



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

Diseño de un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos para el mercado cuencano

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Magíster en Administración de Empresas**

Autor:

Emilio Didier Vásquez Carchi

Director:

Marcelo Calle Calle

Año 2025

Dedicatoria

Al Didier del pasado, por haberse superpuesto a todo.

Agradecimiento

A papá y mamá, por estar siempre, incondicionalmente.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	5
Dirección Estratégica Empresarial.....	5
Roles Estratégicos.....	5
Estrategias de ventaja competitiva.....	5
Estrategias de tendencias de los clientes.....	6
Estrategias de investigación de mercado.....	7
Estrategias de marca.....	7
Estrategias de servicio como diferenciador.....	8
Estrategias de mejora del modelo de empresa.....	9
Aplicación del modelo de planificación.....	9
Pirámide estratégica de VeHealthy.....	9
Áreas funcionales.....	10
Integración de los recursos estratégicos.....	14
Áreas funcional 1: Mercadeo y Ventas.....	14
Áreas funcional 2: Investigación, Innovación y Desarrollo.....	16
Áreas funcional 3: Tecnología de la Información.....	18
Creación de lealtad del cliente.....	20
Estrategias de captación.....	20
Estrategias de repetición.....	20
Estrategias de relación.....	21
Estrategias de vinculación.....	21
Objetivos de la Dirección Estratégica del siglo XXI.....	21
Análisis del entorno.....	24
Factor Político.....	24

Factor Económico.....	25
Factor Social.....	25
Factor Cultural.....	26
Factor Tecnológico.....	27
Factor Ambiental.....	27
Factor Legal.....	28
Factor Laboral.....	29
Capítulo 2.....	30
Plan de negocios e investigación de mercado.....	30
Lienzo Canvas.....	30
Segmentos de clientes.....	31
Relaciones con el cliente.....	31
Canales.....	31
Propuesta de valor.....	31
Actividades clave.....	32
Recursos clave.....	32
Socios clave.....	32
Estructura de costes.....	32
Fuentes de ingresos.....	33
Costeo Estándar.....	33
Materiales directos.....	33
Mano de Obra Directa.....	34
Depreciación y amortizaciones.....	35
Materiales indirectos.....	36
Otros gastos indirectos.....	37
Resumen de costos.....	37
Flujo de caja.....	38
Ingresos por ventas.....	38
Venta de activo.....	39
Costos variables.....	39
Gastos de fabricación indirectos.....	39
Comisiones de venta.....	40
Gastos de administración y ventas.....	40

Préstamo	41
Depreciación	41
Valor en libros	41
Impuestos.....	42
Inversiones	42
Valor de desecho.....	43
Tasa de descuento	43
Flujo de caja	43
Indicadores.....	44
Investigación de mercado	45
Objetivos de la investigación de mercado	45
Muestra.....	45
Cálculo del tamaño de la muestra	45
Técnica de muestreo y levantamiento primario.....	46
Resultados.....	46
Capítulo 3	64
Marketing estratégico.....	64
Problemática	64
Breve descripción de la idea de negocio.....	65
Mapa Perceptual.....	65
Metodología.....	65
Resultados.....	66
Matriz A-C	67
Protopersona	70
Características generales	70
Comportamientos y hábitos	70
Puntos de dolor.....	70
Objetivos y necesidades.....	70
Motivaciones.....	70
Social media preferida	71
MockUp.....	71
Precio	71
Plaza	71

Producto.....	72
Promoción.....	73
Segmento	74
Validación del MockUp: Opinión de los pares	74
Validación del MockUp: Opinión de los consumidores	75
Incorporación del feedback (Prototipo final).....	76
Producto.....	76
Promoción.....	77
Plaza y precio	78
Capítulo 4.....	80
Gerencia financiera	80
Descripción del caso.....	80
Inversión inicial, financiamiento y otras condiciones de interés.....	81
Ingresos y Egresos esperados	83
Ingresos.....	83
Egresos	85
Estudio de sensibilidad	90
Conclusiones y recomendaciones del análisis de fiabilidad	92
Conclusiones y recomendaciones.....	93
Referencias.....	96
Anexos.....	99

Índice de tablas

Tabla 1.....	14
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	15
Tabla 4.....	16
Tabla 5.....	17
Tabla 6.....	17
Tabla 7.....	18
Tabla 8.....	19
Tabla 9.....	19
Tabla 10.....	24
Tabla 11.....	25
Tabla 12.....	25
Tabla 13.....	26
Tabla 14.....	27
Tabla 15.....	27
Tabla 16.....	28
Tabla 17.....	29
Tabla 18.....	33
Tabla 19.....	34
Tabla 20.....	34
Tabla 21.....	35
Tabla 22.....	35
Tabla 23.....	36
Tabla 24.....	36
Tabla 25.....	37
Tabla 26.....	38
Tabla 27.....	39
Tabla 28.....	39
Tabla 29.....	40
Tabla 30.....	41
Tabla 31.....	41
Tabla 32.....	42

Tabla 33.....	43
Tabla 34.....	44
Tabla 35.....	44
Tabla 36.....	54
Tabla 37.....	66
Tabla 38.....	68
Tabla 39.....	68
Tabla 40.....	75
Tabla 41.....	78
Tabla 42.....	81
Tabla 43.....	82
Tabla 44.....	83
Tabla 45.....	84
Tabla 46.....	84
Tabla 47.....	85
Tabla 48.....	86
Tabla 49.....	86
Tabla 50.....	87
Tabla 51.....	87
Tabla 52.....	88
Tabla 53.....	88
Tabla 54.....	89
Tabla 55.....	90
Tabla 56.....	91

Índice de figuras

Figura 1	10
Figura 2	30
Figura 3	47
Figura 4	47
Figura 5	48
Figura 6	48
Figura 7	49
Figura 8	49
Figura 9	50
Figura 10	50
Figura 11	51
Figura 12	52
Figura 13	52
Figura 14	53
Figura 15	53
Figura 16	55
Figura 17	55
Figura 18	56
Figura 19	57
Figura 20	57
Figura 21	58
Figura 22	58
Figura 23	59
Figura 24	60
Figura 25	60
Figura 26	61
Figura 27	62
Figura 28	62
Figura 29	66
Figura 30	69
Figura 31	74

Resumen

La degradación ambiental del planeta no es un fenómeno reciente, ya que ha sido un tema de preocupación para gobiernos y ciudadanos durante varias décadas, quienes buscan soluciones efectivas. Una de las principales causas de esta degradación es la industria cárnica. En este contexto, surge la presente investigación, cuyo objetivo principal es diseñar un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos en la ciudad de Cuenca-Ecuador, con el fin de promover estilos de vida y patrones de consumo más sostenibles. Desde el punto de vista metodológico, la investigación es de enfoque mixto, con alcance descriptivo y corte transversal. Se emplearon tanto fuentes de información secundaria como primaria, siendo esta última obtenida mediante un cuestionario aplicado en el marco de una investigación de mercado. Los resultados financieros indican la viabilidad del proyecto, ya que los indicadores VAN y TIR cumplen con los estándares teóricos establecidos.

Palabras Clave: Producción sostenible, innovación empresarial, industria alimentaria, alimentación saludable, consumo responsable.

Abstract

The environmental degradation of the planet is not a recent phenomenon, since it has been a matter of concern for governments and citizens for several decades, who have been seeking effective solutions. One of the main causes of this degradation is the meat industry. In this context, the present research arises, whose main objective is to design a business plan for a company that produces and markets meat substitutes in the city of Cuenca-Ecuador, in order to promote more sustainable lifestyles and consumption patterns. From the methodological point of view, the research has a mixed approach, with a descriptive and cross-sectional scope. Both secondary and primary sources of information were used, the latter being obtained through a questionnaire applied in the framework of a market research. The financial results indicate the feasibility of the project, since the NPV and IRR indicators comply with the established theoretical standards.

Keywords: Sustainable production, business innovation, food industry, healthy nutrition, responsible consumption.



Introducción

La crisis ambiental no es un tema de novedad para nadie, o al menos no para la mayoría, no obstante, una parte importante de la población mundial aún ignora cómo, desde su individualidad, puede aportar a desacelerar el vertiginoso cambio climático. Es de conocimiento común el peligro que representan las altas emisiones de gases contaminantes provenientes de los sectores industriales y de los transportes de todo tipo alrededor del mundo; pero poco se habla de la que, de acuerdo a los datos, es una de las fuentes con mayor potencial contaminante: la industria cárnica (Djekic y Tomasevic, 2016). En consecuencia, es imperativo formular y promover estilos de vida orientados a dietas que eviten el consumo de productos cárnicos, sobre todo si se tiene en cuenta que una alimentación basada en plantas genera menos gases contaminantes y reduce el uso de los recursos naturales si se la compara con dietas basadas en productos derivados de animales; en definitiva, las primeras son más sostenibles y beneficiosas para el medio ambiente (Craig et al., 2021).

La producción científica y académica en torno a los potenciales beneficios de los sustitutos de la carne es relativamente escasa; además, las investigaciones previas se centran sobre todo en países europeos. No obstante aquello, los resultados de los trabajos investigativos son muy ricos e invitan a replantearse y cuestionar los modos de consumo contemporáneos. Es así como, en el proceso de búsqueda de una alternativa más sostenible, surgen como respuesta los sustitutos cárnicos, pues existe evidencia de que el consumo de carnes vegetales ayuda al combate de problemáticas ambientales y de la salud pública, además del evidente impacto en el bienestar animal; es decir, conducen a la cristalización de un sistema alimentario sostenible, el cual es posible si va de la mano con otras acciones como, por ejemplo, el apoyo a los productores agroecológicos (Santo et al., 2020). Por su parte, Van Mierlo et al. (2022) mencionan que tanto los sustitutos vegetarianos como los veganos representan menores impactos ambientales al compararlos con sus homólogos cárnicos, sin embargo, los más beneficiosos son los veganos, en vista de que entre sus ingredientes no se cuenta con el huevo de gallina, el cual genera un gran impacto ambiental.

Muy a pesar de que gradualmente se empieza a sincerar la información respecto de los graves efectos para el medio ambiente derivados del consumo cárnico, se espera que la demanda de estos alimentos aumente en los próximos años. Aquí es donde los sustitutos cárnicos tienen una ventana de oportunidad ya que, a la vez que satisfacen la creciente demanda, dan solución a ciertas problemáticas ambientales (Nezlek y Forestell, 2022). Algunos gobiernos nacionales, conocedores de la situación y en aras de aminorar los niveles de consumo de carne, han impulsado el debate social en torno a la posible aplicación de cargas impositivas para este tipo de alimentos, Dinamarca constituye un caso ejemplar en este sentido (Lykkeskov y Gjerris, 2017). Sin embargo, esta es una estrategia potencialmente contraproducente, ya que puede reducir los

niveles nutricionales de los países con rentas bajas. Es bajo este escenario que, nuevamente, se vuelve atractiva la adopción de alimentos sustitutos (Ritchie et al., 2018). Con todos estos antecedentes, es clara la pertinencia de impulsar emprendimientos que tengan a la producción y comercialización de sustitutos cárnicos como su giro de negocio.

Es apropiado señalar que toda iniciativa empresarial que tenga por objetivo producir y/o comercializar sustitutos de la carne, debe atender a dos cuestiones fundamentales: (1) Oportunidades para la penetración del mercado y (2) Características del segmento al que apunta. Respecto al segundo, Siegrist y Hartmann (2019) señalan que las mujeres con altos niveles educativos son más propensas a consumir este tipo de alimentos. A lo que conviene agregar que el consumo de los sustitutos cárnicos está fuertemente atado a cuestiones sociales como la familiaridad con el producto y las normas sociales (White et al., 2022). En cuanto a las oportunidades de mercado, de acuerdo con Szenderák et al. (2022), son tres los factores fundamentales para penetrar efectivamente el nicho: sabor, textura y precio competitivo; este último merece especial atención ya que, hoy por hoy, los sustitutos cárnicos suelen ser más costosos, lo que termina por desalentar la compra de consumidores de estratos económicos bajos. La fácil disponibilidad, la compatibilidad con alimentos locales (Weinrich, 2019) y el atractivo sensorial (Hoek et al., 2011) también son importantes impulsores del consumo. Lo que debe acompañarse con una preparación basada en ingredientes saludables, puesto que la industria cárnica propugna que los sustitutos de la carne contienen muchos aditivos, por lo que no son mejores alternativas (Jang y Cho, 2022). Un modelo de negocio que dé respuesta a todas estas demandas asegurará una ventaja competitiva y una posición predominante en el sector.

A partir de la revisión teórica efectuada, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las oportunidades que el mercado cuencano presenta para el desarrollo de una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos? y ¿cuál es la estructura comercial idónea para que esta iniciativa empresarial aproveche tales oportunidades? Con el propósito de dar respuesta a estas preguntas, surge el presente trabajo investigativo, que tiene como objetivo general diseñar un plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos con sede en la ciudad de Cuenca, de modo tal que el plan se convierta en una guía para la constitución, desarrollo y gestión efectiva de la empresa. La iniciativa empresarial llevará como nombre *VeHealthy*. Los objetivos específicos de la investigación se desarrollan a continuación:

1. Formular estrategias empresariales, atadas a un enfoque teórico-práctico, que conlleven al cumplimiento de los objetivos organizacionales haciendo uso de los recursos internos y de las oportunidades externas.

2. Definir las oportunidades y barreras propias del mercado local, lo que, a su vez, permitirá plantear estrategias adecuadas para la neutralización de las barreras y el usufructo de las oportunidades.
3. Construir un plan de mercadeo y ventas que facilite la penetración en el nicho de mercado y el posicionamiento en los consumidores actuales y potenciales de sustitutos cárnicos.
4. Determinar la estructura financiera ideal para que la idea de negocio garantice una gestión eficiente de los recursos, así como la generación de rentabilidad y crecimiento sostenible.

En términos metodológicos, el trabajo obedece a un diseño de investigación no experimental puesto que no se manipulan de forma alguna las variables de interés sino que solamente se las observan y miden tal como ocurren naturalmente. De acuerdo al enfoque metodológico, la investigación es mixta ya que, por un lado, se desarrolla a partir de un estudio de caso y, por otro lado, se utilizan técnicas cuantitativas para llevar a cabo el análisis financiero. Asimismo, el estudio es transversal en la medida en que analiza el caso en un único punto temporal; es importante apuntar que la investigación no encaja dentro del tipo prospectivo pues no se hará seguimiento a las variables a lo largo del tiempo. Finalmente, el trabajo tiene un enfoque descriptivo, ya que su objetivo principal es detallar tanto las características del caso de estudio como el contexto empresarial en el que este se desarrolla.

En este sentido, la investigación se centra en analizar el mercado objetivo y los grupos de interés, proporcionando un documento detallado que exponga las cualidades esenciales de la estructura de la idea de negocio. De esta manera, se busca establecer los elementos clave que permitan asegurar una participación en el segmento de mercado correspondiente.

En cuanto al levantamiento de información, los datos e insumos teóricos que alimentaron los planes y análisis se obtuvieron mediante la revisión de fuentes secundarias, recurriendo también a ejercicios de levantamiento primario para el caso de la investigación de mercado. En referencia a las fuentes secundarias, fueron de alto interés, en materia cuantitativa, las relacionadas con los reportes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCias); el Banco Central del Ecuador; las Cámaras de Comercio; las Cámaras de Industrias; entre otras tantas. Estas proporcionaron información valiosa para la construcción, sobre todo pero no únicamente, del análisis financiero. En la misma línea, los datos provenientes de la literatura científica y académica que hasta la fecha se han producido fueron de utilidad para la estructuración del plan de mercadeo, análisis del entorno y plan estratégico. Todos los datos cualitativos se procesaron de acuerdo a la siguiente secuencia: (1) Organización, (2) Generación de descriptivos estadísticos en el caso que amerite, (3) Visualización e (4) Interpretación de los resultados. Por otra parte, para el tratamiento de los datos cuantitativos se hizo uso del programa Excel de Microsoft, dado que los análisis financieros a correr no presentan mayor complejidad numérica. Además, Excel permitió la generación de

matrices que mantengan ilación, coherencia y automatización al momento de probar diferentes escenarios. .

Dentro de la estructura del trabajo de investigación, el primer capítulo abordará la dirección estratégica empresarial. En el segundo capítulo, se analizarán el plan de negocios y la investigación de mercado. El tercer capítulo se centrará en el marketing estratégico, mientras que el cuarto capítulo expondrá los hallazgos relacionados con la gerencia financiera. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones. La estructura se diseñó a fin de responder a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Capítulo 1

Dirección Estratégica Empresarial

Históricamente, la estrategia ha ocupado un lugar protagónico en la definición del devenir de una empresa. En el competitivo mundo de hoy, no basta con contar con una novedosa idea de negocios, sino que a ella le debe acompañar una igualmente innovadora estrategia empresarial que dicte la ruta y las acciones que llevarán a la materialización de la idea y a su sostenimiento en el futuro. En definitiva, una buena idea, un talentoso equipo humano e ingentes recursos materiales sólo serán efectivos si en el intermedio se encuentran estrategias bien formuladas que armonicen las relaciones entre ellos y provean a la organización de las herramientas conceptuales suficientes para guiar e impulsar el desarrollo empresarial.

Toda vez que se ha descrito la relevancia de disponer de una estrategia empresarial correctamente concebida, corresponde idear y describir todo el conjunto de directrices estratégicas que sostendrán e impulsarán el éxito de VeHealthy. Aquel es el objetivo del presente capítulo, en el que se presentan, entre otros, los roles estratégicos de la compañía, su pirámide estratégica y el análisis del entorno en el que ella opera.

Roles Estratégicos

Estrategias de ventaja competitiva

a. Lanzamiento de sustitutos que imiten los productos cárnicos locales

La oferta actual del mercado de sustitutos cárnicos se reduce a alimentos que imitan productos genéricos como salchichas, hamburguesas, milanesas, entre otros. Pero no existen productos más conocidos para el consumidor cuencano y/o ecuatoriano. Ejemplos de estos puede ser los mariscos o la fritada. Añadir estos nuevos productos al portafolio de VeHealthy se convierte en una estrategia interesante en la medida en que, por la familiaridad con el alimento, el consumidor puede verse orillado a probar el producto.

b. Fuerte inversión en I+D para el desarrollo de mejores sabores y texturas

La resistencia del consumidor promedio a probar productos sustitutos de la carne se debe en gran parte a mediocres experiencias previas al consumir los productos que actualmente se encuentran en el mercado. El sabor y la textura distan mucho de ser similares a los productos derivados de la carne. Por tal, urge desarrollar alimentos apegados a la exigencia del consumidor contemporáneo, lo que se traduce en importantes recursos destinados a la potenciación del Departamento de Innovación y Desarrollo de VeHealthy.

c. Diferenciación como estrategia para la generación de la ventaja competitiva

De las tres tradicionales estrategias para la generación de una ventaja competitiva, la diferenciación es la que mejor se ajusta al modelo de negocio de VeHealthy. Tal diferenciación proviene, principalmente, de dos fuentes: personalización y calidad. La primera se cristaliza en la superior atención al cliente brindada en las tiendas propias de VeHealthy (se profundiza esta estrategia en el apartado “Estrategias de servicio”). En tanto que la segunda se sustenta en el estricto proceso de control de calidad de la marca, el que inicia desde antes de la adquisición de la materia prima, pues trabaja articuladamente con las productoras agroecológicas con el objeto de desarrollar, junto con ellas, mejoras en los procesos de cultivo.

Estrategias de tendencias de los clientes

a. Monitoreo de las preferencias de consumo mediante la acumulación de puntos canjeables como descuento

Teniendo presente las grandes erogaciones monetarias que implica la realización periódica de investigaciones de mercado para conocer las tendencias de consumo, se propone que, luego de cada compra, el cliente llene una breve encuesta virtual diseñada para medir y monitorear los cambios en los gustos y preferencias. El incentivo para que el consumidor participe en la encuesta será que, al finalizarla, acumulará puntos que podrán ser canjeados como descuentos en su próxima compra. La boleta de encuesta deberá modificarse mes con mes y su estructura se corresponderá con un proceso sistemático que evite que el encuestado responda las preguntas sin criterio alguno.

b. Incorporar tecnologías emergentes

La utilización de Inteligencia Artificial en el mundo empresarial ya no es una novedad, por lo que VeHealthy debe aprovechar este auge e incorporar en sus procesos soluciones de IA con miras a estudiar los patrones de consumo y, consecuentemente, predecir las tendencias futuras, de forma tal que la marca pueda adelantarse a sus competidoras. Por ejemplo, se deberá incorporar el uso del Machine Learning como herramienta para el análisis de grandes conjuntos de datos.

c. Establecer procesos de observación directa

A menudo las empresas creen conocer el comportamiento real de sus clientes ya que cuentan con interesantes bases de datos generadas con la información que el consumidor directamente ha proporcionado. No obstante, el cliente no siempre es franco, por lo que las bases pueden ser susceptibles de contener grandes errores. Ante esta problemática, VeHealthy plantea el establecimiento de procesos como los denominados shadowing, en el que se acompaña al cliente en su cotidianeidad para observar cómo interactúa con los productos y servicios en contextos reales. La aplicación de esta estrategia brindará a la empresa mayores luces acerca del efectivo comportamiento de compra del cliente objetivo.

Estrategias de investigación de mercado

a. Articularse con productoras agroecológicas locales para la provisión de materia prima

Los productos agroecológicos gozan de buena fama entre los consumidores locales, lo que encuentra razón en la alta calidad y garantía de cero químicos de estos alimentos. En ese sentido, VeHealthy identificará, a través de investigaciones de mercado, dónde se encuentran y cómo operan las asociaciones de agroecología de la provincia, a fin de establecer alianzas estratégicas que permitan a VeHealthy producir sustitutos de alto valor nutricional al tiempo que le brindan seguridad al comprador sobre el origen de los alimentos que consume.

b. Mapear a los competidores, identificar sus posicionamientos y replantear el posicionamiento propio

En el caso ecuatoriano, son contadas las empresas que tiene como giro de negocio la producción y comercialización de los sustitutos cárnicos, consecuentemente, mapearlo no será un proceso que implique mayores esfuerzos, hablando en términos operativos y financieros. Posterior a su mapeo, se deberá identificar cómo estas marcas se han posicionado en la mente del consumidor y si tal posicionamiento es sólido, en el caso de no ser así, y si la naturaleza del posicionamiento es de interés para VeHealthy, bien podría ser arrebatado o, en su defecto, destinar los esfuerzos a desarrollar un posicionamiento aún no establecido en el mercado.

c. Analizar la cadena de suministro

Uno de los errores más comunes al realizar investigaciones de mercado es centrar su diseño y ejecución en el cliente, el que desde luego es importante, pero se deja por fuera al resto de stakeholders. Por ello, se propone que VeHealthy analice la cadena de suministro a través de dos estrategias. La primera tiene que ver con el mapeo de esta cadena, con el objetivo de identificar posibles cuellos de botella y áreas de mejora. La segunda está relacionada con el desarrollo de un benchmarking a fin de comparar la cadena de suministro propia con las mejores de la industria (y de industrias similares) e incorporar tales prácticas.

Estrategias de marca

a. Vincular la marca con el cuidado medioambiental y el bienestar animal

La consigna de VeHealthy no se centra únicamente en la producción de alimentos más sanos. Tampoco se limita a cubrir la oferta insatisfecha de sustitutos cárnicos de alta calidad. Su esencia reside en coadyuvar en el cuidado y la preservación del medioambiente y de la vida sobre el planeta. Asimismo, el comprar productos de la marca VeHealthy ha de ser sinónimo de contribuir con el bienestar de los animales que tradicionalmente se crían para consumo humano. Las estadísticas son claras al señalar que cada vez son más los consumidores que reflexionan y se

cuestionan sus comportamientos de consumo en el marco de los posibles efectos que estos pueden tener en materia ambiental y social, conviene, entonces, subirse a esta (no tan) nueva tendencia de consumo y usufructuar de ella.

b. Gestionar la reputación online

La gestión de la reputación online de la marca no se limita únicamente al monitoreo constante de lo que el mercado dice respecto del producto, sino que también implica la ideación de estrategias de gestión de crisis, es decir, acciones que contrarresten las posibles problemáticas que afecten la imagen pública de la marca.

c. Desarrollo e implementación de una estrategia de contenidos

La mayoría de empresas acostumbra no darle mayor importancia al proceso sistemático para la generación de contenidos. No se trata únicamente de crear contenidos sin metodología alguna y colocarlos en la red, sino que se han de establecer procesos que detallen el paso a paso de la generación de contenidos de la marca. Esto permitirá mejorar las métricas de marketing de VeHealthy y, así, alcanzar (e incluso superar) los objetivos estratégicos de la marca.

Estrategias de servicio como diferenciador

a. Asesoría personalizada en puntos de venta propios

La idea de negocio propone, además de la colocación del producto en los principales retailers del país, la venta directa de los sustitutos en sucursales propias. Tales sucursales contarán con la asesoría de personal con conocimiento profundo en temáticas de nutrición y cocina. Los primeros informarán al consumidor respecto de las bondades derivadas del consumo de sustitutos cárnicos y cómo estos cubren las necesidades nutricionales. Por otro lado, los expertos en cocina, además de generar demostraciones in situ de la preparación de los alimentos, guiarán al comprador respecto de cuáles son las mejores formas de preparar y combinar los sustitutos con otros alimentos de la gastronomía local.

b. Asistencia nutricional a través de suscripciones o el cumplimiento de metas de consumo

El balance nutricional es un tema que preocupa permanentemente a los consumidores veganos y vegetarianos, que es el principal segmento de mercado al que apunta VeHealthy. Por tanto, se plantea que el consumidor pueda acceder a asesoría nutricional por parte de profesionales colaboradores de la marca, mediante el pago mensual de un valor que represente una fracción de lo que se cancelaría por la consulta con un nutricionista si el cliente lo hiciese de manera externa. Incluso, el consumidor podría exonerarse del pago siempre que demuestre haber realizado ciertos niveles de consumo de la marca cada mes.

c. Degustaciones y demostraciones en vivo

Colocar estaciones de degustación en supermercados, tiendas especializadas y ferias de alimentos, así como ofrecer muestras gratuitas para que los consumidores puedan probar los productos. Adicionalmente, se realizarán demostraciones en vivo en el punto de venta sobre cómo cocinar y utilizar estos productos en recetas cotidianas, para ello, se deberá colaborar con chefs locales o influencers culinarios para llevar a cabo las demostraciones, compartiendo recetas innovadoras y fáciles de seguir.

Estrategias de mejora del modelo de empresa

a. Preferir la producción propia sobre el outsourcing y potenciarla

Aunque son muchos los beneficios derivados de externalizar la fabricación de los productos que se comercializan (sobre todo en cuanto a los ahorros en la estructura de costos de la empresa), se corre el riesgo de comprometer la calidad del producto final de VeHealthy, por ello, la consigna es mantener el control integral del proceso productivo de la marca. Si bien esto puede traducirse en un precio mayor para el consumidor, este se verá equiparado con la fortísima propuesta de valor de VeHealthy.

b. Alianzas estratégicas, puntualmente joint ventures, para aprovechar capacidades complementarias

Las empresas dedicadas a la fabricación de productos especializados para personas celiacas o con restricciones alimenticias tienen mucho más recorrido que las empresas de sustitutos cárnicos, al menos en lo que respecta al mercado ecuatoriano. En ese sentido, conviene que VeHealthy consolide alianzas estratégicas con este tipo de empresas, en aras de aprovechar el know-how que esas empresas han desarrollado, a la par, ellas se verán beneficiadas a partir de los procesos de innovación que VeHealthy ha generado.

c. Integrarse verticalmente hacia atrás

Aunque el trabajo común con las agroecólogas es fundamental dentro del modelo de negocio de VeHealthy, eventualmente se plantea que sea la propia empresa la que cultive la materia prima que utiliza en sus procesos de producción, de manera tal que la calidad del producto final sea exponencialmente superior al sujetarse a los altos estándares establecidos por la empresa.

Aplicación del modelo de planificación

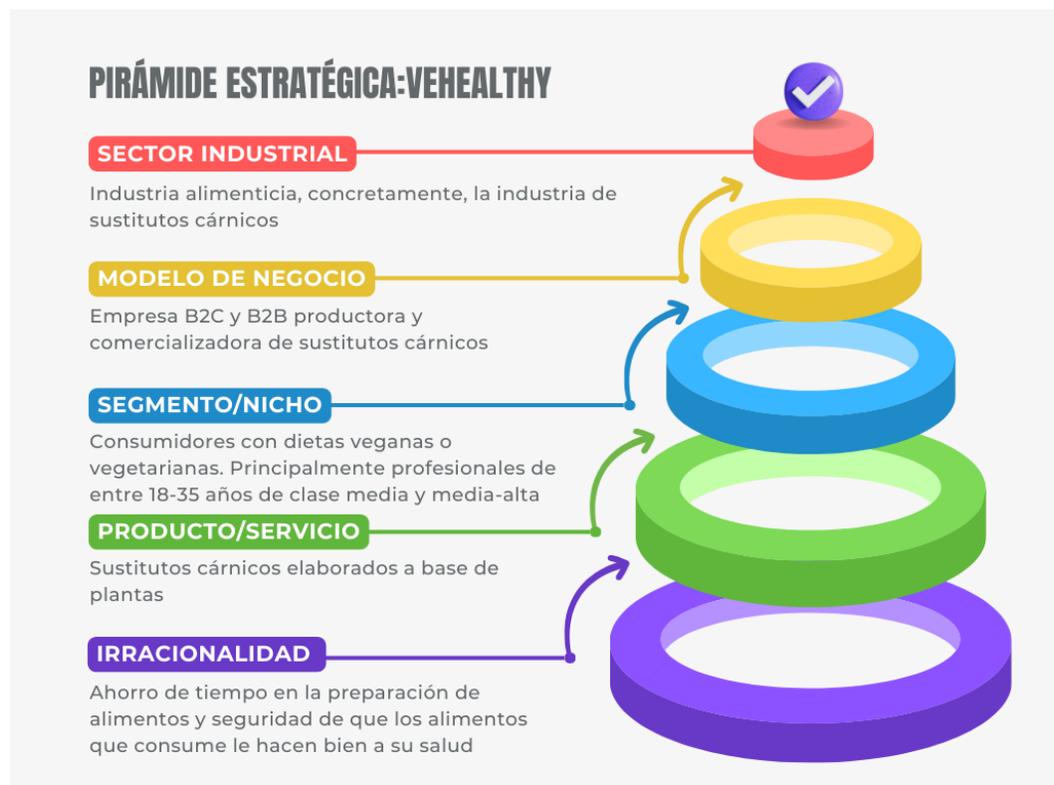
Pirámide estratégica de VeHealthy

En la formulación de la estrategia empresarial, si bien existen metodologías aplicables a múltiples sectores industriales, cada organización debe incorporar su propio valor diferenciador para obtener una ventaja competitiva sostenible. Incluso dentro de un mismo sector, las estrategias pueden diferir significativamente, ya que deben adaptarse a factores específicos como el modelo

de negocio, el segmento de mercado, la oferta de productos o servicios y el comportamiento del consumidor, el cual no siempre responde a patrones racionales. Estos elementos, lejos de ser estándares uniformes, requieren un enfoque estratégico particular que refleje la identidad y los objetivos de cada empresa. Tales elementos se resumen gráficamente en la denominada pirámide estratégica, la que a continuación se plantea para el caso de VeHealthy (Véase Figura 1).

Figura 1

Pirámide estratégica de VeHealthy



Nota. Elaboración del autor.

Áreas funcionales

Para la implementación del modelo de planificación, se seleccionaron las siguientes dos áreas funcionales de la empresa:

- Mercadeo y ventas
- Investigación, Innovación y Desarrollo

Área 1: Mercadeo y Ventas

a. Objetivos

- i. **Objetivo 1:** Aumentar la cuota de mercado en un 10% en los próximos 18 meses.
- ii. **Objetivo 2:** Posicionar a VeHealthy como una de las marcas Top of Mind del mercado local en los próximos 24 meses.
- iii. **Objetivo 3:** Lograr un crecimiento de al menos un 15% de los ingresos en el siguiente año.

b. Políticas

i. Políticas para el Objetivo 1:

1. Centrar las estrategias de marketing y ventas en las necesidades y expectativas del cliente.
2. Garantizar un servicio al cliente de alta calidad en todas las etapas del proceso de venta y postventa.

ii. Políticas para el Objetivo 2:

1. Fomentar relaciones sólidas y cercanas con los clientes a través de un servicio excepcional y un enfoque centrado en el cliente.
2. Mantener una identidad de marca coherente y auténtica en todos los puntos de contacto con el cliente. Esto incluye la comunicación visual y verbal, asegurando que todos los materiales de marketing, productos y servicios reflejen los valores, la misión y la visión de VeHealthy.

iii. Políticas para el Objetivo 3:

1. Fomentar la innovación constante en la cartera de productos, así como la diversificación para captar nuevos segmentos de mercado y satisfacer diversas necesidades de los clientes.
2. Enfocar los esfuerzos en mejorar continuamente la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, desde la atención al cliente hasta la calidad del producto y el servicio postventa.

c. Estrategias y procedimientos

i. Estrategias y procedimientos para el Objetivo 1:

1. **Segmentación y personalización de campañas.** Realizar estudios de mercado para identificar segmentos de clientes con mayor potencial de crecimiento.
2. **Expansión de canales de venta.** Ampliar la presencia en canales de venta online y offline, incluyendo tiendas en línea, marketplaces y puntos de venta físicos.
3. **Capacitación a la fuerza de ventas.** Capacitar al equipo de ventas en técnicas de ventas avanzadas y en el uso de tecnologías para aumentar la eficiencia y efectividad en el cierre de ventas.

ii. Estrategias y procedimientos para el Objetivo 2:

1. **Publicidad intensiva en eventos especializados.** El cliente objetivo de VeHealthy acostumbra frecuentar eventos especializados tipo ferias, es aquí donde la marca debe ejecutar fuertes campañas publicitarias, puesto que, hoy por hoy, resulta difícil diferenciarse de la competencia a través de canales tradicionales como el social media.
 2. **Contratar a influencers como embajadores de la marca.** VeHealthy mapeará a influencers relacionados con el mundo de la alimentación saludable y con el cuidado del ambiente, posteriormente, los contratará como embajadores de la marca a fin de posicionar a VeHealthy en el espectro de sus seguidores.
 3. **Crear una declaración de posicionamiento de la marca.** La estrategia de posicionamiento será poco efectiva si el Departamento de Marketing de VeHealthy no está alineado con el norte que guía a la marca. En ese sentido, se creará una breve declaración que comunique el valor único que VeHealthy trae al mercado.
- iii. **Estrategias y procedimientos para el Objetivo 3:**
1. **Hacer más atractivos los incentivos para la fuerza de ventas.** A fin de motivar a la fuerza de ventas de VeHealthy, se incrementarán los valores de las bonificaciones y los porcentajes de las comisiones.
 2. **Potencializar la propuesta de valor con su correspondiente aumento en el precio final.** La propuesta de valor actual de VeHealthy es potente, no obstante, la curva de aprendizaje y la experiencia que la empresa acumule con el paso del tiempo, le permitirá idear e implementar mejoras en la propuesta de valor, lo que se traducirá en productos con valores percibidos más altos, brindando así la oportunidad de que la marca suba sus precios.
 3. **Aumentar el valor medio de compra.** Se colocarán sustitutos en promoción cerca de los productos estrella de la marca. En las sucursales propias, además, se sugerirá al cliente la compra de productos complementarios.

Área 2: Investigación, Innovación y Desarrollo

a. Objetivos

- i. **Objetivo 1:** Mejorar la eficiencia de los procesos de producción y desarrollo, reduciendo los costos operativos en un 20% en los próximos 12 meses.
- ii. **Objetivo 2:** Crear y lanzar al mercado al menos 3 nuevos productos innovadores en los próximos 18 meses.
- iii. **Objetivo 3:** Establecer al menos 5 alianzas estratégicas con universidades, centros de investigación y otras empresas para fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos en máximo los siguientes dos años.

b. Políticas

i. Políticas para el Objetivo 1:

1. Fomentar una cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización.
2. Implementar estándares de calidad como ISO 9001 para asegurar la excelencia en los procesos de producción.

ii. Políticas para el Objetivo 2:

1. Asignar un porcentaje fijo de los ingresos anuales a la investigación y desarrollo de nuevos productos.
2. Establecer procedimientos claros para la protección y gestión de patentes y derechos de autor.

iii. Políticas para el Objetivo 3:

1. Fomentar activamente las colaboraciones con instituciones académicas, centros de investigación y otras empresas.
2. Garantizar la protección de la información confidencial en todas las colaboraciones y alianzas.

c. Estrategias y procedimientos

i. Estrategias y procedimientos para el Objetivo 1:

1. **Análisis de Procesos y Benchmarking.** Realizar análisis de procesos existentes y compararlos con los mejores estándares de la industria para identificar áreas de mejora.
2. **Automatización de Procesos.** Invertir en tecnologías de automatización para reducir errores y aumentar la eficiencia.
3. **Capacitación y Formación Continua.** Proporcionar formación continua a los empleados sobre nuevas herramientas y métodos para optimizar los procesos.

ii. Estrategias y procedimientos para el Objetivo 2:

1. **Creación de Equipos de Proyecto Multidisciplinarios.** Formar equipos con miembros de diversas disciplinas para fomentar la creatividad y la innovación.
2. **Implementación de Metodologías Ágiles.** Utilizar metodologías ágiles como Scrum para acelerar el desarrollo de productos.
3. **Programa de incentivos para innovación:** Establecer un programa de incentivos y recompensas para empleados que contribuyan con ideas innovadoras.

iii. Estrategias y procedimientos para el Objetivo 3:

1. **Desarrollo de proyectos conjuntos.** Identificar y desarrollar proyectos de I+D en colaboración con socios estratégicos.

2. **Participación en redes de innovación.** Unirse a redes y consorcios de innovación para compartir conocimientos y recursos.
3. **Financiamiento conjunto de investigación.** Buscar financiamiento conjunto para proyectos de investigación con socios estratégicos, aprovechando subvenciones y programas de apoyo gubernamental.

Integración de los recursos estratégicos

Áreas funcional 1: Mercadeo y Ventas

a. Recurso Humano

i. Reclutamiento

1. Participar en ferias de empleo y eventos de marketing para conocer a candidatos potenciales.
2. Utilizar plataformas como LinkedIn e Instagram para atraer a profesionales de marketing.

ii. Selección

1. Realizar pruebas de redacción, diseño gráfico o análisis de datos, según el puesto.
2. Evaluar cómo los candidatos manejan situaciones específicas relacionadas con marketing.

iii. Motivación

1. Ofrece formación continua y oportunidades de crecimiento profesional.
2. Fomentar un ambiente de trabajo creativo y colaborativo donde se valoren las nuevas ideas.

b. Recurso material

Tabla 1

Recursos estratégicos materiales para el área de mercadeo y ventas de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Computadoras	- Es el centro de operaciones tanto para el registro de las ventas como para el diseño de las campañas de mercadotecnia
Equipos de oficina y mobiliario	- Crear espacios de trabajo armónicos y con ergonomía para el colaborador

Equipos de comunicación

- Esta categoría engloba a los teléfonos y sistemas de videconferencia que facilitan el flujo comunicacional a la interna y a la externa del área funcional
-

Nota. Elaboración del autor.

c. Recurso no material

Tabla 2

Recursos estratégicos no materiales para el área de mercadeo y ventas de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Bases de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentar los sistemas de gestión de relacionamiento con el cliente (CRM) - Diseñar modelos predictivos de las tendencias de consumo
Propiedad Intelectual de la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Proteger y usufructuar del buen nombre , reputación y posicionamiento de VeHealthy

Nota. Elaboración del autor.

d. Sistemas

Tabla 3

Sistemas estratégicos necesarios para el área de mercadeo y ventas de VeHealthy

Tipo de sistema	Utilidad
Customer Relationship Management (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las relaciones con el cliente. - Dar seguimiento al comportamiento de consumo.
Sistemas de email marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Generar y mantener relaciones con la cartera de clientes. - Comunicar promociones o el lanzamiento de nuevos productos

Content Management System (CMS)	- Generar una interfaz más amigable en la gestión de la página web de la empresa
---------------------------------	--

Nota. Elaboración del autor.

Áreas funcional 2: Investigación, Innovación y Desarrollo

a. Recurso Humano

i. Reclutamiento

1. Colaborar con universidades y centros de investigación para identificar y reclutar talento.
2. Publicar ofertas de empleo en sitios web y comunidades especializadas en investigación y desarrollo.

ii. Selección

1. Realizar pruebas técnicas para evaluar las competencias científicas y técnicas del candidato.
2. Revisar las publicaciones científicas y patentes del candidato para evaluar su experiencia y contribuciones.

iii. Motivación

1. Financiamiento parcial de programas formativos en torno a la innovación empresarial, así como el subsidio total para participaciones en congresos y seminarios relacionados con la I+D+i.
2. Crear un centro de innovación propio de la empresa, en el cual, periódicamente, se cuente con la visita de colegas del área de innovación y desarrollo con alta expertise y conocimiento acumulado, de forma tal que los colaboradores de VeHealthy puedan aprender a partir de los testimonios de los mejores de la industria. Ese conocimiento adquirido será de utilidad no sólo para VeHealthy sino que se convertirá en un activo intangible de gran valor para el profesional.

b. Recurso material

Tabla 4

Recursos estratégicos materiales para el área de I+D+i de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Laboratorios y talleres	- Proporcionar un entorno controlado y seguro para llevar a

	cabo experimentos, pruebas y desarrollo de prototipos
Insumos para experimentación y pruebas	- Permiten llevar a cabo experimentos y pruebas de manera eficiente y segura

Nota. Elaboración del autor.

c. Recurso no material

Tabla 5

Recursos estratégicos no materiales para el área de I+D+i de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Patentes	- Proteger las innovaciones resultantes de los procesos de producción de sustitutos cárnicos. Asimismo, se podrá proteger las invenciones relativas a recetas.
Colaboraciones y redes	- Alianzas con instituciones académicas y centros de investigación con el propósito de compartir conocimientos y experiencias

Nota. Elaboración del autor.

d. Sistemas

Tabla 6

Sistemas estratégicos necesarios para el área de I+D+i de VeHealthy

Tipo de sistema	Utilidad
Sistema de Gestión de la Innovación (SGI)	- Definir los objetivos y estrategias de innovación así como dar soporte para la consecución de los mismos
MATLAB o similares	- Generación de diseños y simulaciones

Nota. Elaboración del autor.

Áreas funcional 3: Tecnología de la Información

a. Recurso Humano

i. Reclutamiento

1. Organizar o participar en hackathons para identificar talento en TICs.
2. Unirse a grupos de Meetup y foros en línea relacionados con tecnología, a fin de identificar a potenciales colaboradores.

ii. Selección

1. Realizar entrevistas técnicas profundas que incluyan algoritmos, estructuras de datos y problemas de lógica.
2. Utilizar plataformas de evaluación de codificación con el objetivo de evaluar las capacidades técnicas del candidato.

iii. Motivación

1. Superar las metas planteadas para el área de TI será reconocido mediante bonificaciones monetarias o a través de la acumulación de días extra de vacaciones al año.
2. VeHealthy, haciendo uso de sus alianzas estratégicas, gestionará descuentos para equipos de computación y similares adquiridos para uso personal del colaborador de TI o de su familia inmediata.

b. Recurso material

Tabla 7

Recursos estratégicos materiales para el área de TI de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Servidores, redes y centros de datos	- Proveer la base para almacenar, procesar y gestionar grandes volúmenes de datos
Computadoras y dispositivos móviles	- Son herramientas esenciales para que el personal de TICs y otros empleados puedan realizar sus tareas diarias
Equipos de red avanzados	- Proporcionan conectividad, seguridad y gestión del tráfico de datos

Nota. Elaboración del autor.

c. Recurso no material

Tabla 8

Recursos estratégicos no materiales para el área de TI de VeHealthy

Tipo de recurso	Utilidad
Licencia de software	- Facilitar la gestión de los flujos de información empresarial a través de softwares especializados, para ello se deberá adquirir la licencia de uso del software.
Habilidades en programación y desarrollo de software	- Diseñar, desarrollar y mantener aplicaciones y sistemas que soportan las operaciones de la empresa

Nota. Elaboración del autor.

d. Sistemas

Tabla 9

Sistemas estratégicos necesarios para el área de TI de VeHealthy

Tipo de sistema	Utilidad
Sistema de procesamiento de transacciones (TPS)	- Recolectar y almacenar la información de las operaciones diarias de la empresa.
Sistema de información gerencial	- Sintetizar la información de forma tal que la toma de decisiones sea rápida, oportuna y pertinente.
Sistema de control de procesos (BPM)	- Monitorear los procesos de producción y plantear áreas de mejora.

Nota. Elaboración del autor.

Creación de lealtad del cliente

Estrategias de captación

- a. **Degustaciones en tiendas.** Realizar pruebas de producto en supermercados y tiendas de alimentos saludables. Las muestras gratuitas permitirán que los consumidores prueben el producto antes de comprarlo.
- b. **Eventos y talleres.** Organizar eventos y talleres en los que se pueda educar a los asistentes sobre la producción, beneficios y uso de los sustitutos cárnicos en la cocina diaria.
- c. **Descuentos y recompensas.** Implementar un programa de recompensas para clientes recurrentes, ofreciendo descuentos y promociones exclusivas.
- d. **Alianzas estratégicas.** VeHealthy colaborará con restaurantes y cafeterías que estén dispuestos a incluir los sustitutos en su menú. Esto aumentará la visibilidad y permitirá que los consumidores prueben los productos sin haberlos adquirido directamente.
- e. **Participación en ferias y exposiciones.** Asistir a ferias y exposiciones de alimentos y productos naturales. Estas son oportunidades para mostrar los productos de VeHealthy, conocer a posibles clientes y establecer contactos con los otros participantes de la industria.
- f. **Packaging atractivo.** VeHealthy invertirá en un diseño de empaque que no solo sea visualmente atractivo, sino también sostenible y eco-amigable.

Estrategias de repetición

- a. **Puntos de recompensa.** Implementar un sistema de puntos donde los clientes ganen puntos por cada compra que pueden canjear por descuentos o productos gratuitos.
- b. **Bonificaciones por compra recurrente.** Proporcionar incentivos adicionales para compras repetidas, como un producto gratuito o un descuento adicional.
- c. **Concursos y sorteos.** Organizar concursos y sorteos en redes sociales que incentiven a los clientes a participar y mantenerse atento a las novedades de la marca.
- d. **Promociones.** Realizar promociones especiales durante festividades y fechas importantes, como el Día de San Valentín, Navidad, o el Día Mundial del Veganismo.
- e. **Encuestas de satisfacción.** Ejecutar encuestas para recoger feedback de los clientes sobre su experiencia de compra y la calidad de los productos, esta información servirá para implementar estrategias de mejora continua.

Estrategias de relación

- a. **Multicanalidad.** VeHealthy ofrecerá múltiples canales de atención al cliente, incluyendo teléfono, correo electrónico, chat en vivo y redes sociales, para que los clientes puedan elegir el método que prefieren.
- b. **Grupos en redes sociales.** Crear grupos en redes sociales donde los clientes puedan interactuar entre sí y con la marca.
- c. **Recompensas por lealtad.** Implementar un programa de fidelización donde los clientes puedan acumular puntos por compras que puedan canjear por descuentos o productos gratuitos.
- d. **Uso de boots para atención en línea.** El objetivo de esta estrategia es responder a las consultas y comentarios de los clientes de manera rápida y efectiva. Esto muestra que la empresa valora su tiempo y preocupaciones.

Estrategias de vinculación

- a. **Membresía al Club VeHealthy.** Los clientes con los mejores historiales de consumo y frecuencia de compra serán acreedores a integrar el Club de la marca. Ser parte de esta comunidad tiene múltiples beneficios, entre ellos, acceso a descuentos exclusivos en productos de las empresas que generen alianzas estratégicas con VeHealthy.
- e. **Emailing personalizado.** Enviar correos electrónicos personalizados con ofertas y recomendaciones basadas en las compras anteriores y los intereses del cliente.
- f. **Involucramiento con la comunidad.** Participar en iniciativas comunitarias y proyectos de responsabilidad social, invitando a los clientes de VeHealthy a ser partícipes de los mismos.

Objetivos de la Dirección Estratégica del siglo XXI

1. Participación de mercado

- a. **Estrategia #1:** Introducir regularmente nuevos sabores y variedades de productos para que puedan atraer a diferentes segmentos del mercado y mantener el interés de los clientes actuales.
- b. **Estrategia #2:** Formar alianzas con restaurantes, cadenas de comida rápida y servicios de entrega de alimentos para incluir los productos de VeHealthy en sus menús.
- c. **Estrategia #3:** Colaborar con influencers y chefs conocidos que puedan promocionar los productos de la marca en redes sociales y se las recomienden a su red de contactos profesional y personal.

2. Incremento de ventas

- a. **Estrategia #1:** Expandir la distribución a supermercados, tiendas de alimentos saludables y tiendas especializadas.
- b. **Estrategia #2:** Desarrollar productos innovadores que imiten diferentes tipos de carne o que ofrezcan beneficios adicionales, como productos enriquecidos con proteínas o vitaminas.
- c. **Estrategia #3:** Implementar una estrategia de precios escalonados que permita a los clientes probar productos a precios más bajos y luego progresar a opciones más premium.

3. Rentabilidad

- a. **Estrategia #1:** Generar economías de escala, de forma tal que se aumente el volumen de producción para reducir los costos unitarios.
- b. **Estrategia #2:** Implementar mejoras en los procesos de producción para reducir desperdicios y aumentar la eficiencia, también se deberá utilizar tecnologías de automatización para agilizar procesos.
- c. **Estrategia #3:** Establecer un sistema de gestión de inventarios que minimice el exceso de stock y reduzca los costos de almacenamiento.

4. Crecimiento

- a. **Estrategia #1:** Integrarse horizontalmente con empresas y/o emprendimientos de menor envergadura que VeHealthy y cuyas capacidades sean complementarias con las de la marca.
- b. **Estrategia #2:** Apostar también por el crecimiento inorgánico a través de la implementación de políticas de repartición de utilidades y dividendos que prioricen la reinversión y potencialización de I+D+i.
- c. **Estrategia #3:** Explorar la posibilidad de exportar los sustitutos a mercados internacionales. Para ello, se tendrá que investigar sobre regulaciones, preferencias locales y distribuidores potenciales en esos mercados.

5. Posicionamiento

- a. **Estrategia #1:** La estrategia de posicionamiento de VeHealthy estará orientada a que el consumidor meta relacione la marca con tres temas fundamentales: el cuidado de la salud, la preservación del medio ambiente y el bienestar animal. Para la consecución de tal objetivo, se hará uso, sobre todo, del marketing ecológico o verde y de tendencias similares.
- b. **Estrategia #2:** Utilizar herramientas del marketing digital como SEO, SEM, y publicidad en redes sociales para aumentar la visibilidad online.
- c. **Estrategia #3:** Participar en ferias de alimentos y eventos relacionados con la salud y la sostenibilidad.

6. Reputación corporativa

- a. **Estrategia #1:** Uno de los nortes de acción de VeHealthy será superar la tradicional Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y trascender hacia prácticas de Creación de Valor Compartido (CVC), de forma tal que los beneficios sociales derivados de la operación de la empresa se vean magnificados y los esfuerzos empresariales no se concentren únicamente en la obtención de réditos económicos.
- b. **Estrategia #2:** Trabajar con los medios de comunicación para compartir historias positivas sobre VeHealthy y sus productos.
- c. **Estrategia #3:** Participar en concursos y premios de la industria para obtener reconocimiento.

7. Desarrollo de Marca

- a. **Estrategia #1:** Obtener certificaciones relevantes como orgánica, sin GMO, kosher, entre otras para ganar confianza y credibilidad.
- b. **Estrategia #2:** Utilizar plataformas como Instagram, Facebook, y TikTok para conectar con la audiencia. Asimismo, se publicará contenido regular que incluya recetas, testimonios y noticias sobre VeHealthy.
- c. **Estrategia #3:** Invertir en anuncios pagados en Google, redes sociales y otras plataformas relevantes.

8. Desarrollo de nuevos productos

- a. **Estrategia #1:** Investigar y utilizar ingredientes novedosos que puedan mejorar la textura, sabor y valor nutricional de los productos.
- b. **Estrategia #2:** Implementar sistemas para recopilar y analizar las opiniones de los consumidores sobre los productos actuales y prototipos de nuevos productos.
- c. **Estrategia #3:** Realizar pruebas piloto en mercados seleccionados antes de un lanzamiento más amplio para identificar y corregir posibles problemas.

9. Crear valor

- a. **Estrategia #1:** Ofrecer una amplia gama de productos para diferentes preferencias y necesidades dietéticas (sin gluten, alto contenido en proteínas, sin alérgenos, etc.).
- b. **Estrategia #2:** Permitir a los clientes personalizar sus pedidos, como la elección de ingredientes adicionales, niveles de especias o formas de presentación.
- c. **Estrategia #3:** Ofrecer clases de cocina y talleres en línea o en persona para enseñar a los clientes cómo cocinar con sustitutos de la carne.

10. Fidelidad

- a. **Estrategia #1:** Realizar un seguimiento personalizado después de la compra para asegurarse que el cliente esté satisfecho con el producto.
- b. **Estrategia #2:** Ofrecer a los clientes más leales acceso anticipado a nuevos productos o ediciones limitadas.

- c. **Estrategia #3:** Implementar un programa de lealtad que ofrezca recompensas por compras repetidas, referencias, y otras interacciones con la marca.

Análisis del entorno

El entorno específico puede ser conceptualizado como el grupo de factores que, siendo externos a la empresa, afectan directamente el desempeño que tal empresa puede alcanzar (López de Pedro, 2019). Por tanto, el análisis de este entorno implica evaluar la naturaleza, e inclusive la intensidad, de los eventos externos sobre los resultados empresariales. Tradicionalmente, el análisis del entorno se efectúa a través de la modelo PESTEL, el que incluye las variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales; para el presente trabajo, se agrega también la variable laboral.

Factor Político

Tabla 10

Factores e impacto del entorno político

Concepto	
Analiza los factores relacionados con la clase política que influyen en la operación futura de la empresa	
Factor	Impacto
Ecuador viene de una reciente crisis política que llevó a la prematura salida del poder de Guillermo Lasso. La polarización social que condujo a esa decisión aún está vigente y amenaza con acabar con la endeble estabilidad política actual.	Negativo
El Ministerio de Agricultura y Ganadería ha ideado e implementado programas de apoyo a los ganaderos del país, un buen ejemplo de esto son los subsidios para la compra de este tipo de animales, lo que se traduce en una eventual reducción de costos para la industria de la carne (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2016).	Negativo
El incremento de los precios del combustible mantiene en vilo la estabilidad del país y se espera movilizaciones y paros a nivel nacional.	Negativo
Aumento de la inseguridad con repercusiones de tipo: Baja inversión, caída de las ventas, menos turismo, cierres de negocios y más costos (Coba, 2024).	Negativo

Nota. Elaboración del autor.

Factor Económico**Tabla 11***Factores e impacto del entorno económico*

Concepto	
Analiza las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia	
Factor	Impacto
De acuerdo con el Banco Mundial, las expectativas de crecimiento del Ecuador para los próximos dos años son del 1,7% y 2% respectivamente, lo que ubica al país detrás de sus vecinos de la región como Colombia y Chile (Grupo Banco Mundial, 2024).	Negativo
En términos reales, el salario promedio que perciben los ecuatorianos en 2022 es 1,9% menos frente a 2019, antes de la emergencia sanitaria (Coba, 2022).	Negativo
A mayo de 2024, el riesgo país se ubicaba en 1211 puntos, lo que indica un cambio en la tendencia a la baja que había estado mostrando este riesgo para el Ecuador (Orozco, 2024).	Negativo
Mayores tasas de interés y financiamiento caro, dado que las principales economías mundiales han conservado el alza de sus tipos de interés (Coba, 2024).	Negativo
Se aplicará el 0% de pago de Impuesto a la Renta durante 3 años para nuevas microempresas que inicien su actividad económica a partir de diciembre 30 de 2017, contados desde el primero que generen ingresos operacionales (Proecuador, 2018).	Positivo

Nota. Elaboración del autor.**Factor Social****Tabla 12***Factores e impacto del entorno social*

Concepto	
Analiza los factores que coadyuvan a identificar las tendencias de la sociedad contemporánea	
Factor	Impacto

Las tendencias de las sociedad actual apuntan cada vez más hacia dietas que no contengan productos derivados de animales (alimentaciones veganas, vegetarianas y flexitarianas); Ecuador y Cuenca no son la excepción dado que se observa un interesante crecimiento de consumidores y comercios alineados con estos nuevos estilos de vida y consumo.	Positivo
Los consumidores cuencanos muestran buena receptividad hacia todo lo que gire en torno a la agroecología y el apoyo a las productoras locales.	Positivo

Nota. Elaboración del autor.

Factor Cultural

Tabla 13

Factores e impacto del entorno cultural

Concepto	
Analiza los valores, creencias, actitudes, y comportamientos predominantes en una sociedad que pueden influir en un negocio	
Factor	Impacto
La idiosincrasia de la población cuencana tiende a ser tradicionalista y muy atada a las costumbres, por lo que los modelos de negocio como el de VeHealthy pueden ser percibidos con reservas y resistencia.	Negativo
En años recientes, Cuenca ha acogido a diversidad de extranjeros, sobre todo norteamericanos y europeos, quienes han modificado un tanto la cultura local en cuanto a lo que estilos de consumo se refiere.	Positivo
Con el auge de las redes sociales, la población se ha sensibilizado hacia las causas mundiales en defensa de los derechos de los animales, por tanto, son más reflexivos a la hora de escoger los alimentos que van a consumir por los efectos que esta decisión puede tener sobre la vida de los animales.	Positivo

Nota. Elaboración del autor.

Factor Tecnológico**Tabla 14***Factores e impacto del entorno tecnológico*

Concepto	
Analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro	
Factor	Impacto
La tecnología necesaria para el Departamento de Innovación y Desarrollo es altamente exigente, en términos monetarios, para las empresas que se dedican a la producción de sustitutos cárnicos.	Negativo
Actualmente, existen grandes empresas, nacionales y extranjeras, que llevan ventaja en tecnología, know how y experiencia acumulada.	Negativo
La tecnología que los actuales competidores emplean en los procesos productivos no es sofisticada y puede ser fácilmente adquirida en el mercado nacional.	Positivo

Nota. Elaboración del autor.**Factor Ambiental****Tabla 15***Factores e impacto del entorno ambiental*

Concepto	
Analiza los posibles cambios referidos a la ecología y a la preservación del medio ambiente	
Factor	Impacto
La industria cárnica es una de las principales responsables de la emisión de gases de efecto invernadero y del consecuente cambio climático, por lo que las alternativas a este tipo de alimentos son bien vistos por parte de organizaciones en defensa del medio ambiente.	Positivo
El reconocimiento o la certificación 'Punto Verde', se la otorga a cualquier empresa de producción y servicios, ya sea pública o privada, que demuestre que ha logrado una reducción de la contaminación en sus actividades y procesos, gracias a la adopción de tecnologías limpias y de buenas prácticas	Positivo

ambientales (El Comercio, 2017). VeHealthy sería la candidata idónea a recibir la citada certificación.	
En el país, son relativamente pocas las empresas que cuentan con la certificación ISO 14001, referida a los Sistemas de Gestión Ambiental, por lo que VeHealthy podría generar una ventaja competitiva al conseguir tal acreditación.	Positivo

Nota. Elaboración del autor.

Factor Legal

Tabla 16

Factores e impacto del entorno legal

Concepto	
Analiza los cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto, que pueden afectar de forma positiva o negativa	
Factor	Impacto
En el legislativo está en debate la Ley Orgánica de Protección y Defensa de los Derechos de los Animales que, si bien ha tenido algunos reparos y controversias, es una fuerte herramienta para el reconocimiento del bienestar animal. Este cuerpo legal puede aunar, además, el reconocimiento de iniciativas empresariales que promuevan prácticas respetuosas con los derechos de los animales.	Positivo
El registro de marca en el país es un proceso engorroso que puede llevar entre 6 y 9 meses (El Universo, 2022).	Negativo
El denominado “semáforo nutricional”, de obligatorio uso en el país, alerta a los compradores sobre la cantidad de sal, grasas y/o azúcares presentes en los alimentos y fue pensado para desincentivar el consumo de tales productos y, al mismo tiempo, promover la compra de alimentos más saludables (VeHealthy puede aprovecharse de esta norma de etiquetado, ya que sus productos no contienen altos niveles de sal, azúcar ni grasas).	Positivo

Nota. Elaboración del autor.

Factor Laboral**Tabla 17***Factores e impacto del entorno laboral*

Concepto	
Analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro	
Factor	Impacto
La regulación laboral en el país es una de las más estrictas de la región, lo que la termina convirtiendo en un factor limitante y prohibitivo para el empleador.	Negativo
Al ser los sustitutos cárnicos una industria novedosa en el país, no existe aún mano de obra lo suficientemente calificada en la materia.	Negativo
Cada vez más centros de educación superior ofertan la carrera de Ingeniería en Alimentos o afines, lo que, a futuro, permitirá contar con mayor y mejor mano de obra para VeHealthy.	Positivo

Nota. Elaboración del autor.

Capítulo 2

Plan de negocios e investigación de mercado

A partir de los insumos aportados por el direccionamiento estratégico empresarial, se puede definir con mayor precisión el modelo de negocio deseado para VeHealthy. Para este propósito, se empleó la metodología Canvas, desarrollada por Osterwalder y Pigneur. Este modelo proporciona una visión holística del negocio, permitiendo identificar las áreas en las que VeHealthy presenta ventajas competitivas frente a sus competidores, así como aquellas que requieren mejoras para garantizar su sostenibilidad en el sector.

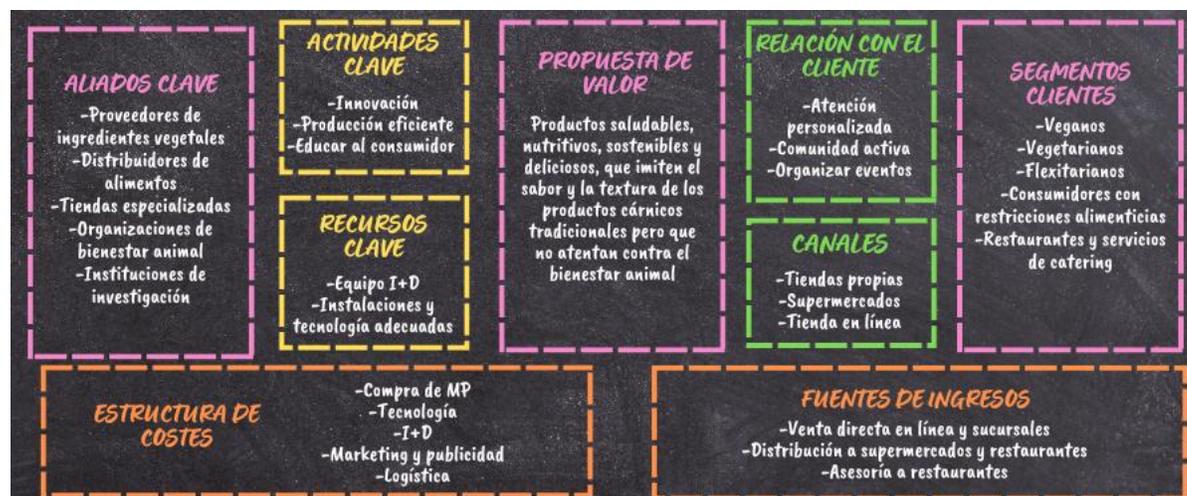
Tras la concepción y formalización del modelo de negocio de VeHealthy, resulta fundamental validar su viabilidad con los potenciales clientes de la marca. Para ello, se llevó a cabo una investigación de mercado con una muestra de 385 consumidores de sustitutos cárnicos. Este estudio tuvo como objetivos caracterizar el mercado objetivo de VeHealthy, analizar sus estilos de vida y hábitos de consumo, así como evaluar su sensibilidad ante variaciones de precio, entre otros aspectos clave. Los resultados y la retroalimentación obtenidos permitirán optimizar y perfeccionar el modelo de negocio, asegurando una mayor alineación con las necesidades y expectativas del público objetivo.

En este capítulo se analizarán los nueve componentes del modelo de negocio Canvas propuesto para VeHealthy, junto con los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado realizada.

Lienzo Canvas

Figura 2

Lienzo Canvas de VeHealthy



Nota. Elaboración del autor.

Segmentos de clientes

El segmento de clientes principal estará compuesto por vegetarianos, veganos y flexitarianos, es decir, personas que buscan reducir su consumo de carne por razones de salud o sostenibilidad, sin eliminarla completamente de su dieta. También se incluyen aquellos consumidores con intolerancias alimentarias o alérgicos a productos animales. Además, los restaurantes y servicios de catering que deseen incluir opciones basadas en plantas en sus menús, serán parte de los clientes clave. Este mercado es amplio y en crecimiento, dado que cada vez más consumidores están preocupados por la sostenibilidad y el bienestar animal.

Relaciones con el cliente

El éxito de la empresa dependerá de la relación con sus clientes, lo cual puede lograrse mediante atención personalizada a través de redes sociales, chats en línea y correos electrónicos, donde los consumidores puedan resolver sus dudas o recibir recomendaciones. Para fidelizar a los clientes, sería útil ofrecer programas de lealtad, descuentos para compras recurrentes y una comunidad activa en redes sociales donde los usuarios puedan compartir recetas, consejos y experiencias sobre la alimentación basada en plantas. Además, organizar eventos como degustaciones o clases de cocina con los productos de la marca ayudará a crear un vínculo más fuerte con los consumidores.

Canales

En cuanto a los canales de distribución, la empresa debe enfocarse en sus sucursales propias, en las que puede ofrecer servicios personalizados a sus consumidores, además de establecer alianzas con supermercados, tiendas especializadas en productos saludables y orgánicos, y plataformas de entrega de alimentos. También puede aprovechar el marketing digital, utilizando redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok y YouTube, para educar a los consumidores sobre los beneficios de sus productos y reforzar su propuesta de valor. Otra estrategia sería participar en eventos y ferias de productos alimenticios donde se puedan realizar degustaciones y establecer contacto directo con el público.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de VeHealthy se centra en ofrecer productos saludables, sostenibles y deliciosos que repliquen la experiencia de consumir carne, pero sin ingredientes de origen animal. Estos productos están dirigidos a consumidores conscientes de su salud, del bienestar animal y

de la sostenibilidad ambiental. Además, ofrecen una solución nutricional equilibrada sin sacrificar el sabor ni la textura de los productos cárnicos tradicionales. La diferenciación está atada a la promoción de productos ricos en proteínas vegetales, fibra, vitaminas y minerales, pero sin grasas saturadas ni colesterol, lo que responde a la creciente demanda de alimentos más saludables y éticos.

Actividades clave

Las actividades clave girarán en torno a la innovación constante, desarrollando nuevos productos que repliquen diferentes tipos de carne, como pollo, pescado o cerdo, pero utilizando ingredientes vegetales. Además, se enfocará en la producción eficiente, optimizando los costos y garantizando que los productos cumplan con altos estándares de calidad. Paralelamente, la empresa invertirá en la educación del consumidor, implementando campañas de marketing que expliquen los beneficios de una dieta basada en plantas, la preparación de recetas con sus productos y los impactos positivos en el medio ambiente y la salud.

Recursos clave

Para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos, es clave contar con recursos como un equipo de investigación y desarrollo (I+D), que trabaje en la creación de nuevas versiones de productos cárnicos a base de plantas. También será esencial establecer una red sólida de proveedores de ingredientes de alta calidad, preferiblemente orgánicos y sostenibles. En cuanto a la producción, la empresa necesitará instalaciones adecuadas y tecnología avanzada que le permita procesar las proteínas vegetales de manera eficiente.

Socios clave

Para alcanzar sus objetivos, será crucial establecer alianzas con socios clave, como proveedores de ingredientes vegetales, distribuidores de alimentos, y tiendas especializadas en productos saludables. También, se pueden crear colaboraciones con organizaciones de bienestar animal y ambiental, lo que fortalecerá el impacto social y ético de la empresa. Finalmente, la colaboración con instituciones de investigación puede impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la producción de sustitutos cárnicos.

Estructura de costes

En términos de estructura de costos, los principales gastos estarán relacionados con la adquisición de materias primas de alta calidad, la producción y la tecnología necesaria para procesar los alimentos. También será necesario invertir en investigación y desarrollo, así como

en marketing y publicidad para educar y atraer a los consumidores. Los costos logísticos, como el almacenamiento y distribución de productos a tiendas y restaurantes, también formarán parte importante de los gastos operativos.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se diversificarán, incluyendo la venta directa a través de la tienda online y de las sucursales propias de VeHealthy, además de la distribución a supermercados y restaurantes. Así también, la empresa puede ofrecer productos premium o innovadores, como sustitutos cárnicos con sabores gourmet y servicios de asesoría a restaurantes interesados en desarrollar menús basados en plantas. Todo esto asegurará un flujo constante de ingresos y permitirá que la marca crezca en diferentes segmentos del mercado.

Costeo Estándar

Materiales directos

Se presenta el costeo estándar de los tres principales productos a ser comercializados por VeHealthy y cuya validación proviene de la Investigación de Mercados realizada para la marca dentro de la cátedra del mismo nombre en el programa del MBA. Tales productos son: hamburguesas vegetales, nuggets vegetales y embutidos veganos. Los tres comparten similares materias primas, salvo ciertas particularidades como los empanizadores y los envoltorios comestibles. En la Tabla 18 se enlistan los ingredientes y materiales empleados en los procesos productivos, los cuales han sido costeados al precio de mayoreo en el mercado local (Cuenca).

Tabla 18

Costeo de la materia prima

Materia Prima	Unidad de medida	Costo (USD)
Proteína base (soya)	Kilogramos	2,50
Proteína base (garbanzo)	Kilogramos	2,00
Aceites vegetales (canola)	Litros	1,80
Aceites vegetales (girasol)	Litros	1,50
Aceites vegetales (oliva)	Litros	2,00
Condimentos y saborizantes naturales	Kilogramos	0,60
Agentes texturizantes	Kilogramos	0,30
Colorantes naturales	Kilogramos	0,10
Empanizadores	Kilogramos	0,80

Envoltorios comestibles	Kilogramos	0,50
Empaques	Unidades	0,20

Nota. Elaboración del autor.

Para cada producto, se planifica producir tandas de 60 unidades, las cuales serán empaquetadas de la siguiente forma: 3 hamburguesas por paquete, 5 nuggets por paquete y 4 embutidos por paquete.

Mano de Obra Directa

Para el costeo de la mano de obra directa, se ha considerado el salario referencial para dos tipos de operarios. El primer perfil será el encargado de pesar, preparar y mezclar los ingredientes, además de apoyar en labores de empaquetado (el sueldo de este operario será de 460 dólares mensuales, considerando beneficios sociales equivalentes a un multiplicador de 1.35); el segundo operario tendrá bajo su responsabilidad las tareas de formado, extrusión y cocción, por lo que es un perfil con mayores conocimientos en el manejo de la maquinaria y equipo (el sueldo de este operario será de 550 dólares mensuales, considerando beneficios sociales equivalentes a un multiplicador de 1.35). El flujo de actividades es similar para los tres productos, a excepción de procesos específicos para los nuggets (empanizado) y embutidos (cocción y enfriado). En las Tabla 19, 20 y 21 se detallan los flujos y tiempos estimados para cada producto.

Tabla 19

Actividades y tiempo por actividad para la producción de hamburguesas

ACTIVIDADES SEGÚN FLUJO PARA PRODUCCIÓN DE HAMBURGUESAS	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD POR TANDA (min)
Pesado y preparación de los ingredientes	25
Mezcla de ingredientes	40
Formado de hamburguesas	30
Empaque primario	35
Empaque secundario	20

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 20

Actividades y tiempo por actividad para la producción de nuggets

ACTIVIDADES SEGÚN FLUJO PARA PRODUCCIÓN DE NUGGETS	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD POR TANDA (min)
---	---

Pesado y preparación de ingredientes	20
Mezcla de ingredientes	35
Formado y empanizado	15
Precocción	20
Empaque primario	15
Empaque secundario	15

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 21

Actividades y tiempo por actividad para la producción de embutidos

ACTIVIDADES SEGÚN FLUJO PARA PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD POR TANDA (min)
Pesado y preparación de ingredientes	30
Mezcla de ingredientes	45
Extrusión y formado de envoltorios	30
Cocción y enfriado	60
Empaque primario	25
Empaque secundario	20

Nota. Elaboración del autor.

Depreciación y amortizaciones

Para iniciar las operaciones de VeHealthy, se estima una inversión inicial en activos fijos igual a \$124.800 (Véase Tabla 22). Los activos fijos están constituidos, sobre todo, por maquinaria y equipo, considerando un valor de desecho del 20% para todos los activos y, de acuerdo con las directrices del Servicio de Rentas Internas para el cálculo de la depreciación, se emplea una vida útil de 10 años.

Tabla 22

Valor de la inversión en activos fijos e intangibles

ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES A INVERTIR PARA TODOS LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	COSTO DE LA INVERSIÓN
Mezcladora industrial	\$ 8.000,00
Extrusora para texturizar proteína	\$ 25.000,00
Formadora automática	\$ 10.000,00
Empanizadora	\$ 8.000,00

Selladora y empacadora	\$	5.000,00
Equipo de cocción y precocción	\$	10.000,00
Equipos de almacenamiento	\$	36.000,00
Infraestructura de planta	\$	16.800,00
Oficina y espacio administrativo	\$	6.000,00
Total		\$ 124.800,00

Nota. Elaboración del autor.

No se contempla adquirir plantas (serán rentadas) para la fabricación. Tampoco se registran activos intangibles como patentes o licencias. Adicionalmente, dentro del plan de producción de la empresa se espera fabricar el número de unidades por línea de producto que se presenta en la Tabla 23.

Tabla 23

Estimación de las unidades anuales de producción

Producto	No. Unidades producidas al año
Hamburguesas vegetales	12.000
Nuggets vegetales	18.000
Embutidos veganos	15.000
Total	45.000

Nota. Elaboración del autor.

Materiales indirectos

En la Tabla 24 se visualiza los materiales indirectos incluidos dentro del costeo estándar para cada producto. El precio del material indirecto está calculado al mayoreo en el mercado cuencano. Las cantidades por tanda se han establecido utilizando como referencia estudios previos de empresas con un giro de negocio semejante al de VeHealthy (sobre todo tesis de grado y posgrado, muchas de las cuales se han elaborado para empresas con sede en Cuenca).

Tabla 24

Costeo de los materiales indirectos para cada línea de producción

Producto	Materiales Indirectos	Actividad del flujo en la que se requiere el material	Costo unitario (USD)
Hamburguesas vegetales	Papel antiadherente	Empaque primario	0,05
Nuggets vegetales	Empanizadores adicionales	Formado y empanizado	1,50
Nuggets vegetales	Separadores de cartón	Empaque secundario	12,50
Embutidos	Hilos para atar embutidos	Empaque primario	0,10

Nota. Elaboración del autor.

Otros gastos indirectos

En la plantilla del costeo estándar se incluyen los gastos indirectos relacionados con las gestiones administrativas y comerciales. Para la primera de estas, además de los salarios del personal administrativo, se consideran los gastos propios de la operación del negocio, tales como suministros y servicios básicos. En la partida “servicios públicos y arrendamiento” se incluye una aproximación del valor de la renta de la planta de producción. Por otro lado, en los gastos de comercialización, se visualizan las erogaciones en el personal de marketing y ventas (incluyendo un aproximado del reconocimiento por comisiones en venta), así como el valor del servicio de transporte para la distribución local (estimado en mil dólares mensuales), entre otros.

Resumen de costos

Una vez ingresados los datos de las diferentes secciones de la estructura de costes de VeHealthy, se obtuvieron los costos por unidad producida que se aprecian en la Tabla 25.

Tabla 25

Costo por unidad de las tres líneas de producción

Producto	Costo por unidad
Hamburguesas vegetales	4,60
Nuggets vegetales	4,38

Embutidos veganos	4,84
-------------------	------

Nota. Elaboración del autor.

Si bien se esperaba que los costos unitarios fuesen altos, estos superan los costos promedios de los sustitutos cárnicos en el mercado ecuatoriano. Esto puede deberse a que no se registraron todas las líneas de producto que la empresa desea producir, además de que la inversión inicial en maquinaria y equipo es alta si se las compara con otras empresas del sector. Por tal, quizá convenga a la empresa, en un inicio, outsourcear la producción.

Flujo de caja

Ingresos por ventas

Los ingresos por ventas están calculados bajo el supuesto de que todas las unidades producidas en el año se venden, así, las ventas de cada producto con sus respectivos precios unitarios se pueden observar en la Tabla 26.

Tabla 26

Precio y volumen de venta anual por línea de producción

Producto	Precio de venta unitario	Ventas anuales (unidades)
Hamburguesas vegetales	\$6,15	12.000
Nuggets vegetales	\$5,85	18.000
Embutidos veganos	\$6,30	15.000

Nota. Elaboración del autor.

Los precios de venta se han establecido considerando un diferencial del 30% con respecto al costo unitario, además de aquello, se ha ajustado el valor frente a los precios de los competidores locales y a la información proveniente de la investigación de mercado sobre de la disponibilidad a pagar de los consumidores. Una vez que se realizaron los cálculos, las ventas para el primer año son iguales a \$273.600,00; para el cálculo de los ingresos por ventas de los cuatro años que siguen, se aplica un tasa de crecimiento igual a la inflación promedio esperada para los próximos años (1,54% anual).

Venta de activo

Siendo el flujo caja proyectado para cinco años, y sabiendo que todos los activos fijos adquiridos para VeHealthy tiene una vida útil de 10 años, se espera recibir ingresos por la venta de estos activos al final del periodo de proyección del flujo, siendo el valor de venta el mismo que el valor en libros. La depreciación total anual es de \$9.984,00, por lo que la depreciación acumulada en los cinco años alcanza un valor de \$49,920.00, por tal, si se resta esta depreciación del monto de adquisición de los activos (\$124.800,00), el valor esperado por la venta de los tales es de \$74.880,00.

Costos variables

Con base en la información del costeo estándar, se conoce que los costos variables unitarios se corresponden con los que se visualizan en la Tabla 27.

Tabla 27

Estimación del volumen de producción anual y de los costos variables

Producto	Costo variables unitario	Producción anual (unidades)	Total anual
Hamburguesas vegetales	\$1,50	12.000	\$18.000
Nuggets vegetales	\$1,19	18.000	\$21.420
Embutidos veganos	\$1,73	15.000	\$25.950

Nota. Elaboración del autor.

Así, el valor total para el primer año, en cuanto a costos variables, es igual a \$65.370. Para el resto del periodo de proyección, se emplea una tasa de crecimiento equivalente a la inflación esperada para los próximos cuatro años.

Gastos de fabricación indirectos

La estructura de costos no considera gastos indirectos de fabricación fijos, en tanto que los gastos indirectos variables responden a lo señalado en la Tabla 28.

Tabla 28

Gastos de fabricación indirectos por línea de producción

Producto	Gasto de fabricación indirecto variable unitario	Producción anual (unidades)	Total anual
Hamburguesas vegetales	\$0,17*	12.000	\$2.000
Nuggets vegetales	\$0,26*	18.000	\$4.650
Embutidos veganos	\$0,17*	15.000	\$2.500

Nota. Elaboración del autor. (*) Valores redondeados a dos decimales. En el flujo de caja se consideran los valores con todos los decimales, colocando así el valor proveniente del costeo estándar.

Entonces, el valor total para el primer año de operaciones, en lo que a gastos de fabricación indirectos variables respecta, es de \$9150. Para los siguientes años se aplica una tasa de crecimiento igual a la inflación promedio esperada.

Comisiones de venta

En la estructura del flujo de caja no aparecen reflejados los valores de comisiones en venta, ya que estos fueron estimados dentro de los gastos de comercialización al realizar el costeo estándar (concretamente, en los gastos durante el proceso de venta).

Gastos de administración y ventas

La siguiente información proviene de los cálculos del costeo estándar y reflejan las erogaciones anuales en cuanto a gastos de administración y ventas (Véase Tabla 29).

Tabla 29

Resumen de los gastos de administración y comercialización

Rubro	Valor anual
Gastos administrativos	\$66.200,00
Gastos de comercialización	\$56.000,00
Total	\$122.200,00

Nota. Elaboración del autor.

Por tanto, para el primer año, el valor de gastos administrativos y de ventas es de \$122.200,00; para los cuatro años siguientes, se emplea una tasa de variación igual a la inflación esperada anual para ese periodo (1,54%).

Préstamo

A efectos de financiar la inversión inicial del proyecto, se planea acceder a un préstamo con una entidad bancaria local (Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista-JEP) bajo las siguientes condiciones:

Tabla 30*Condiciones del préstamo*

Capital a financiar	\$100.000,00
Tasa efectiva de financiamiento	14,44%
Número de cuotas	5

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 31*Tabla de amortización del préstamo*

Cuota No.	Abono de capital	Interés	Seguro de desgravamen	Cuota	Saldo
1	\$20,000.00	\$14,440.00	\$1,006.56	\$35,446.56	\$100,000.00
2	\$20,000.00	\$11,552.00	\$805.20	\$32,357.20	\$80,000.00
3	\$20,000.00	\$8,664.00	\$603.96	\$29,267.96	\$60,000.00
4	\$20,000.00	\$5,776.00	\$402.60	\$26,178.60	\$40,000.00
5	\$20,000.00	\$2,888.00	\$201.36	\$23,089.36	\$20,000.00
	\$100,000.00	\$43,320.00	\$3,019.68	\$146,339.68	\$ 0.00

Nota. Elaboración del autor.

Depreciación

Para el registro del valor anual de las depreciaciones y amortizaciones, se emplea el monto proveniente de la plantilla de costeo estándar, siendo este de \$9.984,00 por año, en el caso de las depreciaciones. No se contemplan amortizaciones por activos intangibles.

Valor en libros

En función de las directrices sobre los años de vida útil y el valor de residuo de los activos, en el marco del cálculo de las depreciaciones anuales, el valor en libros al final del periodo de estimación es igual a \$74.880,00.

Impuestos

Para el importe de los impuestos anuales, se aplica una tasa impositiva del 25% correspondiente al porcentaje del Impuesto a la Renta para empresas en Ecuador en el 2024.

Inversiones

Inversión inicial

De acuerdo a los datos provenientes del costeo estándar, el valor total de los activos fijos para arrancar operaciones de VeHealthy es de \$124.800,00, en ese sentido, se utiliza este valor como el monto de la inversión inicial.

Inversión de reemplazo

Al tener todos los activos fijos una vida útil de 10 años, no se planifica destinar recursos en inversiones de reemplazo.

Inversión de ampliación

El modelo de negocio funciona bajo el supuesto de que no se dispone de infraestructura propia sino que esta es rentada a un tercero, por lo que no se espera incurrir en inversiones de ampliación.

Inversión de capital de trabajo

El valor del capital de trabajo se calculó con base en el efectivo requerido para un mes de operaciones, partiendo del supuesto de que no se contará con liquidez durante ese periodo (Véase Tabla 32).

Tabla 32

Conformación del capital de trabajo

Rubro	Valor mensual
Materia Prima Directa	\$4.855,42
Mano de Obra Directa	\$1.363,50
Materiales indirectos	\$762,50
Otros gastos indirectos	\$10.183,30
Total	\$17.164,72

Nota. Elaboración del autor.

Valor de desecho

En la estimación del valor de desecho del proyecto, se hizo uso del método económico, de acuerdo a la siguiente fórmula.

$$VD = \frac{\text{Flujo de caja de un año normal} - \text{Depreciación anual del conjunto de activos}}{\text{Tasa de retorno exigida por los inversionistas}}$$

Aplicando la fórmula con los datos del flujo de caja de VeHealthy tenemos:

$$VD = \frac{133.559 - 9.984}{25\%} = 494.300 \text{ USD}$$

Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento aplicable al proyecto, se empleó la metodología del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés).

Tabla 33

Cálculo de la tasa de descuento mediante el método WACC

		Tasa	Peso en la estructura
Capital propio (Ke)	\$ 41,965.00	25%	30%
Financiamiento no reembolsable	\$ -	0%	0%
Préstamos (Kd)	\$100,000.00	14.44%	70%
	\$141,965.00		100%

Tasa impositiva (T)	25%
----------------------------	-----

Tasa de descuento	15.02%
--------------------------	--------

Nota. Elaboración del autor.

Toda vez que se aplicaron los cálculos de rigor, el valor de la tasa de descuento para el proyecto VeHealthy es de 15,02%.

Flujo de caja

Una vez que se cuentan con todos los insumos de entrada necesarios, se procede con la elaboración del flujo de caja para VeHealthy (Véase Tabla 34).

Tabla 34*Flujo de caja bajo los supuestos del costeo estándar*

Fujo de caja						
VeHealthy						
Rubros	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		273,600	277,813	282,092	286,436	290,847
Venta activo						74,880
Total de ingresos		273,600	277,813	282,092	286,436	365,727
Costos variables		-65,370	-66,377	-67,399	-68,437	-69,491
Gastos de fabricación indirec. variables		-9,150	-9,278	-9,408	-9,540	-9,673
Gastos de fabricación indirec. fijos		0	0	0	0	0
Comisiones de venta		0	0	0	0	0
G. Admin. y Ventas		-122,200	-124,082	-125,993	-127,933	-129,903
Intereses del préstamo		-15,447	-12,357	-9,268	-6,179	-3,089
Depreciación		-9,984	-9,984	-9,984	-9,984	-9,984
Amortización de intang.		0	0	0	0	0
Valor libro						-74,880
Utilidad antes impuestos		51,449	55,736	60,040	64,364	68,707
Impuestos		-12,862	-13,934	-15,010	-16,091	-17,177
Utilidad neta		38,587	41,802	45,030	48,273	51,530
(+) Depreciación		9,984	9,984	9,984	9,984	9,984
(+) Amortización intang.		0	0	0	0	0
(+) Valor libro		0	0	0	0	74,880
Inversión inicial	-124,800					
Inversión de reemplazo						
Inversión de ampliación						
Inversión capital trabajo						17,165
Préstamo	100,000					
Amortización de deuda		-20,000	-20,000	-20,000	-20,000	-20,000
Valor de desecho						494,300
Saldo neto de efectivo	-41,965	28,571	31,786	35,014	38,257	627,859
Saldo neto de efectivo acumulado	-41,965	-13,394	18,392	53,406	91,663	719,522

Nota. Elaboración del autor.

Indicadores

A continuación se presentan los valores de los principales indicadores para el análisis de factibilidad del proyecto.

Tabla 35*Indicadores de factibilidad financiera de VeHealthy*

Indicador	Valor
Valor Actual Neto (VAN)	\$447.585
Tasa Interna de Retorno (TIR)	109,95%
Relación beneficio/costo	1,62

Nota. Elaboración del autor.

Al ser el VAN mayor que cero, el proyecto es viable. Adicionalmente, la TIR es mayor que la tasa de descuento, por lo que el proyecto también es viable, de acuerdo a este indicador. Finalmente, el valor de la relación beneficio-costos es mayor que uno, por lo que el proyecto es viable, financieramente hablando.

Investigación de mercado

Objetivos de la investigación de mercado

En función de los objetivos planteados para el Trabajo de Titulación, se proponen los siguientes objetivos de investigación de mercado:

1. Determinar las características demográficas, psicográficas y de comportamiento de los consumidores actuales y potenciales de sustitutos cárnicos.
2. Evaluar el posicionamiento de las marcas competidoras en el mercado local de sustitutos cárnicos y entender las percepciones de los consumidores sobre estas marcas.
3. Identificar las principales oportunidades y barreras en el mercado local para los sustitutos cárnicos, incluyendo factores como regulaciones, tendencias de consumo y barreras de entrada.
4. Determinar los canales de distribución más efectivos y los puntos de venta preferidos por los consumidores de sustitutos cárnicos.
5. Investigar la sensibilidad al precio de los consumidores y la percepción de valor de los sustitutos cárnicos.
6. Analizar el entorno económico y competitivo para prever su impacto en el desempeño financiero de la empresa.

Muestra

Cálculo del tamaño de la muestra

Al no existir un marco muestral que contenga los datos de los consumidores de sustitutos cárnicos en el cantón Cuenca, se calculó la muestra considerando el supuesto de población infinita. Así, se empleó la fórmula a continuación descrita.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Siendo:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia de un evento

q= Probabilidad de que no ocurra un evento

e= Error de estimación

Para la presente investigación, se plantea un nivel de confianza del 95%, lo que equivale a un valor Z de 1.96, también se considera una probabilidad de ocurrencia del 50% y un error de estimación del 5%. En consecuencia, el tamaño de la muestra viene definido por:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384.16 \approx \mathbf{385}$$

Por tanto, se deben encuestar a un total de 385 consumidores de sustitutos cárnicos.

Técnica de muestreo y levantamiento primario

En función de las condiciones de la unidad de análisis, se optó por utilizar dos técnicas de muestreo no probabilístico: por conveniencia y bola de nieve. El levantamiento primario se llevó a cabo utilizando tanto un cuestionario en línea (a través de Google Forms) como aplicando la boleta de encuesta presencialmente. El primero de estos fue remitido a personas cercanas cuyos perfiles empataban con la unidad de análisis de interés para la investigación, quienes, a su vez, compartieron el cuestionario con familiares y amigos que también consumen sustitutos de la carne. Además se colocaron códigos QR en tiendas especializadas en alimentación vegana y vegetariana de la ciudad, invitando a los consumidores a llenar la encuesta para participar en el sorteo de un kit de sustitutos cárnicos (Véase Anexo A). Así también, el levantamiento de encuestas presencial se ejecutó en locales especializados en comida saludable, de forma que se elaboró una boleta física (Véase Anexo B) que fue aplicada a aquellas personas a quienes se les dificultaba realizar el llenado a través del código QR.

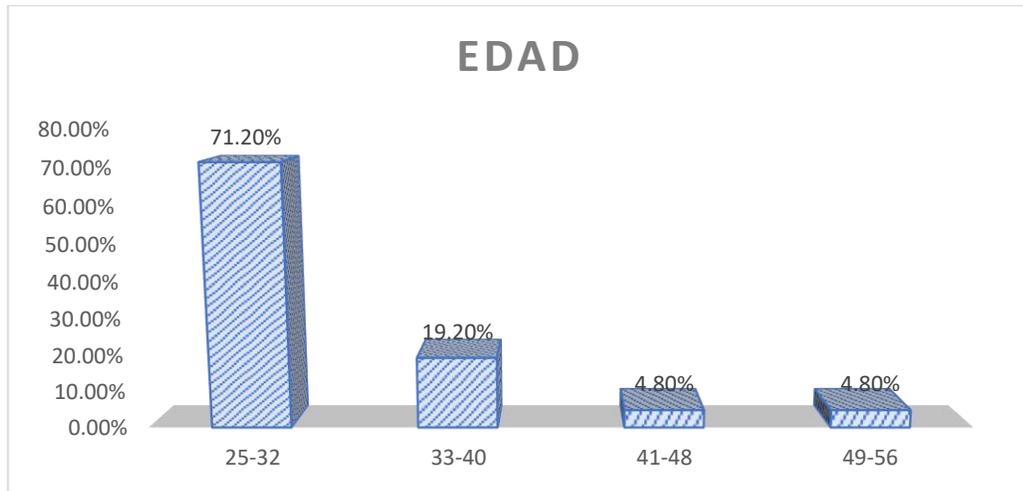
Resultados

Las siguientes líneas presentan los resultados de cada pregunta de la boleta de encuesta. Se acompaña, en los casos que amerite, un análisis del resultado.

Pregunta 1. Edad

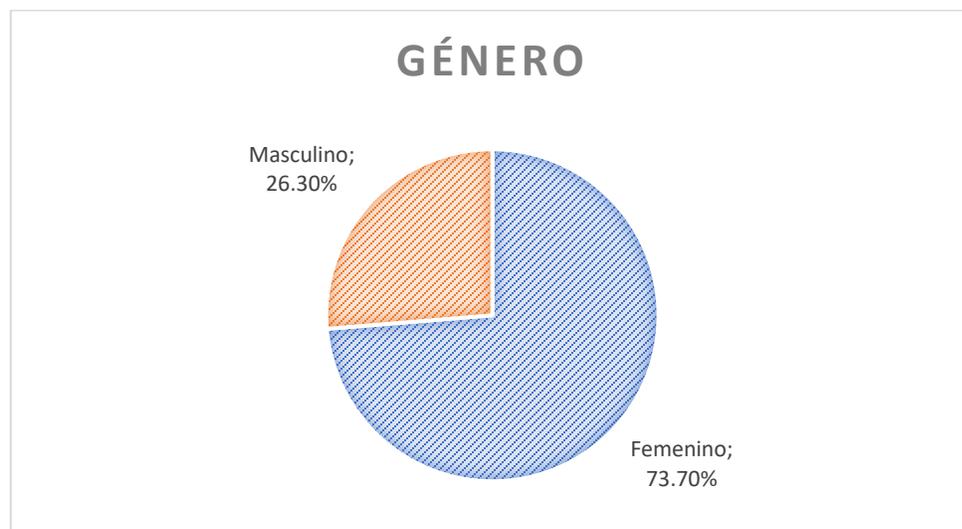
A fin de simplificar el análisis de esta variable, se crearon cuatro intervalos utilizando la siguiente fórmula.

$$\text{Ancho del intervalo} = \frac{\text{Valor max} - \text{Valor mín}}{\text{No. de intervalos}} = \frac{53 - 25}{4} = 7$$

Figura 3*Distribución etaria de los encuestados*

Nota. Elaboración del autor.

La gran mayoría de encuestados son personas de entre 25 y 32 años, lo que se corresponde con las nuevas lógicas de consumo más saludables y responsables con el medio ambiente, las que han calado hondo en las generaciones más jóvenes.

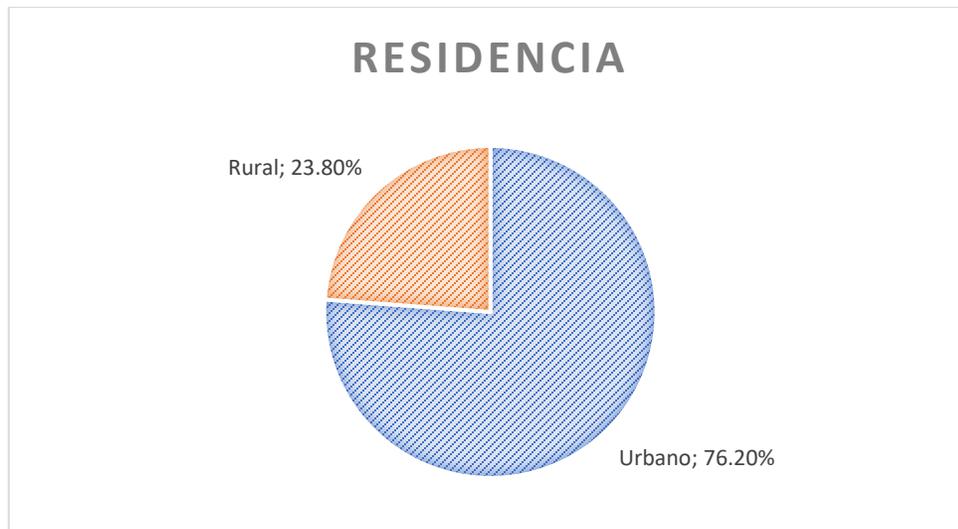
Pregunta 2. Género**Figura 4***Género de los encuestados*

Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 3. Sector de residencia

Figura 5

Lugar de residencia de los encuestados

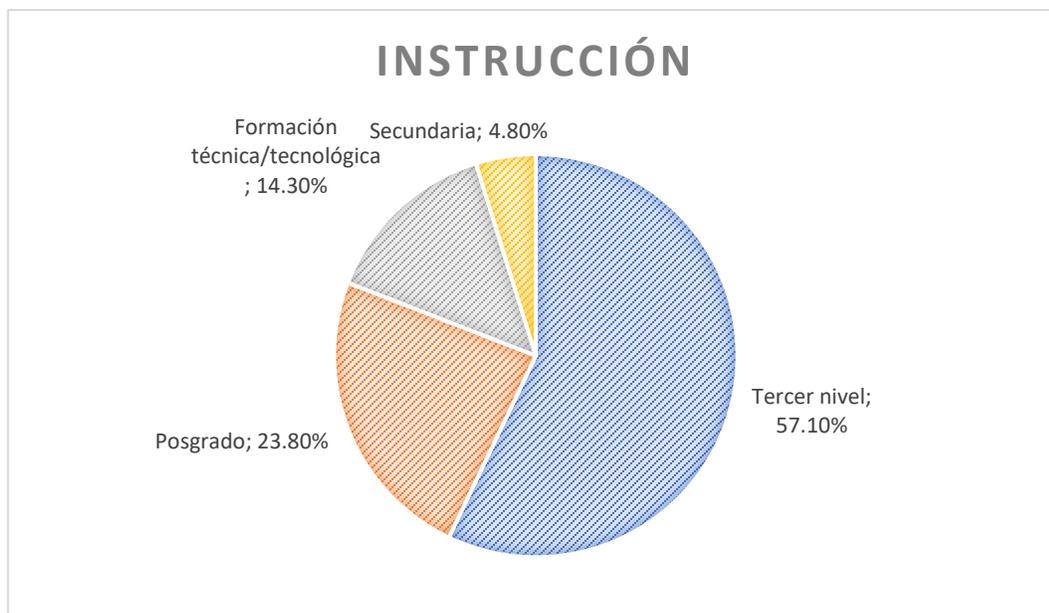


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 4. Nivel de instrucción

Figura 6

Grado de instrucción de los encuestados

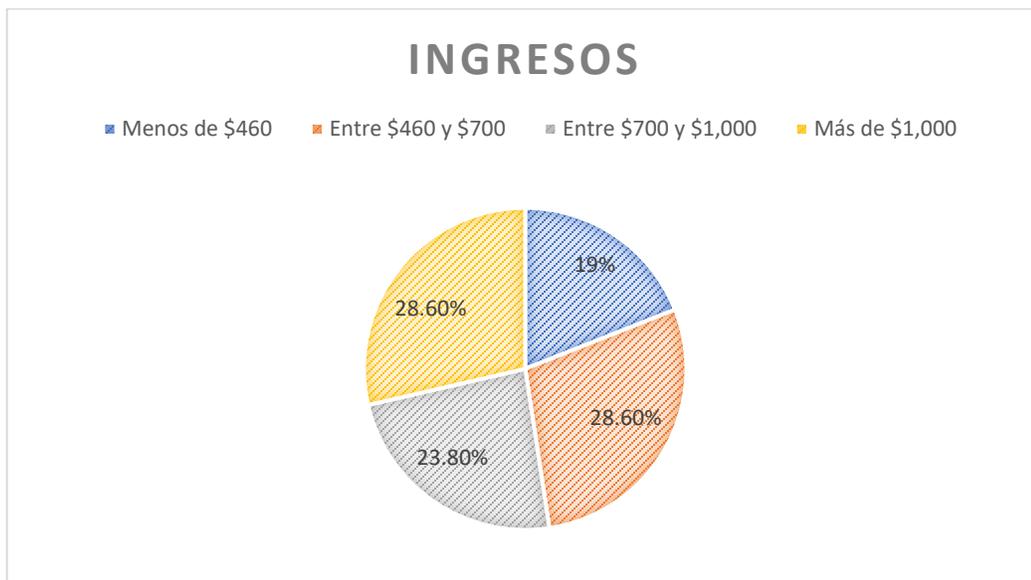


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 5. Nivel de ingresos mensuales

Figura 7

Rango de ingresos mensuales de los encuestados

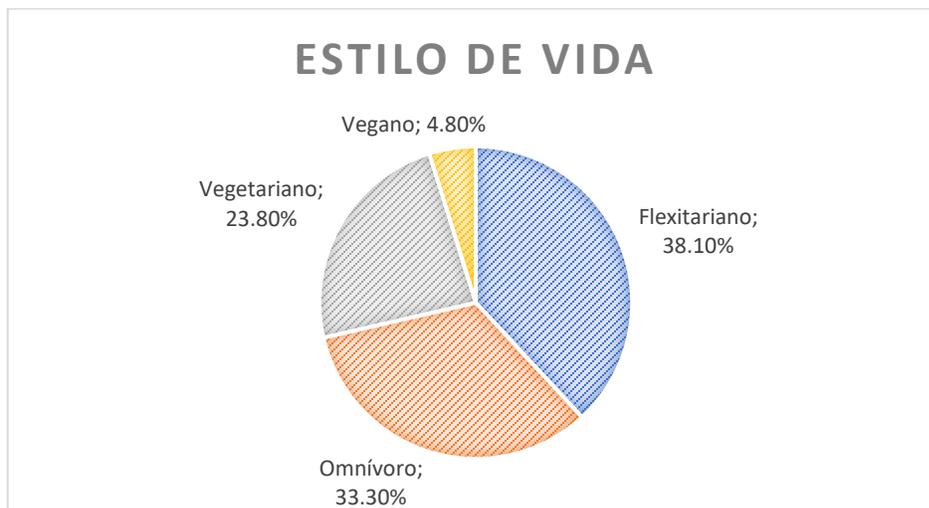


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 6. Estilo de vida alimenticio

Figura 8

Estilo de vida alimenticio de los encuestados



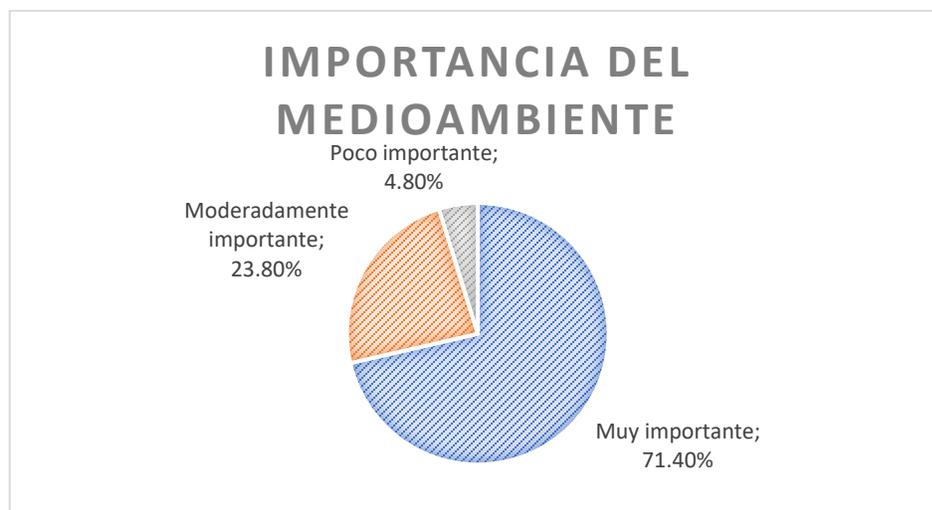
Nota. Elaboración del autor.

Estos resultados demuestran que, contrario a lo que podría pensarse, el mercado de sustitutos cárnicos no es únicamente de interés para veganos y vegetarianos, sino que existe un importante porcentaje de omnívoros y flexitarianos a ser considerados como clientes meta de VeHealthy.

Pregunta 7. ¿Qué tan importante es para Ud. el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los animales?

Figura 9

Valoración del medioambiente y del bienestar de los animales

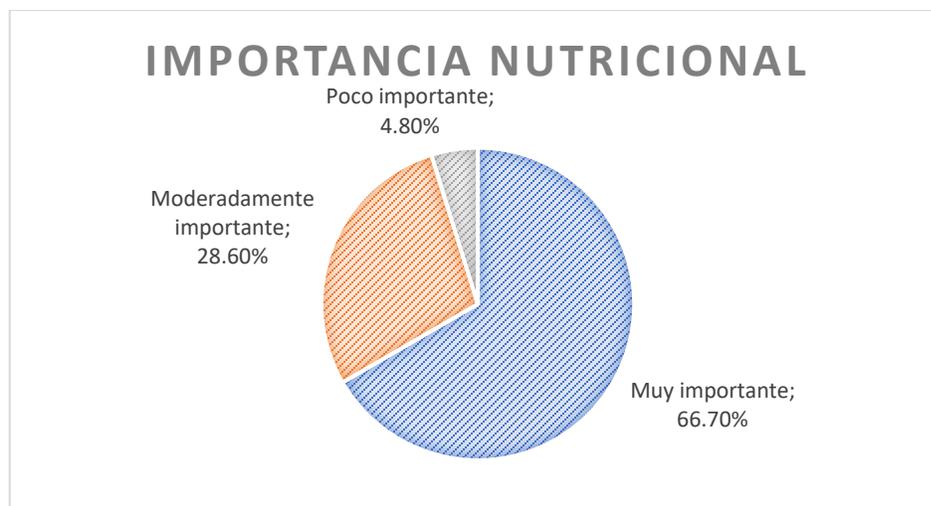


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 8. ¿Qué tan importante es para Ud. el valor nutricional de los alimentos que consume?

Figura 10

Importancia del valor nutricional de los alimentos

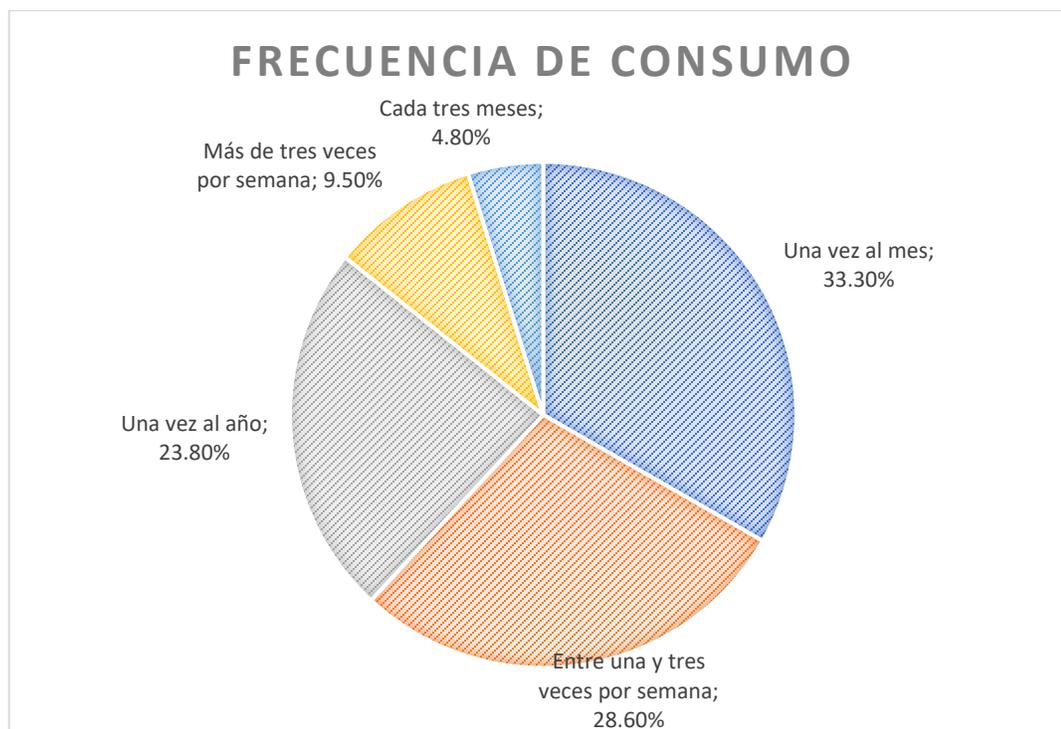


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 9. ¿Cuán frecuentemente consume sustitutos cárnicos?

Figura 11

Frecuencia de consumo de sustitutos cárnicos

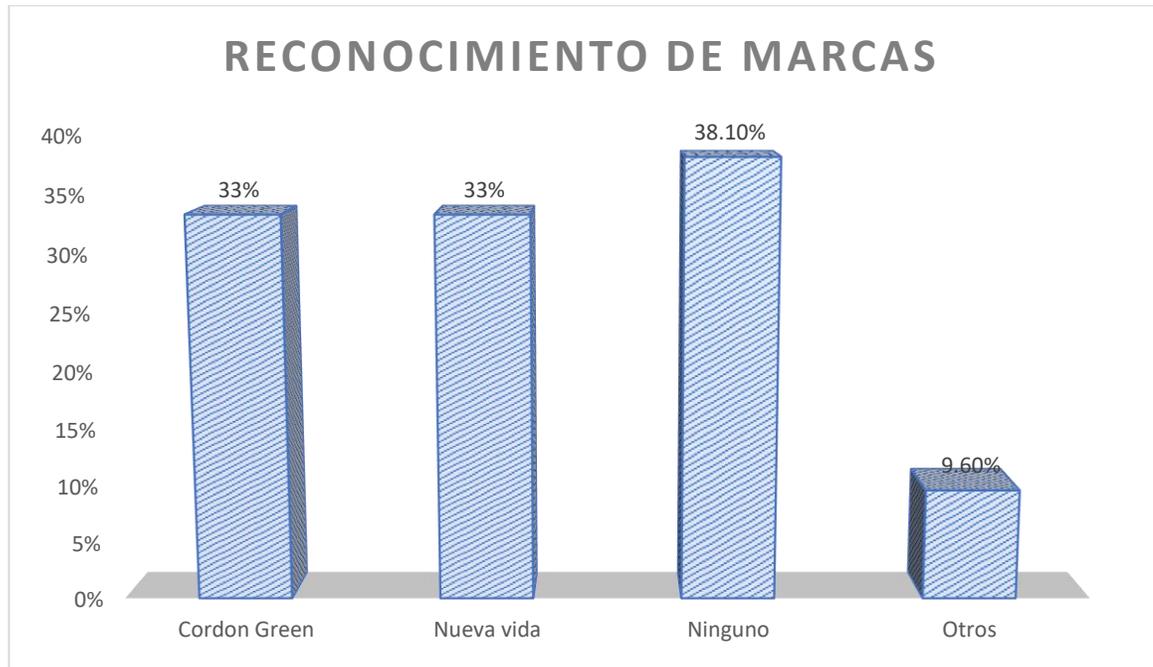


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 10. ¿Qué marcas de sustitutos cárnicos reconoce?

Figura 12

Marcas de sustitutos cárnicos con mayor posicionamiento en la mente del consumidor

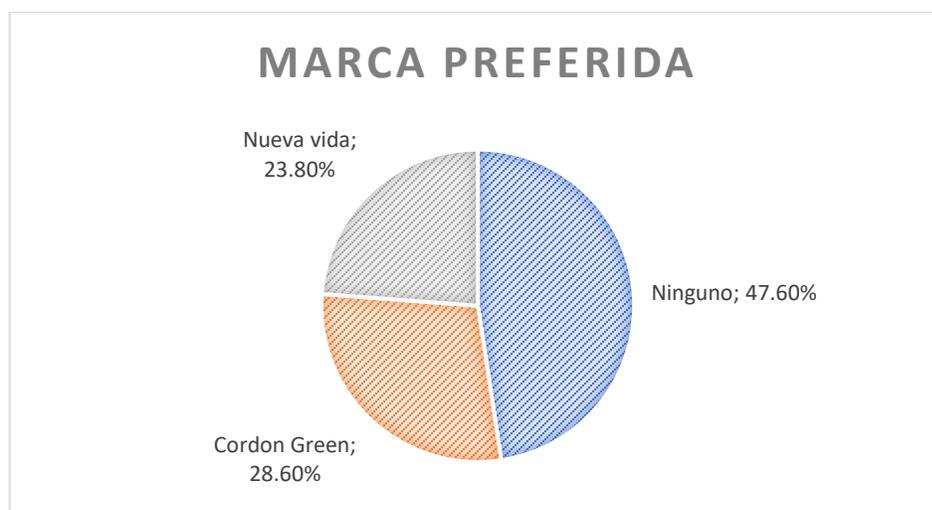


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 11. ¿Cuál es su marca de sustitutos cárnicos preferida?

Figura 13

Preferencia de marca de los sustitutos cárnicos



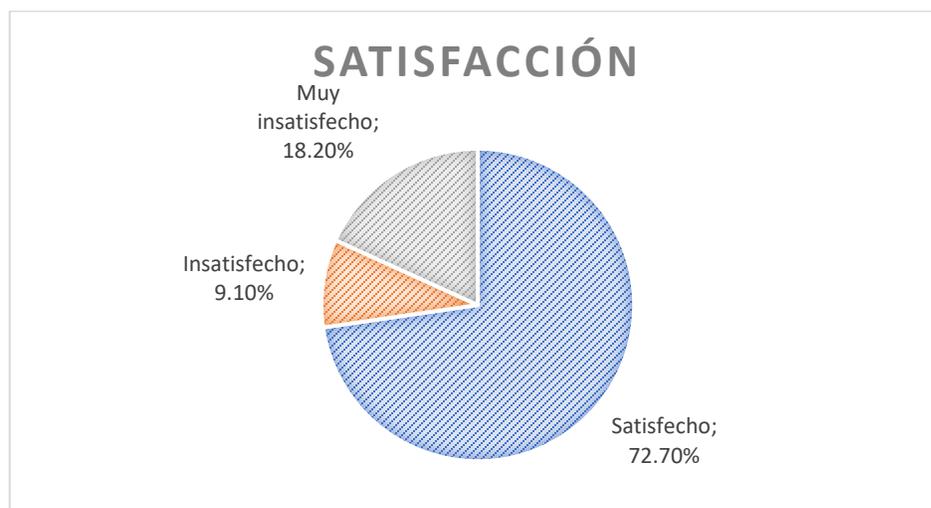
Nota. Elaboración del autor.

VeHealthy, a la luz de estos resultados, tiene una ventana de oportunidad para posicionarse en la mente del consumidor, ya que este, actualmente, no prefiere (por tanto no está fidelizado) una marca en particular.

Pregunta 12. ¿Cómo calificaría su satisfacción con esta marca en términos de sabor, textura y precio?

Figura 14

Nivel de satisfacción con la marca de consumo favorita

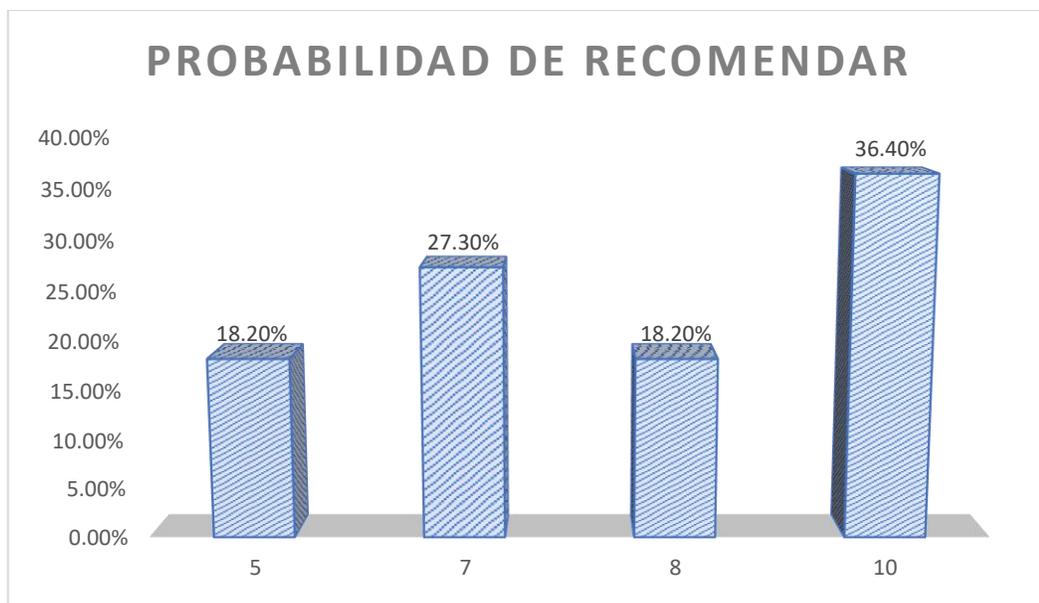


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 13. ¿Qué tan probable es que recomiende su marca favorita de sustitutos cárnicos a un familiar o amigo?

Figura 15

Probabilidad de recomendación de la marca de consumo favorita



Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 14. Si la respuesta a la pregunta anterior es 10 o menor a 7, ¿Por qué le asigna esa valoración? Por otro lado, si la respuesta se encuentra entre 7 y 9, ¿Qué le hace falta a la marca para ser recomendada como un 10?

Tabla 36

Valoraciones respecto de la marca de consumo favorita

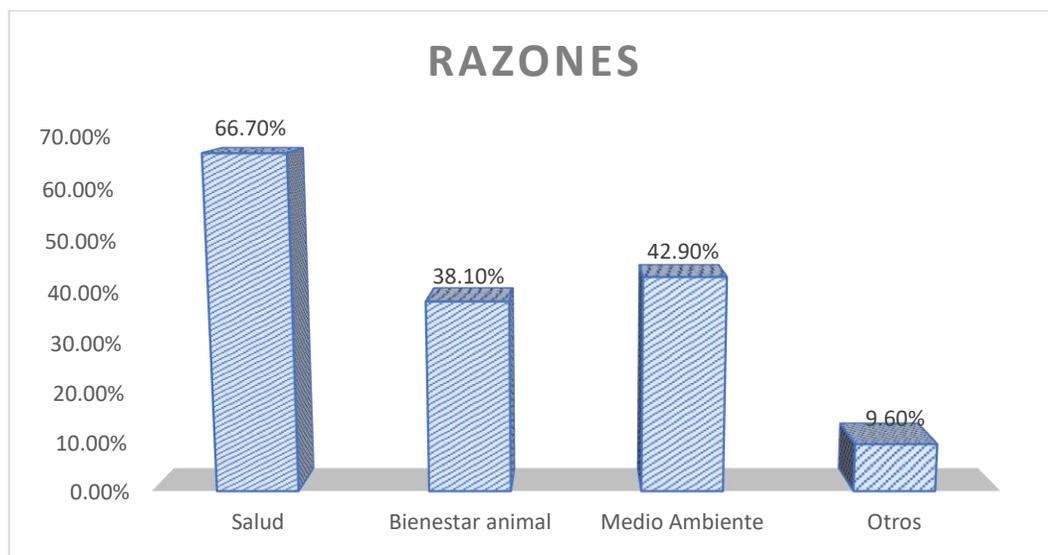
Calificación	Principales comentarios
10	<p>“Por el buen sabor del producto”</p> <p>“Es una muy buena opción y su sabor y textura es muy buena”</p> <p>“Calidad del producto”</p> <p>“Buen sabor”</p>
8	<p>“Por la calidad y mejorar el estilo de vida alimenticio”</p> <p>“En general no me gusta consumir sustitutos cárnicos, considero que igualmente generan un impacto importante en los ecosistemas durante su producción. En el caso de la marca, hay algunos productos cuyo sabor me parece desagradable”</p>
7	<p>“Para que llegue al 10 le hace falta mejorar su presentación y un poco el sabor”</p> <p>“Más variedad de opciones”</p>
5	<p>“Hay algunas variedades y aun no las he probado todas”</p> <p>“Sabor”</p>

Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 15. ¿Cuáles son las principales razones por las que consume sustitutos cárnicos?

Figura 16

Impulsadores del consumo de sustitutos cárnicos



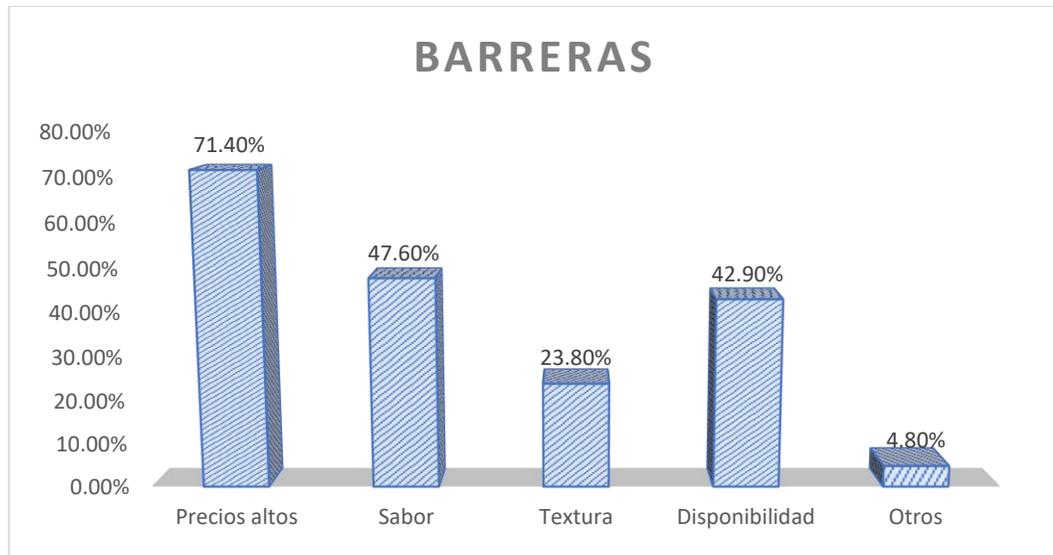
Nota. Elaboración del autor.

La estrategia de posicionamiento de VeHealthy debe estar orientada a comunicar los beneficios para la salud del consumidor y su familia, adicionalmente, ha de posicionar el mensaje de que al comprar la marca se está aportando al bienestar de los animales y del medio ambiente, ya que estos son los drivers del consumo.

Pregunta 16. ¿Qué barreras o dificultades encuentra al intentar comprar o consumir sustitutos cárnicos?

Figura 17

Principales barreras al momento de adquirir y/o consumir sustitutos cárnicos



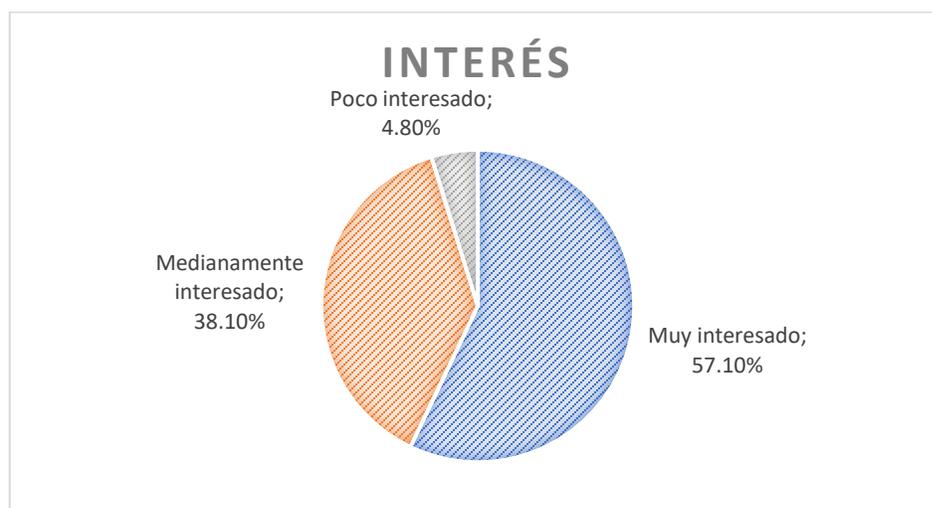
Nota. Elaboración del autor.

Siete de cada diez encuestados ve en los altos precios la principal barrera para consumir sustitutos cárnicos. Por tal, para VeHealthy podría ser potencialmente interesante considerar una estrategia competitiva de liderazgo en costos, de acuerdo con la propuesta de M. Porter.

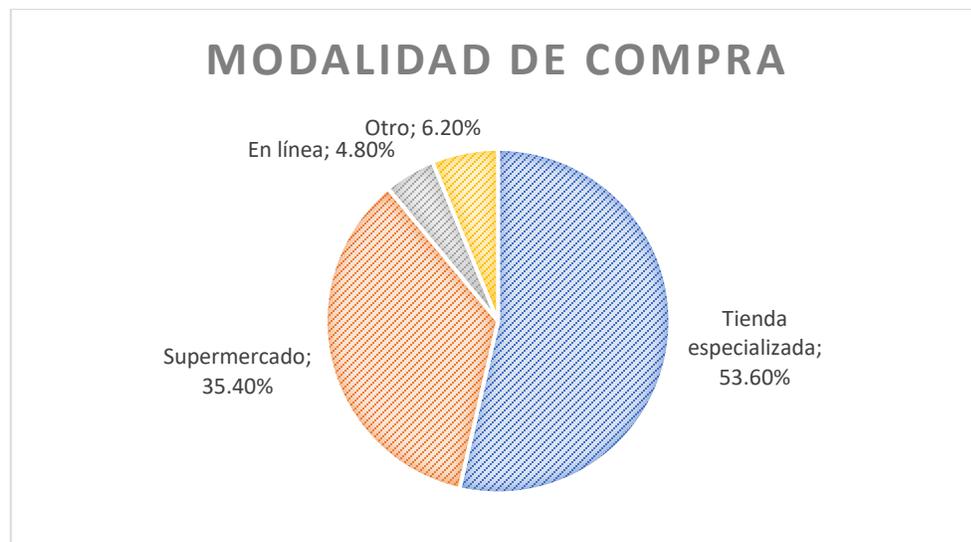
Pregunta 17. ¿Qué tan interesado estaría en probar nuevos productos de sustitutos cárnicos?

Figura 18

Grado de interés del consumidor en probar nuevos sustitutos cárnicos



Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 18. ¿Dónde prefiere comprar sustitutos cárnicos?**Figura 19***Modalidad de compra preferida*

Nota. Elaboración del autor.

Las compras en línea no son muy populares en este tipo de alimentos, lo que no quiere decir que VeHealthy deba descuidar este canal, sin embargo, debe centrar sus esfuerzos en brindar grandes experiencias de compra en los canales tradicionales (tanto en sus tiendas propias como en los retailers).

Pregunta 19. ¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de sustitutos cárnicos en su punto de venta habitual?**Figura 20***Nivel de satisfacción con la disponibilidad de sustitutos cárnicos*

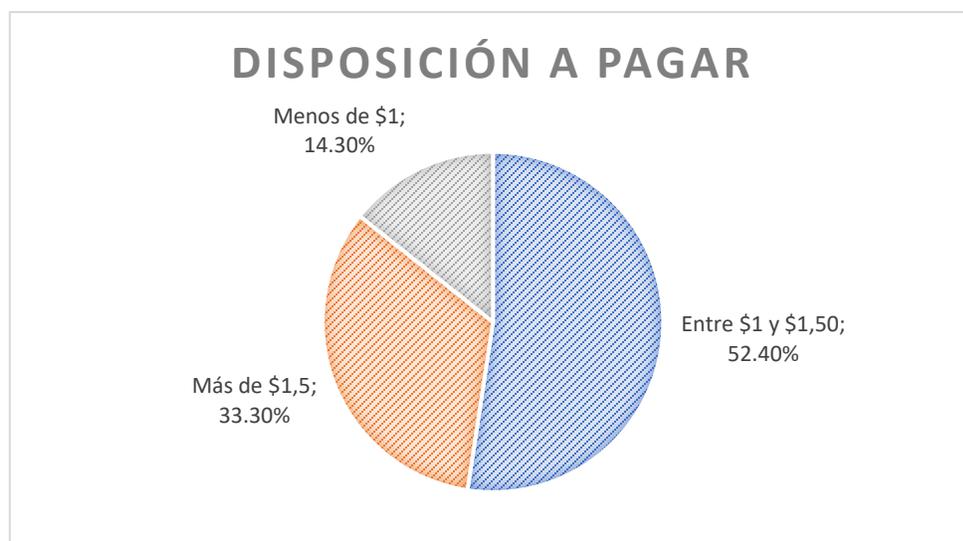


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 20. ¿Qué precio considera justo pagar por una porción de sustituto cárnico?

Figura 21

Disposición a pagar por un sustituto cárnico

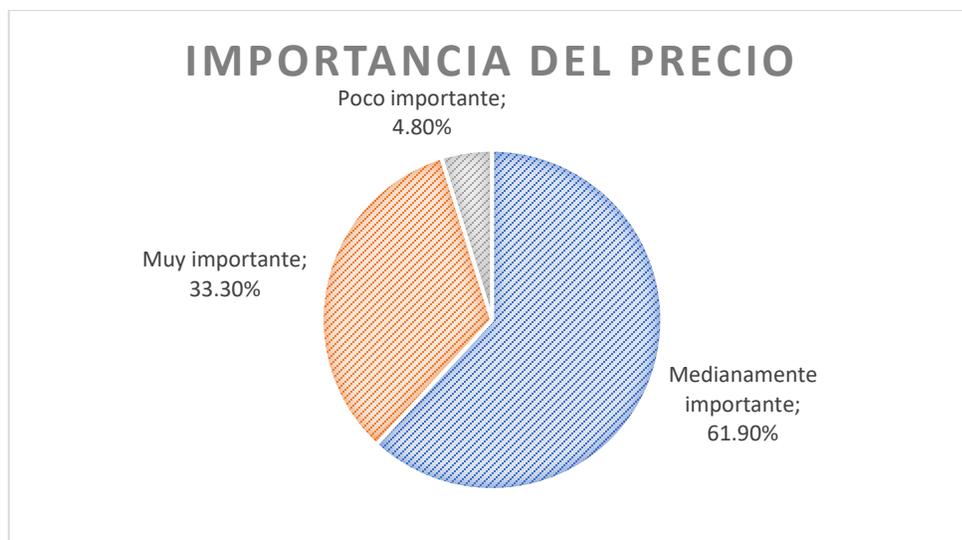


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 21. ¿Qué tan importante es el precio en su decisión de compra de sustitutos cárnicos?

Figura 22

Importancia del precio al momento de adquirir sustitutos cárnicos



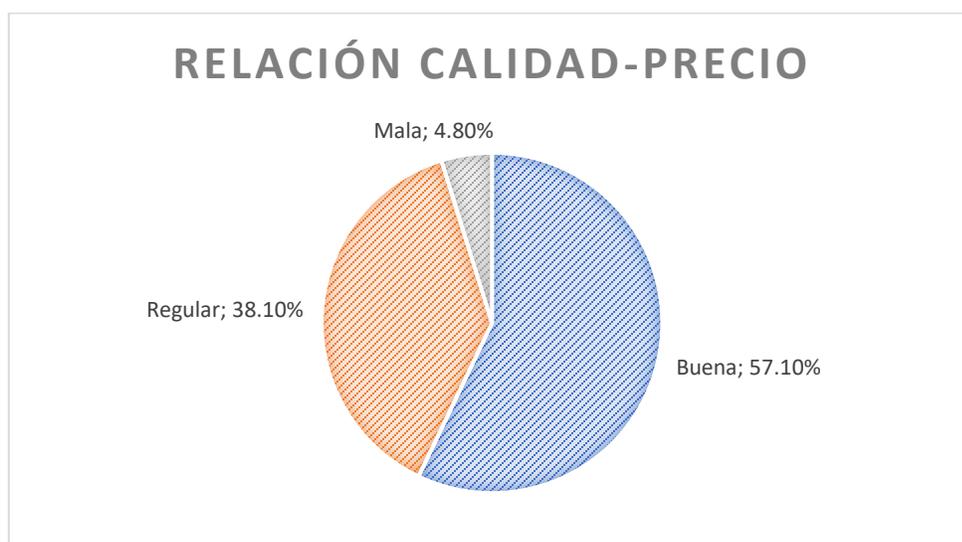
Nota. Elaboración del autor.

En consonancia con resultados anteriores, el cliente típico de sustitutos cárnicos muestra ser sensible a las variaciones en los precios de este tipo de productos, por lo que, además de innovar en el sabor y la textura de sus alimentos, VeHealthy debe poner especial atención en mantener precios competitivos.

Pregunta 22. ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los sustitutos cárnicos que ha comprado?

Figura 23

Valoración de la relación calidad-precio de los sustitutos cárnicos que suele consumir

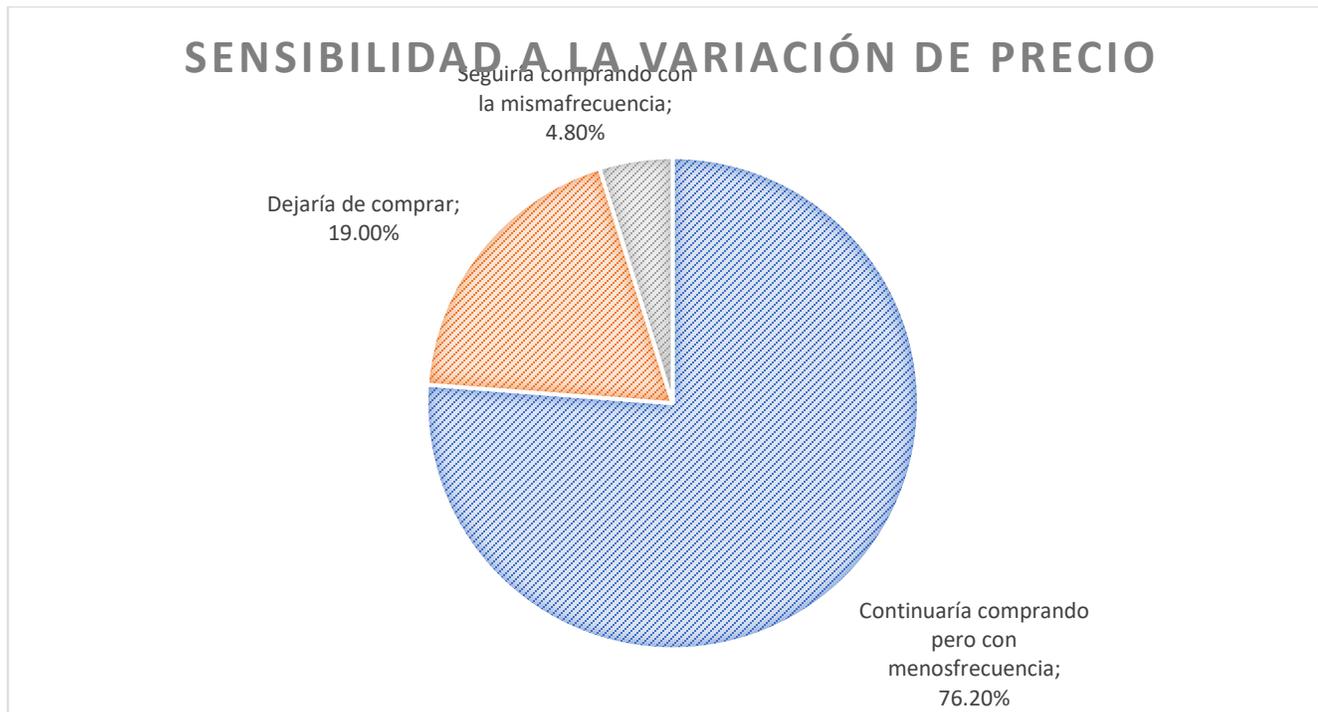


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 23. Si los precios de los sustitutos cárnicos aumentaran, ¿seguiría comprándolos con la misma frecuencia?

Figura 24

Sensibilidad al incremento del precio de los sustitutos cárnicos

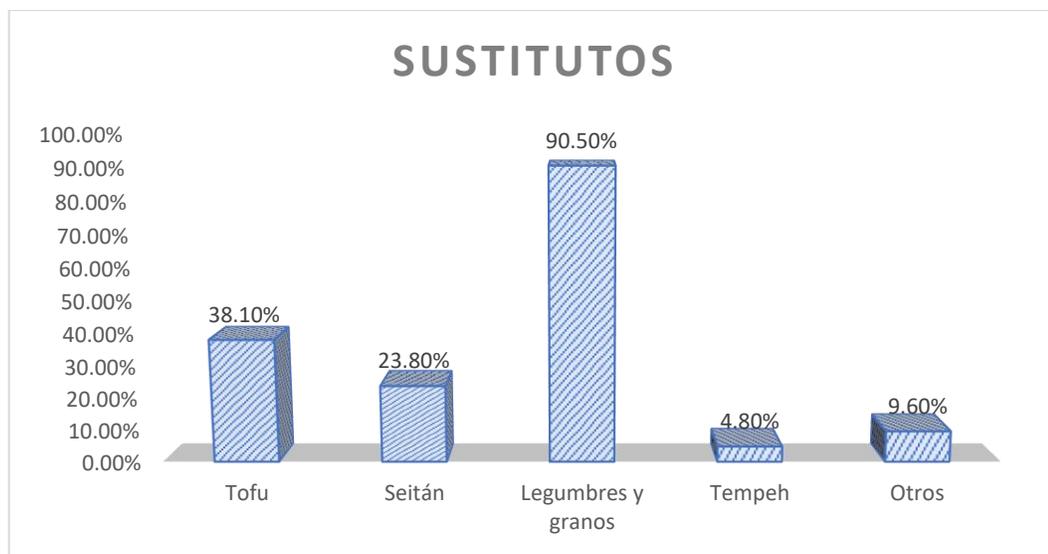


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 24. ¿Qué otros productos considera cuando piensa en alternativas a la carne?

Figura 25

Principales alternativas cárnicas posicionadas en la mente del consumidor

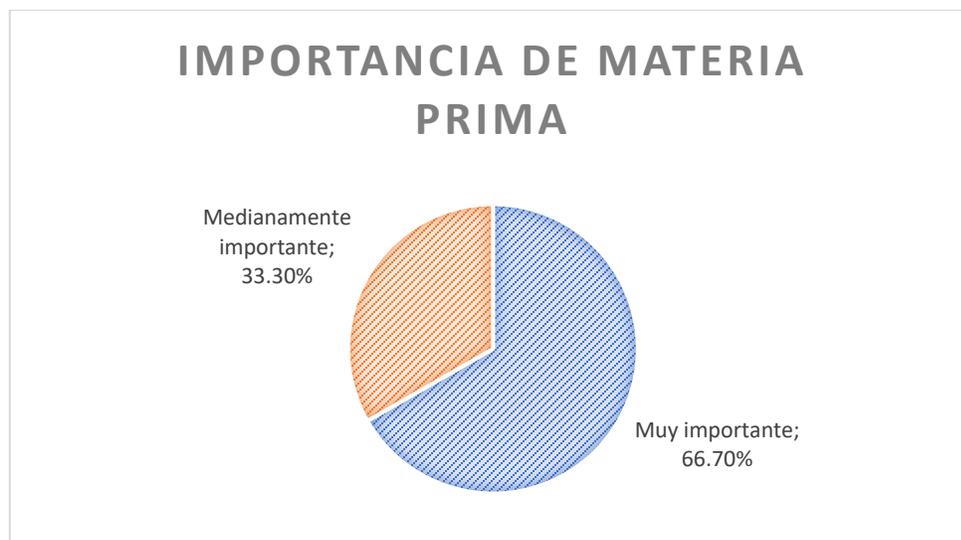


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 25. ¿Qué tan importante es para usted que los sustitutos cárnicos sean elaborados con productos agroecológicos?

Figura 26

Grado de importancia de producir sustitutos con materia prima agroecológica



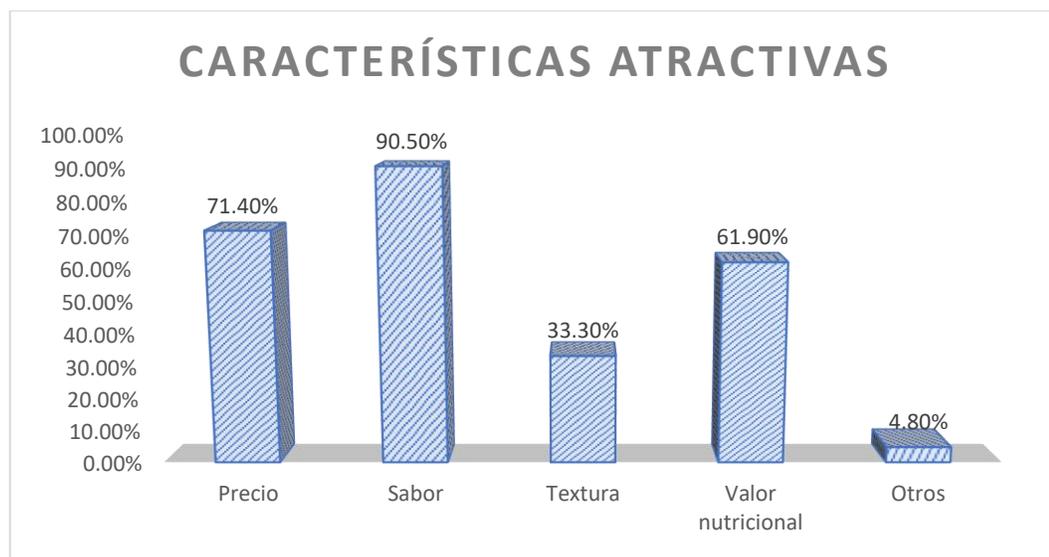
Nota. Elaboración del autor.

Una parte de la declaración de la propuesta de valor de VeHealthy abarca las alianzas estratégicas con productoras agroecológicas locales, lo cual es consecuente con los valores de los consumidores. En definitiva, esta estrategia queda validada.

Pregunta 26. ¿Qué características de un producto de sustituto cárnico lo harían más atractivo para usted?

Figura 27

Características de los sustitutos cárnicos que motivan su consumo

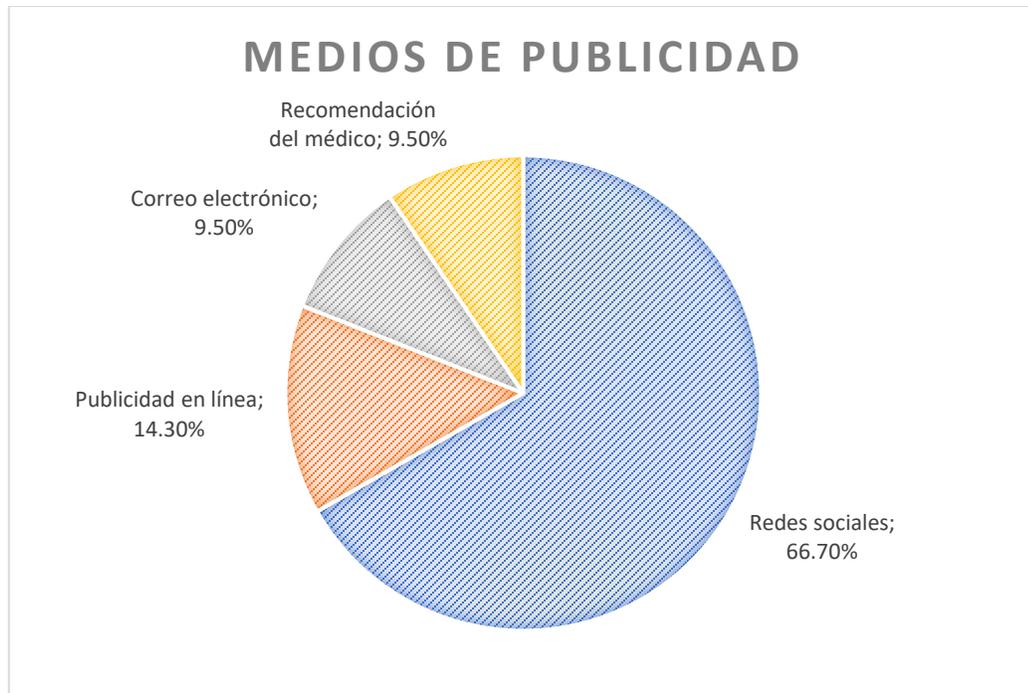


Nota. Elaboración del autor.

Pregunta 27. ¿Cómo prefiere recibir información sobre productos nuevos o promociones relacionados a los sustitutos cárnicos?

Figura 28

Medios preferidos para recibir información y promociones sobre sustitutos de la carne



Nota. Elaboración del autor.

Capítulo 3

Marketing estratégico

Tradicionalmente, el marketing empresarial suele asociarse únicamente con la promoción. Sin embargo, esta disciplina abarca un espectro mucho más amplio, que resulta fundamental para la estrategia de cualquier empresa. Más allá de la promoción, el marketing implica el análisis y desarrollo de aspectos esenciales como la propuesta de valor del producto, la ubicación estratégica de los puntos de venta y la determinación del precio óptimo para competir en el mercado.

En este contexto, la formulación e implementación de una estrategia de marketing empresarial adquiere una importancia crucial. En el caso de VeHealthy, esta tarea se vuelve aún más desafiante debido a que la empresa opera en una industria relativamente nueva en el país. Si bien esto ofrece oportunidades para la innovación en el mercado, también conlleva desafíos significativos, como la ausencia de referencias previas y la falta de un mercado consolidado que permita desarrollar estrategias basadas en un comportamiento de consumo previamente estudiado dentro de la industria de sustitutos cárnicos.

Con estos antecedentes, el presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de herramientas analíticas como el mapa perceptual y la matriz A-C. Asimismo, desarrolla una descripción detallada de la protopersona de VeHealthy. Finalmente, presenta un análisis comparativo entre la visión inicial del mix de marketing propuesto para la empresa y su versión final, la cual ha sido ajustada y co-construida con los consumidores potenciales tras un proceso de validación orientado a satisfacer sus necesidades reales.

Problemática

La concepción de la idea de negocio halla su razón de ser en problemáticas de orden comercial y ambiental. En aras de ser sucintos, se presentan los tres principales factores.

- *Escasa oferta de mercado.* Las estadísticas son claras, la tendencia en la adopción de dietas basadas en vegetales, por sobre las dietas omnívoras, es positiva. Es decir, se espera que en los próximos años el mercado de consumidores flexitarianos, veganos y vegetarianos crezca ostensiblemente. La nueva demanda exigirá su contraparte por el lado de la oferta. Esta última, en el escenario local actual, hace las veces de un oligopolio, ya que el número de oferentes es muy acotado. Es aquí donde se identifica una ventana de oportunidad para el lanzamiento de una nueva propuesta empresarial.
- *Oferta actual insatisfactoria.* Además de ser pocos los oferentes actuales del mercado de sustitutos cárnicos, estos no satisfacen adecuadamente los deseos y necesidades de los consumidores. La percepción del consumidor promedio es que los sustitutos cárnicos

carecen de buen sabor, textura y calidad. Sumado a ello, este tipo de productos suelen ser costosos, por lo que el valor percibido de los sustitutos es menor al precio marcado en el empaque, en consecuencia, los consumidores prefieren prepararse ellos mismos sus alimentos muy a pesar de que esto les implique destinar una cantidad considerable de su tiempo, el cual bien podrían invertir en ejecutar otro tipo de actividades relacionadas a los ámbitos profesional, familiar y relacional.

- *Industria altamente contaminante.* Los reportes ambientales son contundentes al señalar a la industria cárnica como una de las principales responsables del cambio climático. El hecho viene explicado por las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes, sobre todo, del proceso de crianza del ganado vacuno. Ante este panorama, urge buscar alternativas sostenibles y que, al mismo tiempo, satisfagan las necesidades actualmente cubiertas por los productos cárnicos.

Breve descripción de la idea de negocio

Como respuesta a la serie de problemáticas antes identificadas, se plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos hechos a base de plantas. Con la idea de negocio lo que se persigue es, por un lado, responder a la demanda hoy insatisfecha y, por otro lado, la constitución del emprendimiento aupará la transición hacia estilos de vida y consumo más conscientes y sostenibles. La propuesta llevará por nombre *VeHealthy* y tendrá como centro de operación la ciudad de Cuenca.

Desde una concepción basada en el producto, resulta bastante obvio identificar cuál es el giro del negocio, no obstante, la verdadera solución y lo que realmente vende *VeHealthy* responde a un trasfondo que se puede resumir en el siguiente par de beneficios:

- *Rapidez.* Se ha identificado que uno de los puntos de dolor del cliente objetivo son las extenuantes horas que dedica a la preparación de sus alimentos, ya que no encuentra mejores alternativas en el mercado. En consecuencia, *VeHealthy* propone posicionarse como una marca que sea sinónimo de rapidez sin que esto implique que sus productos no sean de calidad.
- *Seguridad.* *VeHealthy* llevará tranquilidad y sentimiento de seguridad al comprador, ya que este tendrá la garantía de que él y los suyos se están alimentando con productos que le hacen bien a su salud.

Mapa Perceptual

Metodología

Haciendo uso de la herramienta Google Forms, se envió un cuestionario a cinco consumidores de las principales marcas de sustitutos cárnicos presentes en el mercado nacional: Te Quiero

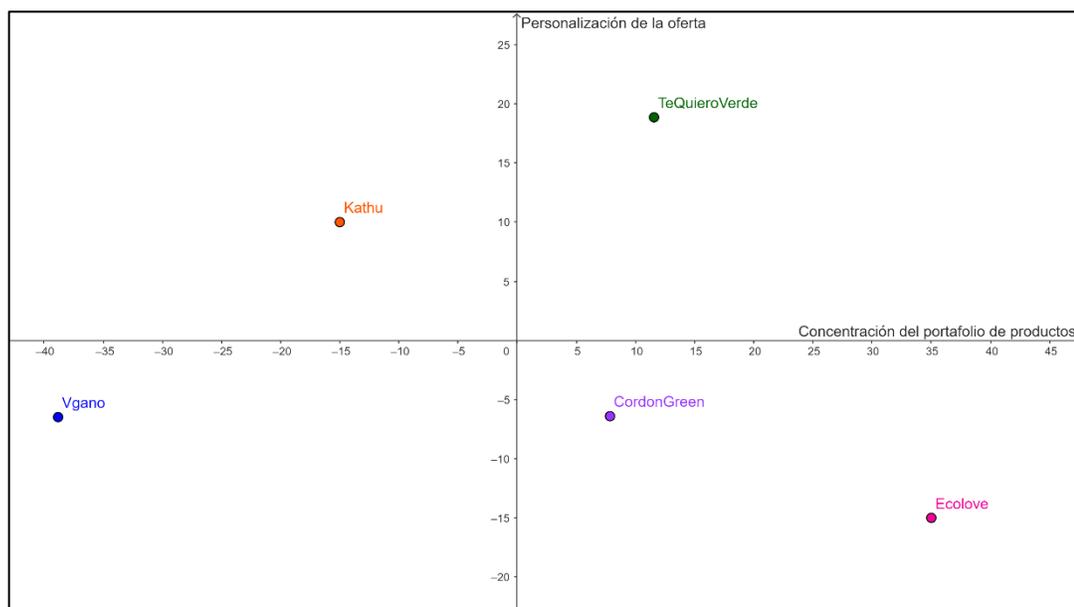
Verde, Vgano, Kathu, Cordon Green y Ecolove. El cuestionario en cuestión contenía un documento adjunto con la combinación, por pares, de los logos de cada una de las marcas, y se le solicitaba al consumidor ordenar, de forma descendente, cuáles eran las mejores combinaciones de acuerdo a su experiencia personal (Véase Anexo C). Con estos datos de entrada, se armó una tabla con los valores promedio para cada combinación. Posteriormente, se ingresó tal información al software SPSS a fin de obtener el mapa perceptual.

Resultados

A partir de la aplicación de la metodología, los cinco competidores adquirieron posiciones heterogéneas dentro del mapa de percepción. Contando de por medio con un profundo análisis de las ubicaciones, se determinó que los ejes vertical y horizontal se corresponden con el nivel de personalización de la oferta y con el grado de concentración del portafolio de productos, respectivamente (Véase la Figura 29).

Figura 29

Mapa perceptual de los principales oferentes actuales



Nota. Elaboración del autor.

La Tabla 37 resume los resultados por oferente.

Tabla 37

Valoración de los ejes del mapa perceptual

Empresa	Personalización de la oferta	Concentración del portafolio de productos
Te Quiero Verde	Alta	Alta
Kathu	Alta	Baja
Cordon Green	Baja	Alta
Ecolove	Baja	Alta
Vgano	Baja	Baja

Nota. Elaboración del autor.

A fin de enriquecer el análisis, se efectúa una comparación a detalle en función de cada eje. Así,

- *Concentración de portafolio de productos.* Ecolove exhibe un portafolio de productos altamente concentrado, ya que, en materia de sustitutos, sólo cuenta con tres líneas de productos. Vgano, por otro lado, es el antagonista de Ecolove puesto que en su cartera de productos cuenta con una gran variedad de alimentos, llegando a comercializar pan y galletas veganas.
- *Personalización de la oferta.* Ecolove, a resumidas cuentas, produce y coloca sus productos en retailers, traducándose esto en una minúscula (inexistente, incluso) personalización de la oferta. Por el contrario, Te Quiero Verde demuestra una oferta muy personalizada, ya que su modelo de negocio, además de operar con retailers, incluye sucursales propias, en las que brindan una experiencia única, no viable por el canal de retail.

Matriz A-C

La matriz A-C, también conocida como matriz de McKinsey, es una herramienta empresarial cuyo objetivo es facilitar la gestión de las carteras de negocios. La matriz está compuesta por dos ejes, a continuación descritos:

- *Atractivo del mercado (Eje vertical).* Evalúa la industria o el mercado en términos de factores como el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, la rentabilidad, las barreras de entrada y el entorno competitivo.
- *Posición competitiva (Eje horizontal).* Mide la fortaleza de la unidad de negocio en relación con sus contendientes en el mercado.

Para este ejercicio, el atractivo de mercado estuvo compuesto por siete factores, en tanto que fueron nueve los factores considerados para la posición competitiva. Las Tablas 38 y 39 puntualizan cada uno de los factores así como el peso porcentual y la calificación asignada para el caso de VeHealthy.

Tabla 38

Composición de la variable “Atractivo del mercado”

Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	10%	3	0,30
	2. Crecimiento promedio anual	11%	2	0,22
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	1	0,15
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0,30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0,45
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0,42
				-
				-
		100%		3,09

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 39

Composición de la variable “Posición competitiva”

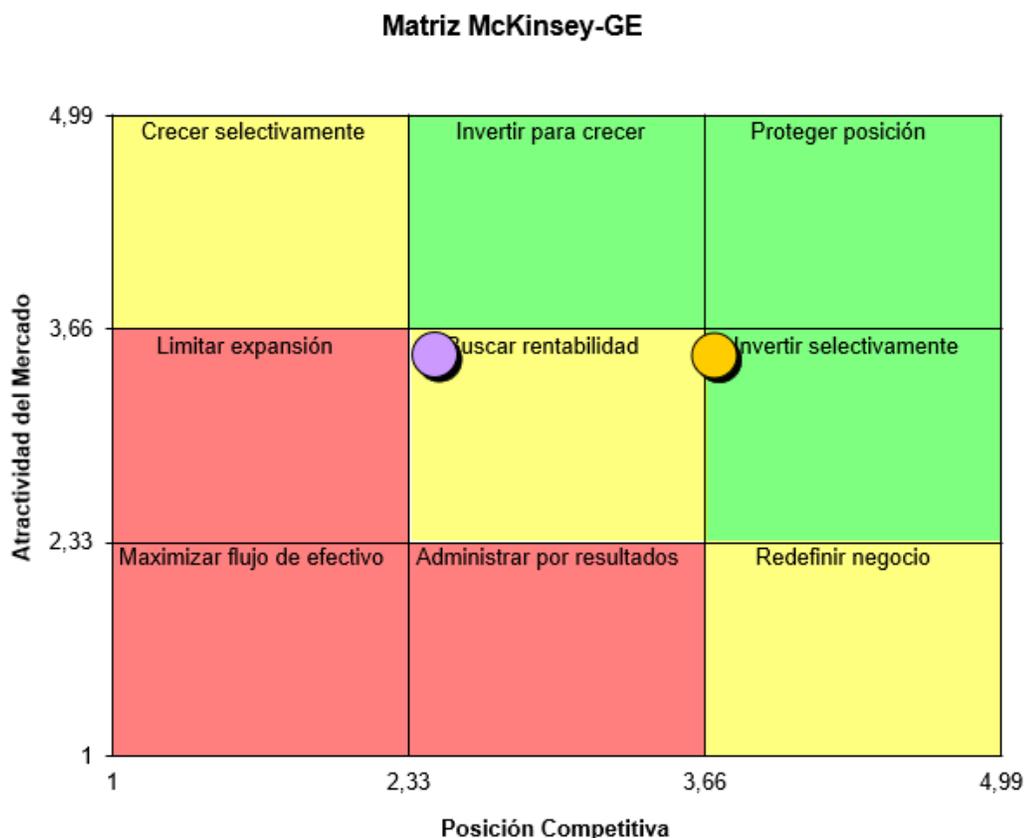
Oportunidad de Negocio						
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	5%	2	0,10	3	0,15
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,30	4	0,40
	3. Variedad de la oferta	15%	2	0,30	3	0,45
	4. Reputación de marca	20%	3	0,60	3	0,60
	5. Socios de negocios	10%	4	0,40	4	0,40
	6. Conocimiento del mercado	10%	2	0,20	4	0,40
	7. Capacidad de entrega	5%	3	0,15	4	0,20
	8. Imagen del mercado	15%	2	0,30	4	0,60
	9. Estructura organizacional	10%	3	0,30	5	0,50
				-		-
		100%		2,65		3,7

Nota. Elaboración del autor.

Una vez que se asignaron las calificaciones, se obtuvieron los resultados reflejados en la Figura 30. El punto de color lila identifica la posición de VeHealthy actualmente, en tanto que el punto de tono naranja muestra la ubicación de la empresa en el futuro cercano.

Figura 30

Matriz A-C para VeHealthy



Nota. Elaboración del autor.

Conviene realizar un breve análisis de cada posición.

- *Hoy.* Las nuevas inversiones no resultan atractivas. La consigna es maximizar las inversiones actuales y procurar la consecución de la eficiencia operativa.
- *Futuro cercano.* La empresa ganará peso en el mercado e invertir se vuelve interesante, siempre que se lo haga con cautela. Bajo este escenario, la consigna sigue siendo la búsqueda de eficiencia pero también se recomienda aventurarse a nuevos segmentos y/o productos relacionados con el giro actual.

Protopersona

El consumidor tipo de VeHealthy se resumen en la siguiente descripción.

Características generales

La protopersona lleva por nombre Rafaela, tiene 25 años, es una joven profesional cuencana perteneciente a la clase media cuyos ingresos mensuales superan los \$900,00.

Comportamientos y hábitos

- Deportista amateur.
- Medita y practica yoga.
- Es activista ambiental y amante de los animales.
- Se informa antes de realizar una compra y valora mucho las recomendaciones de amigos y familiares sobre qué y dónde comprar.

Puntos de dolor

- A Rafaela le preocupa sufrir descompensaciones en su salud al no alimentarse con los niveles adecuados de vitaminas y nutrientes.
- Al no contar con alternativas de calidad en el mercado, Rafaela prepara sus propios alimentos, invirtiendo gran cantidad de tiempo en su ejecución; tiempo que le sería de utilidad para temas relacionales y/o laborales.
- Los sustitutos hoy disponibles son altamente procesados, lo que no empata con la filosofía y estilo de vida de Rafaela.

Objetivos y necesidades

El principal objetivo de Rafaela es invertir el menor tiempo posible en la preparación de su comida, a la vez que se alimenta saludablemente. Por tanto, demanda productos con buena textura, sabor y alto valor nutricional. Además, requiere que las opciones sean diversas, fáciles de preparar y rápidamente accesibles.

Motivaciones

A Rafaela, entre otras cosas, le interesa adquirir alimentos que no solo garanticen la sostenibilidad del medio ambiente sino que también contribuyan al bienestar de los animales tradicionalmente explotados para consumo humano.

Social media preferida

Son tres las redes sociales que Rafaela utiliza cotidianamente:

- *Instagram*. La utiliza para cuestiones más relacionales y de vida social.
- *Twitter*. Es su principal fuente de información del devenir local y nacional.
- *Pinterest*. A más de ser una red social, es una herramienta súper útil en los procesos creativos de Rafaela.

MockUp

Precio

El precio promedio de los sustitos cárnicos es, en términos generales, más alto que los productos cárnicos que pretende sustituir. Con esta puntualización, y tomando en cuenta la ambiciosa propuesta de valor que VeHealthy trae a la mesa, se espera que los precios de los sustitutos comercializados por esta última se equiparen a los competidores actuales o, cuando mucho, se encuentren ligeramente por debajo de la oferta actual, teniendo presente que esta será una estrategia temporal de penetración del mercado y que, eventualmente, los precios de VeHealthy se pondrán a tono con los de sus contendientes comerciales.

El consumidor fácilmente podría reemplazar un sustituto cárnico si es que este alcanzase un precio demasiado elevado, ya que existen productos derivados de la carne sumamente asequibles, hasta aquí podría pensarse que la demanda es bastante elástica. Sin embargo, el contexto es diferente para el caso de los sustitutos cárnicos, ya que un consumidor promedio de este tipo de productos los compra por cuestiones éticas, de principios e incluso de salud, por lo que la demanda se apega más a un comportamiento inelástico, lo que permite, relativamente, elevar el precio (siempre que este precio mayor esté acompañado beneficios tangibles e intangibles más interesantes para el comprador).

Plaza

Tradicionalmente, se ha acostumbrado comercializar los productos cárnicos en las grandes cadenas de retailers nacionales, es hace relativamente poco tiempo que se ha puesto de moda las sucursales propias de las marcas en las que, además de vender sus líneas de producto, ofrecen experiencias variadas a los consumidores y suelen comercializar otras marcas que, aunque no son propias, se relacionan con el ámbito de la alimentación orgánica, verde y saludable. VeHealthy, en concordancia con estas tendencias, genera una propuesta que fusione el par de estrategias. Así, el modelo de la idea de negocio propone dos canales de distribución: retailers y sucursales propias.

La inclusión de retailers garantiza un amplio alcance y visibilidad, asegurando que los productos de VeHealthy estén disponibles en numerosas cadenas de retail nacionales. Esto optimiza la logística y aprovecha la infraestructura existente de los retailers, permitiendo una distribución masiva y accesible para una amplia base de consumidores. Por otro lado, las sucursales propias no solo venden los productos de VeHealthy, sino que también ofrecen experiencias variadas y educativas, como degustaciones, demostraciones de cocina y talleres sobre alimentación saludable. Estas tiendas también comercializan marcas afines del ámbito de la alimentación orgánica y saludable, creando un ambiente coherente y atractivo para los consumidores interesados en este estilo de vida. Al combinar estos dos enfoques, VeHealthy no solo amplía su alcance y visibilidad, sino que también fortalece su conexión con los consumidores mediante experiencias personalizadas y un enfoque integral en la alimentación saludable. Esta estrategia dual permite a VeHealthy posicionarse de manera efectiva en el mercado, maximizando su impacto y éxito comercial.

Producto

VeHealthy se especializa en la producción y comercialización de sustitutos cárnicos de alta calidad, elaborados a partir de ingredientes obtenidos de agroecólogas locales. Estos productos no solo ofrecen una alternativa saludable y deliciosa a la carne, sino que también apoyan prácticas agrícolas sostenibles y la economía local.

VeHealthy se enorgullece de utilizar ingredientes de origen local, comprados a agroecólogas comprometidas con prácticas agrícolas sostenibles. Esta cadena de suministro garantiza la frescura y la calidad de las materias primas, permitiendo a VeHealthy ofrecer productos que se destacan por su sabor auténtico y su valor nutricional. La colaboración con agricultores locales no solo asegura la calidad, sino que también reduce la huella de carbono asociada al transporte de ingredientes.

La línea de productos de VeHealthy incluye una amplia gama de sustitutos cárnicos, como hamburguesas, salchichas y nuggets, todos hechos a base de plantas. Esta diversidad permite a los consumidores integrar fácilmente estos productos en sus dietas diarias, ofreciendo alternativas para una amplia variedad de recetas y comidas. Cada producto está cuidadosamente formulado para imitar el sabor y la textura de la carne, proporcionando una experiencia culinaria satisfactoria sin los inconvenientes asociados al consumo de carne animal.

El compromiso de VeHealthy con la sostenibilidad se refleja en todas las etapas de su proceso de producción. Al trabajar con agroecólogas locales, la empresa promueve prácticas agrícolas responsables que protegen el medio ambiente y conservan los recursos naturales. Además, VeHealthy utiliza empaques reciclables y biodegradables, reduciendo el impacto

ambiental de sus productos. Este enfoque sostenible no solo beneficia al planeta, sino que también resuena con los consumidores conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

Los productos de VeHealthy están diseñados para ser una opción saludable y nutritiva. Al utilizar ingredientes naturales y de alta calidad, los productos son ricos en proteínas vegetales, fibras y otros nutrientes esenciales, mientras mantienen bajos niveles de grasas saturadas y colesterol. Esto hace que los sustitutos cárnicos de VeHealthy sean ideales para aquellos que buscan llevar una dieta equilibrada y saludable sin sacrificar el sabor.

Promoción

Si bien la promoción digital continúa ocupando un espacio estelar dentro de las estrategias de comunicación comercial contemporáneas, ya no tiene la misma eficacia que ostentaba hace unos años atrás, lo que se deriva de la saturación del pautaaje comercial al que el consumidor promedio se ve expuesto. Actualmente, a cualquier oferente (mucho más para un recién llegado a la industria) le resulta complejo diferenciarse del resto de competidores si su apuesta promocional se limita a las meras campañas digitales. A la luz de estos antecedentes, VeHealthy opta por promocionarse por vías que, aunque no son innovadoras, pueden llegar a ser muy efectivas: degustaciones en el punto de venta y participación en eventos especializados.

Las degustaciones en el punto de venta son una estrategia promocional que permite a los consumidores experimentar el producto antes de comprarlo, proporcionando ventajas significativas como la sensibilidad sensorial, la cual es crucial para alimentos y bebidas. Esta experiencia directa reduce la incertidumbre y aumenta la confianza en la marca. Además, las degustaciones facilitan una interacción personalizada, donde las empresas pueden recibir comentarios inmediatos y educar a los consumidores sobre los beneficios del producto, creando una conexión más profunda y fomentando la lealtad. También tienen el potencial de incrementar las ventas al convertir a los probadores en compradores y mediante promociones cruzadas. Sin embargo, organizar degustaciones puede ser costoso y requiere una planificación logística cuidadosa, así como mecanismos para medir su efectividad.

Por otro lado, la participación en eventos especializados ofrece ventajas al atraer a un público relevante y receptivo, permitiendo una segmentación precisa y optimizando los esfuerzos promocionales. Estos eventos brindan oportunidades para establecer conexiones industriales, aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca, y realizar demostraciones en vivo, lo que puede ser más persuasivo que cualquier forma de publicidad. Los consumidores pueden interactuar directamente con el producto, obteniendo información en tiempo real. Estas estrategias permiten a empresas como VeHealthy conectar con los consumidores de manera más efectiva y personal, en un contexto donde la promoción digital puede ser insuficiente debido a la saturación del mercado, incrementando así la visibilidad, credibilidad y lealtad hacia la marca.

Segmento

La oferta de VeHealthy está orientada, principal pero no únicamente, a consumidores con dietas veganas, vegetarianas y flexitarianas. Se apunta al mercado joven, personas de entre 18 a 35 años, quienes demuestran una fuerte tendencia a adoptar estilos de vida y alimentación más responsables con el medio ambiente y respetuosos de la vida y bienestar de los animales de criadero, en definitiva, son consumidores mucho más conscientes si se los compara con las generaciones que los antecedieron. El segmento de interés se compone, también, por consumidores que están iniciando sus carreras profesionales o que llevan pocos años de experiencia en sus respectivas industrias, no obstante aquello, son personas que ocupan cargos de relevancia, por lo que sus ingresos los ubican en una emergente clase media con la suficiente solvencia económica para adquirir los productos ofertados por VeHealthy. Más características del segmento se detallan en el apartado de la protopersona.

Validación del MockUp: Opinión de los pares

La idea de negocio se plasmó en una representación gráfica denominada MockUp (Véase Figura 31). Esta resume, a través del mix de marketing, los critical points del modelo de negocio.

Figura 31

MockUp de VeHealthy



Nota. Elaboración del autor.

El MockUp, acompañado de una sucinta exposición oral, fue puesto a consideración de los pares, quienes, con la aplicación de calificaciones basadas en colorimetría, evaluaron el modelo. Los resultados fueron bastante heterogéneos ya que se obtuvo el mismo número de valoraciones positivas y negativas. No obstante, la dinámica de la presentación no permitió abordar a profundidad las motivaciones para cada calificación; este vacío de información se completó en la fase de validación con los consumidores.

Validación del MockUp: Opinión de los consumidores

Una vez superada la etapa de validación con los pares, se debía proceder con el testeo del MockUp ante los consumidores potenciales del producto. Así, y siguiendo las directrices de un focus group tradicional, se citó a seis consumidores cuyos perfiles armonizaban con las características de la protopersona (Véase Anexo D). El objetivo del focus group fue obtener retroalimentación y crítica constructiva a partir de la exposición del mix de marketing ideado para VeHealthy. En un primer momento, se expuso a detalle el contenido de la idea de negocio, posteriormente, se generó un espacio de diálogo abierto para que los consumidores pudiesen expresar sus perspectivas y reparos respecto del modelo. Los resultados se visualizan en la Tabla 40.

Tabla 40

Resultados de la validación con los consumidores

Área	Retroalimentación
Segmento	-El rango etario inicialmente establecido no es el adecuado ya que incluye a consumidores de entre 18 y 24 años, quienes, en la mayoría de casos, aún dependen económicamente de sus padres, por lo que no cuentan con la solvencia financiera para adquirir un producto de la naturaleza de VeHealthy. Se recomienda que el nuevo rango etario sea de entre 25 a 40 años.
Producto	-Dado que la percepción actual es que los sustitutos cárnicos no son una fuente rica de vitaminas y proteínas, se recomienda fortificar los productos de VeHealthy con vitaminas como la B12, la cual sólo se encuentra en alimentos de origen animal y juega un rol fundamental en el funcionamiento del sistema

nervioso.

-A fin de atraer a nuevos consumidores (que no sean necesariamente veganos o vegetarianos) se sugiere producir sustitutos de productos locales, resultando así estos más familiares, y por ende atractivos, para el consumidor promedio.

Promoción

-En las tiendas propias de VeHealthy, bien se pueden preparar recetas en vivo con los sustitutos de la marca.

-La estrategia de publicidad digital debe comunicar los beneficios ambientales y de salud derivados del consumo de los productos.

-Se recomienda crear estrategias promocionales con influencers que promuevan la misma filosofía de VeHealthy. Esta estrategia adquiere aún más relevancia si se considera el peso de la opinión de ciertos influencers en las tendencias de consumo de sus seguidores.

Precio

-Sin observaciones relevantes, sólo se señala que, al ser un precio elevado, este debe estar equiparado en la calidad del producto y en la propuesta de valor.

Plaza

-Sin observaciones relevantes

Nota. Elaboración del autor.

Incorporación del feedback (Prototipo final)

Las observaciones y sugerencias de los consumidores no implican cambios profundos a la propuesta inicial. Más bien, pueden ser vistos como un conjunto de características extras para potenciar la idea de negocio. En seguida se señalan las modificaciones efectuadas al mix de marketing.

Producto

Originalmente, se pensaba en producir sustitutos de productos como las salchichas, milanesas y hamburguesas. Ahora, se pretende incorporar sustitutos a comidas populares como fritada y pescado. Esta ampliación de la línea de productos tiene como objetivo diversificar la oferta de

sustitutos cárnicos para atraer a una mayor base de consumidores. Desarrollar y lanzar sustitutos para comidas populares y tradicionales permitirá satisfacer la demanda de consumidores que buscan alternativas a sus platos favoritos sin comprometer el sabor o la tradición culinaria. Para lograr esto, se realizarán investigaciones de mercado para identificar las comidas populares que los consumidores desean en versiones basadas en plantas y colaboraremos con chefs y expertos en alimentos para crear recetas que imiten fielmente el sabor y la textura de las versiones originales.

Además, todos los productos serán fortificados con vitaminas como la B12, dado que esta se encuentra exclusivamente en alimentos de origen animal. Esta fortificación tiene como objetivo abordar las preocupaciones nutricionales de los consumidores, asegurando que obtengan los nutrientes necesarios en su dieta. Ofrecer productos nutricionalmente completos no solo los hace una alternativa sabrosa, sino también saludable y nutritiva, atrayendo a consumidores preocupados por la deficiencia de nutrientes al cambiar a una dieta basada en plantas. Para esto, se colaborará con nutricionistas para desarrollar fórmulas de fortificación adecuadas que no alteren el sabor ni la textura de los productos y se comunicará claramente los beneficios nutricionales en el empaque y en las campañas de marketing.

Se invertirá en investigación y desarrollo para mantener la relevancia y competitividad en el mercado de sustitutos cárnicos a través de la innovación continua. Será importante establecer un equipo dedicado de I+D enfocado en la exploración de nuevos ingredientes, tecnologías de procesamiento y métodos de fortificación, realizando pruebas de sabor y estudios de aceptación con consumidores para asegurar que los nuevos productos cumplan con las expectativas del mercado. Esta estrategia busca posicionar a VeHealthy como una marca líder en el sector de alimentos basados en plantas, conocida por su innovación y calidad.

Promoción

Dada la reputación de los sustitutos cárnicos, no se gana mucho con publicidad digital que aborde los sabrosos y variados que son los productos de VeHealthy, por ello, es una mejor estrategia publicitaria usar el marketing verde. Para lograr esto, se pueden crear campañas que resalten cómo la producción y el consumo de sustitutos cárnicos reducen la huella de carbono, conservan los recursos naturales y disminuyen el impacto ambiental en comparación con la producción de carne tradicional, alineando así la marca con los valores de sostenibilidad y salud importantes para muchos consumidores. Además, es crucial educar a los consumidores sobre el impacto positivo de sus decisiones de compra en el medio ambiente mediante estadísticas y estudios que demuestren cómo los sustitutos cárnicos contribuyen a la reducción de gases de efecto invernadero, ahorro de agua y preservación de la biodiversidad, motivando a los consumidores a elegir productos VeHealthy al entender que están contribuyendo a un planeta más saludable.

También es esencial resaltar los beneficios para la salud que el consumo de sustitutos cárnicos tiene para las familias, creando mensajes que destaquen cómo los productos VeHealthy pueden contribuir a una dieta equilibrada, rica en nutrientes y baja en grasas saturadas, generando así confianza en los productos al asociarlos con una vida más saludable para toda la familia. Para maximizar el alcance, el marketing verde debe integrarse en todos los aspectos de la estrategia publicitaria, incluyendo redes sociales, marketing de contenidos, relaciones públicas y eventos en vivo, creando una imagen coherente y sólida de la marca como líder en sostenibilidad y salud. Además, la transparencia y autenticidad son clave para construir confianza y lealtad del consumidor, siendo transparentes sobre los procesos de producción, los ingredientes utilizados y las prácticas sostenibles implementadas por la empresa, aumentando así la credibilidad y confianza de los consumidores en la marca VeHealthy mediante, por ejemplo, la publicación de informes de sostenibilidad.

Plaza y precio

Las estrategias de plaza y precio en principio planteadas se mantienen inalterables, ya que los consumidores no mostraron reparos en este par de puntos. No obstante, queda la puerta abierta a realizar ajustes futuros en función de las dinámicas propias del mercado.

Desafíos del marketing

Aunque se podría citar una larga lista de desafíos relacionados con el mercadeo de los alimentos producidos por VeHealthy, son dos los que mejor resumen y recogen este amplio espectro (Véase Tabla 41).

Tabla 41

Desafíos de marketing para VeHealthy

Desafío No.1	
El consumidor promedio asume que este tipo de productos son altamente procesados y su sabor es, más bien, insípido	
Estrategia No.1	
Fuertes campañas en el punto de venta con degustaciones gratuitas y demostraciones breves sobre cómo se preparan estos alimentos	
Degustaciones gratuitas	Demostraciones
<i>Objetivo.</i> Cambiar la percepción del sabor de los productos sustitutos cárnicos.	<i>Objetivo:</i> Mostrar la versatilidad y facilidad de preparación de los productos sustitutos cárnicos.
<i>Acción.</i> Colocar estaciones de degustación en supermercados, tiendas especializadas y	

<p>ferias de alimentos. Ofrecer muestras gratuitas para que los consumidores puedan probar los productos.</p> <p><i>Beneficio.</i> Permitir que los consumidores experimenten el sabor real y la textura de los productos, ayudando a desmitificar la idea de que son insípidos.</p> <p><i>Implementación.</i> Contratar promotores capacitados para interactuar con los consumidores, responder preguntas y proporcionar información sobre los beneficios de los productos.</p>	<p><i>Acción:</i> Realizar demostraciones en vivo en el punto de venta sobre cómo cocinar y utilizar estos productos en recetas cotidianas.</p> <p><i>Beneficio:</i> Educar a los consumidores sobre las diferentes formas de preparar los productos, aumentando su confianza para integrarlos en su dieta diaria.</p> <p><i>Implementación:</i> Colaborar con chefs locales o influencers culinarios para llevar a cabo las demostraciones, compartiendo recetas innovadoras y fáciles de seguir.</p>
--	--

Desafío No.2

Los jóvenes son los más interesados en este tipo de alimentación, sin embargo, también son quienes más desenfocados están por el alto nivel publicitario de la nueva era digital.

Estrategia No.2

Innovar la forma en la que se envía el mensaje al consumidor. Ya no basta con las redes sociales pues todos los competidores están allí. Una mejor alternativa es optar por el marketing de experiencias.

Marketing de experiencias

Colaboración con influencers

<p><i>Objetivo:</i> Captar la atención de los jóvenes a través de experiencias memorables y únicas.</p> <p><i>Acción:</i> Organizar eventos, talleres de cocina, y festivales de comida donde los jóvenes puedan interactuar con los productos de una manera divertida y educativa.</p> <p><i>Beneficio:</i> Crear una conexión emocional con la marca, aumentando la lealtad y el interés del consumidor joven.</p> <p><i>Implementación:</i> Colaborar con marcas de estilo de vida, organizadores de eventos y personalidades influyentes para crear experiencias que integren los productos sustitutos cárnicos.</p>	<p><i>Objetivo:</i> Llegar a una audiencia más amplia y generar contenido auténtico y atractivo.</p> <p><i>Acción:</i> Trabajar con influencers que compartan los valores de la marca para crear contenido que destaque los beneficios y el sabor de los productos.</p> <p><i>Beneficio:</i> Aprovechar la credibilidad y el alcance de los influencers para influir en las decisiones de compra de los jóvenes.</p> <p><i>Implementación:</i> Seleccionar influencers relevantes en el ámbito de la alimentación saludable, el fitness y el estilo de vida, y desarrollar campañas que incluyan recetas y desafíos de cocina.</p>
--	--

Nota. Elaboración del autor.

Capítulo 4

Gerencia financiera

Una vez definidos los elementos conceptuales y operativos de la idea de negocio—entendidos como las directrices estratégicas, el modelo de negocio y el plan de marketing—es necesario proceder con un análisis técnico más profundo: el estudio de factibilidad financiera. Este estudio, fundamentado en datos cuantitativos derivados del comportamiento real del mercado, permite estimar con mayor precisión el desempeño esperado de VeHealthy en caso de su implementación. Los resultados, expresados a través de un conjunto de indicadores financieros, serán determinantes para evaluar la viabilidad de la iniciativa empresarial y así decidir si se procede o no con su implementación.

En este contexto, el presente capítulo desarrolla el análisis de factibilidad financiera de VeHealthy. Para ello, se empleó un enfoque basado en estudio de caso, en el que se describen los supuestos que sustentan la operativización del modelo de negocio de la empresa. Asimismo, se plantea un escenario hipotético con el propósito de evaluar la sensibilidad del modelo financiero y analizar su comportamiento ante posibles variaciones en su entorno cercano. Cabe señalar que el análisis financiero presentado en este capítulo guarda ciertas variaciones del análisis desarrollado en el Capítulo 2, puesto que ahora se poseen más herramientas teóricas y datos cuantitativos más precisos.

Descripción del caso

Un grupo empresarial ecuatoriano, con larga trayectoria en la industria alimenticia, se encuentra balanceando la idea de constituir una empresa comercializadora y productora de sustitutos cárnicos hechos a base de plantas. El proyecto, en principio, contempla la producción y venta de tres tipos de sustitutos cárnicos: hamburguesas vegetales, nuggets vegetales y embutidos, todos realizados a partir de materias primas locales como la oca y el camote, las cuales no son comúnmente utilizadas por los oferentes actuales por lo que se constituyen en un área de oportunidad e innovación para la naciente empresa. Inicialmente, la empresa tendrá su centro de operaciones en la ciudad de Cuenca, siendo los consumidores locales su mercado principal. El consumidor meta de la empresa serán no sólo las personas veganas o vegetarianas, sino también los consumidores que han adoptado dietas flexitarianas (personas que continúan consumiendo carne animal pero que han reducido voluntariamente su consumo). El proyecto llevará por nombre VeHealthy.

La creación de esta empresa cumple con las condiciones de sostenibilidad al reducir significativamente el impacto ambiental, conservando recursos como agua y tierra, disminuyendo emisiones de gases de efecto invernadero y protegiendo la biodiversidad al evitar la presión sobre

ecosistemas vulnerables. Además, al utilizar materias primas autóctonas del Ecuador, fomenta economías locales, promueve hábitos alimenticios saludables y contribuye a la valorización de cultivos tradicionales. Se considera un gasto de capital porque implica inversiones en infraestructura, maquinaria y desarrollo de innovaciones sostenibles que generarán valor económico, social y ambiental a largo plazo, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Inversión inicial, financiamiento y otras condiciones de interés

Para la puesta en marcha de la empresa se requerirá una inversión inicial en activos fijos de \$159.490,00. La Tabla 42 detalla los activos a adquirirse.

Tabla 42

Conformación de la inversión inicial en activos fijos

Activo Fijo	Valor de compra
Muebles y enseres para oficina	\$ 6,000.00
Mezcladora industrial	\$ 8,000.00
Extrusora para texturizar proteína	\$ 25,000.00
Formadora automática	\$ 10,000.00
Empanizadora	\$ 8,000.00
Selladora y empacadora	\$ 5,000.00
Equipo de cocción y precocción	\$ 10,000.00
Equipos de almacenamiento	\$ 36,000.00
Otros: Maquinaria y Equipos	\$ 16,800.00
Camión (Incluye un valor de \$1.200,00 por modificaciones a la estructura del vehículo)	\$ 29,690.00
Equipos de cómputo	\$ 5,000.00

Nota. Elaboración del autor.

Los activos fijos se deprecian a través del método de línea recta, considerando que el valor residual es igual a cero. La vida útil de los muebles y enseres así como de la maquinaria y equipos es de 10 años, 5 años para el camión y 3 años para los equipos de cómputo.

A la inversión en activos fijos se suma el monto correspondiente al capital de trabajo, considerando un periodo de desfase de un mes. Es decir, se deberá presupuestar como parte de la inversión inicial los gastos de administración y ventas así como los costos de producción de un mes, añadiendo \$1.000,00 por concepto de efectivo como capital de trabajo y \$100,00 en razón de los trámites legales y permisos de funcionamiento.

Conociendo que los equipos de cómputo tienen una vida útil de tres años, al final de este periodo la empresa deberá reponer estos equipos a un precio igual al de la compra de la inversión inicial, pero considerando los efectos inflacionarios. En ese mismo año, se espera recibir \$500,00 por concepto de venta de los equipos de computación.

Al final de los cinco años de operación, se espera que los valores de mercado de los activos fijos respondan a lo expuesto en la Tabla 43.

Tabla 43

Valor de mercado de los activos fijos al finalizar el periodo de proyección financiera

Activo	Valor de Mercado (dentro de cinco años)
Maquinaria y equipos	\$40.000,00
Muebles y enseres	\$0,00
Equipos de computación	\$1.200,00
Vehículo	\$18.000,00

Nota. Elaboración del autor.

La tasa que representa las erogaciones por Impuesto a la Renta (25%) y Participación de Trabajadores (15%) es del 36,25%.

En cuanto al financiamiento de la inversión inicial, esta se cubrirá en \$100.000,00 a través de un préstamo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., en tanto que el valor faltante de tal inversión se financiará con los aportes iniciales de los socios. Las condiciones del préstamo son las siguientes:

Tabla 44

Condiciones del préstamos bancario

Sistema de amortización	Francés
Frecuencia de pago	Anual
Tasa efectiva	13.96%
Capital	\$100.000,00
Número de cuotas	5

Nota. Elaboración del autor.

La tasa exigida por los socios (entiéndase el costo de los recursos propios) es igual al 20%, la cual se fija en función de las Tasas Internas de Retorno de proyectos de similar índole a la de VeHealthy.

Ingresos y Egresos esperados

Ingresos

De acuerdo con los datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017), la ciudad de Cuenca cuenta con aproximadamente 636.996 habitantes, de los cuales, el 59,1% corresponde a hombres y mujeres mayores de 19 años, esto es, 376.465 personas, aproximadamente. Si se considera que en Latinoamérica el 4% de personas son veganas, 8% vegetarianos y 10% flexitarianos (Grupo Nielsen, 2016), el mercado total de potenciales clientes de VeHealthy es de 82.822 (resultado de $376.465 \times 22\%$). Finalmente, a esta estimación de la demanda se debe sumar que la cuota de mercado pretendida por VeHealthy, la que, de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, es del 14%. Con estos datos, se procede al cálculo de la demanda para cada una de las líneas de productos (Véase Tabla 45).

Tabla 45*Estimación de las unidades vendidas en el primer año de operación*

Producto	Unidades vendidas el primer año
Hamburguesas vegetales	12.000*
Nuggets vegetales	18.000*
Embutidos	15.000*

Nota. Elaboración del autor. (*) *Las ventas se han calculado considerando el número de unidades por tanda de cada producto.*

Se espera que el consumo de productos basados en proteína vegetal como alternativa a los alimentos cárnicos se incremente en un 14% hasta el 2035 (Armijos, 2022). Con base en estos datos, y suponiendo que el crecimiento es compuesto, se calculó el porcentaje de crecimiento anual de las unidades vendidas, siendo este de aproximadamente 1.19%, a continuación se explicita la fórmula empleada.

$$Tasa\ de\ crecimiento\ anual = \left(1 + \frac{14}{100}\right)^{\frac{1}{11}} - 1$$

$$Tasa\ de\ crecimiento\ anual = 0,0119 = 1,19\%$$

Los precios para cada línea de producto se han establecido en función, por una parte, del costo de producción, y, por otra, de los precios del principal competidor en el mercado local y nacional: Cordon Green (Véase Tabla 46).

Tabla 46*Precios de venta por línea de producción*

Producto	Precio de venta
-----------------	------------------------

Hamburguesas vegetales	\$6,15
Nuggets vegetales	\$5,85
Embutidos	\$6,30

Nota. Elaboración del autor.

Los precios variarán anualmente en función de la tasa de inflación promedio esperada para los próximos años, la cual, de acuerdo con el portal Statista (2024), será del 1,50%.

Egresos

Para el cálculo de los egresos, se parte del supuesto de que las unidades vendidas (tandas) son iguales a las producidas.

A partir del costeo estándar efectuado para la empresa, se conocen los valores unitarios por concepto de materiales directos, mano de obra directa y materiales indirectos. En seguida se presenta esta información (Véase Tabla 47 a Tabla 52).

Hamburguesas vegetales

Tabla 47

Costo de los materiales directos para la producción de hamburguesas vegetales

Materiales Directos	Costo por material por unidad
Proteína base (soya)	\$ 0.83333
Aceites vegetales (canola)	\$ 0.30000
Condimentos y saborizantes naturales	\$ 0.10000
Agentes texturizantes	\$ 0.02500
Colorantes naturales	\$ 0.02167
Empaques	\$ 0.06667
	\$ 1.34667

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 48

Actividades del flujo de producción y costo por unidad para la línea de hamburguesas

Actividades según flujo para producción producto 1	Costo de la actividad por unidad
Pesado y preparación de los ingredientes	\$ 0.024849753
Mezcla de ingredientes	\$ 0.039759605
Formado de hamburguesas	\$ 0.029819704
Empaque primario	\$ 0.034789655
Empaque secundario	\$ 0.019879803
	\$ 0.14910

Nota. Elaboración del autor.

Nuggets vegetales

Tabla 49

Costo de los materiales directos para la producción de nuggets vegetales

Materiales Directos	Costo por material por unidad
Proteína base (garbanzo)	\$ 0.66667
Aceites vegetales (girasol)	\$ 0.20000
Condimentos y saborizantes	\$ 0.07000
Empanizadores	\$ 0.06667
Agentes texturizantes	\$ 0.02500
Empaques	\$ 0.04000
	\$ 1.06833

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 50*Actividades del flujo de producción y costo por unidad para la línea de nuggets*

Actividades según flujo para producción producto 2	Costo de la actividad por unidad
Pesado y preparación de ingredientes	\$ 0.019879803
Mezcla de ingredientes	\$ 0.034789655
Formado y empanizado	\$ 0.014909852
Precocción	\$ 0.019879803
Empaque primario	\$ 0.014909852
Empaque secundario	\$ 0.014909852
	\$ 0.11928

Nota. Elaboración del autor.*Embutidos***Tabla 51***Costo de los materiales directos para la producción de embutidos*

Materiales Directos	Costo por material por unidad
Proteína base (soya)	\$ 0.62500
Aceites vegetales (oliva)	\$ 0.26667
Especias y saborizantes	\$ 0.05833
Agentes texturizantes	\$ 0.02500
Envoltorios comestibles (algas)	\$ 0.50000
Empaques	\$ 0.05000
	\$ 1.52500

Nota. Elaboración del autor.

Tabla 52*Actividades del flujo de producción y costo por unidad para la línea de embutidos*

Actividades según flujo para producción producto 3	Costo de la actividad por unidad
Pesado y preparación de ingredientes	\$ 0.029819704
Mezcla de ingredientes	\$ 0.044729556
Extrusión y formado de envoltorios	\$ 0.029819704
Cocción y enfriado	\$ 0.059639408
Empaque primario	\$ 0.024849753
Empaque secundario	\$ 0.019879803
	\$ 0.20874

Nota. Elaboración del autor.

A continuación se presenta el resumen de los costos de producción unitarios para las tres líneas de productos.

Tabla 53*Resumen de los costos de producción*

	Hamburguesas	Nuggets	Ebutidos
Materiales directos	\$1,34667	\$1,06833	\$1,52500
Mano de obra directa	\$0,14910	\$0,11928	\$0,20874
Materiales indirectos por unidad	\$0,16667	\$0,25833	\$0,16667

Costos por unidad de producto	\$1,66	\$1,45	\$1,90
--------------------------------------	---------------	---------------	---------------

Nota. Elaboración del autor.

Los costos unitarios de producción crecerán año con año a partir de la tasa de inflación promedio esperada (1,50%).

En cuanto a los gastos administrativos y de comercialización, estos ascienden a \$122.235,00 en el primer año de operación. La Tabla 54 detalla los rubros que conforman estos gastos.

Tabla 54

Gastos de administración y comercialización

Rubro	Valor
Sueldos y beneficios del personal administrativo	\$ 50,000.00
Servicios públicos y arrendamiento	\$ 9,200.00
Suministros de oficina y gastos generales	\$ 3,500.00
Seguros	\$ 3,500.00
Marketing digital	\$ 9,000.00
Ferias y eventos	\$ 2,000.00
Sueldos del personal de ventas	\$ 30,000.00
Transporte para distribución local	\$ 12,000.00
Impuestos locales y otros gastos administrativos	\$ 35.00
Asistencia pos venta y servicio al cliente	\$ 3,000.00

Nota. Elaboración del autor.

Con todo este bagaje numérico, se procedió a construir el flujo de caja del proyecto y a calcular los indicadores de fiabilidad (Véase Tabla 55).

Tabla 55

Flujo de caja e indicadores de fiabilidad de VeHealthy

Flujos de efectivo operativos						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ -	\$ 273,600.00	\$ 281,008.68	\$ 289,117.97	\$ 296,433.31	\$ 304,460.28
Ventas	\$ -	\$ 273,600.00	\$ 281,008.68	\$ 288,617.97	\$ 296,433.31	\$ 304,460.28
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -
Egresos	\$ -	\$ 216,839.67	\$ 220,691.08	\$ 229,853.03	\$ 228,718.37	\$ 232,821.94
Costos variables	\$ -	\$ 74,520.00	\$ 76,537.89	\$ 78,610.42	\$ 80,739.07	\$ 82,925.37
Costos fijos	\$ -	\$ 122,235.00	\$ 124,068.53	\$ 131,157.94	\$ 127,818.50	\$ 129,735.77
Depreciación	\$ -	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,160.80	\$ 20,160.80
Utilidad operativa	\$ -	\$ 56,760.33	\$ 60,317.60	\$ 59,264.94	\$ 67,714.95	\$ 71,638.35
Impuestos y participaciones	\$ -	\$ 20,575.62	\$ 21,865.13	\$ 21,483.54	\$ 24,546.67	\$ 25,968.90
Utilidad neta	\$ -	\$ 36,184.71	\$ 38,452.47	\$ 37,781.40	\$ 43,168.28	\$ 45,669.44
Depreciación	\$ -	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,160.80	\$ 20,160.80
Flujos de Efectivo	\$ -	\$ 56,269.38	\$ 58,537.13	\$ 57,866.07	\$ 63,329.08	\$ 65,830.24

Flujo Terminal	
Valor de Mercado	\$ 59,200.00
(-) Valor en libros	\$ 64,142.80
(=) Utilidad/Pérdida	\$ -4,942.80
Efectos tributarios	\$ -1,791.76
Venta de activos	\$ 59,200.00
Impuestos y participaciones	\$ 1,791.76
Flujo Terminal	\$ 60,991.76

Evaluación del Proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de efectivo	\$ -176,986.25	\$ 56,269.38	\$ 58,537.13	\$ 57,866.07	\$ 63,329.08	\$ 126,822.01
Flujos acumulados	\$ -	\$ -	\$ 114,806.51	\$ 172,672.58	\$ 236,001.65	\$ 362,823.66

Indicador	Valor	Decisión
Periodo de recuperación	3 años, 1 mes	
VAN	\$ 52,111.00	Proyecto aceptado
TIR	25.64%	Proyecto aceptado

Nota. Elaboración del autor.

Estudio de sensibilidad

Beyond Meat, una marca internacional de renombre en el sector de sustitutos cárnicos, ha decidido diversificarse geográficamente en Sudamérica e ingresará al mercado ecuatoriano a partir del segundo año de operación de VeHealthy. La entrada de este formidable competidor implica la reducción de la cuota de mercado para todas las contendientes presentes en el sector; así, la afectación para VeHealthy se traduce en una reducción, para el segundo año, del 10% de las unidades vendidas, manteniéndose este volumen de ventas constante durante los años que restan en la proyección de VeHealthy. Sumado a ello, ya no se aplica la tasa esperada de crecimiento de consumo.

A partir del tercer año de análisis, tomando en consideración la exacerbación de la competencia por la entrada de Beyond Meat, la oferta de la materia prima para elaborar sustitutos cárnicos empieza a verse superada por la demanda, por lo que los costos tienden a subir. Concretamente, se espera que los costos de producción de VeHealthy, desde el año tres, se incrementen a una razón de 4,50% cada año.

A todo esto, los precios y costos de partida se mantienen, así como se mantienen los incrementos en función de la inflación promedio anual proyectada para los próximos años (1.50%). No es procedente incrementar los precios en vista de la elasticidad de la demanda, tampoco conviene reducirlos en pro de ganar cuota de mercado, puesto que los elevados costos llevarían a la empresa a perder dinero en lugar de generarlo.

Las premisas antes descritas son las únicas variaciones respecto del escenario original, es decir, todo lo demás se entiende constante e igual. Bajo este nuevo escenario, conviene preguntarse si la constitución y puesta en marcha de VeHealthy tiene sentido, financieramente hablando. Para responder a esta interrogante, se lleva a cabo el análisis de fiabilidad financiera, cuyos resultados se expresan en la Tabla 56.

Tabla 56*Flujo de caja bajo los supuestos del estudio de sensibilidad*

Flujos de efectivo operativos						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ -	\$ 273,600.00	\$ 249,933.60	\$ 254,182.60	\$ 257,487.84	\$ 261,350.16
Ventas	\$ -	\$ 273,600.00	\$ 249,933.60	\$ 253,682.60	\$ 257,487.84	\$ 261,350.16
Venta de activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -
Egresos	\$ -	\$ 216,839.67	\$ 219,790.99	\$ 231,418.68	\$ 232,965.93	\$ 239,982.40
Costos variables	\$ -	\$ 74,520.00	\$ 75,637.80	\$ 80,176.07	\$ 84,986.63	\$ 90,085.83
Costos fijos	\$ -	\$ 122,235.00	\$ 124,068.53	\$ 131,157.94	\$ 127,818.50	\$ 129,735.77
Depreciación	\$ -	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,160.80	\$ 20,160.80
Utilidad operativa	\$ -	\$ 56,760.33	\$ 30,142.61	\$ 22,763.92	\$ 24,521.92	\$ 21,367.76
Impuestos y participaciones	\$ -	\$ 20,575.62	\$ 10,926.70	\$ 8,251.92	\$ 8,889.20	\$ 7,745.81
Utilidad neta	\$ -	\$ 36,184.71	\$ 19,215.91	\$ 14,512.00	\$ 15,632.72	\$ 13,621.95
Depreciación	\$ -	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,084.67	\$ 20,160.80	\$ 20,160.80
Flujos de Efectivo	\$ -	\$ 56,269.38	\$ 39,300.58	\$ 34,596.67	\$ 35,793.52	\$ 33,782.74

Flujo Terminal	
Valor de Mercado	\$ 59,200.00
(-) Valor en libros	\$ 64,142.80
(=) Utilidad/Pérdida	\$ -4,942.80
Efectos tributarios	\$ -1,791.76
Venta de activos	\$ 59,200.00
Impuestos y participaciones	\$ 1,791.76
Flujo Terminal	\$ 60,991.76

Evaluación del Proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de efectivo	\$ -176,986.25	\$ 56,269.38	\$ 39,300.58	\$ 34,596.67	\$ 35,793.52	\$ 94,774.51
Flujos acumulados	\$ -	\$ -	\$ 95,569.96	\$ 130,166.63	\$ 165,960.15	\$ 260,734.66

Indicador	Valor	Decisión
Periodo de recuperación	4 años, 2 meses	
VAN	\$ -8,981.94	Proyecto rechazado
TIR	13.21%	Proyecto rechazado

Nota. Elaboración del autor.

Conclusiones y recomendaciones del análisis de fiabilidad

- Bajo las premisas del escenario inicial, se recomienda iniciar el proyecto, puesto que el Valor Actual Neto es mayor a cero (\$52.111,00) y la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento (25,64% frente a 15,23%). Vale añadir que el periodo de recuperación es de 3 años y 1 mes.
- El proyecto resulta sumamente atractivo para un financista externo (en este caso, un intermediario financiero), ya que el Valor Actual Neto se acerca a los \$76.000 y la Tasa Interna de Retorno es de 45,85%.
- Al realizar el estudio de sensibilidad, que contempla las variaciones en el flujo resultado del ingreso del competidor extranjero, es claro que, con esas condiciones de por medio, no es pertinente iniciar el proyecto, puesto que el Valor Actual Neto es negativo (-\$8.981,94) y la Tasa Interna de Retorno es menor a la tasa de descuento (13,21% frente a 15,23%).
- El estudio de sensibilidad evidencia la fragilidad del proyecto frente a variaciones, en apariencia pequeñas, en los flujos de ingresos y egresos. Por tal, se recomienda que, de iniciarse el proyecto, se generen ventajas competitivas formidables, que inhiban los efectos adversos con la entrada de Beyond Meat al mercado nacional.

Conclusiones y recomendaciones

Desde la perspectiva de la estrategia empresarial, el mercado en el que opera VeHealthy representa un entorno propicio para la formulación de estrategias innovadoras, en concordancia con las dinámicas propias de industrias emergentes como la de los sustitutos cárnicos. Este entorno no solo posibilita la generación de propuestas disruptivas, sino que también permite apalancarse en el conocimiento acumulado por el sector alimenticio nacional.

A partir del análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, se identificaron múltiples factores exógenos que inciden en la operatividad y proyección estratégica de la empresa. En el ámbito político, se evidencia un contexto marcado por la inestabilidad estructural, la cual se ha mantenido como un factor de riesgo persistente en los últimos años. Este escenario introduce una elevada incertidumbre para el sector empresarial, al generar condiciones volátiles que dificultan la planificación a mediano y largo plazo. Desde la dimensión económica, el panorama nacional presenta características poco favorables. A los indicadores macroeconómicos desfavorables se suma el consenso pesimista de diversos analistas económicos, quienes advierten una alta probabilidad de recesión. Esta coyuntura económica restrictiva limita el acceso a recursos financieros, contrae el consumo interno y eleva el riesgo operativo para nuevas iniciativas empresariales.

En el plano sociocultural, si bien la sociedad ecuatoriana mantiene un perfil tradicionalista, se identifican indicios de apertura hacia nuevos estilos de vida y patrones de consumo, especialmente en segmentos urbanos y jóvenes. Este cambio incipiente puede representar una oportunidad estratégica para VeHealthy, en la medida en que su propuesta de valor se alinea con tendencias globales orientadas al bienestar, la salud y la sostenibilidad. El entorno tecnológico, por su parte, constituye un desafío considerable. La naturaleza del sector exige un elevado nivel de inversión en investigación y desarrollo (I+D), así como una actualización constante en materia de procesos, insumos y tecnologías aplicadas. Esto implica la necesidad de contar con capacidades financieras y técnicas que permitan afrontar con eficiencia los costos asociados a la innovación.

En contraste, los aspectos legales y ambientales ofrecen un marco más favorable para empresas con modelos de negocio sostenibles. La existencia de incentivos normativos y programas de apoyo a iniciativas que promueven la producción responsable y el respeto al medio ambiente puede facilitar el posicionamiento de VeHealthy, siempre que sus operaciones se mantengan en estricto cumplimiento de estos lineamientos. Finalmente, el entorno laboral presenta limitaciones relevantes. En el país, la disponibilidad de talento humano especializado en áreas vinculadas al giro de negocio de VeHealthy es reducida, lo que dificulta la conformación de equipos técnicos altamente capacitados. A esto se suma la rigidez del marco regulatorio laboral, el cual impone barreras adicionales para la contratación y gestión eficiente del recurso humano.

En cuanto a la investigación de mercado, la naturaleza de las preguntas formuladas y la calidad de las respuestas levantadas han cumplido a cabalidad con los seis objetivos planteados, aportando pertinentes insumos para la construcción de un plan de negocios formidable. Lo que ha permitido concluir que el mercado de sustitutos cárnicos en Ecuador, y particularmente en Cuenca, se perfila como un verdadero océano azul, caracterizado por la ausencia de competidores con liderazgos consolidados y la presencia de oportunidades para generar innovación en valor. Este escenario resulta especialmente favorable para una nueva propuesta como VeHealthy, ya que el entorno no representa un reto demasiado complejo. Los actuales oferentes no están logrando satisfacer de manera adecuada las expectativas de los consumidores, especialmente en aspectos clave como el sabor y la textura de los productos. Además, se suma el hecho de que estos sustitutos cárnicos suelen tener un precio elevado, sin que el valor percibido por el cliente justifique dicho costo.

En este contexto, VeHealthy se encuentra ante una gran oportunidad para establecer una ventaja competitiva sólida. Aunque los consumidores valoran una presencia promocional activa en redes sociales, muestran una clara preferencia por realizar sus compras a través de canales tradicionales, es decir, de forma presencial. Por ello, VeHealthy debe adoptar una estrategia dual que combine eficazmente la comunicación y la comercialización tanto en línea como en los puntos de venta físicos.

Las estrategias de mercadeo inicialmente diseñadas para VeHealthy, estructuradas a partir del modelo del marketing mix, demostraron una adecuada alineación con las expectativas y preferencias del segmento objetivo. Durante el proceso de validación, los consumidores potenciales expresaron un nivel mínimo de objeciones frente a la propuesta presentada, lo que sugiere una aceptación general positiva. Las observaciones recibidas no implicaron la necesidad de realizar modificaciones estructurales, sino ajustes puntuales, tales como la incorporación de vitaminas al producto, la diversificación del portafolio hacia opciones con ingredientes de origen local y el establecimiento de una política de precios más competitiva.

Si bien se identificaron oportunidades de mejora en los componentes de producto, precio y plaza, el principal desafío estratégico se localiza en el ámbito de la promoción. Es en esta dimensión donde VeHealthy enfrenta la necesidad más apremiante de innovación. Esta urgencia responde a dos objetivos fundamentales: en primer lugar, lograr una diferenciación efectiva en un entorno caracterizado por la saturación publicitaria; y en segundo lugar, contribuir a la transformación de la percepción, muchas veces errónea, que aún persiste en torno a los sustitutos cárnicos, particularmente en lo referente a su calidad, sabor y beneficios nutricionales.

Desde la mirada financiera, la estructura diseñada para VeHealthy, evaluada mediante un estudio de fiabilidad financiera, demuestra ser adecuada, dado que los valores obtenidos en los indicadores clave —Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)— se encuentran

dentro de los rangos aceptables para la aprobación del proyecto. Sin embargo, el análisis de sensibilidad revela una considerable vulnerabilidad del modelo de negocio frente a variaciones moderadas en la cadena de valor y en el entorno competitivo del mercado de sustitutos cárnicos. En virtud de ello, se recomienda que, antes de su implementación, la empresa revise y ajuste su plan de negocios, fortaleciendo su propuesta de valor diferenciadora con el fin de contrarrestar las ventajas competitivas ya consolidadas por otros actores del sector.

Consecuentemente, VeHealthy podría enfocar su estrategia en la diferenciación por calidad y diversidad de su oferta, estableciendo vínculos directos con productores de materias primas autóctonas del país y desarrollando productos que reemplacen a los alimentos cárnicos tradicionales del Ecuador. Adicionalmente, resulta fundamental optimizar la eficiencia de los procesos productivos, dado que los costos estimados bajo el esquema de costeo estándar son elevados, lo cual limita la capacidad de la empresa para competir en términos de precios en el mercado.

En resumen, el modelo de negocio aquí desarrollado se constituye en una excelente aproximación a un modelo empresarial exitoso, siempre que se afine la estrategia hacia la innovación, la calidad superior de la oferta y el aprovechamiento de las oportunidades de la emergente industria de sustitutos de la carne.

Referencias

- Armijos Medrano, S. (23 de diciembre de 2022). El mercado ecuatoriano es un buen nicho para los productos veganos. *Vistazo*. <https://www.vistazo.com/enfoque/el-mercado-ecuatoriano-es-un-buen-nicho-para-los-productos-veganos-BY4023030>
- Coba, G. (12 de diciembre de 2022). Salarios de ecuatorianos están por debajo de niveles prepandemia. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/salario-ecuatorianos-debajo-pandemia-oit/>
- Coba, G. (23 de junio de 2024). La economía de Ecuador se estancará en 2024 debido a seis factores. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-iva-inseguridad-cortes-luz/>
- Craig, W. J., Mangels, A. R., Fresán, U., Marsh, K., Miles, F. L., Saunders, A. V., Haddad, E. H., Heskey, C. E., Johnston, P., Larson-Meyer, E., y Orlich, M. (2021). The Safe and Effective Use of Plant-Based Diets with Guidelines for Health Professionals. *Nutrients*, 13(11), 4144. <https://doi.org/10.3390/nu13114144>
- Djekic, I., y Tomasevic, I. (2016). Environmental impacts of the meat chain – Current status and future perspectives. *Trends in Food Science & Technology*, 54, 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2016.06.001>
- El Comercio. (21 de julio de 2017). Incentivos para buenas prácticas ambientales en Ecuador. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/incentivos-empresas-practicas-ambientales-ecuador.html>
- El Universo. (24 de enero de 2022). Cómo y dónde registrar una marca en Ecuador. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/como-y-donde-registrar-una-marca-en-ecuador-nota/>
- Grupo Banco Mundial. (29 de marzo de 2024). *Perspectivas económicas | América Latina y el Caribe Abril 2024*. <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/perspectivas-economicas-america-latina-caribe#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%2C%20se%20prev%C3%A9,insuficientes%20para%20fomentar%20la%20prosperidad>
- Grupo Nielsen. (2016). *Estudio Global de Nielsen sobre Salud y Percepciones de Ingredientes*. México.
- Hoek, A. C., Luning, P. A., Weijzen, P., Engels, W., Kok, F. J., y De Graaf, C. (2011). Replacement of meat by meat substitutes. A survey on person- and product-related factors in consumer acceptance. *Appetite*, 56(3), 662–673. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.02.001>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017). *Conozcamos Cuenca a través de sus cifras*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- Jang, H.-W., y Cho, M. (2022). What Attributes of Meat Substitutes Matter Most to Consumers? The Role of Sustainability Education and the Meat Substitutes Perceptions. *Sustainability*, 14(9), 4866. <https://doi.org/10.3390/su14094866>
- Lykkeskov, A., y Gjerris, M. (2017). The moral justification behind a climate tax on beef in Denmark. *Food ethics*, 1(2), 181-191.
- López de Pedro, J. M. (2019). *El Análisis Estratégico del Entorno*. Universitat Oberta de Catalunya. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147106/11/DireccionEstrategica_Modul4_ElAnalisisEstrategicoDelEntorno.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). *Ganaderos adquieren reses con un subsidio del 30%*. <https://www.agricultura.gob.ec/ganaderos-adquieren-reses-con-un-subsidio-del-30/>
- Nezlek, J. B., y Forestell, C. A. (2022). Meat substitutes: Current status, potential benefits, and remaining challenges. *Current Opinion in Food Science*, 47, 100890. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2022.100890>
- Orozco, M. (16 de mayo de 2024). Sube riesgo país de Ecuador, en medio de baja de popularidad de Noboa y de una caída del WTI. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-ecuador-petroleo-noboa/>
- Proecuador. (2018). *Incentivos*. <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Ritchie, H., Reay, D. S., y Higgins, P. (2018). Potential of Meat Substitutes for Climate Change Mitigation and Improved Human Health in High-Income Markets. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 2, 16. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2018.00016>
- Santo, R. E., Kim, B. F., Goldman, S. E., Dutkiewicz, J., Biehl, E. M. B., Bloem, M. W., Neff, R. A., y Nachman, K. E. (2020). Considering Plant-Based Meat Substitutes and Cell-Based Meats: A Public Health and Food Systems Perspective. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 4, 134. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.00134>
- Siegrist, M., y Hartmann, C. (2019). Impact of sustainability perception on consumption of organic meat and meat substitutes. *Appetite*, 132, 196–202. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2018.09.016>
- Statista. (4 de noviembre de 2024). *Ecuador: tasa de inflación anual 2015-2029*. <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

- Szenderák, J., Fróna, D., y Rákos, M. (2022). Consumer Acceptance of Plant-Based Meat Substitutes: A Narrative Review. *Foods*, 11(9), 1274. <https://doi.org/10.3390/foods11091274>
- Van Mierlo, K., Baert, L., Bracquené, E., De Tavernier, J., y Geeraerd, A. (2022). Moving from pork to soy-based meat substitutes: Evaluating environmental impacts in relation to nutritional values. *Future Foods*, 5, 100135. <https://doi.org/10.1016/j.fufo.2022.100135>
- Weinrich, R. (2019). Opportunities for the Adoption of Health-Based Sustainable Dietary Patterns: A Review on Consumer Research of Meat Substitutes. *Sustainability*, 11(15), 4028. <https://doi.org/10.3390/su11154028>
- White, S. K., Ballantine, P. W., y Ozanne, L. K. (2022). Consumer adoption of plant-based meat substitutes: A network of social practices. *Appetite*, 175, 106037. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106037>

Buenos días/tardes/noches. La siguiente encuesta tiene por objetivo recabar información relevante para el diseño de un plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de sustitutos cárnicos ubicada en la ciudad de Cuenca. La investigación persigue fines netamente académicos y los datos se gestionarán con absoluta confidencialidad. Agradecemos su colaboración en el proceso de levantamiento.	
1.Edad (en años)	2.Género
3.Sector de residencia	Masculino
Urbano	Femenino
Rural	LGBTTIQ+
4.Nivel de instrucción	Prefiero no decirlo
Primaria	6.Estilo de vida alimenticio
Secundaria	Vegano
Formación técnica/tecnológica	Vegetariano
Tercer nivel	Flexitariano
Posgrado	Omnívoro
5.Nivel de ingresos mensuales	7.¿Qué tan importante es para Ud. el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los animales?
Menos de \$460	Nada importante
Entre \$460 y \$700	Poco importante
Entre \$700 y \$1.000	Moderadamente importante
Más de \$1.000	Muy importante
8.¿Qué tan importante es para Ud. el valor nutricional de los alimentos que consume?	9.¿Cuán frecuentemente consume sustitutos cárnicos?
Nada importante	Más de tres veces por semana
Poco importante	Entre una y tres veces por semana
Moderadamente importante	Una vez al mes
Muy importante	Cada tres meses
10.¿Qué marcas de sustitutos cárnicos reconoce?	Una vez al año
CordonGreen	11.¿Cuál es su marca de sustitutos cárnicos preferida?
Nueva Vida	CordonGreen
Ninguno	Nueva Vida
Otro:	Ninguno
12.¿Cómo calificaría su satisfacción con esta marca en términos de sabor,textura y precio?	Otro:
Muy insatisfecho	14. Si la respuesta a la pregunta anterior es 10 o menor a 7, ¿Por qué le asigna esa valoración? Por otro lado, si la respuesta se encuentra entre 7 y 9, ¿Qué le hace falta a la marca para ser recomendada como un 10?
Insatisfecho	
Indiferente	
Satisfecho	16. ¿Qué barreras o dificultades encuentra al intentar comprar o consumir sustitutos cárnicos?
Muy satisfecho	Precios altos
13. Del 1 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiende su marca favorita de sustitutos cárnicos a un familiar o amigo?	Sabor
	Textura
15. ¿Cuáles son las principales razones por las que consume sustitutos cárnicos?	Disponibilidad
Salud	Otro:
Bienestar animal	18. ¿Dónde prefiere comprar sustitutos cárnicos?
Preocupación por el medio ambiente	Supermercado
Otro:	Tienda especializada

17. ¿Qué tan interesado estaría en probar nuevos productos de sustitutos cárnicos?	En línea	
Nada interesado	Otro:	
Poco interesado	20. ¿Qué precio considera justo pagar por una porción de sustituto cárnico?	
Medianamente interesado	Menos de \$1	
Muy interesado	Entre \$1 y \$1,50	
19. ¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de sustitutos cárnicos en su punto de venta habitual?	Más de \$1,50	
Muy insatisfecho	21. ¿Qué tan importante es el precio en su decisión de compra de sustitutos cárnicos?	
Insatisfecho	Nada importante	
Indiferente	Poco importante	
Satisfecho	Moderadamente importante	
Muy satisfecho	Muy importante	
22. ¿Cómo calificaría la relación calidad-precio de los sustitutos cárnicos que ha comprado?	24. ¿Qué otros productos considera cuando piensa en alternativas a la carne?	
Muy mala	Tofu	
Mala	Seitán	
Regular	Legumbres y granos	
Buena	Tempeh	
Excelente	Otro:	
23. Si los precios de los sustitutos cárnicos aumentaran, ¿seguiría comprándolos con la misma frecuencia?	25. ¿Qué tan importante es para usted que los sustitutos cárnicos sean elaborados con productos agroecológicos?	
Seguiría comprando con la misma frecuencia	Nada importante	
Continuaría comprando pero con menos frecuencia	Poco importante	
Dejaría de comprar	Moderadamente importante	
27. ¿Cómo prefiere recibir información sobre productos nuevos o promociones relacionados a los sustitutos cárnicos?	Muy importante	
Redes sociales	26. ¿Qué características de un producto de sustituto cárnico lo harían más atractivo para usted?	
Correo electrónico	Precio	
Publicidad en línea	Sabor	
Recomendación de un profesional de la salud de su confianza	Textura	
Otro:	Valor nutricional	
	Otro:	

Anexo C

Combinación de tarjetas para la generación del mapa perceptual



Anexo D

Registro fotográfico de la validación del Mock Up con los consumidores

