



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de
Empresas

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA EL
MODELO DE NEGOCIO DE GALLETAS DE
QUÍNOA EN LA CIUDAD DE CUENCA
PARA EL AÑO 2021

Autores:
Teodoro Andrés Loyola Vintimilla; Virginia Pérez
Carrasco

Directora:
María Elena Castro Rivera

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a quienes han creído en mí
incondicionalmente, María Elena, Pablo y Mateo.

Virginia Pérez

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, quienes han sido
mi gran apoyo.

Teodoro Loyola

AGRADECIMIENTO

Primeramente, queremos agradecer a Dios por su guía y cuidado incondicional. A nuestra tutora por brindarnos toda su ayuda para la realización de este trabajo. Y a nuestros padres y hermanos por apoyarnos siempre.

Teodoro y Virginia

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE	III
Índice de contenido	III
Índice de tablas y figuras	V
Tablas	V
Figuras	VI
Índice de anexos.....	VII
RESUMEN:	VIII
ABSTRACT:.....	IX
Introducción	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
1.1. Marco teórico de Plan de Negocios.....	3
1.2. Fuentes secundarias y Estado del arte	5
1.2.1 Fuentes secundarias	5
1.2.2 Estado del Arte	7
Conclusión.....	11
Capítulo 2.....	12
2. Análisis del entorno del negocio.....	12
2.1. Matriz FODA de la idea de negocio.....	12
2.1.1 Matriz de lineamientos estratégicos: FODA Cruzado.....	13
2.2. Matriz de las Cinco fuerzas de Porter	16
2.3. Análisis PESTAL	19
Conclusión.....	23
Capítulo 3.....	24
3. Investigación de mercados	24
3.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.....	24
3.1.1 Problema de la investigación	24
3.1.2 Objetivos de la investigación:.....	25

3.2. Diseño del plan de investigación.....	25
3.3 Recopilación de datos.....	27
3.3.1 Investigación cualitativa	27
3.3.1.1 Entrevistas a expertos	28
3.3.1.2 Grupos focales	47
3.3.1.2.1 Resultados de los grupos focales.....	48
3.3.2 Investigación cuantitativa	51
3.3.2.1 Prueba piloto	51
3.3.2.2 Resultados de la prueba piloto:	54
3.3.2.3 Cuestionario definitivo.....	62
3.3.2.4 Muestreo	65
3.4 Preparación y análisis de datos.....	67
3.4.1 Resultados.....	68
3.5. Interpretación de resultados y conclusiones del capítulo	84
Capítulo 4.....	86
4. Estudio técnico.....	86
4.1 Diseño de la marca	86
4.2. Macro y micro localización de la planta	88
4.3. Determinación del tamaño óptimo	90
4.5. Análisis de los recursos necesarios	93
4.5.1 Maquinaria y equipo	94
4.5.2 Local	98
4.5.3 Mano de obra	99
4.5.3 Materia prima	100
Capítulo 5.....	103
5.Estudio económico - financiero	103
5.1. Inversión inicial.....	103
5.2. Capital de trabajo	103
5.2.1 Ciclo Productivo	104
5.3. Inversión en Servicios Básicos.....	105
5.4. Flujos relevantes.....	105
5.5. Indicadores financieros	109
5.6. Análisis de sensibilidad.....	110

5.7. Punto de equilibrio	112
Capítulo 6.....	114
6.Informe de resultados.....	114
Referencias:.....	118
Anexos	124

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1: Matriz de FODA cruzado	13
Tabla 2: Aspectos prácticos, para la elaboración de la investigación de mercados.....	27
Tabla 3: Cuadro resumen	44
Tabla 4: Total de habitantes de Cuenca, Ecuador por estrato.....	66
Tabla 5: Consumo de producto saludables en relación al sexo	77
Tabla 6: Frecuencia de consumo de alimentos saludables en relación al sexo y edad	78
Tabla 7: Conocimiento de los beneficios de la quínoa en relación a la edad	79
Tabla 8: Aceptabilidad de los consumidores a comprar galletas de quínoa en relación al sexo y edad.....	79
Tabla 9: Aceptabilidad de comprar galletas de quínoa en relación a la edad de los hijos de los clientes	80
Tabla 10: Importancia de la presentación del producto en relación a la edad y sexo.....	81
Tabla 11: Relación precio-estado civil	81
Tabla 12: Edad de las personas que desean comprar en línea	82
Tabla 13: Preferencia de los sabores en relación al sexo.....	82
Tabla 14: Establecimientos en donde se compran alimentos saludables en relación al sexo y edad de los consumidores	83
Tabla 15: Medios de difusión preferidos según la edad de los consumidores.....	83
Tabla 16: Determinación de la microlocalización de la planta.....	89
Tabla 17: Procesos productivos	92
Tabla 18: Costo de la maquinaria	97
Tabla 19: Costo de los utensilios	97
Tabla 20: Costo de mano de obra	100
Tabla 21: Costo de la Materia.....	101
Tabla 22: Costo de Materia prima de los sabores elegidos en las encuestas	101
Tabla 23: Costo total por empaque	102
Tabla 24: Inversión inicial	103
Tabla 25: Capital de trabajo.....	104
Tabla 26: Ciclo productivo	105
Tabla 27: Costos de servicios básico	105

Tabla 28: Préstamo bancario.....	108
Tabla 29: Flujo de caja.....	109
Tabla 30: Indicadores financieros	110
Tabla 31: Análisis de sensibilidad escenario	111
Tabla 32: Análisis de sensibilidad escenario pesimista	112
Tabla 33: Análisis del punto de equilibrio	113

Figuras

Ilustración 1: Galletas Quaker	17
Ilustración 2: Snacks Wipala	18
Ilustración 3: Galletas Delicias del Austro	18
Ilustración 4: Galletas Belvita.....	18
Ilustración 5: Logo de Family Bakers.....	30
Ilustración 6: Logo de Delicias del Austro	33
Ilustración 7: Logo Pili y Loli.....	37
Ilustración 8: Logo de Amapola	39
Ilustración 9: Logo de Sotortas	41
Ilustración 10: Sexo de los encuestados de la prueba piloto.....	54
Ilustración 11: Edad de los encuestados de la prueba piloto	54
Ilustración 12: Estado civil de los encuestados de la prueba piloto.....	55
Ilustración 13: Total de encuestados en la prueba piloto con y sin hijos.....	55
Ilustración 14: Edad de los hijos de los encuestados de la prueba piloto	56
Ilustración 15: Total de encuestados en la prueba piloto que consumen productos saludables	56
Ilustración 16: Preferencia de los encuestados de la prueba piloto a productos nacionales o extranjeros.....	57
Ilustración 17: Apoyo de los encuestados de la prueba piloto a los emprendimientos nacionales.....	57
Ilustración 18: Marcas de productos saludables conocidas entre los encuestados de la prueba piloto	58
Ilustración 19: Conocimiento de los encuestados de la prueba piloto sobre los beneficios de la quínoa.....	58
Ilustración 20: Disposición de los encuestados de la prueba piloto a comprar galletas de quínoa.....	59
Ilustración 21: Importancia de la presentación según los encuestados de la prueba piloto	59
Ilustración 22: Precios preferidos de los encuestados de la prueba piloto.....	60
Ilustración 23: Establecimientos de compra preferidos de los encuestados de la prueba piloto	60
Ilustración 24: Preferencia de comprar física o virtualmente de los encuestados de la prueba piloto	61

Ilustración 25: Tipo de promoción preferida de los encuestados de la prueba piloto.....	61
Ilustración 26: Tipo de difusión preferida de los encuestados de la prueba piloto.....	62
Ilustración 27: Sexo de los encuestados.....	68
Ilustración 28: Edad de los encuestados	68
Ilustración 29: Estado civil de los encuestados.....	69
Ilustración 30: Total de encuestados con y sin hijos.....	69
Ilustración 31: Edad de los hijos de los encuestados	70
Ilustración 32: Total de encuestados que consumen productos saludables	70
Ilustración 33: Frecuencia de los encuestados de consumir productos saludables	71
Ilustración 34: Marcas conocidas de productos saludables según los encuestados	71
Ilustración 35: Importancia según los encuestados del origen del producto	72
Ilustración 36: Apoyo de los encuestados a los emprendimientos nacionales.....	72
Ilustración 37: Conocimiento de los encuestados de los beneficios de la quínoa	73
Ilustración 38: Disposición de los encuestados a adquirir galletas de quínoa	73
Ilustración 39: Combinación de sabores preferida de los encuestados.....	74
Ilustración 40: Importancia de la presentación según los encuestados.....	74
Ilustración 41: Precio preferido según los encuestados	75
Ilustración 42: Establecimientos de compra preferidos de los encuestados	75
Ilustración 43: Total de encuestados que prefieren su compra físicamente.....	76
Ilustración 44: Tipo de promoción preferida de los encuestados	76
Ilustración 45: Tipo de publicidad más adecuada según los encuestados	76
Ilustración 46: Logo de las galletas de quínoa.....	87
Ilustración 47: Ubicación geográfica de la planta.....	90
Ilustración 48: Flujograma de procesos	93
Ilustración 49: Balanza	94
Ilustración 50: Batidora industrial.....	95
Ilustración 51: Horno industrial	95
Ilustración 52: Máquina selladora.....	96
Ilustración 53: Refrigerador.....	96
Ilustración 54: Layout del local	99

Índice de anexos

Anexo 1: Respaldo de la realización de entrevistas a emprendedores.....	124
Anexo 2: Respaldo de la realización de grupos focales.....	125

RESUMEN:

La creciente tendencia mundial a preferir alimentos saludables genera que los productores creen nuevos snacks saludables y el caso del Ecuador no es la excepción. Por esto se han realizado estudios sobre snacks que utilicen a la quínoa como base de estos productos. El objetivo del presente trabajo, fue mostrar la viabilidad de implementar una empresa de producción y comercialización de galletas de quínoa en la zona urbana de la ciudad de Cuenca-Ecuador, Se pretendió mostrar esta viabilidad a través del análisis del entorno, estudio técnico, económico-financiero y de mercado. Los resultados fueron positivos demostrando que es factible este modelo de negocio. En el estudio de mercado existió una aceptación del 94,9% de los consumidores y relacionado a los indicadores financieros, el VAN alcanzó un valor de \$3.555,08 y una TIR de 31,56%.

Palabras clave: análisis de factibilidad, análisis económico-financiero galletas, análisis técnico, estudio de mercado, quínoa.

ABSTRACT:

The growing global trend to prefer healthy foods causes producers to create new healthy snacks and the case of Ecuador is no exception. For this reason, studies have been carried out on snacks that use quinoa as the base of these products. The objective of this work was to show the viability of implementing a company for the production and marketing of quinoa cookies in the urban area of the city of Cuenca-Ecuador. It was intended to show this viability through the analysis of the environment, technical, economic and market studies. The results were positive, demonstrating that this business model is feasible. In the market study there was an acceptance of 94.9% of consumers and related to financial indicators, the NPV reached a value of \$3,555.08 and an IRR of 31.56%.

Keywords: cookies, economic-financial analysis, feasibility analysis, market study, quinoa, technical analysis.

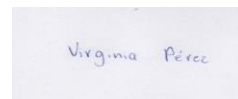


Teodoro Andrés Loyola Vintimilla

Ua083464

0985647940

teo98@es.uazuay.edu.ec



Virginia Pérez Carrasco

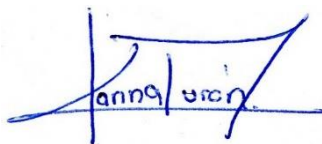
Ua083396

0979390353

virginia@es.uazuay.edu.ec



María Elena Castro Rivera



Firma Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade
C.I. 010260367-7

Introducción

En la actualidad, en el mercado se han cambiado los hábitos de consumo en relación a la alimentación, adquiriendo productos saludables. Esta tendencia se crea a partir de la concientización de los consumidores sobre las características dañinas de ciertos alimentos sobre todo de los denominados snacks, los cuales contienen grandes cantidades de azúcares, grasas, colorantes y aditivos que, si bien generan un buen sabor al producto, también repercuten gravemente en la salud de los consumidores.

Bajo esta premisa, ciertos productores a nivel mundial han creado nuevos alimentos cuyos valores nutricionales sean altos para cubrir las necesidades de los consumidores que desean incluir en su dieta snacks saludables. El Ecuador no es la excepción, sin embargo, se ha notado que, a pesar de ser un país agricultor, muchos de estos productos no son utilizados para la elaboración de snacks saludables, por lo que se ha querido estudiar la posibilidad de implementar un negocio que utilice un grano ancestral como es la quínoa para elaborar galletas. Por lo cual, el presente trabajo desea conocer si es factible a nivel de mercado, técnico y financiero-económico, este modelo de negocio.

Considerando lo mencionado anteriormente, el estudio inició con una fundamentación teórica y una revisión de investigaciones relacionadas con el presente proyecto con la finalidad de conocer los resultados y las recomendaciones que se obtuvieron en investigaciones similares. Posteriormente, se analizó el entorno en el cual la empresa se desarrollaría con la finalidad de establecer estrategias de acuerdo a las diferentes necesidades del mercado.

Concluyendo la parte inicial de la investigación, se procedió a elaborar un estudio de mercado, el cual se dividió en dos partes, la primera cualitativa y la siguiente cuantitativa. Dentro de la parte cualitativa se realizaron entrevistas a emprendedores del sector repostero de la ciudad y grupos focales a varias personas que cumplen con las características del público meta de esta investigación. Una vez realizada la investigación cualitativa, se desarrolló la parte cuantitativa en donde se efectuó una encuesta a una muestra de la población, la encuesta se formuló tomando en cuenta los resultados obtenidos en la parte cualitativa y los resultados de una prueba piloto que se realizó con anterioridad. La investigación de mercados brindó resultados muy útiles en cuanto a las estrategias del mix de marketing.

En el capítulo 4 se realizó el análisis técnico del proyecto en donde se determinó, el tamaño y la ubicación óptima para que funcione la planta, también se determinó la maquinaria y equipo, la mano de obra y la materia prima que esta empresa necesitaría para empezar a funcionar correctamente. Por otra parte, en el capítulo 5 se realizó el análisis económico - financiero, en donde se determinó la viabilidad del proyecto a través del cálculo de la inversión inicial, de indicadores financieros claves y de un análisis de sensibilidad. Por último, en el capítulo 6 de este trabajo se presenta un informe de resultados, en donde se describen los resultados más relevantes obtenidos en toda la investigación.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Marco teórico de Plan de Negocios

Planear

Según Cannice, Koontz y Weihrich (2012) el arte de planear implica elegir objetivos y decidir cuáles serán las acciones que se deben llevar a cabo para lograrlos.

Plan de negocio

El plan de negocios según el autor Viniegra (2007) es un documento en donde se ve plasmada la planificación de una organización donde se incluyen todas sus partes, como es la administración, las finanzas, la mercadotecnia, la producción, entre otras. Su objetivo es visualizar al negocio como un todo, es decir, que todas las áreas trabajen de forma conjunta.

Importancia de plan de negocio

Según Viniegra, la importancia del plan de negocios radica en la amplitud que tiene el mismo, ya que, cubre todas las áreas de una empresa lo que significa que el producto o servicio que esta ofrece está totalmente analizado. Esto quiere decir que, mediante el plan de negocios se amplía el conocimiento del mercado en el cual se comercializará el producto o servicio estudiado, la producción del mismo y la administración del negocio. Al tener un plan de negocios elaborado, las instituciones financieras estarán más abiertas a ofrecer financiamiento debido a que esto implica que existe menos incertidumbre.

Tipos de plan de negocios

De acuerdo con Weinberger (2009) existen cuatro tipos de plan de negocio: plan de negocio para una empresa en marcha, para una nueva empresa, para inversionistas y, por último, para administradores. La autora recalca que todos los planes deben convertirse en herramientas con el fin de ayudar a conseguir financiamiento y una buena administración operativa. El plan de negocio para nuevas empresas, parte de una idea inicial que se transforma en un instrumento de diseño para dar estructura y poner en marcha la idea de negocio.

Estructura del plan de negocios

Según Weinberger (2009) existe una gran variedad de estructuras que un plan de negocios puede tener y cada administrador debe escoger la estructura que más se alinee con sus necesidades y las de su empresa. La autora recomienda que se utilice el siguiente plan de negocios en empresas nuevas. Se debe empezar con un resumen ejecutivo en donde se presentan, de forma concreta, los aspectos más relevantes del plan de negocio. Seguido del resumen ejecutivo se debe realizar un análisis del entorno, en donde se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio. En esta parte, por lo general, se incluye un análisis económico, político, social, tecnológico y ambiental de las empresas mediante la aplicación de herramientas como la matriz FODA, la matriz de FODA cruzado, análisis de las cinco fuerzas de Porter y un análisis PESTEL.

A continuación, se incluyen partes de la planeación estratégica como la misión, visión, y objetivos de la empresa, una vez se tenga estos parámetros establecidos se sigue con un plan enfocado al marketing que utilizará la empresa y otro a la parte operativa de la misma, después de estos planes se analiza la estructura de costos y el plan para los recursos humanos de la empresa. La última parte que el plan de negocios debe incluir, es una proyección de los estados financieros y una evaluación de los mismos. Por último, se realizan conclusiones y recomendaciones.

Modelos de negocio

Según Álvarez (2013) el modelo de negocio hace referencia a un tipo de mecanismo que una empresa realiza con la finalidad de generar ingresos y beneficios a lo largo del tiempo. Y para cumplir exitosamente ese objetivo se debe crear y generar estrategias. En otras palabras, un modelo de negocio es la manera en la cual las empresas o industrias realizan sus planificaciones sobre sus ganancias económicas estableciendo un punto a seguir para atraer una mayor cantidad de clientes y/o consumidores, definir ofertas del bien o servicio por medio de publicidad y promociones, en fin, implementar estrategias para tener éxito en el mercado.

Estrategia del Océano Azul

De acuerdo con W. Chan Kim y Renne Mauborgne (2005) en su libro “Blue Ocean Strategy” esta estrategia trata de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas ya que si se quiere tener éxito a largo plazo, lo que se debe hacer es generar valor a través de la innovación, para lograr esto los autores proponen los siguientes pasos: 1. Crear nuevos espacios de consumo, 2. Centrarse en la idea global, no en los números, 3. Ir más allá de la demanda existente, 4. Asegurar la viabilidad comercial de la estrategia aplicada, aunque la aplicación de

estos cuatro puntos ayuda a promover la aplicación de una estrategia de océano azul exitosa las empresas que quieren mantenerse como líderes de industria siempre tienen que mantenerse al tanto de los cambios que suceden a su alrededor.

Lean Startup

La base del método Lean Startup radica en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos. Esta metodología tiene un proceso con tres etapas, las cuales deben ser realizadas en el menor tiempo posible. El primer paso de esta metodología es construir un producto con las funcionalidades mínimas para poder captar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes. El segundo paso es medir cómo los clientes perciben el producto creado. El tercer y último paso es utilizar la información del paso anterior para aprender y analizar si es viable el negocio de la manera en la cual se está formulando (Llamas, F y Fernandez, 2018).

Valor agregado

Según Rojas (2013), el valor agregado o valor añadido, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica única, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación frente a los demás.

1.2. Fuentes secundarias y Estado del arte

1.2.1 Fuentes secundarias

El marco teórico que sustenta el siguiente trabajo investigativo inicia con un análisis del entorno que según el autor Kotler (2012) se divide en el estudio de dos entornos: el microentorno y el macroentorno. El primero hace referencia a un estudio de participantes cercanos que afectan la capacidad de las organizaciones de servir a sus consumidores, entre ellos están los proveedores, los clientes, la competencia y otros integrantes. Por otro lado, en el macroentorno se definen fuerzas superiores como son las políticas, la economía, la tecnología, entre otras. Para esto, se llevarán a cabo tres análisis diferentes: la matriz FODA, la matriz las Cinco Fuerza de Porter y el análisis PESTEL.

La matriz FODA, recoge en cuatro cuadrículas tanto aspectos internos como las fortalezas y debilidades, como externos, las oportunidades y amenazas de una empresa, proyecto, etc. Por su lado, la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter brinda información acerca de la competencia

actual y potencial, el poder de los clientes y de los proveedores sobre la empresa y productos sustitutos de un proyecto u organización. Por último, el análisis PESTEL, es una recopilación de todos los datos externos que afectan directamente a una empresa, como son, políticas, economía, aspectos sociales, tecnología, aspectos ambientales y legales, es decir, lo que debe cumplir un emprendimiento para iniciar sus actividades, como son las normas sanitarias.

Según Sapag (2014) la investigación de mercados es una parte crítica para determinar la factibilidad de cualquier proyecto, ya que, es un proceso sistemático que aporta información concreta sobre la situación en la que se encuentra el proyecto y brinda ayuda para determinar, tanto la oferta y demanda, como los costos y precios del emprendimiento como tal. Para realizar la investigación de mercados, Malhotra (2008) identifica 6 pasos, en la primera parte se debe definir el propósito de la investigación y recolectar información secundaria, después se formula el diseño de la investigación en donde se detalla el modelo del cuestionario, el tamaño de la muestra y el plan para analizar los datos. Una vez que se define esto se puede pasar a realizar el trabajo de campo y la recopilación de los datos, los mismos que se deben analizar en relación al problema de investigación planteado anteriormente.

La segunda parte del análisis de factibilidad es el estudio técnico. Este tiene como finalidad determinar el monto de inversión y de costos que un proyecto debe efectuar para poder comenzar a operar. En el mismo se detallan los equipos, la maquinaria, los costos por mano de obra, la materia prima y otras erogaciones necesarias. Además, se lleva a cabo un estudio en el cual se calcula el tamaño óptimo del proyecto y, por último, se determina la mejor ubicación del mismo mediante la calificación de la macro y micro localización.

La última fase dentro del análisis de un proyecto, es el estudio económico financiero, esta parte consta de analizar y organizar toda la información monetaria recolectada en los estudios anteriores y de esta forma poder establecer su rentabilidad. Muchas de las veces la información recolectada anteriormente no es suficiente para tener una idea completa de la situación financiera del proyecto, por lo que, también se analizan los costos de inversión, flujos relevantes, la tasa de descuento, la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

El estudio que se va a llevar a cabo comprende todos los acápite mencionados anteriormente con la finalidad de conocer la factibilidad de un emprendimiento de galletas de quinoa, por lo que es necesario, además, contemplar el concepto de emprendimiento. González (2015) define al emprendimiento como la capacidad de las personas para realizar un proyecto que persiga metas económicas y sociales, el proyecto debe contar con características propias como

elementos innovadores y diferenciadores, el emprendimiento será exitoso y crecerá en la medida en la que pueda satisfacer las necesidades y cree valor para su demanda.

Por otro lado, cabe destacar que el emprendimiento que se desea generar tiene un tinte sustentable, es decir, desea satisfacer las necesidades de los consumidores en la actualidad, sin comprometer recursos u oportunidades de las siguientes generaciones (Un World Commission on Environment and Development, 1987).

Como se ha mencionado anteriormente, el producto analizado se crea a base de la quínoa. Esta planta que es originaria de la zona del lago Titicaca, entre Perú y Bolivia, tiene un alto contenido de proteínas, superando a los cereales y leguminosas. Según FAO (como se citó en Caipo et al, 2013), la quinoa se puede consumir como grano, cocinándola, o transformándola en harina para utilizarse como base de otros alimentos. En la obra de estos autores se determina que la quinoa es un alimento único, por su gran valor nutricional que permite sustituir las proteínas de origen animal, ya que provee proteínas y aminoácidos esenciales para el ser humano como la metionina, fenilamina, treonina, triptófano y valina.

1.2.2 Estado del Arte

Los estudios más relevantes relacionados con la investigación llevada a cabo son cuatro tesis de pregrado enfocadas en estudios de factibilidad de diferentes emprendimientos de productos alimenticios realizados en la ciudad de Cuenca. Además, se incluyeron otras seis tesis que discutían acerca de la factibilidad de productos de quinoa en otras ciudades del Ecuador y en otros países.

La metodología que usan todas las fuentes halladas, inicia con un estudio de mercado, en el cual, mediante encuestas determinan variables relacionadas con la demanda, oferta y distribución del producto estudiado en cada una de ellas. Entre estas variables se encuentran: el precio, los gustos y preferencias de los consumidores, conocimiento del público sobre productos sustitutos o productos de la competencia, canales de distribución, entre otras. El siguiente paso, es mediante un estudio técnico, determinar el tamaño óptimo de la planta y el mejor espacio de localización para esta. Posterior a este paso, en estas investigaciones, también, se realiza un Estudio de Recursos Humanos, en donde se enlista al personal necesario para poner en marcha el negocio, las actividades que debe realizar cada uno y los costos que representan en la empresa. A continuación, los autores realizan un estudio financiero-económico, cuyo objetivo es calcular inversiones, costos, ingresos y otros rubros económicos

del emprendimiento. Además, los autores calculan ciertos indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Retorno de la Inversión (PRI ó TRI) y la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).

La primera investigación se denomina: 'Plan de negocios de emprendimiento para el desarrollo de la empresa de postres personalizados "V cakes" ' desarrollada en el año 2015. En ella su autora, Vargas Romero, describe este emprendimiento, el cual se dedica a producir y comercializar tortas personalizadas, cupcakes, popcakes y otros postres. Posteriormente, mediante 92 encuestas obtiene información importante acerca de la aceptabilidad de estos productos. Informa que el 92,4% de personas encuestadas estarían dispuestas a consumir postres personalizados lo que indica, una alta aceptación del mercado. Además, mediante el cálculo de ciertos indicadores financieros se llegó a la conclusión de que la inversión inicial será de \$24.140,00, los ingresos anuales \$97.236,00. También se realizó el cálculo del VAN (\$110.107,24), la TIR (123%), el TMAR (10,56%) y el TRI (1,294451725). Por lo que, con todos estos datos se puede concluir que, es factible crear este negocio por su gran acogida en el mercado y los valores financieros que muestran buenos resultados.

El siguiente estudio, 'Plan de Negocio para la Empresa Milamó' que fue realizado por Monsalve en el año 2019 inicia con la descripción de los productos ofertados por este negocio, entre ellos están: pasteles, galletas y picaditas. Mediante la aplicación de todos los estudios enumerados previamente en la metodología, la autora averigua, mediante el análisis de los datos obtenidos de 100 encuestas, que el 89% de los encuestados sí adquieren los productos analizados, con una tendencia a consumir a mayor escala las tortas personalizadas. Con esto se puede concluir que Milamó tiene un alto porcentaje de acogida por el público meta. Luego, mediante el estudio económico financiero, se determinó que los ingresos anuales son de \$27,034.40 además, esta empresa tiene un VAN de \$27.597,22, una TIR de 5,87%, una TMAR de 11,26% y un TRI de 73 meses. Con estos valores se puede deducir que este proyecto es muy factible por su aceptación y sus niveles financieros.

El tercer estudio, realizado por los autores Duchi y Vicuña en el 2008, llamado 'Estudio de Factibilidad para la Creación de una Microempresa de Alimentos de Elaboración de Pan y Galletas de Avena Integral Mejorados con Suero de Leche' se elaboraron 42 con la finalidad de comprobar la aceptación de los productos, pan y galletas. En ellas se obtuvieron 39 respuestas positivas, lo cual representa un 92,8%. Por otro lado, los autores realizaron un estudio económico donde calculan ciertos indicadores tales como el volumen de ingresos,

mismo que llega hasta \$99.209,00 en el último año de cálculo, además, el VAN es de \$48.561,48 USD y la TIR 38.49% lo cual implica que se puede concluir que el proyecto tiene un resultado positivo en cuanto a la factibilidad del mismo.

La cuarta investigación titulada 'Estudio de factibilidad de una microempresa para la producción de yogurt y manjar de leche' fue realizada por León en el año 2007. En esta se elabora un estudio de mercado tanto para el yogurt como para el manjar de leche, en donde se determina que del total de encuestas (216), el 87,96% estará dispuesto a consumir un producto de las características de los productos estudiados. También, se calculó que los ingresos en el último año del proyecto se elevarán hasta \$347.984,00, además se obtuvo un VAN de \$184.801 y una TIR de 28.9%. Los autores concluyen que este negocio, basado en los cálculos realizados, si es factible.

A continuación, se mostrarán investigaciones acerca de productos basados en la quinoa, desarrolladas tanto en ciudades del Ecuador, como en países del extranjero. La primera investigación, desarrollada en Ambato, se denomina 'Implementación de una nueva línea de producción de pan a base de harina de quinoa en la panadería "LA DELICIA" de la ciudad de Ambato'. En ella su autora, Rojas, analizó la posibilidad de producir un nuevo pan a base de harina de quinoa en una panadería ya existente de la ciudad. En el estudio de mercado se encontró que el 78% del mercado estaría dispuesto a comprar un pan hecho con harina de quinoa, también atribuye la buena aceptación del producto a los múltiples beneficios que tiene la quinoa para la salud y a que es un producto nuevo dentro del mercado de Ambato. Dentro del análisis financiero obtuvo un VAN de \$1.027.847,89, una TIR del 49% y una TMAR 13% lo que implica que incrementar a la línea de productos de la panadería, un producto basado en la quinoa es algo viable y positivo para el crecimiento del negocio.

El siguiente trabajo analizado, realizado de igual manera en la ciudad de Ambato en el año 2007, se titula 'Creación de una empresa de producción y comercialización de un suplemento alimenticio elaborado a base de quinoa'. En este, su autora Ramírez hizo una encuesta a 368 personas de su mercado meta en donde se obtuvo que el 73% estaría dispuesto a comprar el producto, atribuye estos resultados al precio relativamente bajo del producto y a los múltiples canales de distribución en los que se comercializaría el producto. Con un VAN de \$36.118,52, TIR de 23,94% y una TMAR de 10,75%, concluye que la empresa si tuviera un lugar dentro del mercado de la ciudad. Sin embargo, para su permanencia a largo plazo la autora recomienda

se debe reducir los desperdicios y costos de producción al mínimo posible para que de esta manera se pueda mantener el precio inicial del producto.

El último trabajo estudiado a nivel nacional se titula 'Creación de la empresa BioQuinoa productora y comercializadora de leche de quinoa en la provincia de Tungurahua' y fue realizado por Zambrano en el año 2017. En esta investigación se encontraron datos muy positivos como que el 100% de la población encuestada estaría dispuesto a comprar el producto, sin embargo, el 43% lo haría solo por moda y tan solo un 33% por que le producto le parece atractivo como tal. Basado en los resultados de los estudios anteriores la autora llegó a la conclusión de que sería viable la creación de la empresa productora de leche de quinoa y que el siguiente producto que la empresa debería agregar a su línea de productos son galletas de quinoa ya que tienen una aceptación en ese mercado del 59%, y se debería aprovechar la demanda insatisfecha.

El primer trabajo analizado a nivel internacional se titula 'Estudio de prefactibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinoa' realizado en Lima, Perú en el año 2015 por Arce. En el estudio se realizan los mismos estudios de mercado, técnicos y financieros de las otras investigaciones, pero además este trabajo empieza con un análisis estratégico del micro y macro entorno, en la parte micro realiza una matriz FODA de la empresa y describe las 5 fuerzas de Porter, mientras que en la parte macro realiza un análisis: económico, tecnológico, social, demográfico y ambiental. La autora concluye que sería rentable implementar su idea de negocio y que en Perú existe un creciente mercado para los productos de quinoa por lo que se debería aprovechar esta oportunidad para ofrecer productos basados en este grano andino y sus derivados.

La segunda investigación estudiada se titula 'Estudio de prefactibilidad para la producción y venta de galletas de avena fortificadas con quinoa' y se realizó en Lima, Perú en el año 2016. En esta el autor, Hidalgo, concluye que el proyecto es económica y financieramente viable. Sin embargo, recomienda un tamaño por galleta no muy grande para que se pueden mantener los costos de producción al mínimo, ya que piensa que la materia prima necesaria para la producción de la galleta tiene una tendencia al alza por lo que en un futuro debería subir el precio estimado por galleta e incursionar en nuevas estrategias de marketing y ampliar sus canales de distribución.

El último trabajo analizado a nivel internacional se titula 'Plan de negocios para la manufactura y comercialización de galletas a base de quinoa y para la exportación a Brasil' realizado en

Bogotá, Colombia en el año 2007 por Tovar, concluyó que la creación de esta empresa es algo viable y aporta múltiples beneficios económicos y sociales como la creación de nuevos puestos de trabajo, también contribuye a la salud de los consumidores por que el producto ayuda a la nutrición de las personas, la autora recalca que para poder ingresar en el mercado de venta de galletas se necesita de una gran inversión en el marketing del producto para poder diferenciarse de la gran cantidad de competidores que ya existen en este mercado.

Conclusión

- Los emprendimientos relacionados con la industria alimenticia tienen buena aceptación dentro de la ciudad de Cuenca, ya que en todos los trabajos revisados las investigaciones de mercado mostraron que más del 85% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar sus productos.
- A nivel nacional y de la región los productos a base de granos como la quinoa, tienen de igual manera una muy buena aceptación por parte del mercado.
- Las recomendaciones de los diferentes autores son: la necesidad de mantener los desperdicios al mínimo y la necesidad de tener una gran inversión en marketing para poder abrirse camino en esta industria.
- Mediante la aplicación de un plan de negocios y de diferentes estrategias se planea presentar este emprendimiento como algo innovador y con un valor agregado sobre los demás productos existentes y de esta forma poder competir desde un océano azul.

Capítulo 2.

2. Análisis del entorno del negocio

El objetivo del presente capítulo es analizar aspectos que influyen en el desarrollo del negocio. Estos aspectos pueden ser internos de la empresa como externos, y se pretende formular estrategias que ayuden al crecimiento y estabilidad de la empresa.

2.1. Matriz FODA de la idea de negocio

La Matriz FODA es una herramienta que sirve para conocer a mayor profundidad la situación de una organización mediante sus factores internos y externos. Dentro de los internos se encuentran las fortalezas y debilidades, y, por otro lado, los factores externos son las amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado. A continuación, se muestra el análisis FODA del proyecto cuyo objetivo es la elaboración de galletas de quinoa en la ciudad de Cuenca.

Fortalezas

- Conocimiento en administración de empresas
- Experiencia en el área repostería
- Accesibilidad a materias primas

Oportunidades

- Gran crecimiento del sector
- Producto nuevo en el mercado
- Gran cantidad de mano de obra
- Tendencia a la alimentación saludable en la sociedad
- Accesibilidad a comercializar en cadenas nacionales
- Consumo continuo de productos con características similares al producto analizado

Debilidades

- Falta de capital de trabajo

- Costos de producción altos
- Requerimiento de alta inversión en maquinaria

Amenazas

- Gran cantidad de competidores
- Necesidad de inversión inicial fuerte
- Facilidad de los consumidores para adquirir productos sustitutos
- Barreras de consumo tradicional en las cuales es difícil entrar con un producto nuevo

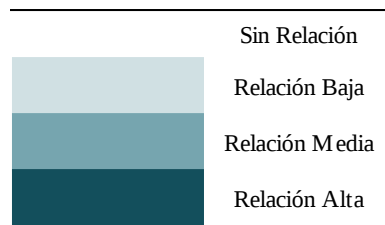
2.1.1 Matriz de lineamientos estratégicos: FODA Cruzado

La matriz de FODA Cruzado sirve para conocer la relación que existe entre los componentes del FODA que se enlistaron anteriormente. A partir de eso se realizan estrategias emergentes para los componentes con mayor relación y estrategias a largo plazo a los componentes que tengan una relación media.

Tabla 1

Matriz de FODA cruzado

	Oportunidades					Amenazas		
Fortalezas	O1: Gran crecimiento del sector	O2: Accesibilidad a materias primas	O3: Gran cantidad de mano de obra	O4: Tendencia a la alimentación saludable en la sociedad	O5: Accesibilidad a comercializar en cadenas nacionales	A1: Gran cantidad de competidores	A2: Necesidad de inversión inicial fuerte	A3: Facilidad de los consumidores para adquirir productos
F1: Conocimiento en administración de empresas								
F2: Producto nuevo en el mercado								
F3: Experiencia en el área repostería								
Debilidades								
D1: Falta de capital de trabajo								
D2: Costos de producción altos								
D3: Requerimiento de alta inversión en maquinaria								



Estrategias Emergentes:

- F1 y O1: Aplicar herramientas de administración de empresas como un análisis del mercado para introducir el producto analizado de manera eficaz.
- F1, O2, O4, O6 y O7: Mediante la segmentación de mercado y técnicas de marketing On the line (OTL) aprovechar la accesibilidad a redes sociales para la presentación del nuevo producto, como una opción saludable y orgánica de acuerdo a las tendencias actuales de la sociedad y así poder diferenciar de los demás productos similares que se consumen continuamente.
- F1 y O3: Mediante la realización de un manual de funciones definir claramente las actividades de cada uno de los colaboradores para así mantener un buen ambiente laboral.
- F1 y O5: Crear normativas internas en cuanto a la organización de la producción, tiempos de entrega, y otros aspectos que influyan a los requisitos para poder comercializar dentro de las cadenas nacionales.
- F1, A1, A3 y A4: Mediante la diferenciación y la publicidad, mostrar las características únicas de los productos, para que de esta forma se puedan romper las barreras de consumo tradicional y aprovechar la facilidad con la que los consumidores pueden comprar productos sustitutos.
- F1 Y A2: Buscar la mejor forma de financiamiento e impulsar las opciones que ayuden a recuperar esta inversión en el menor tiempo posible.
- F2 y O1: Buscar nuevos y pequeños proveedores para crear una relación leal y duradera, que no tengan obligaciones con la competencia.
- F3, O1 y O4: Optimizar los conocimientos en el área repostería para mostrar las características diferenciales del producto a los consumidores para aprovechar el gran crecimiento del mercado y así obtener un posicionamiento en el mismo.

- D1, D2 Y O1: Aprovechar el crecimiento del sector para buscar la mejor fuente de financiamiento y poder empezar a producir más, para que, de esta forma, los costos totales se reduzcan.
- D1, D2, D3 y O2: Una vez que se obtenga el capital de trabajo necesario y se haya realizado la inversión en maquinaria, se debe tratar de reducir los desperdicios en el área de producción, con la finalidad de mantener los costos al mínimo y generar así un ahorro que recupere la inversión en el menor tiempo posible.
- D2 y O3: Aprovechar la gran cantidad de mano de obra existente, para encontrar colaboradores calificados que estén dispuestos a trabajar bajo un salario mínimo unificado y mantener los costos de producción lo más bajo posible.

Estrategias de largo plazo

- F2 y O2: Crear alianzas con los proveedores con la finalidad de acordar precios justos a cambio de materia prima de la mejor calidad.
- F2 y O4: Incentivar a los agricultores a producir bienes sin químicos y totalmente orgánicos a precios más atractivos; con el objetivo de ofrecer un producto totalmente natural a los consumidores.
- F2 y A1: Acordar la constancia de la compra de la materia prima a los proveedores, ya que, en el sector agrícola existe mucha informalidad.
- F3 y O2: Aplicar el conocimiento en el área de repostería para realizar un producto nuevo, con los menores costos posibles, el cual sea sano, pero a la vez llamativo para generar la atención de la mayor cantidad de consumidores.
- F3 y O3: Crear un manual de funciones para tener el conocimiento acerca de las actividades necesarias para desempeñar un cargo dentro de la empresa.
- F3 y O5: Crear un producto que sea apetecido por el mercado con un costo bajo y un precio accesible para que tenga gran acogida dentro de los supermercados e hipermercados a nivel local, y en un futuro nacional.
- F3 y O7: Aprovechar el alto nivel de consumo de productos con características similares y establecer puntos de venta en lugares estratégicos.

- F3 y A1: Brindar un producto con un factor diferenciador del resto de competidores.
- D1, D2, D3 y O5: Buscar una fuente de financiamiento redituable, para obtener el capital necesario y comenzar las operaciones, como, por ejemplo, la compra de maquinaria con el fin de tener un nivel alto de producción a costos más bajos.
- D1 y A1: Adquirir equipo de última generación y contratar personal capacitado con la finalidad de estar a la altura de la competencia.
- D2 y A4: Aplicar publicidad Below the Line (BTL) para captar la atención de los clientes, generando experiencias de consumo, sin la necesidad de comprometer los costos de producción y sin elevar altamente los gastos de publicidad.
- D3, O1 y O7: Adquirir equipos y maquinaria que tengan la capacidad de producir una mayor cantidad de lo que requiere la demanda, para poder hacer frente a un crecimiento de la cantidad demandada.
- D3 y O3: Contratar personal calificado en la operación de maquinaria especializada en la producción de galletas.

2.2. Matriz de las Cinco fuerzas de Porter

Michael Porter en su libro de Estrategia competitiva (1991) propone un análisis de cinco fuerzas principales que se muestran en el entorno competitivo de la empresa para saber cuál es la situación de la empresa frente a las mismas. Las cinco fuerzas analizadas son: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores, A continuación, se muestra la aplicación de estas cinco fuerzas al modelo de negocio analizado.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes, en este caso, es alto ya que existe una gran cantidad de productos con iguales o similares características con relación a la propuesta analizada, por lo cual, ellos pueden escoger y preferir comprar otro producto con facilidad.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación que tienen los proveedores, se puede decir que este es bajo, ya que existen varios productores y comercializadores de la materia prima necesaria para

realizar el producto estudiado, es decir, las galletas de quinoa. Según el programa “Azuay por dentro” del INEC, el 23% de la población de la provincia del Azuay, se dedica a la agricultura (El Productor, 2015), por lo que existe una gran cantidad de opciones para escoger a al proveedor dentro de este sector al cual se le comprará los recursos necesarios.

Amenaza de nuevos competidores

La posibilidad de que se creen nuevos negocios que estén en la misma línea es alta, debido a que la población tiende a consumir este tipo de productos, ya que son naturales y saludables. En el Ecuador, existe una tasa alta de emprendimientos nuevos y muchos de ellos son dedicados a la elaboración de un producto alimenticio; sin embargo, existen ciertas barreras de entrada a este sector como la necesidad de una inversión fuerte en cuanto a registros sanitarios para poder comercializar en los diferentes locales. También es necesario invertir en un establecimiento para la elaboración de los productos y en publicidad para poder difundir su marca en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, tanto desde el punto de vista del sector alimenticio de galletas en donde existe una gran cantidad de productos que pueden sustituir a las galletas de quinoa y también desde el punto de vista de ser considerado un snack saludable.

Rivalidad competitiva

En la industria repostera existe un gran número de empresas ya establecidas, sobre todo si se habla de negocios dedicados a la elaboración de galletas, por lo cual se puede decir que la rivalidad es alta. Actualmente, existen varias empresas dedicadas a la elaboración de snacks saludables, entre ellas se puede mencionar a Quaker, Wiphala, Delicias del Austro, Belvita, entre otras.

Ilustración 1

Galletas Quaker



Ilustración 2

Snacks Wipala



Fuente: Revista Maxi

Ilustración 3

Galletas Delicias del Austro



Fuente: Delicias del Austro

Ilustración 4

Galletas Belvita



Fuente: Amazon

2.3. Análisis PESTAL

Análisis Político

El Gobierno ecuatoriano con la finalidad de fomentar la economía nacional y a través del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ofrece una licencia llamada “Primero Ecuador” a todas aquellas empresas que se caracterizan por llevar a cabo una producción de calidad netamente nacional. El plan “Primero Ecuador” busca incrementar las plazas de empleo en el país, ofertar productos y/o servicios de alta calidad, fomentar mayor consumo nacional y, por ende, el crecimiento de las empresas locales; pudiendo favorecer de esta manera al emprendimiento de producción y comercialización de galletas de quinoa si es que este se estableciera y obtuviese la licencia.

Por otra parte, y debido a la pandemia mundial que nos encontramos viviendo, la situación política del país se ha vuelto realmente inestable; destacando sucesos tales como, grandes problemas económicos, el desarrollo de un proceso electoral vigente, hasta la introducción de nuevas reformas emitidas por el gobierno ecuatoriano.

A través de la junta de regulación monetaria y financiera decretó el oficio JPRMF-2020-0351-O, en el cual se definió que trabajarán conjuntamente y de manera mensual con el Banco Central del Ecuador para fijar las tasas de interés activas máximas; esto dificulta la planeación a largo plazo de la empresa y genera enorme incertidumbre ya que no pueden estar seguros de lo que va pasar en el futuro frente a unas tasas de interés tan cambiantes todo el tiempo por la tanto también dificulta conseguir el financiamiento para el capital de trabajo y que los emprendimientos se pongan en marcha.

El gobierno implementó un programa de semaforización en los alimentos en donde se señala en las etiquetas el contenido de azúcar, sal y grasa, indicando si sus niveles son altos, medios, bajos o no contienen. Según una encuesta realizada en el año 2014 (Líderes, Los 14 acontecimientos registrados en 2014) en las dos ciudades más importantes del país, se determinó que los consumidores ecuatorianos se fijan más en los semáforos en las etiquetas de: gaseosas, yogurt, mantequilla, mayonesa y pan de molde.

Análisis Económico

La pandemia del COVID-19 ha provocado una crisis económica en el país que podría convertirse en la mayor contracción económica del Ecuador, una incluso mayor a las

producidas por guerras o por el feriado bancario, con una caída del PIB de entre un 7.3% y un 9.6%, aproximadamente según el Banco Central del Ecuador (BCE), o una contracción del 10.9% de acuerdo a el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En el aspecto económico, el Ecuador ha tenido desequilibrios desde el año 2015 y esta situación empeoró debido a la pandemia del COVID-19 que se dio en el año 2020. La pandemia obligó a varios establecimientos de distintas industrias, posponer sus actividades por varios meses, ocasionando grandes pérdidas y hasta la clausura de varios de estos negocios. Sin embargo, para el año 2021 el Banco Central estima un crecimiento en la economía en un 3,1%.

En el Ecuador el sector alimenticio representa una gran parte de la manufactura. En el año 2018, según la revista Ekos, llegó a representar un 38%. Por su lado, el sector panadero y pastelero, en el cual está inmerso el producto analizado de este estudio, alcanzaba a ser el 6% de este sector en el año 2016 según el Banco Central. Cabe destacar también que este sector fue uno de los pocos que no fue golpeado en la crisis económica del país causada por la pandemia, sino que tuvo un desempeño positivo (Banco Central del Ecuador, 2021).

Análisis Social

Una de las razones para llevar a cabo un modelo de negocio que se dedique a la elaboración de galletas de quinoa en la ciudad de Cuenca, Ecuador es el impacto social que este generaría. En la zona rural de Cuenca existe una gran cantidad de pobladores que se dedican a la agricultura como su principal fuente de ingresos. Según el programa 'Azuay por dentro' del INEC, el 23% de la población de la provincia del Azuay se dedica a la agricultura (El Productor, 2015). Por lo que crear un producto que se realice a base de un grano, el cual ellos pueden producir será beneficioso para el crecimiento económico de estas zonas y por ende de la ciudad. Por otro lado, un indicador preocupante del país, es la mala alimentación en la sociedad.

En la Cumbre Mundial Hambre Cero, el prefecto de Azuay, Paúl Carrasco manifestó que en Ecuador existe un 25% de desnutrición crónica (La Hora, 2018). Con este producto se puede ayudar a disminuir esos niveles, ya que la quinoa es un alimento rico en proteínas y minerales., es de gran importancia para el consumo humano, por lo que se considera un producto básico en la canasta básica familiar ecuatoriana, la leche y productos lácteos ocupa el séptimo puesto en la distribución del ingreso en alimentos y bebidas (IPC, diciembre 2015) según datos del IPC,(Índice de Precios al Consumidor), adicional a esto representa una fuente de ingresos para las familias ecuatorianas ya que generan empleos directos e indirectos.

El Ecuador se caracteriza por ser el primer país con mayor tasa de emprendimientos a nivel de Latinoamérica. En el año 2019, un 36,2% de la población ecuatoriana tenía un emprendimiento. Este indicador demuestra que este tipo de negocio es una buena opción para crear plazas de empleo a nivel nacional.

Análisis Tecnológico

Para la elaboración de galletas de quinua es necesario contar con cierta maquinaria. Entre estas se encuentran: amasadora, mezcladora, extrusora, dispositivo automático para el depósito en bandejas, horno industrial, planchas de acero inoxidable, entre otras. Estas son necesarias dependiendo del nivel de producción, ya que, es posible elaborar el producto a mano si la cantidad es mínima. Actualmente, en el Ecuador no existe un nivel avanzado en cuanto a la creación de tecnología, como es la maquinaria, por lo que se recurre a la importación de estos bienes desde países especializados en estos campos como la China.

Por otro lado, un tema relacionado estrechamente con la tecnología es el uso del internet de las empresas como medio de comunicación y venta. Actualmente, los negocios utilizan plataformas virtuales para dar a conocer sus marcas, ofertar sus productos, mostrar promociones, en fin, comunicar a sus clientes y posibles clientes cualquier información que las empresas crean relevante. Además, el uso de las redes sociales por parte de los negocios como manera de publicitar bienes o servicios cada vez es más común y hasta indispensable.

Análisis Ambiental

Se conoce que los productos alimenticios de repostería tienen un alto riesgo sanitario, desde el punto de vista microbiológico, por lo que las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son considerados una herramienta muy útil para mejorar los procesos en la parte de higiene (Barclay, 2015).

Se recomienda a las panaderías y reposterías seguir los siguientes lineamientos para poder tener una producción sostenible y más amigable con el medio ambiente. En primer lugar, se sugiere implementar una gestión ambiental con la finalidad de conocer los impactos ambientales positivos y negativos y establecer estrategias conforme a los datos obtenidos. Otras recomendaciones que no representan un costo alto para las organizaciones es hacer alianzas con los proveedores que oferten materia prima amigable con el ambiente, en este caso, puede tratarse de ingredientes totalmente artesanales. También, se pueden utilizar envolturas y/o

empaques reciclables. En fin, se recomienda cambiar la visión y volverse más eco-friendly en todas las actividades.

Análisis Legal

La parte legal dentro de este análisis hace referencia a todas las obligaciones establecidas en la ley y a los cambios legislativos relacionados o que afecten al modelo de negocio establecido en este trabajo investigativo.

- Registro del establecimiento en el RUC/ RISE Servicio de Rentas Internas: Para identificar a las personas jurídicas o naturales el Servicio de Rentas Internas (SRI) implementó hace varios años el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Éste debe tenerlo cualquier persona jurídica o natural que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.
- Uso de Suelo emitido por el Municipio de Cuenca: Todos los establecimientos que operen en la ciudad de Cuenca y que no se encuentren en un Centro Comercial, deben tener el certificado de Uso de Suelo. Este documento determina si la actividad a realizarse es permitida y el tipo de condiciones adicionales que debe cumplir el local.
- Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos: Todos los establecimientos de comercio deben contar con un permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Permiso de Funcionamiento emitido por ARCSA: De acuerdo al Acuerdo Ministerial No.818 del 19 de diciembre de 2008, los establecimientos que expendan alimentos deben obtener un permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública, responsabilidad que ha sido cedida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- Patente Municipal: La patente municipal es la inscripción de un negocio en los registros de la municipalidad. Todas las personas que deseen iniciar una actividad comercial o industrial en el Ecuador deben obtenerla y renovarla anualmente.

En junio del año 2020 se aprobó la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19, en esta ley se establecen diferentes incentivos tributarios para aquellas entidades financieras que se encuentren tramitando créditos productivos para la reactivación económica y protección del empleo en el sector privado, esta ley tiene como objetivo prioriza la entrega de créditos destinados al sector productivo y educativo del país.

Conclusión

- Realizar un emprendimiento a nivel nacional puede llegar a ser un poco difícil en la primera etapa, ya que existen varias regulaciones para poner en marcha el negocio.
- La crisis económica que se vive, no solo en el Ecuador, sino a nivel mundial repercute en la planeación a largo plazo de las organizaciones y de toda la sociedad; sin embargo, según análisis del Banco Central del Ecuador se espera que en el presente año 2021 exista un crecimiento en este aspecto, lo cual es un buen indicador para el proyecto analizado.
- Por su parte, a nivel de microentorno, se puede concluir que la empresa tendrá una gran acogida por las tendencias de consumo y la gran cantidad de demanda del producto que se quiere ofertar, siendo este una opción innovadora por sus características diferenciales en el mercado.

Capítulo 3.

3. Investigación de mercados

3.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Para inicial con la investigación de mercados es primordial entender el problema o la base por la cual se pretende realizar este tipo de estudio, es decir, el por qué y conjuntamente se deben plantear los objetivos del mismo para poder seguir con un procedimiento sistemático que cumpla con estos.

3.1.1 Problema de la investigación

La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada. (Malhotra, 2005, p. 37)

El propósito de esta investigación de mercados es determinar la aceptación de las galletas de quínoa en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Además, a través de esta se quiere tener un mayor conocimiento acerca de las preferencias de los consumidores en el mercado en cuanto a variables como el precio, puntos de compra, publicidad y promociones más efectivas, marcas ya existentes en el mercado que ofertan productos sustitutos, y otras características del producto analizado.

Existen varias publicaciones que estudian de una manera similar a varios productos de repostería y productos a base de la quínoa a nivel nacional y local. Los estudios en la ciudad de Cuenca trabajan con una muestra representativa de su mercado meta y a esta muestra, se les aplicó una encuesta, en la cual se trataban temas de relevancia como son producto, precio, plaza y promoción.

Para obtener la información necesaria se realizará un estudio cualitativo y otro cuantitativo. En la parte cualitativa se realizará un grupo focal y entrevistas a emprendedores, posibles clientes, etc.; con esta información será posible determinar qué tan factible es la realización de un modelo de negocios cuyo objetivo es la elaboración de galletas de quínoa en la ciudad de Cuenca. Por otro lado, en la parte cuantitativa, inicialmente, se realizará una encuesta piloto a treinta personas con la finalidad de eliminar problemas potenciales y corregir fallas en el formato de la misma y determinar el porcentaje de aceptación del proyecto y la probabilidad de éxito y fracaso. Posteriormente, se aplicará la encuesta final a la muestra obtenida.

3.1.2 Objetivos de la investigación:

Conocer la opinión de los consumidores acerca del producto analizado

1. Definir los canales de distribución y puntos de venta con los que la empresa debe trabajar
2. Delimitar el mercado objetivo, y las mejores estrategias de marketing para llegar al mismo
3. Poder fijar un precio tentativo para las galletas de quinoa
4. Definir la competencia del modelo de negocio estableciendo cuáles son los productos o marcas que los clientes consumen actualmente
5. Determinar el perfil del consumidor del producto propuesto

3.2. Diseño del plan de investigación

Como se ha mencionado en numerosas ocasiones el meollo de este estudio investigativo es conocer la factibilidad de un modelo de negocio dedicado a la elaboración de galletas de quinoa en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Este negocio tiene el objetivo de introducir al mercado un producto saludable hecho con un grano ancestral como es la quinoa. Este negocio, además, quiere aportar con el sector agrícola, ya que muchas veces es menospreciado su valor, esto se realizará mediante un pago de precios justos y continuidad de compra de sus productos.

Con estos antecedentes, se requiere elaborar una investigación de mercado para tener un mayor conocimiento de las opiniones de expertos en el tema, como emprendedores, consumidores, posibles clientes, entre otros, para obtener información valiosa para saber si existirá o no una aceptación en el mercado.

Objetivos:

1. Averiguar las recomendaciones y experiencias a través de entrevistas a emprendedores de la ciudad
2. Generar información cualitativa sobre la percepción del producto por medio de grupos focales
3. Eliminar errores en la redacción de las encuestas a través de la aplicación de pruebas piloto

4. Conocer la opinión de los consumidores acerca del producto analizado
5. Definir los canales de distribución y puntos de venta con los que la empresa debe trabajar

Tema:

Conocer la opinión de expertos en el tema reportero, emprendedores y posibles clientes acerca del consumo y aceptación de las galletas hechas a base de quinoa en el mercado cuencano.

Audiencias:

- **Grupos focales:** El objetivo de realizar este tipo de herramienta cualitativa es conocer el punto de vista y las opiniones de los posibles consumidores y clientes del producto analizado, es decir, las galletas de quinoa y sus características incluyendo el precio, el tipo de promoción más adecuado, el lugar más cómodo para comprar, etc. Las personas escogidas para llevar a cabo este ejercicio de grupo focal pueden ser hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos A, B y C +, del área urbana de la ciudad de Cuenca. Con los datos obtenidos se podrá crear estrategias que permitirán que el producto tenga una mejor aceptación.
- **Entrevistas:** esta técnica será aplicada a profesionales, emprendedores y expertos en temas de emprendimiento y emprendimiento alimenticio con la finalidad de conocer la otra parte del sector, es decir, los productores y oferentes. Mediante la entrevista se obtendrá información del mercado, del tipo de estrategias que han utilizado para subsistir y crecer, qué tipos de obstáculos y barreras han encontrado en su trayecto y cómo las han superado, entre otra información importante.
- **Encuesta piloto:** el objetivo de realizar las encuestas piloto es conocer el nivel de aceptación del producto estudiado, para que, con ese porcentaje se pueda realizar el cálculo de la muestra definitiva; además, se podrán ver las posibles fallas en el cuestionario y arreglarlas para la encuesta final. Esta encuesta se va a aplicar a hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos A, B y C +, del área urbana de la ciudad de Cuenca.
- **Encuestas:** esta es la técnica que se va a utilizar para obtener datos cuantitativos sobre la opinión de los consumidores. Se planea conseguir información acerca de los gustos y preferencias en cuanto al producto, el precio promedio el cual están dispuestos a

pagar, el lugar o lugares en los cuales les gustaría adquirir el producto y que promoción o tipo de publicidad les atrae más. De igual manera, las encuestas se van a realizar a hombres y mujeres, indistintamente, que se encuentren en los estratos socioeconómicos A, B y C +, del área urbana de la ciudad de Cuenca.

Aspectos prácticos:

En la siguiente tabla se señalan las diferentes técnicas que se van a desarrollar en este capítulo, la cantidad de las mismas, el presupuesto necesario para realizarlas, el tiempo que se espera emplear en cada una de ellas y la fecha límite.

Tabla 2

Aspectos prácticos, para la elaboración de la investigación de mercados

Técnica	Cantidad	Presupuesto	Duración	Fecha límite
Grupos focales	1	\$37.50	30 minutos	3 de mayo del 2021
Entrevistas	5	\$37.50	20 minutos	30 de abril del 2021
Encuesta Piloto	30	\$37.50	7 días	23 de abril del 2021
Encuesta final	252	\$37.50	30 días	10 de mayo del 2021

3.3 Recopilación de datos

La recopilación de datos es la parte más importante de la investigación de mercados ya que de esta se obtienen datos e información crucial para la toma de decisiones dentro del proyecto. A continuación, se explicará la manera en la cual se va a extraer esta información dependiendo del tipo de investigación, es decir, si es cualitativa o cuantitativa.

3.3.1 Investigación cualitativa

Este tipo de investigación se enfoca en variables que no son medibles, por ejemplo, los gustos y preferencias de las personas. Dentro de un estudio de mercado este tipo de investigación es de mucha ayuda ya que su objetivo es entender a los consumidores y su forma de pensar a través de la observación, entrevistas y otros tipos de herramientas.

3.3.1.1 Entrevistas a expertos

Para tener un mayor conocimiento sobre el sector repostero se van a realizar cinco entrevistas a expertos, en este caso, a cinco emprendedores que iniciaron sus actividades y han ido creciendo y teniendo una mayor acogida en el mercado cuencano. Se escogió esta técnica, ya que, por medio de esta se puede recoger información importante acerca de la situación actual del sector, además, de las estrategias utilizadas por los mismos, que les ha permitido gozar de su crecimiento en el mercado.

Entrevista semiestructurada:

El tipo de entrevista que se va a aplicar a los expertos es una semiestructurada. Para la realización de la misma se procede a enlistar los temas más importantes que se van a tratar, en este caso serán, productos y procesos, materia prima, mano de obra, maquinaria, equipo y utensilios, publicidad, financiamiento, distribución, demanda. Estos temas no tendrán un orden preestablecido, sino, conforme se realicen las entrevistas se irán realizando las preguntas adecuadas para seguir un hilo lógico.

Estructura de la entrevista a profundidad:

Tema: Productos y Procesos

Preguntas:

- ¿Qué productos ofrece?
- ¿Cuál es el producto que más vende?
- ¿Cómo funciona su proceso de empaquetado y despachado del producto final?
- ¿Tiene establecidos procesos de producción?

Tema: Materia Prima

Preguntas:

- ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
- ¿Le ha representado algún problema el almacenamiento o trato de la materia prima?
- ¿Tiene alguna recomendación sobre el manejo de la materia prima?

Tema: Mano de Obra

Preguntas:

- ¿Cuenta usted con trabajadores? Si la respuesta es afirmativa ¿cuántos tiene?
- ¿Cómo y qué tan fácil fue el proceso de reclutamiento del personal?
- ¿Se le han presentado problemas con el manejo del personal? Si es así ¿qué estrategias aplicó para solucionar dichos problemas?

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

Preguntas

- ¿Qué tipo de maquinaria utiliza dentro del área de producción?
- ¿Contaba con la maquinaria, equipo y utensilios antes de iniciar las operaciones?
- ¿Tiene alguna recomendación sobre marcas o lugares donde comprar la maquinaria?

Tema: Publicidad

Preguntas

- ¿Utiliza algún tipo de medio de difusión para dar a conocer la existencia de su marca, así como los productos que oferta y sus promociones?
- ¿Conoce el impacto que tiene su publicidad en el mercado meta?
- ¿Utiliza redes sociales como una estrategia de publicidad? Si es así ¿cómo ha sido su experiencia con las mismas?

Tema: Financiamiento

Preguntas:

- ¿Qué tipo de financiamiento utilizó para iniciar sus operaciones?
- ¿Realizó algún tipo de estudio para conocer la mejor fuente de financiamiento?

Tema: Distribución

Preguntas:

- ¿Cuál es el canal de distribución que utiliza para hacer llegar sus productos a los clientes?
- ¿Desearía contar con otro tipo de canal?, ¿cuál?
- Si cuenta con más de un canal de distribución ¿cuál es en el que más vende?

Tema: Demanda

Preguntas:

- ¿Ha podido reconocer alguna tendencia o preferencia de sus consumidores?
- ¿Ha notado un crecimiento en la demanda? Si es así ¿en cuánto tiempo?
- ¿Saben y reconocen quienes son sus competidores? Enumere los mismos.

Entrevista #1:

Ilustración 5

Logo de Family Bakers



Fuente: Nataly Cordero Tamayo

Nombre: Nataly Cordero Tamayo

Empresa: “Family Bakers”

Título/ Ocupación: Estudiante de Gastronomía / Fundadora y propietaria de “Family Bakers”

Esta información fue concedida por Nataly Cordero Tamayo, entrevista personal, 14 de abril del 2021.

Tema: Productos y Procesos

Family Bakery empezó en la pandemia como un emprendimiento familiar. Inició el negocio únicamente con la venta de tortas. Actualmente, los sabores que ofrecen son: chocolate, caramelo, zanahoria, higo y suspiro. Cuentan, también, con brownies, galletas choco chips, galletas de nuez, alfajores, pop-cakes, entre otros. Además, se ofrecen productos para ocasiones especiales, por ejemplo, en San Valentín, crearon una caja para picnics con diferentes productos tanto de sal como de dulce. Según la emprendedora, de entre todos los productos con los que cuentan, el que más se vende son las tortas de caramelo.

En cuanto a los procesos, los emprendedores de Family Bakers, dan mucha importancia a la bioseguridad, trabajando siempre con guantes y mascarillas. El equipo se encarga de poner los productos en cajas con los sellos respectivos y la entrega es realizada por los dueños de la empresa o con la ayuda de un motorizado.

Tema: Materia Prima

Los ingredientes más utilizados por Family Bakers son los siguientes: crema de leche, queso y mantequilla. Para abastecerse de los mismos cuentan con un proveedor cuyo nombre es Kiosko; quien les hace las entregas los días viernes. La emprendedora señala que los pedidos se realizan los días jueves a más tardar. Además, comenta que poco a poco han conseguido proveedores para cada insumo, como la harina, azúcar, etc.

También, la entrevistada supo señalar que tienen una muy buena relación con todos los proveedores y que hasta la fecha no han tenido ningún tipo de problema con la materia prima. Ella comenta que tener este tipo de relación, es decir, una relación directa, les ha traído muchos beneficios, como, por ejemplo, manejarse con precios de distribuidor.

Tema: Mano de Obra

Este emprendimiento nació en los primeros meses de confinamiento por la pandemia generada por el COVID-19. Al ser un negocio relativamente nuevo no cuentan con personal, solamente trabajan los familiares de los dueños en caso de necesitar ayuda con un pedido muy grande.

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

El equipo con el cual inició este emprendimiento eran los que ya tenían en casa, es decir, un horno casero, batidora y demás utensilios. Cuando fueron creciendo tuvieron que equipar de mejor manera, por lo que, adquirieron un horno, una batidora semi industrial, moldes y otros instrumentos. Estos fueron comprados en una distribuidora que se encuentra en la ciudad de Guayaquil la cual, según la entrevistadora, tienen precios muy accesibles.

Tema: Publicidad

El medio de publicidad con el que trabaja este emprendimiento es por medio de redes sociales. Cuentan con una página de Facebook y una de Instagram. La emprendedora explicó que si tienen un producto nuevo o existe una ocasión especial utilizan publicidad pagada en estas dos plataformas. Ella ratifica haber tenido una muy buena relación con este tipo de publicidad, ya que, el costo no es muy alto y este varía dependiendo de la cantidad de días que se desee que dure la publicación y, además, se puede escoger a qué segmento de personas estará destinada la misma, es decir, se puede escoger el rango de edades, la ubicación, entre otras variables.

Por último, este tipo de publicidad brinda al usuario que contrató la publicidad, las estadísticas del impacto que tuvo la publicación realizada, en otras palabras, muestra el número de reacciones, los mensajes recibidos, comentarios, etc. La entrevistada dice haber tenido una experiencia tan buena con las redes sociales, que hasta están considerando capacitarse y tomar cursos sobre el manejo de las mismas. Además, señala que, en un futuro, para que siga creciendo el negocio, les gustaría manejar otro tipo de medio de difusión.

Tema: Financiamiento

Este emprendimiento inició sus operaciones con financiamiento propio por lo que no tuvieron la necesidad de realizar ningún tipo de estudio de financiamiento con terceros. Además, Family Bakers, tiene una política de reinvertir un porcentaje de las ganancias constantemente para seguir realizando sus operaciones.

Tema: Distribución

El canal de distribución que tienen actualmente estos emprendedores es directo, es decir, el producto pasa sin intermediarios desde el productor al consumidor. La entrevistada señala que ellos mismos entregan el producto a sus clientes o, en su defecto, por medio de motorizados.

Sin embargo, ellos están considerando tramitar el registro sanitario que es requisito para poder vender productos en locales comerciales. Ellos desean comercializar sus productos en

minimercados y tiendas artesanales. La entrevistada comentó que tiene una oportunidad de vender en la ciudad de Quito, ya que tienen familiares que tienen este tipo de negocios por lo que piensan que vender por ese medio sería una muy buena opción para hacer crecer el negocio.

Tema: Demanda

La entrevistada comenta que el crecimiento de su emprendimiento fue bastante rápido ya que la gente, que en ese momento estaba confinada, veía las publicaciones que se realizaban a través de las redes sociales y así se enteraron de este negocio. Además, el inicio del emprendimiento coincidió con el día de la madre y ahí se recibieron muchos pedidos y después vino el día del padre, lo que significó grandes ventas para Family Bakers.

Este emprendimiento conoce que existe mucha competencia, ya que, al igual que ellos, muchas personas establecieron nuevos negocios dedicados a la repostería desde que inició la pandemia, además, ya existían otros locales antes de estos, por lo que ellos tratan de diferenciarse por medio de la innovación en los productos y por la alta calidad de los mismos.

Entrevista #2:

Ilustración 6

Logo de Delicias del Austro



Fuente: Mateo González

Nombre: Mateo Sebastián González Jiménez

Empresa: “Delicias del Austro”

Título/ Ocupación: Ingeniero de la Producción / Fundador y Administrador de “Delicias del Austro”

Esta información fue concedida por Mateo Sebastián González Jiménez, entrevista personal, 14 de abril del 2021.

Tema: Productos y Procesos

La empresa Delicias del Austro tiene dos líneas de producción, la primera se dedica a la producción de galletas y repostería, en la cual se producen galletas de avena y galletas de avena con chispas de chocolate, y la otra es de confituras y mermeladas, cuyos sabores son babaco, frutilla, mora, frutas tropicales, piña y guayaba. Actualmente, este negocio está iniciando la implementación de una tercera línea que se dedica a la producción de pulpas de varios sabores: mora, naranjilla y maracuyá. Cabe destacar que según el encuestado el producto estrella de este negocio son las galletas de avena con chispas de chocolate.

Los procesos de producción ya están definidos en esta empresa. En cuanto al empaquetado, existe una persona que se encarga de colocar las galletas en paquetes de 35 gramos, donde entran cuatro galletas. Después de esto pasa a la etapa de sellado, trabajo que es realizado por una máquina selladora. Luego, otra persona es la encargada de armar paquetes de 280 gramos que es la presentación final donde entran 8 paquetes de 35 gramos. Esta empresa trabaja bajo pedido entonces la producción se realiza en base a eso. Por último, cuando se termina todo el proceso ellos mismos son los encargados de despachar y entregar el producto final.

Tema: Materia Prima

En cuanto a la materia prima Delicias del Austro cuenta con proveedores principales y secundarios en caso de que los primeros tengan algún percance y no puedan entregar la materia prima. El almacenamiento de la misma se maneja por gestión de inventarios, según el entrevistado, ocupan una herramienta básica pero muy importante que es el check-list. Además, acota que en el caso que la empresa crezca se aplicarían manuales de procesos, que son documentos que indican que se tiene en inventario y que es necesario comprar. Como se mencionó, ellos trabajan por pedidos, por lo que revisan previamente que se tiene en bodega en cuanto a materia prima y si es necesario realizar reabastecimiento de algún ingrediente.

Tema: Mano de Obra

Esta empresa cuenta con tres personas aparte de los integrantes de la familia, quienes también laboran en este emprendimiento cuando es necesario. En cuanto al proceso de reclutamiento, no existe un proceso estructurado, más bien se guían por las recomendaciones del empleado.

El principal problema con el cual se han encontrado en esta empresa acerca de la mano de obra es la curva de aprendizaje, en otras palabras, los nuevos trabajadores se demoran mucho en aprender sobre los procesos que tienen, por lo que ellos consideran que para remediar este error sería la automatización de los procesos reemplazando a algunos trabajadores por máquinas.

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

La maquinaria que se utiliza en Delicias del Austro es una batidora industrial, que es lo continúa después del pesado de los ingredientes, después se pasa al laminado que es manual, y luego sigue el horneado, que para eso se ocupa un horno industrial con programación, por último, se utiliza la máquina selladora y etiquetadora.

Toda la maquinaria, equipo y utensilios señalados fueron adquiridos para empezar las operaciones. El entrevistado comenta que la batidora fue importada desde China, la selladora y etiquetadora se importó desde Estados Unidos y el horno fue comprado en la ciudad de Ambato a una empresa local.

Tema: Publicidad

La manera de difundir su marca es a través del método boca oído, además, cuentan con redes sociales como es Facebook e Instagram, sin embargo, no les dan el seguimiento necesario para aprovechar este tipo de medio publicitario. El entrevistado comenta que sí desea retomar las actividades en cuanto al tema de redes sociales porque conoce que son muy beneficiosas.

Tema: Financiamiento

En cuanto al financiamiento, este establecimiento ocupó solamente recursos propios. Según el entrevistado, ellos empezaron con menos de 10 dólares, con esto adquirieron una hornilla para hacer las mermeladas y la fruta fue obtenida de la hacienda de un familiar por lo que no necesitaron de más capital.

Tema: Distribución

Actualmente, este negocio trabaja con dos canales de distribución. El primero es venta directa y el otro son canales de distribución nivel 1, entregando a tiendas pequeñas y bares y también

por medio de cadenas de supermercados como: Supermaxi. El entrevistado explicó que en un futuro les gustaría trabajar con una distribuidora que se encargue de hacer todo el trabajo de hormiga visitando lugares donde se podría vender sus productos.

Según el entrevistado, el canal que más volumen de ventas genera es la cadena Supermaxi, pero debido a que se trabaja bajo un sistema de créditos no les genera liquidez lo que representa problemas de capital en la empresa. Las ventas directas y las ventas a las tiendas pequeñas son las que generan una mayor rentabilidad. El entrevistado explicó que, si bien el Supermaxi no les genera liquidez, es una ayuda para que su marca sea conocida por un mayor grupo de consumidores lo cual genera posicionamiento de la marca.

Tema: Demanda

El entrevistado dice que el contacto con el consumidor nos ha generado información sobre sus preferencias, por lo que saben que, debido a la fuerte crisis económica, los consumidores prefieren comprar un paquete de galletas a \$0,35 que uno a \$0,50. Por ello, esta empresa conoce que debe entregar una galleta económica, sin destruir la calidad ni la imagen de la marca, por lo que desean producir una galleta más barata, pero comercializar bajo otro nombre.

Ellos comentan que lograron un crecimiento muy grande a los tres meses de haber iniciado, porque lograron comercializar en el Supermaxi, pero desde ese entonces no han notado otro pico de crecimiento importante.

En cuanto a la competencia esta empresa dice estar ubicada en el medio porque existen las grandes empresas como: Quaker y Nestlé y, también, existen los pequeños emprendimientos. El entrevistado explica que les resulta difícil competir en cuanto a costos con los dos porque las grandes empresas tienen niveles de producción muy altos que les ayuda a abaratar costos y en cambio los pequeños emprendimientos no tienen que gastar en temas burocráticos como registros e impuestos etc., lo que les permite vender a un precio más barato. Una técnica que utiliza esta marca para diferenciarse en el mercado y tratar de competir con esas empresas es el benchmarking, que se usa para saber qué es lo que su competencia está realizando y sacarle ventaja al hecho que es un producto artesanal.

Entrevista #3:

Ilustración 7

Logo Pili y Loli



Fuente: Johanna Cueva Pérez

Nombre: Johanna Cueva Pérez

Empresa: “Pili & loli”

Título/ Ocupación: Propietaria y repostera de “Pili & Loli”

Esta información fue concedida por Johanna Cueva Pérez, entrevista personal, 15 de abril del 2021.

Tema: Productos y Procesos

El emprendimiento Pili & Loli se dedica a la elaboración de alimentos dulces como, por ejemplo, tortas de varios sabores, brownies, galletas, alfajores y diferentes postres dependiendo la temporada. Según su dueña, a quien se le realizó la entrevista, los productos que tienen mayor acogida son las galletas y tortas.

Los procesos que se utilizan en este emprendimiento son: elaboración del producto, después estos necesitan reposar algún tiempo. Cuando se termina el periodo de reposo, los productos son empacados, embalados y posteriormente se colocan sellos distintivos de la marca. Todas las actividades llevadas a cabo en este negocio siguen estrictamente las medidas de bioseguridad.

Tema: Materia Prima

En cuanto a la materia prima utilizada en la elaboración de los productos de Pili & Loli, la entrevistada explicó que constantemente tratan de conseguir muy buenos proveedores para poder asegurarse de la calidad de sus productos. Además, acotó que tienen una excelente relación con los mismos, debido a que los proveedores les ofrecen: buenos precios de la materia prima, crédito en cuanto al pago y facilidades de entrega.

Tema: Mano de Obra

La entrevistada comentó que actualmente al tratarse de un emprendimiento relativamente pequeño no cuentan con ningún trabajador aparte de los integrantes de la familia.

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

Según la entrevistada, sus productos son muy artesanales, sin embargo, debido a la gran demanda que surgió durante la pandemia, Pili & Loli creció en cuanto a maquinaria para poder hacer frente al aumento de producción. Señala que adquirió un horno semi industrial en “Equifrigo” el cual le garantiza una mejor cocción y un mejor terminado del producto a diferencia del horno casero que ocupaba anteriormente ya que es de mejor calidad; también compró una batidora de la misma categoría, es decir, semi industrial para mejorar sus procesos.

Tema: Publicidad

Este emprendimiento tiene solamente redes sociales como su medio de publicidad, especialmente Instagram. La entrevistada comentó que tiene además una página en la red social Facebook, sin embargo, tienen una mayor acogida en Instagram. Además, señaló que dependiendo de la época o cuando sacan un nuevo producto al mercado contratan publicidad pagada. La persona encargada de la publicidad y todo el tema de la difusión de información en general en las redes sociales es el hijo de la dueña.

También dijo que en un futuro les gustaría utilizar otros medios de difusión como, por ejemplo, la radio u otros medios que no sean muy costosos, con la finalidad de hacer llegar la marca a un mayor segmento del actual y así poder seguir creciendo.

Tema: Financiamiento

La emprendedora señala que fue necesario pedir un préstamo para empezar el negocio. Afirmó que realizó una búsqueda exhaustiva en cuanto al banco o cooperativa que ofrecían un mejor crédito a emprendedores. La entidad financiera que mejor se ajustó a sus necesidades fue

“BanEcuador”, en la cual se solicitó un préstamo específico para microempresas, mismo que tenía la tasa de interés más baja y plazos de pago adecuados.

Tema: Distribución

El canal de distribución con el que cuentan actualmente es directo. Los emprendedores se encargan de la entrega de todos los productos hacia el consumidor final. Sin embargo, en un futuro, cuando crezca el negocio, les gustaría tener una tienda propia para que los clientes puedan comprar y retirar directamente ahí aparte del servicio a domicilio.

Tema: Demanda

La dueña de Pili & Loli explica que este año fue un año diferente, pero representó un muy buen año para sus ventas. Además, realizaron acciones para darse a conocer como marca de postres y fue motivador ver el crecimiento de su negocio.

En cuanto a la competencia la entrevistada supo decir que existe una gran cantidad de emprendimientos de este tipo, pero en general no existe una rivalidad muy fuerte, cada emprendimiento tiene su espacio y espera que les vaya bien a todos dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Entrevista #4

Ilustración 8

Logo de Amapola



Fuente: Valentina Carrasco

Nombre: Claudia Carrasco y Valentina Carrasco

Empresa: Amapola

Título/Ocupación: Estudiante de Medicina y Economía

Esta información fue concedida por Claudia Carrasco y Valentina Carrasco, entrevista personal, 15 de abril del 2021.

Tema: Productos y procesos:

Amapola produce y vende una gran variedad de postres como: galletas, tortas y tartas de diferentes sabores, su producto estrella son las galletas de red velvet, este emprendimiento trabaja solo bajo pedido.

En cuanto a los procesos de producción tienen bien definidos los pasos y actividades necesarias para poder producir cada uno de sus productos. Una vez terminada la cocción y decoración pasan al empaquetado en donde colocan los postres en bases de plástico y dentro de una caja. Estas cajas las consiguen a través de un proveedor que les ayuda a que vengan con las medidas exactas y también con el logo y los teléfonos de la empresa.

Tema: Materia Prima

Al no tener una producción constante a este emprendimiento se le dificulta trabajar directamente con proveedores, por lo tanto, compran en diferentes supermercados de la ciudad.

Tema: Mano de Obra

Las entrevistadas comentaron que actualmente al tratarse de un emprendimiento relativamente pequeño no cuentan con colaboradores y son ellas mismas las encargadas de todas las actividades, desde la producción hasta la publicidad y distribución de los productos.

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

Las entrevistadas comentan que no han realizado ningún tipo de inversión en cuanto a maquinaria y equipo, trabajan con una batidora, horno y moldes de uso doméstico.

Tema: Publicidad

Este emprendimiento maneja su publicidad en su totalidad a través de redes sociales, tienen cuentas tanto en Instagram como en Facebook. Las entrevistadas comentaron que en la red social de Facebook no obtuvieron la acogida que esperaban, mientras que en la plataforma de Instagram obtuvieron mejores resultados por lo que dependiendo de la temporada o cuando van

a sacar al mercado nuevos productos, realizan pagos dentro de esta aplicación para promocionarse.

Otra estrategia que utilizan es colocar la información de la empresa en los paquetes, ellas comentan que esto les ha ayudado mucho para conseguir nuevos clientes.

Tema: Financiamiento

Para iniciar con las operaciones de la empresa no necesitaron ningún tipo de financiamiento, actualmente, trabajan solo bajo una política de reinversión de las ganancias. Sin embargo, en un futuro cercano desean expandir el negocio para ello están conscientes de la necesidad de realizar un estudio previo para así escoger la mejor opción de financiamiento.

Tema: Distribución

Por el momento, este emprendimiento cuenta con un único canal de distribución que es el directo.

Tema: Demanda

Las entrevistadas comentan que notaron un crecimiento importante de su negocio al momento que empezaran a utilizar redes sociales. También reconocen quienes son su competencia directa y que para poder diferenciarse de ella la clave ha sido siempre contar con una muy alta calidad de sus productos, y que logran esto ya que nunca sacrifican la calidad de la materia prima para abaratar costos, algo que sí hace la competencia.

Entrevista #5

Ilustración 9

Logo de Sotortas



Fuente: Sofia Serrano

Nombre: Sofía Serrano

Empresa: SoTortas

Título / Ocupación: Tecnóloga Superior en Gastronomía

Esta información fue concedida por Sofía Serrano, entrevista personal, 16 de abril del 2021.

Tema: Productos y Procesos

La producción de SoTortas está siempre en constante innovación, ya que, el mercado cuencano se caracteriza por buscar algo nuevo y lo que está de moda en otros lugares. El último lanzamiento de este emprendimiento fue el Tsunami cake, que es una torta de varias capas rellena de mousse a elección del cliente y cubierta de chocolate. También cuentan con muffins, galletas personalizadas, cupcakes y tortas en general.

En cuanto al proceso de empaquetado, por el tema de las medidas de bioseguridad que impuso la pandemia del COVID-19, los productos van envueltos con plástico film para que los clientes puedan desinfectar sin problema al momento de la entrega.

Los procesos de producción ya están establecidos. Se controla todo bajo una receta y fichas estándares de los productos incluidos los costos aproximados de cada uno.

Tema: Materia Prima

En cuanto a la compra de materia prima, cuentan con un proveedor que se encuentra ubicado en la feria libre. Este les provee con el 70% de los ingredientes que ocupan. Manejan una política de crédito de 30 días lo que facilita los flujos de la empresa. Sin embargo, el cacao en polvo y los frutos secos que no consiguen con este proveedor lo hacen a través de supermercados de la ciudad.

Tema: Mano de obra

La entrevistada comenta que, por el momento, ella misma es la encargada de todas las actividades, aunque en algún momento recurrió a trabajar con una publicista a que se haga cargo de la publicidad, por el momento ya no colaboran juntas tampoco.

Tema: Maquinaria, Equipo y Utensilios

Para elaborar los productos utilizan una Kitchenaid, es decir una batidora, un horno casero, un procesador de alimentos y ciertos moldes.

Tema: Publicidad

Para el tema de difusión de información de la marca utiliza las redes sociales como Instagram, Facebook y cadenas de difusión por WhatsApp. Ha realizado en varias ocasiones publicidades pagadas por Facebook y como se comentó anteriormente recurrió a la contratación de una profesional para que sea la encargada de esto.

Tema: Financiamiento

Este emprendimiento no ha realizado ningún tipo de financiamiento externo y al igual que la mayoría de emprendimientos para tener más liquidez y poder funcionar de la mejor manera manejan una política de reinversión.

Tema: Distribución

El canal de distribución que utilizan es el directo, es decir, se entrega directamente del productor al consumidor final. Al momento se encuentran haciendo investigaciones para en un futuro poder comercializar en cadenas nacionales, pero para esto necesitan agregar o realizar cambios en los ingredientes para que el producto final pueda durar más sin perder las características del mismo

Tema: Demanda

El segmento de mercado al cual se dirige el emprendimiento hacia señoras de 40 en adelante, ya que consideran que las personas de entre 22 a 26 años no tienen ingresos constantes por lo que no les hace clientes fieles.

Desde el nacimiento del emprendimiento, se demoró en crecer por lo menos un año hasta poder posicionar un poco más la marca. Considera que en este mercado existe mucha competencia. Sin embargo, cada emprendimiento tiene su factor diferenciador, por lo que recalcó que además de ser competidores rivales, son colegas. Este emprendimiento busca diferenciarse de los demás gracias a su excelente atención a los clientes haciéndoles sentir cómodos al momento que realizan el pedido y mostrándose flexibles para poder personalizar sus productos, también venden sus productos a precios más accesibles que los demás sin desvalorizar su trabajo.

Tabla 3*Cuadro resumen*

Tema	Conclusiones
Productos y Procesos	En el tema de productos, los entrevistados explicaron que los productos que realizan básicamente son postres o alimentos dulces, entre ellos se pueden señalar las tortas, galletas, tartas, muffins, brownies, cupcakes, alfajores, etc. Los emprendedores explicaron que ellos ya cuentan con un menú de sus productos, sin embargo, se portan flexibles ante las peticiones de sus clientes. Acerca de los procesos, los entrevistados comentaron que ya tienen definidos sus procesos, es decir, ya conocen el total de materia prima que utilizan en cada producto, los tiempos necesarios para cada uno, también tienen definidos sus procesos de compra y prestan mucha atención y cuidado al proceso de empaçado por el tema de bioseguridad.
Materia Prima	En cuanto a materia prima los entrevistados comentaron que el manejo de la misma para la elaboración de productos de repostería no es algo complicado ni representa mayores problemas. Los emprendedores recomiendan utilizar un sistema de check-list para saber cuáles son los productos con los que se cuenta y cuáles son los que se necesitan antes de empezar con la producción del día. La mayoría de los entrevistados tiene relación directa con los fabricantes de la materia prima. Por lo general los emprendedores se manejan con un sistema de pago al contado, sin embargo, uno de ellos se maneja con crédito hasta de 30 días. Todos los entrevistados supieron decir que tienen una muy buena relación

	con sus proveedores. Ellos insisten en que para mantener esta relación es importante realizar los pedidos con la anticipación necesaria y también recomiendan contar con un grupo de proveedores principales y otro secundario en caso de que el primer grupo no tenga los productos pedir al segundo y no tener problemas para continuar con la producción.
Mano de Obra	La mayoría de los emprendedores a los cuales se les realizó la entrevista, explicaron que, al ser emprendimientos pequeños, no cuentan con empleados contratados. Por otro lado, uno de ellos, el mismo que cuenta con una producción más continua, contrata a tres personas que le ayuden en el área de producción. Además, este señaló que el principal problema que tiene respecto a la mano de obra es la curva de aprendizaje, ya que los nuevos trabajadores se demoran mucho en aprender sobre los procesos productivos por lo que en un futuro quisiera reemplazar al personal con maquinaria.
Maquinaria Equipo y Utensilios	Para empezar su negocio la mayoría de emprendedores empezó con los equipos y utensilios que tenían en su casa, a medida que su negocio empezó a crecer fue necesaria la compra de nueva maquinaria como pasar de un horno casero a uno semi industrial o industrial y de una batidora de mano a otra de igual forma semi industrial. También, uno de los emprendedores necesitó comprar una máquina empacadora y otra selladora debido a su nivel de producción y con la finalidad de optimizar sus procesos. Cada emprendedor adquirió su maquinaria de diferentes lugares del país, otros, incluso realizaron importaciones propias. Todos han tenido muy buenos resultados con las adquisiciones que han realizado. En cuanto a los utensilios como moldes o espátulas, recomiendan comprar en diferentes tiendas mayoristas del país.

Publicidad	En cuanto a publicidad, todos los entrevistados dijeron utilizar redes sociales como Instagram, Facebook y Whatsapp. Varios de ellos han utilizado publicidad pagada en al menos una de ellas. Esto les ha generado un gran beneficio ya que, este tipo de difusión incluye estadísticas del resultado de estas propagandas. Además, un emprendedor está realizando cursos con la finalidad de conocer a mayor profundidad el uso de las redes sociales en los negocios.
Financiamiento	La mayoría de los emprendedores no necesitó de un préstamo para iniciar sus operaciones, lo realizaron con fondos propios y manejan políticas de reinversión sobre las ganancias que generen. Solo uno de los entrevistados sí necesitó de un préstamo para su emprendimiento y este sí realizó un estudio previo para saber cuál era la mejor opción al final se decidió por un préstamo para emprendedores en BanEcuador y recomendó que se busquen este tipo de préstamos para microempresas que son los que manejan las menores tasas de interés.
Distribución	Acerca de la distribución, los entrevistados señalaron que por el momento solo cuentan con una distribución directa, es decir, producen y entregan al cliente sin ningún intermediario en el proceso. Sin embargo, uno de los entrevistados expresó que en un futuro desearía ponerse una tienda propia si el emprendimiento sigue creciendo. Además, este mismo quisiera distribuir en otras ciudades como es Quito ya que tiene relaciones estratégicas con una distribuidora de alimentos artesanales. Por otro lado, un entrevistado, quien entrega sus productos a cadenas de supermercados, explicó que estas no le generan liquidez ya que, realizan sus pagos mucho después de entregado el producto, por lo que, preferiría entregar a locales más pequeños, que no le representan el mismo volumen de entrega que los grandes

	supermercados, pero que pagan inmediatamente.
Demanda	En cuanto a la demanda nos pudieron comentar que lo más importante para sus clientes es la constancia en la calidad de sus productos y mantener un mismo nivel de precios, los emprendedores que iniciaron sus actividades antes de la pandemia pudieron ver un crecimiento entre 4 meses a un año de haber iniciado, el emprendedor que tuvo un crecimiento a los 4 meses indicó que esto se debía a que ingresó a comercializar sus productos en cadenas nacionales de supermercados, mientras que los iniciaron sus negocios en medio de la pandemia vieron un crecimiento importante al mes de haber empezado. En general todos coincidieron que el año anterior fue un año positivo para sus negocios, pero igual reconocen los cambios que han tenido los consumidores como consecuencia de la pandemia vivida, especialmente que sus clientes son más conscientes de los gastos que realizan y siempre están buscando generar un ahorro.

3.3.1.2 Grupos focales

Según, Malhotra (2005) un grupo focal hace referencia a un tipo de entrevista informal y natural, en la cual se quiere obtener información de un grupo homogéneo en cuanto a un tema en específico. En este tipo de entrevista interactúan el moderador, el cual debe guiar al grupo y de 8 a 10 personas del mercado meta, del cual se obtendrá los datos.

Dentro de esta investigación se llevarán a cabo dos grupos focales. El primero estará comprendido por casi una decena de jóvenes universitarios con edades comprendidas de los 18 años a los 30, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C +, por cumplir con las características del segmento escogido. El segundo grupo focal estará compuesto por hombres y mujeres adultos, mayores a los 40 años y menores a 65, los cuales sean independientes económicamente y aporten o sostengan su hogar.

Para la realización de estos grupos focales se va a utilizar como guía las siguientes preguntas:

- ¿Consume productos alimenticios sanos y qué opina de ellos?
- ¿Considera importante incluir en su dieta diaria un snack saludable?
- ¿Conoce los beneficios de la quinoa?
- ¿Apoya a emprendimientos de repostería?
- ¿Al momento de adquirir un snack saludable prefiere artesanales o industriales?
- ¿Estaría dispuesto a comprar un paquete de galletas de quinoa producidas con materia prima nacional?
- ¿Qué características debería tener una galleta nutritiva y saludable hecha a base de quinoa para tener aceptación en el mercado según su punto de vista?
- ¿Al momento de comprar snacks o productos hechos en el Ecuador influye en su decisión positiva o negativamente, por qué?
- ¿Al momento de comprar snacks o productos que contengan materia prima orgánica influye en su decisión positiva o negativamente, por qué?
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas a base de quinoa, un grano ancestral con muchos beneficios, hecha en el Ecuador y con materia prima orgánica?

3.3.1.2.1 Resultados de los grupos focales

Grupo Focal #1

Metodología:

El primer grupo focal fue realizado a estudiantes universitarios cuyas edades se encuentran entre los 20 y 30 años. A esta asistieron nueve jóvenes, de los cuales cinco eran mujeres y cuatro eran hombres. A continuación, se detallarán los resultados.

Resultados:

Los consumidores dicen estar dispuestos a consumir galletas hechas a base de quinoa y además dijeron que es una idea innovadora que no se encuentra fácilmente en el mercado. También, piensan que este tipo de productos, es decir, todos los productos saludables, están en auge. Sin

embargo, uno de los entrevistados opinó que, si bien estos alimentos están de moda, muchos consumidores son reacios a comprarlos ya que temen no satisfacer sus expectativas. De aquí surgió la opinión de que las marcas que ofertan alimentos saludables deben realizar publicidad agresiva para llegar a convencer a los consumidores. Otra persona recalcó que además de la publicidad se debe realizar una estrategia de marketing haciendo énfasis a no solo las características materiales sino también las inmateriales.

Un punto importante que se señaló durante la realización del grupo focal fue en donde se deben comercializar las galletas de quínoa. Un participante recalcó que se debe escoger el mejor punto de venta enfocándose en el mercado meta como por ejemplo gimnasios o espacios en donde se realizan actividades físicas.

Los participantes acotaron que para ellos es muy importante agregar en su dieta diaria un snack nutritivo y saludable. Los snacks saludables que consumen con mayor frecuencia son frutas, granolas, yogurt griego, frutos secos, frutas deshidratadas. Sin embargo, un factor que los consumidores señalan que es muy importante es el precio, ya que un producto saludable siempre va a ser más costoso.

Otro tema importante que es necesario destacar, es que los consumidores dicen apoyar a los emprendimientos y empresas ya consolidadas nacionales. Es decir, prefieren un producto hecho en Ecuador que otro fabricado en cualquier parte del mundo. Es más, dicen que, si el precio del bien nacional es un poco más elevado que el extranjero, siguen prefiriendo el ecuatoriano. En cuanto a productos saludables, acotan que prefieren uno artesanal que uno industrial, solamente si los industriales son más procesados que los artesanales, en su defecto, no tiene importancia. En otras palabras, los consumidores se fijan más en el valor nutricional de un producto alimenticio más que en el precio o si es industrial o artesanal.

En cuanto a la publicidad, los consumidores opinan que las redes sociales son el mejor medio para hacer llegar información sobre los productos a su mercado meta. Y, dentro de estas se debe tener en cuenta la línea gráfica, crear contenido periódicamente y utilizar a influencers para hacer a las páginas más didácticas y entretenidas.

Las opiniones en cuanto a qué características debe tener una galleta para que ellos deseen adquirirla son primeramente el sabor, ya que este debe ser agradable siendo un producto alimenticio, además, se agregaron factores como la textura, la variedad de sabor, la presentación del empaque y el tamaño.

Por último, el precio que los participantes del grupo focal estarían dispuestos a pagar por un paquete de cuatro galletas hechas a base de quinoa de 35 a 50 gramos oscilaba desde \$0,45 a \$1,50, siendo la opción más repetida 1 dólar.

Grupo Focal #2:

Metodología:

El segundo grupo focal fue realizado a personas independientes que sostengan a un hogar, cuyas edades se encuentran entre los 45 y 60 años. A esta asistieron nueve adultos, de los cuales seis eran mujeres y tres hombres. A continuación, se detallarán los resultados.

Resultados:

Los resultados más importantes obtenidos en este grupo focal fueron, que el 100% de los participantes estarían dispuestos a comprar el producto, todos concuerdan que intentan apoyar a emprendimientos locales y nacionales, pero a la hora de comprar los productos ese aspecto pasa a segundo plano y lo más importante es el precio y la calidad del producto. En cuanto a las características explican que por más de que sea un producto sano no puede dejar de ser rico y para que los consumidores no se cansen se debe ofrecer varias combinaciones de sabores en las galletas como con: frutos rojos, frutos secos, chispas de chocolates, etc., de igual manera como una forma de presentar al producto como algo diferente les gustaría comprar la masa congelada para ellos mismos poder hornearla en la casa y que la calidad siempre sea la mejor.

También, recalcaron la importancia del empaque y que este debe ser atractivo, especialmente si se quiere que los niños lo consuman. Sobre la publicidad concuerdan que los mejores medios para dar a conocer este emprendimiento deben ser a través de redes sociales y de la radio. Por otra parte, basados en las características del producto recomiendan el uso de influencers especialmente deportistas reconocidos a nivel local. Además, debido a que no conocen los beneficios que aporta el consumo de la quinoa se debería mostrar los aspectos positivos de la misma dentro de las campañas publicitarias que se realizan.

Acerca de la distribución, concuerdan que el mejor canal para que se distribuyan las galletas sería a través de tiendas reconocidas como supermercados e hipermercados o también usar tiendas de productos orgánicos. Los entrevistados no creen que el producto se venda bien en tiendas de barrio o en bares de los colegios. Con respecto al precio, están conscientes de que los productos con propiedades como las que tiene el producto analizado suelen ser más caros

y por eso ellos estarían dispuestos a pagar a ésta \$1,00 por un paquete de 50 gr que contenga 4 galletas, y que se debería vender con un precio similar al del mercado para poder ser competitivos en ese aspecto. Recalaron, también, que lo más importante a la hora de hacer las compras para el hogar suele ser el precio y la marca por lo que las promociones que más les llamaría la atención son los descuentos o que el paquete de galletas se vende en conjunto con productos complementarios como: leche o yogurt griego.

3.3.2 Investigación cuantitativa

Por su parte, la investigación cuantitativa es aquella que mide y analiza de manera numérica las variables estudiadas por medio de una muestra y a partir de los resultados crea una proyección a la población total.

3.3.2.1 Prueba piloto

“La prueba piloto consiste en probar un cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, para identificar y eliminar los problemas potenciales.” (Malhotra, 2005, p. 319)

La prueba piloto de esta investigación se realizará a una muestra de 30 personas, comprendida por hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos A, B y C + de la zona urbana de Cuenca. Esta tendrá el objetivo de comprobar la validez de las preguntas relacionadas al mix de marketing, es decir, temas como precio, plaza, producto y promoción, en cuanto a la propuesta de investigación.

Las preguntas que se van a incluir en la encuesta piloto son las siguientes:

Sexo:

Edad:

Estado civil

Hijos:

Producto:

- ¿Consume usted productos saludables?

SI NO.....

- ¿Considera importante el consumo de productos alimenticios saludables y naturales?

SI NO.....

- ¿Qué marcas de productos saludables conoces?

.....

- ¿Al momento de adquirir un producto alimenticio le parece importante que éste sea nacional? Si su respuesta fue afirmativa explique por qué.

SI NO.....

- ¿Apoya usted a los emprendimientos nacionales?

SI NO.....

- ¿Conoce usted los beneficios de consumir quínoa?

SI NO.....

- ¿Estaría dispuesto a comprar galletas hechas a base de quinoa?

SI NO.....

- ¿Qué tan importante es para usted al momento de hacer una compra de galletas la presentación y el empaque de estas?

Muy importante

Importante

Medianamente importante

Sin importancia

Precio:

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas de quinoa?

\$0.25 - \$0.50

\$0.50 - \$0.75

\$0.75 - \$1.00

Plaza:

- ¿En dónde compra usted sus snacks preferidos?
 1. Supermercados
 2. Hipermercados
 3. Tiendas de barrio
 4. Minimercados
 5. Compra directa al productor
 6. Otro
- ¿Prefiere comprar físicamente o en línea?

Promoción

- ¿Qué tipo de promoción prefiere?
 1. Promoción 2x1
 2. Giveaways
 3. Descuentos
 4. Otros
- ¿Qué tipo de publicidad considera usted que es la más adecuada para la difusión de información de una marca de galletas saludables?
 1. Redes sociales
 2. Radio
 3. Televisión
 4. Vallas publicitarias
 5. Otros

3.3.2.2 Resultados de la prueba piloto:

A continuación, se muestran los datos obtenidos de la encuesta piloto mediante gráficos.

Ilustración 10

Sexo de los encuestados de la prueba piloto

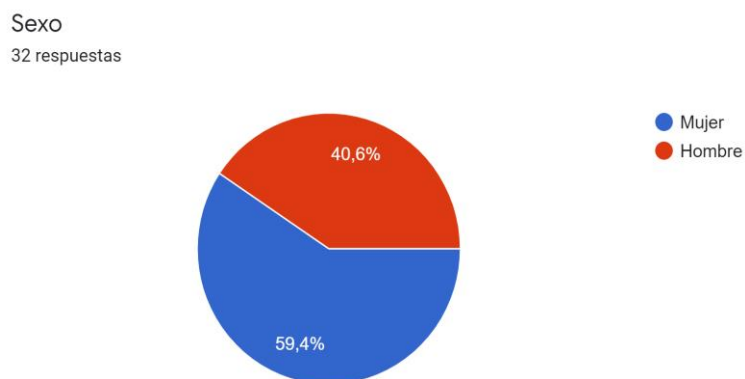


Ilustración 11

Edad de los encuestados de la prueba piloto

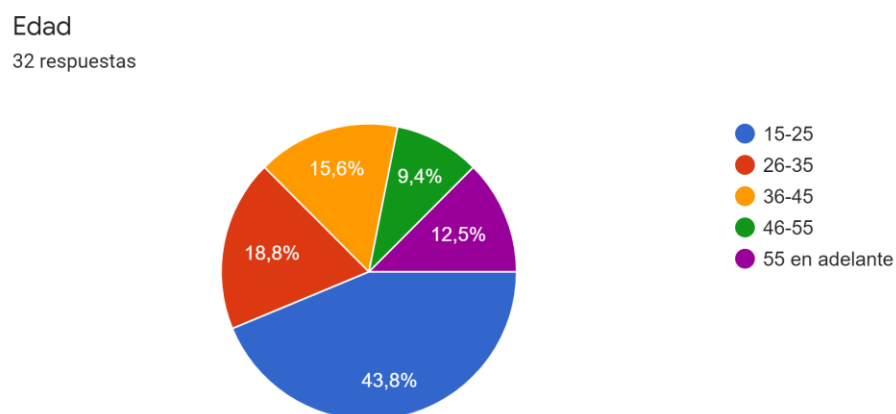


Ilustración 12

Estado civil de los encuestados de la prueba piloto

Estado civil
32 respuestas

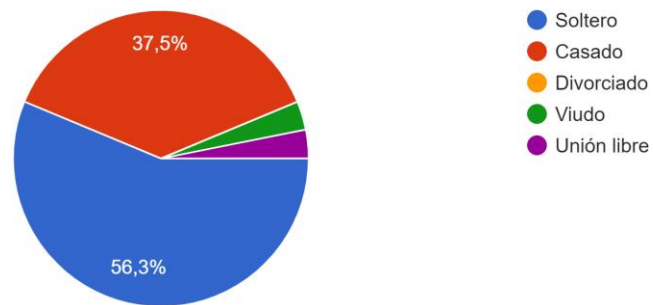


Ilustración 13

Total de encuestados en la prueba piloto con y sin hijos

¿Usted tiene hijos?
32 respuestas

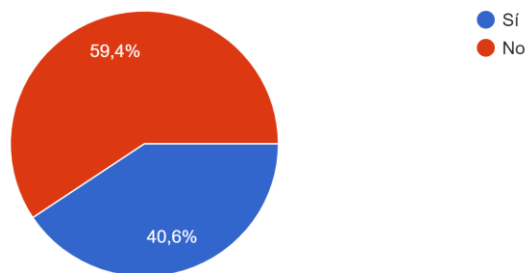


Ilustración 14

Edad de los hijos de los encuestados de la prueba piloto

Sus hijos son (puede escoger varias opciones)

13 respuestas

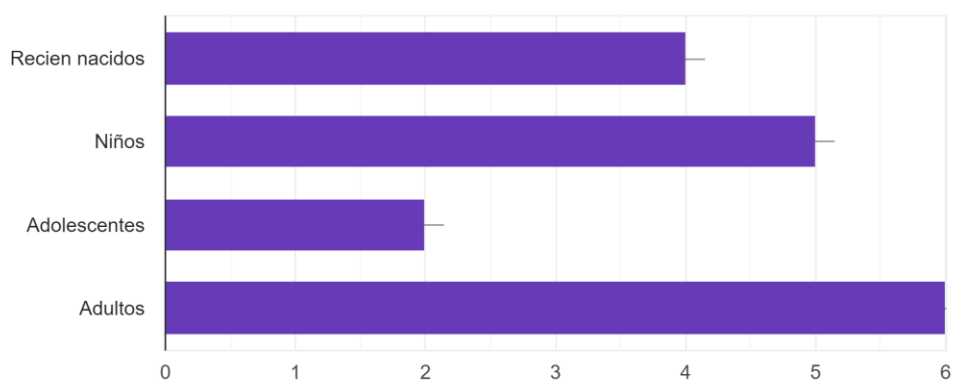


Ilustración 15

Total de encuestados en la prueba piloto que consumen productos saludables

¿Consume usted productos saludables?

32 respuestas

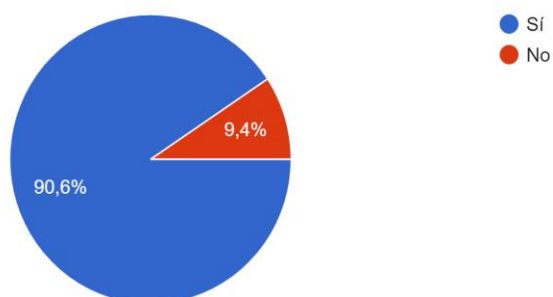


Ilustración 16

Preferencia de los encuestados de la prueba piloto a productos nacionales o extranjeros

¿Al momento de adquirir un producto alimenticio le parece importante que éste sea nacional?
29 respuestas

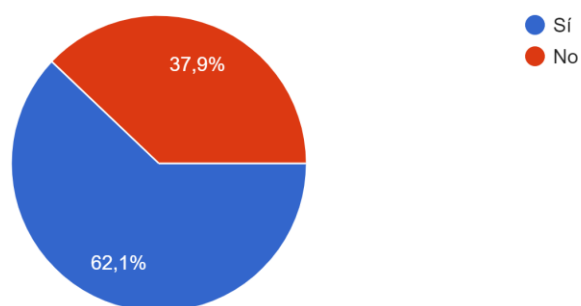


Ilustración 17

Apoyo de los encuestados de la prueba piloto a los emprendimientos nacionales

¿Apoya usted a los emprendimientos nacionales?
29 respuestas

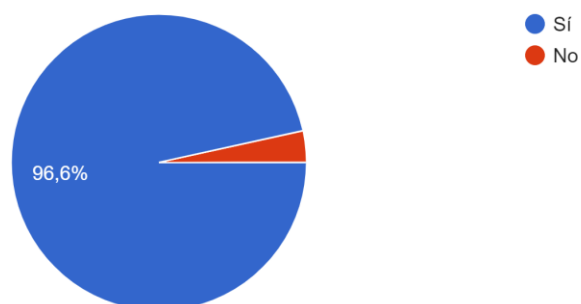


Ilustración 18

Marcas de productos saludables conocidas entre los encuestados de la prueba piloto

¿Qué marcas de productos saludables conoce?

29 respuestas

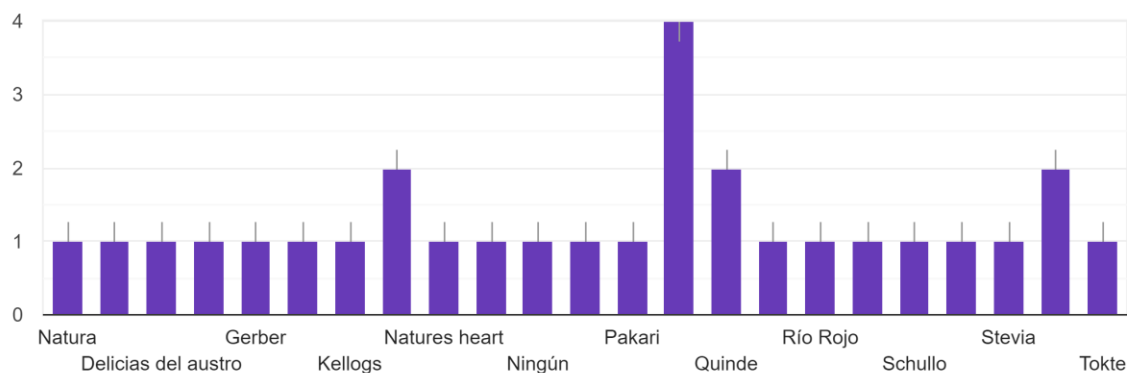


Ilustración 19

Conocimiento de los encuestados de la prueba piloto sobre los beneficios de la quínoa

¿Conoce usted los beneficios de consumir la quínoa?

29 respuestas

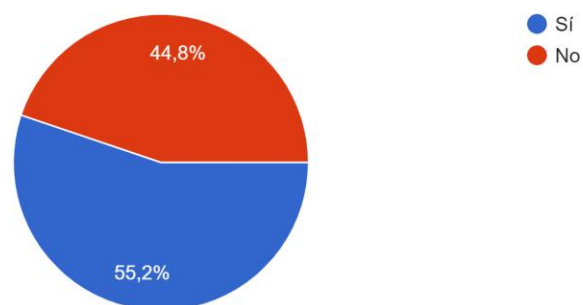


Ilustración 20

Disposición de los encuestados de la prueba piloto a comprar galletas de quínoa

¿Estaría dispuesto a comprar galletas hechas a base de quínoa?

29 respuestas

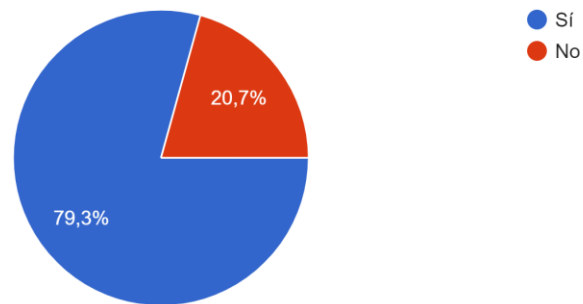


Ilustración 21

Importancia de la presentación según los encuestados de la prueba piloto

¿Qué tan importante es para usted al momento de hacer una compra de galletas la presentación y el empaque de estas?

29 respuestas

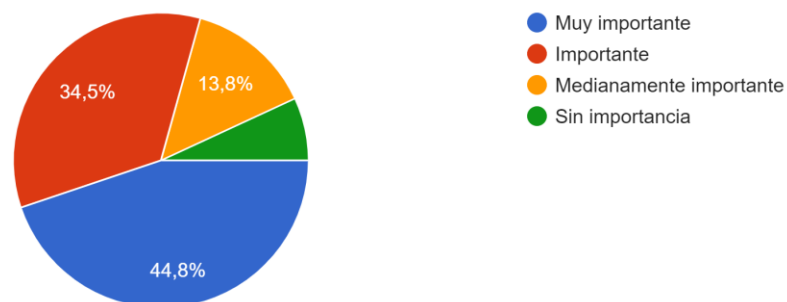


Ilustración 22

Precios preferidos de los encuestados de la prueba piloto

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas de quínoa?

29 respuestas

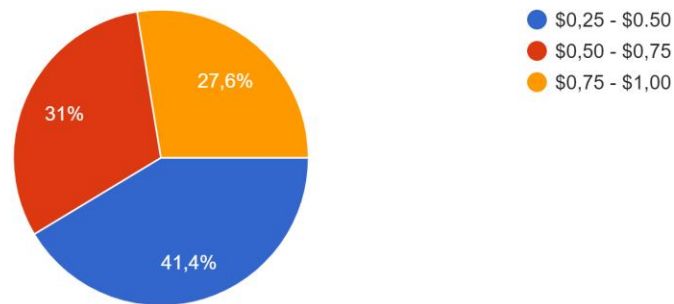


Ilustración 23

Establecimientos de compra preferidos de los encuestados de la prueba piloto

¿En dónde compra usted sus snacks preferidos?

29 respuestas

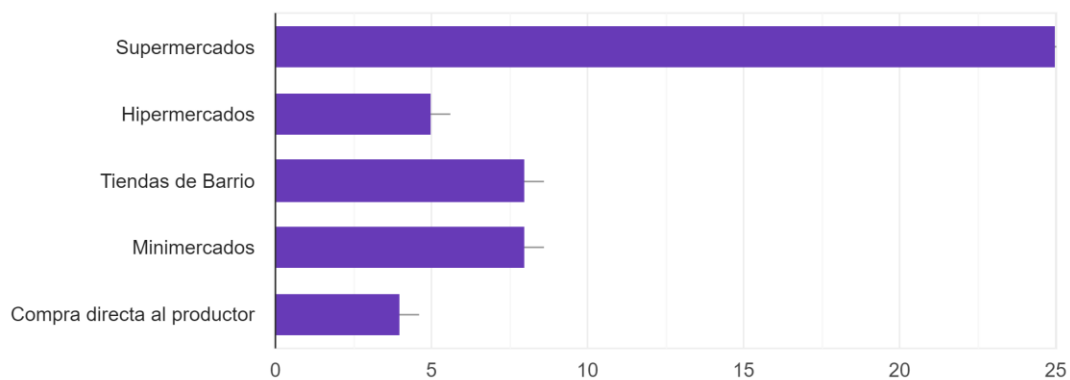


Ilustración 24

Preferencia de comprar física o virtualmente de los encuestados de la prueba piloto

Prefiere comprar:

29 respuestas

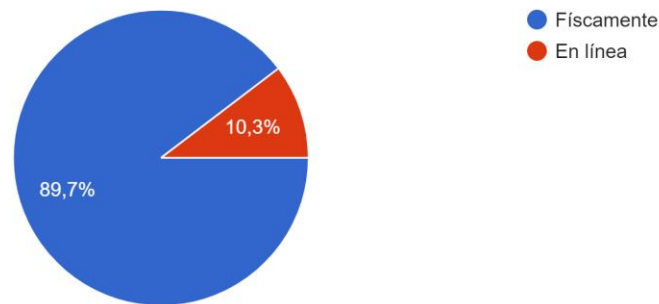


Ilustración 25

Tipo de promoción preferida de los encuestados de la prueba piloto

¿ Qué tipo de promoción prefiere?

29 respuestas

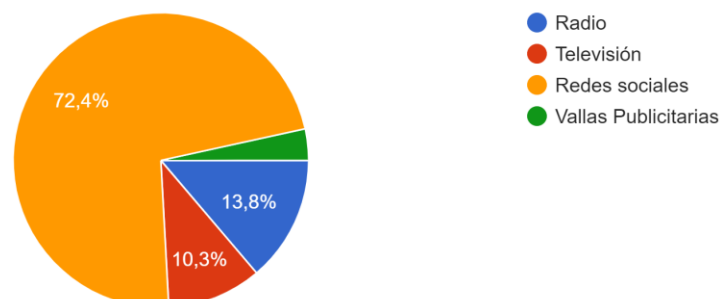


Ilustración 26

Tipo de difusión preferida de los encuestados de la prueba piloto

¿Qué tipo de publicidad considera usted que es la más adecuada para la difusión de información de una marca de galletas saludable?

29 respuestas



3.3.2.3 Cuestionario definitivo

Para las encuestas que se deben aplicar al número de personas que se determine mediante la fórmula de la muestra, se realizaron ciertos ajustes a las preguntas de la prueba piloto. Las preguntas serán las siguientes:

1. Sexo:
2. Edad:
3. Estado civil:
4. Hijos:

Producto:

5. ¿Consume usted productos saludables?

SI NO.....

6. ¿Con qué frecuencia consume alimentos saludables?

- Diariamente
- Semanalmente
- Dos veces al mes

- Una vez al mes
7. ¿Cuáles de las siguientes marcas de productos alimenticios saludables conoce y/o adquiere?
- Delicias del Austro
 - Quaker
 - Quinde
 - Kandú
 - Wipala
 - Nature valley
 - Otro
8. ¿Al momento de adquirir un producto alimenticio le parece importante que éste sea nacional?
- SI NO.....
9. ¿Apoya usted a los emprendimientos nacionales?
- SI NO.....
10. ¿Conoce usted los beneficios de consumir quínoa?
- SI NO.....
11. ¿Estaría dispuesto a comprar galletas hechas a base de quinoa?
- SI NO.....
12. ¿Qué combinación de sabores le gustaría que tengan las galletas de quínoa?
- Frutos rojos
 - Chispas de chocolate
 - Pasas

- Canela
- Coco rallado
- Otro

13. ¿Qué tan importante es para usted al momento de hacer una compra de galletas la presentación y el empaque de estas?

- Muy importante
- Importante
- Medianamente importante
- Sin importancia

Precio:

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas de quinoa?

- \$0.25 - \$0.50
- \$0.50 - \$0.75
- \$0.75 - \$1.00

Plaza:

15. ¿En dónde compra usted sus snacks preferidos?

- Supermercados
- Hipermercados
- Tiendas de barrio
- Minimercados
- Compra directa al productor
- Otro

16. ¿Prefiere comprar físicamente o en línea?

Promoción

17. ¿Qué tipo de promoción prefiere?

- Promoción 2x1 (Se refiere a pagar por un producto y el segundo es gratis)
- Giveaways (Son rifas que se realizan por redes sociales)
- Descuentos (Comprar un producto por menor valor)
- Productos complementarios (Se refiere a comprar un producto y gratis se lleva otro, por ejemplo: galletas + leche)
- Otros

18. Ordene los siguientes tipos de publicidad de más adecuada a menos adecuada para la difusión de información de una marca de galletas saludables. Siendo el número 4 el más adecuado y el 1 el menos adecuado.

- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Vallas publicitarias

3.3.2.4 Muestreo

La población meta de este estudio está integrada por hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos A, B y C +, del área urbana de la ciudad de Cuenca en el año 2020. Para determinar el número total de la población de este estudio se utilizará la cifra determinada por Ecuador en Cifras en el año 2017 del total de habitantes de la ciudad de Cuenca para el año 2020, es decir 603.269 personas. Por otro lado, según cifras del INEC se considera que el 65,26% de toda la población se ubica en el área urbana (2010), esto significa que 393.694 habitantes viven en casco urbano. A este número se le multiplicará por los porcentajes de los estratos previamente señalados y así se obtendrá el valor de la población, mismo que se usará en la fórmula para determinar la muestra. La tabla a continuación condensa estos cálculos.

Tabla 4*Total de habitantes de Cuenca, Ecuador por estrato*

Estratos Socioeconómicos	Porcentaje de la población	Total de personas por estrato
A	1,9%	7.480,17
B	11,2%	44.093,66
C+	22,8%	89.762,08
Total		141.335,91

Cálculo del tamaño de la Muestra:

El total de personas de Cuenca pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C + son aproximadamente 141.336. Este número será utilizado como población en la fórmula de la muestra.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

- Nivel de confianza del 95%
- Población (N) = 141.336
- Nivel de Confianza (Za) =1.96
- Probabilidad de éxito (p) = 0.793
- Probabilidad de Fracaso (q) = 1-p = 1-0.793 = 0.207
- Nivel de error (d) = 5%

Cabe destacar que el valor de probabilidad de éxito y fracaso fue obtenido de la encuesta piloto, en la cual, se preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a consumir el producto analizado, es decir, las galletas de quínoa. Las respuestas afirmativas a esta interrogante alcanzaron un porcentaje del 79,3%, cifra que se tomó como porcentaje de éxito. El restante, es decir, el 20,7% de los encuestados, respondió que no adquiriera las galletas, por lo que, se le consideró como la probabilidad de fracaso.

$$n = \frac{141.336 * 1,96^2 * 0,793 * 0,207}{0,05^2 * (141.336 - 1) + 1,96^2 * 0,793 * 0,207} = 251,79$$

Mediante el cálculo de la muestra se determinó que se debe encuestar a 252 personas.

La técnica de muestreo que se utilizó es el muestreo probabilístico aleatorio simple sin reemplazo. Ya que se considera importante que cualquier persona de la muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionada. Además, la herramienta por la cual se desea recolectar los datos del mercado es mediante encuestas en línea debido a que el distanciamiento social, como respuesta a la pandemia, no permite hacer estas evaluaciones de manera física. Por último, como se mencionó anteriormente el procesamiento de los datos se realizará de manera cualitativa (en el caso de preguntas abiertas) y de manera cuantitativa (tabulación de datos), ya que, las respuestas esperadas vendrán dadas en números y en descripciones del comportamiento de los consumidores.

3.4 Preparación y análisis de datos

Con el objetivo de mostrar los resultados de las encuestas definitivas se mostrarán a continuación, gráficos y su explicación para poder observar de manera sintetizada y resumida la información más relevante acerca de los temas ya mencionados brindada por los encuestados.

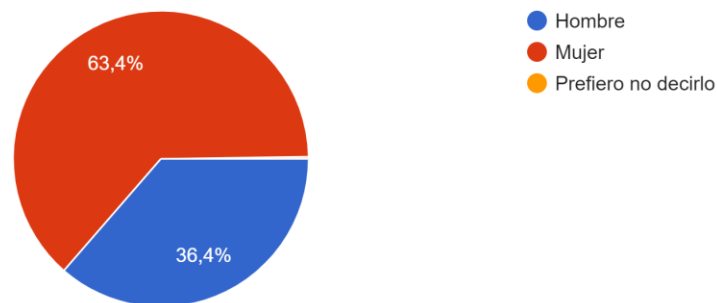
3.4.1 Resultados

Ilustración 27

Sexo de los encuestados

Sexo:

415 respuestas



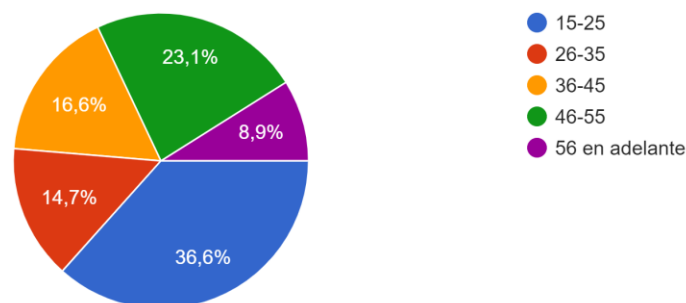
Mediante este gráfico se puede observar que la mayoría de encuestados son de sexo femenino con un porcentaje de 63,4% mientras que los hombres alcanzan el 36,4%. El porcentaje restante pertenece a una persona que prefirió no especificar a que sexo pertenece.

Ilustración 28

Edad de los encuestados

Edad:

415 respuestas



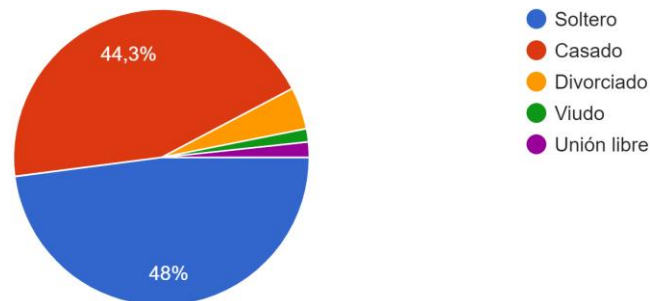
En cuanto a la edad, la mayoría se encuentran en el rango de 15 a 25 años con un porcentaje de 36,6%. El siguiente rango de edades con mayor porcentaje (23,2%) es de 46 a 55 años. Después, está el rango de 36 a 45 años con una porción equivalente a 16,6%, seguido de las edades entre 26 y 35 con un porcentaje de 14,7% y, por último, las edades con un menor porcentaje son 56 en adelante alcanzando un 8,9%.

Ilustración 29

Estado civil de los encuestados

Estado Civil:

415 respuestas



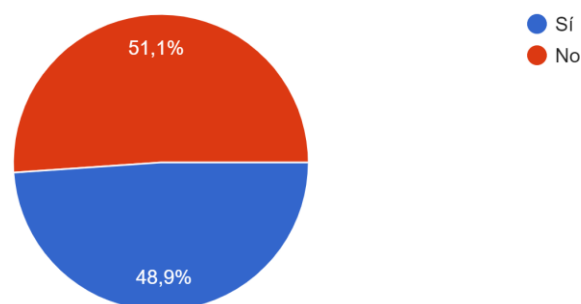
Mediante este gráfico se puede observar que aproximadamente la mitad (48%) de los encuestados son solteros. Las personas encuestadas casadas alcanzan un porcentaje del 44,3%. Con porcentajes mucho menores se encuentran personas divorciadas, viudas y en unión libre.

Ilustración 30

Total de encuestados con y sin hijos

¿Usted tiene hijos?

415 respuestas



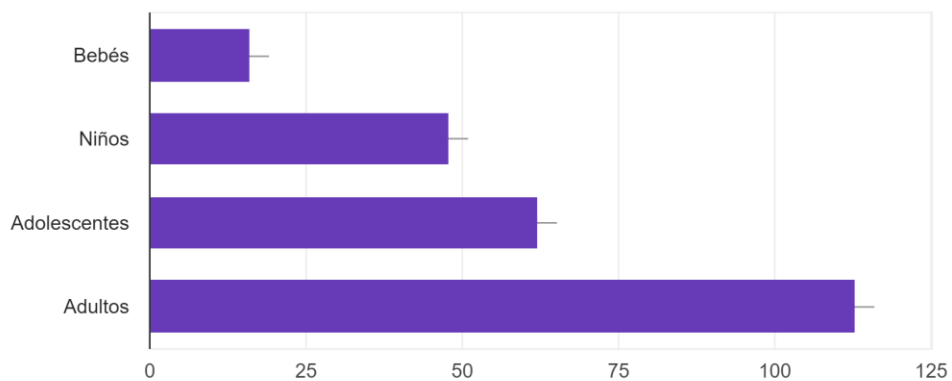
Dentro de las personas a las cuales se les aplicó la encuesta, un 48,9% tienen hijos, mientras que el 51,1% no tienen esta carga familiar.

Ilustración 31

Edad de los hijos de los encuestados

Sus hijos son (puede escoger varias opciones)

203 respuestas



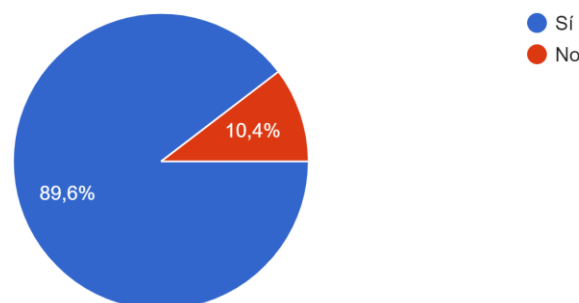
Mediante este gráfico se puede observar que la mayoría de hijos de los encuestados son personas adultas, le siguen los adolescentes, después los niños y, por último, se encuentran los bebés.

Ilustración 32

Total de encuestados que consumen productos saludables

¿Consume usted productos saludables? (Si su respuesta es No gracias por su ayuda)

415 respuestas



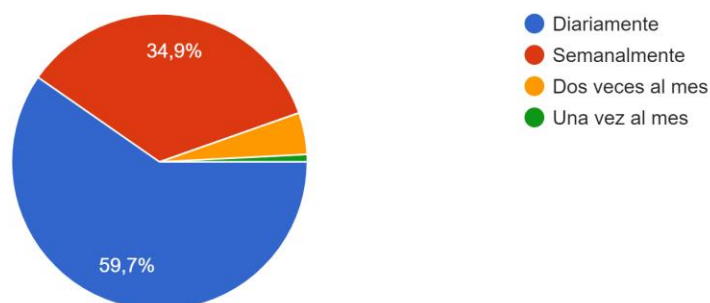
Este gráfico explica que la mayoría de los encuestados, es decir, el 89,6%, sí consumen productos alimenticios saludables y tan solo el 10,4% no lo hacen.

Ilustración 33

Frecuencia de los encuestados de consumir productos saludables

¿Con qué frecuencia consume alimentos saludables?

372 respuestas



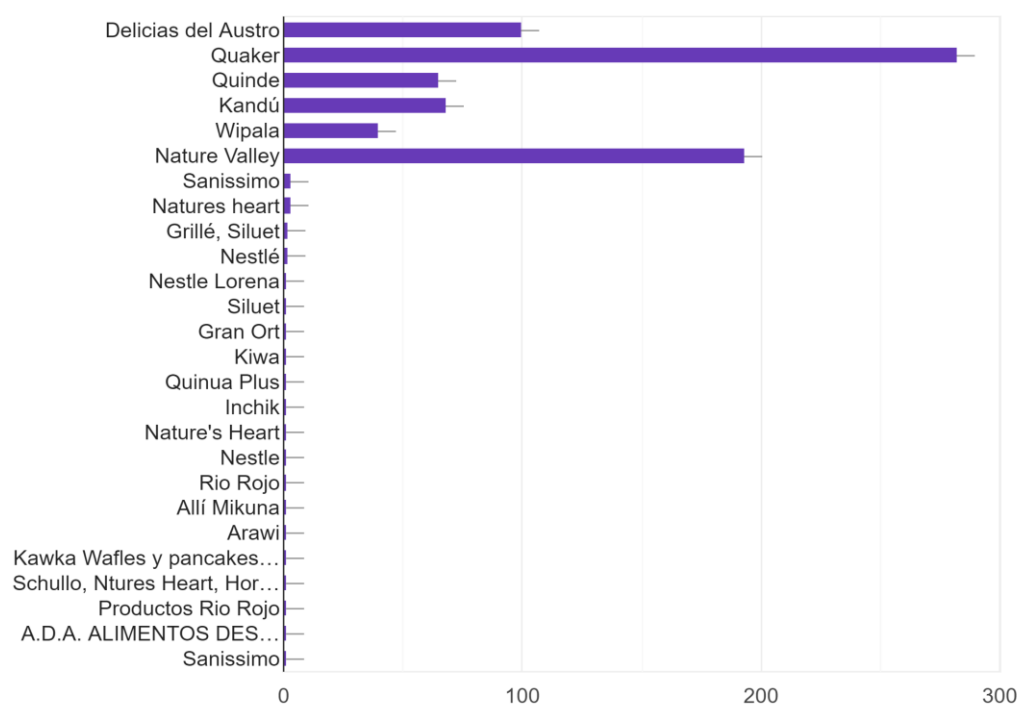
Se puede observar que el 59,6% de las personas incluyen dentro de su dieta alimentos saludables diariamente. El 34,9% lo hacen cada semana y un pequeño porcentaje lo hace dos veces al mes o únicamente una vez al mes.

Ilustración 34

Marcas conocidas de productos saludables según los encuestados

¿Cuáles de las siguientes marcas de productos alimenticios saludables conoce y/o adquiere?

370 respuestas

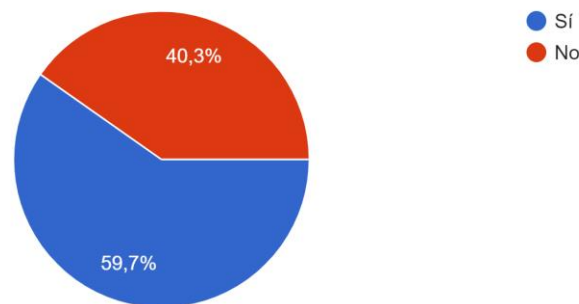


Las marcas más consumidas por los encuestados son Quaker y Nature Valley, en este gráfico también se puede apreciar la gran cantidad de competencia que existe en el sector con marcas como: Nestlé, Natures Heart, Schullo, Sanissimo, Río rojo, etc.

Ilustración 35

Importancia según los encuestados del origen del producto

¿Al momento de adquirir un producto alimenticio le parece importante que éste sea nacional?
370 respuestas

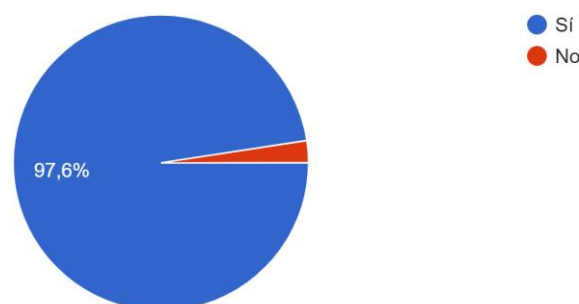


Para el 40,3% de los encuestados no es relevante el hecho que el producto que van a adquirir sea nacional, mientras que para el 59.7% si lo es.

Ilustración 36

Apoyo de los encuestados a los emprendimientos nacionales

¿Apoya usted a los emprendimientos nacionales?
370 respuestas



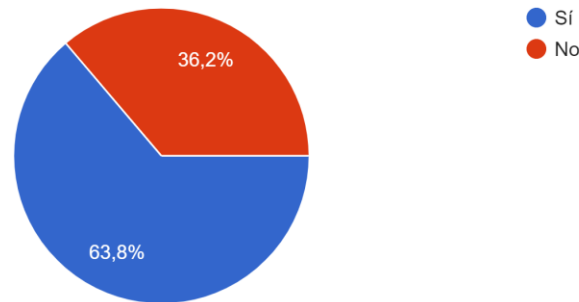
Mediante este gráfico se puede observar que la gran mayoría de los encuestados (97,6%) sí apoya a los emprendimientos que nacen en el país.

Ilustración 37

Conocimiento de los encuestados de los beneficios de la quínoa

¿Conoce usted los beneficios de consumir quínoa?

370 respuestas



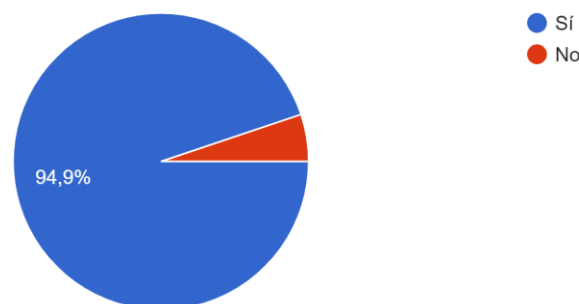
Un 36,2% de las personas encuestadas no conocen los beneficios para la salud que el consumir productos hechos a base de quínoa pueden aportar.

Ilustración 38

Disposición de los encuestados a adquirir galletas de quínoa

¿Estaría dispuesto a comprar galletas hechas a base de quínoa?

370 respuestas



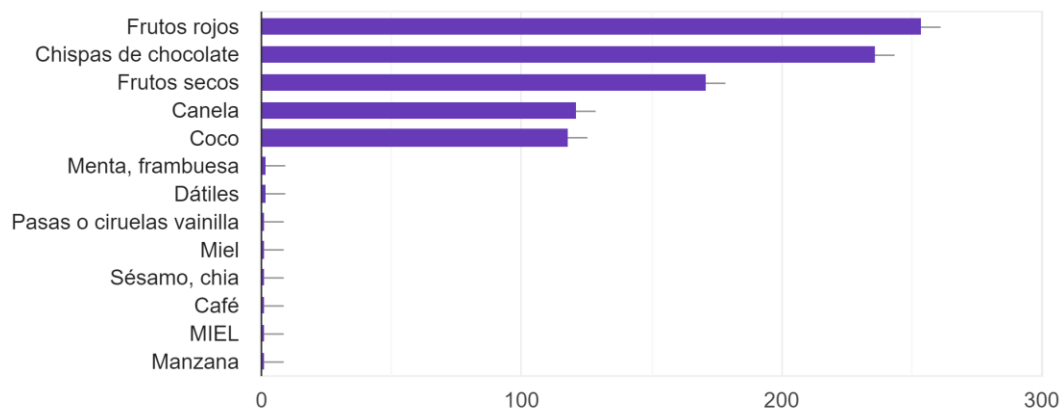
Basados en la respuesta de esta pregunta se puede ver que el producto analizado tendría una gran acogida por parte de los consumidores ya que el 94.9% de ellos estarían dispuestos a comprarlo.

Ilustración 39

Combinación de sabores preferida de los encuestados

¿Qué combinación de sabores le gustaría que tengan las galletas de quínoa?

370 respuestas



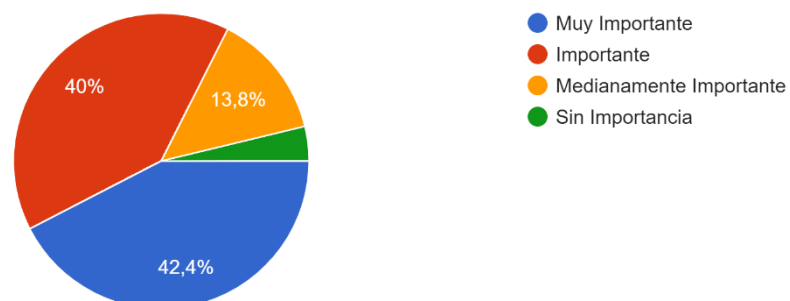
Los sabores que a los consumidores más les gustaría probar son frutos rojos y chispas de chocolate, seguidos de: frutos secos, canela y coco. Además, los encuestados sugieren que las galletas estén combinadas con sabores de: miel, dátiles, café, manzana, entre otros.

Ilustración 40

Importancia de la presentación según los encuestados

¿Qué tan importante es para usted, al momento de hacer una compra de galletas, la presentación y el empaque de estas?

370 respuestas

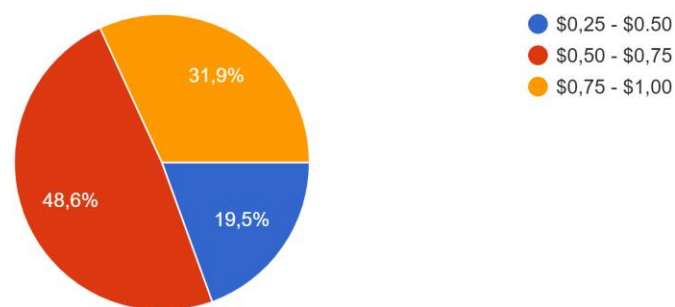


El 82,4% de los encuestados consideran que la presentación y el empaque en el que se comercialicen las galletas es importante o muy importante, tan solo un 3,8% consideran que esto no tiene importancia.

Ilustración 41

Precio preferido según los encuestados

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 4 galletas de quínoa?
370 respuestas

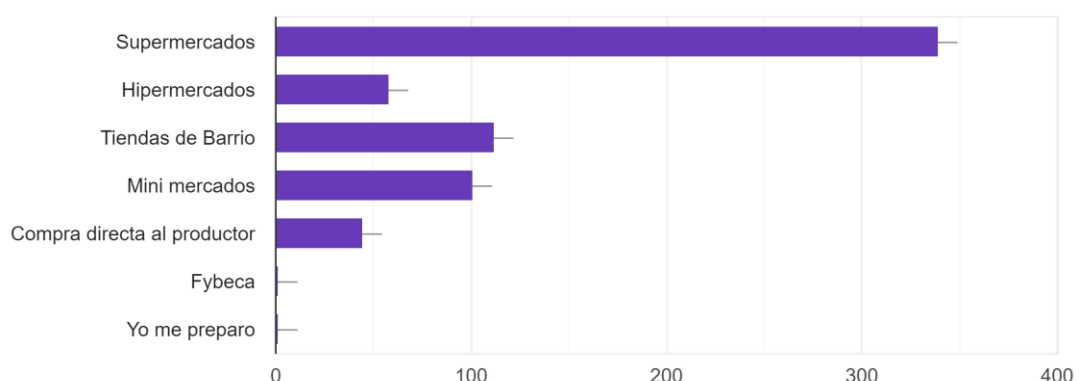


El 48,6% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir un paquete de 4 galletas hechas a base de quinoa por un precio entre \$0,50 y \$0,75. El 31,9% estarían dispuestos a pagar por este mismo paquete un precio entre \$0,75 y \$1, mientras que para el 19,5% el rango de precio que estarían dispuestos a pagar va desde los \$0,25 a los \$0,50.

Ilustración 42

Establecimientos de compra preferidos de los encuestados

¿En dónde compra usted sus snacks preferidos?
369 respuestas

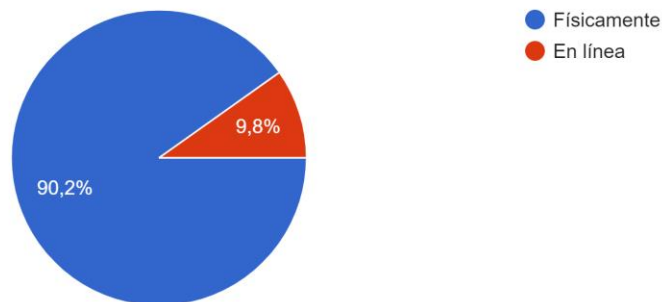


El 91,9% de los encuestados compra sus snacks preferidos en supermercados, seguidos de tiendas de barrio en las que el 30,4% lo hace y un 27,4% lo hace en minimercados.

Ilustración 43

Total de encuestados que prefieren su compra físicamente

Prefiere comprar:
367 respuestas

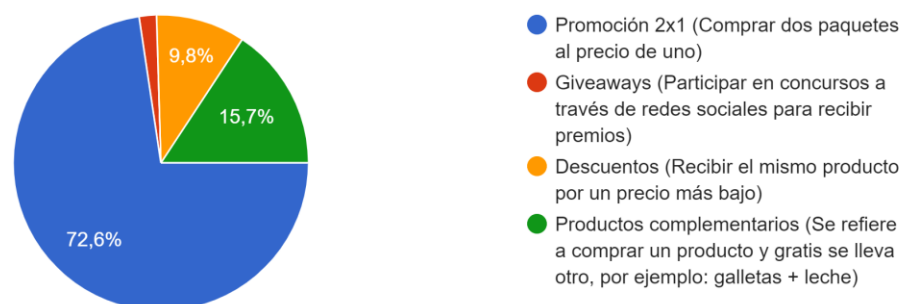


Se puede observar mediante este gráfico que la gran mayoría de los encuestados, es decir el 90,2%, prefieren adquirir las galletas de forma física, mientras que tan solo un 9,8% prefiere hacerlo en línea.

Ilustración 44

Tipo de promoción preferida de los encuestados

¿ Qué tipo de promoción prefiere?
369 respuestas

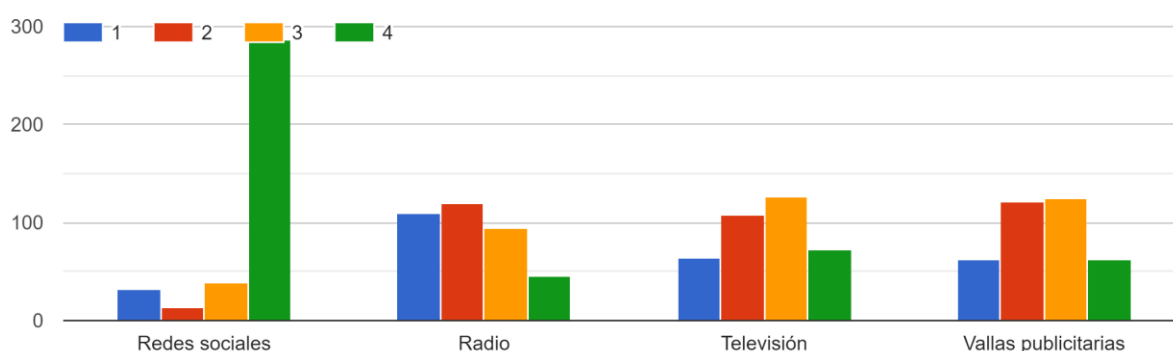


El tipo de promoción que prefiere el 72,6% de los encuestados es una promoción 2x1, es decir, comprar dos paquetes por el precio de uno, le sigue con un 15,7% la opción de comercializar las galletas junto a productos complementarios como, por ejemplo: galletas + leche.

Ilustración 45

Tipo de publicidad más adecuada según los encuestados

Ordene los siguientes tipos de publicidad de más adecuada a menos adecuada para la difusión de información de una marca de galletas saludables....úmero 4 el más adecuado y el 1 el menos adecuado



En este gráfico se puede observar que la mayoría de los encuestados (286 personas) consideran que las redes sociales sería el medio de difusión más adecuado para publicitar el producto analizado. Una cantidad mucho menor de personas (72) consideran que la televisión sería el más adecuado seguido de las vallas publicitarias y, por último, el medio que consideran como el menos adecuado es la radio.

Relación entre variables

A continuación, se muestran tablas dinámicas, cuyo objetivo es demostrar la relación entre las variables de sexo, edad, estado civil, entre otros con los factores determinantes en cuanto al gusto y preferencias de los consumidores.

Tabla 5

Consumo de producto saludables en relación al sexo

Consumo de productos saludables			
Sexo	No	Sí	Total general
Hombre	22	129	151
Mujer	20	243	263
Total general	42	372	414

En la tabla # 5 se ha realizado una relación entre el consumo de productos saludables y el sexo, es decir, hombres y mujeres. Se puede ver que del total de hombres encuestados (151) tan solo 22 no consumen productos de esta índole, este valor representa aproximadamente un 15%. Por otro lado, 129 hombres sí consumen estos alimentos. En el caso de las mujeres, el total de encuestados que no consumen estos alimentos son 20, el cual en porcentaje representa un 7,60%. Con esta información se puede concluir que el 85% de los hombres y un 92,4% de las mujeres sí incluyen en su dieta alimentos sanos.

Tabla 6

Frecuencia de consumo de alimentos saludables en relación al sexo y edad

		Frecuencia de consumo de alimentos saludables				Total general
Sexo		Diariamente	Semanalmente	Dos veces al mes	Una vez al mes	
Edad	Hombre	65	56	6	2	129
	15-25	31	22	2	2	57
	26-35	6	17			23
	36-45	10	3	2		15
	46-55	6	11	2		19
	56 en adelante	12	3			15
	Mujer	157	74	11	1	243
Edad	15-25	47	27	4	1	79
	26-35	12	16	2		30
	36-45	39	7	3		49
	46-55	46	20	2		68
	56 en adelante	13	4			17
	Total general	222	130	17	3	372

En esta tabla se relacionó la frecuencia de consumo de alimentos saludables con el sexo y la edad, se puede observar que, en el caso de los hombres, los jóvenes es decir los que se encuentran entre 15 y 25 años de edad son los que consumen con más frecuencia comida saludable haciéndolo todos los días o semanalmente en comparación a los hombres de otras edades. En el caso de las mujeres, se observa que la mayoría de ellas independientemente de su edad consumen este tipo de alimentos con una frecuencia mucho mayor es, decir, lo hacen diariamente

Tabla 7*Conocimiento de los beneficios de la quínoa en relación a la edad*

Edad	Conoce los beneficios de la quínoa		Total general
	No	Sí	
15-25	71	63	134
26-35	21	32	53
36-45	7	57	64
46-55	27	60	87
56 en adelante	8	24	32
Total general	134	236	370

En esta tabla se relacionó la edad de los encuestados y si estos conocían o no los beneficios del consumo de la quínoa. El rango de edades en donde se concentraba la mayor cantidad de personas que no conocen los beneficios de este grano es de 15 a 25 años de edad. En este rango 71 personas, es decir el 52,99% no saben de las gracias de este alimento, mientras 63, o sea el 47,01% sí. Por otro lado, el rango de edad con mayor conocimiento de los beneficios es de 36 a 45 años; tan solo el 10,9% de este segmento no tiene el conocimiento de los beneficios de la quínoa.

Tabla 8*Aceptabilidad de los consumidores a comprar galletas de quínoa en relación al sexo y edad*

		Aceptabilidad a comprar		
	Sexo	No	Sí	Total general
Edad	Hombre	12	116	128
	15-25	5	51	56
	26-35	2	21	23
	36-45	1	14	15
	46-55	4	15	19
	56 en adelante		15	15
Edad	Mujer	7	235	242
	15-25	2	76	78
	26-35	1	29	30
	36-45		49	49
	46-55	3	65	68
	56 en adelante	1	16	17
	Total general	19	351	370

En la tabla presentada se vinculó la aceptación de las personas a adquirir el producto con las variables de sexo y edad, aunque el producto cuenta con una aceptación general del 94,9% se puede observar que en el caso de los hombres, los que se encuentran entre las edades 15 y 25

años son los que más dispuestos a consumirlo estarían en comparación con los de las otras edades, en el caso de la mujeres, sucede todo lo contrario e independientemente de su edad la gran mayoría de ellas estarían dispuestas a adquirir el producto analizado.

Tabla 9

Aceptabilidad de comprar galletas de quínoa en relación a la edad de los hijos de los clientes

Aceptabilidad de comprar			
Hijos	No	Sí	Total general
Adolescentes	2	31	33
Bebés	1	7	8
Niños		25	25
Total general	3	63	66

En la tabla #9 se analizó la aceptabilidad de comprar galletas elaboradas a base de quínoa con la edad en la cual se encuentran los hijos de los encuestados. La totalidad, es decir, el 100% de las personas cuyos hijos son niños, estarían dispuestos a adquirir este producto. El 93,55% de los encuestados que tienen hijos adolescentes sí comprarían estas galletas, mientras que el 6,55% no lo haría. Y, por último, el 87,5% de las personas encuestadas con hijos bebés sí adquirirían estas galletas y el 12,5% no.

Tabla 10

Importancia de la presentación del producto en relación a la edad y sexo

Importancia de la presentación del producto						
	Sexo	Muy Importante	Importante	Medianamente Importante	Sin Importancia	Total general
Edad	Hombre	59	56	11	2	128
	15-25	27	25	4		56
	26-35	16	5	2		23
	36-45	10	4	1		15
	46-55	2	13	2	2	19
	56 en adelante	4	9	2		15
Edad	Mujer	98	92	40	12	242
	15-25	37	25	14	2	78
	26-35	16	12	2		30
	36-45	20	17	9	3	49
	46-55	18	32	15	3	68
	56 en adelante	7	6		4	17
	Total general	157	148	51	14	370

En la tabla # 10 se asocian las variables de sexo y edad con la importancia de la presentación y el empaquetado del producto, se puede contemplar que en general para ambos sexos esto es algo importante o muy importante a la hora de adquirir los productos. Si se analiza por edad,

podemos observar que tanto hombres como mujeres de 15 a 25 años tienen una percepción parecida en cuanto a la importancia de la presentación. Por otro lado, los hombres que se encuentran entre los 26 y 45 años, consideran a este aspecto un factor muy importante, mientras que las mujeres de este mismo rango de edad consideran que la presentación es un factor importante y muy importante. Por otro lado, para las personas entre 46 y 55 años, sin importar su sexo, consideran que la presentación es solo un aspecto importante, lo mismo sucede en los hombres de 56 años en adelante, mientras que para las mujeres de esta edad el 76.5% consideran que este aspecto es algo importante o muy importante y un 23.5% consideran que no tiene importancia.

Tabla 11

Relación precio-estado civil

Estado Civil	Precio			Total general
	\$0,25 - \$0,50	\$0,50 - \$0,75	\$0,75 - \$1,00	
Casado	34	71	63	168
Divorciado	2	10	5	17
Soltero	33	91	48	172
Unión libre	1	5	1	7
Viudo	2	3	1	6
Total general	72	180	118	370

En la tabla #11 se relacionó los rangos de precios con el estado civil de los encuestados. Se puede observar que no existe una relación directa entre un rango y un precio específico, sino, todos los encuestados prefieren el rango de precios de la mitad, es decir, estarían dispuestos a pagar entre \$0,50 a \$0,75. Esto puede deberse a que los consumidores escogen el precio intermedio ya que un precio más bajo tiende a ser relacionado con baja calidad, por otro lado, el mercado no está dispuesto a pagar precios muy altos, por ende el precio que van a elegir, independientemente de la edad, sexo, estado civil y otras características demográficas, es el de la mitad.

Tabla 12*Edad de las personas que desean comprar en línea*

Edad	En línea
15-25	17
26-35	7
36-45	6
46-55	5
56 en adelante	1
Total general	36

Del 9,8% de personas que prefieren comprar en línea el 47,22% son gente joven entre 15 a 25 años, a continuación, le siguen las personas entre 26 y 35 que representan un 19,44%, después las de 36 a 45 años que representan el 16,66%, las personas encuestadas entre 46 y 55 años son un 13,88% del total y por último de todas las personas que prefieren comprar en la línea tan solo un 0,027% son mayores a 56 años.

Tabla 13*Preferencia de los sabores en relación al sexo*

Preferencias de sabores			
Sabores	Hombre	Mujer	Total general
Canela		4	4
Chispas de chocolate	22	12	34
Coco	3	4	7
Frutos rojos	4	15	19
Frutos secos	7	12	19
Miel		1	1
Total general	36	48	84

En la tabla # 13 se relaciona la preferencia de sabores con el sexo de los encuestados, se puede apreciar que por parte de los hombres el 61,11% escogió como sabor favorito a la combinación de galletas hechas a base de quinoa con chispas de chocolate, mientras que por parte de las mujeres la preferencia se divide principalmente en tres sabores frutos rojos y chispas de chocolate con una aceptación del 25% cada uno y frutos secos con una aceptación del 31,25% como la mejor combinación.

Tabla 14

Establecimientos en donde se compran alimentos saludables en relación al sexo y edad de los consumidores

Establecimientos en donde se compran alimentos saludables						
	Sexo	Hipermercados	Mini mercados	Supermercados	Tiendas de Barrio	Total general
Edad	Hombre	4	4	50	7	65
	15-25	2		24	3	29
	26-35		1	7	3	11
	36-45	1	1	5		7
	46-55		1	10	1	12
	56 en adelante	1	1	4		6
Edad	Mujer	5	2	115	4	126
	15-25		2	22	2	26
	26-35	2		10		12
	36-45			29		29
	46-55	1		43	2	46
	56 en adelante	2		11		13
Total general		9	6	165	11	191

En la tabla #14 se puede observar la relación entre sexo, edad y establecimientos en donde los consumidores tienden a adquirir productos alimenticios saludables. Una gran porción de los encuestados prefiere ir a supermercados para realizar compras de este tipo de productos. Del total de 191 personas, 165 que representa un 86,39% escogió los supermercados; 11 personas (7,76%), número que alcanza a ser un eligió las tiendas de barrio; 9 encuestados, es decir, el 4,71% prefiere comprar en hipermercados y, por último, 6 personas (3,14%), eligieron tiendas de barrio.

Tabla 15

Medios de difusión preferidos según la edad de los consumidores

Redes Sociales						Radio					
Edad	1	2	3	4	Total general	Edad	1	2	3	4	Total general
15-25	7	4	27	464	502	15-25	52	80	96	40	268
26-35	3	8	9	172	192	26-35	13	40	42	24	119
36-45	4	4	21	204	233	36-45	12	42	69	32	155
46-55	15	4	42	224	285	46-55	24	66	51	52	193
56 en adelante	3	6	18	80	107	56 en adelante	9	12	24	36	81
Total General	32	26	117	1144	1319	Total General	110	240	282	184	816
Televisión						Vallas Publicitarias					
Edad	1	2	3	4	Total general	Edad	1	2	3	4	Total general
15-25	21	94	141	76	332	15-25	17	98	132	96	343
26-35	7	28	60	48	143	26-35	7	38	51	40	136
36-45	15	30	45	76	166	36-45	6	40	72	56	174
46-55	18	42	105	52	217	46-55	24	50	87	36	197
56 en adelante	3	22	27	36	88	56 en adelante	8	16	30	24	78
Total General	64	216	378	288	946	Total General	62	242	372	252	928

Mediante esta tabla se puede conocer qué medio de difusión es el más adecuado para la difusión de información de la marca de acuerdo a la edad que se posee. La numeración del 1 al 4 indica cuál es la menos y la más adecuada, siendo el número 1 el medio de difusión menos adecuado y el 4 el más adecuado. Se puede observar que independientemente de las edades, el medio más elegido como más adecuado son las redes sociales. Dentro de este, las personas que más lo eligieron fueron las que se encuentran en las edades entre 15 y 25 años, seguidas de las de 46 a 55.

3.5. Interpretación de resultados y conclusiones del capítulo

Mediante el estudio que se realizó tanto de manera cualitativa como cuantitativa se obtuvo información extremadamente importante y útil para la toma de decisiones en cuanto al negocio de galletas de quínoa. Relacionado con el producto se puede concluir que al momento de comprar para las personas lo más importante es la calidad del producto, que tanto su lugar de origen como precio pasan a un segundo plano al momento que toman la decisión de qué producto van a consumir, se debe fabricar un producto con varias combinaciones de sabores y con una excelente textura, las principales sabores que se deben implementar son mezclas con frutos secos, frutos rojos y chispas de chocolate ya que estos son los sabores que las mujeres tienen tendencia a escoger y ellas son la que más dispuestas están a consumir el producto, sin descartar que la combinación de sabores favorita de los hombres fueron las galletas con chispas de chocolate.

Tanto en los grupos focales como en las encuestas realizadas se recalcó la importancia del paquete y la presentación como una forma para poder diferenciarse de la competencia y poder penetrar en la mente del consumidor causando recordación; también como una forma para dar a conocer el valor agregado que diferencia al producto analizado del resto de productos que compiten en el mercado de snacks saludables.

En cuanto al precio, en la parte cualitativa de la investigación, los consumidores estuvieron dispuestos a adquirir un paquete de 35 a 50 gramos de cuatro galletas de quínoa a un precio de alrededor de \$1,00. Ellos comentaron que al ser un producto alimenticio que su consumo implica muchos beneficios para la salud, por lo que puede llegar a costar un poco más que el resto de productos en el mercado. Además, cuando se trata de un producto realizado por un emprendimiento este va a tener un precio un poco más elevado que un producto alimenticio industrializado. Sin embargo, el precio no es lo más importante sino su bienestar físico.

Por otro lado, en la parte cuantitativa de la investigación, el rango de precios más escogido en las encuestas era de \$0,50 a \$0,75. Por ende, se puede concluir que es necesario realizar un producto que no sobrepase este límite para poder ser competitivo con las demás marcas en el mercado.

Sobre la plaza o establecimientos en los cuales las personas prefieren comprar un producto alimenticio o snack saludable, es según las encuestas elaboradas en los supermercados y tiendas de barrio. Sin embargo, también se puede decir que existen otros lugares estratégicos en los cuales los consumidores pueden adquirir el producto. Estos son: lugares en los cuales se practican actividades físicas, bares de universidades y colegios, farmacias, locales de alimentación saludable, entre otros.

Para la promoción del producto la mayoría de los entrevistados resaltó la utilidad que tiene el promocionar su negocio a través redes sociales, no solo por los costos bajos que se manejan sino también porque se llega a una mayor cantidad de personas de manera efectiva, esta información se pudo corroborar en las encuestas siendo este medio el que la mayoría de los consumidores consideran como el más adecuado.

Por último, en cómo dar a conocer el producto, se concluye que se deben realizar campañas publicitarias enfocadas en dos aspectos principales, el primero aspecto hace referencia al desconocimiento que un buen porcentaje de personas tiene en cuanto a cuáles son los beneficios específicos que un superalimento como la quinoa brinda, el segundo es enfocar las campañas hacia mujeres y hombres jóvenes, utilizando contenido que ellos consideren interesante a través de influencers locales relacionados al tema de la salud y buena alimentación.

Capítulo 4

4. Estudio técnico

Dentro del análisis de factibilidad de un proyecto se debe realizar un estudio técnico, el cual, tiene por objetivo brindar información necesaria para calcular el valor de las inversiones y los costos operativos, además de analizar la mejor ubicación. En primera instancia, mediante una matriz, se escoge la mejor ubicación de la planta. En otra etapa de este estudio se determina la maquinaria y equipos necesarios para iniciar la operación y la inversión que implica cada uno de ellos.

Otro punto que toca este estudio es la cantidad de mano de obra necesaria y cuál es su costo, es decir, hacer un cálculo de sueldos y salarios de cada colaborador con la finalidad de conocer el costo de este rubro. Por último, se describe el proceso de producción para de esta manera conocer la materia prima e insumos necesarios.

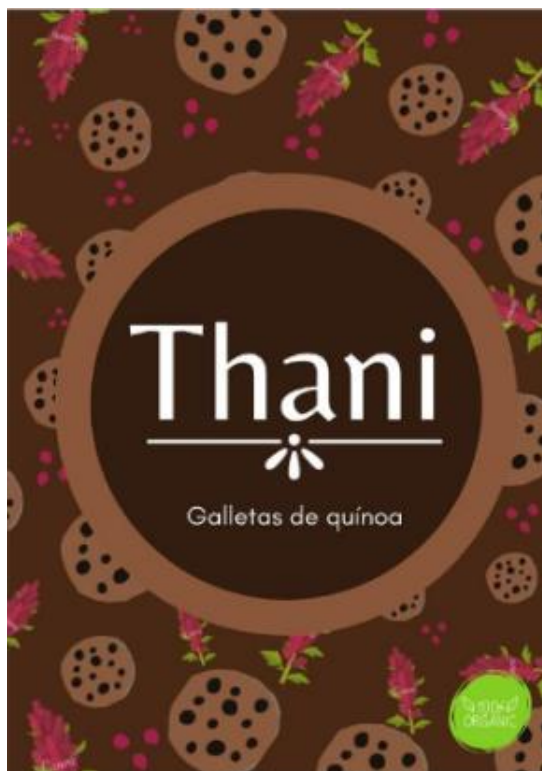
4.1 Diseño de la marca

El nombre que se decidió dar a la empresa es “Thani”, que significa sano en quechua. Se escogió esta palabra ya que es corta y fácil para los consumidores recordar, además, se decidió elegir una palabra en este idioma, ya que, la quínoa es un grano ancestral usada en varios países andinos de los cuales es originario el idioma quechua.

Por otro lado, el logo de la empresa, el cual estaría presente en los empaques tiene un fondo de color café, en la parte superior del logo tiene escrito el nombre de la empresa, seguido de la frase “Galletas de quinoa”, en la parte inferior del logo, cuenta con 7 galletas de diferentes tamaños de un color café más claro con puntos negros que representan las chispas de chocolate; también, tiene 5 flores de quinoa color rosado oscuro distribuidas aleatoriamente en el logo. A continuación, se muestra el logo propuesto para la empresa:

Ilustración 46

Logo de las galletas de quínoa



Elaborado por: los autores

Según Gonzalez Fonseca (2011), la psicología del color es un campo de estudio que está dirigido a analizar el efecto del color en la percepción humana, también de acuerdo con Borja (2012), se recomienda usar algunos colores para promocionar determinados productos, según el significado cromático que estos transmiten a los consumidores.

Basándose en los resultados del estudio de mercado y el mensaje que se quiere transmitir como marca se seleccionaron 5 colores para que formen parte del logo de la empresa, esos 5 colores son: café, blanco, rosado, negro y verde.

De acuerdo con Borja (2012), los colores mencionados tienen los siguientes significados:

- **Café:** se asocia con la madera, la tierra, el campo y lo natural, genera un sentimiento de neutralidad por lo que es ideal para promocionar algún mensaje que se quiera transmitir y para ser utilizado en productos alimenticios.

- **Blanco:** denota, pureza, paz y honradez, el uso de este color en productos alimenticios hace que se asocie el producto con ser un alimento con bajo contenido calórico, este color ayuda a que el producto resalte en estantes y vitrinas.
- **Rosado:** representa el color de lo femenino y la niñez, se asocian sentimientos de amabilidad e ilusión.
- **Negro:** se asocia con el poder, el estatus y la elegancia.
- **Verde:** es el color más fácil para el ojo, se asocia con lo natural y representa algo sano y para la juventud.

4.2. Macro y micro localización de la planta

En todo proyecto una decisión extremadamente importante es la ubicación, ya que, esta tiene repercusión en aspectos económicos del mismo. Es decir, se debe determinar cuál de todas las posibles zonas cumple con los diferentes requisitos como, por ejemplo, permite las mayores ganancias y genere los menores costos. Dentro de este análisis se deben realizar dos etapas: la macrolocalización y la microlocalización.

Macrolocalización

Dentro de esta etapa se busca básicamente un país o la ciudad en donde se planea realizar las actividades. La macro ubicación que se ha escogido para llevar a cabo este negocio es la ciudad de Cuenca, Ecuador debido a la gran cantidad de agricultores que existe en esta zona, los mismos que pueden ser proveedores para este proyecto, además, de tener un clima favorable para el cultivo de la quínoa. Igualmente, se ha concluido que el mercado cuencano está dispuesto a aceptar este producto ya que la tendencia por consumir productos de emprendimientos nacionales que sean saludables está en crecimiento.

Microlocalización

En la segunda etapa, es decir, la microlocalización, se realiza una búsqueda de lugares disponibles y se analiza mediante una matriz la cual se denomina “Método Cualitativo por Puntos” cuál de ellos es el mejor, en la cual se enumeran factores que influyen en la decisión de ubicación. A cada uno de estos factores se le asigna un peso; la sumatoria de estos debe dar una unidad. Después, se califica a cada una de las localidades en cada rubro. El siguiente paso, es realizar el producto del peso de cada factor con la calificación del área correspondiente. Al

finalizar, se debe realizar una sumatoria de las ponderaciones y la ubicación que tenga la mayor ponderación es la mejor opción para establecer el negocio.

Para establecer la microlocalización del negocio, en primera instancia, se escogieron cuatro posibles lugares, entre los cuales se encontraban: Tarqui, el parque industrial de Cuenca, Chaullabamba y Turi. Cada uno de ellos fue calificado en base a 10 factores críticos los cuales incluían costos, disponibilidad de ciertos elementos, entre otros.

Tabla 16

Determinación de la microlocalización de la planta

Factor	Peso	Tarqui		Parque Industrial		Chaullabamba		Turi	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Medios y costos de transporte	0,05	5	0,25	8	0,4	3	0,15	9	0,45
Disponibilidad y costo de mano de obra	0,10	5	0,5	10	1	7	0,7	9	0,9
Cercanía de las fuentes de abastecimiento	0,10	7	0,7	5	0,5	6	0,6	6	0,6
Factores ambientales	0,05	6	0,3	9	0,45	7	0,35	6	0,3
Cercanía del mercado	0,15	6	0,9	9	1,35	8	1,2	5	0,75
Costo y disponibilidad de terrenos	0,15	6	0,9	0	0	4	0,6	4	0,6
Topografía de suelos	0,05	8	0,4	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Estructura impositiva y legal	0,13	7	0,91	2	0,26	7	0,91	7	0,91
Disponibilidad de agua, energía y otros suministros	0,15	9	1,35	10	1,5	9	1,35	7	1,05
Posibilidad de desprenderse de desechos	0,07	8	0,56	9	0,63	8	0,56	7	0,49
TOTAL	1,00		6,77		6,29		6,67		6,35

Al aplicar esta matriz y llevar a cabo la calificación de todos los posibles lugares se determinó que la mejor ubicación es Tarqui, ya que cumple de mejor manera los requisitos necesarios que el resto de ubicaciones.

Como se puede apreciar en el mapa colocado a continuación, la ubicación de la planta estará en la calle Los Pinares y la Panamericana Sur Km 7. Se pretende adquirir un total de 200 metros cuadrados a un valor de \$85 cada metro lo que da un total de \$17.000.

Ilustración 47

Ubicación geográfica de la planta



Fuente: Google Maps

4.3. Determinación del tamaño óptimo

Según, Sapag (2014), para determinar el tamaño óptimo de un proyecto se debe realizar un análisis en el que se relaciona múltiples variables del mismo como: la disponibilidad de insumos, la demanda, la micro y macro localización y el plan de negocios que la empresa desea desarrollar, es uno de los puntos más importantes de un proyecto debido a la incidencia que tiene sobre los costos y la inversión que se debe hacer y por lo tanto es determinante al momento de calcular la rentabilidad que el proyecto pueda tener.

Para proyectar la demanda de este proyecto se tomó en cuenta el nivel de aceptación que el producto analizado obtuvo en las encuestas (94,9%) y la población que conforma el mercado meta, es decir hombre y mujeres de los estratos socioeconómicos: A, B y C+, basados en estos resultados la cantidad demandada del proyecto es de:

- **Población objetivo:** 141.336 habitantes
- **Porcentaje de aceptación:** 94,9%
- **Proyección de la demanda:** $141.336 * 94,9\% = 134.127,8$ personas
- **Demanda:** 134.128 personas

4.4. Determinación de los procesos productivos

Sapag (2014), en su libro “Preparación y evaluación de proyectos”, explica que mediante procesos se transforman varios insumos en productos, utilizando diversas tecnologías. Dentro de un proyecto la determinación de los procesos productivos corresponde a describir precisamente las tareas, recursos y plazos que normalmente se utilizarían dentro de dicho proyecto.

Dentro de este proyecto se deben efectuar ciertos procesos para que el producto llegue al consumidor final. A continuación, se enumeran los mismos:

- **Compra y recepción de materia prima:** hace referencia a la adquisición de todos los materiales necesarios para la fabricación de las galletas, es decir, harina de quínoa, huevos, endulzante no calórico, bicarbonato de sodio, sal, leche y aceite de coco.
- **Almacenamiento de la materia prima:** después de realizada la compra se procede a organizar todos los ingredientes y demás insumos en su lugar correspondiente.
- **Producción de galletas:** es todo el proceso en el cual se transforman todos los ingredientes en las galletas. Al finalizar el proceso de elaboración de las galletas, estas deben ser colocadas dentro de la presentación.
- **Logística y distribución del producto a los diferentes puntos de venta:** un vehículo debe encargarse de hacer llegar el producto a diferentes locales para que los consumidores puedan acceder al mismo.

Para la realización del producto de este proyecto, es decir, las galletas de quínoa, se requiere seguir el siguiente proceso productivo:

Tabla 17*Procesos productivos*

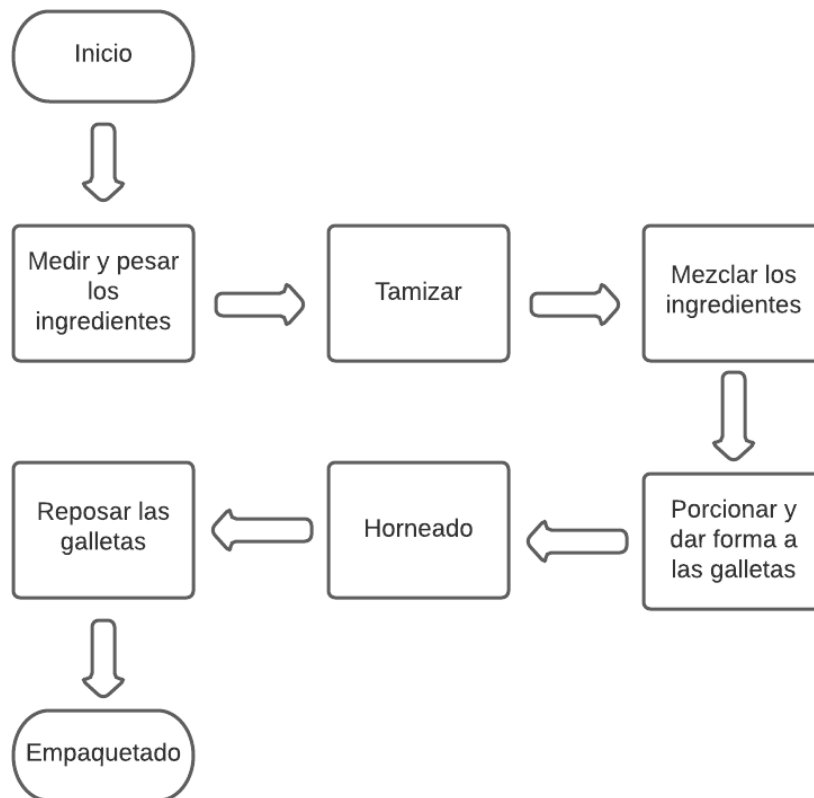
Número	Procesos	Responsable	Recursos y Materiales	Resultado	Tiempo
1	Medir y pesar los ingredientes	Obrero	Materia prima: endulzante no calórico, harina de quínoa, bicarbonato de sodio, frutos rojos, frutos secos o chispas de chocolate, huevos, leche, vainilla, aceite de coco Maquinaria: balanza	Ingredientes listos para la siguiente etapa	10 minutos
2	Tamizar	Obrero	Materia prima: endulzante no calórico, harina de quínoa, bicarbonato de sodio, sal Utensilios: bowls, cucharas, cernidor	Ingredientes secos listos para mezclar	2 minutos
3	Mezclar los ingredientes	Obrero	Materia prima: huevo, leche, vainilla, aceite de coco, endulzante no calórico, harina de quínoa, bicarbonato de sodio, frutos secos o chispas de chocolate, sal Utensilios : bowl, globo, espátulas	Masa	5 minutos
5	Porcionar y dar forma a las galletas	Obrero	Maquinaria: balanza	Galleta antes del horneado	20 minutos
6	Horneado	Obrero	Utensilios: bandejas Insumos: papel manteca Maquinaria: Horno	Galleta terminada	13 minutos
7	Resposar las galletas	Obrero	Utensilios: Rejillas	Galleta lista para empacar	10 minutos
8	Empaquetado	Obrero	Maquinaria: Maquina selladora	Producto Terminado	20 minutos
TiempoTotal					1 hora con 20 minutos

Esta tabla muestra el proceso en el cual se transforman todos los ingredientes en el producto final a través de siete diferentes procesos. El resultado son 400 galletas de quínoa de 12 gramos elaboradas en un tiempo de 1 hora con 20 minutos, es decir, doce paquetes de 48 gramos que contienen cuatro galletas cada uno.

A continuación, se detallan los procesos necesarios para la fabricación de galletas de quínoa en forma de flujograma.

Ilustración 48

Flujograma de procesos



4.5. Análisis de los recursos necesarios

Dentro del estudio técnico se debe elaborar un análisis, en el cual se enumeran todos los recursos necesarios para poner en marcha un negocio conjuntamente con el costo que representan cada uno de ellos. Dentro de estos recursos se encuentran la maquinaria y equipo, es decir, toda la tecnología necesaria para transformar los insumos en un producto final; la mano de obra, que es el capital humano que realiza las actividades dentro del negocio y la materia prima, que son todos los ingredientes e insumos los cuales se utilizan para crear el producto. A continuación, se desglosan cada uno de estos recursos con la debida descripción de sus costos.

4.5.1 Maquinaria y equipo

El autor Sapag (2014), entiende como maquinaria y equipo a toda inversión que se realice para que la planta de la empresa creada por el proyecto pueda funcionar con completa normalidad, se debe respaldar de manera técnica el motivo por el cual se seleccionó dicho equipamiento, con la finalidad de brindar información económica relevante para determinar la factibilidad final del proyecto.

Para iniciar con la producción es necesario medir los ingredientes con la finalidad de que los productos sean lo más estandarizados posible, por lo que se necesita de balanzas para determinar el pesaje de la materia prima. La batidora semi industrial se ocupa para realizar la mezcla de todos los ingredientes. Después, la masa debe ser moldeada con forma circular y debe ingresar al horno para obtener el producto final. Por último, se deben preparar paquetes de cuatro galletas y estas deben ser selladas por la máquina selladora.

A continuación, se detallarán las características de la maquinaria y equipos mencionados anteriormente.

- **Balanza:** la balanza que se desea adquirir es una de formato electrónica digital con una con una capacidad máxima de 40 kilogramos. Sus medidas son 382 x 362 x 133 milímetros.

Ilustración 49

Balanza



Fuente: Distribuidora Vásquez

- **Batidora semi industrial:**

La batidora que se planea adquirir, es una batidora semi industrial de acero inoxidable modelo B30 de 3 velocidades, con capacidad para 30 litros, la batidora incluye: un gancho, para masas de harina pesada, una pala: para mantequilla, rellenos, y un batidor

para alimentos líquidos como; cremas y huevos, la batidora puede mezclar y amasar hasta 6 kg de harina.

Ilustración 50

Batidora industrial



Fuente: Batidoras Ecuador

- **Horno industrial:** el horno que se van a utilizar es de acero inoxidable y trabaja a gas, además, cuenta con 10 latas. Las medidas de este equipo son 60 centímetros de ancho, 160 de alto y 75 de profundidad. Por otro lado, las latas tienen las siguientes medidas: 45 centímetros de largo y 65 de ancho.

Ilustración 51

Horno industrial



Fuente: Mundo de Acero

- **Máquina selladora:** este equipo trabaja sellando empaques de diferentes combinaciones de plástico con otros materiales como el aluminio, el papel, entre otros.

Ilustración 52

Máquina selladora



Fuente: Rinomaquinaria

- **Refrigerador:** el refrigerador que se va a adquirir tiene las siguientes medidas: un metro de largo, 75 centímetros de ancho y 2 metros de profundidad. El material es de acero inoxidable y tiene un modo de bajo consumo de energía eléctrica.

Ilustración 53

Refrigerador



Fuente: Equifrigo

Tabla 18*Costo de la maquinaria*

Maquinaria	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Depreciación	Vida util
Balanza	1	\$39,48	\$39,48	\$3,95	10
Batidora semi industrial	1	\$1.909,18	\$1.909,18	\$190,92	10
Horno industrial	1	\$1.100,00	\$1.100,00	\$110,00	10
Maquina selladora	1	\$1.339,00	\$1.339,00	\$133,90	10
Refrigerador	1	\$3.800,00	\$3.800,00	\$380,00	10
Computadora	1	\$400,00	\$400,00	\$80,00	5
Impresora	1	\$150,00	\$150,00	\$30,00	5
Total			\$7.987,66	\$928,77	

En modo de resumen se presenta la tabla #18 en la cual se muestran todas las máquinas y equipos que son necesarios para la elaboración de galletas de quínoa y el costo que tiene cada una de ellas en el mercado. En esta, se procedió a realizar el cálculo de la depreciación mediante el método lineal, teniendo en cuenta la vida útil de la maquinaria, es decir, diez años. Además, se determinó el valor económico que se debe erogar para adquirir la maquinaria, mismo que asciende a \$8.187,66.

Tabla 19*Costo de los utensilios*

Utensilios	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Bowls	12	\$5,00	\$60,00
Cucharas	8	\$2,50	\$20,00
Espátulas	5	\$3,00	\$15,00
Globo	5	\$5,00	\$25,00
Bandejas	10	\$10,00	\$100,00
Rejillas	10	\$8,00	\$80,00
Total			\$300,00

De la misma manera en la tabla #19 se puede apreciar cuales son los utensilios requeridos para la producción de galletas. Entre ellos se encuentran bowls, cucharas, espátulas, globos, bandejas y rejillas. El costo total de los utensilios es de \$300,00. El valor total de la suma de costo tanto de maquinaria como de los utensilios es de \$8.487,66.

4.5.2 Local

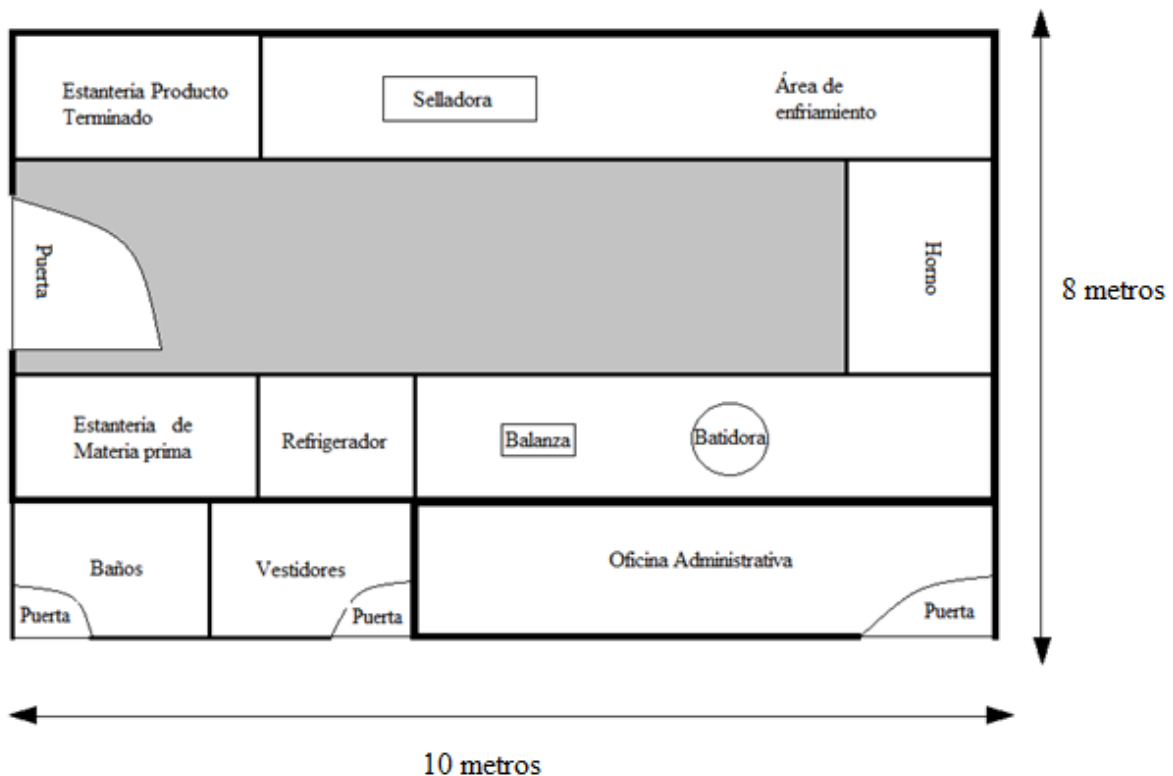
Por su parte, también es necesario explicar cómo estará distribuida la planta de producción, la cual es el espacio físico en el cual se lleva a cabo la transformación de la materia prima en el producto final. En este análisis se elaboró, además, un layout, mismo que indica gráficamente el orden y distribución de la maquinaria. Como se puede observar en el gráfico, los equipos están organizados de tal manera que la producción se realice en forma de una U invertida lo que genera que sea más fácil la movilización tanto de los empleados como de los productos.

Primeramente, está la zona de almacenaje de materia prima, en la cual se encuentra una estantería y una refrigeradora. Después, el primer paso para ya iniciar con la producción es medir y pesar los ingredientes, por lo cual se colocó la balanza. A continuación, se ubicó la batidora para mezclar los ingredientes necesarios. Existe un espacio grande en el cual se formarán las galletas en las latas del horno y luego se procederá a ingresarlas en este. Al finalizar el proceso de horneado, las galletas deben enfriarse por lo cual existe un área en el mesón a lado izquierdo del horno específicamente para esto. Luego se encuentra la máquina selladora y por último una gran estantería en donde se puede colocar el producto listo para la comercialización.

Por otro lado, junto a la planta, pero con otra entrada, se encuentran baños para los empleados y vestidores para los mismos y la oficina en la cual se realizarán todos los trabajos administrativos. En total las medidas de toda la planta son 8 metros de largo por 10 metros de ancho lo que da un total de 165 metros cuadrados.

Ilustración 54

Layout del local



4.5.3 Mano de obra

Según el mismo autor, es necesario realizar un estudio que tenga por objetivo identificar y cuantificar a todas las personas que realizarán las actividades de la empresa, es decir, la mano de obra. Con esto se podrá valorar el costo que se necesita por cada empleado y un total general de la empresa en este rubro.

Dentro del negocio analizado en este estudio se han identificado los siguientes puestos de trabajo con su respectivo sueldo mensual y el costo anual, el mismo que incluye el sueldo de todos los meses durante un año y los diferentes beneficios sociales, es decir el décimo tercer y décimo cuarto sueldo y vacaciones.

Tabla 20*Costo de mano de obra*

Puesto	Sueldo mensual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Costo anual
Galletero de mesa	\$414,87	\$414,87	\$400,00	\$207,44	\$6.000,75
Ayudante de galletero	\$203,84	\$203,84	\$200,00	\$101,92	\$2.951,84
Encargado de la limpieza	\$206,00	\$206,00	\$200,00	\$103,00	\$2.981,00
Distribuidor	\$207,06	\$207,06	\$200,00	\$103,53	\$2.995,24
Gerente general	\$418,06	\$418,06	\$400,00	\$209,03	\$6.043,81
Costo Total Anual					\$27.016,45

Para el área productiva se determinó que es necesario contar con dos trabajadores que se encarguen de la elaboración de las galletas; un galletero de mesa, cuyo sueldo mínimo sectorial es de \$414,87 y un ayudante de galletero cuyo sueldo es \$407,68. Además, también se determinó la necesidad de contratar una persona que realice la limpieza de la planta. Se consideró que se le contrate a medio tiempo por lo que su salario será de \$206,00. La sumatoria de los sueldos de estos cargos serán utilizados posteriormente para el cálculo del costo de mano de obra por cada producto.

Por otro lado, en la parte administrativa y comercial se requieren otros empleados. En primer lugar, se consideró necesario que exista un distribuidor que trabaje a medio tiempo, para que entregue los productos y realice ventas con un sueldo sectorial de \$207,05 mensuales. Por último, se examinó la necesidad de contar con un gerente general y un gerente de marketing con un sueldo sectorial de \$418,06 por cada uno de ellos. Cabe destacar que los valores de los sueldos serán considerados como gastos administrativos y de ventas en los flujos de caja.

4.5.3 Materia prima

La materia prima hace referencia a todos los elementos o productos necesarios que se utilizan para la elaboración de un bien o producto. Sapag (2014), explica que para determinar la materia prima de cada proyecto no solo se deben tomar en cuenta los materiales que se utilizan dentro del proceso productivo, es decir, la materia prima directa sino también los materiales indirectos o complementarios como los empaques para el producto terminado. En esta parte se debe determinar el tipo, la cantidad y la calidad que se necesita de materia prima para que la empresa funcione en los niveles esperados.

Para conocer la cantidad exacta de materia prima que se debe ocupar en un mes, se procedió primeramente a calcular la cantidad de producción máxima que tiene cada maquinaria. Con

esta información se puede determinar cuál de todos los equipos es el cuello de botella de la producción, es decir, el equipo que tiene una menor capacidad o necesita mayor tiempo para elaborar su parte del proceso. Al realizar este análisis se concluyó que la batidora puede producir 450 galletas en el tiempo del proceso productivo, es decir, una hora y 20 minutos. Y el horno puede hacer 400 galletas en el mismo tiempo, por lo tanto, el cuello de botella es el horno industrial y la producción debe tener como base esa capacidad productiva.

Teniendo en cuenta esta información, se detallan los diferentes materiales que se necesitan para el correcto funcionamiento de la planta del proyecto analizado.

Tabla 21

Costo de la Materia

Materia Prima	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total mensual	Costo total anual
Harian de quinoa	686	Kilogramos	\$2,80	\$1.920,80	\$23.049,60
Huevos	3429	Unidad	\$0,10	\$342,90	\$4.114,80
Aceite de Coco	69	Kilogramos	\$3,50	\$241,50	\$2.898,00
Leche	171	Kilogramos	\$0,75	\$128,25	\$1.539,00
Vainilla	27	Kilogramos	\$3,30	\$89,10	\$1.069,20
Bicarbonato de Sodio	27	Kilogramos	\$5,50	\$148,50	\$1.782,00
Endulzante no calórico	51	Kilogramos	\$22,00	\$1.122,00	\$13.464,00
Empaque	12000	Unidades	\$0,02	\$240,00	\$2.880,00
Costo Total				\$4.233,05	\$50.796,60

En la tabla descrita anteriormente, se puede observar la lista de materiales e insumos necesarios para fabricar 48000 galletas mensuales, es decir, 1200 paquetes que contienen cuatro galletas cada uno. Los costos de la materia prima son valores reales de productos del mercado. El costo total de materia prima en un mes asciende a \$4.629,05.

Tabla 22

Costo de Materia prima de los sabores elegidos en las encuestas

Materia Prima	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo total mensual	Costo total anual
Chispas de chocolate	100	Kilogramos	\$13,00	\$1.300,00	\$15.600,00
Costo Total				\$2.781,57	\$33.378,81
Frutos secos	100	Kilogramos	\$11,00	\$1.100,00	\$13.200,00
Costo Total				\$1.333,26	\$15.999,15
Frutos rojos	80	Kilogramos	\$11,00	\$880,00	\$10.560,00
Costo Total				\$1.278,26	\$15.339,15

En la tabla #22 se procede a mostrar los costos totales de la materia prima de los sabores más elegidos en las encuestas que son chispas de chocolate, frutos secos y frutos rojos.

Tabla 23*Costo total por empaque*

Sabor	Unidades mensual	Porcentaje	Costo Total por sabor	Costo de Materia Prima unitario	Costo Mano de Obra unitario	Costo total unitario	Costo por paquete
Quinoa	12000	25%	\$1.058,26	\$0,09	\$0,02	\$0,11	\$0,44
Chispas de chocolate	16800	35%	\$2.781,57	\$0,17	\$0,02	\$0,19	\$0,75
Frutos secos	12000	25%	\$2.158,26	\$0,18	\$0,02	\$0,20	\$0,80
Frutos rojos	7200	15%	\$1.514,96	\$0,21	\$0,02	\$0,23	\$0,92
Total	48000	Total Promedio		\$0,16	\$0,02	\$0,18	\$0,73

En la tabla #23 en primer lugar se procede a enumerar los distintos sabores que tendrán las galletas; estos son la galleta de quinoa sin ningún complemento, galleta de quinoa con chispas de chocolate, galleta de quinoa con frutos secos y galletas de quinoa con frutos secos. Las unidades mensuales de cada tipo de sabor se calcularon con un porcentaje de aceptación que se obtuvo de las encuestas, el cual se multiplicó por el número total de producción mensual.

Para la obtención de los costos totales por sabor se realizó una suma de los costos totales de cada sabor y se le multiplicó por el porcentaje correspondiente. El costo de la materia prima es ese número dividido para la producción mensual, es decir, 48000 galletas. Para el costo de mano de obra se realizó una sumatoria de los sueldos y beneficios sociales mensuales del galletero de mesa, ayudante de galletero y encargado de la limpieza y se dividió para la producción mensual. Para sacar el costo total por galleta se sumó el costo de materia prima y mano de obra. Y, finalmente, el costo por paquete es el costo por galleta multiplicado por cuatro, ya que cada empaque contiene esa cantidad de galletas.

Se puede observar que cada sabor tiene un costo diferente debido a que la materia prima difiere en cada uno de estos. Por ello se procedió a realizar un promedio de los costos llegando a la conclusión de que el costo promedio por paquete es de \$0,73.

Capítulo 5.

5.Estudio económico - financiero

5.1. Inversión inicial

Para Sapag (2014), inversión inicial o inversión antes de la puesta en marcha del negocio se conforma por tres tipos de inversiones: inversiones en activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo. Dentro de esta categoría se toman en consideración todos los elementos necesarios para que el negocio pueda empezar a funcionar correctamente.

Tabla 24

Inversión inicial

Activos	
Maquinaria y Equipo	Costo
Balanza	\$39,48
Batidora semi industrial	\$1.909,18
Horno semi industrial	\$900,00
Maquina selladora	\$1.339,00
Refrigerador	\$3.800,00
Computadora	\$400,00
Impresora	\$150,00
Utensilios	
Bowls	\$60,00
Cucharas	\$20,00
Espátulas	\$15,00
Globo	\$25,00
Bandejas	\$100,00
Rejillas	\$80,00
Terreno	\$17.000,00
Local	\$20.000,00
Total	\$45.837,66

En la tabla # 24 se muestra todos los activos y el costo total de los mismos, estos son todos los activos fijos que se necesitan para que la planta de de galletas de quínoa pueda empezar a con la producción y funcionar con normalidad.

5.2. Capital de trabajo

Según Rizzo (2007), el capital de trabajo es el total de efectivo requerido por la empresa para poder realizar normalmente el giro de negocio de la misma. Dentro del estudio económico-

financiero de un proyecto es necesario realizar un análisis del tema de capital de trabajo, con la finalidad de conocer su monto total, el mismo que deberá ser recuperado al finalizar el proyecto.

En primera instancia, se realiza un detalle de todas las categorías de costos y gastos de la empresa, es decir, costos fijos y variables y gastos administrativos, de ventas y financieros. Además, se enumeran los activos necesarios para la parte administrativa del proyecto. La sumatoria de estas cuentas da un total de \$234.591,66.

Tabla 25

Capital de trabajo

Costos	
Costos fijo	
Mano de obra	\$27.016,45
Servicios básicos	\$1.100,00
Costos variables	
Materia prima	\$176.580,60
Gastos administrativos	
Sueldos y salarios	\$6.043,81
Equipo de oficina	\$550,00
Gastos de ventas	
Sueldos y salarios	\$2.995,24
Gastos financieros	
Intereses del préstamo bancario	\$12.017,90
Activos	
Maquinaria	\$7.987,66
Utensilios	\$300,00
Total costos y gastos	\$234.591,66

5.2.1 Ciclo Productivo

El siguiente paso para calcular el capital de trabajo es determinar el ciclo productivo, es decir, el tiempo desde la compra de la materia prima e insumos hasta el momento que se vende el producto final, evidentemente, tomando en cuenta dentro de este periodo, todos los procesos y actividades relacionados a la elaboración del producto.

Dentro del proyecto se precisaron los siguientes periodos en cada actividad:

Tabla 26*Ciclo productivo*

Ciclo productivo	
Adquisición de materia prima	5 días
Elaboración del producto	1 día
Comercialización del producto	1 día
Total	7 días

Se puede observar que el periodo de tiempo del ciclo productivo es de siete días.

Con el total de costos y gastos (\$234.591,66) y el ciclo productivo (7 días) se puede calcular el valor del capital de trabajo. Para esto se procede a dividir el primer valor mencionado para 365 días, ese cociente se multiplica para el número de días del ciclo productivo, que en este caso es 7. Esta operación da un total de \$4.499,02 lo que representa el capital de trabajo de este proyecto.

5.3. Inversión en Servicios Básicos

A continuación, en la tabla #27, se detallan los gastos de servicios básicos en lo que debería incurrir la empresa para el correcto funcionamiento de la planta de producción de galletas de quínoa. Se calculó un costo total anual tomando en cuenta la unidad de medida, el costo unitario y la cantidad total de los servicios de agua, luz y gas necesarios para la fabricación de las galletas.

Tabla 27*Costos de servicios básico*

Insumo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Agua	m ³	100,00 €	\$0,50	\$50,00
Luz	KW	15000	\$0,04	\$600,00
Gas	Lt	150	\$3,00	\$450,00
				\$ 1.100,00

5.4. Flujos relevantes

Con la finalidad de conocer la cantidad exacta del dinero que se obtendrá al finalizar los primeros cinco años de operación de la empresa dedicada a la elaboración de galletas de quínoa se realizó un Flujo de Caja. Este tiene la finalidad de mostrar todos los movimientos de dinero reales, es decir, que sí existe una entrada o salida de efectivo.

A continuación, se detalla cada una de las cuentas que se encuentran dentro del Flujo de Caja.

- **Cantidad máxima de producción:** esta cantidad fue calculada por medio de un análisis de la maquinaria y el total de producción que era capaz de realizar. Se determinó que el cuello de botella es el horno industrial, por lo que este equipo es el que marca el ritmo de producción. De esta manera se calculó que la cantidad máxima de producción es de 144.000 paquetes anualmente, de 48 gramos que contienen cuatro galletas de quínoa de 12 gramos cada una dando un total de 576.000 galletas al año.
- **Cantidad demandada:** para la determinación de este valor se procedió a utilizar el porcentaje de aceptación del mercado que se obtuvo del estudio de mercado, concretamente de las encuestas. Este porcentaje alcanza el valor de 94,9% y éste se multiplicó por la cantidad máxima de producción (144.000 paquetes) lo que dio un total de 136.656 paquetes al año.
- **Precio:** en cuanto al precio de venta al público del paquete de cuatro galletas, se escogió un valor que sea capaz de cubrir los costos fijos y variables de producción y a su vez, que pueda generar un valor positivo en el Flujo de Caja en todos los periodos. Bajo estos requisitos se decidió un precio de \$0,95. Cabe destacar que, dentro del estudio de mercado, en los grupos focales, los consumidores mencionaron estar de acuerdo en adquirir productos saludables a un precio más alto que el de productos sustitutos que no cumplan con sus expectativas dentro de este tema. Además, el precio se ve afectado por la inflación, que según datos del Banco Central del Ecuador (2021), la inflación del mes de abril fue de 0.35%; con el supuesto de que esta tasa se repita todos los meses da una inflación de 4,2% anual.
- **Ingresos:** el valor de los ingresos se obtiene de la multiplicación de la demanda por el precio.
- **Costos variables:** son todos aquellos costos que tienen una relación directa con la producción, es decir, si se produce más, incrementan estos costos y viceversa. Se consideró a la materia prima como costo variable. El total de este rubro por paquete alcanzaba a \$0,64. Este valor se multiplicó por la cantidad demandada de 136.656 paquetes al año de cuatro unidades cada uno, con lo que se adquirió el valor de \$88.009,74 en todos los periodos.
- **Costos fijos:** son los costos que no varían dependiendo de la producción, es decir, se mantienen constantes a cualquier nivel productivo. Dentro de estos costos, se tomó en cuenta la mano de obra, ya que, se debe hacer esta erogación independientemente de si

se produzca o no y también, se consideró a los costos de la energía. La sumatoria de estos dos rubros dio como resultado \$13.033,59.

- **Gastos de administración y ventas:** dentro de este rubro se incluyen los sueldos y salarios anuales del gerente general y de la persona encargada de la distribución del producto.
- **Costos totales:** en este renglón del Flujo de Caja se realiza una sumatoria de los costos variables, los costos fijos y los gastos de administración y ventas.
- **EBITDA:** es la utilidad antes de la depreciación, amortización de la deuda, impuestos e intereses. Para obtener el valor del EBITDA es necesario restar los costos totales de los ingresos.
- **Depreciaciones:** el valor de las depreciaciones se calculó mediante el método lineal de toda la maquinaria requerida para la producción.
- **Resultado antes de impuestos:** para obtener el monto del resultado operacional neto se resta el valor de las depreciaciones del EBITDA, es decir, las utilidades antes de depreciación, amortización de la deuda, impuestos e intereses.
- **Impuestos:** el porcentaje que se utiliza para obtener un monto de impuestos es 36,25%; en este está incluido el 25% del impuesto a la renta y el 15% de los beneficios destinados a los empleados.
- **Resultado operacional neto:** para la obtención de este rubro se le resta el valor de los impuestos al resultado antes de los impuestos dando como respuesta el resultado después de impuestos. Luego, se procede a sumar el valor de las depreciaciones ya que estas no implican un movimiento real de dinero.
- **Inversión en activos fijos e insumos:** este valor es la sumatoria de todos los valores de los activos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, entre ellos se encuentran el terreno, el local y la maquinaria. Este monto se coloca en el año cero del Flujo de Caja y debe tener signo negativo.
- **Inversión en capital de trabajo:** como se mencionó anteriormente el capital de trabajo se obtuvo de una división de todos los costos para el total de días en el año y esa respuesta fue multiplicada por los días del ciclo operativo, que en este caso son siete.
- **Préstamo:** para poder hacer frente a los gastos de inversión del proyecto se requirió tener una forma de apalancamiento; es por esto que considera necesario obtener una línea de crédito por un monto de \$45.838,00 en la institución financiera BanEcuador; mismo que será amortizado en los siguientes 5 años con una cuota fija de 12.017,90. La tasa de interés utilizada por este banco es una de las más bajas del mercado

alcanzando un porcentaje de 9,76% anual. A continuación, se muestra la tabla de amortización de la deuda.

Tabla 28

Préstamo bancario

Préstamo				
Tipo de Amortización	Cuota Fija	Tasa Nominal (%)	9,76	
Formas de Pago	Anual	Tasa Efectiva (%)	9,76	
Plazos (Años)	5	Monto (USD)	45.838,00	
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	45.838,00			12017,90
1	38.293,89	7.544,11	4.473,79	12017,90
2	30013,47	8.280,42	3.737,48	12017,90
3	20924,89	9.088,59	2.929,31	12017,90
4	10949,25	9.975,63	2.042,27	12017,90
5	0	10.949,25	1.068,65	12017,90

- **Amortización de la deuda:** en este renglón del Flujo de Caja se puede observar la cuota que se debe pagar anualmente para amortizar el préstamo bancario. El valor de esta cuota es de \$12.017,09.
- **Flujo de Caja:** por último, para obtener el flujo de dinero al finalizar un año de operaciones se debe restar el valor de la amortización de la deuda del resultado operacional neto. Con esto se puede observar que, excluyendo el año cero, todos los años tienen un flujo de caja positivo lo que indica que sí existirá un beneficio.

Tabla 29*Flujo de caja*

Descripción	Flujo de Caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima de producción		144000	144000	144000	144000	144000
Cantidad demanda		136656	136656	136656	136656	136656
Precio		\$0,95	\$0,95	\$0,96	\$0,96	\$0,97
Ingresos		\$129.823,20	\$130.368,46	\$130.916,00	\$131.465,85	\$132.018,01
Costos variables		\$88.009,74	\$88.009,74	\$88.009,74	\$88.009,74	\$88.009,74
Costos fijos		\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59
Gastos de administración y ventas		\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05
Costos totales		\$110.082,38	\$110.082,38	\$110.082,38	\$110.082,38	\$110.082,38
EBITDA		\$19.740,82	\$20.286,07	\$20.833,62	\$21.383,47	\$21.935,62
Depreciaciones		\$908,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado antes de impuestos		\$18.832,05	\$19.357,30	\$19.904,85	\$20.454,70	\$21.006,85
Impuestos		\$6.826,62	\$7.017,02	\$7.215,51	\$7.414,83	\$7.614,98
Resultado después de impuestos		\$12.005,43	\$12.340,28	\$12.689,34	\$13.039,87	\$13.391,87
Depreciaciones		\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado operacional neto		\$12.934,20	\$13.269,05	\$13.618,11	\$13.968,64	\$14.320,64
Inversión AF e insumos	-\$45.837,66					
Inversión capital de trabajo	-\$4.499,02					\$4.499,02
Préstamo	\$45.838,00					
Amortización de la deuda		-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90
Flujo de Caja	-\$4.498,68	\$916,30	\$1.251,15	\$1.600,21	\$1.950,74	\$6.801,76

5.5. Indicadores financieros

Sapag (2014), indica que la tasa de costo de capital o tasa de descuento, es el precio que se paga para cubrir la inversión del proyecto, esta tasa representa la rentabilidad mínima que se espera del proyecto analizado. Si se coloca una tasa de descuento incorrecto sin tomar en cuenta los respectivos riesgos del proyecto analizado, podría distorsionar los resultados finales del estudio económico.

De acuerdo con Sapag (2014), el valor actual neto (VAN) pretende mostrar si un proyecto genera o no valor para una empresa o un inversionista. El VAN se entiende como la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en una moneda actual; si se obtiene como resultado un VAN mayor o igual a cero se entiende que el proyecto sería aceptado.

Según el mismo autor (2014), la tasa interna de retorno (TIR), funciona bajo el criterio de evaluar a un proyecto utilizando una única tasa de rendimiento, el resultado de esta tasa es la tasa de rendimiento a la cual el VAN sería igual a cero, basándose en esto se compara el resultado obtenido de la TIR con la tasa de descuento del proyecto y si la TIR es igual o mayor se acepta el proyecto.

Tabla 30

Indicadores financieros

Tasa de descuento	12,00%
VAN	\$3.555,08
TIR	31,56%

En la tabla #29 se muestra que la tasa de descuento para el análisis de este proyecto es del 12%, con esa tasa de descuento se obtuvo un VAN de \$3.555,08 y una TIR del 31,56% debido a que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa de descuento se entiende que el proyecto es aceptado.

5.6. Análisis de sensibilidad

Para conocer a mayor profundidad que tan sensible es el proyecto analizado, se procederá a elaborar un Flujo de Caja en un escenario optimista y un Flujo en un escenario pesimista. En el caso optimista se está tomando a la cantidad demandada con el mismo valor de la capacidad máxima de la empresa, en otras palabras, este escenario indica que todo lo que se produce se vende. Con estos nuevos datos se puede observar que todos los Flujos de Cajas tienen valores mucho mayores. Además, el indicador VAN crece en un 248,63% y la TIR tiene la misma tendencia. Esta información indica que, vendiendo la totalidad de la producción, la empresa crece exponencialmente.

Tabla 31*Análisis de sensibilidad escenario optimista*

Flujo de Caja						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima de producción		144000	144000	144000	144000	144000
Cantidad demanda		144000	144000	144000	144000	144000
Precio		\$0,95	\$0,95	\$0,96	\$0,96	\$0,97
Ingresos		\$136.800,00	\$137.374,56	\$137.951,53	\$138.530,93	\$139.112,76
Costos variables		\$92.739,46	\$92.739,46	\$92.739,46	\$92.739,46	\$92.739,46
Costos fijos		\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59
Gastos de administración y ventas		\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05
Costos totales		\$114.812,10	\$114.812,10	\$114.812,10	\$114.812,10	\$114.812,10
EBITDA		\$21.987,90	\$22.562,46	\$23.139,44	\$23.718,83	\$24.300,66
Depreciaciones		\$908,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado antes de impuestos		\$21.079,13	\$21.633,69	\$22.210,67	\$22.790,06	\$23.371,89
Impuestos		\$7.641,19	\$7.842,21	\$8.051,37	\$8.261,40	\$8.472,31
Resultado después de impuestos		\$13.437,95	\$13.791,48	\$14.159,30	\$14.528,66	\$14.899,58
Depreciaciones		\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado operacional neto		\$14.366,72	\$14.720,25	\$15.088,07	\$15.457,43	\$15.828,35
Inversión AF e insumos	-\$45.837,66					
Inversión capital de trabajo	-\$4.499,02					\$4.499,02
Préstamo	\$45.838,00					
Amortización de la deuda		-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90
Flujo de Caja	-\$4.498,68	\$2.348,82	\$2.702,35	\$3.070,17	\$3.439,53	\$8.309,47

Tasa de descuento	12,00%
VAN	\$8.838,97
TIR	61,26%

En el caso pesimista se está tomando a la cantidad demandada con el mismo valor de aceptación que se obtuvo en la encuesta piloto, es decir si el 79.3% de la demanda compraría el producto analizado. Con estos datos se puede observar que todos los Flujos de Cajas tienen valores negativos. Al igual que los indicadores; VAN y TIR. Esta información indica que el proyecto analizado no aguanta una reducción en la demanda del 15.6%.

Tabla 32*Análisis de sensibilidad escenario pesimista*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima de producción		144000	144000	144000	144000	144000
Cantidad demanda		114336	114336	114336	114336	114336
Precio		\$0,95	\$0,95	\$0,96	\$0,96	\$0,97
Ingresos		\$108.619,20	\$109.075,40	\$109.533,52	\$109.993,56	\$110.455,53
Costos variables		\$73.635,13	\$73.635,13	\$73.635,13	\$73.635,13	\$73.635,13
Costos fijos		\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59	\$13.033,59
Gastos de administración y ventas		\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05	\$9.039,05
Costos totales		\$95.707,77	\$95.707,77	\$95.707,77	\$95.707,77	\$95.707,77
EBITDA		\$12.911,43	\$13.367,63	\$13.825,75	\$14.285,79	\$14.747,76
Depreciaciones		\$908,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado antes de impuestos		\$12.002,66	\$12.438,86	\$12.896,98	\$13.357,02	\$13.818,99
Impuestos		\$4.350,96	\$4.509,09	\$4.675,15	\$4.841,92	\$5.009,38
Resultado después de impuestos		\$7.651,70	\$7.929,77	\$8.221,82	\$8.515,10	\$8.809,61
Depreciaciones		\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77	\$928,77
Resultado operacional neto		\$8.580,47	\$8.858,54	\$9.150,59	\$9.443,87	\$9.738,38
Inversión AF e insumos	-\$45.837,66					
Inversión capital de trabajo	-\$4.499,02					\$4.499,02
Préstamo	\$45.838,00					
Amortización de la deuda		-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90	-\$12.017,90
Flujo de Caja	-\$4.498,68	-\$3.437,43	-\$3.159,36	-\$2.867,31	-\$2.574,03	\$2.219,50

Tasa de descuento	12,00%
VAN	-\$12.503,77
TIR	-55,34%

En conclusión, el proyecto analizado debería aceptarse ya que se obtuvo un VAN mayor a cero y una TIR mayor a la tasa de descuento propuesta. Además, se observa que no se requiere de una inversión inicial muy alta, sin embargo, se ve necesario acceder a un crédito para este rubro. Cabe destacar también, que el proyecto es muy sensible a los cambios que puede presentar la demanda, ya que, si existe un pequeño aumento en esta, los flujos de caja y los indicadores financieros se duplican, sin embargo, al momento de disminuir la demanda tanto los flujos como los indicadores arrojaron números negativos. También, se puede señalar que el manejo de los costos de materia prima y producción representa una parte muy importante al momento de determinar si el proyecto genera rentabilidad o no.

5.7. Punto de equilibrio

Para Sapag (2014) el punto de equilibrio, es la cantidad de productos que deben producirse y venderse para que la utilidad o el resultado final del ejercicio sean igual a cero.

Tabla 33*Análisis del punto de equilibrio en unidades*

Variables		Nomenclatura	Valor
Costos Fijos		CF =	\$13.033,59
Precio		P =	\$0,95
Costos Variables Unitarios		CVU =	\$0,61
Unidades del punto de equilibrio		U =	38334

CF	(=)	\$13.033,59	(=)	38334
P - CVU		0,95 - 0,61		unidades

Tabla 34*Análisis del punto de equilibrio en dólares*

Punto de Equilibrio en Dólares			
U x P	(=)	\$	36.417,38
dólares			

En el caso del proyecto analizado, este debe producir y vender 38.334 paquetes de cuatro unidades de galletas al año o tener ventas en \$36417,38 para que su utilidad al final del mismo sea cero.

Capítulo 6

6. Informe de resultados

El objetivo del presente capítulo, es mostrar de manera sintetizada los hallazgos que se han encontrado mediante la elaboración de todos los estudios realizados, es decir, el estudio interno y externo del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico y el estudio económico y financiero. Con esta información se podrá poner en una balanza los aspectos positivos y negativos para decidir si se aceptará este modelo de negocio.

A continuación, se enlistarán tanto los hallazgos positivos como los negativos.

Hallazgos positivos:

- Tendencia del mercado a consumir productos que brinden mayor beneficio nutricional
- Gran cantidad de materia prima necesaria para la elaboración del producto y de mano de obra
- Existencia de varias estrategias a corto y largo plazo cuyos objetivos son minimizar las debilidades y amenazas y maximizar las oportunidades y fortalezas
- Existencia de barreras de entrada altas para posibles nuevos competidores, por ejemplo, grandes inversiones de dinero en cuanto a construcción del local, adquisición de maquinaria, publicidad, etc.
- Creación de políticas que ayudan a la producción nacional
- Formas de publicitar la marca a costos bajos y con gran alcance como son las redes sociales.
- Fuentes de financiamiento para emprendimientos fáciles de obtener con tasas relativamente bajas.
- Crecimiento de la demanda desde el inicio de la pandemia ocasionada por el COVID-19.
- Aceptación de los posibles consumidores a comprar el producto analizado.
- Los posibles clientes dicen que el precio en cuanto a productos saludables hechos en el Ecuador pasa a ser un factor menos importante que el valor nutricional, es decir que, aunque este producto sea más costoso, lo adquirirían de igual manera.
- El precio promedio que los entrevistados prefieren es de \$1,00. Este valor es superior al precio de venta que se escogió para este producto.

- En la realización de los Flujos de Caja se determinó que en todos los años analizados existe un flujo de caja positivo.
- Los indicadores financieros VAN y TIR tienen resultados positivos lo que implica que se puede aceptar el proyecto.

Hallazgos negativos:

- Alto poder de negociación de los clientes, por ende, facilidad para preferir consumir otros productos.
- Gran variedad de productos sustitutos y la existencia de conductas de compra tradicionales por parte de los consumidores.
- Alta amenaza de nuevos competidores, debido al atractivo del mercado y una rivalidad agresiva con los competidores actuales.
- Se necesita realizar varias campañas de publicidad efectivas para poder llamar la atención del cliente.
- Se necesita innovación constante en el producto para llamar la atención y retener consumidores.
- Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, preferencia actual de los mismos por productos similares más baratos.
- Se requiere de una inversión inicial alta en terrenos y maquinaria.
- Se debe contar con mano de obra altamente calificada, específicamente en la producción de galletas y repostería.
- Se debe contraer un préstamo para poner en marcha el negocio lo que implica la cancelación de cuotas anuales.
- El proyecto presenta alta sensibilidad por lo que cambios negativos en la demanda significan altas pérdidas para la empresa.

Conclusiones

En conclusión, y basándose en los resultados obtenidos en el análisis del entorno del negocio, la investigación de mercados, el estudio técnico y el estudio económico-financiero, se acepta el proyecto cuyo objetivo es la creación de un emprendimiento de elaboración de galletas de quínoa en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Se llega a esta conclusión tomando en cuenta varios factores que se obtuvieron en varias ramas de estudios, en las cuales se encuentran, el estudio del entorno, de mercado, técnico y económico-financiero.

Por su parte, en el estudio de mercados, se conoció la gran aceptación del producto tanto en la parte cualitativa de la investigación, en la cual el 100% de entrevistados expresaban aceptar totalmente el producto, como también en la parte cuantitativa, en donde el 94,9% de los encuestados dicen estar dispuestos en adquirir las galletas. Con esta información, se puede observar la gran acogida del mercado y la tendencia cada vez más alta de consumo de productos alimenticios que tengan altos valores nutricionales.

Por otro lado, en la parte técnica del estudio se determinó que no son necesarias máquinas de elevados costos y el proceso productivo no es muy laborioso por lo cual no es necesario contar con más de cinco personas para llevar a cabo la totalidad de acciones y actividades del modelo de negocio planteado.

En cuanto al eje económico-financiero se determinó que los costos variables y fijos estarían cubiertos por el precio escogido. Además, se concluyó que para hacer frente a los gastos en cuanto a todos los recursos necesarios para poner en marcha el negocio es posible contraer un préstamo bancario. Igualmente, se realizaron dos de los más importantes indicadores financieros para conocer si se debe aceptar o no el proyecto; estos fueron el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN que se obtuvo fue de \$3.555,08 y una TIR del 31,56%, datos que expresan que el proyecto puede ser aceptado.

Aunque toda la información mencionada anteriormente muestra de una manera clara que el modelo de negocio de galletas de quínoa debe ser aceptado, cabe mencionar que, para obtener una buena participación en el mercado de snacks se deben realizar campañas publicitarias agresivas y bien estructuradas, también hay que gestionar correctamente el pago de los préstamos y el manejo de la materia prima. Una mala gestión en estos aspectos significa un aumento en los costos, que la empresa no podría soportar.

El proyecto muestra la importancia de gestionar el emprendimiento desde el punto de vista social, ya que, en la cadena de valor se favorece a todos los actores involucrados en el proceso, desde los pequeños agricultores que siembran y cosechan la quínoa, las pequeñas y medianas empresas que las producen, hasta llegar a una opción saludable hacia el consumidor final.

Recomendaciones:

- Debido a los altos costos de producción se recomienda, tratar de mantener los desperdicios y fallas de producción al mínimo, al igual que se debe mantener un tamaño por galleta no mayor a los 12 gr.

- Se recomienda utilizar influencers relacionados con los temas de deporte y salud para que promocionen las galletas y así llegar a la mayor cantidad de personas en redes sociales, ya que, este medio de difusión de información es el más adecuado para dar a conocer una marca.
- Implementar estrategias para la innovación del producto tanto en la presentación como en las combinaciones de sabores.
- Crear alianzas estratégicas con los proveedores con la finalidad de adquirir la materia prima a un precio accesible y con la mejor calidad posible del mercado.
- Realizar promociones para llamar la atención de los consumidores y posibles consumidores.
- Realizar capacitaciones constantes para todo el personal para que la producción sea lo más eficiente y eficaz posible, haciendo que los costos disminuyan.
- Incentivar este tipo de modelo de negocio que exploten los recursos naturales que posee el país con la finalidad de promover el emprendimiento local, el uso de los recursos propios y la internalización de productos andinos ecuatorianos hacia el exterior, dinamizando así la economía local.

Referencias:

- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Sinergia E Innovación, 1(08). <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>
- Arce Benites, P. D. C. (2015). Estudio de pre factibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinoa (Tesis de Pregrado, Universidad Católica del Perú).
- Banco Central del Ecuador. (4 de enero del 2021). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1405-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-5-en-el-tercer-trimestre-al-comparar-con-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Barclay, M. (2015). Guía de Buenas Prácticas de Manufactura en Panadería y Confeitería. <https://core.ac.uk/download/pdf/296388388.pdf>
- Batidoras Ecuador. (2021). Batidora de Alimentos B30. https://batidorasecuador.com/?page_id=535
- Borja Dousdebés, M. M. (2012). *Publicidad sensorial: Influencia del color en la percepción del consumidor acerca de un producto, basado en experimentos de Louis Cheskin* (Tesis de grado, Quito/UIDE/2012).
- Gonzalez Fonseca, J. (2011, mayo). Psicología del color. Retrieved Abril 22, 2012, <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com/2011/05/psicologia-delcolor.html>
- Google Maps. (2021). <https://www.google.com.ec/maps/@-2.9815743,-79.0458261,338m/data=!3m1!1e3!5m1!1e1>
- Demir, M. K., & Kılınç, M. (2017). Utilization of quinoa flour in cookie production. International Food Research Journal, 24(6).
- Distribuidora Vasquez. (2021). <https://listado.mercadolibre.com.ec/balanza-digitales-distribuidora-vasquez>

- Duchi Jara, D. F., & Vicuña Bermeo, J. V. (2008). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa de alimentos de elaboración de pan y galletas de avena integral mejorados con suero de leche (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Convenio INTAMAAP Buenos Aires, Argentina.
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918/1735>
- Ekos. (6 de febrero de 2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. *Ekos*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- El Productor. (19 de marzo de 2015). Azuay ocupa noveno lugar en área de suelo cultivado. *El Productor*. <https://elproductor.com/author/el-productor/page/1883/>
- El Universo. (19 de octubre de 2020). La quinoa se diversifica en snacks, cereales, apanadura y bebidas para abrirse mercados. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/12/nota/8011669/ecuador-quinua-pequenos-productores-agricolas-necesidades/>
- Equifrigo. (2021). <https://www.equifrigo.com/categoria-producto/equipos-de-refrigeracion/>
- García, S. (11 de enero del 2021). Ecuador: situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021. *Opción S*. <https://opcions.ec/portal/2021/01/11/ecuador-situacion-macroeconomica-en-2020-y-perspectivas-2021/>
- González, A. C. L. (2015). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria.

Hidalgo Arana, C. F. (2016). Estudio de prefactibilidad para la producción y venta de galletas de avena fortificadas con quinoa (Tesis de Pregrado, Universidad Católica del Perú).

INEC. (1 de noviembre de 2017). Conozcamos Cuenca a través de sus cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>

INEC. (2020). Índice de Nivel de la Actividad Registrada. INEC.

INEC. (s.f.). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/#:~:text=La%20encuesta%20reflej%C3%B3%20que%20los,%2C9%25%20en%20nivel%20D>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2012). Marketing. Pearson Education.

La Hora. (28 de abril de 2018). En Ecuador existe un 25% de desnutrición crónica. *La Hora*. <https://lahora.com.ec/noticia/1102152989/en-ecuador-existe-un-25-de-desnutricion-cronica>

León Monge, S. M. (2007). Estudio de factibilidad de una microempresa para la producción de yogurt y manjar de leche (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).

Malhotra, Naresh K. (2008). Investigación de Mercados. Pearson Education.

Ministerio del Trabajo. (2021). Salarios Mínimos Sectoriales 2021. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/ANEXO->

[1%E2%80%9CEstructuras-ocupacionales-%E2%80%93salarios-m%C3%A9nimos-sectoriales-y-tarifas-sa.pdf?x42051](#)

Monsalve Moscoso, C. C. (2020). Plan de negocio para la empresa Milamó (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).

Mora, T., & Rosmelly, K. (2007). Plan de negocios para la manufactura y comercialización de galletas a base de Quinoa para la exportación a Brasil (Tesis de Pregrado, Bogotá-Uniandes).

Mundo de acero. (2021). https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-431905779-horno-industrial-de-10-bandejas-en-acero-inoxidable-JM#position=20&search_layout=grid&type=item&tracking_id=b948ac85-957a-47ef-bbf1-52853af279e6

OCDE. (2020). Impacto financiero del COVID 19 en Ecuador: desafíos y respuestas. Making Development Happen. Volumen 6. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Ordeñana, V. L. (2020). Espae Escuela de Negocios. <https://www.espae.espol.edu.ec/en/gem2019/>

Porter, M. (1991). Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental SA Décimo.

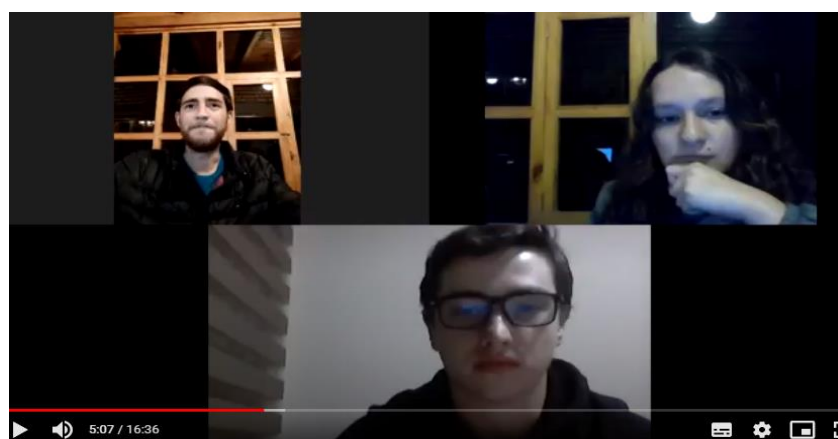
Ramírez Albán, S. G. (2017). Creación de una empresa de producción y comercialización de un suplemento alimenticio elaborado a base de quinoa (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Marketing y Gestión de Negocios).

- Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 103-121.
- Rinomaquinaria. (2021). https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-431451293-maquina-selladora-de-fundas-plasticas-continua-gye-uio-JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ac4a4292-e047-4363-9ed5-b57b4dab198e
- Rojas, J. (2013). Productos de valor agregado. *Línea. Consultado*, 25.
- Rojas Viteri, A. B. (2020). Implementación de una nueva línea de producción de pan a base de harina de quinoa en la panadería “La Delicia” de la ciudad de Ambato (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas).
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw Hill Education.
- Tapia, M., Sanchez, I., Moron, C., Ayala, G., Fries, A., & Bacigalupo, A. (1997). Cultivos Andinos Sub Explotados y su Aporte a la Alimentación, Agronomía de los cultivos andinos. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Segunda Edición. FAO.
- Tapia, L & Riera, J (2018): “Principales emprendimientos en las cuatro regiones del Ecuador”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre 2018). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/emprendimientos-ecuador.html>

- Vargas Romero, V. (2015). Plan de negocios de emprendimiento para el desarrollo de la empresa de postres personalizados “V cakes” (Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay).
- Velásquez, L., Aredo, V., Caipo, Y., & Paredes, E. (2013). Optimización por diseño de mezclas de la aceptabilidad de una galleta enriquecida con quinoa (*Chenopodium quinoa*), soya (*Glycine max*) y cacao (*Theobroma cacao* L.). *Agroindustrial Science*, 4(1), 35-42.
- Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=plan+de+negocios+empresa&ots=3Zyigqnfsw&sig=LTiDHg64Rp6iCGCarh7H6I20Xg&redir_esc=y#v=onepage&q=plan%20de%20negocios%20empresa&f=false
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, 17, 1-91.
- Zambrano Carrasco, J. P. (2017). Creación de la empresa BioQuinoa productora y comercializadora de leche de quinoa en la provincia de Tungurahua (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios).
- Zumba, L. (20 de Julio de 2020). Un 25% de emprendedores de Ecuador tuvo que cerrar su negocio por la COVID. *Expreso*.

Anexos

Anexo 1: Respaldo de la realización de entrevistas a emprendedores





Anexo 2: Respaldo de la realización de grupos focales

