	76.078		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	67.146	20.751	30.954	18.583	28.428	34.602
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		67.146	87.898	118.852	137.435	165.863
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	67.146	87.898	118.852	137.435	165.863	200.465

El estado de flujo de efectivo anual tiene saldos mayores a cero, esto incide en la liquidez positiva de la empresa, lo que se traduce en una estructura de operación de la empresa en base del activo.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 35: Flujo de caja proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(108.683)	68.054	38.697	26.480	34.792	16.263

El resultado del flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1, en el año 5 se registra el saldo menor del flujo de caja del proyecto debido a la salida de efectivo debido a la recuperación del capital de trabajo que reduce el flujo en \$ 35.927.

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 36: Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(76.078)	60.642	31.078	21.327	34.468	27.226

El comportamiento del flujo de caja del inversionista está relacionada al flujo anterior, con la diferencia del pago del crédito que permitió la inversión inicial, lo que se constituye en una salida de efectivo en el flujo del inversionista.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Los datos para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

Tabla 37: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	0,69%
Rendimiento del Mercado	6,43%
Beta	0,88
Beta Apalancada	0,80
Riesgo País	10,33%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,30%

La aplicación de la fórmula WACC y CAPM determina la siguiente tasa de descuento:

Tabla 38: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,48%
CAPM	16,17%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados son los siguientes:

Tabla 39: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$45.896		VAN	\$44.542	
PRI	3,80	AÑOS	PRI	3,67	AÑOS
TIR	32,39%		TIR	44,57%	

El valor actual neto (VAN) del proyecto e inversionista tiene un valor superior a cero, esto indica que los flujos tienen la capacidad de generar dinero en una cantidad superior a la inversión inicial, por tanto, la empresa y los accionistas tienen una posición financiera superior con la puesta en marcha del plan de negocios. El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 3,80 años a partir de la puesta en marcha del plan de negocios.

En el caso de la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de descuento, lo que indica que los flujos del proyecto e inversionista generan una rentabilidad superior al costo de oportunidad, por ello, la puesta en marcha de la empresa genera mayor rentabilidad a sus accionistas que otro tipo de inversión financiera.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros calculados de acuerdo a los estados contables presentados y comparados con la industria son los siguientes:

Tabla 40: Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razon corriente	5,77	7,62	8,54	9,55	10,91	1,50
Prueba acida	5,77	7,62	8,54	9,55	10,91	1,22
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	44,75%	28,63%	20,23%	13,44%	8,25%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,2	3,4	2,9	2,9	2,7	4,3
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	14,01%	20,79%	14,43%	18,79%	20,35%	6,76%
Rentabilidad sobre patrimonio	20,28%	26,74%	17,35%	21,32%	22,03%	14,50%

El análisis de los índices financieros muestra que la liquidez de la empresa es superior a las empresas que conforman su industria, esto es un aspecto positivo

para la gestión financiera, ya que permite disponer de dinero y no acudir a financiar su activo con créditos externos, esto se detalla en el índice financiera de endeudamiento que es menor a la industria.

En lo referente a los indicadores de rentabilidad, la empresa tiene resultados positivo en ROA y ROE, debido a la efectividad en el incremento de las ventas y en la optimización de costos por parte de la gerencia.

8. CONCLUSIONES

El análisis conceptual y financiero del plan de negocios cumple con el objetivo general pues comprueba la factibilidad de producción y exportación de embutidos a base de chocho y garbanzo para veganos hacia el mercado canadiense.

En el análisis externo del mercado, se reconocen varias oportunidades, entre las más destacadas se encuentra el incremento de la demanda de alimentos a base de plantas orgánicos en Canadá promovido por el gobierno del país norteamericano. Además, el crecimiento promedio de la industria es de 5.18% durante los últimos 5 años, demostrando que la industria tiene un gran potencial de crecimiento.

En lo que respecta a las amenazas, se recalca el número de competidores actuales y la entrada de nuevos competidores como factores que más podrían afectar al proyecto, ya que existen marcas posicionadas dentro del mercado canadiense que dificultan la permanencia de nuevos productos en los puntos de venta. Sin embargo, se evidencia que la industria de productos alimenticios elaborados es una industria de amenaza media.

Al realizar el análisis cuantitativo, se observa que los embutidos a base de chocho y garbanzo están dirigidos a un nicho de mercado de consumidores informados, que están dispuestos a pagar precios más elevados por obtener productos de mejor calidad y con altos índices nutricionales. La población objetivo prefiere adquirir el producto a través de cadenas de supermercado en empaques de 4 unidades con empaque biodegradable, evidenciando un alto grado de aceptación para el producto.

Para realizar la exportación a Canadá se optó por negociar en el término INCOTERMS FCA, el cual permite tener control del producto hasta entregar la carga dentro de la aeronave para continuar con el trayecto hasta el destino final; de esta manera se incurren en menores gastos de exportación sin dejar de lado el control en la entrega del producto.

Se determinó a partir de la evaluación financiera que se requiere 67.146,17 USD como capital de trabajo para iniciar las operaciones de la planta, para lo cual se solicitará un préstamo del 40% de este valor. El periodo de recuperación es de tres años y medio, ya que a partir del primer año de funcionamiento se obtiene utilidades de 19.356 USD. Además, la tasa interna de retorno del proyecto es de 32,39%, un porcentaje mayor a la tasa de descuento, lo que representa un importante costo de oportunidad para los inversionistas.

Se recomienda que para que el proyecto siga siendo rentable, el precio de venta se incremente un 2% a partir del sexto año o se intensifique las ventas del producto para aprovechar economías de escala y reducir los costos de producción, de esta manera se obtendrán mejores beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Allauca, V. (2005). *Usos alternativos del chocho*. From <http://www.fondoindigena.org/wp-content/uploads/2011/08/USOS-ALTERNATIVOS-DEL-CHOCHO.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Información estadística mensual*. Retrieved 2019 from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Reporte mensual de inflación*. From <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201909.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Mundial. (2018). *Índice de desempeño logístico*. Retrieved 2019 from <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=CA>
- Banco Mundial. (2020). <https://datos.bancomundial.org>. From <https://datos.bancomundial.org/pais/canada>: <https://datos.bancomundial.org/pais/canada>
- BDC. (2015). *Support an Organic Revolution*. Retrieved 2019 from https://www.bdc.ca/en/about/mediaroom/news_releases/pages/yea2015_finalist_nl.aspx
- Central Bank of Canada. (2019). *Statistics*. Retrieved 2019 from <https://www.bankofcanada.ca/rates/>
- Gobierno de Canadá. (2019). *Understanding the Safe Food for Canadians Regulations*. Retrieved 2019 from <https://www.inspection.gc.ca/food/toolkit-for-food-businesses/handbook-for-food-businesses/eng/1481560206153/1481560532540?chap=0>
- Instituto Nacional de Estadísticos y Censos. (2016). *Tecnologías de información y comunicaciones*. Retrieved 2019 from

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. (2017). *Estrategia de promoción y del consumo de la quinoa y chocho*. From <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/4747/6/iniapscbds.n.e2017.pdf>

Kotlet, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Ecuador y Canadá dialogan con miras a iniciar negociaciones comerciales*. Retrieved 2019 from <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-canada-dialogan-con-miras-a-iniciar-negociaciones-para-un-acuerdo-comercial-para-el-desarrollo/>

Munuera Alemán, J., & Rodríguez Escudero, A. (2012). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC Editorial. From http://books.google.com.ec/booksid=5MiDVekHaiQC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

OECD. (2019). *Final consumption expenditure of households*. From https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5

Organización de Transparencia Internacional. (2018). *Índice de percepción de corrupción 2018*. Retrieved 2019 from https://www.transparency.org/files/content/pages/CPI_2018_Executive_summary_web_ES.pdf

PROECUADOR. (2018). *Guía comercial de Canadá*. Retrieved 2019 from <https://www.proecuador.gob.ec/tag/canada/>

Statista. (2019). *Percentage of vegetarians and vegans in Canada as of March 2018*. From <https://www.satista.com/statistics/817408/percentage-of-vegetarians-and-vegans-canada/>

Statistics Canada. (2019). *Population estimates on July 1st*. From <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1710000501>

United Nations - Comtrade Databases. (2020). *www.comtrade.un.org*. From www.comtrade.un.org/data: <https://comtrade.un.org/data/>

ANEXOS:

ANEXO 1: MARCAS PREFERIDAS - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Qué marcas de productos veganos ha consumido? Femenino Masculino Total general			
Sabor	4	2	6
Basic Roots	2		2
23	2		2
Beyond meat	1		1
25	1		1
Clearance		1	1
30		1	1
Daiya		1	1
21		1	1
Daiya, Beyond meat	1		1
32	1		1
Sabor, Textura	1	1	2
Daiya	1	1	2
29	1		1
33		1	1
Textura	2	2	4
Black Sheep		1	1
34		1	1
Black Sheep, Daiya		1	1
37		1	1
Daiya, Basic Roots	1		1
28	1		1
Daiya, Beyond meat	1		1
27	1		1
Valor nutricional	1		1
Clearance	1		1
28	1		1
Total general	8	5	13

Anexo 2: Correlación atributos – marcas

Marcas de productos veganos y atributos por las que prefieren			
Sabor	62%	Basic roots	23%
		Daiya	31%
		Beyond meat	15%
		Clearance	8%
Textura	46%	Black sheep	15%
		Daiya	38%
		Beyond meat	8%
		Basic roots	8%
Valor nutricional	8%	Clearance	8%

Anexo 3: Frecuencia de consumo – interés en el producto

Con qué frecuencia consume el producto ?	1 vez a la semana	1 vez al día	1 vez al mes	2 - 3 a la semana	1 vez al mes	Total general
De acuerdo	1			5	1	7
Empaque a base de material biodegradable con cierre sellable	1			2		3
Empaque de plástico sellado al vacío				1		1
Empaque plástico con cierre sellable				2	1	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1				2
Empaque a base de material biodegradable con cierre sellable	1	1				2
Totalmente de acuerdo		1	2		1	4
Empaque a base de material biodegradable con cierre sellable		1	2		1	4
Total general	2	2	2	5	2	13

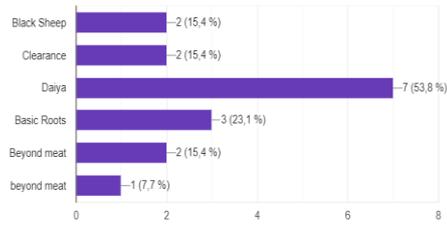
Anexo 4: Lugar donde prefiere adquirir el producto – edad

Recuento de 15. En qué lugar preferiría adquirir embutidos a base de chocho ?	De manera online	Supermercados	Tiendas especializadas	Total general
21		1		1
23		2		2
25	1			1
27		1		1
28	1		1	2
29	1			1
30		1		1
32	1			1
33		1		1
34		1		1
37			1	1
Total general	4	7	2	13

Anexo 5: Respuestas al cuestionario – análisis cuantitativo

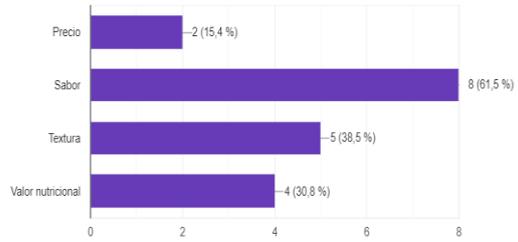
2. Qué marcas de productos veganos ha consumido?

13 respuestas



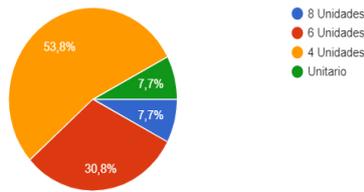
3. Por qué consume la marca anteriormente mencionada ?

13 respuestas



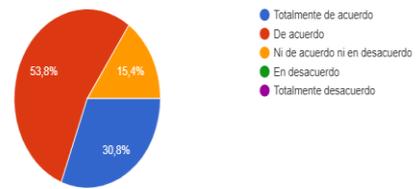
5. En qué presentación adquiere el producto ?

13 respuestas



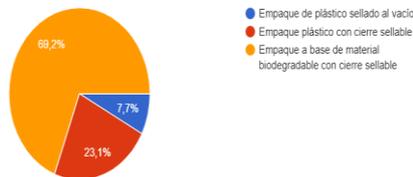
7. De acuerdo a lo presentado, estaría interesado en adquirir el producto ?

13 respuestas



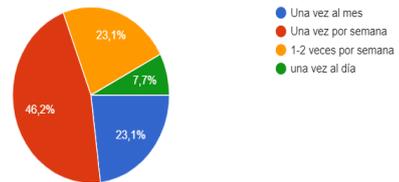
9. En qué empaque preferiría adquirir este producto ?

13 respuestas



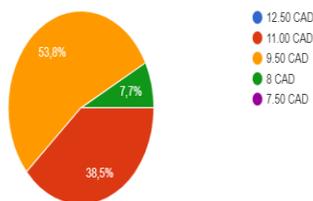
10. Qué cantidad consumiría al mes del producto mencionado

13 respuestas



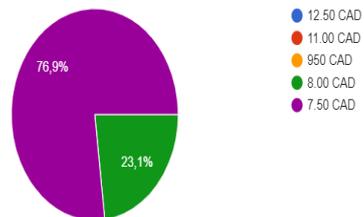
12. A qué precio consideraría que este producto comienza a ser caro, pero aún así lo compraría ?

13 respuestas



14. Qué precio consideraría demasiado barato para dudar adquirirlo ?

13 respuestas



17. Por qué canales le gustaría enterarse de estas promociones ? (Seleccione máximo 2)

13 respuestas

