



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE QUINUA  
EN LA CIUDAD DE QUITO A TRAVÉS DE LA IMPORTACIÓN DE  
QUINUA BOLIVIANA

AUTOR

ESTEFANIA DOMENICA AGUIRRE SALAS

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE CARNE DE QUINUA EN  
LA CIUDAD DE QUITO A TRAVES DE LA IMPORTACIÓN DE QUINUA  
BOLIVIANA”

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

Profesor Guía  
Edmundo Cortez

Autor  
Estefania Aguirre Salas

Año  
2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA**

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

---

Edmundo Francisco Cortez Granda

C.C 1712442399

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Fernanda De La Torre Collaguazo

C.I. 1710125004

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que el trabajo es originalmente de mi autoría, y que se ha citado fuentes correspondientes a la información colocada en el mismo. En la realización del trabajo se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Estefania Dominica Aguirre Salas

C.I. 1720740529

## **AGRADECIMIENTOS:**

Primeramente quiero agradecer a la vida que me ha permitido tener oportunidades únicas e irremplazables, a Dios por ser el ser que me llena de bendiciones y ha sabido guiarme en cada parte de esta etapa de mi vida. Mis padres, son mi más grande tesoro y los seres que han permitido que me encuentre ahora donde estoy, gracias por ser mi mayor inspiración. Mi familia en general por siempre apoyarme y aportar en cada meta. Agradezco de una manera muy especial a mi tutor, persona que con paciencia colaboro en la producción de este trabajo y a profesores que han colaborado a lo largo de la carrera. Para finalizar, agradezco a mis amigos de carrera personas que colaboraron conmigo e hicieron de estos años en la universidad de los mejores.

### **DEDICATORIA:**

Dedico este trabajo y proyecto a los seres más importantes de mi vida, mis padres; personas que han sabido guiarme y si no fuese por ellos yo no me encontraría en el lugar en el que me encuentro. Adicionalmente a mi familia, y seres amados que me han apoyado en cada paso de este camino.

## RESUMEN

El plan de negocios a continuación presenta la idea de negocio para satisfacer una necesidad del mercado vegetariano latente. El producto cárnico a base de quinua importada de Bolivia tiene varios atributos alimenticios como: Favorecer a deportistas, personas con resistencia al gluten, requerimiento de consumir proteína en cantidades grandes, y finalmente a las personas que por salud deciden consumir el mismo. Mikhuna Cía. Ltda., va dirigida a personas en rangos de edad de 16-65 años de edad no hay ningún tipo de restricción y es muy fácil de cocinar.

El principal proveedor de Mikhuna es “Quinoa Foods” compañía con altas certificaciones y calificaciones superiores a comparación de otras empresas. El objetivo es mantener un producto certificado y ponerlo a disposición de los consumidores que requieran del mismo por términos de salud o preferencia alimenticia.

Después de la realización de la investigación cuantitativa y cualitativa se obtuvo que alrededor del 91,5% de las personas estarían dispuestas a adquirir el producto ya que no han conseguido uno de las mismas características. La participación del mercado y crecimiento de la industria van en un rango de 3%-4% lo cual es beneficioso para el proyecto. De los resultados obtenidos también se pudo determinar que el consumo de productos de esta naturaleza se consumen 1 vez a la semana, por lo mismo se podría considerar como uno de los productos que más venta en el supermercado podría tener.

Finalmente dentro del análisis financiero se observaron índices sumamente positivos para el proyecto. La pérdida alcanza solo los primeros meses generando así que para el primer año ya exista ganancia pequeña pero de alrededor 8 179\$. El límite inferior que puede alcanzar el proyecto en términos de tasas (WACC) es de 13,03%, la TIR es de 25,28% con un periodo de recuperación de 2 años 10 meses lo cual determina que el proyecto será exitoso y tiene una proyección positiva.

## **ABSTRACT**

The business plan presented brings the idea to meet a vegetarian market with some needs. The meat product based on quinoa imported from Bolivia has a lot of benefits for humans such as: health for athletes, people who has any problem with gluten, requirements of proteins in big quantities, and finally people who want to eat healthy food for their own health. Mikhuna Cia Ltda is directed for people between 16-65 years old there is no type of restriction and it is very easy to cook.

The main supplier of Mikhuna is “Quinoa Foods” with high certifications, higher qualifications compared with the competition. The main goal is to keep a certified product and make it available to consumers that requires the same terms of health.

After the results of the quantitative and qualitative research, the project obtained the 91, 5% of acceptance, this percentage of people are the ones that would be willing to purchase the product since they have not achieved any product with those characteristics. The market share the growth of the industry in a range of 3%-4%, which clearly is beneficial for the project. The results also may help to know that the consumption of the product is weekly, at least once a week. For the same reason it will be regarded as one of the bestselling products in the supermarket.

Finally in the financial analysis there are very positive rates for the project. The loss reaches only the first few months. For the very first year there is a small but positive profit of 8 179\$. The lower limit that the project can reach is (WACC) 13,03%, 25,28% of TIR is with a recover period of 2 years 10 months, which determines that the project will be successful and it has a positive projection.

## INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
2	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS .....	3
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	3
2.1.1	Análisis del entorno externo .....	3
2.1.2	Porter:.....	13
2.1.3	Matriz EFE.....	17
3	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	19
3.1	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	19
3.1.1	Focus Group.....	19
3.1.2	Entrevista a Expertos .....	21
3.2	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	23
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	26
5	PLAN DE MARKETING .....	28
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	28
5.1.1	Mercado Objetivo .....	29
5.1.2	Propuesta de valor .....	29
5.2	MARKETING Mix .....	31
5.2.1	Producto .....	31
5.2.2	Precio .....	38
5.2.3	Promoción .....	39
5.2.4	Plaza.....	42
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
6.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	44
6.1.1	Misión .....	44
6.1.2	Visión.....	44
6.1.3	Objetivos.....	44
6.2	PLAN DE OPERACIONES .....	46
6.2.1	Estructura Organizacional/legal.....	46
6.2.2	Diseño Organizacional .....	46
6.2.3	Cadena de valor .....	48
6.2.4	Flujograma.....	51
6.2.5	Infraestructura .....	51
6.2.6	Logística .....	54
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	55
7.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS .....	55

7.2	PRECIO.....	55
7.3	CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	56
7.4	ESTADO DE RESULTADOS, BALANCE GENERAL, FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA (TASAS DE DESCUENTO) .....	56
7.4.1	Estado de resultados.....	56
7.4.2	Balance General.....	56
7.4.3	Flujo de efectivo .....	57
7.4.4	Flujo de caja y tasas de descuento .....	57
7.5	CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	57
7.6	ÍNDICES FINANCIEROS.....	58
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Partida Arancelaria .....	5
Tabla 2. Sobretasas .....	6
Tabla 3. Industria de alimentos en el PIB Ecuatoriano .....	7
Tabla 4. Segmentación de mercado .....	19
Tabla 5. Ficha Experto .....	21
Tabla 6. Ficha Experto .....	22
Tabla 7. Valor nutricional de la quinua .....	31
Tabla 8. Contenido de minerales de la quinua.....	32
Tabla 9. Contenido de aminoácidos en la quinua .....	33
Tabla 10. Composición vitamínica de la quinua.....	34
Tabla 11. Costos Variable .....	38
Tabla 12. Costos Fijos.....	38
Tabla 13. Gasto Redes Sociales.....	40
Tabla 14. Gasto Página Web .....	40
Tabla 15. Gasto Valla Publicitaria .....	41
Tabla 16. Gasto promoción de ventas .....	41
Tabla 17. Gasto Relaciones Públicas .....	41
Tabla 18. Marketing Directo .....	42
Tabla 19. Puntos de venta .....	42
Tabla 20. Objetivos económicos mediano plazo.....	44
Tabla 21. Objetivos estratégicos mediano plazo.....	44
Tabla 22. Objetivos económicos largo plazo.....	45
Tabla 23. Objetivos estratégicos largo plazo .....	45
Tabla 24. Requisitos constitución de compañía limitada .....	46
Tabla 25. Cargos y funciones.....	47
Tabla 26. Costo en bodega .....	49
Tabla 27. Infraestructura Maquinaria .....	52
Tabla 28. Infraestructura equipo de oficina .....	52
Tabla 29. Proyección de ingresos .....	55
Tabla 30. Inversión Inicial.....	56
Tabla 31. Estructura de capital.....	56
Tabla 32. Evaluación de flujo de proyectos.....	57
Tabla 33. Evaluación de flujo del inversionista .....	58

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo y slogan de la empresa .....	35
Figura 2. Empaque final .....	36
Figura 3. Empaque al intermediario .....	36
Figura 4. Canal de distribución.....	43
Figura 5. Organigrama estructura organizacional .....	47
Figura 6. Cadena de valor .....	49
Figura 7. Flujograma de procesos.....	53
Figura 8. Cadena Logística .....	54
Figura 9. Ciclo de vida del producto.....	55

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación

La quinua es uno de los alimentos existentes en el mercado con alto valor nutricional a diferencia de otros cereales, a su aporte alimenticio se lo compara comúnmente con los nutrientes que obtenemos de varios de los alimentos vegetales e incluso más, ya que viene en varias presentaciones orgánicas y antiguamente se la ocupaba como una de las fuentes de energía para trabajos de esclavitud indígena. Este cereal es comúnmente producido en los países andinos debido a esto se lo conoce como “Él grano de los Andes”. De acuerdo a la FAO los principales productores de quinua en Latinoamérica son: Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia. (Organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura, 2017)

Bolivia es considerado el más grande productor, para él año 2017 este aumento él 10% de producción del año anterior por lo cual en la actualidad producen alrededor de 82 500 toneladas anuales con tendencia de aumento. Por este motivo, varios empresarios latinos e incluso asiáticos han buscado él conocimiento del terreno y de la producción de la misma para establecer acuerdos comerciales con Bolivia para incrementar su nivel de exportación y en él 2017 subir él mismo a otros destinos mundiales. (Consulado de Bolivia, 2017)

Dentro de las preocupaciones de Bolivia se encuentra la baja de exportaciones que se tuvo para él año 2016 donde se considera Perú subió su monto de exportaciones y de interés. Él motivo de esta reducción se da a que según expertos Perú se concentra en la producción de quinua convencional la cual llama más la atención al público en general a diferencia que Bolivia se centra en la producción masiva de quinua orgánica. Debido a esto las autoridades de Bolivia planean industrializar él grano y crear acuerdos con Europa, y países asiáticos. (Quinua, 2017)

Debido a toda esta información proporcionada se ha llegado a la conclusión que la producción boliviana de quinua orgánica es una oportunidad, ya que para él negocio de carne de quinua genera certificación que no es

proporcionado nacionalmente por informalidad y falta de control por parte de los agricultores y productores Ecuatorianos. Además Bolivia cuenta con alta industrialización y facilidades para una producción masiva, además de una buena capacidad de exportación.

## **1.2 Objetivo General**

Determinar la viabilidad de un producto netamente orgánico a base de quinua boliviana certificada en el mercado Ecuatoriano, además de medir la probabilidad de un resultado financiero positivo para él mismo mercado.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Realizar el estudio completo de los entornos externos e internos que puedan incidir en la realización del proyecto de la producción de carne de quinua determinando oportunidades y amenazas.
- Estudio de acuerdos, facilidades y requisitos para importación desde Bolivia
- Realizar el estudio exploratorio de investigación cualitativa y cuantitativa en cuanto a la investigación de mercado además de determinar y enfocar el producto a un mercado objetivo específico.
- Procesar el estudio completo del Marketing Mix, decidiendo así la estrategia específica que se establecerá para la inserción y desarrollo del producto.
- En cuanto al campo financiero determinar la factibilidad del proceso internacional y nacional asumiendo costos y gastos para a su vez observar si es viable el proyecto propuesto a continuación.

## **2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del Entorno Externo**

#### **Análisis CIIU.**

Según la clasificación industrial internacional unificada (CIIU 4.0), establecida por la superintendencia de compañías el producto de comercialización de carne de quinua se ubica en la categoría C1061.21. La misma que esta expresada en la parte C manufacturera siendo su nombre final: “Elaboración de alimentos a base de cereales tostados, insuflados, o macerados, hojaldrados, granos pulidos y cereales partidos o triturados, cereales para el desayuno y snacks a base de cereales.” (INEC, 2012)

#### **2.1.1 Análisis del entorno externo**

##### **Entorno Político Ecuador:**

En la actualidad el Ecuador consta de un modelo Político donde se encuentran los 5 poderes estatales constituidos por: Poder Ejecutivo (Presidente de la República), Legislativo (Asamblea), Judicial (Corte nacional de Justicia), Electoral y Poder Ciudadano y de control social (Defensoría del pueblo, Contraloría general del estado). El actual presidente del Ecuador es Lenin Moreno que forma parte del movimiento Alianza País. La estabilidad política Ecuatoriana para él 2014 y 2015 fue de -0,02 puntos siendo 0 la plena estabilidad política. (The Global Economy, 2017) Ecuador ocupa el puesto 122 de estabilidad política con puntuación de 42,38, la estabilidad genera que la población invierta en proyectos nacionales e internacionales.

Dentro del campo del índice de democracia el Ecuador se encuentra en los regímenes Híbridos con un puntaje de 5.87 sobre 10 alejándose de ser libres o justas y acercándose al régimen autoritario. (Chamy, 2015)

Como acuerdos comerciales vigentes tenemos: Guatemala (2013) Acuerdo de complementación económica y preferencias, Panamá (2012) Protocolo de adhesión de panamá y apertura de mercados a Ecuador, Colombia (2013) Acta

comité binacional, Perú (2013) Declaración conjunta Presidencial, Colombia (2017) Acuerdo de reconocimiento mutuo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016) Adicionalmente cabe recalcar que el Ecuador forma parte de él “Acuerdo de Cartagena” el cual comparte con Perú, Colombia, y Bolivia. Por lo tanto él mismo genera que cualquier tipo de relación y comercialización internacional entre los países miembros graben un arancel cero debido a la unión aduanera generada por los mismos, dado a este acuerdo la importación se ve beneficiada en función a costos. (Promueve Bolivia)

Ecuador es miembro de ALADI al igual que Bolivia; al ser miembros de este grupo les permite tener facilidades de comercio entre ambos países, llevan una historia de exportaciones e importaciones de más de 15 años desde el 2000. Su relación comercial mantiene su base en preferencia regional arancelaria 4, y el acuerdo de apertura de mercados (A.R.AM n1). Debido a estos acuerdos los productos bolivianos ingresan a territorio ecuatoriano con preferencia arancelaria, dado a esto la liberación y entrada de mercancía proveniente de Bolivia ingresa al Ecuador fácilmente y reduciendo tiempo y valor de la misma. (ALADI)

El Ecuador consta dentro del ámbito legal del “Código orgánico de la producción, comercio e inversiones”, el cual busca el cambio de matriz productiva, innovación, fomentar el comercio y relaciones internacionales, generar un sistema de generación y emprendimiento y trabaja conjunto al estado para generación de empleos, etc. (Código orgánico de la producción comercio e inversiones, 2010) Para ingreso de nuevos productores y empresas dentro de la industria alimenticia y comercio internacional esto puede ser considerada una oportunidad. Considerando las normativas y requisitos el INEC presenta el rotulado de productos alimenticios para el consumo humano dentro del cual la carne de quinua está en el campo 4.1.7 en el mismo que constan los alimentos agropecuarios y ecológicos. En el mismo se presentan requisitos de nombre, origen, dirección de importación, fecha entre otros requisitos mencionados en el capítulo 5. (INEN, 2014) Como requisitos de

importación se presenta: Una vez obtenido ruc y firma electrónica registrarse en el ECUAPASS como importador. Documentos de transporte, factura comercial por parte del proveedor, certificado de origen (en el caso de esta partida arancelaria es obligatorio), y finalmente documento oficial de la SENA. El pago de tributos se realiza una vez que el producto se encuentra en destino después de la transmisión de la DAI. (Aduana del Ecuador, 2017) Este podría considerarse como amenaza y costos adicionales.

La partida arancelaria del producto es: 1008.50.90.10 que es Orgánica certificada/Los demás, alforfón, mijo y alpiste; demás cereales. Proveniente del capítulo 10 de cereales:

Tabla 1. Partida Arancelaria

Código	Designación de la mercancía	Tarifa Arancelaria
<b>1008.50</b>	Quinua (quinua), <i>Chenopodium quinua</i> ;	
<b>1008.50.90</b>	Los demás;	
<b>1008.50.90.10</b>	Orgánica Certificada	25

Tomado de: Proecuador, 2016.

### Entorno Económico Ecuador:

El Ecuador ha estado atravesando momentos difíciles por la balanza de pagos y comercial negativa varios de estos motivos están dados por la baja del precio del petróleo y la apreciación del dólar americano frente a otras monedas. La balanza comercial petrolera se analiza que para el año 2016 tuvo un saldo positivo en términos de millones de dólares e igualmente el valor unitario por barril aumento notablemente. Al analizar nuestra balanza comercial no petrolera se nota que el déficit ha aumentado notablemente, lo que significa que la mayoría de materia prima para producción está siendo traída del exterior. Entre los productos de importación encontramos: Materia prima industrial como metales, ciertos productos de la industria agrícola y algunos lubricantes y derivados del petróleo. La balanza comercial final al año 2016

noto de una gran aportación por parte del petróleo como se puede analizar en el anexo 1. (Banco Mundial , 2017) El hecho que el Ecuador invierta en materias primas internacionales favorece al proyecto indirectamente ya que al haberse el dólar apreciado a comparación del boliviano favorece en términos de importación y a su vez de exportación de Bolivia (se vuelve más atractivo la negociación con el país).

Tabla 2. Sobretasas

5%	Bienes de capital y materias primas no esenciales
15%	Bienes de sensibilidad medida
25%	Neumáticos, cerámica, televisores
45%	Bienes de consumo final

Tomado de: Ministerio de Comercio Exterior (2016)

Cuando hablamos del PIB Ecuatoriano vemos una variabilidad en los últimos años. Si regresamos 5 años atrás vemos que para él 2011 este era de 79,277 (mil millones de dólares), seguido por él año 2012 con un valor de 87,925 (mil millones de dólares), 2013 él mismo era de un valor de 95,13 (mil millones de dólares), subiendo él 2014 102,292 (mil millones de dólares) siendo uno de los picos más altos observados en él Ecuador desde el año 2000. Para él año 2015 él mismo era de un valor de 100,177 (mil millones de dólares) teniendo una reducción de 0,2% al PIB del anterior año. Finalmente en él 2016 fue de 97,802 (mil millones de dólares) se redujo por temas externos de deudas y reducción de ventas de petróleo producto principal de ingresos. (Banco Mundial, 2016)

Dentro del PIB observamos él sector manufacturero él cual ha tenido un crecimiento del 46,47%. Dentro del PIB manufacturero el sector e industria alimenticia cubre el porcentaje más alto que es 38%. Y demostrando que la balanza de productos industriales manufactureros es deficitaria con -5. 449 (millones de dólares). Para los últimos años la tasa de crecimiento del sector se ha visto un poco afectada bajando poco a poco y en la actualidad manteniéndose en una tasa del 3%. Dentro de la tasa de la composición del PIB de alimentos encontramos que para el procesamiento de carne ocupa el 13.3% para él (2013), el sector de cereales y molinera ocupa el 10% del PIB

alimenticio. (Proaño, 2015) Realizando él estudio en sí de la industria alimenticia dentro de 5 años vemos él siguiente resultado:

Tabla 3. Industria de alimentos en el PIB Ecuatoriano

AÑO	Participación de la Industria de Alimentos en él PIB Ecuatoriano (%)
2010	7,20%
2011	6,80%
2012	6,70%
2013	7%
2014	7,20%
2015	6,95%

Tomado de: Banco central del Ecuador

La variabilidad es mínima dentro del estudio de los últimos 6 años, es importante tomar en cuenta que la industria alimenticia es una de las que aporta mayormente al PIB Ecuatoriano. Para él proyecto en cuestión es una oportunidad ya que varios recursos se destinan al desarrollo de esta industria. (Ekos, 2017)

Él análisis de inflación Ecuatoriana a precios del consumidor en porcentaje ha ido evolucionando desde el 2010 con un valor de 3,56%, seguido por un aumento para él año 2011 al 4,475%, subiendo para él año 2012 a un porcentaje de 5,101%. Para él año 2013 hubo una caída de los precios al consumidor con un porcentaje de 2,739% él cual favorece a todas las industrias existentes en el país y aumentando el porcentaje de demanda de los mismos. Para él año 2014 el porcentaje aumentó al 3,573%. (Banco Mundial) Por lo tanto la incidencia de la inflación en la sociedad ecuatoriana es sumamente grande y lo que más importa para cualquier negocio más aún en la industria alimenticia por lo cual que la inflación disminuya puede ser una buena oportunidad para él proyecto en cuestión.

Dentro de la partida arancelaria del producto a importarse, se realizó el estudio de las importaciones y exportaciones entre países de la misma. En el anexo 2

se puede observar que las importaciones y exportaciones de la partida 1008.50.90 no han existido entre Ecuador y Bolivia, efectivamente ambos exportan hacia el mundo señalando que claramente Bolivia por ser el primer productor de quinua a nivel mundial lo hace en mayor cantidad que Ecuador. (Trade Map)

### **Entorno social Ecuador:**

En el Ecuador se ha ido creando grupos principales llamados “Veganos Ecuador”, el cual ha ido creciendo constantemente con el vegetarianismo. La mayoría de la población Ecuatoriana que ha decidido unirse a este grupo es el cual ha ido derivando este estilo de vida de culturas europeas. Varias de estas instituciones y redes tratan de llamar atención de las personas que consumen productos normales y convencerlos de la dieta vegana además de su estilo de vida con proteccionismo de animales. Este grupo es uno de los principales y está situado en Guayaquil. (Telégrafo, 2014) El hecho que cada vez más crezcan los adeptos al vegetarianismo en Ecuador se determina como oportunidad ya que el mercado objetivo para el proyecto tiende a crecer.

El desempleo en el Ecuador es una de las variables más preocupantes debido tiene alta variabilidad, pero en los últimos años ha ido creciendo. Para el año 2010 en términos porcentuales teníamos 5% de desempleo, para diciembre del 2011 este se redujo al 4,2%, manteniendo el mismo valor en los años 2012, 2013, para el año 2014 el porcentaje se redujo aún más con 3,8% manteniendo al 2015 y finalmente para el mes de marzo del 2016 el desempleo subió gradualmente un punto con un porcentaje de 5,7%. (INEC, 2016)

El personal ocupado dentro de la industria de alimentos y bebidas es del 45,4% de todo el sector manufacturero y si adentramos un poco más en la industria de alimentos cárnicos vemos que está tiene alrededor del 53,2% de empleos dentro de la industria de alimentos y bebidas. Por lo tanto la industria de alimentos es una de las clave dentro del sector manufacturero Ecuatoriano. (UASB, 2009) Esta oportunidad implica que mientras más plazas de trabajo,

personas dispuestas al trabajo en la industria alimenticia son aproximadamente más de la mitad a comparación de otras industrias.

Dentro del ámbito ambiental, es importante mencionar un problema que el Ecuador está atravesando el cual es el contrabando del norte de los animales para la producción de carne donde varios de los agricultores Ecuatorianos se han visto afectados, miles de animales de las fronteras son sacrificados diariamente. (Expreso, 2016) Dado a este y entre otros problemas como la emisión del gas metano por parte de los vacunos al ser descompuestos generan una rapidez en el hecho del calentamiento global. (Vidasostenible) Por este motivo varias de las personas Ecuatorianas han tomado conciencia e incluso hay grupos donde se pone como solución el vegetarianismo. Lo cual para el proyecto en cuestión es muy importante ya que estos efectos favorecen a la creación de un alimento orgánico no animal.

#### **Entorno Tecnológico Ecuador:**

Dentro del campo de tecnología es sumamente importante la maquinaria a utilizarse para la producción del producto e identificar si hay disponibilidad: Para empezar con la producción principalmente se requiere de una cocina industrial disponible para pre cocción de la materia prima. Adicionalmente es necesario obtener una plancha con medidas amplias la cual puede venir en la misma cocina industrial, una lavadora de quinua que permite eliminar residuos dentro del producto importado y como maquinaria final la empacadora al vacío necesaria para la permanencia en buen estado del producto. Un punto muy importante es la empacadora debido a que incluso la producción de la carne puede darse artesanalmente y realizarse con mano de obra propia sin necesidad de tecnología. Cada maquinaria mencionada anteriormente es factible de encontrar en el mercado ecuatoriano de grandes empresas e incluso en el mercado libre. Disponibilidad con tiempo es posible encontrar.

Dentro de la penetración de mercado Ecuatoriano es sumamente fácil ingresar a través del internet. De toda la población total del Ecuador, el 69% de la

población usa a través de computadora o Smartphone la aplicación de Facebook. Twitter también cuenta con un 53% de usuarios adicionalmente se le unen redes como YouTube, Instagram, Ask.com, entre otras. (Ponce, 2015)

Aproximadamente el 86,4% de los hogares tienen teléfonos celulares en el Ecuador. A nivel nacional en el 2013 el 28,3% de los hogares Ecuatorianos tienen acceso a internet. El grupo de personas que ocupa computadora en los hogares Ecuatorianos van de 16 a 24 personas con un porcentaje de 67,8%. El gasto en hogares por internet va de 44,26 dólares aproximadamente a nivel nacional. (INEC, 2013) Debido a esta aproximación de datos porcentuales se puede determinar que el Ecuador es un buen lugar donde se puede ingresar por internet y redes sociales, ya que a medida que pasa el tiempo cada vez se vuelve más tedioso y costoso los medios escritos como revistas y periódicos.

### **Entorno Político Bolivia:**

Bolivia está constituido como un estado social con derecho plurinacional, libre, comunitario e independiente. La estructura del estado consta al igual que el Ecuador con poder Ejecutivo, legislativo, judicial y electoral. Evo Morales actual presidente de la república boliviana fue elegido el año 2006 hasta la actualidad. (Constitución del estado Boliviano, 2009) Al igual que el Ecuador Bolivia ha contado con un mismo modelo de gobierno por lo cual se considera que cambios mayores no ha existido. Bolivia ocupa el puesto 135 con una puntuación de alrededor de 36.19 a pesar de tener un mismo gobierno es uno de los países latinoamericanos con menos estabilidad política. (UNASEP)

El índice de democracia Boliviano está representado por un régimen híbrido al igual que el Ecuador con un puntaje de 5.79, caracterizándose por un poder de libre elección pero mucha intervención del estado. Este régimen está más cerca del autoritario que del régimen imperfecto. (Chamy, 2015)

Acuerdos Comerciales vigentes: México (2010) Complementación económica, Chile (2011) Alcance parcial de complementación económica, MERCOSUR

(1996), Venezuela (2011) Comercio entre pueblos y complementación económica y productiva. (Instituto Bolivariano de Comercio Exterior)

### **Entorno Económico Bolivia:**

La balanza comercial de Bolivia a diferencia de la Ecuatoriana consta de un superávit para el año 2014 con un porcentaje de 5.30% señalando que sus exportaciones son mayores a la importaciones, para el 2015 la balanza se redujo a ser deficitaria con un porcentaje de -4,04% de su PIB 1.209,1 millones de dólares. Se movió de una posición 33 en el ranking a la posición 73. (Datosmacro, 2015)

El PIB Boliviano ha ido evolucionando los últimos años favorablemente ya que para el año 2011 el valor fue de 20,475 (mil millones de dólares), seguido por el año 2012 con un valor de 25,076 (mil millones de dólares), siendo este valor superado por el año 2013 de 27,462 (mil millones de dólares), además de seguir con el año 2014 y 2015 con 29,545 y 35,379 (mil millones de dólares) y finalmente para fines del año 2016 Bolivia culminó con un valor de 36,069 (mil millones de dólares). (Datosmacro, 2016) Como conclusión se determina que en si el PIB Boliviano ascendió de los últimos dos años en un 4,3%. Esto ha llamado mucho la atención de países grandes por tal motivo se ha presentado varias negociaciones internacionales. Por lo cual para Ecuador, Bolivia es un buen socio comercial.

Dentro del estudio inflacionario de Bolivia podemos observar que la inflación respectiva a cada año ha variado ampliamente sin embargo en la actualidad la inflación es baja lo cual favorece a las personas comerciantes en el país y para la compra masiva de productos. La inflación para el 2010 fue de 7,18%, seguido del año 2011 con 6,90%, disminuyendo para el año 2012 con un valor de 4,54%, además del año 2013 con un valor de 6,48% no con mucha variación para el año 2014 con 5,19%. Para el año 2015 se nota una disminución amplia con un valor de 2,95% generando así que Bolivia desde ese año sea un blanco para muchos inversores internacionales, asiáticos y

Europeos, claramente estas inversiones son realizadas en un gran porcentaje para el ámbito agropecuario, lo cual para el proyecto favorece ya que el precio de los insumos están bajo los límites colocados. (Banco central de Bolivia, 2017)

Para la actualidad Bolivia consta de un crecimiento en la industria de alimentos y bebidas (sector manufacturero) del 28% incluso mayor a la producción principal que ellos tienen de gas y petróleo. Esta industria ocupa un 6,06% dentro del índice de actividad económica global boliviana. Estos montos ayudarán a la expansión económica boliviana además de él avance de la pequeña y mediana empresa. (Ministerio de economía y finanzas públicas de Bolivia, 2017) Para la importación de productos bolivianos estos valores implican un beneficio al importador lo cual significa que producen cantidades grandes capaces de cubrir la demanda de países del extranjero.

#### **Entorno Social Bolivia:**

Bolivia es uno de los países actualmente con menor porcentaje de desempleo en la región andina. Bolivia cuenta con un porcentaje aún más bajo que el de Ecuador con un porcentaje de 4,1%. Este bajo porcentaje se da a las actividades agroindustriales y de campo que se realizan donde macro y micro empresarios emprenden sus propios negocios. (Telesur, 2016) En el análisis completo de los últimos años se observa que para los años 2012, 2013 se mantuvo una tasa de desempleo del 3,2%. Para que en el año 2014 suba a una tasa de 3,5% y reduciéndose una vez más para el año 2015 a un 3,2%. Dentro de varios lugares en Bolivia se observa que la tasa disminuyó porque la gente acepta y busca empleos informales sin pagos completos, lo cual sale fuera de ley. Cabe recalcar que para el 2016 subió pero aun así sigue siendo la tasa más baja de los países andinos. Cuando analizamos el subempleo se observa que la mayoría de personas que se encuentra dentro de este grupo son las personas jóvenes que ocupan el 20% de las personas que tienen la capacidad de trabajar. En la actualidad se puede considerar que una buena parte de la Población activa forma parte del subempleo. (Página 7, 2016)

### **Entorno Tecnológico Bolivia:**

Bolivia en el periodo de 2009-2013 llegó a ocupar dentro de una muestra de 17 países en América el 3er puesto en digitalización y avance tecnológico. El país ha trabajado en el establecimiento de nuevas políticas de telecomunicaciones. (Ministerio de Comunicación Bolivia, 2015)

Bolivia un país con grandes avances tecnológicos también ha tenido un impacto muy dominante por él internet y las redes sociales, realizando un estudio a años anteriores Bolivia para él 2010 tenía alrededor de 900 mil personas afiliadas al servicio, por otro lado para él año 2014 este servicio tomó una gran fuerza y el 46,3% de la población boliviana ocupa él internet como herramienta principal. Además que alrededor del 96,38% de las personas con acceso a internet tienen dispositivos que facilitan móvilmente él servicio. (Quispe, 2015) Por este motivo las relaciones internacionales de Bolivia pueden incrementar y este medio ayuda para que se cierren varios de los tratados comerciales con otros países, en la actualidad incluso con China.

### **2.1.2 Porter:**

#### **2.1.2.1 Rivalidad entre competidores:**

Ecuador como mercado de productos orgánicos ha ido creciendo a medida que la población ha implementado conciencia de su salud. Muchas personas han tenido influencia por parte de las culturas veganas Europeas por lo cual el mercado ecuatoriano está creciendo en esta industria, la cual aún es muy pequeña. Competidores en la industria son dos los directos e indirectos:

Como principales competidores directos son las marcas que se dedican específicamente a comida orgánica enfocada a él segmento de vegetarianos. Para detallar los productos y marcas en específico tenemos las siguientes:

Productos: Medallones de quinua, amaranto incluyendo carnes y embutidos a base de soya. Dentro de la competencia directa se cuenta con las siguientes empresas: “Cordón Green Products”, “Manna”, “Camari” con su gama de productos “Len Vege”. Los productos de Green Products no son libres de gluten lo cual significa que están fabricados con arroz integral, papa, trigo,

almidón de papa, harina de maíz entre otros ingredientes que son ocupados para el reemplazo de la proteína. Al igual que los productos de Manna que constan de Filetes de carne a base de harina de trigo, vegetal y soya. (Manna) Estas empresas tienen ya posicionamiento establecido en el Mercado y son fáciles de encontrar en supermercados como: Supermaxi, Megamaxi e incluso lugares de comida como las cafeterías El Español. (Green Products, 2016) Como competidores indirectos contamos con la presencia de varias marcas reconocidas de embutidos y carnes animales selladas al vacío como: Don diego, Juris, Pronaca, Plumrose, Facundo, e incluso en la actualidad se cuenta con la competencia del mismo establecimiento que es él Supermaxi. Está se considera competencia debido a que se dedican a la producción y comercialización de productos cárnicos, siendo así una gran amenaza para el ingreso y ante todo por su posicionamiento en la industria.

Por lo tanto la amenaza de rivalidad de competidores es alta, además de ser considerado el mercado como nuevo y por el momento con poco porcentaje de la población en el mismo.

#### **2.1.2.2 Entrada de nuevos competidores:**

En la producción de Quínoa varios países latinoamericanos se dedican a esto. Como productor principal se encuentra Bolivia exportando el año 2012 aproximadamente 26 201 toneladas, como segundo productor se encuentra Perú en el mismo año exportando 9 453 toneladas de quínoa, el tercer productor es Ecuador y el cuarto es Colombia con mucha menos producción. (ANAPQUI) Para que los productores Ecuatorianos logren obtener certificaciones de calidad y productos orgánicos se deben cumplir normativas higiénicas, de tierra, y seguir un proceso de sistema de capacidad de producción y generar sistemas de garantías lo que genera costos altos. Esa puede ser considerada una alta barrera de entrada para los productores de quinua orgánica en Ecuador. (Ministerio de Agrocalidad) Sin embargo para la inserción de un negocio basado en alimentos orgánicos es importante mencionar los requisitos fitosanitarios y sanitarios, los mismos que mencionan normativas de salud, normativas de higiene, de plaguicidas, desglosar controles mensuales e inspecciones por parte de los ministerios.

Adicionalmente la infraestructura para producción de este tipo de alimentos debe cubrir estándares si es para producción masiva y el personal debe ser altamente preparado y conocer sobre las reglas de consumo humano. (Ministerio de Agrocalidad, 2011) También es sumamente importante determinar que las asociaciones de veganos en el Ecuador ya tienen conocimiento de sus marcas confiables (las altamente posicionadas) lo cual demuestra que el nivel de fidelidad ante marcas ya establecidas es muy alto por parte de los mismos. (Veganos Ecuador). Por lo tanto esta fuerza es considerada como alta.

### **2.1.2.3 Poder de Negociación Proveedores:**

Los proveedores y productores de Quinoa en Bolivia constan de dos Asociaciones encargadas del control, evitan que cuando hay una mayor producción o demanda los exportadores suban sus precios significativamente. Dentro de estas dos asociaciones tenemos APQUISA (ubicada en Salinas-Bolivia) la cual consta de varias certificaciones confirmando la calidad y garantía de exportación de Quinoa. Las certificaciones son: FLO ID5300 garantiza el Fairtrade (Intercambio justo), Certificación Orgánica que garantiza el cumplimiento de calidad de la quínoa real, y Sistemas Participativos de garantía garantizan la producción boliviana agropecuaria. (APQUISA, 2014) Por otro lado ANAPQUI (ubicada en La Paz-Bolivia), se encarga del manejo de las exportaciones y límites de precios de las toneladas exportadas, además de verificar la calidad de producción.

Cabe recalcar que igualmente hay varias empresas exportadoras de quinoa como: Sociedad de Industria Molinera S.A., Quinoa Foods Company SRL., Quinoabol SRL., Complejo industrial y Tecnológico Yanapasiñani SRL. Estas son las principales productoras y exportadoras de la quínoa real roja, negra y blanca y para facilitar el comercio estas son miembros de la cámara de comercio de Bolivia la cual controla el índice de precios y cantidad de exportación al país de destino, manteniendo rankings finales de cada exportación. (CABOLQUI, 2017) Por lo tanto el poder de negociación de proveedores para la industria es considerado como bajo.

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de los consumidores:**

En la actualidad varios de las marcas ya establecidos tienen una cartera de productos sumamente amplios como en el caso de la marca “Manna” del grupo Camari, la cual expone incluso productos como leche y más derivados para el mercado vegetariano y vegano. (Camari) Por este motivo en la industria es muy difícil tener control sobre los consumidores debido a que estos ya tienen un nivel de productos y de precios establecido. El mercado ecuatoriano deriva de una cultura recatada que teme a cambios, prefiere ya establecerse por completo a una marca que iniciar a consumir otra. Adicionalmente, el mercado vegetariano se encuentra en crecimiento sin embargo aún es considerado pequeño para la población total por lo cual al tener opciones e información exigen más y buscan de todas la mejor de las opciones de la industria. Debido a estos motivos el poder de negociación de los consumidores es catalogado como alto.

#### **2.1.2.5 Amenaza ingreso sustitutos:**

La amenaza de sustitutos que puedan ingresar al mercado Ecuatoriano es amplio debido a que hay varios granos y cereales que pueden reemplazar los beneficios de la quinua, como lo es la avena, el trigo, la harina de trigo, que brindan los mismos beneficios nutricionales que la quínoa y son producidos a nivel nacional. La única diferencia sería notada en que estos tienen ingredientes con gluten y algunos sin certificaciones. Por lo tanto, los sustitutos serían enfocados a los productos vegetarianos con base a tofu, trigo, otros cereales y soya que satisfacen las mismas necesidades de recibir un producto vegano orgánico y que puedan cubrir lo que él cliente requiera. Además cabe mencionar que algunos de los productos sustitutos pueden alcanzar costos medios, medios-bajos por términos de producción pero siguen manteniendo estándares de precios regulares en la industria debido a su naturaleza. Por lo tanto el poder de amenaza de ingreso de sustitutos a la industria es catalogado como medio-alto, ya que hay pocas empresas dedicadas a la comida orgánica, sin embargo se considera está industria y sobre todo este campo es más costoso que producción de producto normal.

### 2.1.3 Matriz EFE

Al analizar la Matriz de los factores externos Anexo 3. Se colocaron las principales oportunidades y amenazas a medida del estudio de los factores externos que afectan a la industria alimenticia. El valor que se obtuvo en la matriz fue de 2,96 que sobre 2,5 señala que el proyecto tiene un futuro crecimiento y que aprovechara todos los beneficios que el exterior promete. Además, esta puntuación señala que las amenazas podrán ser trabajadas y reducidas a medida que pasan el tiempo y el proyecto toma fuerza. El valor total de las amenazas cubre una ponderación de 0,66 lo cual significa que son trabajables, y las oportunidades ocupan más de una ponderación de 2 por lo cual son oportunidades que el negocio puede aprovechar.

#### **Conclusiones:**

- Según el análisis de la matriz EFE la industria alimenticia de productos veganos orgánicos tiene una puntuación de 2,96 lo cual determina que es una de las pocas industrias en crecimiento y con un futuro prometedor para desarrollarse en el mercado Ecuatoriano.
- El tratado de preferencia arancelaria que tiene Bolivia y Ecuador es considerado oportunidad ya importar productos de dicho país permite abaratar costos en la producción y por ende ser competitivos con un buen precio en el mercado.
- La oportunidad presentada en el análisis de entorno es el creciente interés de las personas por alimentarse nutritiva y correctamente es por esto que la producción de este alimento aprovecharía esta demanda creciente en el mercado ecuatoriano.
- El tema que más afecta al Ecuador actualmente es el índice del riesgo país, siempre antes de realizar un tratado comercial o incluso una inversión extranjera directa los países analizan estos índices económicos los cuales demuestran si el país es confiable o no. Como se expresa en la puntuación esta es una amenaza que puede ir en contra del comercio con otros países.
- Tiene una excelente oportunidad la producción de este alimento ya que según los expertos la mejor quinua se da en Bolivia por su alto índice de nutrientes, por no poseer gluten, por las certificaciones que poseen, además

de esto su capacidad de producción y exportación la hacen la mejor opción cuando de este producto se trata.

- Como punto positivo para el proyecto a futuro se considera el uso de las TICs. El internet en el Ecuador tiene un número importante de usuarios que buscan alternativas en todo campo como el de la alimentación saludable, es por esto que esta es una gran oportunidad para la promoción y comercialización en el futuro.

- Estudiando la competencia directa que son Green Products y Manna es importante mencionar que la mayoría de los productos que elaboran contienen gluten a diferencia del producto detallado en el proyecto, y esto es una oportunidad porque muchas personas vegetarianas evitan el consumo de ese componente en su dieta.

- La creación de asociaciones de vegetarianos alrededor del Ecuador especialmente en Quito y Guayaquil son vistas como oportunidad porque las mismas tienen centros donde a futuro puede ser una fuente directa de información, distribución y comercialización del producto.

- La rutina diaria de consumo de alimentos orgánicos saludables adaptada por la cultura Ecuatoriana fue tomada de una herencia europea implementando una rutina diaria de dejar sedentarismo y acompañarla de una dieta que cubra proteínas y carbohidratos en cantidades apropiadas. Por esto la influencia de estas culturas se considera una oportunidad para el proyecto.

### 3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Para la segmentación principal del proyecto se analizó el mercado Ecuatoriano que consta para él censo del año 2010. En el cuadro a continuación se detalla específicamente el proceso de segmentación.

Tabla 4. Segmentación de mercado

<b>Segmentación Geográfica</b>	<b>Población</b>
Población Ecuatoriana	14 483 499
Población cantón Quito	2 239 191
Población Quito-Norte (INEC, 2010)	1 389 191
<b>Segmentación Demográfica</b>	<b>Población</b>
Mujeres (51,4%)	714 044
Hombres (48,6%) (SENPLADES, 2014)	675 146
Población Clase A (1,9%)	26 394
Población Clase B (11,2%)	155 589
Población Clase C+ (22,8%) (INEC, 2010)	316 735
<b>Segmentación Pictográfica</b>	<b>Población</b>
-Personas resistentes a carne roja, que consumen verduras, frutas y cereales por diabetes, glucemia. (tendencia vegetariana) (INEC, 2013)	90 268
-% Personas dispuestas a consumir el producto. (Resultados Investigación cuantitativa 91,5%)	82 595

Tomado de: INEC

#### 3.1 Investigación Cualitativa

##### 3.1.1 Focus Group

La sesión realizada en la ciudad de Quito tenía como finalidad recoger datos relevantes del mercado objetivo del producto. Varias de las preguntas se refirieron a gustos, salud, y consumos habituales de los participantes descritas en el Anexo No 3. A continuación las conclusiones del grupo focal:

- De las 8 personas en la sesión todas tenían conocimiento de que es la comida orgánica y productos como deditos de quinua, embutidos a base de chocho, avena de miel y vegetales.
- En el caso del deportista, está persona busca un producto con grandes cantidades de proteína y mejor aún si está viene de fuentes naturales.

- De los 8 participantes 2 han consumido carne orgánica a base de soya en restaurantes vegetarianos, los demás han consumido otras fuentes de proteína como dedos a base de granos, embutidos los cuales ellos llaman sustitutos de carne.
- Los dos veganos presentes señalaron que ellos buscan sustitutos perfectos de carne pero en el Ecuador no encuentran, por lo tanto ellos importan con familiares parte de su canasta de alimentos.
- La persona que consume carne animal señaló que está con principios de diabetes por lo cual por salud él doctor la envió a comprar este tipo de productos y sobre todo libre de gluten.
- La gran preocupación presente en los 8 participantes es el término “calidad”. Todos expresaron que no tienen confianza en muchos de la producción Ecuatoriana porque no saben de dónde vienen cómo ha sido producida y que tipo de abonos usan. Por lo tanto, señalaron que sería necesario la etiqueta con las certificaciones en caso de su consumo.
- Todos los integrantes consumen cereales y tienen aceptación a la quinua. Más aún si la quinua es la orgánica y blanca.
- En términos de costo todos los participantes mencionaron que si él producto tiene calidad y una cantidad proporcional al consumo diario de proteína pagarían aún más que por los sustitutos consumidos comúnmente.
- Todos han respondido positivamente a la adquisición de este producto en supermercados, Megamaxis por la comodidad que estos ofrecen geográficamente. Además, coincidieron en que la publicidad debe ser por internet mayormente, redes sociales, y participación de ferias.
- Todos aceptaron que como producto orgánico este debería coincidir con colores verdes y celestes o turquesas que señalen ambiente y naturaleza. Además se presentó algunos nombres tentativos al producto y todos tuvieron preferencia hacia un nombre con bases de quichua “Mikhuna”.

### 3.1.2 Entrevista a Expertos

La primera entrevista tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos presencialmente y de forma individual.

Tabla 5. Ficha Experto

<b>Experto 1:</b>	Alejandro Chavez
<b>Ocupación:</b>	Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en administración de alta cocina.
<b>Cargo:</b>	Jefe de cocina y administrativo.
<b>Empresa:</b>	Misquilla (Restaurante de cocina nacional)

#### Conclusiones de la entrevista:

- Él Ingeniero Alejandro mencionó que es sumamente importante la quinua Boliviana como parte del proceso de producción de la carne libre de gluten ya que la quinua Ecuatoriana por términos de producción y no es considerada "Gluten Free".
- Actualmente en la ciudad de Quito no existen marcas establecidas que produzcan comida a base de quinua para vegetarianos. La particularidad de productos destinados a esta segmentación se basa en la variedad de sabores que puede tener como: ajonjolí, hierbas y aliños.
- Dentro de la producción de la carne de quinua hay que tomar en cuenta constantemente la humedad ya que si se seca mucho es muy difícil compactar el producto y agregar aliños. La clave se encuentra sobre la cocción de la quinua.
- Como este producto tienen altos porcentajes de proteína es importante el gramaje. Por lo tanto, para una presentación correcta se recomienda hacer pedazos de 120 gramos conteniendo las calorías dentro del rango regular.
- Como uno de los envases más favorables para comidas que perecen es el empaque al vacío. El experto mencionó que una de las empacadoras al vacío (Smart) más eficientes es la que tiene fuerza g e incluso viene acompañada de fundas de acetato para mantener humedad y textura.

- Como aporte nutricional importante de la quinua tenemos que contiene pocos niveles de calorías, e incluso está ayuda a reducir el riesgo de cálculos renales, diabetes, y favorece ampliamente al metabolismo de las personas.
- Se mencionó que la quinua es un cereal con tal valor proteico y calidad que se puede considerar muy parecido a los granos como los frijoles. La quinua aporta alrededor de 17% de proteína al cuerpo.

La segunda entrevista tuvo una duración de alrededor de 20 minutos presencial.

Tabla 6. Ficha Experto

<b>Experto 1:</b>	Diego Yalcega
<b>Ocupación:</b>	Ingeniero en Marketing
<b>Cargo:</b>	Emprendedor, consultorías externas
<b>Empresa:</b>	Independiente

#### **Conclusiones de la Entrevista:**

- Se menciona que dentro del estudio de la industria alimenticia del Ecuador se ve un crecimiento potencial a comparación de 5 años atrás. Mientras la demanda incrementa la oferta incrementa aún más.
- Los ingredientes orgánicos con más consumo actualmente son: la papa, vegetales, granos, quinua y sábila.
- El experto ha mencionado que en su carrera actualmente ha observado un crecimiento de la población vegetariana e incluso las personas de consumo común por temas de salud quiere incluirse en dietas libres de grasas y llenas de fibra.
- Dentro del tema administrativo es importante el tema proveedores, y la clave se encuentra en la fabricación del producto. Para iniciar la empresa de producción debe ser pequeña con máximo 10 a 15 personas que manejen a su vez otros campos como temas contables, publicidad y la producción.
- La distribución tiene que ser a medida de terceros para la facilidad de adquisición del producto por parte del cliente. La forma más fácil es

supermercados aunque él ingresó a los mismos es difícil pero con las debidas certificaciones y presentación se logra ingresar. El experto menciona que es importante manejar las finanzas de forma correcta ya que los supermercados exigen desde el 5% al 20% de ganancia sobre mercadería.

- En el tema publicidad, dentro de campos como este es importante que la misma empresa se abra paso, promocionándose en multinacionales con un tipo de publicidad “puerta a puerta”, en tiendas naturistas, en ferias de comida orgánica que en Quito han aumentado en el último tiempo, e incluso en las universidades. Otra fuente de publicidad son las redes sociales: Facebook e Instagram.

### **3.2 Investigación Cuantitativa**

Dentro de la investigación cuantitativa se realizó la encuesta del plan de negocios a 70 personas de la ciudad de Quito, dentro del rango de edad de 15 a 65 años donde la mayoría de respuestas se obtuvo dentro de las edades de 15 a 25 años ocupando el 38,6%. En las respuestas de género se obtuvo el 58,6% de mujeres y el 41,4% de hombres. Adicionalmente la investigación se realizó en un rango de ingresos de 350 dólares, subiendo ampliamente hasta más de 1500 dólares de los cuales el grupo con más respuestas fue en el rango de ingresos de 1100 dólares a 1500 dólares con el 25,7% de las encuestas.

#### **Resultados de la encuesta**

- Como resultado importante se observó que aproximadamente el 41,4% de las personas encuestadas consumen vegetales orgánicos diariamente, seguido por el 25,7% de carne y como tercer lugar los cereales con el 17,1%. Este resultado muestra que un amplio segmento de mercado encuestado tiene preferencia por las carnes y los cereales, lo cual favorece a la industria y al plan de negocios propuesto.
- Para la medición del nivel competitivo indirecto, se observó que los productos cárnicos consumidos por la gente son: Juris con el 35,7% siendo la marca más competitiva. A pesar de ser competencia indirecta

los resultados arrojan que una gran proporción del mercado tiene preferencia por estos productos.

- Alrededor del 58,6% de las personas encuestadas reflejan que no han consumido ni consumen habitualmente carne.
- Él 41,4% de personas que consumen carne orgánica señalaron que sus favoritos son: Green Products con 11,4%, seguido por Len Vege con 10%. Además que varias de las personas nombraron marcas como: Terra Fértil, y productos netamente del mercado.
- Las personas que consumen este producto lo consumen 15,7% una vez por semana, él otro 15,7% dos o más veces por semana y él tercer grupo que es él 11,4% lo consume esporádicamente. Cabe recalcar que como varias de las personas encuestadas no han consumido carne orgánica a base de cualquier material por lo tanto respondieron que nunca han consumido y este grupo cubre el 47,1%.
- La característica principal que busca él segmento es calidad cubriendo el 32,9%, seguido por él 22,9% que busca beneficios para la salud y finalmente otra característica relevante para él mercado es él sabor cubriendo el 20%.
- Cuando se preguntó respecto a la presentación del producto se expuso 3 formas de gramaje del cual se obtuvo que 58,6% tiene preferencia por una presentación de 100gr-120gr seguido de una preferencia por 120 gr-150 gr con él 27,1%.
- En él rango de precios que él consumidor considera demasiado barato como para confiar en la buena calidad del producto son: 5 dólares. Él rango de precios que él consumidor considera barato pero que aun así consumiría él producto es: 8 dólares. Dentro del rango de precios que él consumidor considera él producto caro pero consumirá es: 10 dólares americanos con el 28,6% de preferencia de las personas encuestadas. Finalmente él precio que los consumidores consideran caro por lo tanto no consumirían es: 15 dólares.

- De todos los lugares mencionados para la distribución del producto se consideró con un amplio porcentaje de 87,3% los supermercados, seguido por él 9,9% de distribución en tiendas minoristas.
- Los medios de comunicación y marketing que les parece más cómodo a los entrevistados para informar al consumidor final es con 42,3% en redes sociales, seguido por 28,2% de televisión y finalmente con él 23,9% de páginas web en internet. Por lo tanto inversiones en medios sociales es una oportunidad dentro del mercado moderno.
- De acuerdo a todo lo expresado en la encuesta realizada el 91,45% de los encuestados mencionaron que si comprarían él producto y el 8,6% no comprarían.
- Respecto a la tabla de contingencias expuestas a través del modelo de correlaciones Anexo No 5 se tomaron en cuenta dos de las preguntas: la primera el tipo de carne que consumen habitualmente y el gramaje que prefieren sobre el tipo de carne. En esta obtuvimos resultados de las principales marcas; Juris, el 8,09% de las personas prefieren la presentación de 100gr-120gr; Don Diego, el 5,96% de las personas que seleccionaron este producto prefieren la presentación igualmente de 100gr-120gr; Fritz, de las personas que prefirieron esta marca el 25,53% prefiere la misma presentación. Por lo tanto el total de 46,81% de todas las personas que consumen una de estas marcas tienen preferencias sobre el gramaje 100gr-120gr. Esto genera una idea de la cantidad de proteína que necesitan y la competencia indirecta al proyecto.
- Dentro de la tabla de contingencia expuesta a medida del modelo de correlaciones Anexo No 6 se presentaron dos de las preguntas: El consumo de carne orgánica y las marcas de carne orgánica que son consumidas. De las personas que si consumen carne orgánica se encontró que el 7,21% de las mismas consumen productos provenientes de la marca Green Products. El 6,31% consumen Len Vege y finalmente el 4,50% Soi Yah!. Está claro que el 73,87% no ha consumido carne orgánica sin embargo, esto favorece a diferenciar el mercado objetivo y la competencia directa.

#### 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ecuador como país en vías de desarrollo cuenta con una amplia influencia de países desarrollados. Como resultado de la misma se observa un cambio en hábitos y actividades que usualmente se realizan como: la conciencia sobre la salud y la buena alimentación. Actualmente el porcentaje de vegetarianos en él Ecuador está en crecimiento, desde el año 2012 la oferta para este segmento del mercado ha ido aumentando alrededor del 8% hay varios restaurantes sin embargo productores al por mayor hay muy pocos. (Veintimilla, 2016)

El proyecto a presentarse de carne de quinua basada en quinua orgánica boliviana surge básicamente de una necesidad insatisfecha por el mercado. Como es de conocimiento él mercado de productos orgánicos es sumamente exigente por lo cual no sería aceptado cualquier tipo de materia prima. Como consecuencia se procede a importación de la misma, los productores de quinua boliviana se rigen a normas y controles legales para evitar que por su mayor producción los productores y exportadores suban precios. Estos cuentan con grupos de apoyo y con certificaciones de calidad como: FLO ID 5300 que garantiza la exportación e importación con lo cual Ecuador no cuenta. Esto garantiza el avance en la producción agropecuaria de Bolivia. Incluso las empresas exportadoras cumplen con él control de tonelaje necesario para que él producto llegue en buen estado a su destino final. (APQUISA, 2014) Este control se da principalmente por dos de los grupos certificados que son: ANAPQUI y APQUISA. Cabe recalcar que Bolivia tiene la capacidad de producir varios tipos de quinua como: la quinua real blanca (materia prima) que consta con certificaciones como: Gluten free, 100% natural y orgánica lo que genera confiabilidad en el producto.

Como oportunidad económica y logística se consideran los impuestos y aranceles (0%) de importación que Ecuador y Bolivia comparten a través de

varios tratados comerciales y grupos económicos como la ALADI y la CAN a través del cual genera una preferencia arancelaria y apertura el mercado.

Dentro del estudio del PIB Ecuatoriano varios de los ingresos se deben a la industria manufacturera la cual es la más grande ocupando el 46,47% y dentro de la misma la industria alimenticia ocupa el 38%. (Proaño, 2015) Por lo tanto, el apoyo a esta industria cada vez crece más y la inversión de los ecuatorianos se encuentra más enfocada dentro de los productos manufacturados lo cual incentiva al crecimiento de este campo industrial el cual a futuro tiene un rango de crecimiento alto y oportuno para entrar.

En la investigación cualitativa, se identificó oportunidad al determinar que las personas que han decidido ingresar a este hábito alimenticio no encuentran productos enfocados al mismo. Debido a esta información, el mercado está insatisfecho nacionalmente lo cual se observa como reto y oportunidad de crecimiento. Después de la investigación cuantitativa relacionada a la aceptación del producto proyectado se determinó que del total de personas encuestadas en la misma el 91,5% de las personas mencionó que estarían dispuestos a consumir el producto.

El producto está enfocado a promover una mentalidad de consumo sano, generar en el consumidor final curiosidad en cambiar su estilo de vida y mejorar los hábitos alimenticios que por la sociedad en que vivimos se han perdido. Debido a que el mercado selecto exige certificaciones hay muy pocos competidores directos enfocados al segmento vegetariano y productores al por mayor. A pesar de la presencia de varios restaurantes en los sitios centrales de la ciudad de Quito, muy pocas empresas presentan productos cárnicos a base de granos 100% orgánicos, además que la quinua como producto en sí es una gran fuente proteínica, de fibra así reduciendo los problemas cardio respiratorios, digestivos, incidencia de diabetes, cutis y como tiende a tener un índice glucémico bajo la misma es apta para el consumo en general, sobre todo de las personas intolerantes al gluten. (Nutrición sin más, 2017)

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

Para el plan de marketing del proyecto en cuestión se consideró la aplicación de la estrategia de “Enfoque” de Porter. La estrategia genérica de enfoque está constituida por un solo segmento del mercado e industrial. Está se basa en el servicio exclusivo aparte de otros segmentos. (Eumed) En este caso la selección de la estrategia se dio por la orientación del producto hacia el mercado vegetariano Ecuatoriano ya que la necesidad fue encontrada en este segmento y todos los beneficios del producto está dirigido únicamente a ellos buscando satisfacer completamente los requerimientos presentados en la investigación. Cuando se menciona una estrategia de soporte a la principal se decidió aplicar la diferenciación. La estrategia de diferenciación es aquella que a pesar de poder ser comparada con otros servicios o productos de otra empresa la misma genera atributos que la hacen única a vista de los consumidores. (Economipedia, 2015) El aporte diferenciador se da a base de la negociación únicamente con un proveedor firmado dado por la Cámara boliviana de exportadores de quinua y productos orgánicos, el proveedor es “Quinoa Foods Company SRL” proveedor especializado en el procesamiento de granos de quinua real orgánica. La empresa proveedora consta de certificaciones de Bio Latina y es la única exportadora de la cámara que consta con la certificación ISO 9001-2000. El producto de interés para importar es la quinua blanca orgánica únicamente producida en el sector agropecuario boliviano. Como ventaja competitiva es que a diferencia de otras quinuas producidas en el sector andino la quinua orgánica certificada garantiza ser libre de gluten sin ningún tipo de atención artificial. Adicionalmente, la misma brinda un porcentaje proteico bastante importante en nuestra dieta diaria. La misma genera, rápido metabolismo lo cual ayuda a bajar de peso en niveles significativos además de favorecer al cutis de la piel eliminando manchas y en muchos casos de celulitis. Además para personas de mayor edad el nivel proteico de la quinua favorece a su fuerza, funcionalidad orgánica y muscular. (DMedicina)

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Para el estudio del mercado objetivo es significativo señalar que no hay información totalmente concreta dentro del tema del mercado vegetariano y esto se debe a que aún es un mercado nuevo en el Ecuador y en crecimiento. Sin embargo, dentro del análisis de Ecuador en cifras del INEC el porcentaje de personas con tendencia a consumo de alimentos sanos está en gran crecimiento siendo en el 2010 aproximadamente un 0,15% de población quiteña con predisposición a consumo sano actualmente hay tendencias pronosticadas de crecimiento del 10%. Lo cual nos muestra que el segmento de mercado al que va dirigido el producto claramente se encuentra en aumento. (INEC, 2012)

#### **5.1.1.1 Segmentación del mercado**

A través del estudio del análisis del consumidor se adquirió resultados del mercado objetivo para el producto en estudio del cual se adquirió las siguientes características: Hombres y Mujeres situados en la ciudad de Quito en un rango de edad de 16 a 65 años de edad de clase social media y poder adquisitivo medio alto según la clasificación en el INEC clase (A, B, C+), con preferencia y hábitos alimenticios sanos e inclinación o tendencia al vegetarianismo y que estén dispuestos a consumir el producto. Después del estudio de mercado cuantitativo se determinó que alrededor de 82 590 personas cubren las características de este segmento

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Tomando en cuenta la actual canasta de productos ecuatorianos, la propuesta de valor es introducir al mercado un producto no existente dentro del mismo y que brinde una idea de salud, bienestar e innovación. Cabe recalcar que la quinua es una de las fuentes más grandes de proteína ya que cada 100 gramos está provee alrededor de 16 gramos de proteína e incluso en algunos casos alcanza el 23% de alimento. Adicionalmente, está brinda vitaminas como el complejo B y la vitamina E. (Gottau, 2017) Además de ser un producto con índice glucémico muy bajo este ayuda en las dietas bajas en grasa para bajar de peso, controla los niveles de colesterol y triglicéridos en la sangre,

adicionalmente contiene quercetina además de kaempferol que son antioxidantes que purifican el organismo. Dentro de las propiedades de la proteína que contiene quinua se encuentran las que favorecen a los deportistas ya que con su alimento genera energía además ayuda a la generación de musculatura y a la regeneración en caso de un músculo lastimado, la quinua tiene el doble de porción de proteína que un cereal normal. Asimismo la quinua contiene cantidades de hidratos de carbono que no todos los cereales contienen lo cual para una dieta sana y completa. La quinua orgánica igualmente es apta para personas celiacas, ya que la misma es libre de gluten naturalmente lo cual favorece a comparación de otros productos que son libres de gluten sintéticamente. Aun así, la quinua ayuda en términos de belleza ya que la regeneración que las proteínas y aminoácidos generan en la piel hace que las personas combaten la celulitis, estrías y manchas. Finalmente la quinua es una fuente de hidratación natural para el cuerpo y todas las propiedades anteriormente mencionadas favorecen a que la misma disminuya migrañas en los consumidores. (Enfemenino, 2016)

Además, el producto importado tiene varias certificaciones de su país de origen. El grupo APQUISA consta de ciertas certificaciones como: FLO-GERT GmbH (FLO ID 5300), el cual trata del fair trade; Certificación Orgánica, mide el nivel de producción también el cumplimiento de normas sanitarias, y la comercialización nacional e internacional de quinua real orgánica; Sistemas participativos de garantía, la producción de esta quinua es básicamente ecológica sin dañar el medio ambiente y manteniendo la calidad del producto. (APQUISA, 2014)

El producto exhibido consta con la presentación de empaque al vacío congelado el cual mantiene la calidad del mismo por un tiempo largo hasta su preparación. La carne es muy fácil de cocinar ya que en su estado de empaque se encuentra pre-cocida lo cual para el consumidor solo tiene que freír con aceite o calentar en horno microondas. Toda la información de preparación y propiedades del producto se podrá presentar en la página web de la empresa.

## **5.2 Marketing Mix**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Características**

La quinua o *kinúwa* (quechua) más que un cereal ha sido conocido como un pseudocereal presente en toda la zona andina. La quinua es producida en Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Colombia. Está como fue mencionado anteriormente tiene un amplio nivel de proteínas, vitaminas, hidratos de carbono, aminoácidos, entre otros. En Bolivia la producción de la quinua se da en la región de La paz, Oruro y Potosí donde aproximadamente el 70% de la producción de la misma se sigue dando de forma natural y orgánica. (Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura, 2014) Él producto de estudio plantea la posición del proveedor en La Paz-Bolivia lugar donde se encuentra “Quinua Foods Company SRL” uno de los pocos productores y exportadores con certificación ISO 9001-2000 además de que toda la gama de sus productos a base de quinua es orgánica y producido en toda su variedad.

#### **5.2.1.2 Presentación**

Él producto propone una presentación de 120 gramos, debido al aporte alimenticio y calórico que brinda para cubrir una dieta saludable sin sobrepasar límites de aporte. Él mismo se preparará con aliños (cebolla, ajo, pimientos deshidratados, hierbitas) y pre-cocido lo cual brinda un sabor agradable para él cliente además será empacado al vacío para mantenerse más tiempo y evitar contaminación. La forma de cocinar es fácil y de una forma muy rápida como la presentación es pre-cocida se puede freír con aceite de oliva en sartén o calentar alrededor de 3 minutos las porciones deseadas en él horno microonda.

#### **5.2.1.3 Valor nutricional**

Como se mencionó anteriormente la quinua posee un valor nutricional muy alto a comparación de otros cereales, y es muy importante que él consumidor final tome en cuenta cada uno de los beneficios que la misma aporta. A continuación él valor nutricional de la quinua:

Tabla 7. Valor nutricional de la quinua

<b>COMPONENTES %</b>	<b>QUINUA</b>
Proteínas	13-14
Grasas	6-7
Hidratos de Carbono	64-71
Hierro (mg)	4-5
Calorías (100gr)	368-374
Fibras	7-8
Calcio (mg)	36-40
Fósforo (mg)	450-500

Tomado de: IICA, 2014.

#### **5.2.1.4 Beneficios de los minerales**

Tabla 8. Contenido de minerales de la quinua

<b>MINERALES</b>	<b>CONTENIDO (MG)</b>
Potasio (K)	697
Magnesio (Mg)	270
Sodio (Na)	11,5
Cobre (Cu)	3,7
Manganeso (Mn)	37,5
Zinc (Zn)	4,8
Calcio (Ca)	127
Fósforo (P)	387
Hierro (Fe)	12

Tomado de: IICA, 2014.

Los minerales contenidos en la quinua (Tabla No 8) tienen varios beneficios en él ser humano como favorecer a la musculatura, articulaciones, incluso las personas que poseen hipertensión estos ayudan a la circulación de la sangre evitando la obstrucción de los vasos sanguíneos evitando paros cardiacos y respiratorios. Incluso estos minerales son muchas veces usados para tratamientos en contra de la obesidad y para combatir la anemia. (Lalama, 2017)

### 5.2.1.5 Beneficios de aminoácidos

Tabla 9. Contenido de aminoácidos en la quinua

AMINOÁCIDOS	MG/100GR
Ácido aspártico	1134
Treonina	421
Serina	567
Ácido Clutamico	1865
Prolina	773
Glicina	694
Alanina	588
Valina	594
Isoleucina	504
Leucina	840
Tirosina	267
Fenilalanina	593
Lisina	766
Histidina	407
Arginina	1091
Metionina	309
Triptofano	167
Cisteina	203

Tomado de: IICA, 2014.

Como se presenta en la tabla 9 la quinua contiene varios aminoácidos los mismos que asignan varias propiedades nutricionales y beneficios para el cuerpo humano. Dentro de estos beneficios podemos constatar que la lisina por ejemplo ayuda a problemas gastrointestinales, ayudan al metabolismo y favorece al sistema inmunológico. La leucina igualmente ayuda a trastornos musculares y problemas hepáticos. La treonina también favorece en problemas del hígado y además en la producción de colágeno y elastina, seguido de la histidina que incluso tiene reacción como desinflamatorio en el organismo. La glicina igualmente colabora con el cerebro como neurotransmisor

tranquilizante. Otro aminoácido beneficioso es la prolina él mismo que participa en reparación de articulaciones, cicatrización de úlceras y protector cardiovascular. Cabe recalcar que la prolina junto a la vitamina C y a la lisina impide metástasis cancerosas en él organismo. Como otro aminoácido importante en la quinua se menciona siempre a la tirosina aminoácido llamado de anti estrés evita la ansiedad y controla la depresión. Cada uno de estos aminoácidos cubre un papel importante en la alimentación diaria y la salud de personas con problemas de salud o con principio de una dieta para cambiar su estilo de vida. (Lalama, 2017)

### 5.2.1.6 Beneficios de vitaminas

Tabla 10. Composición vitamínica de la quinua

Vitaminas	Mg/100gr de materia seca
Vitamina A (Carotenos)	0,12-0,53
Vitamina E	4,60-5,90
Tiamina	0,05-0,60
Riboflavina	0,20-0,46
Niacina	0,16-1,60
Ácido ascórbico	0,00-8,50

Tomado de: IICA, 2014.

Las vitaminas manifestadas en la tabla 10 demuestran los miligramos sobre gramos que la quinua natural contiene, las mismas que al igual que sus otros componentes favorecen a un hábito alimenticio saludable.

Estas favorecen a él sistema inmunológico del ser humano, tratamientos musculares y a parar problemas de esclerosis y diabetes. (Lalama, 2017)

### 5.2.1.7 Branding

La marca del producto tiene como objetivo generar conciencia y sobre todo un hábito alimenticio nuevo, dar a conocer a la gente sobre él nuevo producto y su vez posicionarlo en el mercado con su nombre y llamar la atención del mercado meta.

Para el producto se tomó en cuenta el nombre “Mikhuna” el cual tiene significado en quechua “alimento”, en la investigación cualitativa se presentó varios nombres de los cuales alrededor del 80% de miembros del grupo focal prefirieron el nombre en quechua incorporando el hecho que el quechua viene de nuestras raíces y que si es un producto creado en el Ecuador sería conveniente que tenga parte de nuestras bases culturales. Complementando el nombre se propuso el logo: “El poder de estar sano”, el mismo que busca promover en la gente concientización respecto a los hábitos alimenticios saludables y a generar en ellos confianza respecto al producto sin que teman sobre calidad, simplemente que busquen estar vitales y activos, no simplemente el producto sino una forma de vivir, la elección de estar saludables está en el consumidor. A continuación se expone el logo del proyecto:



Figura 1. Logo y slogan de la empresa

Como se puede percibir en la Figura 8, está contiene en una de sus letras un suelo verde que significa la tierra, el mundo de la industria agropecuaria y en ella el crecimiento de una planta lo cual significa el mundo orgánico implantando en el consumidor una idea orgánica. El logotipo va acompañado de colores como: Azul, este color significa fidelidad buscando implementar en los consumidores lo mismo además de ser el color que significa naturaleza y mucha seriedad; Verde, este color significa naturaleza, orgánico y ética; Turquesa, este color significa paz y concentración en el ámbito de negocios es una elección fascinante y se debe a que permite facilidad de conexión con los clientes.



Figura 2. Empaque final

### 5.2.1.8 Empaque

El empaque final del producto contiene 6 unidades de 120 gramos cada una de carne de quinua precocida, él mismo tendrá una bandeja termosellada skin la misma que es conocida como empaque al vacío para que el producto dure alrededor de 3 semanas en percha sin invasión de agentes externos. El empaque al vacío se dará por un termo sellador y empacador al vacío llamada “smart 500”. El empaque que tendrá forma rectangular construido por la bandeja y el empaque cobertor constara de medidas de ancho de alrededor de 24 cm de largo y 18cm de ancho. Dentro del empaque que se entregará al intermediario se presenta la caja de 60x40cm (Figura No 10) dentro de la cual se pondrán docenas en cada una.



Figura 3. Empaque al intermediario

### 5.2.1.9 Etiquetado

La etiqueta del producto tendrá medidas según las normas INEN del registro sanitario de ancho aproximadamente 161 mm y de ancho 59mm, la misma

requiere una imagen llamativa del producto con él nombre del mismo y la marca con la que será conocida nacionalmente el producto, además la misma debe tener ingredientes que tendrá el producto y requiere tener información nutricional donde se muestre la cantidad por porción y los aportes calóricos, la misma tiene que constar de una tabla nutricional donde se ponen los valores de aportes en gramajes para que el cliente pueda tener conocimiento del mismo. Adicionalmente, la etiqueta como requisito obligatorio debe tener el tiempo de vida útil del producto, fecha de producción, vencimiento y además las condiciones de conservación y almacenamiento, en general las condiciones en que el producto debe ser mantenido a cuantos grados o si no requiere de las mismas, es sumamente importante mantener informado al consumidor para que una vez comprado el producto el mismo pueda mantenerse de la misma calidad en los hogares antes de la preparación. En este campo también es obligatorio el cumplimiento de especificaciones físicas y químicas del material del envase, donde se demuestre que el material es apto para estar en contacto con materiales de consumo humano. Otra de las partes importantes requeridas en el mismo es el número de lote, el cual es designación del producto fabricado y las cantidades de fabricación en el mismo tiempo este nos permite también verificar fechas de producción. Como parte final se requiere del registro sanitario, acompañado del semáforo nutricional donde se muestran niveles de aporte de azúcar, sal y grasas y finalmente el precio de venta con el origen de donde viene el producto o su materia prima directa.(Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, 2014)

#### **5.2.1.10 Soporte**

Como soporte del producto físico se considera la colocación de diversas recetas de preparación y acompañados para una dieta nutritiva cumpliendo con los aportes calóricos y proteicos diarios esenciales para el ser humano.

#### **5.2.1.11 Garantías**

La publicación de garantías constaremos de una etiqueta muy pequeña del producto donde se señale y explique el origen orgánico, 100% natural, gluten free, adicional de los sellos de certificaciones que legitiman el origen de la

quinua boliviana y conjunto números de contacto de los productores del producto y página web en caso de necesitar más información.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costos variables

Tabla 11. Costos Variable

<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad kilogramos</i>	<i>Costo x kilogramo</i>	<i>Costo x unidad</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Quinua	0,7200	\$ 0,65	\$ 0,47	\$0,4680
Ajo	0,4800	\$ 0,04	\$ 0,02	\$0,0192
Sal	0,3000	\$ 0,00	\$ 0,00	\$0,0000
Aliño	0,6000	\$ 0,01	\$ 0,01	\$0,0060
Etiqueta	1	\$ 0,16	\$ 0,16	\$0,1600
Empaque	1	\$ 0,20	\$ 0,20	\$0,2000
Envase carton	1	\$ 0,08	\$ 0,08	\$0,0800
Agua	0,6000	\$ 0,00	\$ 0,00	\$0,0001
				\$ 0,93

### 5.2.2.2 Costos fijos

Tabla 12. Costos Fijos

<b>GASTOS</b>	<b>MONTO</b>
Internet y telefonía	150,00
Insumos oficina y limpieza	75,00
Servicio basicos	185,00
Arriendo	1.200,00
Movilizacion vehiculo	300,00
Seguro maquinaria	40,00
Mantenimiento maquinaria	65,00
Gas industrial	200,00

En el supuesto anterior de análisis de costos fijos y variables estimados para la composición del proyecto son ligeramente bajos tomando en cuenta cada rubro. Debido a esto el precio final de venta al consumidor es importante considerar la participación del mercado de inserción (1%-2%) en el segmento de mercado seleccionado. Seguido por la capacidad de producción basada en la capacidad instalada de la empresa que genera 1 584 unidades mensuales para su distribución. Una vez obtenido este resultado, se analiza la investigación cuantitativa donde el rango de precio de consumo varía de entre 6-10 dólares. Por este motivo el precio de venta del empaque que contiene 6 unidades de 120gr será 6,60\$ al distribuidor y precio distribuidor 7,50\$ el paquete.

Para la entrada al mercado del producto se aplica una estrategia de status quo, la misma que explica la forma en que el producto igualara o mantendrá un precio parecido al de la competencia. Varios productos orgánicos oscilan en precios de 5\$ a 10\$, exceptuando casos de tiendas naturistas donde se pueden encontrar incluso precios de 3\$ por unidad. Por lo cual, la carne de quinua se mantendrá en un promedio. Dentro de la competencia indirecta (productos cárnicos animales) los valores por gr/kg oscilan igualmente entre 7\$-14\$. Con esta fijación se espera llegar a un punto sobresaliente en la participación del mercado objetivo.

Estrategia de continuidad será especialización: Entendiendo que el producto está dirigido únicamente a un segmento de mercado en específico se aplicará esta estrategia permitiendo así que la afección del precio vaya dirigida a la mente del segmento específico escogido anteriormente.

### **5.2.3 Promoción**

Para la promoción del producto se prevé el uso de la estrategia de posicionamiento promocional de más por más. El producto en cuestión brinda atributos adicionales que son muy difíciles de encontrar en sustitutos e incluso competidores directos e indirectos. Debido a esto se considera la estrategia de push ya que es un atributo certificado que garantiza calidad ante los otros productos, genera salud y da seguridad al consumidor sobre los productos a consumirse. Por lo tanto, al presentar tanta cantidad de atributos el producto en sí puede manifestarse sobre su competencia en términos de precios e incluso calidad.

#### **5.2.3.1 Publicidad**

Como parte importante de la publicidad se estima la entrada al mercado a través de la inserción en redes sociales; que serán: Facebook, Instagram y Twitter. Las páginas de redes sociales estarán con publicaciones para las personas vegetarianas en especial que estén dentro de la segmentación incluso seguimiento de los grupos “veganos ecuador” que se encuentran en la ciudad de Quito. A través de esta interacción se sondea sus necesidades y a la

vez se compartirá los atributos del producto, fuentes de distribución del mismo y costos

Tabla 13. Gasto Redes Sociales

<b>Redes Sociales</b>	<b>Precio mensual</b>	<b>Frecuencia</b>
Facebook	100	Mensual
Instagram	50	Mensual
Twitter	50	Mensual

Como otro canal principal de promoción se encuentra la creación de una página web que como objeto tiene la participación de los clientes con sus preguntas, requerimientos y sobre todo observaciones del producto para la retroalimentación de la empresa. Adicionalmente, este canal es una buena forma de transmitir dietas saludables, recetas e incluso información de los ingredientes. También en la misma constan las certificaciones que tiene el producto importado y el contacto con el proveedor. Como parte esencial de la página web será necesario colocar la filosofía de la empresa, contactos y números telefónicos donde podrán comunicarse en caso de necesitar la compra directamente del productor. La página web tendrá el servicio principal de compra en línea en caso de pedidos masivos con previo. A continuación los costos de página web:

Tabla 14. Gasto Página Web

<b>PAGINA WEB</b>	<b>PRECIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Creación página web	400	Anual
Nube de información	100	Anual
Dominio	100	Anual
Hosting y Mantenimiento	300	Anual

Se dispone también de la participación de la empresa en ferias de emprendimientos y comerciales. Actualmente en la ciudad de Quito las ferias orgánicas, de emprendimientos y gastronómicas han tomado una posición muy poderosa dentro del mundo comercial. La mayoría de estas ferias de emprendimiento no tienen costo alguno estas son realizadas para un encuentro directo del productor y el consumidor final. Además de este paso en publicidad se presentan las vallas publicitarias en el norte de Quito haciendo así que el mercado se informe.

Tabla 15. Gasto Valla Publicitaria

<b>Valla Publicitaria</b>	<b>1 080</b>
---------------------------	--------------

### 5.2.3.2 Promoción de ventas

Para la promoción de ventas se realizará publicaciones con cupones en la página web de la empresa donde podrán tener acceso a él producto principal con él 20% de descuento. Adicionalmente, cabe recalcar que para esta promoción se coloca un valor específico de generación de cupones.

Tabla 16. Gasto promoción de ventas

<b>Promoción de entrada (cupones)</b>	<b>3 500</b>
---------------------------------------	--------------

### 5.2.3.3 Relaciones Públicas

Para él producto en cuestión este medio es la forma más importante de garantizar al consumidor de donde viene él producto y que garantía él producto le brinda. Como auspicio principal tenemos él de nuestro proveedor boliviano “Quinoa Foods Company S.A.” Para lo cual después de un tiempo de relación se espera obtener beneficios o incluso apertura de la filial a nivel nacional. Como parte importante de las relaciones públicas, se propone un evento de lanzamiento del producto; donde se presente la marca y él producto a lanzarse. Para la asistencia al evento se propone invitaciones a través de las redes sociales a los grupos veganos ecuatorianos para dar a conocer las plazas de distribución. A continuación la tabla de costos de relaciones públicas:

Tabla 17. Gasto Relaciones Públicas

<b>Relaciones Públicas</b>	<b>1200</b>	<b>Primer año</b>
Material promocional	540	Anual
Inflables	350	Primer año (primeros 6 meses)
Evento de lanzamiento	2 500	Primer año

#### 5.2.3.4 Fuerza de Ventas

La empresa en cuestión no requiere de fuerza de ventas ya que se va a ocupar un distribuidor mayorista y no es un canal directo de productor y consumidor final.

#### 5.2.3.5 Marketing Directo

La forma de comunicación de productor y consumidor final será las redes sociales donde se podrá interactuar con los clientes directamente. Además, los pedidos realizados en línea por la página web del producto.

Tabla 18. Marketing Directo

Marketing Directo	Cantidad	Costo	Frecuencia
Ejecutivo de Marketing	1	700	Mensual

#### 5.2.4 Plaza

##### 5.2.4.1 Distribución

La forma de distribución seleccionada es indirecta. La misma señala un intermediario para la repartición del producto en sus tiendas y que llegue fácilmente al consumidor final. En él caso el producto se transportará a las bodegas de los Supermaxi zonas norte.

La estrategia a aplicarse es la de distribución selectiva, misma que busca una selección específica de los lugares donde se distribuirá el producto al mercado. En particular, no serán todos los Supermaxi ubicados en el norte de Quito al contrario serán pocos pero centrales

##### 5.2.4.2 Puntos de venta

Los puntos de venta más indicados para el producto y seleccionados para alcanzar el mercado objetivo son 6 plazas:

Tabla 19. Puntos de venta

Puntos de Venta
1. MEGAMAXI. 6 de Diciembre y Julio Moreno
2. MEGAMAXI. Av. la prensa y Jhonn F. Kennedy "El condado"
3. SUPERMAXI. C.C. Bosque

4. SUPERMAXI. C.C.Jardín
5. SUPERMAXI. Eloy Alfaro y Rio Coca
6. SUPERMAXI. Av. 10 de Agosto y Leonardo Murialdo

Tomado de: Supermaxi

### 5.2.4.3 Estructura del canal de distribución

Como se mencionó anteriormente para la distribución de este producto se seleccionó un canal indirecto ocupando intermediarios en la logística del mismo por lo tanto, del proveedor pasará al productor donde se creará el producto y finalmente se conducirá a el mayorista que en este caso el seleccionado en la investigación cuantitativa fue el Supermaxi. El porcentaje de ganancia que exige el Supermaxi sobre la venta del producto es aproximadamente del 12% sobre la venta del producto, adicional el primer mes en percha se mide la aceptación del producto sin recibir algún tipo de retribución. A partir del segundo mes, en productos de calidad orgánica el Supermaxi gana el 12% sobre el precio en percha.

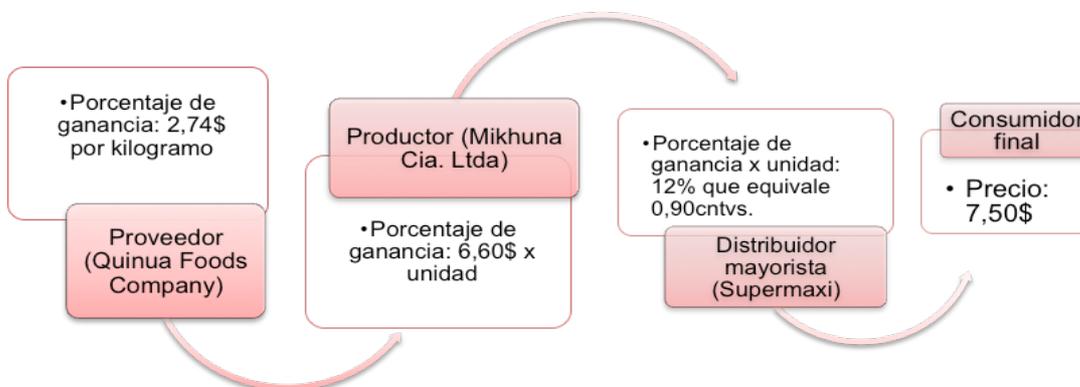


Figura 4. Canal de distribución

En el estudio del transporte en este tipo de canal será dependiendo de la plaza a la que vaya dirigida y los directivos de las mismas. La distribución se puede dividir en recolectar el producto directamente de fábrica o la distribución directamente al punto de venta al público.

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos Organizacionales

#### 6.1.1 Misión

Mikhuna es una empresa dedicada a la producción de carne orgánica certificada y de calidad a base de quinua boliviana satisfaciendo las necesidades del consumidor en la ciudad de Quito, promoviendo un estilo de vida saludable y apropiado, buscando la retroalimentación continua de los empleados y contando con un proceso de producción altamente calificado generando responsabilidad ambiental y empresarial difundiendo un compromiso de responsabilidad, integridad y trabajo en equipo.

#### 6.1.2 Visión

Para el año 2022 ser la empresa líder en proveer alimentos orgánicos de calidad y certificados, siendo identificados a nivel nacional por los beneficios y complacencia brindado a nuestros consumidores finales, promoviendo una dieta saludable y sana.

#### 6.1.3 Objetivos

Tabla 20. Objetivos económicos mediano plazo

Objetivos Económicos (Mediano Plazo)	Plazo (Años)
1. Aumentar para el segundo año alrededor del 5% de las ventas al consumidor.	Segundo año
2. Incrementar ingresos en 10% para cuarto año de la empresa.	Cuarto año
3. A partir del tercer año aumentar las ventas diarias en un 1%.	Tercer año

Tabla 21. Objetivos estratégicos mediano plazo

Objetivos estratégicos (Mediano Plazo)	Plazo (Años)
1. En el segundo año implementar participación en ferias gourmet al	Segundo año

menos 2 veces al año.	do año
2. Aumentar para el tercer año la participación de mercado en un 10%	Tercer año
3. Ampliar gama de productos Mikhuna en el cuarto año generando una lista de 3 productos orgánicos a base de quinua.	Cuarto año

Tabla 22. Objetivos económicos largo plazo

Objetivos económicos (Largo Plazo)	Plazo (Años)
1. Aumentar ingresos anuales en 10% a partir del sexto año .	Inicio sexto año
2. Aumentar el 2% de capital de trabajo a partir del sexto año.	Sexto año
3. Incrementar la ventas en un 50% para el sexto año.	Sexto año

Tabla 23. Objetivos estratégicos largo plazo

Objetivos Estratégicos (Largo Plazo)	Plazo (Años )
1. Ampliar geográficamente plazas de producción llegando a las 4 ciudades principales del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca y Santo Domingo en el séptimo año de haber sido constituida la empresa.	Sépti mo año
2. Implementar nueva cartera de productos orgánicos a base de chia, lenteja y trigo para el séptimo año de haber sido constituida la empresa.	Sépti mo año
3. Ser de las empresas con mayor satisfacción del cliente para el sexto año. Con satisfacción del 90%-95%. (Estudio a través de redes sociales)	Sexto año

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Estructura Organizacional/legal

Como estructura organizacional planteada se seleccionó compañía limitada ya que se desarrollara una empresa de actividades de producción, la misma que será registrada según la ley de compañías. Como requisito principal de registro de la empresa se tiene como límite un capital de 400 dólares mínimo. Debido a como proyección de constitución de la empresa se tiene un capital que cubre el 70% de la inversión inicial. La empresa teniendo un carácter familiar, tendrá dos socios aportando 60/40 del capital respectivamente. (Dr. Leyes, 2017)

Tabla 24. Requisitos constitución de compañía limitada

REQUISITOS
1. Reservar el nombre en la superintendencia de compañías
2. Elaborar los estatutos (minuta firmada por los abogados)
3. Cuenta de integración de capital donde se adjunta: - Capital Mínimo - Carta de socios con participación de cada uno - Copias de cédula y papeleta de votación
4. Elevar escritura pública: Reservación del nombre, minuta de abogados e integración de capital
5. Aprobación de estatuto por parte de la superintendencia de compañías
6. Publicación en un diario
7. Obtención de los permisos municipales: Patente municipal y certificado de cumplimiento de obligaciones
8. Inscripción de la empresa en el registro mercantil
9. Junta de accionistas
10. Entrega de documentos para proceder con la creación del RUC
11. Inscripción del nombramiento del representante
12. Obtención del RUC
13. Carta bancaria con el RUC

Tomado de: Cuida tu futuro.

Razón social: Mikhuna Cía. Ltda. será registrada en las superintendencias de compañías, razón social que se encarga de la producción de carne de quinua a base de quinua boliviana para vegetarianos en la ciudad de Quito promoviendo salud y bienestar.

### 6.2.2 Diseño Organizacional

#### 6.2.2.1 Tipo de estructura y organigrama estructural

La estructura propuesta para el proyecto en cuestión es una estructura vertical o también llamada lineal funcional ya que favorece a la comunicación entre rangos y genera una mayor especialización entre cada parte de la estructura mejorando así tiempos de resultados y eficiencia en cada proceso. Únicamente hay que dejar claro los rangos y el papel que desempeña cada persona en la

estructura para evitar confusiones futuras. (Lara, 2011) Como la empresa tiene características de pequeña se determinó que la propuesta vertical (lineal funcional) favorece a que los eslabones se manejen mejor y se reparten correctamente las actividades. Prosigue el organigrama por tipo de funciones y estructura organizacional:



Figura 5. Organigrama estructura organizacional

Tabla 25. Cargos y funciones

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>	<b>Salario</b>
Gerente General	Toma de decisiones, análisis de resultados organizacionales, Administración de los recursos materiales y humanos. Análisis de cambios, de producción, y resultados financieros. Mantener al día papeles legales y comerciales de la empresa.	Liderazgo, Responsabilidad, Comunicación, emprendimiento.	1200
Ejecutivo Administrativo/Marketing y ventas	Comercialización de productos, organización de actividades, Analista de resultados junto al gerente general, negociación directa con distribuidores al por mayor, reportes de ventas, revisión de calidad.	Organización, responsabilidad, pro actividad y emprendimiento	700
Ejecutivo de procesos y producción	Responsable de recepción de materia prima directa e indirecta, análisis de procesos de calidad, proceso de producción, revisión de empaquetado, etiquetado y unidades a la venta, responsable de exponer	Pro actividad, limpieza,, responsabilidad, puntualidad	700

	problemas con la producción en planta.		
Auxiliar de producción	Apoyo con la producción, deshidratación, limpieza y compactación del producto. Proceso de empaquetado, etiquetado. Apoyo en área de producción	Compromiso, pro actividad, puntualidad.	400
Logística	Negociación directa con proveedores, agentes de aduana, exigencia de papeles para liberación de carga. Movilización nacional del producto. Compras necesarias para la empresa, almacenamiento.	Puntualidad, proactividad, comunicación	500
Contabilidad	Manejo de inventarios, reportes contables financieros, balances, reporte de ventas, pérdidas, compras. Pago a empleados, cumplimiento tributario.	Responsabilidad, administrador, honradez	600

### 6.2.3 Cadena de valor

Como parte principal del proceso de implementación de una empresa se toma en cuenta la cadena de valor creada por Michael Porter, la misma que a continuación clasifica las actividades realizadas por la empresa según actividades principales y secundarias. Está permite al cliente analizar claramente los procesos generando un valor agregado en cada uno. A continuación la cadena de valor de la empresa:



Figura 6. Cadena de valor

### 6.2.3.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada:** Como logística de entrada para Mikhuna se considera la negociación directa con el proveedor y la forma en la que llega la materia prima a bodega de la empresa. Como parte de logística se señala un incoterm (FCA) con transporte por vía aérea con los siguientes costos:

Tabla 26. Costo en bodega

Costo del Producto puesto en Ecuador	
Detalle	Valor en USD
Flete Internacional	1.900,00
Gastos en Aeropuerto de Quito	150,00
Honorarios de Aduana de Importacion	230,00
Liquidacion de Aduanas incluyendo Tasa	552,62
Transporte y Entrega en Quito	45,00
<b>Total Producto Puesto en Bodegas Quito</b>	<b>2.877,62</b>

Tomado de: Cotización agente logístico, (CLI S.A)

Adicionalmente, como logística de entrada esta recepción y sobre todo la contabilización de materia prima.

- **Operaciones/ Producción:** Dentro de este eslabón se encuentran todos los pasos a seguir para la producción total de la carne de quinua como:

lavado y secado, la cocción de la quinua a fuego lento, la compactación y adherencia de aliños. El etiquetado y empaquetado.

- **Logística de salida:** Aceptación de términos. La distribución será en cajas cada una con 12 unidades del producto, y finalmente en el punto de venta se revisa el estado del producto y se procede a la colocación en percha
- **Marketing y ventas:** Como se mencionó anteriormente en el marketing mix, la empresa contará con inserción en redes sociales. Igualmente la página web tendrá los mismos atributos para favorecer a la comunicación. Adicional de la participación en ferias de emprendimiento y de alimentos y mención de las 6 plazas de distribución seleccionadas.
- **Servicio Final:** El servicio será dado por nuestro mayorista en percha para que finalmente llegue al consumidor final. Como parte de la empresa se mantendrá el control de la página web medio en el cual se colocan observaciones y requerimientos sobre el producto.

#### 6.2.3.2 Actividades secundarias:

Las actividades secundarias son procesos que favorecen a la organización y resultados de la empresa en el mercado.

- **Infraestructura de la empresa:** La empresa contará con departamentos de administración/marketing y ventas de los cuales se deriva el departamento contable, seguido de otro departamento grande de producción y procesos el cual se apoya en un auxiliar de producción y finalmente el de logística. Todos estos desempeñan su actividad alrededor de las actividades primarias y generan como resultado análisis de ventas, ingresos y producción mensual.
- **Recursos Humanos:** Como parte principal se da la selección del personal capacitado lo suficientemente como para tratar productos orgánicos los mismos que requieren un amplio listado de requerimientos. Se generarán capacitaciones y retribuciones en caso de los objetivos ser alcanzados.
- **Desarrollo de tecnología:** Una de las partes más importantes para la producción es una cocina industrial para los que limpian, secan y

cocinan. Cada maquinaria se espera vaya actualizando según salgan nuevos productos al mercado. La empacadora al vacío es sumamente importante. Sobre todo actualizarse en medios tecnológicos de comunicación para favorecer a la comunicación con el cliente final.

- **Compras:** Dentro de este paso se establece compra de la materia prima, maquinaria, equipos necesarios e insumos. Aquí se toman en cuenta la inversión en documentación, entre otras cosas necesarias para la empresa.

#### **6.2.4 Flujograma**

El diagrama de flujo de operaciones y producción presentada a continuación permitirá mostrar el proceso de producción que Mikhuna tiene desde la importación del producto hasta el punto en que se entrega el producto final al cliente. A continuación se explica claramente tiempos y personas requeridas en el proceso de producción, se prevé que diariamente se producen alrededor de 20 empaques lo que significa que serán 120 hamburguesas individualmente. Cabe recalcar que en el proceso expresado a continuación tiene participación 6 personas divididas en el flujograma. Se cuenta con una persona en el departamento logístico, dos operarios en el departamento de producción y procesos, a este se le complementa una persona auxiliar de producción y finalmente para la negociación el departamento administrativo y de marketing y ventas con una persona. El tiempo aproximado del proceso desde que la carga sale del aeropuerto "La paz" Bolivia hasta entrega al consumidor final en plazas mayoristas (Supermaxi) es de 6 días, contando con el proceso de limpieza, verificación, cocción y distribución.

#### **6.2.5 Infraestructura**

Dentro de la infraestructura programada para la empresa se toma en cuenta, maquinaria, insumos principales de cocina y para las personas en administración, contabilidad, logística y gerencia se tomó en consideración equipos de computación. Cada una de estas herramientas favorecen al proceso de producción y manejo de la cadena de procesos.

Tabla 27. Infraestructura Maquinaria

Maquinaria	Cantidad	Valor unitario	Valor total
MAQUINA TERMO-SELLADORA SMART "500"	1	4.500,00	4.500,00
COCINA INDUSTRIAL DE 6 ORNILLAS DE ACERO INOXIDABLE	1	800,00	800,00
LAVADORA DE QUINUA (LQV 75)	1	200,00	200,00

Tabla 28. Infraestructura equipo de oficina, vehículo, mobiliario de oficina y suministros de cocina

Suministros cocina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
OLLAS INOXIDABLES	6	600,00	3.600,00
TABLAS MOLDEAR	6	80,00	480,00
SARTENES ACERO	4	450,00	1.800,00
MESA DE TRABAJO	4	600,00	2.400,00
UTENSILIOS COCINA	1	400,00	400,00
<b>Total</b>			<b>14.180</b>

Vehículos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Camión para despacho	1	29.990	29.990

Mobiliario de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	8	130	1.040
Sillas	8	90	720

Equipos oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Impresoras	1	450	450
Teléfonos	8	45	360
Computadores	5	650	3.250
Equipos comunicación	1	110	110
<b>Total</b>			<b>5.930</b>

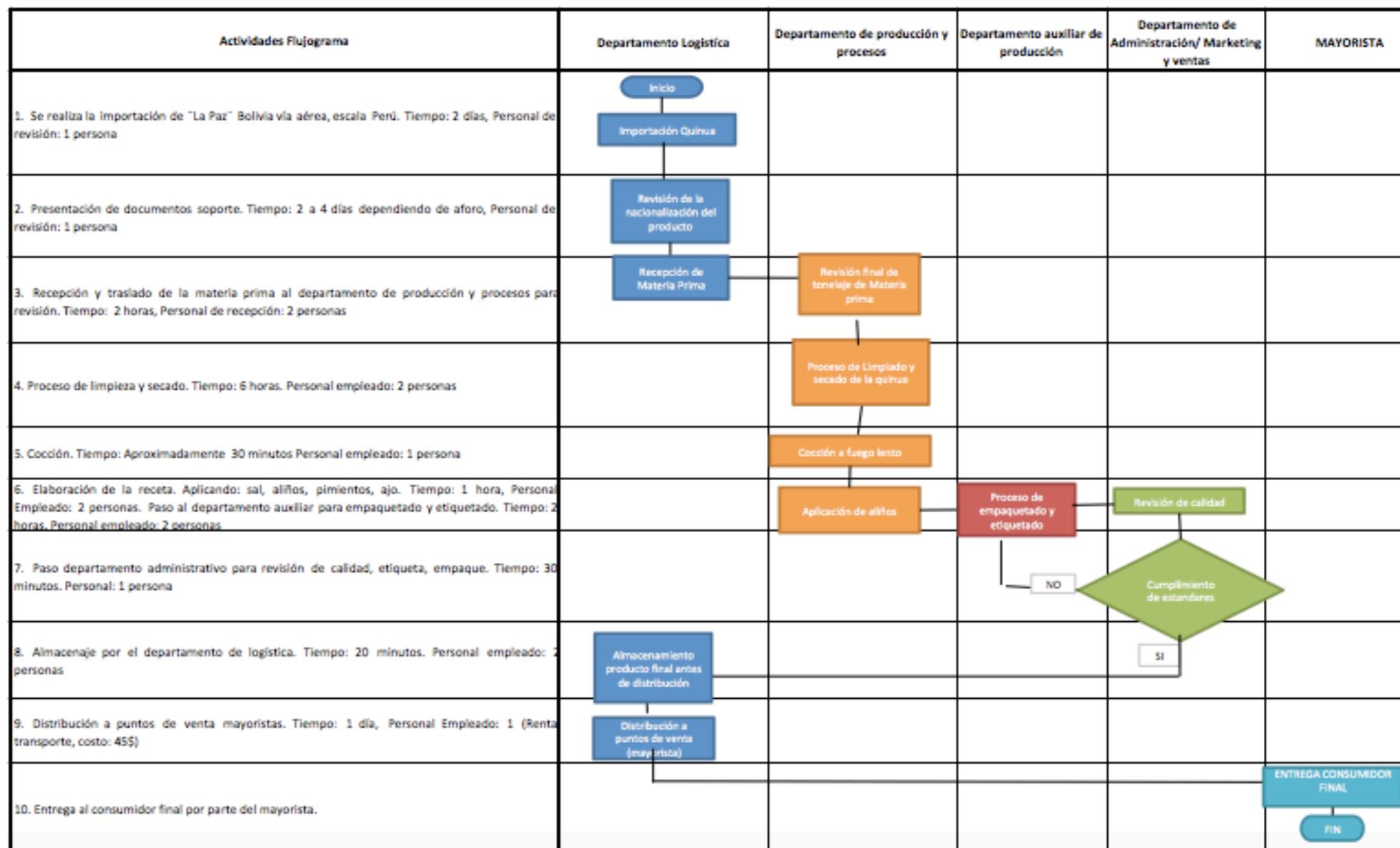


Figura 7. Flujograma de procesos

### 6.2.6 Logística

La logística desde “La Paz” Bolivia a Quito Ecuador será vía aérea aunque es una de las formas costosas de traer el producto éste favorece al tiempo de producción y al mantenimiento del producto en buenas condiciones dado a que es para el consumo humano, el producto que no sea ocupado inmediatamente una vez después de ser secado se mantendrá almacenado. La carga se maneja bajo el incoterm FCA (Free Carrier), la línea aérea seleccionada es LAN esta línea es la más conveniente y viene vía Lima- Perú el tiempo de tránsito y enlace es menor. A continuación se describe el proceso de escalas con tiempo:



Figura 8. Cadena Logística

Cabe recalcar que para la liberación de la carga en Quito es necesario el pago de todo tipo de tributos, adicional de la nueva tasa impuesta por el gobierno Ecuatoriano.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la comercialización de carne de quinua, el número de unidades estimadas de producción son 20 unidades diarias. La evolución de ingresos anuales es la siguiente:

Tabla 29. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	129.089	143.922	153.907	164.275	175.261

Considerando el crecimiento de la industria 3,22% se calculó ciclo de vida del producto.

Figura 9 donde se observa el crecimiento paulatino.

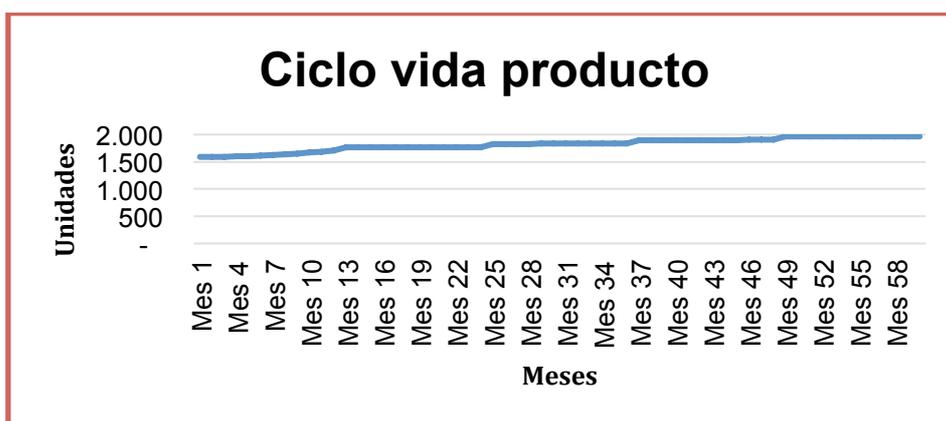


Figura 9. Ciclo de vida del producto

### 7.2 Precio

Los precios del servicio están acorde al mercado (\$6,60 la unidad) y su proyección considera la inflación promedio de los últimos cinco años, que es de 3,01% anual; es importante señalar que los datos de origen para el cálculo de la inflación son tomados del Banco Central del Ecuador.

Con la finalidad de determinar el precio de venta se consideran los costos y un margen de utilidad del 78% margen que es que permite el mercado. En la tabla siguiente se detalla la determinación del precio:

Tabla 30. Precio

DETALLE DE CALCULO DE PRECIO	
Materia prima y empaques	0,93
Costos indirectos fabricación	0,69
Mano obra directa	3,20
Total Costos de producción	4,82
Margen operacional	1,78
Precio	6,60

### 7.3 Capital de trabajo y Estructura de capital

Las necesidades propias del negocio, se requieren \$5.240,58 para cubrir las operaciones de los primeros dos meses de trabajo. La estructura de capital es:

Tabla 31. Estructura de capital

Propio	70,00%	42.346,91
Financiamiento bancario	30,00%	18.148,67

Los \$18.148,67 serán solicitados en la banca privada nacional, misma que considera una tasa de interés del 11,80% anual; la deuda se contraerá a 5 años con pagos mensuales de \$401,88.

### 7.4 Estado de Resultados, Balance General, flujo de efectivo y flujo de caja (tasas de descuento)

#### 7.4.1 Estado de resultados

Dentro del estado de resultados se prevé que el primer año en los dos primeros meses se obtenga pérdida. En el estudio anual se encuentra valores positivos respectivamente, empezando con una utilidad neta para el primer año de 8 179\$ y terminando la proyección para el quinto año con una utilidad de 22 571\$.

#### 7.4.2 Balance General

El estado de situación o balance general, presenta un resumen de activos, pasivos y patrimonio de los primeros cinco años. (Anexo 10) Los activos para el primer año 60 496\$ y para el quinto año suman alrededor de 120 125\$. Por

política propia de la empresa, se otorgará crédito por el 40% de las ventas, este crédito será directo y a 30 días. En lo que respecta a las cuentas por pagar, el 70% será al contado y la diferencia se cancelará a 30 días plazo. El 10% de productos terminado será orientado a las ventas del mes siguiente y el 20% del inventario de materia prima será orientado hacia la producción del siguiente mes.

#### 7.4.3 Flujo de efectivo

El flujo de fondos presenta las entradas y salidas reales de efectivo, en el caso de estudio, se presentan los flujos a cinco años, mismos que son favorables y denotan un proyecto potencialmente viable. (Anexo 11).

#### 7.4.4 Flujo de caja y tasas de descuento

El flujo de caja del proyecto contempla entradas y salidas reales de dinero, sin embargo, en esta proyección ya se considera el crédito solicitado a 5 años con una tasa del 11,80% anual. (Anexo 12) Al igual que con el flujo del proyecto, los resultados esperados a cinco años son positivos, lo cual es favorable para los socios y denota que el proyecto es financieramente viable. De acuerdo con el flujo del proyecto considera aceptar todo rendimiento superior a 13,03% y de acuerdo con el flujo del inversionista se recomienda aceptar todo rendimiento que esté sobre los 15,26% (Anexo13)

### 7.5 Criterios de valoración

La evaluación financiera del presente estudio, considera los siguientes criterios y resultados obtenidos a partir de los flujos de caja:

Tabla 32. Evaluación de flujo de proyectos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$23.091,55	
PRI	2,89	AÑOS
TIR	25,28%	

Una vez recuperada la tasa de descuento, el negocio genera \$23.091,55 con un retorno del 25,28% y la inversión se recupera en 2,89 años

Tabla 33. Evaluación de flujo del inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$20.064,76
PRI	AÑOS
	3,06
TIR	30,06%

Una vez recuperada la tasa de descuento, el negocio genera \$20.064,76 con un retorno del 30,06% y la inversión se recupera en 3,06 años.

## 7.6 Índices Financieros

La liquidez de la empresa es buena, puede cubrir sus operaciones y pagar sus deudas a corto plazo sin contratiempos, más bien existe un exceso de liquidez que puede ser canalizada en nuevas operaciones. Durante los 5 años de análisis, en promedio, por cada dólar adeudado en el corto plazo, la empresa cuenta con \$26,03 para cancelar sus deudas, indicador que se encuentra muy por encima de la industria, que es de \$1,85; esto indicaría que se cuenta con un exceso de liquidez, por lo cual es recomendable canalizar este exceso de liquidez hacia nuevos procesos, productos y servicios que complementen a la actividad principal y permitan generar un mayor rendimiento para la empresa.

El endeudamiento es acorde a la estructura del financiamiento, y la razón de deuda / capital es inferior a la industria, dejando a la empresa la posibilidad de adquirir deuda a lo largo de los cinco años de funcionamiento, si lo requiere. El exceso de liquidez indica que la empresa podrá cancelar las deudas adquiridas sin problemas.

La rotación de activos fijos es superior a la de la industria y los márgenes de rentabilidad de la empresa en relación al promedio de la industria, de igual manera son superiores, por lo cual y una vez presentado el plan financiero se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en el mismo.

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Mikhuna Cía. Ltda. busca la inserción del mercado Quiteño a través de un producto no existente a base de quinua orgánica proveniente de Bolivia, donde se determina un liderazgo prospero en futuros años debido al crecimiento amplio que está habiendo en el mercado objetivo (vegetarianos).
- Todas las tendencias adaptadas actualmente en el Ecuador viene de los mercados y sociedades Europeas por la razón que la alimentación tiende a volverse exclusiva y crecer en varios campos alimenticios. Debido a esta razón el mercado del proyecto se observa como viable.
- La diferenciación del producto se basa que a medida de el proveedor certificado “Quinoa Foods” y el valor nutritivo de la materia prima (quinua) que además de ser nutritivo y contener un aporte alimenticio grande el mismo brinda beneficios a la salud para enfermedades y dietas, cutis en el caso de la piel y manchas e incluso huesos y articulaciones para personas de edad. Cada una de estas razones generan que la gente desarrolle curiosidad por este nuevo proyecto viendose como una oportunidad.
- El desarrollo de la TICs en Ecuador puede verse como una oportunidad ya que facilita la transmisión de información y permite el crecimiento del mercado objetivo, lo cual mide la viabilidad del proyecto.
- La tasa de descuento utilizada como límite inferior para el proyecto WACC es de 13,03% al igual que el CAPM de 15,26%, lo cual a comparación de la TIR del proyecto 25,28% determina la viabilidad del proyecto a largo plazo y con un futuro cercano muy prospero
- El estado de resultados anual muestra valores positivos lo cual determina que la utilidad es buena desde el primer año, considerando que es año de apertura y el valor inicial de inversión es alto. Por lo tanto el proyecto tiene una viabilidad positiva.
- Se requiere de un porcentaje de deuda del 30% el cual pagara una tasa anual de 11,80% y cubriendo la misma con cuotas de 401,88\$.

- La capacidad utilizada de las instalaciones es del 60% por lo mismo se incrementa mensualmente la producción de unidades aumentando según el crecimiento del mercado que es del 3,11%. El nivel de ingresos proyectado se mide a base del precio al distribuidor que consta de 6,60\$ por paquete.
- Se recomienda la contratación de personal adicional en producción a largo plazo, debido a que se implementaran nuevos productos en la canasta de Mikhuna.
- A futuro se recomienda implementar plaza de distribución propia para crecer en la ciudad de Quito-Norte y Sur.
- Se considera importante como recomendación la forma de ingresar a mercados extranjeros, impulsando la exportación de productos naturales netamente ecuatorianos. Los mercados propuestos podrían ser: Estados Unidos, Europa e incluso Asia.
- Se recomienda en el modelo financiero el crecimiento de ventas ya que al aumentar los ingresos la capacidad adquisitiva de la empresa aumenta por lo mismo, la empresa puede ser capaz de encontrar otro distribuidor a más de los supermercados.
- Se considera que la tir podría aumentar si se reducen ciertos gastos operacionales no importantes por lo mismo así a un largo plazo generar que el proyecto sea aún más rentable.
- Finalmente como recomendación financiera se considera que al tener un nivel alto de utilidad para el año 5, la creación de plazas de trabajo en el centro y sur de la ciudad puede ser una forma importante para incrementar los ingresos.

## REFERENCIAS

- ALADI. (s.f.). *Alianza Latinoamericana de Integración*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/510f9aacb0a15d7603256ced005d3cf3/0eb37c308fdcf2c0325779600520896/\\$FILE/F\\_OC\\_BO\\_006\\_10\\_EC.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/510f9aacb0a15d7603256ced005d3cf3/0eb37c308fdcf2c0325779600520896/$FILE/F_OC_BO_006_10_EC.pdf)
- Aduana del Ecuador*. (Abril de 2017). Retrieved 20 de Octubre de 2017 from <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- ANAPQUI. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.anapqui.org.bo/produccion.htm>
- APQUISA. (2014). Recuperado el 15 de 04 de 2015, de [apquisa.com.bo/certificaciones.php](http://apquisa.com.bo/certificaciones.php)
- ALADI. (s.f.). *Alianza Latinoamericana de Integración*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/510f9aacb0a15d7603256ced005d3cf3/0eb37c308fdcf2c0325779600520896/\\$FILE/F\\_OC\\_BO\\_006\\_10\\_EC.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/510f9aacb0a15d7603256ced005d3cf3/0eb37c308fdcf2c0325779600520896/$FILE/F_OC_BO_006_10_EC.pdf)
- Banco Mundial*. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Banco Central del Ecuador*. (2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Chamy, C. (20 de 01 de 2015). *BBC MUNDO*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150119\\_democracia\\_indice\\_economist\\_latinoamerica\\_ch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150119_democracia_indice_economist_latinoamerica_ch)
- Banco Mundial*. (2017). Retrieved 20 de Octubre de 2017 from [https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.RSB.GNFS.CD?end=2016&locations=EC&name\\_desc=true&start=2010](https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.RSB.GNFS.CD?end=2016&locations=EC&name_desc=true&start=2010)
- Banco Mundial*. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

*Banco Central del Ecuador*. (2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)

*CABOLQUI*. (2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Cámara Boliviana de exportadores de quínoa y productos orgánicos: <http://www.cabolqui.org/es/miembros/>

*Camari* . (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.camari.org/index.php/catalogo/alimentos/productos-de-soya>

*CABOLQUI*. (2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Cámara Boliviana de exportadores de quínoa y productos orgánicos: <http://www.cabolqui.org/es/miembros/>

Chamy, C. (20 de 01 de 2015). *BBC MUNDO*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150119\\_democracia\\_indice\\_economist\\_latinoamerica\\_ch](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150119_democracia_indice_economist_latinoamerica_ch)

*Código orgánico de la producción comercio e inversiones*. (2010). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec050es.pdf>

*Consulado de Bolivia* . (23 de Mayo de 2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <https://www.consuladodebolivia.com.ar/2017/05/23/sube-10-la-produccion-quinua-bolivia-supera-las-82-000-toneladas/>

*Datosmacro*. (2015). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/bolivia>

*El Universo*. (2012). Recuperado el 15 de 04 de 2015, de Ecuador en las Tics: <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>

*Ekos*. (Abril de 2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>

*Expreso*. (16 de Junio de 2016). Retrieved 20 de Octubre de 2017 from

<http://www.expreso.ec/economia/las-rutas-del-contrabando-de-los-cerdos-vacas-pollos-y-huevos-XX415918>

- Freedom House*. (2015). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/ecuador>
- Freedom House*. (2014). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2014/bolivia>
- Green Products*. (2016). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.greenproducts.com.ec/productos>
- Gutierrez, A. (2013). *Factores de crecimiento industrial en Bolivia*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/8eeb/docs/Andres\\_Gutierr ez.pdf](https://www.bcb.gob.bo/eeb/sites/default/files/8eeb/docs/Andres_Gutierr ez.pdf)
- Green Products*. (2016). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.greenproducts.com.ec/productos>
- Gobierno de España*. (2013). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de Barreras al comercio: [http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/Aranceleselevados\\_20080114.aspx](http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/Aranceleselevados_20080114.aspx)
- Geert Hofstede*. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- INEC. (03 de 05 de 2013). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior*. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://ibce.org.bo/informacion-acuerdos-comerciales.php>
- INEC. (03 de 05 de 2013). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- INEC. (06 de 2012). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Kim, T. M. (2016). *The Heritage Foundation*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de [http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights\\_Spanish.pdf](http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf)
- Mundial, B. (2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

<http://www.bancomundial.org/es/country/bolivia>

*Ministerio de economía y finanzas públicas de Bolivia.* (10 de Octubre de 2017).

Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de [http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com\\_prensa&ver=prensa&id=3194&seccion=306&categoria=5](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=3194&seccion=306&categoria=5)

*Manna* . (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

<http://www.camari.org/index.php/catalogo/alimentos/productos-de-soya>

*Ministerio de Comercio Exterior.* (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

*Ministerio de Comercio Exterior.* (2016). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

<http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

*Ministerio coordinador de control social.* (06 de 2013). Recuperado el 15 de 04

de 2017, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Proyecto.pdf>

*Ministerio de Comunicación Bolivia.* (20 de 10 de 2015). Recuperado el 15 de

04 de 2017, de <http://enlace.comunicacion.gob.bo/index.php/2015/10/20/evolucion-de-las-tics-en-bolivia/>

*Ministerio de Agrocalidad.* (2011). Retrieved 17 de 11 de 2017 from

<http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/html/files/manual%20usuario%20revisión%20final.pdf>

Proaño, F. M. (09 de 2015). *EKOS Core Business*. Recuperado el 15 de 04 de

2017, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

Ponce, J. P. (27 de 01 de 2015). *Formación Gerencial* . Recuperado el 15 de

04 de 2017, de <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>

*Quinoa.* (17 de Junio de 2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de

Bolivia Popular: <http://www.quinoa.boliviapopular.com/2017/06/bolivia-de-espaldas-la-quinoa.html>

*Telesur.* (2016). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de

<https://www.telesurtv.net/news/Tasa-de-desempleo-en-Bolivia-es-la-mas-baja-de-Suramerica-20161228-0005.html>

*Página 7.* (30 de Abril de 2016). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://www.paginasiete.bo/economia/2016/4/30/aumenta-subempleo-entre-poblacion-segun-cedla-94974.html>

Telégrafo, E. (20 de 04 de 2014). *El telégrafo*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/el-veganismo-ya-esta-en-la-ciudad>

*The Global Economy.* (2017). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de [http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/)

*Trade Map.* (n.d.). Retrieved 20 de Octubre de 2017 from [https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3|218||068||100850|||8|1|1|1|2|1|1|1|1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218||068||100850|||8|1|1|1|2|1|1|1|1)

*UNASEP.* (s.f.). Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/10114/9/indice-de-estabilidad-politica-2016.pdf>

*UASB.* (2009). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>

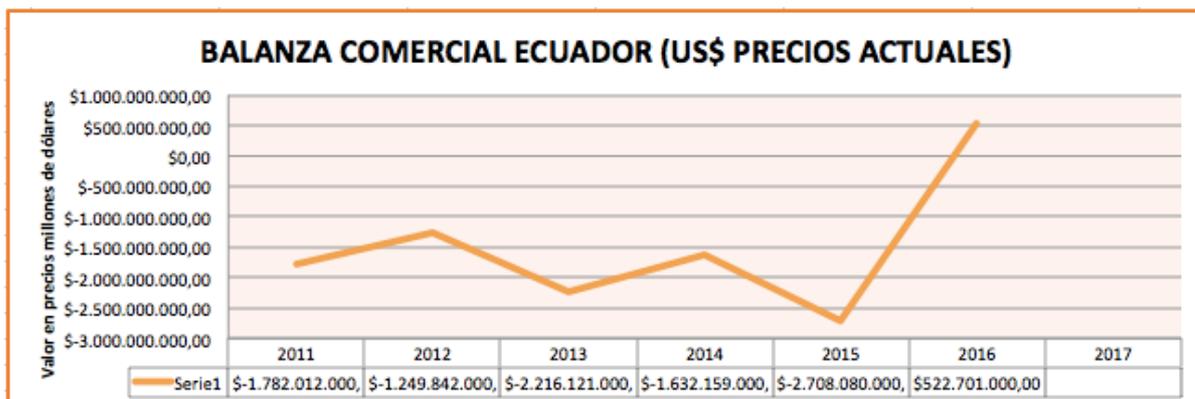
Quispe, A. (01 de Marzo de 2015). *La razón*. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Economía: [http://www.la-razon.com/economia/Cerca-poblacion-Bolivia-acceso-internet\\_0\\_2226377345.html](http://www.la-razon.com/economia/Cerca-poblacion-Bolivia-acceso-internet_0_2226377345.html)

*Veganos Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://es-la.facebook.com/Veganos-Ecuador-240145949447811/>

*Vidasostenible.* (n.d.). Retrieved 20 de Octubre de 2017 from <http://www.vidasostenible.org/informes/metano-vacas-y-cambio-climatico/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Balanza comercial Ecuador



Tomado de: Banco Mundial, 2016.

## Anexo 2. Exportaciones e Importaciones de la partida arancelaria

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Bolivia, Estado Plurinacional de					Ecuador exporta hacia el mundo				
		Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'1008509010	Alforfón, mijo y alpiste; los demás cereales. quinua (quinua) (chenopodium quinua): orgánica ...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1115

Código del producto	Descripción del producto	Bolivia, Estado Plurinacional de exporta hacia Ecuador					Bolivia, Estado Plurinacional de exporta hacia el mundo				
		Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2012	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
'1008509000	Las demás quinuas (quinua) (chenopodium quinua)	0	0	0	0	0	78912	153259	196637	107706	81437

Tomado de: Trade Map.

## Anexo 3. Matriz EFE

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Ecuador es miembro de la ALADI y comercia con sus miembros con preferencia regional arancelaria 4, y el acuerdo de apertura de mercados (A.R.AM n1).	0.1	4	0,4

2. En el Ecuador se han creado grupos y asociaciones de veganos que promocionan este estilo de vida.	0.1	4	0,4
3. El desarrollo tecnológico ha mejorado y los Tics posicionan al Ecuador en el puesto 91	0.05	3	0,15
4. Más del 40% de la población ha tomado conciencia de la buena alimentación	0.07	3	0,21
5. Hay asociaciones bolivianas que controlan la producción de quínoa y el precio de comercialización internacional	0.06	4	0,24
6. Mayoría de la comida vegetariana contiene gluten	0.04	3	0,12
7. Hay más de 6 empresas exportadoras de quinua en la cámara de comercio boliviana	0.05	4	0,2
8. Cartera de productos veganos limitada	0.09	4	0,36
9. Capacidad de Inversión en alimentación es alta (Ecuador)	0.02	3	0,06
10. Influencia Europea en el mercado Ecuatoriano	0.04	4	0,16
<b>Amenazas</b>			

1. Balanza comercial deficitaria	0.02	1	0,02
2. El riesgo país ha aumentado a 711	0.06	2	0,12
3. Salvaguardias a materias primas	0.01	1	0,01
4. Industria alimenticia y vegetariana tiene mucha posibilidad de productos sustitutos.	0.05	2	0,1
5. Existen dos competidores potentes para la industria de comida vegana.	0.03	2	0,06
6. Producción de quinua Ecuatoriana y peruana.	0.09	2	0,18
7. Diversidad de quínoa.	0.01	1	0,01
8. Inestabilidad política.	0.05	1	0,05
9. Diversidad de cereales.	0.05	2	0,1
10. Temor a consumir productos naturales nuevos en el mercado	0.01	1	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

Anexo 4. Ficha técnica Focus Group

<b>Fecha Grupo Focal:</b>	14 de Octubre del 2017
<b>Tema:</b>	Inserción de un nuevo producto

	orgánico “carne de quinua” a base de quinua Boliviana en el mercado Quiteño
<b>Lugar y Hora”</b>	Quito-Norte, sector Santa Lucía 3:30 pm
<b>Duración:</b>	30 Minutos
<b>Número de Participantes:</b>	8
<b>Nombre del Moderador:</b>	Estefanía Aguirre
<b>Tipo de participantes:</b>	Personas entre 16-70 años de edad Veganos, vegetarianos oblatos, deportistas, consumidor normal.
<b>Preguntas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tienen conocimiento de qué es un producto orgánico?</li> <li>● Qué productos orgánicos conocen?</li> <li>● Han escuchado sobre los sustitutos cárnicos orgánicos? Cuáles han consumido?</li> <li>● Cómo se han enterado de las mismas?</li> <li>● Qué buscan en un producto orgánico?</li> <li>● Qué conocimiento comparten de la quinua? Les agradecería un producto cárnico a base de quinua?</li> <li>● Cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto así orgánico?</li> <li>● En qué lugar les gustaría adquirir el producto?</li> <li>● Por qué medio les gustaría conocer del producto?</li> <li>● Con qué colores identifican a un producto orgánico? De estos 2 nombres cual consideran es el más llamativo?</li> </ul>

### Anexo 5. Tabla de contingencia Marcas de carne-Gramaje

Tabla # 1	Gramaje	120gr-150gr	150gr-200gr	Total general	
Marcas de carnicos	100gr-120gr				
Juris		8,09%	2,13%	0,43%	10,64%
Don Diego		5,96%	1,70%	0,85%	8,51%
Supremo		3,40%	3,40%	0,00%	6,81%
Fritz		25,53%	12,77%	12,77%	51,06%
Pronaca		0,00%	5,11%	0,00%	5,11%
Sin Marca		0,00%	0,00%	2,98%	2,98%
Supermaxi		0,00%	6,81%	0,00%	6,81%
Ninguno		3,83%	0,00%	0,00%	3,83%
Casa Noble		0,00%	4,26%	0,00%	4,26%
<b>Total general</b>		<b>46,81%</b>	<b>36,17%</b>	<b>17,02%</b>	<b>100,00%</b>

### Anexo 6. Tabla de contingencia: Consumo de carne orgánica-Marcas orgánicas

Tabla # 2	Marcas Orgánicas	Manna	Len Vege	Sol- Yah	Ninguno	Terra Fertli	Mercadi	Total general
Consumo de carne orgánica	Green Products							
SI		7,21%	3,60%	6,31%	4,50%	2,70%	0,90%	26,13%
NO		0,00%	0,00%	0,00%	1,80%	72,07%	0,00%	73,87%
<b>Total general</b>		<b>7,21%</b>	<b>3,60%</b>	<b>6,31%</b>	<b>6,31%</b>	<b>74,77%</b>	<b>0,90%</b>	<b>100,00%</b>

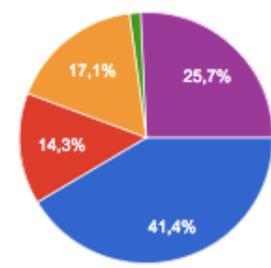
### Anexo 7. Tabla de correlación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P1	1																
P2	-0,0418856	1															
P3	-0,0917111	0,18108536	1														
P4	-0,0756386	0,05429554	0,68837801	1													
P5	-0,0591122	0,01880552	-0,5196463	-0,3451858	1												
P6	-0,0745415	-0,0231128	0,04284056	-0,0133709	-0,0922523	1											
P7	0,00114842	0,19452602	0,31111498	0,35724023	-0,1635341	-0,0065667	1										
P8	-0,1955863	0,32714039	0,03030859	-0,0259019	0,03284699	-0,1178824	-0,0954011	1									
P9	-0,1014243	0,03802279	0,01249846	0,03282276	0,14957594	-0,1882215	-0,0632602	0,05889536	1								
P10	-0,2168918	0,03687554	-0,0416298	-0,0964956	0,29118672	0,06295462	-0,1707033	-0,0241327	0,18559394	1							
P11	-0,125838	0,05332199	0,0698144	0,09612998	0,1864218	0,06157811	-0,0659118	0,01279993	0,23913417	0,58736878	1						
P12	-0,0754169	0,04580649	0,04827687	0,2002758	0,13759654	-0,003869	-0,0157071	0,03120845	0,07757334	0,48010863	0,70203744	1					
P13	-0,0738091	0,28335475	0,15391353	0,25212813	-0,085467	0,05612548	0,40789834	0,05332887	-0,1319572	-0,1472117	-0,0314008	-0,1356802	1				
P14	-0,0332024	0,30329097	0,05564462	0,16310221	0,04497986	0,14725704	0,28613208	-0,0998028	-0,0778274	-0,0673772	-0,0453861	0,11717999	0,40029887	1			
P15	0,11880016	0,0556455	0,07584068	0,14180983	-0,1278978	0,12920111	0,03022381	0,07304317	0,08532418	-0,0575083	-0,0767178	-0,0643994	-0,1040479	0,00166757	1		
P16	-0,0917111	-0,0207212	0,05803196	-0,0648452	0,05363723	0,04284056	-0,132688	-0,0920854	-0,0224972	0,14050051	0,31087756	0,22739598	-0,1568734	-0,1734803	0,0158537	1	
P17	-0,0612831	-0,0509642	0,15179281	0,20823941	-0,0378324	-0,0749692	-0,1817643	-0,0533791	0,08060205	0,11645356	0,15095635	0,14658806	-0,1514905	-0,1895706	-0,0796409	-0,0974193	1
P18	-0,1067298	-0,1831138	0,15364717	0,12005796	-0,0072207	0,08134963	-0,1739999	-0,1670011	-0,1602165	0,19098059	0,07897637	0,07431516	-0,1734797	-0,1525782	0,0336313	-0,0481409	0,64373946

### Anexo 8. Tabulación encuestas

**Pregunta 1.** ¿Qué tipo de alimento orgánico consume en su dieta diaria?

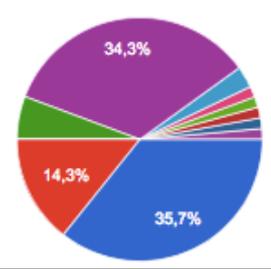
70 respuestas



- Vegetales
- Granos (Frijol, lenteja)
- Cereales
- Embutidos
- Carnes

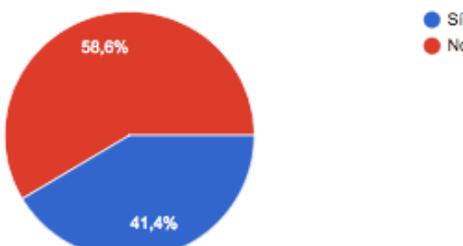
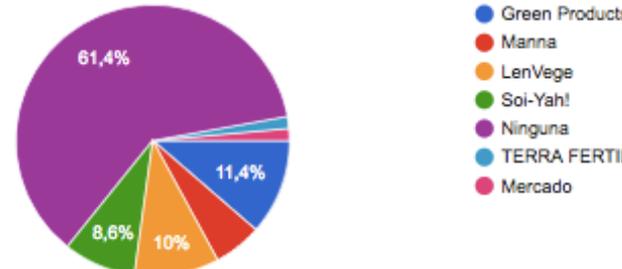
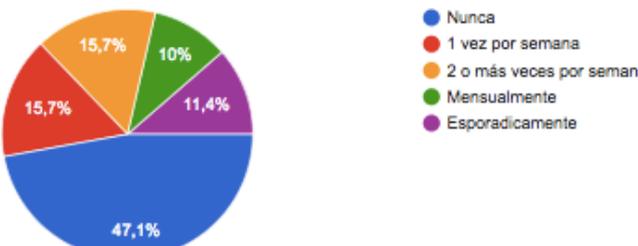
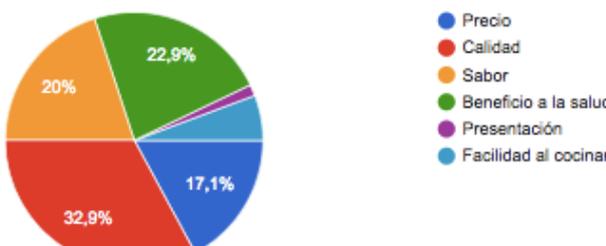
**Pregunta 2.** ¿Qué productos cárnicos consume comúnmente?

70 respuestas



- Juris
- Don Diego
- Supremo
- Fritz
- Pronaca
- sin marca
- Ninguno
- Marca supermaxi

▲ 1/2 ▼

<p>Pregunta 3.</p>	<p>¿Ha consumido o consume habitualmente carne orgánica?</p> <p>70 respuestas</p>  <p>Legend: Si (blue), No (red)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>41,4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>58,6%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	41,4%	No	58,6%										
Respuesta	Porcentaje																
Si	41,4%																
No	58,6%																
<p>Pregunta 4.</p>	<p>¿Qué marca de carne orgánica consume?</p> <p>70 respuestas</p>  <p>Legend: Green Products (blue), Manna (red), LenVege (orange), Soi-Yah! (green), Ninguna (purple), TERRA FERTIL (light blue), Mercado (pink)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Marca</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Green Products</td> <td>11,4%</td> </tr> <tr> <td>Manna</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>LenVege</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Soi-Yah!</td> <td>8,6%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>61,4%</td> </tr> <tr> <td>TERRA FERTIL</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>Mercado</td> <td>1,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Marca	Porcentaje	Green Products	11,4%	Manna	1,4%	LenVege	10%	Soi-Yah!	8,6%	Ninguna	61,4%	TERRA FERTIL	1,4%	Mercado	1,4%
Marca	Porcentaje																
Green Products	11,4%																
Manna	1,4%																
LenVege	10%																
Soi-Yah!	8,6%																
Ninguna	61,4%																
TERRA FERTIL	1,4%																
Mercado	1,4%																
<p>Pregunta 5.</p>	<p>¿Cada cuánto consume este producto?</p> <p>70 respuestas</p>  <p>Legend: Nunca (blue), 1 vez por semana (red), 2 o más veces por semana (orange), Mensualmente (green), Esporadicamente (purple)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>47,1%</td> </tr> <tr> <td>1 vez por semana</td> <td>15,7%</td> </tr> <tr> <td>2 o más veces por semana</td> <td>15,7%</td> </tr> <tr> <td>Mensualmente</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Esporadicamente</td> <td>11,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Porcentaje	Nunca	47,1%	1 vez por semana	15,7%	2 o más veces por semana	15,7%	Mensualmente	10%	Esporadicamente	11,4%				
Frecuencia	Porcentaje																
Nunca	47,1%																
1 vez por semana	15,7%																
2 o más veces por semana	15,7%																
Mensualmente	10%																
Esporadicamente	11,4%																
<p>Pregunta 6.</p>	<p>¿Qué característica considera usted más importante al momento de comprar un producto orgánico?</p> <p>70 respuestas</p>  <p>Legend: Precio (blue), Calidad (red), Sabor (orange), Beneficio a la salud (green), Presentación (purple), Facilidad al cocinar (light blue)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Precio</td> <td>17,1%</td> </tr> <tr> <td>Calidad</td> <td>32,9%</td> </tr> <tr> <td>Sabor</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Beneficio a la salud</td> <td>22,9%</td> </tr> <tr> <td>Presentación</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>Facilidad al cocinar</td> <td>1,4%</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Porcentaje	Precio	17,1%	Calidad	32,9%	Sabor	20%	Beneficio a la salud	22,9%	Presentación	1,4%	Facilidad al cocinar	1,4%		
Característica	Porcentaje																
Precio	17,1%																
Calidad	32,9%																
Sabor	20%																
Beneficio a la salud	22,9%																
Presentación	1,4%																
Facilidad al cocinar	1,4%																

<p>Pregunta 7.</p>	<p>¿Tendría interés por un producto con estas características?</p> <p>70 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>68,6%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	68,6%	No	1,4%	Tal vez	30%																																																	
Respuesta	Porcentaje																																																									
Sí	68,6%																																																									
No	1,4%																																																									
Tal vez	30%																																																									
<p>Pregunta 8.</p>	<p>¿Tendría interés por un producto con estas características?</p> <p>70 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí</td> <td>68,6%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>1,4%</td> </tr> <tr> <td>Tal vez</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Sí	68,6%	No	1,4%	Tal vez	30%																																																	
Respuesta	Porcentaje																																																									
Sí	68,6%																																																									
No	1,4%																																																									
Tal vez	30%																																																									
<p>Pregunta 9.</p>	<p>¿Dentro del rango de precios ( 5-15 \$ por empaque con 6 unidades de 120gr), cuál sería el precio que consideraría muy barato que le haga dudar de la calidad del producto y no lo compraría ?</p> <p>70 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Precio</th> <th>Respuestas</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>\$5</td><td>5</td><td>7,1%</td></tr> <tr><td>\$6</td><td>2</td><td>2,9%</td></tr> <tr><td>\$7</td><td>2</td><td>2,9%</td></tr> <tr><td>\$8</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$9</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$10</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$11</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$12</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$13</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$14</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$15</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>5,00</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>5</td><td>43</td><td>61,4%</td></tr> </tbody> </table>	Precio	Respuestas	Porcentaje	\$5	5	7,1%	\$6	2	2,9%	\$7	2	2,9%	\$8	1	1,4%	\$9	1	1,4%	\$10	1	1,4%	\$11	1	1,4%	\$12	1	1,4%	\$13	1	1,4%	\$14	1	1,4%	\$15	1	1,4%	5,00	1	1,4%	5	43	61,4%															
Precio	Respuestas	Porcentaje																																																								
\$5	5	7,1%																																																								
\$6	2	2,9%																																																								
\$7	2	2,9%																																																								
\$8	1	1,4%																																																								
\$9	1	1,4%																																																								
\$10	1	1,4%																																																								
\$11	1	1,4%																																																								
\$12	1	1,4%																																																								
\$13	1	1,4%																																																								
\$14	1	1,4%																																																								
\$15	1	1,4%																																																								
5,00	1	1,4%																																																								
5	43	61,4%																																																								
<p>Pregunta 10.</p>	<p>¿Dentro del rango de precios ( 5-15\$ por empaque con 6 unidades de 120gr), cuál sería el precio que consideraría barato, pero que compraría el producto ?</p> <p>70 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Precio</th> <th>Respuestas</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>\$5</td><td>4</td><td>5,7%</td></tr> <tr><td>\$6</td><td>11</td><td>15,7%</td></tr> <tr><td>\$7</td><td>15</td><td>21,4%</td></tr> <tr><td>\$8</td><td>17</td><td>24,3%</td></tr> <tr><td>\$9</td><td>4</td><td>5,7%</td></tr> <tr><td>\$10</td><td>3</td><td>4,3%</td></tr> <tr><td>\$11</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$12</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$13</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$14</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>\$15</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>5,50 USD</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>6</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>6,50</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>7 dolares</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>9</td><td>2</td><td>2,9%</td></tr> <tr><td>12</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> <tr><td>us...</td><td>1</td><td>1,4%</td></tr> </tbody> </table>	Precio	Respuestas	Porcentaje	\$5	4	5,7%	\$6	11	15,7%	\$7	15	21,4%	\$8	17	24,3%	\$9	4	5,7%	\$10	3	4,3%	\$11	1	1,4%	\$12	1	1,4%	\$13	1	1,4%	\$14	1	1,4%	\$15	1	1,4%	5,50 USD	1	1,4%	6	1	1,4%	6,50	1	1,4%	7 dolares	1	1,4%	9	2	2,9%	12	1	1,4%	us...	1	1,4%
Precio	Respuestas	Porcentaje																																																								
\$5	4	5,7%																																																								
\$6	11	15,7%																																																								
\$7	15	21,4%																																																								
\$8	17	24,3%																																																								
\$9	4	5,7%																																																								
\$10	3	4,3%																																																								
\$11	1	1,4%																																																								
\$12	1	1,4%																																																								
\$13	1	1,4%																																																								
\$14	1	1,4%																																																								
\$15	1	1,4%																																																								
5,50 USD	1	1,4%																																																								
6	1	1,4%																																																								
6,50	1	1,4%																																																								
7 dolares	1	1,4%																																																								
9	2	2,9%																																																								
12	1	1,4%																																																								
us...	1	1,4%																																																								





#### Anexo 9. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	129.089	143.922	153.907	164.275	175.261
<b>Costo materia prima</b>	42.975	47.382	53.611	57.253	58.843
<b>Costo indirecto de fabricación</b>	7.260	7.958	8.197	8.444	8.698
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>78.854</b>	<b>88.582</b>	<b>92.098</b>	<b>98.578</b>	<b>107.721</b>
<b>Gastos sueldos</b>	33.967	36.304	36.630	38.473	39.606
<b>Gastos generales</b>	31.040	26.576	27.869	28.707	29.569
<b>Gastos de depreciación</b>	3.046	5.045	7.044	6.171	6.171
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>10.801</b>	<b>20.657</b>	<b>20.555</b>	<b>25.228</b>	<b>32.374</b>
<b>Gastos de intereses</b>	2.122	1.747	1.324	849	314
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>8.678</b>	<b>18.911</b>	<b>19.231</b>	<b>24.379</b>	<b>32.060</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	1.770	2.837	2.885	3.657	4.809
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6.909</b>	<b>16.074</b>	<b>16.346</b>	<b>20.722</b>	<b>27.251</b>
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>	1.520	3.536	3.596	4.559	5.995
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.389</b>	<b>12.538</b>	<b>12.750</b>	<b>16.163</b>	<b>21.256</b>

#### Anexo 10. Estado de situación financiera (Balance General)

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>64.466</b>	<b>67.740</b>	<b>77.028</b>	<b>85.973</b>	<b>98.018</b>	<b>114.706</b>
<b>Corrientes</b>	<b>10.381</b>	<b>16.701</b>	<b>31.034</b>	<b>47.023</b>	<b>65.239</b>	<b>88.098</b>
Efectivo	10.381	11.827	25.816	41.414	59.261	81.767
Cuentas por Cobrar	-	4.501	4.811	5.143	5.485	5.849
Inventarios	-	373	408	466	494	482
<b>No Corrientes</b>	<b>54.085</b>	<b>51.039</b>	<b>45.994</b>	<b>38.950</b>	<b>32.779</b>	<b>26.608</b>
Propiedad, Planta y Equipo	54.085	54.085	54.085	54.085	54.085	54.085
Depreciación acumulada	-	3.046	8.091	15.135	21.306	27.477
<b>PASIVOS</b>	<b>19.340</b>	<b>17.912</b>	<b>14.662</b>	<b>10.856</b>	<b>6.739</b>	<b>2.171</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.588</b>	<b>1.731</b>	<b>1.741</b>	<b>1.913</b>	<b>2.171</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	353	369	382	396	410
Sueldos por pagar	-	643	772	772	772	772
Impuestos por pagar	-	592	591	586	745	988
<b>No Corrientes</b>	<b>19.340</b>	<b>16.323</b>	<b>12.931</b>	<b>9.116</b>	<b>4.825</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	19.340	16.323	12.931	9.116	4.825	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>45.126</b>	<b>49.828</b>	<b>62.366</b>	<b>75.116</b>	<b>91.280</b>	<b>112.536</b>
Capital	45.126	45.126	45.126	45.126	45.126	45.126
Utilidades retenidas	-	<b>4.702</b>	<b>17.240</b>	<b>29.990</b>	<b>46.154</b>	<b>67.410</b>

#### Anexo 11. Flujo de efectivo

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	4.463	17.381	19.414	22.137	27.332
Utilidad Neta		4.702	12.538	12.750	16.163	21.256
<b>Depreciaciones y amortización</b>						
+ Depreciación		3.046	5.045	7.044	6.171	6.171
- Δ CxC		(4.501)	(309)	(332)	(342)	(364)
- Δ Inventario PT	-	(373)	(35)	(58)	(27)	12
+ Δ CxP PROVEEDORES		353	16	14	14	14
+ Δ Sueldos por pagar		643	129	-	-	-
+ Δ Impuestos		592	(2)	(4)	159	243
<b>Actividades de Inversión</b>	(54.085)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y	(54.085)		-	-	-	-

<b>intangibles</b>						
<b>Actividades de Financiamiento</b>	64.466		(3.392)	(3.815)	(4.290)	(4.825)
<b>+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo</b>	19.340	16.323	(3.284)	(3.815)	(4.290)	(4.825)
<b>- Pago de dividendos</b>		-	-	-	-	-
<b>+ Δ Capital</b>	45.126		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	10.381	1.446	13.989	15.599	17.847	22.506
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		10.381	11.827	25.816	41.414	59.261
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>10.381</b>	<b>11.827</b>	<b>25.816</b>	<b>41.414</b>	<b>59.261</b>	<b>81.767</b>

## Anexo 12. Flujo de caja del proyecto

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		10.801	20.657	20.555	25.228	32.374
<b>Gastos de depreciación</b>		3.737	5.909	7.908	7.274	7.201
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		1.770	2.837	2.885	3.657	4.809
<b>22% IMPUESTO A LA RENTA</b>		2.206	3.536	3.596	4.559	5.995
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		10.561	20.193	21.982	24.286	28.771
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(10.381)	-	-	-	-	-
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	4.345	(620)	(594)	(460)	(712)
<b>RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	-	-	-	-	-	(1.959)
<b>VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(10.381)	4.345	(620)	(594)	(460)	(2.671)
<b>INVERSIONES</b>	(54.085)	-	-	-	-	-
<b>RECUPERACIONES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Recuperación maquinaria</b>	-	-	-	-	-	1.100

Recuperación vehículos	-	-	-	-	-	10.000
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	606
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>DE (54.085)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.706</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(64.466)</b>	<b>14.906</b>	<b>19.573</b>	<b>21.388</b>	<b>23.826</b>	<b>37.806</b>

Anexo 13. Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(64.466)</b>	<b>14.906</b>	<b>19.573</b>	<b>21.388</b>	<b>23.826</b>	<b>37.806</b>
Préstamo	19.340	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.122)	(1.747)	(1.324)	(849)	(314)
Amortización del capital	-	(3.017)	(3.392)	(3.815)	(4.290)	(4.825)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(45.126)</b>	<b>9.767</b>	<b>14.434</b>	<b>16.249</b>	<b>18.687</b>	<b>32.667</b>

Anexo 14. Tasas de descuento

<b>Tasa libre de riesgo</b>	<b>2,46%</b>
<b>Rendimiento del Mercado</b>	<b>11,72%</b>
<b>Beta</b>	<b>0,75</b>
<b>Beta Apalancada</b>	<b>0,71</b>
<b>Riesgo País</b>	<b>4,47%</b>
<b>Tasa de Impuestos</b>	<b>22,00%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15,00%</b>
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>33,70%</b>
<b>Razón Deuda/Capital</b>	<b>43%</b>
<b>Costo Deuda Actual</b>	<b>11,80%</b>
<b>Precio Dow Jones</b>	
<b>05/01/2017</b>	<b>Hace 5</b>
2.731,33	<b>Años</b> 1.569,19
<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
<b>WACC</b>	<b>13,03%</b>
<b>CAPM</b>	<b>15,26%</b>

Anexo 15. Índices financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	------------------

<b>Razon corriente</b>	10,51	17,93	27,01	34,09	40,59	1,85
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
<b>Razón deuda / capital</b>	35,95%	23,51%	14,45%	7,38%	1,93%	53%
<b>ACTIVIDAD</b>						
<b>Rotación activos fijos</b>	2,5	3,1	3,9	5	6,6	2,6
<b>RENTABILIDAD</b>						
<b>MARGEN BRUTO</b>	61,08%	61,55%	59,84%	60,01%	61,46%	23,72%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	8,37%	14,35%	13,36%	15,36%	18,47%	6,06%
<b>MARGEN NETO</b>	4,17%	8,71%	8,28%	9,84%	12,13%	4,36%

