



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE PAPA CHINA EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Paola Janeth Rodríguez Caicedo

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE PAPA CHINA EN LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial

Profesora guía

Nathalia Chauvin

Autor

Paola Janeth Rodríguez Caicedo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de productos alimenticios a base de papa china en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Paola Janeth Rodríguez Caicedo, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Nathalie Chauvin

C.I. 1709323057

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de productos alimenticios a base de papa china en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Paola Janeth Rodríguez Caicedo, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Paul Andrés Román Reyes

C.I. 1712623139

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”

Paola Janeth Rodríguez Caicedo

C.I.1500813785

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mis padres y a mis hermanos por apoyarme incondicionalmente por impulsarme a seguir adelante con mi carrera universitaria.

A mi tutora Nathalie Chauvin por saber transmitir sus conocimientos, por su apoyo constantemente y su confianza.

RESUMEN

Sacha Cía. Ltda. Propone el lanzamiento de un producto nuevo en el mercado local que es la elaboración y comercialización de tortillas de papa china. El plan de negocios describe la factibilidad en el proceso de elaboración, comercialización y posicionamiento de las tortillas de papa china rellenas de queso en la ciudad de Quito.

Realizando un estudio de mercado, análisis del entorno, investigación cualitativa y cuantitativa se determinó que existe una demanda para el producto por su valor agregado y diferenciación. Se obtuvo como resultado el precio óptimo, las preferencias del consumidor y características que debe cumplir el producto, para enfocarse eficazmente en el segmento objetivo. La tendencia actual de los consumidores va direccionada al cuidado alimenticio y la preocupación ambiental, por tal motivo, el presente proyecto cumple con estrategias necesarias para ello.

Por otro lado, el análisis financiero indico un índice de rentabilidad positivo, con recuperación de inversión para los socios y un margen de ganancia atractivo al realizar una producción masiva. Dando así una factibilidad económica rentable.

En conclusión, existe una oportunidad de negocio en el mercado establecido y en base a los datos financieros existe rentabilidad y el proyecto es viable.

ABSTRACT

Sacha Cia. Ltda. propose the launch of a new product in the local market which basically consist to making and merchandizing of “papa china tortilla”. The business workflow describes the feasibility of papa china tortilla filled with cheese during the making process, merchandizing and positioning of the product into the Quito’s market.

Making a proper study of the market, environment analysis, researching either qualitative and quantitative of the product, the outcome was that exist a considerable demand of this product either for their differentiation and added value. The outcomes obtained from the study were the optimal price, customer preferences and main characteristic that the product must fulfill in order to efficiently focalize the main purpose. The actual consumers tendency is addressing to the food care and the environmental conditions, as a result as, this project fulfill this conditions with strong strategies to accomplish such requirements.

On the other hand, the financial analysis shows a positive profitability index, with an investment recovery for the partners and attractive earning margins at the moment to perform a massive production, giving a good-look financial profitability.

In conclusion, the opportunity of business in the established market exist and base on the financial results there is profitability and the project is suitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.1.1. Político	3
2.1.1.2. Económico	5
2.1.1.3. Social	7
2.1.1.4. Entorno Tecnológico	9
2.1.2. Análisis de la Industria.....	10
2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores	10
2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos	11
2.1.2.3. Poder de negociación de clientes	11
2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores.....	12
2.1.2.5. Rivalidad de competidores.....	12
2.2. Matriz EFE	13
2.3. Conclusiones.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Segmento Objetivo.....	16
3.2. Metodología de Investigación	16
3.2.1. Problema de Investigación	16

3.2.2.	Objetivos de Investigación.....	17
3.2.2.1.	Objetivo general.....	17
3.2.2.2.	Objetivos específicos.....	17
3.2.2.3.	Pregunta Hipótesis de la Investigación.....	17
3.3.	Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	17
3.3.1.	Investigación Cualitativa.....	17
3.3.1.1.	Focus group.....	17
3.3.1.2.	Entrevista a expertos.....	18
3.3.2.	Investigación Cuantitativa.....	20
3.4.	Conclusiones de la Investigación de Mercados.....	23
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1.	Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	24
5.	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1.	Estrategia General de Marketing.....	27
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	28
5.1.2.	Propuesta de Valor.....	29
5.1.2.1.	Estrategia de posicionamiento.....	29
5.2.	Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1.	Producto.....	30
5.2.1.1.	Atributos y propiedades.....	31
5.2.1.2.	Branding.....	32
5.2.1.3.	Envasado y etiquetado.....	33
5.2.1.4.	Empaquetado.....	35
5.2.2.	Precio.....	36
5.2.2.1.	Estrategia de entrada.....	36

5.2.2.2.	Estrategia de fijación de precios por método de costos	37
5.2.2.3.	Estrategia de ajuste de precio	37
5.2.3.	Plaza.....	38
5.2.3.1.	Localización	38
5.2.3.2.	Estrategia de distribución.....	38
5.2.4.	Promoción	39
5.2.4.1.	Marketing directo.....	39
5.2.4.2.	Publicidad.....	39
5.2.4.3.	Relaciones públicas	39
5.3.	Presupuesto de Marketing.....	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		40
6.1.	Misión.....	40
6.2.	Visión	41
6.3.	Objetivos de la Organización.....	41
6.3.1.	Objetivo General.....	41
6.3.2.	Objetivos Estratégicos a medio plazo.....	41
6.3.3.	Objetivos Estratégicos a largo plazo.....	42
6.4.	Plan de Operaciones	42
6.4.1.	Cadena de Valor.....	42
6.4.1.1.	Descripción de encargados en las actividades	43
6.4.2.	Mapa de Procesos.....	43
6.4.3.	Proceso de Producción.....	44
6.4.4.	Tabla de Procesos.....	45
6.4.5.	Infraestructura de la Planta.....	46

6.5. Estructura Organizacional	47
6.5.1. Estructura Legal.....	47
6.5.2. Organigrama.....	48
6.5.2.1. Junta de general de socios	49
6.5.2.2. Gerente	49
6.5.2.3. Contador	49
6.5.2.4. Jefe de producción.....	49
6.5.2.5. Jefe administrativo comercial	49
6.5.2.6. Operarios	50
6.5.2.7. Asistente administrativo	50
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos	50
7.1.1. Proyección de Ingresos	50
7.1.2. Proyección de Costos y Gastos.....	51
7.1.3. Política de cobro, Pago e Inventarios	51
7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	52
7.2.1. Inversión Inicial.....	52
7.2.2. Capital de Trabajo	52
7.2.3. Estructura de Capital	53
7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	53
7.3.1. Proyección de Estados de Resultados	53
7.3.2. Situación Financiera	54
7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo	55

7.3.4. Flujo de Caja.....	56
7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento, y Criterios de Valoración.....	57
7.4.1. Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	57
7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento	57
7.4.3. Criterios de Valoración	58
7.5. Índices Financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	61
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Clasificación Industria Internacional Uniforme	2
Tabla No 2. Político	3
Tabla No 3. Económico	5
Tabla No 4. Social	7
Tabla No 5. Entorno Tecnológico	9
Tabla No 6. Matriz EFE	13
Tabla No 7. Segmento objetivo	16
Tabla No 8. Mercado objetivo.....	28
Tabla No 9. Propuesta de valor – Canvas.....	29
Tabla No 10. Información nutricional de papa china	31
Tabla No 11. Información nutricional del queso	31
Tabla No 12. Costos de producción y margen de ganancias	37
Tabla No 13. Presupuesto de marketing	40
Tabla No 14. Misión	40
Tabla No 15. Cadena de valor.....	43
Tabla No 16. Descripción de cargos	43
Tabla No 17. Tabla de tiempos en producción	46
Tabla No 18. Proyección de ingresos.....	51
Tabla No 19. Proyección de costos y gastos.....	51
Tabla No 20. Inversión inicial	52
Tabla No 21. Capital de trabajo.....	53
Tabla No 22. Estructura de capital	53
Tabla No 23. Proyección de estados de resultados	54
Tabla No 24. Situación financiera.....	55
Tabla No 25. Estado de flujo de efectivo	56
Tabla No 26. Flujo de caja.....	56
Tabla No 27. Proyección de flujo de caja del inversionista	57
Tabla No 28. Tabla de descuento	57
Tabla No 29. Criterios de valoración	59
Tabla No 30. Índices financieros	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1. Focus group y entrevistas.....	20
Figura No 2. Resultados del análisis cuantitativo	21
Figura No 3. Análisis de precios.....	23
Figura No 4. Presentación del producto congelado.....	30
Figura No 5. Presentación del producto listo para consumir	30
Figura No 6: Isotipo	32
Figura No 7. Imagotipo	33
Figura No 8. Envase Anterior	34
Figura No 9. Envase Posterior	35
Figura No 10. Empacado del producto.....	36
Figura No 11. Línea de distribución.....	38
Figura No 12. Mapa de procesos	44
Figura No 13. Proceso de producción	45
Figura No 14. Plano de la planta de producción.....	47
Figura No 15. Organigrama.....	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Las tortillas de papa china rellenas de queso tienen un valor agregado al ser un producto congelado, pre cocido, fácil de preparar, 100% natural y nutritivo. Este proyecto impulsara a un producto nacional y a mejorar el estilo de vida de sus productores. La papa-china es un tubérculo que crece con gran facilidad en climas tropicales, sin fertilizantes, con gran contenido nutricional y menos consumido por la sociedad ecuatoriana.

Aunque la papa china se vende en los mercados ecuatorianos, el producto no es muy comercializado dentro del país, inclusive varias personas desconocen de la existencia de dicho tubérculo (papa china), y mucho más de las variedades de productos terminados que se puede obtener a base de esta materia prima. La papa china es una planta que ayuda a controlar las plagas y proteger a los cultivos vecinos, actualmente es exportada y se utiliza como comida para los animales, pero no es cotizada por el consumidor. La mayor parte de la producción está siendo exportada como materia prima sin ningún valor agregado.

La tendencia actual de las personas en general se basa en la comodidad, y la alimentación de productos naturales es decir, sin preservantes, mientras más sana es la comida, la sociedad está más interesada, sin dejar de lado la preocupación por el medio ambiente. La tortilla de papa-china es un producto nuevo. Además, contiene varias características alimenticias que proporcionan energía con un sabor y textura diferente productos ofertados. Es importante dar a conocer el producto en la sociedad ecuatoriana, sus componentes, propiedades y su peculiar sabor. Gracias a la papa china se puede preparar harina, puré, frituras, a su vez se la puede consumir cocinada. Las tortillas de papa-china al ser un producto ya pre cocido facilitan la manipulación, preparación y consumo para comodidad de los clientes de todo tipo de edad ya que por su suavidad y su contenido nutricional lo pueden consumir desde niños hasta adultos mayores.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Diseñar un Plan de Negocios para determinar la factibilidad de las tortillas de papa china rellenas de queso en la ciudad de Quito, y posicionar en el mercado.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- ❖ Determinar la factibilidad de la elaboración y comercialización del producto.
- ❖ Realizar una investigación de mercado para obtener información de la acogida del nuevo producto, precio asequible, y preferencias del consumidor.
- ❖ Identificar los lugares adecuados donde los consumidores tengan fácil acceso al producto.
- ❖ Definir los costos directos e indirectos que se incurren en la fabricación del producto, así como el costo unitario, determinando así un margen de ganancia rentable.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

CIU

En la categoría de las actividades, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la industria opera con el código C1075.09

Tabla No 1

Clasificación Industria Internacional Uniforme

Código	Descripción
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

C10	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C107	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C103	ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS
C1075	ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS
C1075.09	Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera

Tomado de: (INEC, CIU 4.0, 2012)

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo

2.1.1.1. Político

Tabla No 2

Político

Descripción	Análisis
Según el proyecto de Ley Orgánica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario en el artículo 73.-Adquisición de alimentos perecibles.- Con el fin de garantizar una alimentación sana, suficiente y equilibrada, en los programas de compras públicas de bienes y servicios para los programas sociales y de alimentación que realicen	OPORTUNIDAD.- El gobierno incentiva a la buena alimentación, adquiriendo alimentos sanos de la producción local.

<p>las instituciones del Estado, se incluirá la adquisición de alimentos secos, alimentos perecibles, alimentos congelados y alimentos procesados, preferentemente producidos a nivel local. (Soberanía alimentaria, 2012)</p>	
<p>Según SENADI (Servicio Nacional de Servicios Intelectuales) brinda beneficios de descuentos en tasas por servicios, de hasta el 90%, previa presentación de documentos que habiliten su calidad de: MIPYMES (Micro, pequeñas o medianas empresas). (SENADI, 2019)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Existe facilidad para poder registrar la marca y obtener exclusividad.</p>
<p>Según el Decreto Ejecutivo No. 6 de 24 de mayo del 2017, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), pasa a ser Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) dentro de estas estructuras formula y ejecuta programas para impulsar la agricultura y la producción en general. La Gran Minga Agropecuaria es una intervención emblemática que el Gobierno de la República del Ecuador impulsa en beneficio del sector rural. (Ministerio de agricultura y ganaderia, 2018)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Mediante ayuda pública están incentivando al emprendimiento rural para aumentar la calidad alimenticia de materias primas.</p>
<p>El Presidente de la República, Lenín Moreno, expidió, en el Art. 2 Decreto Ejecutivo No. 617, el Reglamento para la aplicación de la Ley de Fomento Productivo que establece los procedimientos para operativizar y simplificar la aplicación de los beneficios tributarios a las nuevas inversiones, fortaleciendo así la reactivación productiva en el país y la generación de empleo en favor de todos los ecuatorianos. (Ministerio de</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Se han dado cambios gubernamentales para incentivar al emprendimiento dentro del país, a través de la exoneración de impuesto a la renta.</p>

Economía y Finanzas, 2018)	
----------------------------	--

Conclusiones.- Existen favores que facilitan y favorecen la a los nuevos empresario, el gobierno ecuatoriano apoyo a los productores y a los emprendedores por tal motivo el factor político es una oportunidad al analizar los factores externos.

2.1.1.2. Económico

Tabla No 3

Económico

Descripción	Análisis
<p>La industria manufacturera es el principal sector de generación de valor agregado de la economía ecuatoriana, representa el 13,6% del PIB y registra el 8% del total de las empresas del país. (Ekos, 2019).</p> <p>De acuerdo a los resultados de febrero del 2019, del Índice de Producción de la Industria Manufacturera, el sector mejoró en 11% a lo largo del último año; registra mayores ventas e inventarios. Las categorías que aportaron a esta dinamización son los productos elaborados a partir del metal, los alimentos y textiles. (Gestion Digital, 2019)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- El sector de manufactura está creciendo, lo cual permite un aumento en las ventas de los productos alimenticios.</p>
<p>Se encuentran 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas, es decir con ventas anuales menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados; le sigue la pequeña</p>	<p>AMENAZA.- El aumento de microempresas representa una mayor</p>

<p>empresa con el 7,5% y ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 entre 10 y 49 funcionarios. (INEC, 2017)</p>	<p>competencia dentro del país.</p>
<p>Los alimentos constituyen el 32,03% de los productos de la canasta del IPC y representan el 22,45% de la ponderación del índice. La inflación mensual del IPC del grupo de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (Alimentos) en abril de 2019 fue de 0,05% y en abril del año anterior fue de -1,32%. (INEC, 2019)</p>	<p>AMENAZA.- Existen variaciones en el IPC, lo que disuade al consumir en sus preferencias de compra.</p>
<p>De acuerdo al INEC, en septiembre de 2019, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,9%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 5,9%, y a nivel rural en 2,7%; las variaciones positivas de este indicador, tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a septiembre de 2018. (INEC, 2019)</p>	<p>AMENAZA.- Dado al desempleo a nivel nacional, los agricultores no disponen de ingresos para empezar a producir adicionalmente disminuye la capacidad adquisitiva de las personas del sector urbano quienes son los clientes potenciales.</p>

Conclusiones: Una oportunidad dentro de este factor es que la industria de manufactura relacionada con la alimentación está en crecimiento, sin embargo existen más amenazas que afectan a las posibles oportunidades de crecimiento y supervivencia empresarial dentro de la industrial.

2.1.1.3. Social

Tabla No 4

Social

Descripción	Análisis
<p>El Instituto de Economía Popular y Solidaria MIES IEPS promueve sus proyectos productivos del Buen Alimento, presentando los productos elaborados por las asociaciones locales tales como: chifles, papa china frita, quesos, pan de harina de papa china y frutas variadas. (Ministerio de inclusión económico y social, 2012)</p> <p>Para el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la relación entre la actividad física, hábitos y calidad de vida, tienen gran importancia dentro del entorno social, ya que las condiciones socioeconómicas actuales en las que se construye el desarrollo del país no son suficientemente favorables para beneficiar a la población. (INEC, 2009)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- La población ecuatoriana está siendo incentivada a la buena alimentación entre ellos promueven el consumo de papa china ya que existe una relación entre la actividad deportiva que se realiza y la alimentación.</p>
<p>La Agenda de Transformación Productiva Amazónica (ATPA) maneja estas capacitaciones para promover la comercialización de productos de la zona y fortalecer emprendimientos. Por medio de esta unidad de la Dirección Agropecuaria de Pastaza se canaliza estos talleres a productores interesados. Al menos 20 productores de distintas comunidades de Fátima recibieron la capacitación. Cada uno cosecha entre 300 y 600 quintales de papa china a la semana. (MAG, 2018)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Los procesos de producción en la amazonia están mejorando continuamente, además están aumentando la cantidad de productores y fomentando sus emprendimientos.</p>

<p>Las plazas de trabajo dentro del total del empleo asalariado, la participación del sector público se redujo de 18,8% a 16,7% entre diciembre de 2017 y 2018 en el mismo mes; como contracara, el peso del sector privado subió de 81,2% a 83,3%. (La Republica, 2019)</p>	<p>OPORTUNIDAD. - La tendencia al crecimiento empresarial está aumentando en las empresas privadas, existe más facilidad de emprender.</p>
<p>Actualmente del 100% compañías que se constituyen en el país, en cualquier industria, el 90% fracasan en los 2 primeros años. Esta es una cifra muy alta y aunque la mayoría lo vuelve a intentar, el fracaso significa un desperdicio de recursos. (Ecuador Inmediato, 2011)</p> <p>Uno de cada tres ecuatorianos seniors está inmerso en el surgimiento de nuevos emprendimientos enfocados al consumidor. (Universo, 2018)</p>	<p>AMENAZA. - Existe gran probabilidad que los emprendedores fracasen, las empresas no tienen una vida larga en el mercado actual.</p>

Conclusiones: El factor social tiene más oportunidades que amenazas dado que tienen apoyo para incentivar una buena alimentación, además que la materia prima de la amazonia cada vez es de mejor calidad y existe un crecimiento de empresas del sector privado, es necesario mencionar que existe un estudio de fracasos en los nuevos emprendimientos ecuatorianos, lo cual es una amenaza fuerte que una empresa no tenga una vida larga.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla No 5

Entorno Tecnológico

Descripción	Análisis
<p>El acceso a las Tecnologías de la Información Comunicación (TIC) constituye un derecho de todos los ciudadanos, promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país. (MINTEL, 2013)</p> <p>Cada vez más ecuatorianos acceden a los Infocentros, por eso desde el 2014 hasta la actualidad, se duplicó el número de beneficiarios de 3,2 millones a 7 millones de beneficiarios. Igualmente, se incrementó la cobertura en parroquias: hace dos años era del 53% y ahora es del 74%, lo que significa un aumento en 171 parroquias. (MINTEL, 2016)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Todos los ecuatorianos tienen un libre acceso al internet para fines personales o comerciales. Además, existe un crecimiento de telecomunicaciones por la tendencia actual de las personas a la tecnología.</p>
<p>Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola, promueve la reactivación del agro, a través de la optimización de procesos de asistencia técnica y extensionismo, complementando con dotación de tecnología innovadora, infraestructura y equipamiento tecnológico de punta a fin de mejorar las capacidades productivas tradicionales. (MAG, 2014)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- Los procesos de producción agrícola están siendo más rápidos y con mayores estándares de calidad.</p>
<p>El 91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente, Facebook, Twitter o Instagram son algunas de las redes sociales más reconocidas en el planeta y que une a millones de usuarios. En Ecuador, para muchas personas, su uso es algo normal como un mecanismo de informar e informarse. (MINTEL, 2016)</p>	<p>OPORTUNIDAD.- La tendencia actual del uso de las redes sociales ayuda a obtener publicidad a un menor costo.</p>

Conclusión: Dado que existe una tendencia actual al uso de las tecnologías en telecomunicaciones y en procesos de producción, el factor tecnológico

proporciona oportunidades para mejoras en calidad de producción y en marketing digital.

2.1.2. Análisis de la Industria

2.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

❖ Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Control Sanitario) en el Art. 94.- Condiciones de conservación.- Las materias primas e insumos conservados por congelación que requieran ser descongeladas previo al uso, se deberían descongelar bajo condiciones controladas adecuadas (tiempo, temperatura, otros) para evitar desarrollo de microorganismos. Cuando exista riesgo microbiológico, las materias primas e insumos descongelados no podrán ser re congeladas. (ARCSA, 2015)

Barrera alta. Amenaza baja.- Se necesita personas especializadas para el manejo adecuado de los productos alimenticios congelados.

❖ Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Control Sanitario) en el Art. 105.- Condiciones de Fabricación.- Deberá darse énfasis al control de las condiciones de operación necesarias para reducir el crecimiento potencial de microorganismos, verificando, cuando la clase de proceso y la naturaleza del alimento lo requiera, factores como: tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa (A_w), pH, presión y velocidad de flujo; también es necesario, donde sea requerido, controlar las condiciones de fabricación tales como congelación, deshidratación, tratamiento térmico, acidificación y refrigeración para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento. (ARCSA, 2015).

Barrera Alta. Amenaza baja.- Existe condiciones específicas que garantiza el control de los alimentos desde el proceso y la distribución de dichos alimentos. Por tal motivo no existen una alta cantidad de empresas dentro de la industria, ya que por las estrictas políticas de control de alimentos desalientan a nuevos emprendimientos.

2.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos

- ❖ Existen bastantes empresas dentro del sector manufacturero en alimentos que ya están establecidas en el mercado que proporcionan variedad de productos congelados, los cuales están elaborados con insumos conocidos (papa, yuca, morocho) y consumidos en la sociedad actual. (SUPERCIAS, 2019)
- ❖ En Ecuador, las papas se cultivan hasta una altitud de 4.000 metros sobre el nivel del mar y sus productores creen que su consumo se incrementará en el futuro. La papa es un alimento que no pasa de moda (El telegrafo, 2019).

Amenaza alta.- Existen productos de consumo masivo que a lo largo de décadas se han consumido y están posicionadas en el mercado por ejemplo la papa es el principal sustituto ya posicionado en el consumo nacional, por lo que dentro de la industria manufacturera de alimentos congelados hay muchos productos que satisfacen la misma necesidad.

2.1.2.3. Poder de negociación de clientes

- ❖ En la ciudad de Quito existe varios supermercados donde ayudan a impulsar emprendimientos, siempre y cuando el producto sea saludable y no tenga competencia directa con otro producto ya ingresado en el mismo.
- ❖ Corporación El Rosado tiene requisitos mínimos para ser codificado como proveedor. (Corporacion el Rosado, 2019)
- ❖ Según Camari, Proporcionar una mejora sustentable de la calidad de vida de todas sus partes, practicar la transparencia en los precios, distribuir y circular los ingresos y estimular la creación de oportunidades de trabajo. (Camari, 2015)

Amenaza baja.- La empresa de Camari ayuda a emprendimientos nacionales que sean alimenticios y saludables para el consumidor. Además, la Corporación El Rosado tiene facilidades para poder ingresar el producto en sus supermercados.

2.1.2.4. Poder de negociación de proveedores

- ❖ En la ciudad de Macas se realizará la tercera mesa de trabajo referente al cultivo de papa china y malanga, a fin de presentar los resultados de sondeo de mercado, evaluar la cadena productiva y conocer las propuestas de crédito. (MAG, 2013).
- ❖ Los productores de la comunidad Florida en la parroquia Fátima, recibieron una capacitación en negociación y estrategias de comercialización de papa china. El objetivo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es preparar a los productores en el fortalecimiento organizacional y mejorar el desarrollo de sus actividades. (MAG, 2018)
- ❖ Hay 41 familias shuar que iniciaron con un proyecto de implementación de huertos hortícolas y cultivos propios. La Dirección Distrital del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en Morona Santiago, con el objetivo de mejorar la agricultura de las familias para hacerlas rentables. (MAG, 2019)
- ❖ Dentro de la industria existen 13 empresas que realizan cultivo de raíces y tubérculos (A0113.49), los cuales están en varias provincias como Guayas, Pichincha, Santo Domingo, Manabí, Azuay, Esmeraldas, Chimborazo. (SUPERCIAS, 2019)

Amenaza medio.- Existe varios productores en la Amazonía pero la mayor producción de papa china está en Pastaza y morona Santiago, la cual es exportada a diferentes países, y es probable que debido a la cercanía de su producción agrícola se pueda generar una asociación entre los agricultores de la zona.

2.1.2.5. Rivalidad de competidores

- ❖ Actualmente se encuentran 14 empresas que son constituidas como compañías, las cuales están ya posicionadas por sus diversos productos en el mercado ecuatoriano entre ellas están Grupo Vilaseca marca Facundo, Alitrin Cía. Ltda marca La Choza, Supermaxi, Alimpreco S.A. (SUPERCIAS, 2019)

Amenaza media. Pocas empresas están dentro del mercado actual en la industria de productos congelados, sin embargo tienen variedad de productos con un alto grado de demanda actual en los supermercados de Quito.

- ❖ La industria en los últimos 5 años ha estado en crecimiento con un promedio del 6,47%. (SRI, 2019)

Amenaza media. Cada vez más empresas están ingresando a la industria de productos congelados en el mercado local y la competencia crece.

La visualización general del análisis de la industria se puede ver en los anexos 1 y 2.

2.2. Matriz EFE

Tabla No 6

Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Adquisición de alimentos perecibles por parte del gobierno	0,08	4	0,32
Control sanitario sobre las condiciones de fabricación	0,10	4	0,4
El MIES promueve proyectos productivos del buen alimento	0,05	3	0,15

La Agenda de Transformación Productiva Amazónica promueve la comercialización de productos de la zona y fortalecer emprendimientos con capacitaciones a los productores	0,10	4	0,4
Crecimiento empresarial del sector privado	0,05	3	0,15
Proyectos de innovación tecnológica para mejorar la calidad de la materia prima	0,10	4	0,4
Amenazas			
Alto porcentaje de fracasos empresariales	0,08	1	0,08
Variedad de productos sustitutos	0,15	1	0,15
Control exigente de permisos sanitarios y de funcionamiento	0,05	2	0,1
Proveedores en zonas cálidas del país	0,09	2	0,18
Variedad de competidores en productos congelados	0,10	1	0,1
Poder de negociación de clientes	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,5

2.3. Conclusiones

- ❖ En el análisis de la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2,5 que equivale a la media. La industria de la comida congelada es poco atractiva, pero existen factores que se pueden mejorar para que la industria aproveche más sus oportunidades y para que sus amenazas no afecten de manera significativa a la industria.

- ❖ Al analizar los factores externos y de la industria, se detectaron que los factores descritos anteriormente están directamente relacionados al estudio que se realiza, tomando en cuenta las oportunidades más relevantes y las amenazas que afectan más a la industria.
- ❖ Los proyectos de compras públicas realizadas por las instituciones del estado favorecen a la industria de productos congelados, se puede tener un mayor número de consumidores fijos.
- ❖ El gobierno actualmente está incentivando a los emprendimientos nacionales, por tal motivo se puede tener una oportunidad para ingresar al mercado cumpliendo todos los requisitos de fabricación, empaque y distribución que la ley lo demanda. También fomenta el consumo de alimentos saludables y de calidad, es decir que tengan alta tecnología en su proceso y que genere mejores estándares de calidad en los productos.
- ❖ Una de las amenazas con mayor fuerza es el poder de negociación de los proveedores, la mayor producción de papa china se realiza en la amazonia, en la provincia de Pastaza y Morona Santiago, al momento existen varios productores independientes pero existen asociaciones pequeñas y centros de acopio que podrían unirse.
- ❖ Existen productos sustitutos, los cuales se han consumido a lo largo de varios años en Quito, la papa y el arroz son los productos más consumidos a nivel nacional, se considera una amenaza al introducir un alimento desconocido a dicho mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Segmento Objetivo

Tabla No 7

Segmento objetivo

Segmento Objetivo	
Segmentación geográfica	
Población provincia de Pichincha	3.172.200
Población ciudad de Quito	2.735.987
Segmentación demográfica	
Edad entre 18-49 años	1.221.728
PEA a nivel nacional	789.236
Nivel socioeconómico por familia en Ecuador	283.336

Adaptado de: (INEC, 2019)

El segmento a estudiar son las personas deportistas de la ciudad de Quito que tienen disponibilidad de adquisición del producto es decir, su nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, que gusten de productos sanos y rápidos de prepararlos.

3.2. Metodología de Investigación

3.2.1. Problema de Investigación

¿Qué características deben tener las tortillas de papa china para que sean consumidos por las personas que residen en Quito?

3.2.2. Objetivos de Investigación

3.2.2.1. Objetivo general

Determinar las preferencias que tienen los clientes para adquirir las tortillas de papa china en cuanto a las características físicas, de sabor y precio.

3.2.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Analizar si las personas están dispuestas a probar la papa china.
- ❖ Establecer lugares estratégicos de puntos de venta.
- ❖ Identificar de manera óptima los atributos necesarios para incentivar a la compra.
- ❖ Investigar la mejor manera de promocionar el producto.

3.2.2.3. Pregunta Hipótesis de la Investigación

¿Estaría dispuesto a probar la papa china considerando que contiene carbohidratos sanos?

H₀: El 90% de las personas están dispuestas a consumir la papa china.

H₁: El 10% de las personas no están dispuestas a consumir la papa china.

3.3. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.3.1. Investigación Cualitativa

3.3.1.1. Focus group

El focus group se realizó a 8 personas con una duración de 40 minutos de los cuales se concluyó lo siguiente:

- ❖ Producto: El sabor fue agradable para todos los participantes, al igual que su aspecto y su textura, su color es diferente y su color es especial y el

empaque debería tener un color que resalte el producto. El paquete debería ser de 6 unidades con un peso de 600 gramos, sin dejar la opción de dejar de menos o más unidades. Los colores para el empaque deberían ser de color verde ya que representa la originalidad del producto amazónico y colores fuertes y vivos para el alimento, o el color amarillo que representa a los alimentos, el morado que será algo más original y diferente a lo tradicional que resalte el producto. Los atributos que más les interesa al comprar un producto es el presentación y diseño, precio, contenido nutricional, y el sabor es lo más importante para seguir comprando el producto.

- ❖ Plaza: Todos están de acuerdo que se debería vender en producto en los centros comerciales en los supermercados, que son lugares más frecuentados.
- ❖ Promoción: Es necesario que se haga una campaña de difusión ya que es un producto nuevo, las redes sociales serian la mejor opción para la publicidad, así también en vallas publicitarias. Las campañas de degustación en lugares con más afluencia de personas, para que la gente lo pueda probar.
- ❖ Precio: Un paquete de 6 unidades estarían dispuestos a pagar entre 3 a 4 dólares, pero depende bastante el empaque, ya que si tiene un empaque llamativo si lo comprarían, sin cambiar el sabor del producto.

3.3.1.2. Entrevista a expertos

Entrevista N^o 1.

Nombre: María Eugenia Sanmartín

Experiencia: Propietaria de la marca Wanya

Conclusión

Wanya está fabricando snack de papa china y en los mercados extranjeros es un producto que tiene acogida, en la actualidad dentro del país se está vendiendo en la provincia de Pastaza y en el supermercado Tía de Machachi. Se está tratando de incentivar a los mercados locales al consumo de la papa

china, es difícil hacerlo ya que las personas desconocen de esta materia prima, hace falta ingresar el producto con una importante estrategia de marketing. Existen varias instituciones que en la actualidad ayudan a pequeñas empresas a emprender productos naturales y que ayudan al crecimiento de los agricultores y productores de la Amazonia. Los snacks de papa china son creados por la empresa Wanya, son exportados a los mercados internacionales EE.UU. y Canadá.

Entrevista N^{ro}. 2.

Nombre: Isidro Culco

Experiencia: Presidente de la Asociación de productores y emprendedores de la provincia de Pastaza

Conclusión

El producto de papa china está siendo consumida en mercados extranjeros, mayormente están exportando el tubérculo como materia prima a EEUU. La Asociación de Productores de Pastaza está fabricando harina de papa china pero no se está haciendo gran producción ya que las personas desconocen del producto. Además para darle un valor agregado están realizando galletas y postres de papa china ya que tiene un buen sabor, no contiene gluten y es natural la materia prima. Es fundamental instruir a las personas ecuatorianas sobre los beneficios que tiene la papa china para que el producto sea valorado y cotizado en mercados locales, se tiene oportunidad de hacer un buen emprendimiento dentro del país pero se necesita hacer una buena promoción de marketing.

Entrevista N^{ro}. 2.

Nombre: Lesly Espinosa

Experiencia: Master en Nutrición Clínica – Ministerio de Salud Pública de Quito

Conclusión

La papa china es recomendada porque proporciona alta cantidad de energía, una proteína de alta calidad y minerales como: hierro, potasio, magnesio, vitamina C, complejo B y compuestos fenólicos. La población en general podría consumirla ya que favorece la liberación de glucógeno que se encuentra almacenado en el hígado y los músculos dando energía suficiente para las actividades en el diario vivir. Recomienda el consumo de la papa china especialmente para niños que favorece a su crecimiento y desarrollo en general. También para deportistas ya que tiene mucha versatilidad gastronómica y proporciona alta energía y potasio, que es muy beneficioso ya que evita los calambres musculares. La forma más saludable de consumir la papa china es recomendable que sea cocinada o asada, sin exponerla a aceites. Algo muy importante que destacar para su consumo es que debe tener una cocción adecuada para que no se pierda los nutrientes.

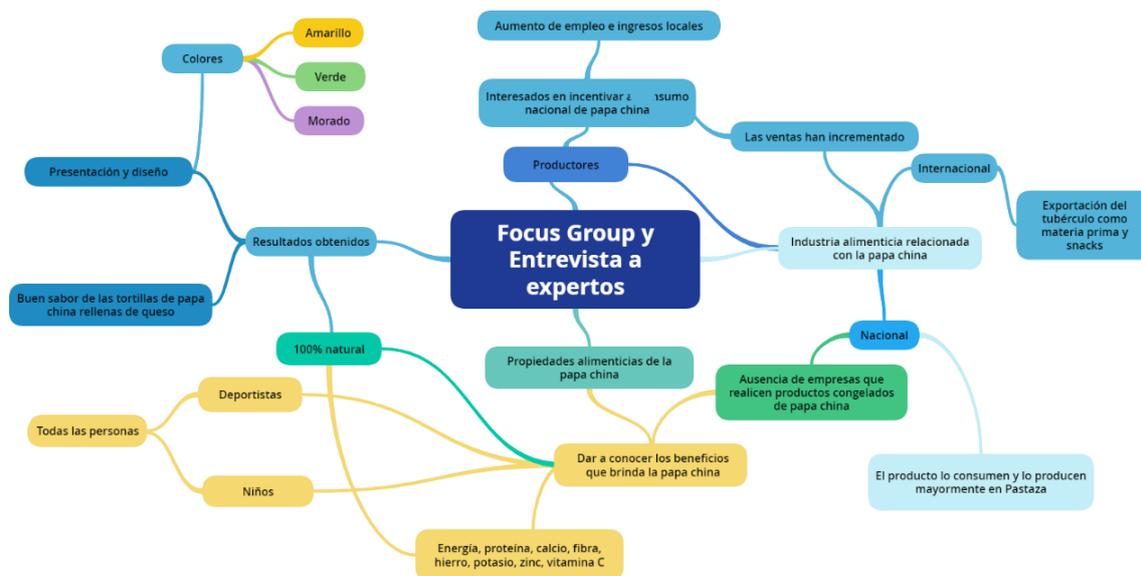


Figura No 1. Focus group y entrevistas

3.3.2. Investigación Cuantitativa

Se realizó un muestreo aleatorio simple, con preguntas cerradas, las mismas que se enviaron vía online a 50 personas (Anexo 3), indistintamente de sus gustos y preferencias, edad e ingresos, para determinar las características y

especificación más valoradas en el producto, y se pudo obtener los siguientes resultados.



Figura No 2. Resultados del análisis cuantitativo

Análisis de correlación

Producto

El 24% de los consumidores prefieren los productos 100% naturales, sin conservantes, es importante la presentación y el precio para que realicen su primera compra, y básicamente para que lo sigan consumiendo depende del sabor del producto. Aunque la mayoría de las personas están acostumbradas a consumir arroz, pan y papas, están dispuestas a probar las tortillas de papa china aunque el 70% desconozca del producto. La mayoría de los encuestados prefieren consumir la papa china frita, pero al ser las tortillas de papa china precocidas y congeladas se las podría preparar de variedades maneras incluidas fritas.

Plaza

El 84% de los encuestados de entre 18-49 años realizan sus compras en supermercados, y es donde prefieren realizar las compras del producto.

Promoción

En la actualidad el internet esta siendo utilizado por la mayoría de personas, para toda actividad, el 80% de los encuestados prefieren la promoción por medio de redes sociales.

Precio

El precio que las personas están dispuestas a pagar está en el rango de \$3,5 – \$4,20, el precio óptimo es de \$3,80, considerando que el paquete es de 6 unidades con un peso de 450 gramos.

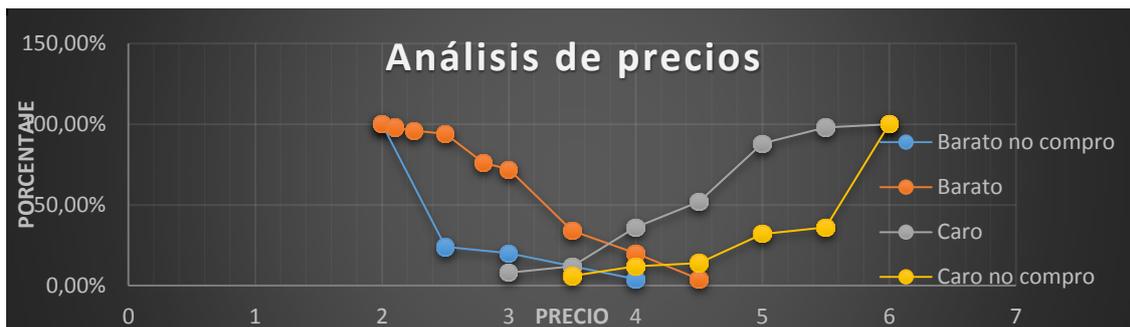


Figura No 3. Análisis de precios

3.4. Conclusiones de la Investigación de Mercados

Después de realizar las respectivas investigaciones, se puede concluir que las personas están interesadas en consumir un producto natural que tenga un buen contenido nutricional, ya que los carbohidratos son alimentos fundamentales y se deben consumir diariamente para mantenerse con energía y la papa china tiene vitaminas y minerales es una oportunidad para hacer conocer el producto.

Actualmente, hay una tendencia por el cuidado de la alimentación, por tal motivo las personas se interesan en productos naturales es el principal atributo que resalto, a su vez, para llamar la atención de las personas es importante que tenga una buena presentación y un diseño llamativo, sin dejar de lado el sabor y el precio. Sin embargo, la preferencia que tienen las personas es consumir la papa china frita, al ser un producto congelado y pre cocido se tiene una oportunidad al momento de prepararla y se lo puede hacer al gusto, sin que perjudique la salud del consumidor ya que solo se necesita gotas de aceite para realizarlo dando así un buen sabor.

Es necesario mencionar que las personas que degustaron el producto, comentaron que como es un carbohidrato con mejores características nutricionales, es un buen alimento para quien hace deporte o personas que realizan ejercicio físico y quisieran aumentar de peso.

Después de realizar el análisis de precios, se concluyó un promedio del precio que los encuestados consideraron justo, el cual fue de \$3,57, el precio que recomendaron en el focus group fue un rango de entre \$3-\$4 y el óptimo en base a las encuestas es de \$3,80, es decir es el precio por el cual están dispuestos a comprar los clientes.

Por otro lado, todos los encuestados están dispuestos a probar las tortillas de papa china rellenas de queso, por tal motivo se acepta la hipótesis nula, el 90% de los encuestados están dispuestos a probar el nuevo producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio

Después de toda la información recopilada en el estudio externo de la industria y el análisis del cliente, podemos concluir que existe oportunidad para emprender en el sector alimenticio, la industria está creciendo e incluso se están internacionalizando el producto de la papa china, por sus atributos y características nutritivas está siendo apreciada en mercados extranjeros, pero por el momento no se está comercializando en la ciudad Quito.

Existen productos que sustituyen a las tortillas de papa china, los que se han posicionado en el mercado y se han consumido durante décadas atrás. Lo que se desconoce en la sociedad urbana ecuatoriana, es que la papa china es un alimento que se ha consumido en el oriente, los nativos de la amazonia lo han consumido desde hace décadas y ha sido uno de sus principales alimentos más consumidos por sus pueblos.

La mayoría de personas en la actualidad consumen con frecuencia arroz, papa y yuca, a su vez desconocen de la papa china, lo cual podría ser difícil dar a conocer los beneficios que brinda el nuevo producto, pero podemos verlo como

una oportunidad, ya que al ser un producto nuevo podemos ser pioneros en lanzar el nuevo producto para los potenciales clientes.

El producto de las tortillas de papa china brinda gran cantidad de energía y tiene un buen sabor, además que hay variabilidad en su preparación, es una ventaja que tiene el producto al ser pre cocido y congelado. La nutricionista recalca que la papa china lo puede consumir toda clase de personas por lo que se puede tener una amplia captación del mercado, por los atributos del producto y las sugerencias dadas en el focus group está dirigido a personas que realizan deporte, ya que necesitan gran cantidad de energía, proteínas y minerales para realizar sus actividades diarias.

Existe una relación directa entre el gobierno que incentiva a las buenas practicas alimenticias y de producción (análisis del entorno externo), las personas que están interesadas en la buena alimentación, y las personas que realizan deporte, ya que antes de realizar la compra se preocupan por revidar el empaque y verificar la información nutricional es decir el contenido de lo que van a ingerir. El producto tiene las características necesarias que satisfacen al nicho de mercado, ya que es un producto 100% natural y atractivo para las personas que cuidan su alimentación.

Hoy en día estamos en una recuperación económica nacional donde las familias están con recursos bajos por lo que el modelo de negocio proyectado puede ayudar a la reactivación económica de los productores agrícolas en la amazonia. Además, el precio del producto para el consumidor es asequible, y está dentro del rango sugerido por el consumidor.

Por otra parte, los mercados locales están aptos para promocionar y empujar a los emprendedores a vender productos naturales que proporcionen trabajo y activación económica a los agricultores, y dado que en Quito existen varios supermercados, tenemos una facilidad de ingresar en ciertos supermercados donde la mayoría de encuestados tienen la facilidad de acceder al producto.

La industria de los alimentos pre cocidos congelados tienen gran acogida para las personas que tienen una vida cotidiana establecida, con poco tiempo para

dedicar a su alimentación, por lo que es importante dar a conocer a las personas los altos contenidos nutricionales por medio de redes sociales ya que es el medio más visualizado en la actualidad por las personas que tienen un rango de edad entre 18 a 49 años de edad, que son quienes más realizan deporte y necesitan reponer energía, además es el segmento al cual está dirigido el producto.

Por otro lado, al ser la papa china un producto desconocido para las personas, es esencial un modelo de difusión efectivo, para dar a conocer todo los beneficios que tiene el producto en el consumo humano, llegando a las diversas personas que residen en la ciudad. Las redes sociales fueron el medio más escogido en ambas investigaciones (cualitativa y cuantitativa). El análisis del entorno externo refleja que ha aumentado el uso de las redes sociales en la sociedad es estos últimos años, por lo que es un medio viable. Así también, en la investigación cualitativa del focus group, se sugirió que la radio y las degustaciones se deben realizar, ya que muchos de los invitados escuchaban la radio a diario y cuando hacer compras en los supermercados les gusta probar los productos que ofertan en los stand, además que es en realidad un producto nuevo que muchas personas desconocen.

Por consiguiente, la investigación de mercados obtuvo resultados importantes para la determinación de los atributos que tienen que resaltar en el producto, y el precio por el cual las personas están dispuestas a adquirirlo. Los clientes están buscando un producto que lo puedan consumir en cualquier hora del día, que sea rico y rápido de prepararlo. Las personas que degustaron el producto recalcaron que el sabor no se debe cambiar, están totalmente satisfechas con el tipo de queso que tienen las tortillas, adicional a eso, con el sabor en conjunto que tienen las tortillas.

Así también, los colores que resaltaron fueron, verde, amarillo y morado, pero es necesario resaltar que es un producto propio de la región Amazónica ecuatoriana. El color morado es un color que va acorde a la cocción de las tortillas de papa china ya que es un diferenciador en comparación con otros alimentos como el de papa que es el principal sustituto de la papa china. El

logo a su vez caracteriza un paisaje y el esfuerzo de los agricultores amazónicos, es decir las características de la marca son representativas de la región de origen y cumplen las especificaciones que resaltaron en la investigación cualitativa.

En conclusión, se destacó que el producto tiene gran acogida para las personas que residen en Quito, por su sabor y atributos características de la papa china. En base a las especificaciones de la investigación cualitativa y cuantitativa, el producto se ofertará en una funda de plástico que contiene un cierre hermético ziploc, con una cantidad de 6 unidades y un peso total de 450 gramos, el color del empaque es de color morado y el logo resalta el producto que es 100% natural y proveniente de la Amazonía.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia general nos ayuda a encontrar una ventaja en comparación con los competidores que se encuentran en la industria, en este proyecto nos vamos a enfocar en la estrategia genérica de diferenciación del autor Michael Porter, ya que está enfocado en un nuevo producto que aún no está posicionado en el mercado local. Las tortillas de papa china tienen atributos y características diferentes a las consumidas en la actualidad, que complementan una adecuada alimentación, proporcionando energía a base de un producto fácil de preparar y totalmente natural, dando así un producto diferenciado.

5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla No 8

Mercado objetivo

Segmento Objetivo			
Segmentación geográfica			
Descripción	Tasa		Numero
Población provincia de Pichincha. (INEC, 2019)	100%		3.172.200
Población ciudad de Quito. (INEC, 2019)	100%		2.735.987
Población ciudad de Quito urbano. (INEC, 2019)	83%		2.270.869
Segmentación demográfica			
Edad entre 18 - 49. (INEC, 2019)	53,8%		1.221.728
PEA a nivel nacional. (Banco central, 2019)	64,6%		789.236
Nivel socioeconómico por familia en Ecuador. (INEC, 2019)	A	1,90%	14.995
	B	11,20%	88.394
	C+	22,80%	179.946
	Total		283.336
Personas con problemas de salud nutricionales. (ENSANUT, 2012)	3,8%		272.569
Personas que realizan actividad deportiva. (ENSANUT, 2012)	33%		89.948
Personas dispuestas a consumir la papa china según encuesta.	100%		89.948

Tomado de: (INEC, ENEMDU, 2019), (INEC, 2019), (ENSANUT, 2012)

5.1.2. Propuesta de Valor

La empresa está enfocada en ofertar un alimento natural y saludable a las personas que residen en la ciudad de Quito. Las tortillas de papa china rellenas de queso contiene características diferentes a los tubérculos consumidos en la actualidad y proporciona más energía que otros carbohidratos, por lo que es un alimento ideal para las personas que realizan deporte y gustan de alimentos que proporcionan gran energía.

Tabla No 9

Propuesta de valor – Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Crear alianzas estratégicas con reciclajes de plásticos para aumentar la conciencia ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción automatizados 	<p>Es un producto natural que complementa una buena alimentación, proporcionando abundantes nutrientes y energía necesaria para los deportistas, manteniendo la conciencia social y respeto con el medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se creara fidelidad con los clientes por medio del servicio y garantía del producto por 36 horas 	<p>El producto esta dirigido para las 89.948 personas que laboran y realizan deporte en la ciudad de Quito, con un nivel adquisitivo medio-alto, que gusten de alimentos sanos y nutritivos, de una edad entre 18 – 49 años</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas estratégicas para la comercialización del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de producción de las tortillas de papa china 		<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social vinculados al medio ambiente 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con agricultores de Pastaza para incrementar ingresos de pequeños productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de distribución 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales 	
	<p>RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores seleccionados por su materia prima orgánica y saludable • Personal especializado para manejo de equipo y maquinaria 		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo por medio de ferias y stands • Canal indirecto por medio de supermercados 	
COSTOS		INGRESOS		
<p>Gastos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operacionales (arriendo, servicios básicos, distribución entre otros) • Marketing (Redes sociales, stand y degustación, radio y página web). • De empresa puesta en marcha 	<p>Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de materia prima y suministros • Costo de producción y ventas • Sueldos • Costo de deuda 	<p>*Venta exclusiva de tortillas de papa china rellenas de queso</p>		

5.1.2.1. Estrategia de posicionamiento

La estrategia para transmitir la propuesta de valor, es más por más, la cual nos permite dar a conocer los beneficios y características que tiene el producto para complementar su salud. El producto se oferta a un mayor precio dando mayores beneficios, ya que su componente nutricional es abundante y no

comercializado en el mercado local, no se tiene una competencia directa. Además está enfocado en un nicho, lo que nos permite llegar a la mente de los consumidores enfocándonos en los deportistas de la ciudad de Quito, mayores de 18 años de edad con ingresos económicos medio y alto.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Sacha es un producto alimenticio congelado y pre cocido, ofertada en Quito. El producto es fácil y rápido de prepararlo, además proporciona alta energía ya que contiene características saludables. Es necesario mencionar que el producto es 100% natural y orgánico. Los insumos son cosechados en climas cálidos de la amazonia ecuatoriana, ayudando así a mejorar la calidad de vida de los agricultores de la zona y aumentando su rentabilidad, dando a conocer la amazonia ecuatoriana.



Figura No 4. Presentación del producto congelado



Figura No 5. Presentación del producto listo para consumir

5.2.1.1. Atributos y propiedades

Los principales ingredientes se describen a continuación:

Papa china: Proporciona alto nivel de energía, ya que contiene proteínas y minerales necesarios para el consumo diario, el paquete de papa china contiene 300 gramos.

Consumo por 100 gramos.

Tabla No 10

Información nutricional de papa china

Nutrientes	Cantidad	Nutrientes	Cantidad	Nutrientes	Cantidad
Energía	101	Fibra (g)	0.50	Vitamina C (mg)	7
Proteína	2.20	Calcio (mg)	35	Vitamina D (i $\frac{1}{2}$)	-
Grasa Total (g)	0.20	Hierro (mg)	1.20	Vitamina E (mg)	0
Colesterol (mg)	-	Yodo (i $\frac{1}{2}$ g)	-	Vitam. B12 (i $\frac{1}{2}$)	-
Glúcidos	24.30	Vitamina A (mg)	0	Folato (i $\frac{1}{2}$ g)	0

Tomado de: (Base de Datos Internacional, 2017)

Queso: El contenido del queso por paquete es de 150 gramos

Consumido por 100 gramos

Tabla No 11

Información nutricional del queso

Calorías	Proteína (G)	Grasas (G)	Colesterol (Mg)	Calcio (Mg)	Potasio (Mg)	Sodio (Mg)
200 Kcal	14,03	14,9	14,5	190,5	200	294

Adaptada de: (Vitónica, 2018)

5.2.1.2. Branding

Este proyecto busca identificarse con la amazonia ecuatoriana por tal motivo su marca es SACHA, que significa selva en idioma kichwa, utilizado por los indígenas de dicha región, lo cual es representativa del sector de agricultura del insumo principal del producto.

Isotipo: La planta de la papa china tiene unas hojas en forma de corazón por ello se encuentra en el centro en la imagen. Adicional tiene el sol que junto con la hoja da un paisaje proporcionando felicidad y confianza al visualizarlo, adicional que destaca que el producto saludable y amigable con el medio ambiente.



Figura No 6: Isotipo

Logotipo: SACHA

El logotipo idéntica al producto se originalidad ya que es amazónico, sumamente orgánico desde su cultivo, cosecha y producción, sin preservantes y fertilizantes, por eso se destaca dicho atributo en su logotipo ya que el significado Selva.

Imagotipo:



Figura No 7. Imagotipo

Slogan: Mientras más sano, más rico

Cromática:

El color verde representa la naturaleza del producto y al nombre de la marca, además es el color propio de la hoja de papa china. Es necesario mencionar que el producto es 100% natural lo cual refleja dicho color.

El color amarillo representa la alegría, además el paisaje que proporciona con ambos colores resalta el esfuerzo de los agricultores su esfuerzo al proporcionar un producto de la zona.

Las letras de marca tiene color morado lo que simboliza la nobleza y el lujo del producto, también va asociado al color que tiene la papa china al cocinarse.

5.2.1.3. Envasado y etiquetado

El envase es un plástico resistente para la duración del producto, con cierre hermético (abre fácil), adaptable para la conservación del producto. Cumpliendo así las condiciones de registro sanitario establecidas por la ley.

Se necesitan aproximadamente 6.492 envases mensuales, en el cual cada envase debe contener 6 unidades de tortillas de papa china con un peso neto de 450 gramos. En la impresión de cada envase se detalla el PVP, la marca,

logo, información nutricional, fecha de elaboración y caducidad, precio de venta entre otra información del etiquetado respectivo.

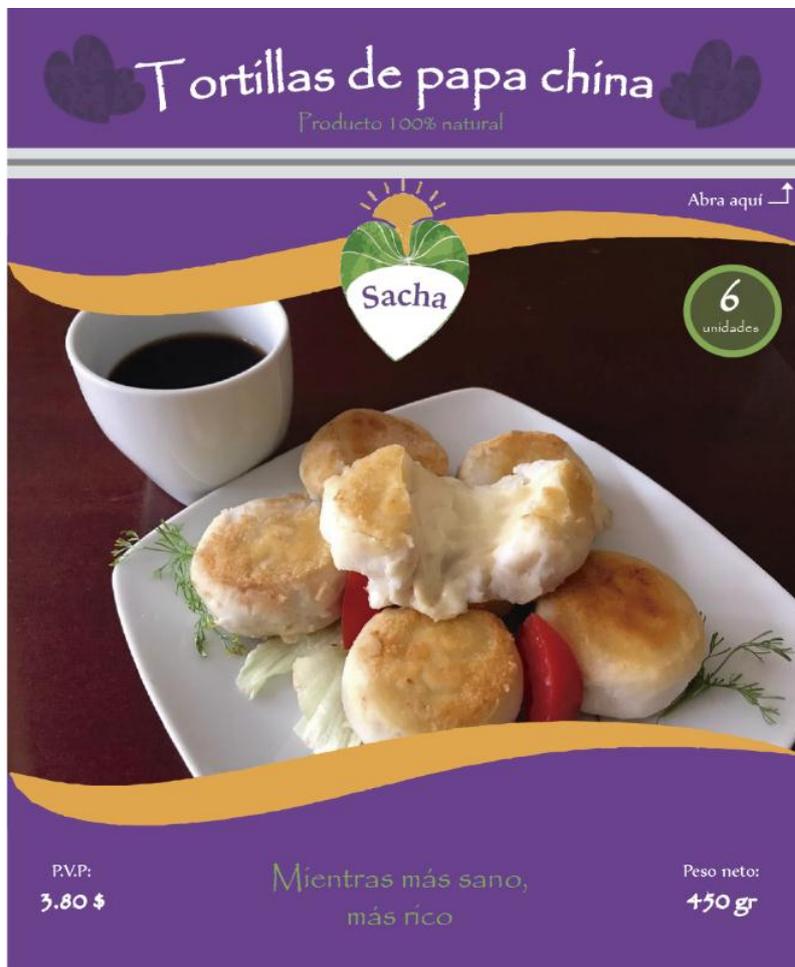


Figura No 8. Envase Anterior



Figura No 9. Envase Posterior

5.2.1.4. Empaquetado

El empaque para la distribución del producto es de cartón, en su interior tiene divisiones iguales para la protección de cada envase, en los extremos tendrá la marca del producto y una recomendación (mantener congelado), cada cartón consta de 12 envases, lo que permite mayor facilidad al movilizar y una mejor protección del producto. Mensualmente se necesitará 541 cajas de cartones para la distribución del producto hacia los supermercados respectivos.



Figura No 10. Empacado del producto

5.2.2. Precio

Los resultados del estudio de mercado reflejaron tres puntos, entre ellos el precio más barato, más caro y óptimo a pagar por el paquete de tortillas de papa china los cuales se detallan a continuación:

Precio muy barato: \$3,5

Precio muy caro: \$4,2

Precio óptimo: \$3,8

5.2.2.1. Estrategia de entrada

La estrategia de precios para ingresar el producto al mercado local, está basada en la investigación de mercados. Al tratarse de un producto nuevo, no consumido actualmente no se tiene información de una competencia directa por tal motivo el precio fijado es de 3,8 dólares americanos, que es el precio óptimo que el consumidor está dispuesto a pagar.

5.2.2.2. Estrategia de fijación de precios por método de costos

Se fija el precio en base a los costos más un margen de ganancia de 139,06% que genera al producir una cantidad de 295 unidades diarias del producto. Cada paquete de producto representa 1 unidad ofertada que tiene un costo de producción de \$1,19 que genera \$1,66 de ganancia para la empresa, el mismo que será vendido a \$2,85, es decir, los supermercados tendrán un 25% de ganancia de las ventas al comercializar el producto.

Tabla No 12

Costos de producción y margen de ganancias

Producción por unidades	Fundas de 450 gramos			
Detalle	Unidad medida	Cantidad	Costo	Total
Papa china	kilogramo	0,50	\$ 0,67	\$ 0,33
Queso	kilogramo	0,05	\$ 5,50	\$ 0,28
Agua	litro	1,50	\$ 0,03	\$ 0,05
Sal	gramos	10,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Fundas	unidad	1,00	\$ 0,09	\$ 0,09
Empaque cartón	unidad	0,08	\$ 0,30	\$ 0,03
Total Materia Prima				\$ 0,77
Mano de obra + CIF				\$ 0,42
Costo de producción y venta				\$ 1,19
Precio de venta				\$ 2,85
Ganancia				\$ 1,66
Margen de ganancia				139,06%

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precio

La estrategia de fijación de precios referencial se utilizara para la comercialización del producto, no se cambiara la fórmula para que el consumidor no sienta que su calidad disminuye, ni tampoco se cambiara el precio porque podría dar una percepción desfavorable a la marca, los atributos y el servicio se mantendrá al igual que el precio de \$3,8 ya que es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, considerando la inflación que podría tener en los siguientes años.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Localización

La producción de las tortillas de papa china rellenas de queso será en Carcelén industrial, donde se alquilará una superficie plana adecuando los equipos, máquinas y muebles administrativos para el funcionamiento de la misma.

El espacio a alquilar es de 860 mts, a un costo de \$1.050, ubicado en Carcelén industrial. Hay una entrada principal que es en el estacionamiento de clientes y un espacio donde se accede a la parte de atrás que es el área de producción, existe entradas y salidas ya establecidas para la buena movilización de los trabajadores.

5.2.3.2. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución selectiva nos permite vender por medio de intermediarios como son Camari, Te quiero verde y Corporación El Rosado.



Figura No 11. Línea de distribución

Canal indirecto

La distribución de las tortillas de papa china se realizara por medio de distribuidores contratados por horas para no incurrir en costos fijos adicionales.

Los distribuidores se contrataran 2 veces al mes para proporcionar un abastecimiento del producto a los supermercados, generando una minimización del gasto operativo y satisfaciendo a la demanda.

5.2.4. Promoción

Al tratarse de un producto diferente dentro del mercado, es necesario empujar el producto y hacerlo conocer al público, por tal motivo se utilizará la estrategia de empuje (Push), generando el deseo de compra en los clientes.

5.2.4.1. Marketing directo

Sacha tendrá al servicio de los clientes una página web, donde podrán informarse acerca del producto, la agricultura y cosecha del insumo principal, así se podrá dar a conocer la Amazonía ecuatoriana. Además podrán observar los atributos y contenido nutricional que tiene el producto. Así también, Los intermediarios podrán general sus órdenes de compras. Lo cual proporciona facilidad de información y de requerimientos a los stakeholders.

5.2.4.2. Publicidad

La publicidad se realiza por medio de redes social ya que actualmente es la tendencia actual de los clientes potenciales se lo realizará anualmente.

En la ciudad de Quito, se utiliza abundante radio, por lo que es fundamental realizar spot de radio para llegar a más clientes lo cual se lo llevara a cabo durante el primer año.

5.2.4.3. Relaciones públicas

Se contratará 2 veces al mes, durante los primeros 2 años, espacios en ferias de productos alimenticios, así se podrá dar a conocer el producto y dar a conocer sus características en la buena alimentación.

5.3. Presupuesto de Marketing

Tabla No 13

Presupuesto de marketing

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 90,00	\$ 1.080,00	\$ 1.085,40	\$ 1.090,83	\$ 1.096,28	\$ 1.101,76
Stand y degustaciones	\$ 370,04	\$ 4.451,50	\$ 4.497,88	\$ -	\$ -	\$ -
Spot radio	\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 85,00	\$ 85,43	\$ 85,85	\$ 86,28
Total presupuesto de marketing	\$ 1.220,04	\$ 10.251,50	\$ 5.668,28	\$ 1.176,25	\$ 1.182,13	\$ 1.188,04

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión

Tabla No 14

Misión

Componentes	Descripción
1. Clientes	1. Personas deportistas.
2. Productos.	2. Tortillas de papa china rellenas de queso.
3. Mercados.	3. Quito.
4. Tecnología. ¿Tiene aspecto tecnológico actualizado?.	4. Equipo y maquinaria de alto rendimiento.
5. Rentabilidad.	5. Estabilidad laboral y solidez financiera
6. Filosofía.	6. Respeto
7. Autoconcepto	7. Complementa la alimentación saludable con un producto 100% natural.
8. Preocupación por la imagen publica	8. Concientización con el medio ambiente y generación de empleo en el sector rural de la Amazonía
9. Preocupación por los empleados	9. Motivar y recompensar al capital humano y las alianzas de la empresa.

Adaptado de: (David F. R., 2013)

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de tortillas de papa china 100% natural, que proporciona energía complementando la alimentación saludable para personas que realizan deporte o actividad física. Brindando sostenibilidad y solidez financiera para los clientes internos y externos, respetando y concientizando el medio ambiente con tecnología de alto rendimiento para satisfacer la demanda actual.

6.2. Visión

Ser una empresa pionera reconocida a nivel nacional en la producción y comercialización de tortillas de papa china en el 2025, utilizando ingredientes naturales y tecnología adecuada, garantizando y promoviendo una alimentación sana a los consumidores.

6.3. Objetivos de la Organización

6.3.1. Objetivo General

Mantener los estándares de producción y comercializar las tortillas de papa china obteniendo rentabilidad para los stakeholders internos ofertando un producto alimenticio nuevo en el mercado.

6.3.2. Objetivos Estratégicos a medio plazo

- ❖ Realizar capacitaciones del recurso humano bimensualmente durante para el 2020.
- ❖ Ocupar el 3,61% del mercado objetivo en la ciudad de Quito para el 2020.
- ❖ Realizar negociaciones con proveedores para minimizar el 2% de los costos directos para el año 2021.
- ❖ Aumentar el 2% de las ventas en el año 2021.
- ❖ Destinar el 2% del total de los ingresos para stand y degustaciones hasta el año 2022.

6.3.3. Objetivos Estratégicos a largo plazo

- ❖ Realizar una inversión del 15% de las utilidades netas en maquinaria y equipo para mejorar la calidad y los tiempos de producción para el 2024.
- ❖ Minimizar 2% de desperdicios en la producción para el 2024.
- ❖ Aumentar al 5% las ventas para el año 2025 en comparación al año 0.
- ❖ Destinar el 1% de la publicidad de marketing a la conciencia ambiental de desperdicios de plásticos para el 2023.

6.4. Plan de Operaciones

Para que la empresa tenga un funcionamiento productivo y efectivo se detallan las actividades pertinentes para lograrlo.

6.4.1. Cadena de Valor

El buen funcionamiento de la empresa y el valor que genera el producto final, va en base a los controles que se realizan en las actividades de la empresa y en la tecnología que genera una producción en masa de las tortillas de papa china, además del servicio post venta del producto final a los clientes.

Tabla No 15

Cadena de valor**6.4.1.1. Descripción de encargados en las actividades**

Tabla No 16

Descripción de cargos

Descripción	Encargados
Infraestructura de la empresa	Gerente general / Contador
Gestión de Recursos Humanos	Jefe administrativo comercial / Asistente administrativo
Desarrollo de tecnología	Gerente general / Jefe administrativo comercial
Adquisiciones	Jefe de producción
Logística interna	Jefe de producción / Operario
Operaciones	Jefe de producción / Operario
Logística externa	Operario / Asistente administrativo
Marketing y ventas	Jefe administrativo comercial
Servicios	Jefe administrativo comercial / Asistente administrativo

6.4.2. Mapa de Procesos

El proceso general que la empresa realiza para poder operar de manera adecuada se describe a continuación.

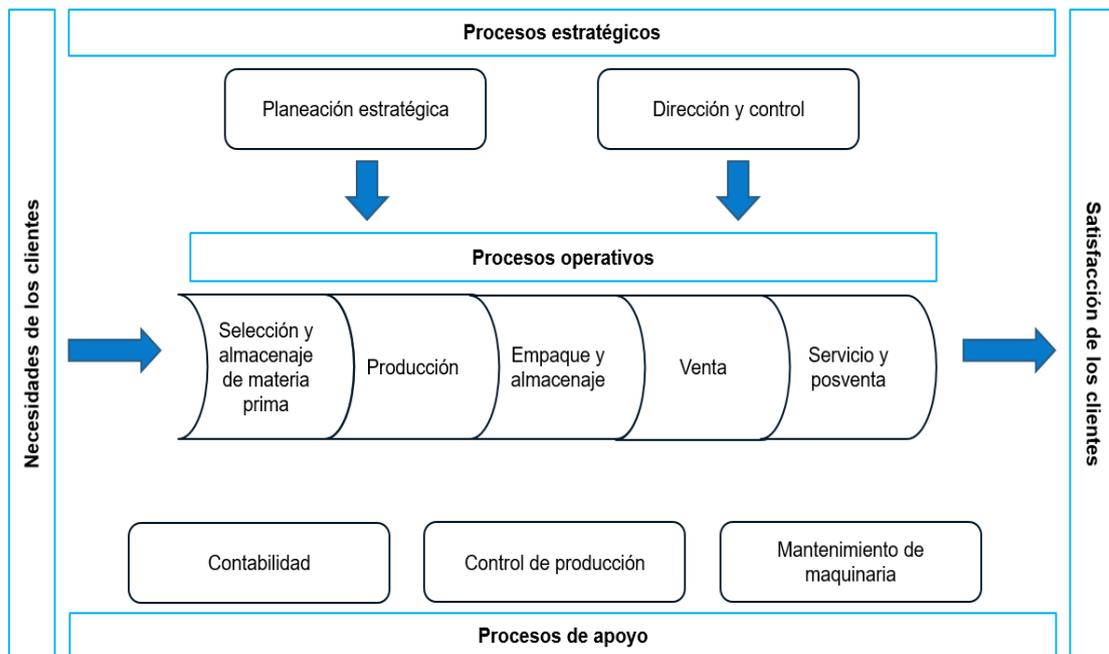


Figura No 12. Mapa de procesos

6.4.3. Proceso de Producción

Los procesos necesarios para la producción de tortillas de papa china están descritas y detalladas, desde la selección de materia prima hasta la congelación de los productos, se necesita un control de inventario antes de ser congelado ya que se tiene una producción diaria a cumplir.

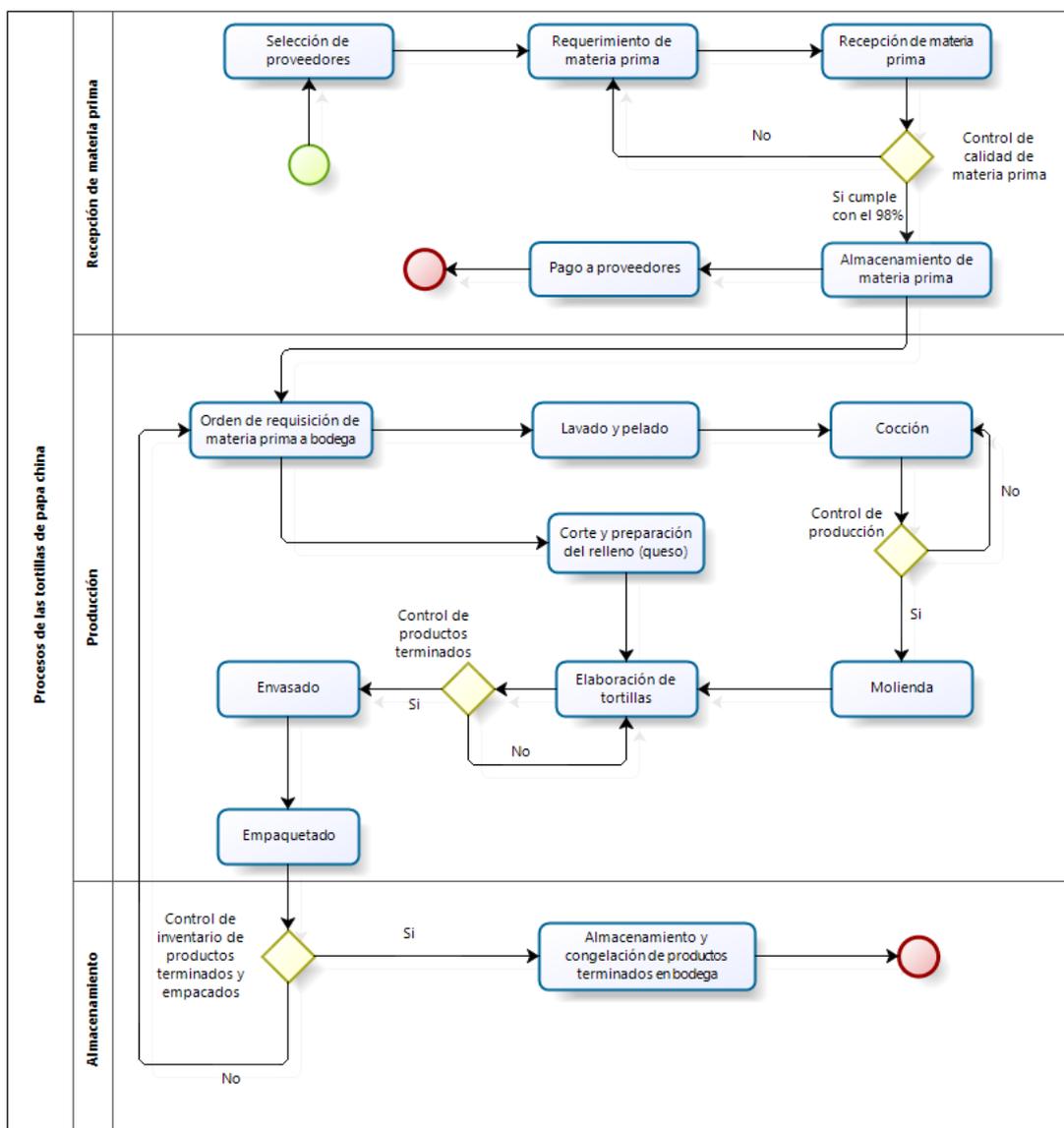


Figura No 13. Proceso de producción

6.4.4. Tabla de Procesos

El primer lote de producción es de 93 unidades de tortillas de papa china, que tiene un tiempo de 2 horas (124 min). Para realizar la producción total y cubrir la demanda del mercado se necesita producir 295 unidades, por tal motivo se estableció diariamente un tiempo de producción total de 6.5 horas.

Tabla No 17

Tabla de tiempos en producción

No.	Cargo	Descripción de Actividades	Tiempo (minutos)	Número de personas requeridas
1	Gerente general / Jefe de producción	Selección de proveedores	2	2
2	Jefe administrativo comercial / Jefe de producción	Requerimiento de materia prima	2	2
3	Jefe de producción / Operario	Recepción de materia prima	5	2
4	Jefe de producción	Control de materia prima	10	1
5	Operarios	Almacenamiento de materia prima	5	2
6	Jefe administrativo / Jefe de producción	Pago a proveedores	2	2
7	Jefe de producción	Orden de requisición de materia prima a bodega	2	1
8	Operario	lavado y pelado de materia prima	12	1
9	Operario	Cocción de materia prima	28	1
10	Jefe de producción	Control de producción	2	1
11	Operario	Molienda	5	1
12	Operarios	Corte y preparación del relleno	5	2
13	Jefe de producción / Operario	Elaboración de tortillas	20	2
14	Jefe de producción	Control de productos terminados	2	1
15	Operarios	Envasado	10	2
16	Operarios	Empaquetado	5	2
17	Jefe administrativo comercial / Jefe de producción	Control de inventario de productos terminados	2	2
18	Jefe de producción / Operario	Almacenamiento y congelación de productos terminados en bodega	5	2
TOTAL			124	

6.4.5. Infraestructura de la Planta

Para una operación de producción exitosa es necesario contar con espacios confortables y necesarios para los trabajadores de la empresa, así como también para las máquinas y la accesibilidad de traslado del producto, por tal motivo, Sacha contará con un área de espera para los clientes, un área de descanso para los trabajadores, el área de producción para los equipos y máquinas necesarios que intervienen en el proceso de producción de las tortillas de papa china (máquina de lavado y pelado, cocina industrial, Máquina de molienda, máquina de elaboración de tortillas, 2 mesas de acero inoxidable, 6 set menaje de cocina), la bodega de congelación de productos terminados (cuarto de frío), bodega de materia prima, insumos, y suministros de producción. Además de los espacios de funcionamiento de la empresa, están las áreas de estacionamiento de proveedores y distribuidores en donde está un montacargas manual para la facilidad de movilización del producto.

Nombre: Sacha Cía. Ltda.

Objetivo: Elaboración y producción de tortillas de papa china en la ciudad de Quito.

Se gestionará el registro de la marca en el SENADI, para lograr una exclusividad y no perder la esencia intangible de la empresa que en muchas otras empresas es la marca.

6.5.2. Organigrama

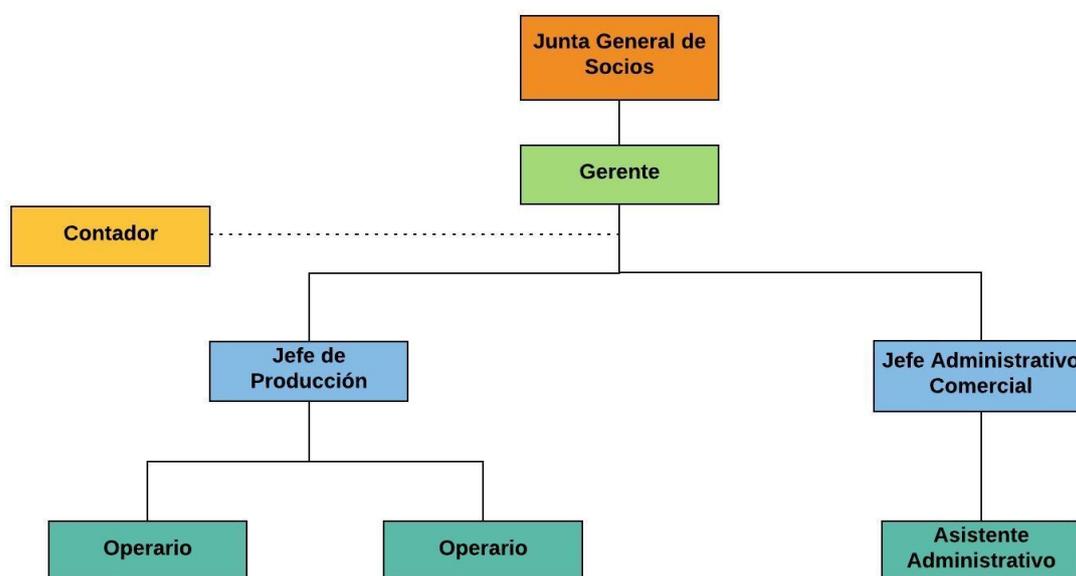


Figura No 15. Organigrama

El grupo Vilaseca que mantiene la marca de Facundo es una empresa grande con varias líneas de producción, por lo que al comprar con Sacha se puede observar que tiene un organigrama mixto, es decir, es funcional y vertical, el mismo que es necesario para el buen funcionamiento de cada departamento y la designación de las funciones de cada trabajador. El organigrama de Sacha es vertical, al tratarse de una sola línea de producción la empresa dispone de

los departamentos que son indispensables para llevar a cabo un funcionamiento adecuado de la empresa.

6.5.2.1. Junta de general de socios

La junta de socios está constituida equitativamente por 2 miembros de la familia, madre e hijo, cada miembro aporta con capital propio para tener un porcentaje del 40% del total necesario para Sacha Cía. Ltda., los ingresos de los socios dependen de las ventas y las ganancias que se generan.

6.5.2.2. Gerente

El sueldo del gerente es de \$1.500 mensuales. Esta encargado de planear y direccionar a la empresa al cumplimiento de objetivos, resolución de problemas, manejo de personal y realizar negocios con proveedores, distribuidores y clientes.

6.5.2.3. Contador

El contador es contratado de manera externa para fines financieros necesario para la empresa, para ello se paga honorarios de \$100 mensuales.

6.5.2.4. Jefe de producción

El jefe de producción tiene un sueldo de \$1.000 mensuales. Está encargado de seleccionar la materia prima y controlar la producción de las tortillas de papa china. Adicional, tiene la responsabilidad de capacitar y direccionar a los operarios.

6.5.2.5. Jefe administrativo comercial

El jefe administrativo comercial tiene un sueldo de \$1.000 mensuales. Esta encargado de los pagos, cobros, marketing y ventas de la empresa.

6.5.2.6. Operarios

Cada operario tiene un sueldo de \$450 mensuales, se necesitan 2 para el control de los equipos y máquinas de producción. Están encargados de la producción, desde el inicio y la recepción de materia prima hasta la entrega a distribuidores de producto terminado.

6.5.2.7. Asistente administrativo

El asistente administrativo tiene un sueldo de \$394 mensuales. Encargado de atención al cliente en la empresa y asistir al jefe administrativo comercial.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Los ingresos del plan de negocios dependen de la cantidad de productos que se producirán y se comercializaran a través de tres intermediarios, Canarí, Te quiero verde y Corporación El Rosado. Las unidades de ventas iniciales son de 6.492 unidades y tendrán un crecimiento mensual de 0,04% correspondiente a una tasa efectiva del crecimiento anual de la industria de 6,47%. El número de unidades en el primer año vendidas serán de 78.096 unidades.

El precio de venta para penetrar en el mercado es de \$3,80 al cual se descuenta el 25% de intervención al intermediario dando como resultado de \$2,85. El incremento del precio se lo realizara mediante la tasa de inflación anual del 0,5%.

Tabla No 18

Proyección de ingresos

DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 222.574,76	\$ 224.894,19	\$ 227.237,78	\$ 229.605,80	\$ 231.998,49

7.1.2. Proyección de Costos y Gastos

Los costos operacionales están relacionados con la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación que se utilizan para la producción de las tortillas de papa china. El costo de producción y venta es de \$1,19 considerándose como el costo variable. Los gastos administrativos y de comercialización son: Arriendo, servicios básicos, mantenimiento, internet, sueldos administrativos, honorario del contador, gasto de distribución, suministros y materiales. Mientras que para promocionar y publicitar el producto se utilizara: Redes sociales, stand y degustaciones, stop radio, página web.

Para proyectar los costos y gastos se utilizó la tasa de inflación vigente del 0,50%, para el tema de los sueldos se consideró un crecimiento del 2,07% que es la tasa de crecimiento salarial vigente del año 2019.

Tabla No 19

Proyección de costos y gastos

DETALLE	1	2	3	4	5
(-) Costo de producción y ventas	\$ 93.018,24	\$ 95.868,74	\$ 96.848,74	\$ 97.844,03	\$ 98.854,90
(-) Depreciaciones	\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 3.934,00	\$ 3.934,00
(-) Gastos administrativos	\$ 66.329,17	\$ 70.248,77	\$ 71.353,85	\$ 72.480,08	\$ 73.627,89
(-) Gastos de marketing	\$ 10.251,50	\$ 5.668,28	\$ 1.176,25	\$ 1.182,13	\$ 1.188,04

7.1.3. Política de cobro, Pago e Inventarios

La política de cobro estipulada es del 100% a crédito a un mes plazo de los ingresos presupuestados.

La política de pago a proveedores será del 50% de contado y la diferencia a 30 días plazo.

La política de inventario para producto terminado será del 50% de las ventas estimadas del siguiente mes y el 50% respectivo para lo relacionado a materia prima.

7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1. Inversión Inicial

La inversión inicial para el plan de negocios es de \$52.752,96. Este valor contempla la adquisición de activos fijos, gastos de puesta en marcha y el capital de trabajo requerido para operar el negocio lo cual se puede observar al detalle en el anexo 4.

Tabla No 20

Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 21.770,00
Capital de trabajo	\$ 21.406,96
Gastos de puesta en marcha	\$ 9.576,00
Total Inversión	\$ 52.752,96

7.2.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para operar en el negocio se lo calculo como la sumatoria de los costos y gastos requeridos durante año de operación, y la recuperación de las ventas por el mismo periodo. Dando como resultado de un total de capital de capital de trabajo de \$21.406,96.

Tabla No 21

Capital de trabajo

DETALLE	VALOR
Costos operacionales	\$ 93.018,24
Gastos administrativos y ventas	\$ 76.580,67
Total costos y gastos	\$ 169.598,91
Ventas	\$ 148.191,95
Capital de trabajo	\$ 21.406,96

7.2.3. Estructura de Capital

Para poder financiar la inversión inicial se consideró un aporte de los socios del 40% tanto en valores en efectivo como en bienes tangibles y el 60% restante mediante la obtención de un préstamo bancario en una entidad financiera que cuenta con una tasa referencial del 11,83% que en este caso es el Banco Pichincha.

Tabla No 22

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	40%	\$ 21.101,18
Deuda	60%	\$ 31.651,78
Total		\$ 52.752,96

7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja**7.3.1. Proyección de Estados de Resultados**

El estado de resultados es el informe económico de la operación del proyecto relacionado con los ingresos operaciones por la producción y venta de las tortillas de papa china, los costos y gastos que sirven para su elaboración y respectiva comercialización, adicionalmente, el pago de interés como de

impuestos. Los resultados calculados demuestran la presencia de utilidades en cada uno de los años con una tendencia de crecimiento. Esto significa que el proyecto generara utilidades para los socios de la empresa que pueden ser utilizados para reinversión o distribución respectiva.

Tabla No 23

Proyección de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 222.574,76	\$ 224.894,19	\$ 227.237,78	\$ 229.605,80	\$ 231.998,49
(-) Costo de producción y ventas	\$ 93.018,24	\$ 95.868,74	\$ 96.848,74	\$ 97.844,03	\$ 98.854,90
(=) Utilidad bruta	\$ 129.556,52	\$ 129.025,45	\$ 130.389,04	\$ 131.761,76	\$ 133.143,59
(-) Depreciaciones	\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 3.934,00	\$ 3.934,00
(-) Gastos administrativos	\$ 66.329,17	\$ 70.248,77	\$ 71.353,85	\$ 72.480,08	\$ 73.627,89
(-) Gastos de marketing	\$ 10.251,50	\$ 5.668,28	\$ 1.176,25	\$ 1.182,13	\$ 1.188,04
(=) UAI	\$ 48.591,85	\$ 48.724,40	\$ 53.474,94	\$ 54.165,55	\$ 54.393,65
(-) Intereses bancarios	\$ 3.482,58	\$ 2.866,21	\$ 2.172,83	\$ 1.392,83	\$ 515,39
(=) UAI	\$ 45.109,27	\$ 45.858,19	\$ 51.302,11	\$ 52.772,71	\$ 53.878,26
(-) 15% Trabajadores	\$ 6.766,39	\$ 6.878,73	\$ 7.695,32	\$ 7.915,91	\$ 8.081,74
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 9.585,72	\$ 9.744,87	\$ 10.901,70	\$ 11.214,20	\$ 11.449,13
(=) Utilidad neta	\$ 28.757,16	\$ 29.234,60	\$ 32.705,09	\$ 33.642,61	\$ 34.347,39

7.3.2. Situación Financiera

El estado de situación financiera es el informe que muestra cómo se encuentran estructurada las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Los activos lo componen los activos corrientes que son el efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios; estos activos tienen un crecimiento del 31% anual en promedio. Debido a la depreciación acumulada de los activos fijos, los activos no corrientes tienen una disminución en cada año. Los pasivos lo componen las deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo representan un 21% promedio anual. Las deudas a largo plazo disminuyen anualmente por el pago del crédito bancario. El patrimonio está compuesto por el capital social y las utilidades retenidas que se acumulan anualmente.

Tabla No 24

Situación financiera

BALANCE GENERAL DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 33.492,88	\$ 63.108,54	\$ 91.205,65	\$ 122.231,04	\$ 152.843,80	\$ 182.133,99
Efectivo	\$ 30.982,96	\$ 38.109,61	\$ 65.881,57	\$ 96.656,63	\$ 127.016,31	\$ 158.328,88
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 18.593,66	\$ 18.787,42	\$ 18.983,21	\$ 19.181,03	\$ 19.380,91
Inventario de materia prima	\$ 2.136,63	\$ 2.148,15	\$ 2.159,74	\$ 2.171,39	\$ 2.183,10	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 3.881,94	\$ 3.999,72	\$ 4.040,58	\$ 4.082,08	\$ 4.124,23
Inventario de suministros	\$ 373,29	\$ 375,17	\$ 377,20	\$ 379,23	\$ 381,28	\$ 299,97
Activos no corrientes	\$ 21.770,00	\$ 17.386,00	\$ 13.002,00	\$ 8.618,00	\$ 4.684,00	\$ 750,00
<i>Activos fijos</i>	\$ 21.770,00	\$ 21.770,00	\$ 21.770,00	\$ 21.770,00	\$ 21.770,00	\$ 21.770,00
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.384,00	\$ 8.768,00	\$ 13.152,00	\$ 17.086,00	\$ 21.020,00
Total Activos	\$ 55.262,88	\$ 80.494,54	\$ 104.207,65	\$ 130.849,04	\$ 157.527,80	\$ 182.883,99
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 2.509,92	\$ 3.918,16	\$ 3.946,79	\$ 4.126,58	\$ 4.186,22	\$ 3.095,96
Cuentas por pagar	\$ 2.509,92	\$ 2.523,45	\$ 2.537,06	\$ 2.550,75	\$ 2.564,51	\$ 1.439,22
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 577,12	\$ 583,33	\$ 652,07	\$ 671,05	\$ 685,55
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 817,59	\$ 826,39	\$ 923,76	\$ 950,66	\$ 971,19
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 31.651,78	\$ 26.718,03	\$ 21.167,92	\$ 14.924,42	\$ 7.900,93	\$ -0,00
Préstamo bancario	\$ 31.651,78	\$ 26.718,03	\$ 21.167,92	\$ 14.924,42	\$ 7.900,93	\$ -0,00
Total Pasivos	\$ 34.161,69	\$ 30.636,19	\$ 25.114,71	\$ 19.051,00	\$ 12.087,15	\$ 3.095,96
<i>Patrimonio</i>	\$ 21.101,18	\$ 49.858,35	\$ 79.092,94	\$ 111.798,04	\$ 145.440,64	\$ 179.788,03
Capital social	\$ 21.101,18	\$ 21.101,18	\$ 21.101,18	\$ 21.101,18	\$ 21.101,18	\$ 21.101,18
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 28.757,16	\$ 57.991,76	\$ 90.696,85	\$ 124.339,46	\$ 158.686,85
Total pasivo + patrimonio	\$ 55.262,88	\$ 80.494,54	\$ 104.207,65	\$ 130.849,04	\$ 157.527,80	\$ 182.883,99

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo representa la manera en como el proyecto obtendrá efectivo a través de las actividades de operación, inversión y financiamiento. Se muestra existencia de resultados positivos en cada uno de los años con una tendencia de crecimiento, garantizando liquidez para el proyecto.

Tabla No 25

Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 28.757,16	\$ 29.234,60	\$ 32.705,09	\$ 33.642,61	\$ 34.347,39
(+) Depreciaciones		\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 4.384,00	\$ 3.934,00	\$ 3.934,00
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -18.593,66	\$ -193,76	\$ -195,78	\$ -197,82	\$ -199,88
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -2.136,63	\$ -11,52	\$ -11,59	\$ -11,65	\$ -11,71	\$ 2.183,10
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -3.881,94	\$ -117,78	\$ -40,86	\$ -41,50	\$ -42,15
(+/-) Inventario de suministros	\$ -373,29	\$ -1,88	\$ -2,02	\$ -2,03	\$ -2,05	\$ 81,31
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 2.509,92	\$ 13,54	\$ 13,61	\$ 13,68	\$ 13,76	\$ -1.125,29
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 577,12	\$ 6,21	\$ 68,73	\$ 18,99	\$ 14,49
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 817,59	\$ 8,80	\$ 97,37	\$ 26,90	\$ 20,53
Actividades de operación	\$ -	\$ 12.060,40	\$ 33.322,08	\$ 37.018,55	\$ 37.383,17	\$ 39.213,50
Adquisición activos fijos	\$ -21.770,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -21.770,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 31.651,78	\$ -4.933,74	\$ -5.550,12	\$ -6.243,49	\$ -7.023,49	\$ -7.900,93
Capital social	\$ 21.101,18	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 52.752,96	\$ -4.933,74	\$ -5.550,12	\$ -6.243,49	\$ -7.023,49	\$ -7.900,93
Variación del efectivo	\$ 30.982,96	\$ 7.126,65	\$ 27.771,96	\$ 30.775,06	\$ 30.359,68	\$ 31.312,56
Efectivo inicial	\$ -	\$ 30.982,96	\$ 38.109,61	\$ 65.881,57	\$ 96.656,63	\$ 127.016,31
Efectivo final	\$ 30.982,96	\$ 38.109,61	\$ 65.881,57	\$ 96.656,63	\$ 127.016,31	\$ 158.328,88

7.3.4. Flujo de Caja

El flujo de caja del proyecto se lo determina como las variaciones anuales del flujo de efectivo operacional, el capital de trabajo neto y los gastos de capital (CAPEX). Los resultados de las variaciones muestran valores positivos. En el año 0 se presenta la inversión inicial con signo negativo por considerarse la salida de efectivo inicial. Estos flujos se descuentan a una tasa WACC para determinar factibilidad del proyecto.

Tabla No 26

Flujo de caja

EVALUACION FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 36.623,74	\$ 36.484,80	\$ 39.261,92	\$ 38.969,44	\$ 38.796,78
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -30.982,96	\$ -28.207,42	\$ -28.068,48	\$ -30.845,60	\$ -30.553,12	\$ 148.657,58
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -21.770,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750,00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -52.752,96	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 188.204,36

7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversorista, Cálculo de la Tasa de Descuento, y Criterios de Valoración

7.4.1. Proyección de Flujo de Caja del Inversorista

El flujo de caja del inversionista involucra la inversión de los socios, es decir que no se contempla el valor del crédito. Los resultados demuestran valores positivos en cada uno de los años proyectados, que serán descontados a una tasa CAPM para determinar si existe factibilidad en el proyecto.

Tabla No 27

Proyección de flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -52.752,96	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 8.416,32	\$ 188.204,36
Préstamo	\$ 31.651,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ -3.482,58	\$ -2.866,21	\$ -2.172,83	\$ -1.392,83	\$ -515,39
Amortización del capital		\$ -4.933,74	\$ -5.550,12	\$ -6.243,49	\$ -7.023,49	\$ -7.900,93
Escudo Fiscal		\$ 1.262,43	\$ 1.039,00	\$ 787,65	\$ 504,90	\$ 186,83
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -21.101,18	\$ 1.262,43	\$ 1.039,00	\$ 787,65	\$ 504,90	\$ 179.974,86

7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento

Las tasas de descuento utilizadas para descontar los flujos de caja proyectados son el CAPM y WACC. Las tasas calculadas tienen resultados para el CAPM de 16,23% y para el WACC 11,02%. Los valores utilizados para el cálculo de las tasas de descuento son indicadores macroeconómicos vigentes al mes de diciembre del 2019.

La tasa de descuento CAPM está calculada en base de los indicadores de mercado, como son la tasa libre de riesgo, el rendimiento de mercado, la beta apalancada y riesgo país. De esta manera se contextualiza la tasa de descuento que permite medir el costo de oportunidad de inversiones del mercado financiero.

La tasa de descuento WACC está calculada en base a la tasa CAPM y los indicadores asociados al tipo de financiamiento del proyecto, que son el escudo fiscal, la razón de deuda sobre el activo y el patrimonio y la tasa de

interés de financiamiento. Esta tasa permite contextualizar la información de mercado y relacionarla con financiamiento del proyecto.

Con el uso de la tasa de descuento WACC y CAPM se incorporan indicadores de mercado y financiamiento para obtener resultados viables en base al costo de oportunidad.

Tabla No 28

Tabla de descuento

Tasa libre de riesgo	1,67%
Rendimiento del Mercado	4,13%
Beta	0,81
Beta Apalancada	1,29
Riesgo País	11,39%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón deuda/capital	1,50
Razón deuda/activo	0,60
Razón capital/activo	0,40
Costo de la deuda	11,83%

Tasa CAPM	16,23%
Tasa WACC	11,02%

7.4.3. Criterios de Valoración

Para determinar la factibilidad del proyecto los criterios de valoración utilizados son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice de Rentabilidad (IR). Una vez descontado los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista se obtiene valores superiores a 1, la TIR es mayor a las tasas de descuento tanto WACC como CAPM, y el Índice de Rentabilidad es mayor a 1; con estos resultados se evidencia que existe factibilidad económica, operacional y financiera.

Tabla No 29

Criterios de valoración

CRITERIOS DE VALORACION	PROYECTO
VAN	\$ 84.953,97
TIR	38,56%
IR	\$ 2,61

CRITERIOS DE VALORACION	INVERSIONISTA
VAN	\$ 66.376,98
TIR	55,86%
IR	\$ 4,15

7.5. Índices Financieros

El proyecto demuestra existencia liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo, debido a que los resultados entre la relación de activos corrientes y pasivos corrientes son superiores a 1. El promedio de la industria en el indicador de liquidez es 1,03, este valor es menor al obtenido por la empresa, lo que permite concluir que las empresas que componen la industria es menor a los calculados en el presente documento.

La rotación de los activos es una relación entre las ventas y los activos totales, demuestra el grado en el que la empresa genera ingresos con los activos disponibles. Los resultados son superiores a 1 en cada uno de los años. El indicador de activos de la industria es 0,84, este valor menor a cero es una muestra menor eficiencia en el uso de los recursos físicos (activos no corrientes).

Los indicadores de actividad cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar, dan como resultado 11 días para el cobro de cuentas por cobrar, 23 días para el giro del inventario y 36 días en promedio para el pago a proveedores. La rotación de inventario de la industria es 34 días, lo cual muestra que tarda más tiempo en convertirse en ingreso por ventas. La rotación de cuentas por cobrar es 30,8, esto determina que la industria tiene un cobro más rápido que la empresa.

El margen bruto cuenta con valores superiores a al 53%, permitiendo disponer de dinero para cubrir los gastos operacionales e impuestos como también intereses. El margen bruto de la industria es 35,43%, es menor a la empresa lo cual indica que la industria tiene una menor diferencia entre ingresos y egresos que la empresa analizada.

El margen neto muestra resultados superiores al 12% con una tendencia de crecimiento en cada uno de los años. El margen neto de la industria es 6,70% esto indica una menor capacidad para generar utilidad en base de sus ingresos.

El ROE promedio calculado para la empresa analizada es 33,23%, es la relación entre las utilidades netas y el patrimonio, demuestra el rendimiento que tendrán los socios del proyecto por la inversión de capital realizado. El ROE de la industria es 27,62% lo que muestra una menor capacidad para generar utilidad en base al patrimonio.

El ROI es el indicador que demuestra el rendimiento que tienen los activos, y los resultados demuestran resultados superiores al 18%, por lo tanto, hay presencia de eficiencia en el uso de los activos para generar utilidades. El ROI de la industria es 6,50% este indicador es menor a la empresa analizada, lo cual es un indicador de que la industria tiene baja capacidad para generar utilidad en función de sus activos.

Tabla No 30

Índices financieros

INDICES FINANCIEROS	1	2	3	4	5
Liquidez	\$ 16,11	\$ 23,11	\$ 29,62	\$ 36,51	\$ 58,83
Capital de trabajo	\$ 59.190,38	\$ 87.258,86	\$ 118.104,46	\$ 148.657,58	\$ 179.038,03
Rotación de activos	2,77	2,16	1,74	1,46	1,27
Rotación cuentas por pagar	36,86	37,79	37,97	38,15	68,69
Rotacion de inventario	23,96	23,97	23,97	23,97	23,97
Rotacion cuentas por cobrar	11,97	11,97	11,97	11,97	11,97
Razón de endeudamiento	38,06%	24,10%	14,56%	7,67%	1,69%
Margen bruto	58,21%	57,37%	57,38%	57,39%	57,39%
Margen neto	12,92%	13,00%	14,39%	14,65%	14,81%
ROE	57,68%	36,96%	29,25%	23,13%	19,10%
ROI	35,73%	28,05%	24,99%	21,36%	18,78%

8. CONCLUSIONES GENERALES

- ❖ El análisis externo de macro entorno y micro entorno podemos concluir que existe apoyo de parte del gobierno para impulsar a los emprendimientos, además educa a las personas sobre la buena alimentación. El producto es saludable y totalmente ecuatoriano, esto ayuda a mejorar la economía de los productores y la salud de los consumidores.
- ❖ Las entrevistas a expertos corroboraron los atributos de la papa china, y la alta capacidad de producción que se tiene en el oriente, pero no se está aprovechando toda la capacidad de producción de papa china.
- ❖ En la investigación de mercados se describió las características del producto que llaman la atención de los consumidores y por las cuales estarían dispuestos a consumir. Las personas que degustaron las tortillas de papa china, estaban satisfechos con el sabor y tamaño que se está ofertando. A su vez, por medio de las encuestas dieron a conocer el precio por el cual estarían dispuestos a comprar, las cualidades más representativas al comprar por primera vez el producto y las cualidades necesarias para que vuelvan a comprarlo logrando fidelizar a los clientes. Después de analizar los resultados se determinó el nombre de la marca y las estrategias más óptimas para dar a conocer el producto y la mejor manera de realizarlo, logrando así posicionamiento en el mercado actual.
- ❖ La estructura organizacional de la empresa consta de 6 personas que laboran permanentemente dentro de la empresa, dichos trabajadores son esenciales para un buen funcionamiento de la empresa y para cumplir los objetivos planteados.
- ❖ Con la rentabilidad que genera al realizar el análisis financiero, se puede pagar sueldos acordes al puesto de trabajo, pago de insumos y materia prima, costos y gastos de producción, porcentaje de ganancias sobre las ventas realizadas a los intermediarios y un porcentaje de ganancias desde el primer año de producción. Se evidencia que existe rentabilidad financiera y que dado sus costos bajos el porcentaje de ganancia es muy atractivo para los inversionistas. Una recomendación que se debe tomar en cuenta

para que el negocio tenga una buena operatividad es el mantenimiento de la tecnología que se utiliza en la planta de producción, se debe mantener un mantenimiento constante de las máquinas y equipo ya que es lo que facilita la rápida producción de las tortillas de papa china y asegura el número de producción necesaria para la producción diaria.

- ❖ Es necesario realizar grandes esfuerzos de marketing ya que es un producto nuevo, y con los debidos medios de difusión el producto puede llegar a la mayor parte del mercado objetivo, por ello, se realizara una inversión del 2% de las ganancias anuales para los gastos de marketing.
- ❖ El análisis financiero muestra que hay liquidez y dado los valores del VAN, TIR tanto del proyecto como del inversionista son positivas y atractivas para realizar la inversión y obtener rentabilidad.

REFERENCIAS

- Camari. (Octubre, 2015). *Promoviendo el Comercio Justo*. Recuperado de <https://www.camari.org/index.php/comercio-justo-socioeconomia-solidaria>
- Compras Públicas. (Diciembre, 2017). *Ley de Compañías*. Recuperado de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Control Sanitario. (Mayo, 2017). *Normativa tecnica sanitaria para alimentos procesados*. Recuperado de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_Alimentos-Procesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf
- Control Sanitario. (Diciembre, 2015). *Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Recuperado de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Corporación El Rosado. (2019). *Guía para codificación/ Descodificación de proveedores*. Recuperado de <https://proveedores.elrosado.com/Home/GuiaCodInterna>
- David, F. R. (2013). La visión y la misión de la empresa. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 45-54). Mexico: Pearson.
- Ecuador Inmediato (Noviembre, 2011). *De 100 compañías creadas, 90 fracasan en Ecuador*. Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=161657
- Ekos. (Febrero, 2019). *Industria: El sector que genera mayor valor agregado*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>

- El Telégrafo. (Abril, 2019). *Papa, un alimento milenario que no pasa de moda*. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/papa-alimentomilenario-canar-ecuador>
- FUNIBER (2017). *Base de Datos Internacional de Composición de Alimentos*. Recuperado de <https://www.composicionnutricional.com/alimentos/PAPA-CHINA-5>
- Gestion Digital. (Abril, 2019). *La industria manufacturera mejora en el último año*. Recuperado de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-industria-manufacturera-mejora-en-el-ultimo-ano>
- INEC. (Julio, 2009). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- INEC. (Junio, 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Octubre, 2017). *Ecuador registró 843.745 empresas en 2016*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- INEC. (2019). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (Septiembre, 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (Octubre, 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf

INEC. (2012). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf

INEC. (Mayo, 2019). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Abril-2019/Boletin_tecnico_04-2019-IPC.pdf

INEC. (Octubre, 2019). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

La República. (Enero, 2019). *Las últimas cifras del mercado laboral: un llamado al Gobierno a despabilarse*. Recuperado de <https://www.larepublica.ec/linkeconomico/2019/01/17/las-ultimas-cifras-del-mercado-laboral-un-llamado-al-gobierno-a-despabilarse/>

MAG. (Enero, 2013). *Agricultores reciben créditos preferenciales subsidiados*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/agricultores-reciben-creditos-preferenciales-subsidiados/>

MAG. (Junio, 2013). *En Macas se realizará tercera mesa de papachina y malanga*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/en-macas-se-realizara-tercera-mesa-de-papachina-y-malanga/>

MAG. (Febrero, 2019). *MAG fortalece la agricultura familiar en el cantón Morona*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-fortalece-la-agricultura-familiar-en-el-canton-morona/>

MAG. (Agosto, 2018). *Informe Semestral Cumplimiento Decreto 135*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Informe-Semestral-Cumplimiento-Decreto-135.pdf>

- MAG. (Abril, 2018). *Productores de Fátima se capacitan en comercialización de papa china*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-fatima-se-capacitan-en-comercializacion-de-papa-china/>
- MAG. (Mayo, 2014). *Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola (PITPPA)*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/proyecto-nacional-de-innovacion-tecnologica-participativa-y-productividad-agricola-pitppa/>
- MIES. (Julio, 2012). *MIES Participa activamente en ferias ciudadanas en comunidades de Pastaza*. Recuperado de <https://www.inclusion.gob.ec/mies-participa-activamente-en-ferias-ciudadanas-en-comunidades-de-pastaza-2/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Diciembre, 2018). *Gobierno expide reglamento de Ley de Fomento Productivo*. Recuperado de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Boletin-de-prensa-emisi%C3%B3n-Reglamento_ok.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (Octubre, 2018). *Ecuador impulsa las Guías Alimentarias para generar hábitos saludables de alimentación*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/ecuador-impulsa-las-guias-alimentarias-para-generar-habitos-saludables-de-alimentacion/>
- MINTEL. (Septiembre, 2016). *91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente*. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/?s=91%25+de+ecuatorianos+utiliza+las+redes+sociales+en+su+tel%C3%A9fono+inteligente>
- MINTEL. (Abril, 2013). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia>
- MINTEL. (Septiembre, 2016). *Sector de las telecomunicaciones continúan creciendo en el país*. Recuperado de

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sector-de-las-telecomunicaciones-continuan-creciendo-en-el-pais/>

SENADI. (Junio, 2019). *El SENADI crea formularios para descuentos en tasas de servicio*. Recuperado de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/el-senadi-crea-formularios-para-descuentos-en-tasas-de-servicios/>

Soberanía alimentaria. (Diciembre, 2012). *Proyecto de Ley Organica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario*. Recuperado de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/01/PROYECTO-DE-LEY-DE-COMERCIALIZACION-Y-ABASTECIMIENTO-AGROPECUARIO-FINAL.pdf>

SRI. (Diciembre, 2019). *Estadísticas Multidimensionales - Saiku*. Recuperado de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SRI. (Enero, 2018). *Nuevos beneficios tributarios con la ley para la reactivación de la economía*. Recuperado de <file:///C:/Users/Paola%20Rodriguez/Downloads/BOLET%20C3%8DN%2002%20NUEVOS%20BENEFICIOS%20TRIBUTARIOS%20CON%20LA%20LEY%20PARA%20LA%20REACTIVACI%20C3%93N%20DE%20LA%20ECONOM%20C3%8DA.pdf>

SUPERCIAS. (Mayo, 2014). *Ley de Compañías*. Recuperado de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

SUPERCIAS. (Octubre, 2019). *Portal de información / Compañías por actividad económica*. Recuperado de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

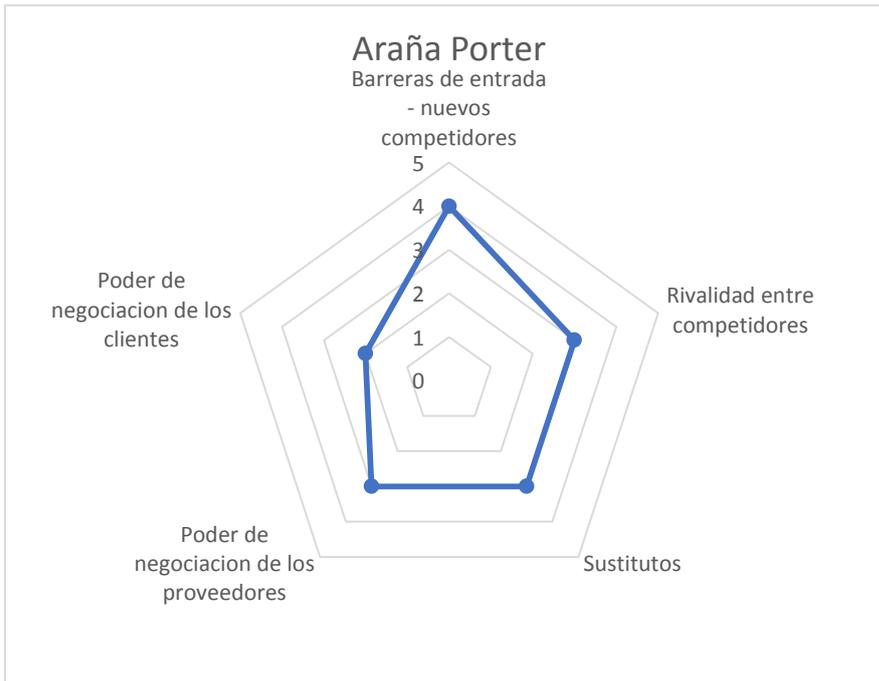
Vitónica. (Enero, 2018). *Análisis nutricional de diferentes tipos de quesos*. Recuperado de <https://www.vitonica.com/alimentos/analisis-nutricional-de-diferentes-tipos-de-quesos>

ANEXOS

Matriz de Análisis de la Industria									
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco					x	Mucho	5	4,2
diferenciación de producto	Poco				x		Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					x	Alto	5	
Requerimiento de capital	Bajo				x		Alto	4	
Experiencia	Sin Importancia			x			Importante	3	
Barreras de Salida									
Especialización de activos	Alto		x				Bajo	2	3,3
Costo de salida	Alto				x		Bajo	4	
Estrategia interrelacionadas	Alto				x		Bajo	4	
Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos			x			Pocos	3	3,2
Crecimiento de la Industria	Lento					x	Rápido	5	
Costos fijos	Altos			x			Bajo	3	
Características del producto	Commodities				x		Especializados	4	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento		x				Poco Crecimiento	2	
Diversidad de Competidores	Alto		x				Bajo	2	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos				x		Algunos	4	2,3
Productos sustitutos	Varios	x					Pocos	1	
Costo de migración de compradores	Bajo	x					Alto	1	
Influencia de la calidad	Bajo			x			Alto	3	
Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos				x		Varios	4	3,0
Productos sustitutos	Bajo					x	Alto	5	
Costo de migración de proveedores	Alto			x			Bajo	3	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto			x			Bajo	3	
Precios de productos a proveer	Bajo	x					Alto	1	
Contribución a la calidad del producto	Alto		x				Bajo	2	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca			x			Mucho	3	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	4,2	2,8
Barreras de salida	Alto						Bajo	3,3	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	3,2	
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	2,3	
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	3,0	
Viabilidad de sustitutos	Algunos	x					Poco	1	

Anexo 1. Matriz Porter

Anexo. 2. Telaraña del Micro entorno



Anexo 3. Preguntas de encuesta

1. ¿Cada cuánto consume estos carbohidratos (cereales, arroz, papa, yuca, verde, pan) en su alimentación?

Entre 1 a 2 veces a la	Entre 3 a 4 veces a la	Entre 5 a 6 veces a la	Entre 5 a 6 veces a la	Más de 6 veces por semana
------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	---------------------------

2. De la siguiente lista. ¿Cuáles son los 3 carbohidratos que más consume?

Arroz	Pan	Cereal de avena	Pastas	Tubérculos (papa o yuca)	Otro
-------	-----	-----------------	--------	--------------------------	------

3. ¿Por qué motivo consume más ese carbohidrato?

Es fácil de preparar	Es más sano	Es un alimento que todos comen	Me gusta el sabor	Se puede acompañar con cualquier otro
----------------------	-------------	--------------------------------	-------------------	---------------------------------------

4. ¿Conoce o ha escuchado sobre la papa china?

Si	No
----	----

5. ¿Estaría dispuesto a probarla considerando que contiene carbohidratos sanos?

Si	No
----	----

6. ¿Cómo prefiere consumir la papa china?

Frita	Cocinada	Asada	Pure	Tortillas
-------	----------	-------	------	-----------

7. ¿Con que frecuencia la consumiría? Teniendo en cuenta que rinde para 2 comidas.

Entre 1 o 2 veces al mes	Entre 3 o 4 veces al mes	Entre 5 a 6 veces al mes	Más de 6 veces por	Nunca
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------	-------

8. ¿Le gustaría saber más sobre la papa china?

Si	No	Tal vez
----	----	---------

9. ¿De qué forma le gustaría obtener esta información?

Redes sociales	Revista	Radio
----------------	---------	-------

10. Si va a comprar por primera vez un producto alimenticio nuevo. ¿Qué lo impulsa a adquirirlo?

Contenido nutricional	Curiosidad	Precio	Presentación	Producto 100% natural
-----------------------	------------	--------	--------------	-----------------------

11. ¿Qué características de este producto nuevo haría que usted lo siga comprando? Escoja 3.

Contenido nutricional	Sabor	Precio	Presentación y diseño	Producto fácil de conseguir (lo puedo comprar en cualquier parte)	Tiempo de duración de un producto (caducidad)
-----------------------	-------	--------	-----------------------	---	---

12. De las siguientes opciones ¿Cuál le parece más conveniente para su consumo?

1 empaque de 4 unidades	1 empaque de 6 unidades	1 empaques de 8 unidades
-------------------------	-------------------------	--------------------------

13. ¿A qué precio entre \$2 a \$6 considera que un paquete de 6 unidades de tortillas rellenas de queso, de un peso de 450 gramos es muy barato que dudaría de su calidad y NO lo compraría?

14. ¿A qué precio entre \$2 a 6 considera que un paquete de 6 unidades de tortillas rellenas de queso, de un peso de 450 gramos es muy barato que dudaría de su calidad y lo compraría?

15. ¿A qué precio entre \$2 a \$6 considera que un paquete de 6 unidades de tortillas rellenas de queso, de un peso de 450 gramos es muy caro y aun así lo compro?

16. ¿A qué precio entre \$2 a \$6 considera que un paquete de 6 unidades de tortillas de un peso de 450 gramos es muy caro y NO lo compraría?

17. ¿A qué precio considera que un paquete de 6 unidades de tortillas de un peso de 450 gramos es el precio justo?

18. ¿Cuál es el lugar que frecuenta al realizar las compras de alimentos?

Supermercados	Tiendas de barrio	Otro
---------------	-------------------	------

19. De los siguientes lugares, ¿dónde le gustaría adquirir el producto?

Supermercados	Tiendas de barrio	Otro
---------------	-------------------	------

20. ¿Practica actividad física?

Siempre	Frecuentement e	Ocasionalment e	Casi nunca	Nunca
---------	--------------------	--------------------	------------	-------

21. Genero

Masculino	Femenino
-----------	----------

22. Edad

Entre 18 a 29	Entre 30 a 39	Entre 40 a 49	Entre 50 o 59	Entre 60 o más
---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Tablas de resultados

1.- Tendencia de los consumidores.

Pregunta 3.- ¿Por qué motivo consume más ese carbohidrato? (Columna)

Pregunta 9.- Si va a comprar por primera vez un producto alimenticio nuevo. ¿Qué lo impulsa a adquirirlo? (Fila)

Cuenta de 9. Si va a comprar por primera vez un producto						
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna					Total general
	1	2	3	4	5	
1	6,00%	0,00%	4,00%	0,00%	8,00%	18,00%
2	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	4,00%
3	4,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	6,00%
4	4,00%	6,00%	4,00%	6,00%	4,00%	24,00%
5	8,00%	12,00%	6,00%	12,00%	10,00%	48,00%
Total general	24,00%	18,00%	16,00%	18,00%	24,00%	100,00%

El 24% de las personas encuestadas tienden a consumir productos que sean 100% naturales y se preocupan por su contenido nutricional.

El 48% de los encuestados consumen arroz porque es un producto que lo puede acompañar con cualquier otro alimento.

2.- Preferencia de consumo

Pregunta 6.- ¿Cómo prefiere consumir la papa china? (Columna)

Pregunta 21.- Edad. (Fila)

Cuenta de		Etiquetas de columna			
21.Edad					
Etiquetas de fila		1	2	3	Total gene
1		40,00%	2,00%	4,00%	46,00%
2		6,00%	2,00%	0,00%	8,00%
3		12,00%	0,00%	2,00%	14,00%
4		8,00%	0,00%	0,00%	8,00%
5		18,00%	6,00%	0,00%	24,00%
Total general		84,00%	10,00%	6,00%	100,00%

El 40% de las personas encuestadas entre 18-29 años de edad prefieren consumir la papa china frita y el 18% en tortillas.

3.- Desconocimiento del producto

Pregunta 4.- ¿Conoce o ha escuchado sobre la papa china? (Columna)

Pregunta 21.- Edad. (Fila)

Cuenta de		Etiquetas de columna			
21.Edad					
Etiquetas de fila		1	2	3	Total gene
1		24,00%	4,00%	2,00%	30,00%
2		60,00%	6,00%	4,00%	70,00%
Total general		84,00%	10,00%	6,00%	100,00%

El 70% de los encuestados no conoce o ha escuchado sobre la papa china.

4.- Preferencia de información.

Pregunta 9.- ¿De qué forma le gustaría obtener esta información? (Columna)

Pregunta 21.- Pregunta 21.- Edad. (Fila)

Cuenta de		Etiquetas de columna			
21.Edad					
Etiquetas de fila		1	2	3	Total gene
1		80,00%	10,00%	6,00%	96,00%
2		4,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Total general		84,00%	10,00%	6,00%	100,00%

El 80% de las personas jóvenes entre 18 a 29 años de edad prefieren informarse del producto de la papa china por redes sociales.

5.- Atributos más valorados por el cliente.

Pregunta 10.- Si va a comprar por primera vez un producto alimenticio nuevo. ¿Qué lo impulsa a adquirirlo? (Columna)

Pregunta 11.- ¿Qué características de este producto nuevo haría que usted lo siga comprando? (Fila)

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total general
1	20,00%	6,00%	10,00%	4,00%	10,00%	50,00%
2	2,00%	12,00%	6,00%	14,00%	14,00%	48,00%
4	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Total general	24,00%	18,00%	16,00%	18,00%	24,00%	100,00%

El primer atributo más valorado al momento de comprarlo por primera vez es que sea 100% natural y por su parentación y por ultimo su precio, y para que más personas lo vuelvan a comprar depende del sabor como primer atributo.

El segundo atributo más valorado para que lo vuelvan a comprar es el precio.

El tercer atributo más valorado para que lo vuelvan a comprar es la presentación y diseño.

Anexo 4. Inversión inicial

INVERSIÓN TOTAL

ACTIVOS FIJOS	\$ 21.770,00		
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 21.406,97		
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 9.576,00		
TOTAL	\$ 52.752,97		
ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	Cantidad	costo	Total
Desktop	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Software contable	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Total Equipos de computación			\$

			2.000,00
Maquinaria y equipo			
Máquina de lavado y pelado	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Cocina industrial	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Máquina de molienda	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Montacargas manuales	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Máquina de elaboración de producto	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Cuarto frío	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Mesa de acero inoxidable	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Set menaje de cocina	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Total equipamiento			\$ 18.270,00
Muebles			
Estación de trabajo	3	\$ 140,00	\$ 420,00
Sillas tipo secretaria	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Sillón tripersonal	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Estanterías	2	\$ 165,00	\$ 330,00
Sillas de visita	6	\$ 45,00	\$ 270,00
Total Muebles			\$ 1.500,00
Total Activos fijos			\$ 21.770,00

CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	VALOR
Costos operacionales	\$ 93.018,18
Gastos administrativos y ventas	\$ 76.580,66
Total costos y gastos	\$169.598,85
Ventas	\$148.191,88
Capital de trabajo	\$ 21.406,97
GASTOS DE PUESTA EN	

MARCHA	
Gastos de constitución	\$ 1.200,00
Permisos de funcionamiento	\$ 560,00
Marca y patente	\$ 316,00
Adecuaciones del galpón	\$ 6.000,00
Publicidad y promoción inicial	\$ 1.500,00
Total gastos de puesta en marcha	\$ 9.576,00

