



# ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto previo a la obtención del título de Licenciado  
en Administración de Empresas.**

**AUTORES:**

Andrea Priscila Mosquera Cando

María Teresa Grijalva Camino

Melanie Daniela Granja Piedra

Karen Alexandra Castro Clavijo

**TUTOR:** Ing. Edison Eduardo Calva Rengel, MBA.

Propuesta Para la Creación de una Empresa Productora y  
Comercializadora de Alimentos de Origen Vegetal como Alternativa de  
Consumo de Alimentación Saludable en la Ciudad de Quito, para el Año 2023.

Propuesta Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de  
Alimentos de Origen Vegetal como Alternativa de Consumo de Alimentación  
Saludable en la Ciudad de Quito, para el Año 2023.

Por

Andrea Priscila Mosquera Cando

Melanie Daniela Granja Piedra

María Teresa Grijalva Camino

Karen Alexandra Castro Clavijo

Junio 2023

Aprobado:

Edison, E, Calva, R, Tutor

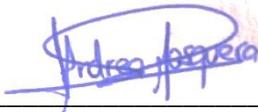


13, junio, 2023

Edison, E, Calva, R.  
Tutor de Proyecto de Investigación  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Nosotras, Andrea Priscila Mosquera Cando, Melanie Daniela Granja Piedra, María Teresa Grijalva Camino, Karen Alexandra Castro Clavijo, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos de Origen Vegetal como Alternativa de Consumo de Alimentación Saludable en la Ciudad de Quito, para el Año 2023**, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Andrea Priscila Mosquera Cando

Correo electrónico: [amosqueraca@uide.edu.ec](mailto:amosqueraca@uide.edu.ec)



---

Melanie Daniela Granja Piedra

Correo electrónico: [amosqueraca@uide.edu.ec](mailto:amosqueraca@uide.edu.ec)



---

María Teresa Grijalva Camino

Correo electrónico: [margrijalvaca@uide.edu.ec](mailto:margrijalvaca@uide.edu.ec)



---

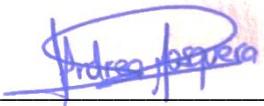
Karen Alexandra Castro Clavijo

Correo electrónico: [kacastrocl@uide.edu.ec](mailto:kacastrocl@uide.edu.ec)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Nosotras, Andrea Priscila Mosquera Cando, Melanie Daniela Granja Piedra, María Teresa Grijalva Camino, Karen Alexandra Castro Clavijo, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Propuesta Para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Alimentos de Origen Vegetal como Alternativa de Consumo de Alimentación Saludable en la Ciudad de Quito, para el Año 2023, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Junio, 2023.



Andrea Priscila Mosquera Cando

Correo electrónico: [amosqueraca@uide.edu.ec](mailto:amosqueraca@uide.edu.ec)



Melanie Daniela Granja Piedra

Correo electrónico: [amosqueraca@uide.edu.ec](mailto:amosqueraca@uide.edu.ec)



María Teresa Grijalva Camino

Correo electrónico: [margrijalvaca@uide.edu.ec](mailto:margrijalvaca@uide.edu.ec)



Karen Alexandra Castro Clavijo

Correo electrónico: [kacastrocl@uide.edu.ec](mailto:kacastrocl@uide.edu.ec)

## **Dedicatoria**

*Dedicamos nuestro proyecto, primero a Dios, por darnos la sabiduría y fortaleza para cumplir con esta meta.*

*A nuestros padres, esposos y familia, por su amor incondicional y apoyo inmenso, también por su motivación para seguir hacia adelante, sin dejar de estar con nosotras en cada paso dado de la búsqueda por ser mejores personas.*

*Y a nosotras mismas por haber cumplido con el objetivo trazado.*

***Melanie, María Teresa y Karen***

## **Dedicatoria**

*Quiero dedicar este proyecto principalmente a Dios por levantarme día a día para enfrentar cada dificultad en la vida, por permitirme cumplir mis sueños, por ser un padre paciente, amoroso y por darme las habilidades necesarias para continuar con éxito mi carrera universitaria; sin su fidelidad nada hubiera sido posible.*

*También se lo dedico a mi hijo Nicolás Clavijo quien ha sido mi mayor motor para nunca rendirme y así poder llegar a ser un ejemplo para él. Quiero que tengas siempre presente que puedes luchar por tus propios ideales.*

***Andrea Mosquera Cando***

## **Agradecimiento**

*Agradecemos a la Universidad Internacional del Ecuador por la enseñanza brindada durante nuestro proceso de formación.*

*A nuestros maestros por darnos sus conocimientos y enseñanzas.*

*A los compañeros de cada materia por su aporte valioso y amistad durante el camino andado.*

*A los familiares y amigos que fueron parte de este trayecto.*

*Y al tutor de este proyecto por su guía y paciencia para completarlo.*

***Melanie, María Teresa y Karen***

## **Agradecimiento**

*No puedo dejar de agradecer en primer lugar a Dios por estar conmigo en los momentos difíciles, todo su apoyo me permitió recomenzar este camino de aprendizaje académico. Sé que nada hubiera sido posible sin su amor incondicional y guía durante este camino.*

*A quienes estuvieron presentes en la realización de esta meta, un sueño tan importante para mí:*

*A mi mamá, Adriana Cando, por animarme desde que me propuse este objetivo, sabía que no iba a ser fácil, pero ella siempre me animaba a continuar hasta el final y no decaer. Su ejemplo fue mi mayor motivación.*

*A mi hijo, Nicolás, por ser paciente y convertirse en un joven responsable durante estos casi 5 años de estudios.*

*Por último, quiero demostrar mi gratitud a Fer y Jazz, quienes conocí al inicio de este camino; más que compañeras se convirtieron en amigas. Gracias por brindarme su ayuda incondicional, sus conocimientos, consejos, por compartir experiencias, llantos, alegrías y celebraciones que hicieron que nuestra amistad se fortaleciera a través de los años.*

***Andrea Mosquera Cando***

## Resumen Ejecutivo

El veganismo nace como una filosofía de vida para tratar de excluir, en la medida de lo posible, la explotación y crueldad hacia los animales usados para alimentación o como sujetos de experimentación para el desarrollo de productos en ciertas industrias. Este estilo de vida es llevado por casi el 3% de la población mundial (Garcia G. , 2022).

La idea de la propuesta para la creación de la empresa parte de ese crecimiento en el consumo de alimentos veganos y fue estructurada utilizando la metodología Design Thinking, para con ello poder comprender de mejor manera las necesidades de ese segmento de mercado y lograr tener un producto testeado para ser comercializado, asegurando que cumple con sus necesidades o deseos.

El producto está diseñado a base de plantas, su presentación principal son hamburguesas y salchichas veganas para parrilla. El producto asegura que todos sus ingredientes son naturales y que en su composición no contiene proteína animal. La marca es Hamburg-Veggie, el slogan “¡No extrañarás las carnes!” y estará disponible con minoristas hasta llegar al consumidor.

En cuanto al análisis financiero, se determinó que el precio de venta al público, por producto, será de 2,43 USD el paquete de 320 gramos que contendrá 4 unidades de hamburguesas de lenteja, asimismo, el paquete de 100 gramos que contiene 4 salchichas veganas tendrá un precio de venta de 2,67 USD.

En cuanto a las perspectivas y proyecciones se realizaron cálculos en tres escenarios (optimista, conservador y pesimista), y se presentan utilidades generadas desde el primer año y también flujos de caja positivos donde se puede ver que el período de recuperación está dado entre el año o año y medio de operaciones.

**Palabras claves:** vegano, saludable, estilo de vida, alimentación, hamburguesas.

## **Abstract**

Veganism was born as a philosophy of life to try to exclude, as far as possible, exploitation and cruelty towards animals used for food or as subjects of experimentation for the development of products in certain industries. This lifestyle is led by almost 3% of the world population (Garcia G. , 2022).

The idea of the proposal for the creation of the company stems from this growth in the consumption of vegan foods and was structured using the Design Thinking methodology, in order to better understand the needs of this market segment and achieve a product tested to be marketed, ensuring that it meets your needs or desires.

The product is designed based on plants, its main presentation is vegan grilled hamburgers and sausages. The product ensures that all its ingredients are natural and that its composition does not contain animal protein. The brand is Hamburg-Veggie, the slogan “You won't miss the meat!” and will be available with retailers all the way to the consumer.

Regarding the financial analysis, it was determined that the retail price, per product, will be \$ 2,43 for the 320-gram package that will contain 4 units of lentil hamburgers, likewise, the 100-gram package that contains 4 vegan sausages will have a sale price of \$3,67.

Regarding the perspectives and projections, calculations were made in three scenarios (optimistic, conservative and pessimistic), and profits generated from the first year and also positive cash flows are presented where it can be seen that the recovery period is between a year or a year and a half of operations.

***Keywords:*** vegan, healthy, lifestyle, food, hamburgers.

## Tabla de Contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Design Thinking.....</b>                      | <b>1</b>  |
| Empatía.....                                     | 2         |
| Definición.....                                  | 5         |
| Ideación .....                                   | 7         |
| Prototipado .....                                | 9         |
| Testeo   | 13        |
| <b>Marco Teórico.....</b>                        | <b>15</b> |
| Antecedentes de la Investigación .....           | 15        |
| Bases Teóricas .....                             | 15        |
| Bases Conceptuales .....                         | 16        |
| <b>Análisis del Macro Entorno – PESTEL .....</b> | <b>18</b> |
| Factor Político .....                            | 18        |
| Factor Económico.....                            | 19        |
| Factor Social.....                               | 20        |
| Factor Tecnológico.....                          | 22        |
| Factor Ecológico.....                            | 23        |
| Factor Legal.....                                | 24        |
| Proveedores .....                                | 26        |
| Clientes.....                                    | 27        |
| Productos Sustitutos .....                       | 28        |
| Nuevos Entrantes.....                            | 29        |
| Rivalidad Competitiva.....                       | 30        |
| <i>Matriz FODA</i> .....                         | 30        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Validación de Factibilidad – Viabilidad -Deseabilidad.....</b> | <b>33</b> |
| <b>Mercado Objetivo.....</b>                                      | <b>35</b> |
| <b>Investigación de Validación de Prototipo.....</b>              | <b>36</b> |
| <b>Mejora del Prototipo .....</b>                                 | <b>40</b> |
| <b>Empaque.....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Diseño .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Logotipo.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Modelo de Negocio Canvas .....</b>                             | <b>43</b> |
| <b>Presentación Producto Mínimo Viable.....</b>                   | <b>44</b> |
| Matriz PMV .....  | 45        |
| Landing Page .....  | 46        |
| <b>PMV Comercial – Modelo de Monetización .....</b>               | <b>47</b> |
| <b>Prototipo Final .....</b>                                      | <b>47</b> |
| <b>Presupuesto .....</b>  | <b>48</b> |
| <b>Plan de Marketing .....</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>Establecimiento de Objetivos .....</b>                         | <b>52</b> |
| <b>Producto .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>Precio .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>Plaza .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>Promoción .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>Procesos .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Operaciones.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Diseño Organizacional .....</b>                                | <b>64</b> |
| <b>Estados Financieros.....</b>                                   | <b>73</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Balance del Proyecto .....</b>                          | <b>73</b> |
| <b>Flujos de Caja .....</b>                                | <b>74</b> |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>                | <b>80</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>                                   | <b>80</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                                | <b>81</b> |
| <b>Referencias .....</b>                                   | <b>82</b> |
| <b>Apéndices .....</b>                                     | <b>89</b> |
| <b>Apéndice A. CUESTIONARIO DIGITAL MÉTODO DELPHI.....</b> | <b>89</b> |
| <b>Apéndice B. CUESTIONARIO FOCUS GROUP .....</b>          | <b>91</b> |

## Lista de Tablas

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>Tabla 1</b>  | <i>Matriz FODA</i> .....                                      | 31 |
| <b>Tabla 2</b>  | <i>Receta hamburguesa de lenteja</i> .....                    | 48 |
| <b>Tabla 3</b>  | <i>Receta salchicha vegana</i> .....                          | 49 |
| <b>Tabla 4</b>  | <i>Pronóstico de ventas conservador</i> .....                 | 50 |
| <b>Tabla 5</b>  | <i>Proyecciones escenario conservador</i> .....               | 50 |
| <b>Tabla 6</b>  | <i>Proyecciones escenario optimista</i> .....                 | 51 |
| <b>Tabla 7</b>  | <i>Proyecciones escenario pesimista</i> .....                 | 51 |
| <b>Tabla 8</b>  | <i>Características del producto</i> .....                     | 53 |
| <b>Tabla 9</b>  | <i>Costo producción unitario hamburguesa de lenteja</i> ..... | 55 |
| <b>Tabla 10</b> | <i>Costo producción salchicha vegana</i> .....                | 55 |
| <b>Tabla 11</b> | <i>Costo de producción insumos hamburguesa</i> .....          | 56 |
| <b>Tabla 12</b> | <i>Costo de producción insumo salchicha</i> .....             | 56 |
| <b>Tabla 13</b> | <i>Cálculo de costos de producción hamburguesas</i> .....     | 56 |
| <b>Tabla 14</b> | <i>Cálculo de costos de producción salchichas</i> .....       | 57 |
| <b>Tabla 15</b> | <i>Costo por unidad</i> .....                                 | 57 |
| <b>Tabla 16</b> | <i>Precio de venta</i> .....                                  | 57 |
| <b>Tabla 17</b> | <i>Perfil profesional gerente</i> .....                       | 67 |
| <b>Tabla 18</b> | <i>Perfil profesional supervisor</i> .....                    | 68 |
| <b>Tabla 19</b> | <i>Perfil profesional ingeniero de alimentos</i> .....        | 69 |
| <b>Tabla 20</b> | <i>Perfil profesional contador</i> .....                      | 70 |
| <b>Tabla 21</b> | <i>Perfil profesional personal de producción</i> .....        | 71 |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>Tabla 22</b> | <i>Perfil Profesional personal de empaquetado</i>               | 72 |
| <b>Tabla 23</b> | <i>Estado de resultados proyectados “escenario conservador”</i> | 73 |
| <b>Tabla 24</b> | <i>Estado de resultados proyectados “escenario conservador”</i> | 74 |
| <b>Tabla 25</b> | <i>Flujo de caja “escenario conservador”</i>                    | 75 |
| <b>Tabla 26</b> | <i>Estado de resultados proyectados “escenario optimista”</i>   | 76 |
| <b>Tabla 27</b> | <i>Flujo de caja “escenario optimista”</i>                      | 77 |
| <b>Tabla 28</b> | <i>Estado de resultados proyectados “escenario pesimista”</i>   | 78 |
| <b>Tabla 29</b> | <i>Flujo de caja “escenario pesimista”</i>                      | 79 |

## Lista de Figuras

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <b>Figura 1</b>  | <i>Etapas de la metodología Design Thinking</i> .....        | 2  |
| <b>Figura 2</b>  | <i>Mapa de empatía</i> .....                                 | 3  |
| <b>Figura 3</b>  | <i>Método Delphi</i> .....                                   | 4  |
| <b>Figura 4</b>  | <i>Matriz de perfil de usuario 1</i> .....                   | 6  |
| <b>Figura 5</b>  | <i>Matriz de perfil de usuario 2</i> .....                   | 6  |
| <b>Figura 6</b>  | <i>Lluvia de ideas</i> .....                                 | 9  |
| <b>Figura 7</b>  | <i>Prototipo hamburguesa de lenteja</i> .....                | 11 |
| <b>Figura 8</b>  | <i>Matriz de impacto y esfuerzo</i> .....                    | 12 |
| <b>Figura 9</b>  | <i>Matriz de elevator pitch</i> .....                        | 14 |
| <b>Figura 10</b> | <i>Marcas de competencia directa</i> .....                   | 29 |
| <b>Figura 11</b> | <i>Embudo de mercado</i> .....                               | 36 |
| <b>Figura 12</b> | <i>Empaque hamburg-veggie</i> .....                          | 41 |
| <b>Figura 13</b> | <i>Diseño de hamburguesa de lenteja Hamburg-Veggie</i> ..... | 42 |
| <b>Figura 14</b> | <i>Logotipo y slogan Hamburg-Veggie</i> .....                | 42 |
| <b>Figura 15</b> | <i>Value canvas Hamburg-Veggie</i> .....                     | 43 |
| <b>Figura 16</b> | <i>Plantilla PMV para Hamburg-Veggie</i> .....               | 45 |
| <b>Figura 17</b> | <i>Landing page Hamburg-Veggie</i> .....                     | 46 |
| <b>Figura 18</b> | <i>Descripción y productos landing page</i> .....            | 48 |
| <b>Figura 19</b> | <i>Prototipo avanzado y etiqueta Hamburg-Veggie</i> .....    | 48 |
| <b>Figura 20</b> | <i>Marca Hamburg-Veggie</i> .....                            | 53 |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Figura 21</b> | <i>Slogan Hamburg-Veggie</i> .....                  | 54 |
| <b>Figura 22</b> | <i>Contraetiqueta Hamburg-Veggie</i> .....          | 54 |
| <b>Figura 23</b> | <i>Canal de distribución</i> .....                  | 58 |
| <b>Figura 24</b> | <i>Procesos estratégicos Hamburg-Veggie</i> .....   | 61 |
| <b>Figura 25</b> | <i>Procesos operativos Hamburg-Veggie</i> .....     | 62 |
| <b>Figura 26</b> | <i>Procesos de soporte Hamburg-Veggie</i> .....     | 63 |
| <b>Figura 27</b> | <i>Despliegue de procesos Hamburg-Veggie</i> .....  | 64 |
| <b>Figura 28</b> | <i>Organigrama estructural Hamburg-Veggie</i> ..... | 65 |
| <b>Figura 29</b> | <i>Organigrama funcional Hamburg-Veggie</i> .....   | 66 |

## **Design Thinking**

Hace algunos años atrás, se creía que la innovación era sinónimo de tecnología; es decir, adaptar únicamente ciertas soluciones tecnológicas a una compañía para que ésta pueda alcanzar sus objetivos de venta o incluso llegar a sobrepasarlos; sin embargo, desde los años 90 nació la ideología de que la innovación se refería al trabajo en conjunto de perfeccionar productos y procesos para incursionar en nuevos mercados y así conocer de cerca las necesidades de los clientes.

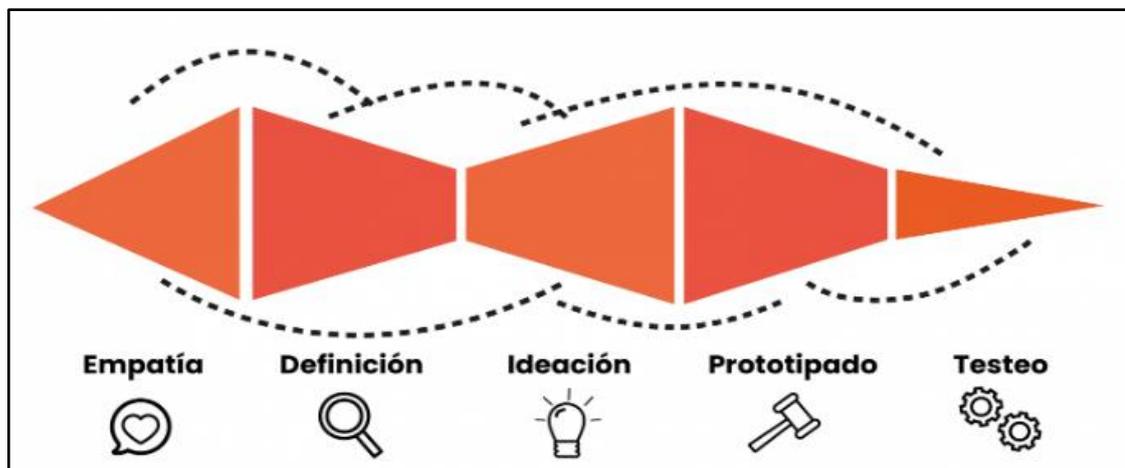
Así es cómo entra el Design Thinking, una herramienta que permite crear ideas innovadoras dentro de un proyecto para entender y atender las necesidades y exigencias reales de cada cliente. Como su nombre lo indica, se hace importante diseñar soluciones que abarquen diferentes puntos de vista del cliente para abordar problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva.

Tal como señala Tim Brown (director ejecutivo de IDEO: empresa pionera de esta metodología) Design Thinking: “es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado” (Cámara de Comercio de España, 2018)

Sus 5 etapas se centran en crear ideas transformadoras que estén direccionadas al usuario y en solucionar sus problemas desatendidos. Además, a lo largo de este proceso es posible avanzar o retroceder hasta lograr los resultados deseados, porque no es un proceso rígido ni estático y se adapta con facilidad para lograr el diseño de los productos o servicios.

**Figura 1**

*Etapas de la metodología Design Thinking*



### **Empatía**

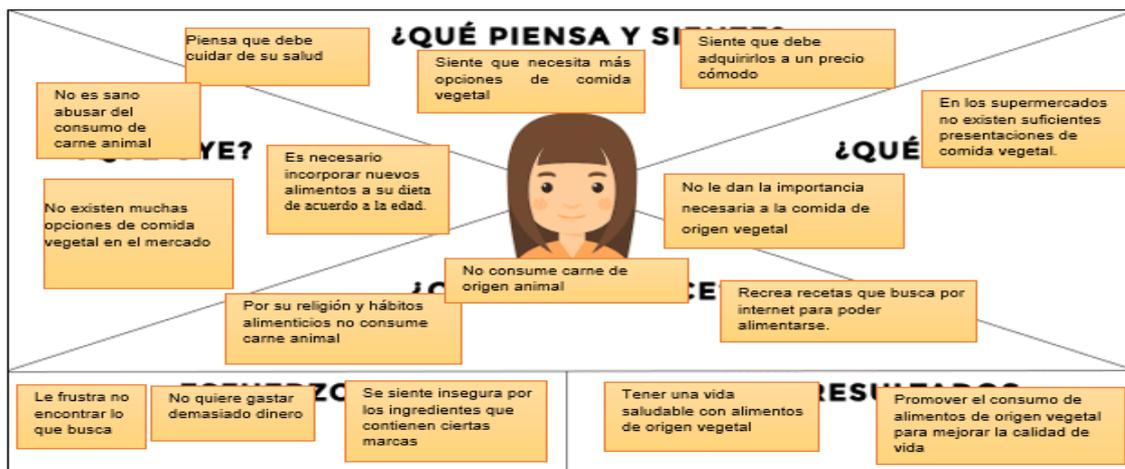
En esta primera etapa se busca colocar al cliente en primer lugar para conocer a profundidad sus deseos, necesidades, problemas y como afectan su cotidianidad para así trabajar sobre ellos y presentar soluciones adaptables a su realidad, pero que satisfagan de manera integral lo mencionado previamente.

La empatía invita a comprender las emociones y los sentimientos de los clientes, y a usar sus zapatos para garantizar que reciban lo que buscan y esto se puede lograr realizando entrevistas que permitan conocer de primera mano los aspectos que se deba considerar para verdaderamente llegar a crear lo que tanto busca el cliente.

Una herramienta poderosa que es necesario utilizar en esta etapa es el mapa de empatía, puesto que él posibilita conocer de mejor manera al usuario para personalizar sus requerimientos; no solo limitando su descripción por su estado civil, edad o clase social sino también conocer en realidad sus gustos, preferencias, como piensa o actúa.

Figura 2

Mapa de empatía



- **¿Qué piensa y que siente?** El usuario siente que es necesario tener más variedad en la comida vegetal, además que debe cuidar su salud y que estos productos deben tener precios cómodos.
- **¿Qué oye?** Oye que no es sano el consumo en exceso de productos de origen animal, que se deben incorporar nuevos alimentos a la dieta de acuerdo a la edad y que no existen muchas opciones en el mercado.
- **¿Qué ve?** Que en los supermercados no existen suficientes opciones de comida vegetal ni que se le da importancia necesaria.
- **¿Qué dice y hace?** Dice que no consume carne de origen animal y lo hace por su religión y hábitos, además que recrea recetas que busca en internet para poder alimentarse bien.
- **¿Cuáles son sus esfuerzos?** Lo frustra no encontrar lo que busca, ni quiere gastar tanto dinero y le da inseguridad los ingredientes de ciertas marcas.

- **¿Cuáles son los resultados?** Poder tener una vida saludable con alimentos de origen vegetal y promover su consumo para mejorar la calidad de vida.

Además de la aplicación de los mapas de empatía, en el proyecto se utilizará también el método Delphi. Este método es capaz de generar predicciones sobre un evento y para ello se utiliza la selección de un grupo de expertos a quienes se les aplica un cuestionario con aspectos relacionados con el tema hacia el futuro. (Quispe, 2011)

### Figura 3

#### *Método Delphi*



El método Delphi tiene tres fases: formulación del problema, elección de expertos y elaboración de cuestionarios (fase paralela al número 2). Para la aplicación en el proyecto se ha encontrado el problema en el **Apartado 1**, para la segunda fase se ha elegido a los miembros conformantes del equipo de trabajo en curso.

El cuestionario, para la entrevista, consta de 5 preguntas de tipo Likert, para medir la puntuación de la ocurrencia, siendo el puntaje mínimo “totalmente en desacuerdo” y el puntaje máximo “totalmente de acuerdo”. El cuestionario fue elaborado usando la herramienta digital de Google Forms y se lo presenta en el

**Apéndice A.**

Después de la recolección de datos se ha encontrado que las expertas consideran que es medianamente rentable la industria de producción de carne, además creen en su mayoría que hay competidores en el campo de producción de alimentos vegetales. También creen que hay apertura suficiente para el mercado de alimentos de origen animal y que es viable la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de los mismos.

### **Definición**

Cuando se habla sobre definición el enfoque viene directamente sobre el tipo de persona por la que se va a resolver un problema, en la cual se deben seleccionar las necesidades esenciales y los grupos de interés a los cuales está enfocado el proyecto, en esto se cuenta con personas expertas en el tema o personas que tienen una necesidad relativa a la encontrada.

Al momento de recopilar toda la información se crea una matriz de perfil de usuario o jobs to be done y se analizan todas las observaciones, necesidades y problemas que provienen de las personas entrevistadas para definir el problema central que se ha identificado. En este caso se tiene la matriz de 2 personas expertas en el tema.

En la **Figura 4** se tiene a una persona que por su religión desde sus inicios se dedicó al consumo de comida vegetal y eso hizo que se incline a la comida vegana consumiendo ya varios años alimentos de ese tipo y, por otro lado, en la **Figura 5**, se tiene a un médico que se especializa en temas de nutrición quien enfoca el tema como una alternativa saludable para las personas en general.

Figura 4

Matriz de perfil de usuario 1

|  <b>Técnica: Perfil de usuario</b><br>Se usa en Definición<br><small>¡Escanea para más info!</small> |  |    |   | Proyecto: Alimentos de productos vegetales<br>Equipo: Grupo 6<br>Fecha: 03 de noviembre de 2022 |
|---|--|---|---|---|
| <b>Nombre</b><br>Luisa Edith Bermúdez Sánchez<br>  | <b>Bio</b><br>Luisa Edith Bermúdez Sánchez nació el 18 de julio de 1972 en la ciudad de Quito. Graduada en la universidad como psicóloga, es de religión adventista a quienes por sus creencias no se les permite consumir carne animal, por lo que tomó la decisión de convertirse en una persona vegana. | <b>Objetivos</b><br>Viajar por el mundo.<br>Conocer personas con gustos similares.<br>Dar a conocer lo que es la alimentación vegana a las personas.  |   |   |
| <b>Frase</b><br>No que quita nada a un ser humano, ser amable con un animal   |  | <b>Frustraciones</b><br>Maltrato animal.  |   |   |
| <b>Edad</b> 50 años<br><b>Profesión</b> Psicóloga<br><b>Estado</b> Casada<br><b>Ciudad</b> Quito  | <b>Personalidad</b><br>Animalista, curiosa, alegre, aventurera.  | El desconocimiento de las personas sobre alimentación.<br>La cotidianidad.  |   |   |
| <b>Anotaciones:</b>   |   | <small>           Somos Dingo, la escuela de diseño estratégico. Apoyamos a empresas a innovar en productos, servicios y procesos a través del diseño y pensamiento y procesos para que mejoren su actividad empresarial.<br/>           En 2014 nacimos Design Thinking en Español, con el objetivo de democratizar el acceso a información sobre el método para toda la Comunidad Hispanohablante. Trabajamos diariamente por mejorar y así ampliar su potencial transformador. Que nuestro esfuerzo sirva a los demás es lo que le da sentido a lo que hacemos, gracias por formar parte de la comunidad!         </small> |  |   |

Figura 5

Matriz de perfil de usuario 2

|  <b>Técnica: Perfil de usuario</b><br>Se usa en Definición<br><small>¡Escanea para más info!</small> |   |    |   | Proyecto: Alimentos de productos vegetales<br>Equipo: Grupo 6<br>Fecha: 03 de noviembre de 2022 |
|---|---|---|---|---|
| <b>Nombre</b><br>Natalia Lizeth Granja Piedra<br>  | <b>Bio</b><br>Natalia Lizeth Granja Piedra nació el 11 de octubre de 1993 en la ciudad de Quito. Graduada en la universidad UTE como médica cirujana, actualmente se encuentra cursando un taller sobre alimentación saludable, debido a que, se inclina por el hábito de la nutrición y salud. | <b>Objetivos</b><br>Impartir conocimientos sobre buena alimentación a la población en general.<br>Ayudar a mejorar la salud de las personas.<br>Mantener actualizados los conocimientos sobre la salud.   |   |   |
| <b>Frase</b><br>La alimentación saludable es lo más importante para un ser humano   |   | <b>Frustraciones</b><br>Obesidad en las personas.<br>Desnutrición infantil.<br>Falta de información.  |   |   |
| <b>Edad</b> 29 años<br><b>Profesión</b> Médica Cirujana<br><b>Estado</b> Soltera<br><b>Ciudad</b> Quito   | <b>Personalidad</b><br>Dinámica, extrovertida, apasionada, divertida, amable, empática.   |   |   |   |
| <b>Anotaciones:</b>   |    | <small>           Somos Dingo, la escuela de diseño estratégico. Apoyamos a empresas a innovar en productos, servicios y procesos a través del diseño y pensamiento y procesos para que mejoren su actividad empresarial.<br/>           En 2014 nacimos Design Thinking en Español, con el objetivo de democratizar el acceso a información sobre el método para toda la Comunidad Hispanohablante. Trabajamos diariamente por mejorar y así ampliar su potencial transformador. Que nuestro esfuerzo sirva a los demás es lo que le da sentido a lo que hacemos, gracias por formar parte de la comunidad!         </small> |  |   |

Al aplicar las matrices de perfil de usuario, se ha encontrado que el consumo de alimentos de origen vegetal se da por evitar el maltrato animal y frenar el

desconocimiento de las personas por la alimentación, también se observa que se busca prevenir la obesidad y sobrepeso en las personas, así como la desnutrición infantil.

### **Ideación**

En esta etapa del design thinking, el equipo de diseño busca que todos los involucrados aporten con ideas creativas e innovadoras y soluciones para los problemas concretos encontrados. Algunas de las herramientas que pueden ser usadas, en esta fase, incluyen la creación de bocetos, escritura de ideas y una muy conocida como es el brainstorming o lluvia de ideas.

La ideación puede ser, a menudo, la etapa que más emociona entre todas las que están incluidas en el Design Thinking porque en ella se generan una gran cantidad de ideas que se ponen a disposición del equipo para ser filtradas y luego encontrar las más prácticas, mejores o las más innovadoras soluciones al problema planteado.

(Interactemos, s.f.)

En la fase de ideación se utilizó la técnica de brainstorming o lluvia de ideas que, dentro de la cultura de innovación empresarial, es uno de los pilares de mayor importancia, ya que puede ser utilizada en cualquier momento o situación para lograr una adecuada inmersión en el reto creativo o de innovación. Los pasos para poder lograr un adecuado brainstorming son:

#### **Ajustar el foco**

Se debe tener como punto partida un reto creativo adecuado, este es uno de los aspectos más importantes en la lluvia de ideas, si se ha llegado al proceso de Design Thinking, es porque se viene de la consecuencia de haber encontrado un foco de acción. Al partir de una pregunta, como reto para la ideación, se debe tomar en cuenta de que esta sea amplia, para tener muchas ideas; pero también específica para evitar la dispersión.

### **Dar el carácter de divertido**

El ejecutar un brainstorming puede llegar a ser muy divertido, pero no se deben olvidar que este proceso exigirá de mucha atención y esfuerzo para lograr salir de la zona de confort y ser más creativos. Para lograr que esto ocurra se debe dar un carácter festivo o divertido al momento donde se pueda incluir comida, ambientación y motivación adecuada para ayudar a que se cumpla el objetivo de generar muchas ideas.

### **Recordar las reglas desde el comienzo y numerar las ideas**

Se debe mencionar desde el inicio que el equipo que realiza la lluvia de ideas deberá: generar la mayor cantidad de ideas, divertirse en el proceso, no decir que “no” a las ideas, aunque estas parezcan locas, ser muy visual en el proceso, no realizar juicios de valor ni juzgar otras ideas, intervenir de manera adecuada para evitar interrupciones y discusiones.

### **Saltar y construir al idear**

Puede suceder que el equipo permanezca enganchado en un determinado punto del brainstorming, puede darse porque no se logra extraer el jugo del diálogo que el equipo está manteniendo. En ese momento es importante que el facilitador intervenga para lograr que la dinámica fluya y puede lograrse mediante plantear una nueva pregunta que permita explorar nuevos caminos de ideación.

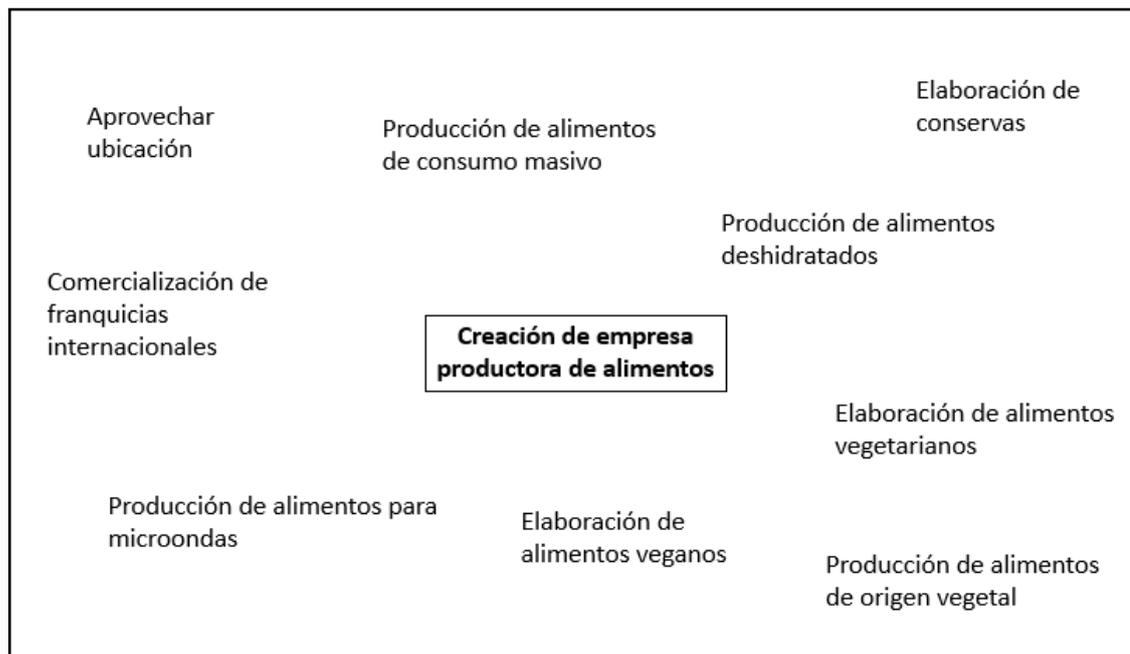
### **Calentar primero**

La lluvia de ideas es divertida y estimulante, pero requiere de estar en constante presión para lograr muchas ideas, para lograr que esto ocurra es importante que los participantes tengan una actividad previa para fomentar la participación, mejorar el enfoque y la libertad creativa. No es necesario que esta sea muy larga ni resulte cansada para el equipo. (Interactemos, s.f.)

Tomando todo lo expuesto previamente, el equipo de trabajo desarrolló el brainstorming o lluvia de ideas, tomando como base el tema principal del proyecto que es la creación de una empresa productora de alimentos. En ella participaron los inversores, el equipo de desarrollo del trabajo y el facilitador.

### **Figura 6**

#### *Lluvia de ideas*



Después de realizar la lluvia de ideas se ha pensado en el desarrollo de un proyecto que permita la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de alimentos de origen vegetal, esto tomando en cuenta la nueva tendencia hacia el cuidado que las personas tienen y su búsqueda de alternativas para tener, a su disposición, alimentos saludables en la ciudad de Quito.

### **Prototipado**

En la cuarta fase del Design Thinking para el desarrollo del presente trabajo se basó para la definición a Carmen Gereá, que el prototipado está relacionada con la mejora continua y el Ciclo de Deming que consiste en un proceso interactivo enfocado en diseñar, implementar, medir y ajustar un plan.

En el caso de un prototipo, se pueden aplicar 4 etapas en el diseño e implementación de una idea (previamente priorizada para pasar al proceso de prototipado). Esta metodología se puede aplicar en el desarrollo de nuevos negocios, prototipado web, prototipado de apps, entre otros entornos.

Etapas para diseñar e implementar un prototipo:

1. Define los requerimientos y variables.
2. Define las herramientas para el diseño y testeo.
3. Testea el prototipo.
4. Analiza los resultados y aprendizajes. (Gerea, 2021)

Con base a esto, el prototipado servirá para definir el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿A quiénes va dirigido?, entendiendo que el objetivo principal es la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos de origen vegetal, que va encaminada a personas veganas, vegetarianas o que quieran mejorar su estilo de vida. Con este producto se busca captar la atención de los usuarios, brindando productos de origen 100% vegetal. Se ha establecido el realizar diferentes procesos para cumplir con la elaboración del proyecto, y entre ellos está:

- Estudios de mercado a un grupo focalizado en la ciudad de Quito.
- Determinación de la capacidad productiva para la realización de los alimentos.
- Selección de empaquetados y presentación del producto al consumidor.
- Establecer costos, gastos y el precio para que sea accesible en comparación a la competencia.
- Comercialización del producto.

**Figura 7**

*Prototipo hamburguesa de lenteja*



En la fase de prototipado se aplicó también la matriz de impacto y esfuerzo, la misma que permite la toma de decisiones con base a la identificación del cambio potencial que pueden darse con determinadas acciones. Para el proyecto se ha medido el impacto y el esfuerzo que el negocio de producción de alimentos vegetales tendría en los consumidores de la ciudad de Quito.

**Figura 8**

*Matriz de impacto y esfuerzo*



Como se puede ver en la **Figura 8** se tiene que el giro de negocio que mejor oportunidad brinda a los interesados del proyecto es la producción y comercialización de alimentos de origen vegetal, orientados a satisfacer las necesidades de un mercado, que crece velozmente, como el vegano, esta matriz fue elaborada con la participación de los interesados del proyecto y se la desarrolló junto con la fase de brainstorming

Se tomaron en cuenta otras ideas como alimentos para perros, importación de marcas con posicionamiento en mercados internacionales y también la producción de alimentos congelados o empacados al vacío para el consumo. Las demás ideas fueron descartadas debido a la falta de conocimiento sobre el tema y a los costos de producción o fabricación que las mismas podrían generar, con la realización de la matriz de impactos del proyecto, el camino hacia la selección de la idea principal del proyecto fue más claro y se obtuvo el punto de partida del mismo.

## Testeo

El testeo puede determinar el éxito o fracaso del proyecto, ya que testear el producto o servicio directamente con el usuario es primordial para saber si se ha logrado dar en el clavo o, por el contrario, si se ha cometido errores al interpretar mal la información que se recogió en la fase de empatizar.

Por lo tanto, en esta fase el apoyo proviene directo de la información de los usuarios potenciales. Y para eso lo primero que se debe tener en cuenta es definir el target, la forma en la que se distribuye la población y cómo se puede hacer para obtener una muestra representativa de esa población para estudiar el producto o servicio. (Iglesias, 2020).

Para el testeo se utilizó la herramienta de focus group, este es un método de investigación cualitativa que junta a varios participantes en una entrevista donde se muestran opiniones relacionadas al producto o servicio presentado. Para el proyecto se reunió a personas de indistinto género y edad y se presentó la idea de la producción de alimentos vegetales.

Con el focus group, realizado con los participantes seleccionados, se ha identificado que existen posibilidades de trabajar con el tipo de productos de origen vegetal y llegar a un mercado que busca priorizar su salud y cuidar de la misma, pero que desea tener alternativas variadas en cuanto a oferta de ese tipo de productos

En esta fase del Design Thinking se utilizó, también, el desarrollo del esquema de elevator pitch presentado en la **Figura 9**, el mismo que permite la presentación resumida y precisa sobre las cualidades del producto o servicio; en este caso se parte de que el producto presentado no viene a reemplazar a los alimentos de origen animal, sino que, será un sustituto adecuado para las mismas.

**Figura 9***Matriz de elevator pitch*

| Elementos           | Características                                | Pitch   |
|---------------------|--|---|
| Público Objetivo    | Personas que buscan mejorar su calidad de vida | Nuestro producto no hará que te olvides de las carnes, pero sí logrará que no las extrañes, "nombre" es un alimento de origen vegetal que se presenta como un sustituto económico, variado y muy adaptable para el consumo regular y el equilibrio de la dieta saludable. |
| Necesidad           | Alimentación saludable                         |   |
| Nombre del Producto | "Por definir"                                  |   |
| Categoría           | Alimentos de origen vegetal                    |   |
| Beneficio Clave     | Dieta más saludable y balanceada               |   |
| Diferenciación      | Económico, variado, adaptable                  |   |

El diseño de la matriz de elevator pitch, fue obtenido con base a la búsqueda de un posicionamiento de producto que no haga pensar a las personas que estos productos reemplazarán a los de origen animal, sino que, se quiere indicar que los productos de origen vegetal serán adecuados como sustitutos ideales para consumo diario y como alternativa saludable en sus cambios de dietas.

## **Marco Teórico**

Es muy valioso para lograr completar el proyecto, el tener un adecuado sustento teórico del mismo para sí poder adquirir el conocimiento necesario para llevar lo aprendido hacia el campo práctico, de igual manera es importante saber cómo se encuentra el panorama político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal relacionado al proyecto.

### **Antecedentes de la Investigación**

Este trabajo se ha llevado a cabo tomando en cuenta las tendencias en el cambio de alimentación y hábitos saludables que las personas están manifestando. Junto con el incremento de personas orientadas hacia el veganismo, el cambio de siglo ha traído nuevos estudios que han empezado a buscar la respuesta sobre si es recomendable dejar a un lado los alimentos de origen animal.

Cuando se habla de alimentación basada en plantas, se hace referencia a una alimentación basada en dietas donde hay un consumo predominante de alimentos de origen vegetal, investigadores indican que este tipo de alimentación tiene impacto directo en la incidencia de la mortalidad de las personas, en varios tipos de cáncer y enfermedades cardiovasculares; con un impacto adicional en la reducción de gasto en salud pública porque hay mejor cuidado de la salud. (Jara, 2022)

### **Bases Teóricas**

En un estudio realizado por Taste Tomorrow, se ha comprobado que el consumo de alimentos de origen vegetal se ha duplicado desde el año 2018 (García G. , Alimentación vegana, tendencia que llegó para quedarse, 2022). Este tipo de alimentación no tiene solo que ver con un incremento en la preocupación por el medio ambiente, sino que viene de una consciencia sobre el impacto que tienen los alimentos en la salud.

La tendencia hacia el consumo de alimentos de origen vegetal se viene dando debido a que las nuevas generaciones y los nativos digitales asocian este tipo de alimentos con el llevar una vida más saludable. Esto ha impactado a nivel social, político, cultural y educativo en el país dando la oportunidad de generar proyectos que basan sus operaciones en ese concepto y atienden las necesidades de las personas que buscan esa opción más saludable.

### **Bases Conceptuales**

Primero se debe entender lo que es el veganismo, de acuerdo a The Vegan Society, el veganismo es “una filosofía y estilo de vida que trata de excluir, en la medida de lo practicable, las formas de explotación o crueldad hacia los animales como alimento, vestimenta o cualquier otro propósito” (National Geographic, 2022)

Esta filosofía nace en 1944, sin embargo, se han encontrado registros de que hace 2000 años las personas ya elegían un estilo de vida vegana, por ello el matemático Pitágoras impulsaba el respeto hacia las distintas especies y él mismo seguía una dieta basada en el consumo de alimentos de origen vegetal.

The Vegan Society, la organización ubicada en el Reino Unido, distingue 6 estilos de dieta basada en el consumo de plantas, donde se hace énfasis en el consumo de alimentos derivados de origen vegetal y reducen el consumo o excluyen totalmente el consumo de productos derivados de origen animal.

- **Vegana:** Excluye todos los productos animales, lo que incluye carnes, lácteos, pescado, huevos y miel.
- **Lacto-vegetariana:** Omite el consumo de carne, pescados, aves y huevos, pero permite el consumo de lácteos.
- **Lacto-ovo vegetariana:** Incluye el consumo de huevos y lácteos, pero no se consume carnes ni pescados.

- **Ovo-vegetariana:** Omite el consumo de carnes magras y blancas, mariscos y lácteos, pero se permite el consumo de huevos.
- **Pesca-vegetariana:** Se incluye a los pescados, lácteos y huevos, pero no se permite la carne.
- **Semi-vegetariana:** Principalmente son vegetarianos, pero consumen carnes blancas, lácteos, huevos y en algunas ocasiones pescados en pequeñas cantidades. (National Geographic, 2022)

Actualmente se estima que el 3% de la población total del mundo menciona ser vegano (Garcia G. , 2022), un estudio revela que en una encuesta se encontró que el 72% de consumidores compra alimentos de origen vegetal y de ellos el 37% hace las compras de forma semanal, con ello también busca cubrir los nutrientes necesarios para una adecuada alimentación.

Siempre existe una frecuente preocupación relacionada al consumo de alimentos de origen vegetal ya que es necesario suplementar ciertos nutrientes que no están presentes en las plantas, uno de los nutrientes que presenta mayor déficit es la vitamina B-12, puesto que las plantas no contienen esa vitamina, sin embargo, esta vitamina es venta libre en las farmacias y es de fácil acceso.

## **Análisis del Macro Entorno – PESTEL**

### **Factor Político**

Se siente una necesidad muy imperiosa de un cambio en el rumbo político del Ecuador, esta es la premisa que arroja un estudio realizado por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, en la provincia de Pichincha que es la más poblada del país con 3,3 millones de habitantes y donde se encuentra también la capital que es Quito.

Este estudio muestra que, al usar una técnica de grupos focales, existe una creciente esperanza a la situación actual del país, la misma que es percibida como catastrófica en los campos económico y social, por las personas encuestadas, quienes tienen como principales preocupaciones el salario bajo, la precariedad laboral y la inseguridad. (CELAG, 2022)

Entre los años 2021 y 2022, la cotidianidad de los ecuatorianos ha venido siendo marcada por una aparente recuperación de la emergencia sanitaria producida por el apareamiento del COVID-19, la crisis de seguridad y una ligera reactivación económica, además de las pugnas políticas y escándalos relacionados con las mismas.

Las cifras del gobierno, en cuanto a uno de sus ejes clave que era la seguridad, son preocupantes, pues se percibe inacción de su parte y un exagerado incremento de cifras de delitos y crisis carcelaria sin precedentes, esto sumado a la falta de seguridad en apoyo al cumplimiento de las leyes por la Policía en cumplimiento de su deber.

A esto se suma una sensación de orfandad política por la carencia de unión en los poderes del estado y la continua confrontación entre los protagonistas del escenario político, asambleístas contra ellos mismos, el ejecutivo contra el legislativo, el judicial con personal que permite el manejo sesgado de las leyes y el poder de participación ciudadana en peligro de ser intervenido.

En junio del año 2022, el gobierno en curso fue sometido a su mayor prueba cuando el sector indígena convocó y plegó a un paro nacional que afectó el diario vivir de habitantes de al menos 18 provincias del Ecuador y llevó a un estado de sitio a la capital de la república y otras ciudades importantes del país.

El gobierno tomó acciones sobre cuatro ejes que le permitieron enfrentar la paralización y lograr una adecuada negociación para dar solución al conflicto, cedió a una buena parte de la agenda propuesta por los manifestantes, entre las acciones tomadas estuvo la reducción de 15 centavos a los precios de las gasolinas extra, ecopaís y también al diésel. (Vaca, 2022)

De este incidente se produjeron mesas de diálogo donde se trataba de encontrar soluciones realizables, a los planteamientos y demandas de los sectores interesados. Algo que interesa al proyecto es que, de esos diálogos, se añadió al Plan Nacional de Desarrollo 2025 objetivos que impulsan la producción y mejora del sector campesino de la Sierra y la Amazonía con apoyo al riego y al incremento de la productividad.

### **Factor Económico**

En cuanto al panorama económico se puede ver que ha presentado signos de recuperación, después de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19, aunque aún no se nota en el mercado laboral, pero sí en el incremento de la inversión privada en el país. Varios sectores han reportado mejoría en cuanto a volumen de inversiones y recaudaciones en el Ecuador.

Sin embargo, las paralizaciones del mes de junio, debido a demandas de sectores indígenas, desaceleró ese crecimiento económico del país en un 0,1% tomando como referencia lo sucedido en el trimestre anterior. Esta variación es el resultado de una contracción del gasto de gobierno del -1,6%, la formación bruta de capital fijo del -2,1% y las importaciones en un -4.1%. (Banco Central del Ecuador, 2022)

El consumo de los hogares ha sido impulsado por el incremento de las remesas, las importaciones y créditos de consumo, además este representa el 65% del Producto Interno Bruto (PIB). También a nivel de industrias se registraron variaciones positivas, entre los más relevantes se puede destacar a:

- Acuicultura y pesca de camarón en 20,3%
- Alojamiento y servicios de comida en 7,9%
- Comunicaciones en 5,8%
- Suministro de electricidad y agua en 5,5%
- Transporte en 5,0%
- Comercio en 4,3%

Los cinco sectores más afectados por el paro nacional de junio, fueron los de hidrocarburos y energía con pérdidas por 330 millones de USD, el comercio con pérdidas de 318 millones de USD, el sector industrial con 227 millones de USD, el sector agrícola perdiendo 80 millones de USD y el sector turístico reportando pérdidas de 56 millones de USD. (Banco Central del Ecuador, 2022)

Se debe recalcar que las cifras de crecimiento trimestrales e interanuales toman en cuenta las pérdidas ocasionadas por las paralizaciones y que en total ascienden a 1.115 millones de dólares, donde 330 millones corresponden al sector petrolero y 785 millones de USD al sector no petrolero. Como consecuencia de los eventos ocurridos, tras el paro, el Banco Central del Ecuador hizo una actualización a la baja para el año 2022 de 2,7%, con la disminución del 0,1% en relación al 2,8% de la previsión anterior.

### **Factor Social**

La adaptación a la nueva realidad posterior al COVID-19, ha puesto en manifiesto grandes cambios en la vida cotidiana de las personas en el Ecuador. Se

presentaron interesantes movimientos sociales y acontecimientos deportivos, así como una presente crisis institucional en determinadas áreas.

La mayor parte del debate se ha presentado en torno a los avances o retrocesos en cuanto a materia de los derechos humanos y problemas sociales que trae consigo el debate por la legalización del aborto por violación. Siendo protagonistas principales, los grupos de y movimientos de mujeres contra grupos más conservadores.

Estas posiciones muy marcadas han complicado el panorama en la Asamblea Nacional y a las organizaciones políticas inmiscuidas en el debate. También se ha puesto más de manifiesto los derechos de la población LGBTI, donde ha habido cambios en cuanto a la forma y una apertura por parte del gobierno central por establecer políticas públicas que luchen contra la discriminación. (Primicias, 2022)

Otro tópico que ha causado conmoción, durante los últimos tiempos, es la crisis carcelaria y la situación que allí se vive, de a poco se cuestiona la escasa atención que reciben las personas privadas de la libertad y el incumplimiento de sus derechos humanos básicos y aquellos que, legalmente, requieren para ser rehabilitados.

La inseguridad está actualmente generalizada en el país, entre los meses de enero y abril del 2021, se registraban 696 muertes violentas en el país; para el año 2022, en ese mismo periodo de tiempo, se registraron 1.241 muertes de ese estilo, lo que representa un crecimiento desmedido del 78,3%. (Primicias, 2022)

Desde el mes de enero hasta mayo del año 2022, la Policía Nacional ha atendido un total de 3.792 aprehensiones de personas por expendio de drogas, donde se detuvo a 4.355 personas por ese delito y también, en ese periodo de tiempo, se ha registrado un decomiso de 87.880,79 kg de droga, lo que representa un incremento del 18% con relación al año 2021, el mismo que fue un año récord en cuanto a decomiso de sustancias estupefacientes.

En cuanto a lo que se refiere a la situación laboral urbana y su mercado laboral, la tasa de desempleo hasta marzo del 2022, estaba ubicada en una tasa del 6,2%, con respecto al empleo inadecuado, este se ubicó en el 52,5%. En el mismo periodo de tiempo, el empleo adecuado alcanzó una tasa de 40,6% del total de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que representa un incremento de 1,6% con respecto a lo alcanzado en marzo del 2021. (Observatorio PyME, 2022)

### **Factor Tecnológico**

Al analizar el factor tecnológico necesario para la elaboración de alimentos procesados se puede ver que son necesarios distintos procesos para eliminar bacterias, pero que no cambien el sabor ni las características organolépticas de los mismos. Con el acceso a nuevas tecnologías de procesamiento se está logrando cambiar esos tratamientos para alimentos procesados.

Existe un crecimiento en la demanda de los alimentos procesados, sean de origen animal o vegetal, y con ello se han venido desarrollando nuevas tecnologías y nuevos métodos de conservación. Entre ellos están procesos no térmicos como el uso de alta presión hidrostática, de ultrasonido, campos magnéticos o el uso de luz blanca. (Juarez, 2020)

Han aparecido alimentos mínimamente procesados y este fenómeno está asociado al cambio en los hábitos de consumo de las personas, pues ahora la demanda exige alimentos de fácil preparación, que requieran de mínimo tiempo de elaboración y que además presenten características que brinden seguridad al consumirlos.

En cuanto a los alimentos como sustitutos a los cárnicos, se puede definir el concepto de alimentos basados en plantas como la referencia a productos elaborados de vegetales y que sirven de alternativa a los de origen animal, incluyendo a la carne, mariscos, huevos y lácteos de origen vegetal.

La tecnología actual para la elaboración de alimentos basados en plantas, como alternativa al consumo de alimentos de origen animal, incluye un nuevo proceso de fermentación que se orienta a conservar fresca la carne alternativa y reducir los niveles de sodio, porque suelen usarse vinagres tamponados o sales como el acetato de sodio como conservantes. (The Food Tech, 2022)

### **Factor Ecológico**

Se ha comprobado que el consumo de alimentos y bebidas de origen vegetal es un pilar muy importante para asegurar una alimentación sostenible, que parta de una producción responsable, que reduzca el impacto ambiental de la producción y que también sea respetuosa con el ecosistema.

Para lograr la preservación del medio ambiente y lograr detener el calentamiento global, se necesita reducir la cantidad de la emisión de gases contaminantes que son expelidos a la atmósfera durante la producción de alimentos. Por esto se vuelve necesario incrementar el consumo de alimentos y bebidas de origen vegetal.

Es importante que las personas desarrollen hábitos de consumo y que estos se adecuen a estilos sostenibles, como los de producción de alimentos de origen vegetal. De acuerdo Food and Agriculture Organization (2022), algunos beneficios de tener una dieta sostenible son:

- Tiene impacto sobre el cambio climático.
- Protege los bosques.
- Mejora la salud y contribuye a la seguridad alimentaria.
- Favorece la supervivencia de especies amenazadas.
- Ayuda a preservar los recursos hídricos.

Es por esto que, al cambiar los hábitos de las personas hacia hábitos de consumo de alimentos basados en plantas, se logra incrementar los niveles de sostenibilidad y se

reducen los impactos negativos por la producción de alimentos y los contaminantes que son emitidos durante su fase de producción.

### **Factor Legal**

En el Plan Nacional de Desarrollo se tiene el Objetivo 3 que busca fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero bajo el enfoque de la economía circular y una de sus metas es aumentar el rendimiento de la productividad agrícola nacional. (SENPLADES, 2022)

Con lo mencionado anteriormente se vuelve pertinente el crear negocios o empresas que puedan aprovechar de manera sustentable ese incremento en la producción buscado, pero que lo hagan de forma innovadora y que aporten, como microempresas, a la dinámica del comercio local y ofrezcan alternativas a las personas que quieren cambiar sus estilos de vida.

Para poder constituir la empresa en el país, se llevará a cabo el siguiente proceso, que de acuerdo a lo mencionado por Delgado (s.f.), incluye algunos procedimientos y requerimientos que van desde la distribución del paquete accionario, presentar 3 posibles nombres, determinar la actividad principal de la empresa y demás que serán descritos a continuación.

- Se debe reservar el nombre de la empresa en la página web de la Superintendencia de Compañías.
- Se deberá hacer el contrato social que regirá la empresa.
- Hay que abrir la cuenta de inversión en el banco, donde los accionistas o socios pondrán el mínimo del capital suscrito.
- Después se debe elevar la escritura pública junto con la reserva del nombre, el certificado de la cuenta y la minuta con los estatutos de la empresa.

- Recibir la aprobación de la Superintendencia de Compañías.
- Esperar la publicación del extracto de resolución de la Superintendencia de Compañías en algunos diarios para publicidad nacional.
- Se debe pagar la patente municipal y obtener el certificado de cumplimiento de obligaciones.
- A continuación, se debe dirigir al Registro Mercantil para inscribir la sociedad.
- Con los registros de la Superintendencia de Compañías y el Registro Mercantil, se formulan los documentos para abrir el RUC de la empresa presentando, además, documentos como: escritura de constitución original y copia, nombramientos originales y copia, copia de cédula y papeletas de votación de los socios, planilla de servicios básicos.
- Al final se deberá presentar en la Superintendencia de Compañías, el RUC y la carta de solicitud del banco con el fin de contar con el valor depositado.
- Para la obtención de los permisos de la ARCSA se deberá presentar el título del técnico responsable, categorización entregada por el Ministerio de la Producción métodos y procesos a emplear en la producción, número de empleados, técnicos y operarios, planos de la empresa con ubicación de equipos, planos de la empresa a escala 1:50, información referente al edificio y detalle de los productos a fabricarse.

Al aprovechar el entorno legal y desarrollar el producto con la pertinencia de la creación amparada en el cumplimiento del objetivo del PNDD y su inversión en la productividad agrícola, se obtendría materia prima orgánica y de calidad para la elaboración de los productos de origen vegetal a comercializar por la empresa.

## Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas Competitivas de PORTER

### Proveedores

En este punto se deben revisar los productores agrícolas que puedan satisfacer la demanda de materia prima para lograr una producción sostenible de alimentos de origen vegetal y poder satisfacer el mercado de las personas que buscan tener alguna alternativa diferente, o más saludable, al consumo de alimentos de origen animal.

Algunos ingredientes que pueden ser usados para la producción de alimentos de origen animal como las carnes, son: la soya, el tofu, garbanzo, frejol, lenteja y seitán; estos ingredientes son mezclados con algunos conservantes que permiten su almacenamiento y aseguran frescura por mayor tiempo. (Vivaburger, s.f.)

En el país existen algunos proveedores de los ingredientes necesarios para la elaboración de alimentos de origen vegetal, estos van desde los mercados y ferias libres, hasta productores locales de los ingredientes necesarios para la elaboración de las carnes de origen vegetal, entre varios se pueden mencionar:

- **Produalipac:** Es una empresa con 6 años en el mercado que se especializa en la importación y comercialización de materia prima, vitaminas y aditivos que son utilizadas en la industria alimentaria, veterinaria, de limpieza y agrícola. Los alimentos requeridos de esta empresa serán: proteína aislada de soya y proteína texturizada de soya.
- **Alitecno:** Es una compañía que ofrece desde empaques para alimentos hasta productos vegetarianos, dentro de la gama de estos productos se ofrecen: carrageninas, proteínas, colorantes naturales, saborizantes, conservantes y proteínas en polvo.
- **Soyafood:** Es una empresa que busca generar conciencia en los consumidores con respecto a su salud y su dieta, por ello ofrece soya

texturizada como parte de su gama de productos para el mercado ecuatoriano.

- **Camari:** Es el Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y es quien apoya el desarrollo del sector popular en el Ecuador, ellos poseen un catálogo de pequeños productores con una amplia variedad de granos y productos orgánicos.
- **Te quiero verde:** Es una tienda que provee un estilo de vida y con él, productos saludables y ecológicos al granel para la vida cotidiana, en esta empresa se puede encontrar variedad de productos como el seitán y la soya.
- **Vector:** Esta empresa está dedicada a la importación y venta de equipos, materiales e insumos para diferentes tipos de industrias, dentro de ellas la alimenticia, ellos disponen de materia prima para la elaboración de alimentos como saborizantes y aditivos alimentarios.
- **Provequim:** Esta compañía tiene 25 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y se dedica a la importación y comercialización de materia prima para la industria, dentro de su cartera de productos se cuenta con conservantes y preservantes para la elaboración de los productos.

### **Clientes**

La producción de alimentos de origen vegetal, va dirigida a consumidores que buscan un estilo de vida saludable y que han desarrollado, como alternativa de consumo, el veganismo con base a su ideología de protección y cuidado hacia los animales o de acuerdo a su preocupación por reducir las preocupaciones por sufrir complicaciones con su salud.

En cuanto a la segmentación específica se busca hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Quito, que tengan de 21 años en adelante, con ingresos o pertenecientes a la clase media, media alta; que estén interesados en alimentos saludables, cuidar su salud, mantengan estilos de vida saludables, que quieran contribuir al cuidado del medio ambiente, que tengan alimentación vegana o vegetariana y que necesiten una alternativa saludable al consumo de alimentos de origen animal.

### **Productos Sustitutos**

Los principales productos sustitutos para el producto elaborado en base de plantas o de origen vegetal, son sin duda los productos de origen animal como carnes de res, cerdo, pollo, pescado, embutidos, huevos y lácteos, que son o están presente de manera habitual en los hábitos de consumo de las personas.

A esto también se le debe agregar el consumo de vegetales y frutas crudas, los negocios que ofrecen variedades en cuanto a alimentación vegetariana o vegana, restaurantes que ofrecen ensaladas o alimentos que no incluyen proteína animal, productos en supermercados posicionados en la mente del consumidor. Los principales competidores detectados en el mercado son: Cordon Green y Veggie deli.

**Figura 10***Marcas de competencia directa*

Para determinar los principales productos sustitutos presentes en el mercado de la ciudad de Quito, se ha realizado una investigación de campo en los principales supermercados, mercados y tiendas en la ciudad y se ha obtenido a 2 competidores importantes como PRONACA y Cordon Green, los mismos que están presentes en puntos de venta de fácil acceso para los consumidores.

### **Nuevos Entrantes**

El mercado de la producción y comercialización de alimentos de origen vegetal, está poco explorado, ya que la tendencia hacia el cuidado de la salud y la conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y el respeto hacia los animales, en el país se encuentra recién en ascenso. El nicho de mercado es pequeño aún y muchos ya han encontrado sus proveedores de productos de origen vegetal.

Esto no disminuye el riesgo de que marcas extranjeras, atraídas por invertir en el país, y el crecimiento sostenido de personas que buscan mejorar su salud y buscan alternativas para reducir o eliminar el consumo de origen animal; se hagan presentes en

el mercado o que inversores nacionales quieran aprovechar ese escenario para crear empresas y productos dirigidos a ellos.

Un ejemplo de esto es la presencia del centro cultural Govindas, el mismo que, desde el año 2018, se especializa en la práctica de actividades como el yoga, meditación, danza, arte y también brinda servicio de alimentación y venta de productos vegetarianos y veganos al público que se encuentra en ese segmento de mercado. Así como Govindas, existen otras alternativas que ya buscan satisfacer las necesidades detectadas en el proyecto. (Fundación Museos de la Ciudad, 2018)

### **Rivalidad Competitiva**

Tomando en cuenta el análisis de las fuerzas anteriores y el creciente interés de las personas por cuidar de su salud y cambiar sus hábitos por unos más saludables, se puede decir que la creación de la empresa de producción y comercialización de productos de origen vegetal tiene buena oportunidad de operar en la ciudad de Quito.

El concepto de las personas de buscar un mejor estilo de vida, hace que la oferta a desarrollar sea adecuada, pero también permite la creación o surgimiento de nuevos productos como competidores. En cuanto a los proveedores, se debe analizar a fondo las características de sus productos para que estos no tengan un alto impacto en los costos y no afecten a la disponibilidad para las operaciones.

### ***Matriz FODA***

Además, se debe tomar en cuenta que en la ciudad y el país existen tiendas y negocios que ya se encuentran ofertando ese tipo de productos y que algunos ya están posicionados en la mente de los consumidores, sin embargo, el proceso de innovación que se lleva a cabo en el proyecto busca generar disrupción en ese mercado y brindar una mejor alternativa a las que ya existen. Con lo mencionado anteriormente se ha

desarrollar la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas o mejor conocida como FODA, presentada en la **Tabla 1**.

**Tabla 1**

*Matriz FODA*

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|---|---|
| 1. Producto natural                                       | 1. Falta de experiencia   |
| 2. Alternativa saludable de consumos                      | 2. Pocos contactos para posicionamiento                           |
| 3. Composición balanceada                                 | 3. Poca tecnología para producción                                |
| 4. Conservantes naturales                                 | 4. Recursos financieros limitados                                 |
| 5. Producto apto para personas con problemas de salud     | 5. Falta de experiencia en procesos de marketing                  |
| <b>Oportunidades</b>                                      | <b>Amenazas</b>   |
| 1. Tendencia de consumo creciente                         | 1. Inestabilidad política   |
| 2. Diversidad agrícola en el país                         | 2. Cambios en legislación   |
| 3. Posibilidad de venta en otras provincias               | 3. Productos sustitutos muy posicionados                          |
| 4. Oportunidad de acceso a créditos para microempresarios | 4. Desconocimiento de los beneficios en el público objetivo       |
| 5. Capacitación brindada por organismos gubernamentales   | 5. Errores de la competencia que afecten el objetivo del producto |

*Nota:* La tabla muestra el análisis FODA.

Como se puede ver en la **Tabla 1**, las fortalezas hacen que la idea de negocio sea adecuada y pertinente, especialmente porque será un producto que tiene impacto directo en la salud de las personas porque es un producto natural que tiene una composición balanceada y utiliza conservantes naturales que puede ser consumido incluso por personas con problemas de salud; en cuanto a las debilidades la falta de experiencia en algunos campos es lo que hay que tratar de mitigar para prevenir posibles desaciertos, se debe reconocer que aún no se tienen suficientes contacto para el posicionamiento del producto y se dispone de poca tecnología para realizar la

producción, esto acentuado por la falta de recursos financieros y la inexperiencia en marketing.

La principal oportunidad está en la tendencia al cambio de consumo de proteínas vegetales que se presta para el aprovechamiento de la diversidad agrícola en el Ecuador y el acceso a créditos para microempresarios, también se debe aprovechar la posibilidad de vender el producto en otras provincias y la capacitación que brindan ciertos organismos gubernamentales.

En cuanto a las amenazas, la principal es la inestabilidad política y social que aqueja al país, lo que trae consigo cambios inesperados en la legislación vigente, además hay amenaza de los productos más posicionados en el mercado y los errores que ellos cometen que afectan a todos los demás productores, otra amenaza importante es el mismo desconocimiento en el resto del mercado de la ciudad.

## **Validación de Factibilidad – Viabilidad -Deseabilidad**

Al usar la metodología de Design Thinking se quiere brindar soluciones a los usuarios, donde confluyan 3 aspectos como: la deseabilidad por parte del usuario final, la factibilidad de la solución y la viabilidad que se enmarca en un modelo de negocio que sea sustentable en el ámbito financiero.

En la propuesta de creación de la empresa productora y comercializadora de productos de alimentos de origen vegetal, se aplicaron encuestas a un pequeño grupo del mercado objetivo para poder conocer el camino adecuado hacia la validación, la factibilidad y la deseabilidad en cuanto al producto a ofertar

### **Factibilidad**

Según Vargas (2018), en la etapa de factibilidad se busca demostrar que el proyecto es capaz de desarrollar e implementar una posible solución al problema encontrado, además de tratar de aprovechar las capacidades y los recursos de la empresa. En esta fase también se prevé si es necesario algún recurso no tomado en cuenta y finalmente saber si el proyecto es favorable o no para el mercado objetivo.

Para comprobar la factibilidad del proyecto de creación de la empresa productora y comercializadora de productos de alimento vegetal, se ha determinado que la tendencia de consumo de alimentos veganos, se está incrementando ya que ahora las perchas de los supermercados y las cartas de los restaurantes incluye ese tipo de alimentos.

De acuerdo a Ugueto (2022) el consumo de alimentos elaborados con proteína vegetal y sustitutos de la proteína animal, se incrementará un 14% hasta el año 2035, ya que la tendencia de consumo se incrementa un 10% anualmente para la marca Cordon Green, que comercializa salchichas de chíá, hamburguesas de lenteja, fréjol y espinaca, chorizo de trigo, postres elaborados con leche de almendras y chocolates keto.

La idea de crear una empresa que comercialice y produzca alimentos hechos con proteína vegetal es factible y se enmarca en la transición que las industrias de alimentos convencionales están teniendo hacia una producción vegana, ofreciendo productos bajo esa línea y comercializándolos para clientes que busquen de ellos.

### **Viabilidad**

Cuando se ha determinado el hecho de que es factible poner en marcha la posible solución al problema detectado, es valioso que la empresa se pregunte si es sostenible a largo plazo, tomando en cuenta que empezaría a incurrir en algunos gastos y regulaciones que deberá evaluar para avanzar con la idea.

La viabilidad para la creación de la empresa productora y comercializadora de alimentos de origen vegetal, proviene de la alta tendencia al cambio de hábitos de alimentación de las personas, a su búsqueda de un estado de salud mejorado y a la toma de conciencia sobre el maltrato animal y su exceso de aprovechamiento en la industria alimentaria. Se tiene información que muestra que en Latinoamérica el porcentaje de poblaciones veganas y vegetarianas oscila entre 6% y el 19% de las poblaciones totales en los países de la región. (Climaterra, 2021)

### **Deseabilidad**

De acuerdo a Vargas (2018), cuando la empresa entre a medir la deseabilidad del producto a ofertar, deberá realizarse cuestionamientos sobre si se tiene una propuesta de valor relevante para el cliente, o si hay mercado para lo propuesto, así como si se cumplirá con la propuesta de valor de forma efectiva y si la propuesta es diferente a lo que ya existe en el mercado.

Según Zauzich (2022) en el proyecto, la deseabilidad parte del veloz cambio en las tendencias de alimentación y la preferencia por alimentarse de forma más consciente y más saludable, además de la complicada situación que se suele tener al

encontrar alimentos de alta calidad y variedad. En un estudio se comprobó que las personas que prefieren alimentos de procedencia vegetal, suelen encontrar menús incompletos.

### **Mercado Objetivo**

De acuerdo con Coba (2022), en la actualidad el mercado de consumo de alimentos de origen vegetal se ha incrementado, de acuerdo a la consultora de consumo Kantar, se puede mencionar que el 42% de los hogares del Ecuador se está preocupando más por cuidar de su salud. En el primer trimestre del año 2022, se tiene un incremento de compras, en el país, de productos saludables en el segmento de consumo masivo o de retail, se tiene registro de productos como cereales light o de granola, edulcorantes y galletas más saludables; también incluye los panes de tipo integral y las bebidas vegetales.

Bajo esta nueva tendencia incluso una gran empresa, como Pronaca que se especializa en la producción de proteína animal, ha decidido incursionar en el mercado innovador de alimentos de origen vegetal con su línea Veggie Deli. Para definir el mercado objetivo se usa, como referencia principal, el estudio de Kantar que indica que los ecuatorianos son ahora un segmento de consumidores que cuida y trata de mejorar su salud, porque el país fue uno de los más golpeados por la pandemia; luego del impacto del COVID-19.

Una gran parte de los pobladores del segmento socioeconómico alto y medio alto decidió ser más consciente sobre lo que consume y demanda de productos que atiendan esa necesidad. Tomando esto en cuenta se ha establecido el siguiente embudo de mercado que resume las acciones que la empresa desarrollará para llegar a la fidelización de los clientes.

**Figura 11***Embudo de mercado*

Lo que se busca al desarrollar el embudo de mercado es atraer a los clientes con el uso de las redes sociales, la participación en las ferias de emprendimiento y campañas de degustación de los productos en diversos espacios y eventos. Luego, en la propuesta de valor se quiere usar la publicidad BTL y potenciar las recomendaciones de los clientes con el “boca a boca”, logrando así una distribución indirecta del catálogo de productos.

En la fase de conversión de leads se desarrollarán promociones y ofertas por tiempo limitado junto a cuponerías de consumo para los clientes, con esto se busca que en la fase de venta se logra expandir la campaña de referidos junto con herramientas digitales como el mailing y ventas en espacios de micro comercio. Si se logra esto, entonces en la venta repetitiva se visitarán restaurantes y se emplearán descuentos al por mayor para lograr fidelizar mejor a los clientes.

### **Investigación de Validación de Prototipo**

Este estudio tiene una metodología cualitativa y cuantitativa, la misma que permitirá determinar la preferencia del mercado objetivos hacia los alimentos

producidos de origen vegetal y sus variaciones con productos sustitutos y más saludables con relación a los producidos de origen animal.

En esta fase del estudio se va a desarrollar un prototipo o modelo del producto, este prototipo puede tomar la forma más cercana al modelo para la venta y ser evaluado, validado y puesto a prueba para poder medir y minimizar el impacto de los riesgos que pudieren aparecer en la fase de producción y ventas. Se utilizará la metodología desarrollada por Tamarak Institute en Canadá denominada evaluación de prototipos, basada en los siguientes pasos.

- **Confirmación del prototipo:** En este punto se evalúa si existe un prototipo con la definición previa, también se decide las partes del prototipo a evaluar y se establece la clase de prototipo a la que enfrenta el proyecto, si este es desechable o evolutivo e incremental.
- **Generación de preguntas:** Con ellas se determina cuáles son los indicadores que servirán para probar el prototipo, estas preguntas establecen la efectividad, viabilidad, escalabilidad y soporte. También permiten analizar si el prototipo puede ser extendido hacia otro contexto.
- **Diseño del método de evaluación:** Se deben tener cuenta principios como la relevancia, para que el equipo evaluador pueda determinar lineamientos y realizar ajustes; también el principio de credibilidad para poder tener la confianza de tomar los resultados de la retroalimentación y los principios de calidad y oportunidad para que los resultados sean obtenidos en tiempo real y que las evaluaciones cumplan con los estándares impuestos.

- **Implementación y adaptación:** Hay que considerar que en esta etapa se pueden hacer ajustes sobre el método de evaluación para profundizar mejor sobre el prototipo o su evolución.
- **Toma de decisiones:** Culminadas las etapas el equipo tomará alguna de las siguientes decisiones: descartar el prototipo (cuando los resultados no son favorables), evolucionar y adaptar el prototipo (adatándolo a un nuevo contexto), pasar a una fase piloto (cuando el prototipo puede probarse en un contexto más global), realizar un escalamiento (donde se determinará la capacidad de operar con volúmenes más significativos y costos competitivos) y continuar con la evaluación (cuando no es posible tener una decisión clara sobre el prototipo).

En el caso del prototipo del proyecto, se tomó en cuenta a un grupo cerrado de familiares y amigos y utilizó una encuesta de 8 preguntas, que buscan encontrar información sobre las características principales para determinar la mejor manera de producir y comercializar los productos de origen vegetal. Aquella encuesta muestra los siguientes resultados.

Como análisis del cuestionario utilizado se puede determinar que la mayoría de personas encuestadas tiene edades que van desde los 26 hasta los 33 años, y que en su mayoría consume alimentos de origen animal entre 4 y 7 veces a la semana, pero la mayoría sí ha escuchado sobre alimentos de origen vegetal, que no tienen que ver con vegetales, frutas, etc.

Se preguntó si consideraría consumir alimentos de origen vegetal como alternativa a los de origen animal y muchas personas lo tomarían en cuenta, además que en cuanto a la preferencia de productos se encontró que las carnes, hamburguesas y

carnes para asado sería las buscadas en supermercados. La mayor parte del grupo habita en el sector norte de la ciudad de Quito.

## **Mejora del Prototipo**

Para conseguir mejorar el prototipo se ha utilizado una herramienta llamada taste panel o también conocida como prueba de evaluación sensorial esta, como lo menciona Tentamus (s.f.), es una evaluación objetiva de diversos productos alimenticios mediante los sentidos humanos, estas pruebas sensoriales implican el uso de métodos científicos para verificar el aspecto, la textura, el sabor y el aroma del producto.

El objetivo de aplicar este análisis en la mejora del prototipo, es poder proporcionar información objetiva y precisa sobre las particularidades sensoriales de los productos existentes y cotejarlos con las propias del producto a desarrollar, de esta manera se podrá seguir mejorando el producto final y definiendo los estándares y los niveles de calidad específicos a cumplir.

### **Empaque**

En el caso del producto se utilizará el empaquetado al vacío, que según Japay (2022), es un proceso que extrae el aire del interior del empaque, convirtiéndose en un método práctico y sencillo para extender la vida útil de los productos. Se usará el empaque al vacío en fundas de PA/PE film coextruido, estas fundas tienen sellos en 3 lados, ideales para el empaque al vacío, estas fundas son hechas con una combinación de 9 capas de nylon, EVOH y polietileno.

**Figura 12***Empaque Hamburg-Veggie*

En la **figura 12** se muestra el empaque que se usará para mantener fresco el producto, este empaque al vacío forma un sello de alta barrera con brillo y transparencia adecuada, polaridad fuerte y muy baja permeabilidad de oxígeno. Este empaque preservará mejor al alimento al reducir la oxidación y prevenir el desarrollo bacteriano, lo que incrementará la fecha de caducidad de entre 3 a 5 veces.

**Diseño**

Para el proyecto, el diseño de los productos de origen vegetal partirá de los usados en el diseño de los productos de origen animal, ya que se busca que las personas los consuman como sustitutos de los cárnicos y ante sus ojos, estos, deberán ser similares entre sí, ante la vista de los usuarios. Así se tiene que las hamburguesas, las salchichas y la carne para parrilla tendrá diseños tradicionales.

**Figura 13***Diseño de hamburguesa de lenteja Hamburg-Veggie***Logotipo**

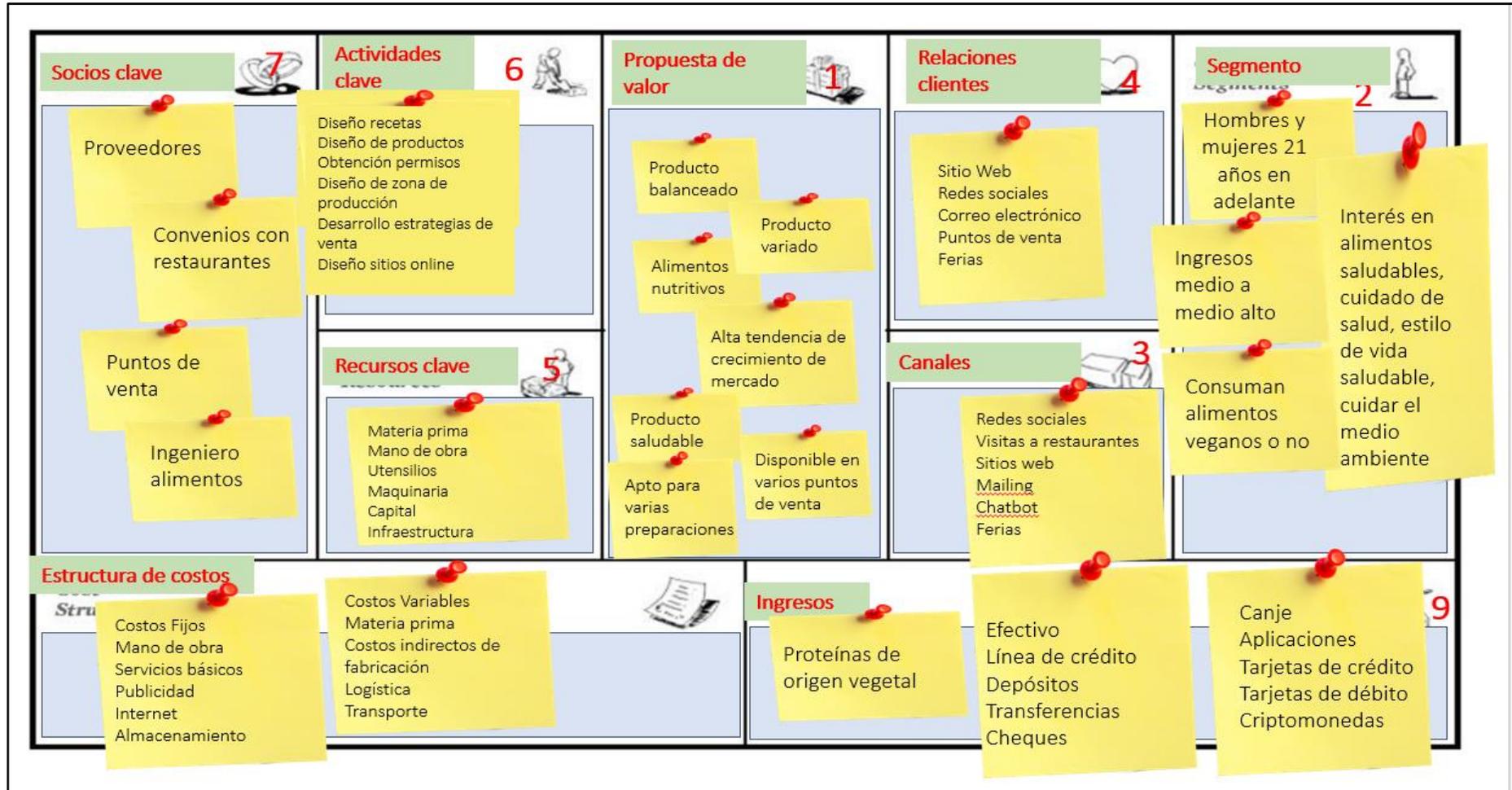
Un logotipo es un símbolo que sirve para identificar al negocio, este distintivo será usado en la etiqueta, sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, empaques, tarjetas de presentación, papelería y demás. El nombre de la empresa es “Hamburg-Veggie” porque el producto es útil para realizar preparaciones como las hamburguesas, pero con base de vegetales y plantas.

**Figura 14***Logotipo y slogan Hamburg-Veggie*

Modelo de Negocio Canvas

Figura 15

Value canvas Hamburg-Veggie



## **Presentación Producto Mínimo Viable**

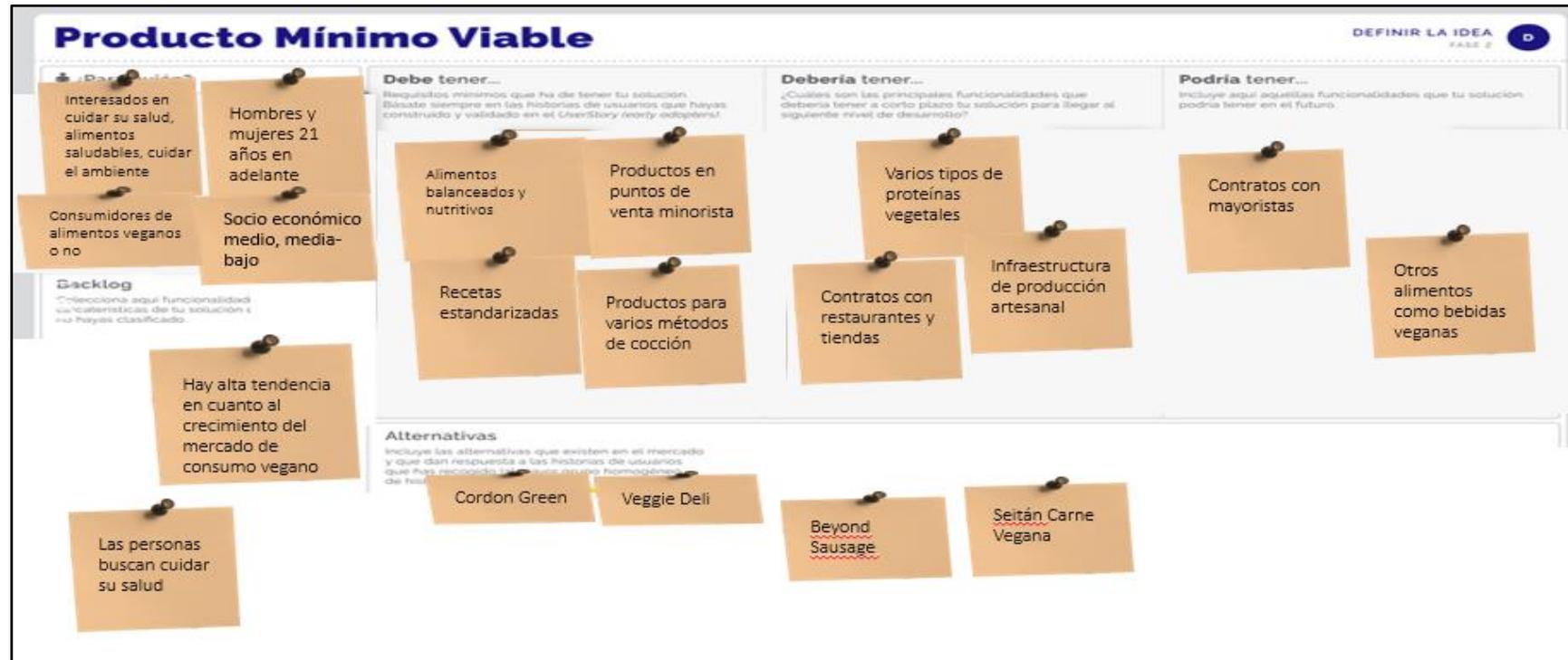
El producto mínimo viable o PMV parte de la idea de desarrollar una versión que permita probar el producto con una inversión y tiempo de desarrollo mínimos, pero ofreciendo el mismo valor que el producto listo y terminado, con esto se logra que la idea sea evaluada para determinar si puede ser aplicada en el desarrollo final.

Con la información recolectada se ha desarrollado la plantilla de producto mínimo viable de Hamburg-Veggie, en esta se establece el segmento al que se dirige, el contenido mínimo del producto, las funcionalidades que debería tener a corto plazo, lo que puede tener a futuro, las otras opciones que hay en el mercado y las posibles experiencias que los consumidores puedan tener, con todo esto se ha elaborado la **Figura 16.**

## Matriz PMV

Figura 16

Plantilla PMV para Hamburg-Veggie



En la plantilla de producto mínimo viable para el producto de Hamburg-Veggie, se ha sintetizado información con respecto al público objetivo, a la realidad prevista del producto, también proyecciones con respecto al futuro a mediano y largo plazo del desarrollo del mismo y un resumen con los competidores encontrados en el mercado y el backlog de las opiniones de los clientes con respecto al producto a comercializar.

## *Landing Page*

Para poder llegar a la presentación del producto ante los posibles consumidores se diseña la landing page, es un sitio donde se presentará el producto y las características del mismo, así como servirá de centro de contacto y ventas para los posibles clientes e interesados en adquirir la oferta de la empresa. Se presenta la **Figura 19** con una vista de la portada de la landing page de Hamburg-Veggie, así como la descripción de la empresa y la cartera de productos.

### **Figura 17**

#### *Landing page Hamburg-Veggie*



**Figura 18***Descripción y productos landing page***PMV Comercial – Modelo de Monetización**

Hamburg-Veggie utilizará un modelo de monetización, para la venta de sus productos, basado en el modelo de precios dinámicos ya que se busca que los clientes dispongan de una serie de productos y precios que son afectados por factores como temporadas, disponibilidad, disponibilidad de pago, análisis de oferta y demanda. Como ejemplo de esto se establecerán precios para la venta al por menor y también precio con descuento para ventas al por mayor.

**Prototipo Final**

Para llevar a cabo la presentación del prototipo avanzado de los productos de origen vegetal se muestra la **Figura 19** que contienen la presentación de la hamburguesa, la misma que permite evidenciar la forma, modelo y permite también observar el producto y cómo este llegará a las manos del consumidor.

**Figura 19**

*Prototipo avanzado y etiqueta Hamburg-Veggie*



### Presupuesto

Para calcular el presupuesto de ventas se ha determinado el precio de venta con la metodología de la fórmula de costo de alimentos por porción, donde se divide el costo del plato sobre el porcentaje ideal de costo de los alimentos. Se debe tomar en cuenta que en el área de alimentos el porcentaje de costo ideal debe estar entre el 25% y 35%. Al ser una idea nueva se pretende usar el costo de 30%.

$$\text{Precio ideal de ventas} = \frac{\text{Costo por porción}}{\text{Porcentaje ideal de costo de alimentos}}$$

**Tabla 2**

*Receta hamburguesa de lenteja*

| Hamburguesa de Lentejas         |          | 80 gramos |               |             |
|---------------------------------|----------|-----------|---------------|-------------|
| Ingredientes                    | Cantidad | Unidad    | Precio por KG | Costo gramo |
| Lentejas                        | 50       | gramos    | 2,79          | 0,1395      |
| Avena en hojuelas               | 20       | gramos    | 1,36          | 0,0272      |
| Cebolla perla                   | 5        | gramos    | 0,51          | 0,00255     |
| Ajo                             | 1        | gramos    | 0,41          | 0,00041     |
| Zanahoria                       | 2        | gramos    | 0,16          | 0,00032     |
| Perejil                         | 2        | gramos    | 4,00          | 0,008       |
| Costo porción                   |          |           |               | 0,17798     |
| Costos Indirectos 3%            |          |           |               | 0,0053394   |
| Costo unidad 80gr               |          |           |               | 0,18        |
| <b>Costo porción 4 unidades</b> |          |           |               | <b>0,73</b> |

*Nota:* La tabla muestra la receta de la hamburguesa de lenteja.

**Tabla 3***Receta salchicha vegana*

| <b>Salchicha vegana</b>  |                 | <b>25 gramos</b> |                                 |                    |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| <b>Ingredientes</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b>    | <b>Precio por KG</b>            | <b>Costo gramo</b> |
| Arroz                    | 15              | gramos           | 2,00                            | 0,03               |
| Colorante                | 0,1             | gramos           | 400,00                          | 0,04               |
| Proteína aislada de soya | 5               | gramos           | 16,00                           | 0,08               |
| Humo líquido             | 0,5             | gramos           | 14,50                           | 0,00725            |
| Ajo                      | 0,5             | gramos           | 0,41                            | 0,000205           |
| Champiñones              | 5               | gramos           | 7,31                            | 0,03655            |
|                          |                 |                  | Costo porción                   | 0,194005           |
|                          |                 |                  | Costos Indirectos 3%            | 0,00582015         |
|                          |                 |                  | Costo unidad 25gr               | 0,20               |
|                          |                 |                  | <b>Costo porción 4 unidades</b> | <b>0,80</b>        |

*Nota:* La tabla muestra la receta de la salchicha vegana.

En el proyecto se introducirán dos productos, las hamburguesas de lenteja y las salchichas veganas, en las **Tablas 2 y 3** se ha calculado el costo de fabricación por unidades; este costo se calculará para el paquete y la porción contenida y se ha determinado que la porción de hamburguesas será de 4 unidades y su costo por empaque de 0,73 centavos y las salchichas de 4 unidades por porción con un costo por empaque de 0,80 dólares.

$$\text{Precio ideal hamburguesas} = \frac{0,73}{30\%} = 2,43$$

$$\text{Precio ideal salchichas} = \frac{0,80}{30\%} = 2,67$$

Al aplicar la fórmula de precio ideal de ventas, con un costo de 30%, se obtienen los resultados siguientes, para la venta de paquetes de hamburguesas de 4 unidades y de 320 gramos se fija el precio de venta en 2,43 USD; mientras que para el paquete de 4 salchichas veganas de 100 gramos se obtiene el precio de venta al público de 2,67 USD.

La venta del producto será focalizada, al inicio, en la ciudad de Quito, que de acuerdo a tasas de El Telégrafo (2023), ha alcanzado una densidad poblacional de

2'735.987 habitantes, tiene 65 parroquias, 32 urbanas y 33 rurales. Se tiene además que en el objetivo se busca captar el 15% de la cuota de mercado, lo que representa un total de 410.398,05 posibles clientes. Se resume el presupuesto de ventas en la **Tabla 4**.

**Tabla 4**

*Pronóstico de ventas conservador Hamburg-Veggie*

| <b>Producto</b> | <b>PVP</b> | <b>Demanda</b> | <b>Ventas anuales</b> |
|-----------------|------------|----------------|-----------------------|
| Hamburguesas    | 2,43       | 24.623,88      | 59.836,04             |
| Salchichas      | 2,67       | 24.623,88      | 65.745,77             |
| <b>TOTAL</b>    |            |                | <b>125.581,80</b>     |

*Nota:* La tabla muestra el pronóstico de ventas conservador.

Como se puede ver por la venta de las hamburguesas de lenteja y las salchichas veganas y con una captación del 15% de la demanda potencial del mercado, se ha determinado que las ventas por año conservadoras serían de 59.836,04 dólares en hamburguesas y 65.745,77 dólares en salchichas, dando un total anual de 125.581,80 dólares. Con ello se procede a calcular las proyecciones para los próximos 5 años en 3 escenarios el conservador, optimista y pesimista.

**Tabla 5**

*Proyecciones escenario conservador*

| <b>Productos</b> | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hamburguesas     | 59.836,04         | 62.073,90         | 64.395,47         | 66.803,86         | 69.302,32         |
| Salchichas       | 65.745,77         | 68.204,66         | 70.755,51         | 73.401,77         | 76.147,00         |
| <b>Total</b>     | <b>125.581,80</b> | <b>130.278,56</b> | <b>135.150,98</b> | <b>140.205,63</b> | <b>145.449,32</b> |

*Nota:* La tabla muestra la proyección del escenario conservador.

Como puede observarse en el escenario conservador se proyectan ventas para 5 años que van desde los 125.581,80 dólares en el año 1 hasta los 145.449,32 dólares, esto tomando en consideración que se ha captado el 15% de la cuota de mercado y se tiene una inflación del 4% anual.

**Tabla 6***Proyecciones escenario optimista*

| <b>Productos</b> | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hamburguesas     | 71.803,24         | 74.488,68         | 77.274,56         | 80.164,63         | 83.162,79         |
| Salchichas       | 78.894,92         | 81.845,59         | 84.906,62         | 88.082,12         | 91.376,40         |
| <b>Total</b>     | <b>150.698,16</b> | <b>156.334,28</b> | <b>162.181,18</b> | <b>168.246,75</b> | <b>174.539,18</b> |

*Nota:* La tabla muestra proyección del escenario optimista.

Como puede observarse en el escenario optimista se proyectan ventas para 5 años que van desde los 150.698,16 dólares en el año 1 hasta los 174.539,18 dólares, esto tomando en consideración que se ha captado el 20% de la cuota de mercado y se tiene una inflación del 4% anual.

**Tabla 7***Proyecciones Escenario Pesimista*

| <b>Productos</b> | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Hamburguesas     | 39.890,69        | 41.382,60        | 42.930,31        | 44.535,91        | 46.201,55        |
| Salchichas       | 43.830,51        | 45.469,77        | 47.170,34        | 48.934,51        | 50.764,66        |
| <b>Total</b>     | <b>83.721,20</b> | <b>86.852,38</b> | <b>90.100,65</b> | <b>93.470,42</b> | <b>96.966,21</b> |

Como puede observarse en el escenario pesimista se proyectan ventas para 5 años que van desde los 83.721,20 dólares en el año 1 hasta los 96.966,21 dólares, esto tomando en consideración que se ha captado el 10% de la cuota de mercado y se tiene una inflación del 4% anual.

## **Plan de Marketing**

### **Establecimiento de Objetivos**

#### **Objetivo general**

Crear una empresa productora y comercializadora de alimentos de origen vegetal, con una captación del 15% de cuota de mercado, como alternativa de consumo de alimentación saludable en la ciudad de Quito, para el año 2023.

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar la marca para la comercialización de los productos de la empresa Hamburg-Veggie.
- Desarrollar estrategias de producto, precio, plaza y promoción para el posicionamiento de la marca y alcanzar un porcentaje de ventas del 15%.
- Establecer el presupuesto semestral de marketing para el desarrollo del plan.

### **Producto**

#### **Tipo de producto**

En el caso de Hamburg-Veggie, los productos que se ofrecen son alimentos veganos y basados en una composición nutricional adecuada y balanceada para que las personas que desean cuidar su salud y cambiar sus hábitos de consumo, dispongan de alternativas para disfrutar de platillos con buen sabor y con las características que ellos desean.

Los productos del negocio son de dos tipos, hamburguesas y salchichas, ambas elaboradas con productos exclusivamente de origen vegetal y pensadas en brindar un sabor similar y textura parecida a la de los productos elaborados con base de alimentos

de origen animal, es decir, que se busca que los consumidores no diferencien los productos Hamburg-Veggie de los que se encuentran ya en el mercado.

### Características del producto

**Tabla 8**

*Características del producto*

| Producto     | Base              | Peso unitario | Empaque | Peso empaque | Precio venta |
|--------------|-------------------|---------------|---------|--------------|--------------|
| Hamburguesas | Lenteja           | 80 gr.        | Vacío   | 320 gr.      | 2,43         |
| Salchichas   | Arroz y Champiñón | 25 gr.        | Vacío   | 100 gr.      | 2,67         |

*Nota:* La tabla muestra las características del producto.

### Diseño de la marca

La marca del producto es Hamburg-Veggie y está compuesta de dos términos, “Hamburg” porque lo que se quiere brindar con el producto es la alternativa, a personas que cuidan de su salud con el consumo de alimentos veganos, para disfrutar de asados o hamburguesas sin sentirse excluidos, y de “Veggie” porque la composición del producto es netamente con base de plantas y de proteína vegetal, como se muestra en la

**Figura 21.**

**Figura 20**

*Marca Hamburg-Veggie*



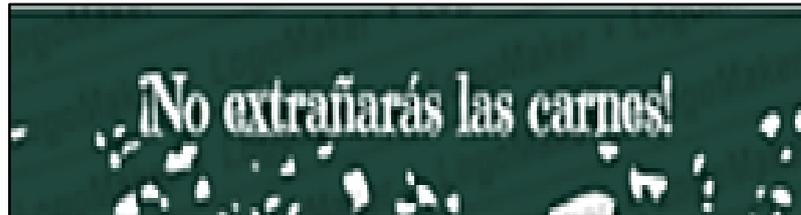
### Slogan de la marca

El slogan que representa lo que la empresa quiere tener como estandarte es “No extrañarás la carne”, busca que las personas quienes gustan de cuidar su salud no

extrañen la proteína de origen animal y que disfruten de alimentos elaborados con base de plantas sin pérdida de cualidades en la presentación de platos como hamburguesas, hot dogs, etc.

### Figura 21

*Slogan Hamburg-Veggie*



### Empaque de la marca

En cuanto a la presentación y empaque, el mismo será sellado al vacío para conservar las características de los productos. Este empaque presenta la etiqueta, con el gramaje y la contraetiqueta con los demás requerimientos como el semáforo nutricional y la composición como se ve en la **Figura 22**.

### Figura 22

*Contraetiqueta Hamburg-Veggie*



**Precio****Tabla 9***Costo producción unitario hamburguesa de lenteja*

| <b>Hamburguesa de Lentejas</b> |                 | <b>80 gramos</b> |                                 |                    |
|--------------------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| <b>Ingredientes</b>            | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b>    | <b>Precio por KG</b>            | <b>Costo gramo</b> |
| Lentejas                       | 50              | gramos           | 2,79                            | 0,1395             |
| Avena en hojuelas              | 20              | gramos           | 1,36                            | 0,0272             |
| Cebolla perla                  | 5               | gramos           | 0,51                            | 0,00255            |
| Ajo                            | 1               | gramos           | 0,41                            | 0,00041            |
| Zanahoria                      | 2               | gramos           | 0,16                            | 0,00032            |
| Perejil                        | 2               | gramos           | 4,00                            | 0,008              |
|                                |                 |                  | Costo porción                   | 0,17798            |
|                                |                 |                  | Costos Indirectos 3%            | 0,0053394          |
|                                |                 |                  | Costo unidad 80gr               | 0,18               |
|                                |                 |                  | <b>Costo porción 4 unidades</b> | <b>0,73</b>        |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de la hamburguesa de lenteja.**Tabla 10***Costo producción unitario salchicha vegana*

| <b>Salchicha vegana</b>  |                 | <b>25 gramos</b> |                                 |                    |
|--------------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|--------------------|
| <b>Ingredientes</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b>    | <b>Precio por KG</b>            | <b>Costo gramo</b> |
| Arroz                    | 15              | gramos           | 2,00                            | 0,03               |
| Colorante                | 0,1             | gramos           | 400,00                          | 0,04               |
| Proteína aislada de soya | 5               | gramos           | 16,00                           | 0,08               |
| Humo líquido             | 0,5             | gramos           | 14,50                           | 0,00725            |
| Ajo                      | 0,5             | gramos           | 0,41                            | 0,000205           |
| Champiñones              | 5               | gramos           | 7,31                            | 0,03655            |
|                          |                 |                  | Costo porción                   | 0,194005           |
|                          |                 |                  | Costos Indirectos 3%            | 0,00582015         |
|                          |                 |                  | Costo unidad 25gr               | 0,20               |
|                          |                 |                  | <b>Costo porción 4 unidades</b> | <b>0,80</b>        |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de la salchicha vegana.

Al aplicar la fórmula para las hamburguesas, con costo de producción para el empaque de 4 unidades de 0,73 centavos, se ha calculado un precio de venta por empaque de 2,50 dólares; mientras que para el precio de venta de las salchichas se utilizó la misma metodología teniendo un paquete de 4 unidades con costo de 0,80 centavos calculando un precio de venta de 2,60 dólares.

**Tabla 11***Costo de producción insumos*

| <b>Hamburguesa de Lentejas</b> |                 | <b>80 gramos</b>     |                        |
|--------------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| <b>Ingredientes</b>            | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b>        | <b>Costo por gramo</b> |
| Lentejas                       | 50              | gramos               | 0,1395                 |
| Avena en hojuelas              | 20              | gramos               | 0,0272                 |
| Cebolla perla                  | 5               | gramos               | 0,00255                |
| Ajo                            | 1               | gramos               | 0,00041                |
| Zanahoria                      | 2               | gramos               | 0,00032                |
| Perejil                        | 2               | gramos               | 0,008                  |
|                                |                 | Costo porción        | 0,17798                |
|                                |                 | Costos Indirectos 3% | 0,0053394              |
|                                |                 | Costo unidad 80gr    | 0,1833194              |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de insumos.

**Tabla 12***Costo de producción insumos salchicha*

| <b>Salchicha vegana</b>  |                 | <b>25 gramos</b>     |                        |
|--------------------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| <b>Ingredientes</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b>        | <b>Costo por gramo</b> |
| Arroz                    | 15              | gramos               | 0,03                   |
| Colorante                | 0,1             | gramos               | 0,04                   |
| Proteína aislada de soya | 5               | gramos               | 0,08                   |
| Humo líquido             | 0,5             | gramos               | 0,00725                |
| Ajo                      | 0,5             | gramos               | 0,000205               |
| Champiñones              | 5               | gramos               | 0,03655                |
|                          |                 | Costo porción        | 0,194005               |
|                          |                 | Costos Indirectos 3% | 0,00582015             |
|                          |                 | Costo unidad 25gr    | 0,20                   |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de insumos de la salchicha vegana.

**Tabla 13***Cálculo de costos de producción hamburguesas*

| <b>Ingredientes</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b> | <b>Precio por KG</b> | <b>Precio por gramo</b> | <b>Costo por ingrediente</b> |
|---------------------|-----------------|---------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Lentejas            | 50              | gramos        | 2,79                 | 0,00279                 | 0,1395                       |
| Avena en hojuelas   | 20              | gramos        | 1,36                 | 0,00136                 | 0,0272                       |
| Cebolla perla       | 5               | gramos        | 0,51                 | 0,00051                 | 0,00255                      |
| Ajo                 | 1               | gramos        | 0,41                 | 0,00041                 | 0,00041                      |
| Zanahoria           | 2               | gramos        | 0,16                 | 0,00016                 | 0,00032                      |
| Perejil             | 2               | gramos        | 4,00                 | 0,004                   | 0,008                        |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de la hamburguesa de lenteja.

**Tabla 14***Cálculo de costos de producción salchichas*

| <b>Ingredientes</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b> | <b>Precio por KG</b> | <b>Precio por gramo</b> | <b>Costo por ingrediente</b> |
|--------------------------|-----------------|---------------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Arroz                    | 15              | gramos        | 2,00                 | 0,002                   | 0,03                         |
| Colorante                | 0,1             | gramos        | 400,00               | 0,4                     | 0,04                         |
| Proteína aislada de soya | 5               | gramos        | 16,00                | 0,016                   | 0,08                         |
| Humo líquido             | 0,5             | gramos        | 14,50                | 0,0145                  | 0,00725                      |
| Ajo                      | 0,5             | gramos        | 0,41                 | 0,00041                 | 0,000205                     |
| Champiñones              | 5               | gramos        | 7,31                 | 0,00731                 | 0,03655                      |

*Nota:* La tabla muestra el costo de producción de la salchicha vegana.

**Tabla 15***Costo por unidad*

| <b>Producto</b>        | <b>Peso</b> | <b>Unidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Porción</b> | <b>Porción empaque</b> | <b>Costo por empaque</b> |
|------------------------|-------------|---------------|--------------|----------------|------------------------|--------------------------|
| Hamburguesa de lenteja | 80 gr.      |               | 0,18         | 4 unidades     | 320 gramos             | 0,73                     |
| Salchicha vegana       | 25 gr.      |               | 0,20         | 4 unidades     | 100 gramos             | 0,80                     |

*Nota:* La tabla muestra el costo por unidad de los productos.

**Tabla 16***Precio de venta*

| <b>Producto</b>        | <b>Peso</b> | <b>Unidad</b> | <b>Porción</b> | <b>Porción empaque</b> | <b>Precio de venta</b> |
|------------------------|-------------|---------------|----------------|------------------------|------------------------|
| Hamburguesa de lenteja | 80 gr.      |               | 4 unidades     | 320 gramos             | 2,43                   |
| Salchicha vegana       | 25 gr.      |               | 4 unidades     | 100 gramos             | 3,67                   |

*Nota:* La tabla muestra el precio de venta de los productos.

## **Plaza**

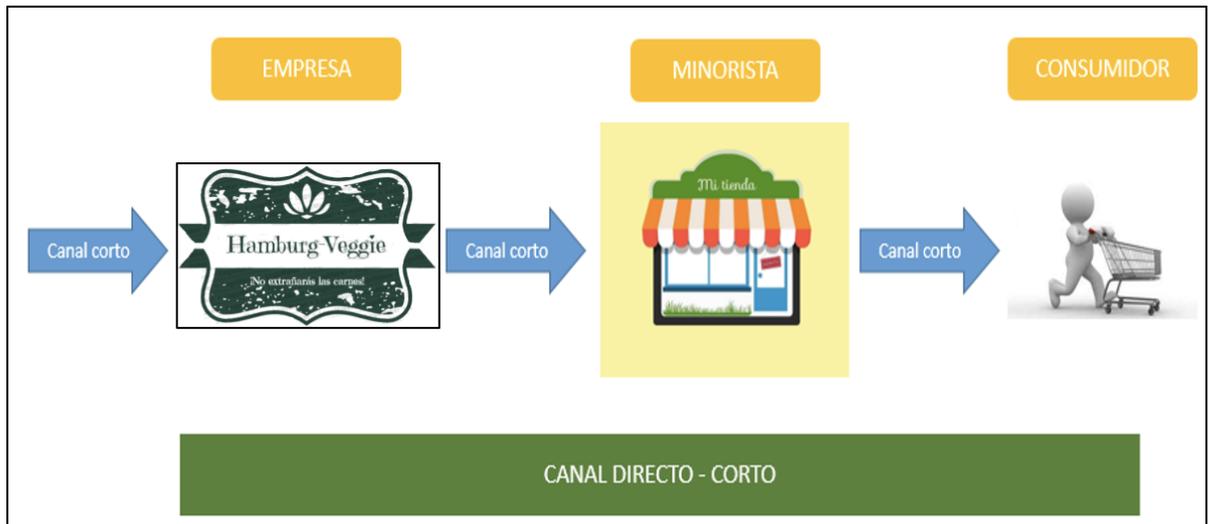
La venta del producto será focalizada, al inicio, en la ciudad de Quito, que de acuerdo a tasas de El Telégrafo (2023), ha alcanzado una densidad poblacional de 2'735.987 habitantes, tiene 65 parroquias, 32 urbanas y 33 rurales. La comercialización del producto está pensada en las tiendas mayoristas como las pertenecientes al grupo La Favorita y El Rosado como estrategia de penetración intensiva.

Los canales de distribución que Hamburg-Veggie utilizará podrán ser directos, cortos o largos, siendo el corto el escogido en el proyecto; en este tipo de canal el producto llega desde la productora, hacia el minorista y por último a manos del

consumidor. Este canal resulta ideal para poder ubicar el producto en las tiendas mencionadas como plazas principales de comercialización de los productos.

**Figura 23**

*Canal de distribución*



## Promoción

### Mercadeo directo

En el proyecto se propone el manejo de un mercadeo directo del producto al estar presentes en ferias de emprendimiento, tanto las organizadas por empresas privadas como las de ámbito público; además se realizarán visitas a restaurantes con ofertas para fomentar la compra de los productos de Hamburg-Veggie, siendo la principal forma de venta directa, la colocación del producto en perchas de supermercados de alcance local.

### Publicidad

Para el desarrollo de la publicidad, se utilizará medios ATL como pautas en radio o anuncios en prensa para lograr masificar la marca y buscar un posicionamiento eficaz de los productos, pero enfocará su estrategia en los medios BTL, donde podrá

segmentar de forma más específica al público objetivo y lograr incrementar el porcentaje de captación junto con la fidelización de los clientes.

- En Facebook e Instagram se desarrollarán campañas online, que incrementen la atracción en el embudo de ventas.
- Se desarrollarán sorteos en vivo mediante Instagram y entregas de regalos a los miembros de la comunidad de los sitios o redes de la marca.
- Se desarrollarán campañas para el posicionamiento de la landing page, enfocado en empresas, comercios y restaurantes para ubicar el producto.
- El branding empresarial será una herramienta importante y se lo establecerá con la búsqueda de auspicios.
- También se crearán estrategias para reforzar el boca a boca y con ello alcanzar un desarrollo eficiente de la comercialización de los productos.

## **Procesos**

### **Operaciones**

El éxito empresarial será asegurado cuando las compañías propongan y tenga procesos bien definidos y que aseguren la constancia en la calidad de la manufactura o la prestación de servicios. Contar con manuales o reglamentos establecidos, hace que se logre cumplir, de mejor forma, las necesidades o deseos de los clientes garantizando la satisfacción con el producto recibido y el servicio brindado.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, Hamburg-Veggie propone el desglose de los procesos estratégicos, operativo y de soporte que aseguren la calidad en los productos elaborados por la empresa. El desarrollo de las recetas, los planes de marketing y los procesos de limpieza e inoculación, serán tomados en cuenta en la planificación de procesos de la empresa.

### **Procesos estratégicos**

Se refiere a aquellos procesos creados para determinar tanto políticas internas, estrategias, objetivos como metas de nuestro negocio, asegurando de que éstas se cumplan; es decir, a fin de determinan a qué dirección debe ir dirigida Hamburg-Veggie para un adecuado posicionamiento de la marca.

**Figura 24**

*Procesos estratégicos Hamburg-Veggie*

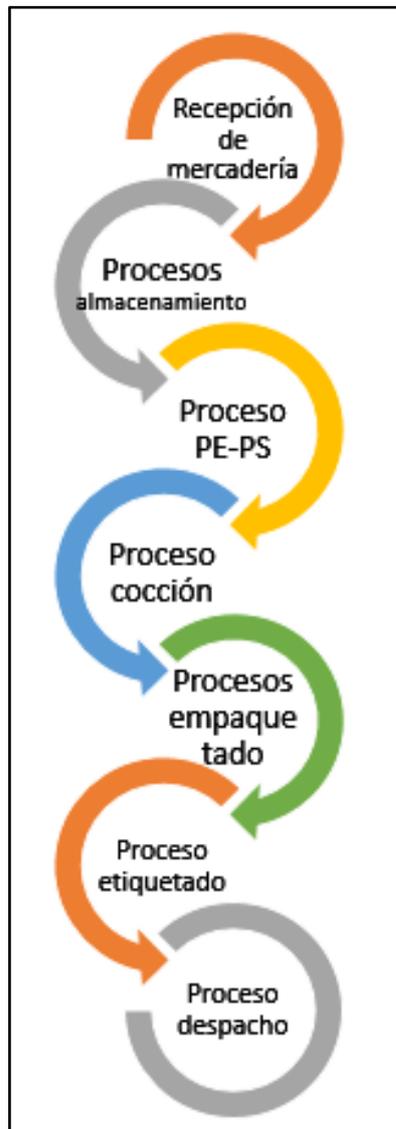


### **Procesos operativos**

Se traducen como actividades claves directamente relacionadas que permitan generar un resultado satisfactorio para el negocio. Éstos son implementados para mejorar el funcionamiento interno de Hamburg-Veggie, satisfacer necesidades de los clientes y posteriormente ser valorados por accionistas y consumidores.

**Figura 25**

*Procesos operativos Hamburg-Veggie*

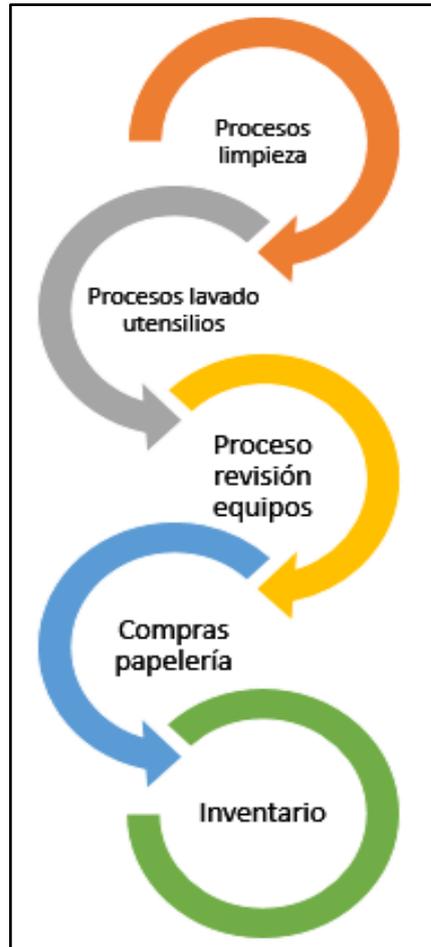


### **Procesos de soporte**

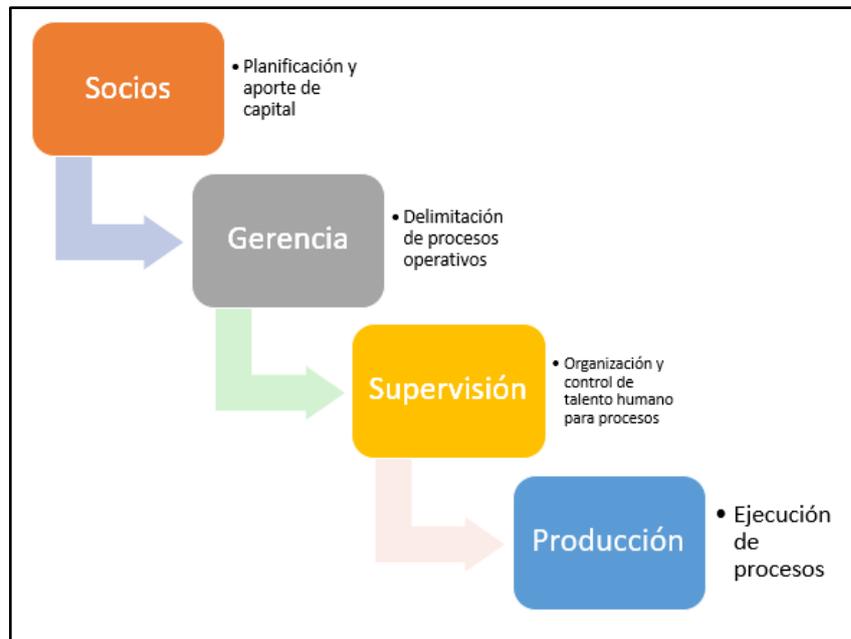
Son aquellos que trabajan directamente con los procesos operativos pues son actividades que brindan seguimiento y control de procesos principales para alcanzar los objetivos de cada área del negocio.

**Figura 26**

*Procesos de soporte Hamburg-Veggie*



Los procesos estratégicos, operativos y de soporte de Hamburg-Veggie sirven para lograr y mejorar sus niveles de producción y ventas, garantizando la satisfacción en cuanto a cantidad, sabor y calidad en las características de sus productos como las hamburguesas y salchichas elaboradas con base de plantas. La gerencia determinará también a los responsables de los procesos y las actividades a cumplir en ellos, para el efecto se ha elaborado el despliegue de procesos.

**Figura 27***Despliegue de procesos Hamburg-Veggie***Diseño Organizacional**

El diseño organizacional de Hamburg-Veggie se ha estructurado para mantener de manera ordenada y organizada la distribución de las diferentes unidades organizativas, asignando tareas, funciones y responsabilidades para una adecuada interrelación entre estas.

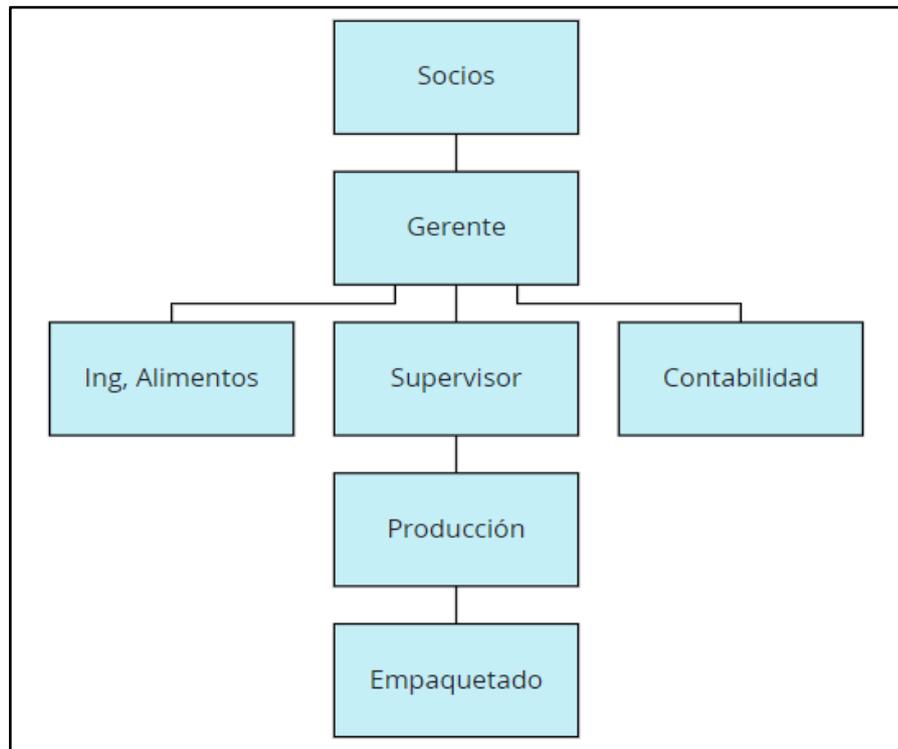
Esta estructura permite un proceso adecuado de toma de decisiones ya que permite tomar en cuenta factores ambientales, tecnológicos y la elección de estrategias adecuadas para satisfacer la demanda de clientes, proveedores y entidades gubernamentales.

**Organigrama estructural**

La representación gráfica que se observa en la **Figura 28** es el modelo jerárquico que el negocio utiliza para determinar la dirección y supervisión de las actividades. Éste señala tanto las áreas administrativas y operativas del negocio así como la relación que existe entre cada unidad para que funcione de manera apropiada.

**Figura 28**

*Organigrama estructural Hamburg-Veggie*

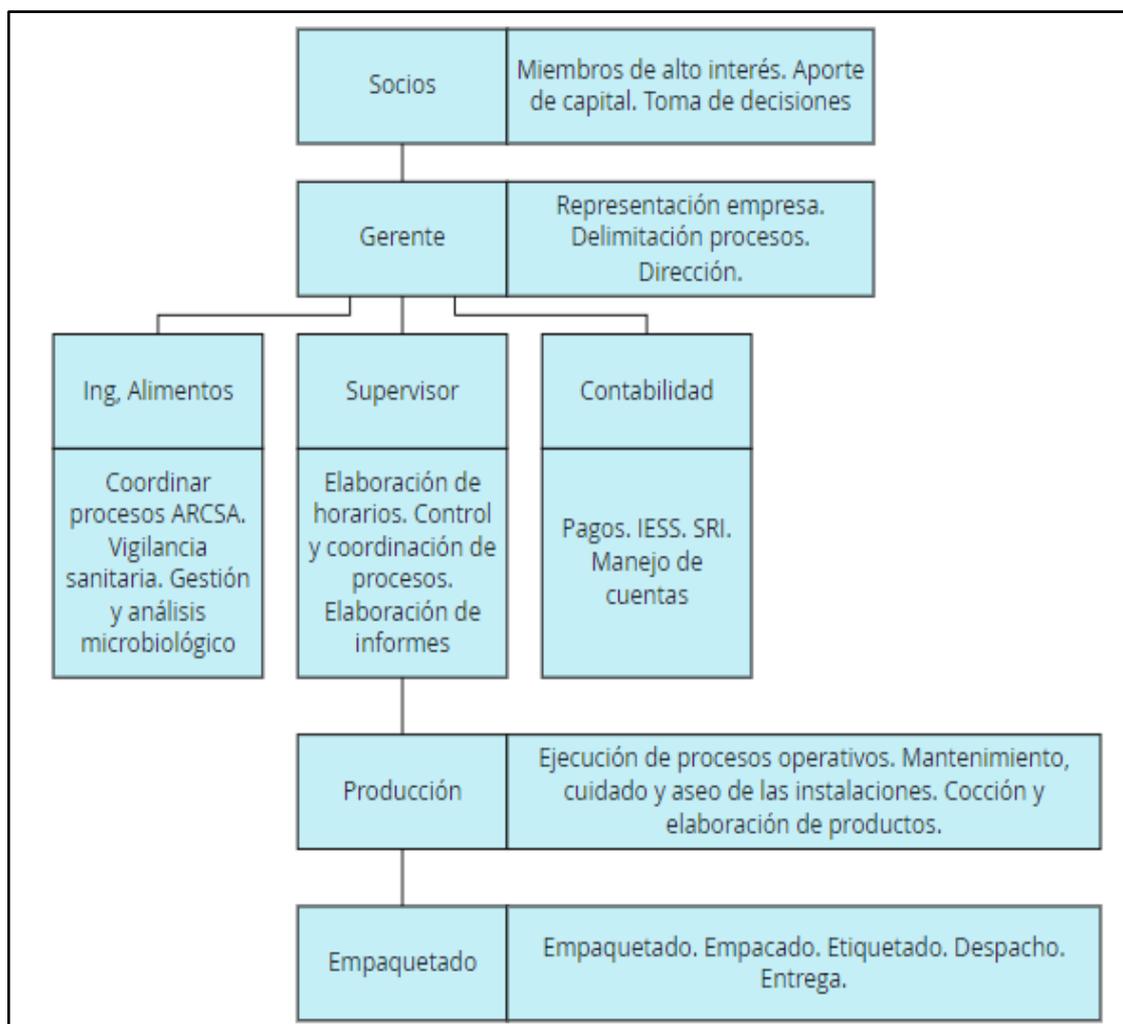


### **Organigrama funcional**

Se lo ha construido de manera vertical, donde se dividen en puestos de trabajo y departamentos evidenciando las funciones a su cargo. Empieza por los socios en la parte superior como encargados principales para la toma de decisiones, seguido de quien representa a la empresa y por último sus subordinados quienes se encargan de las actividades operativas del negocio.

**Figura 29**

*Organigrama funcional Hamburg-Veggie*



### **Diseño de perfiles profesionales**

Es importante que las empresas cuenten con un adecuado perfil que permita la contratación acertada para garantizar el cumplimiento de los procesos definidos y con ello poder brindar la máxima calidad en la elaboración de los productos o prestación de servicios, a continuación, se resumen los perfiles profesionales de los integrantes de Hamburg-Veggie.

**Gerente****Tabla 17***Perfil profesional gerente*

|   | <b>Gerente</b>   |
|---|--|
| <b>Edad</b>                                   | 35 años en adelante  |
| <b>Género</b>                                 | No específico  |
| <b>Formación Académica</b>                    | Título de cuarto nivel en áreas administrativas  |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | Sí   |
| <b>Idiomas</b>                                | Inglés intermedio  |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia profesional mínimo 2 años en cargos similares<br>Formación en áreas de promoción, producción y ventas para empresas<br>Referencias comprobables  |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Elevada capacidad de comunicación<br>Habilidad motivacional<br>Liderazgo<br>Manejo numérico<br>Don de gente<br>Manejo de personal diverso<br>Trabajo en equipo<br>Manejo adecuado de conflictos y mediación o negociación<br>Liderazgo<br>Visión<br>Creatividad<br>Proactividad<br>Buen trabajo bajo presión<br>Conocimiento en áreas de procesos<br>Paquete Office medio-avanzado |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del gerente.

**Supervisor****Tabla 18***Perfil profesional supervisor*

|   | <b>Supervisor</b>  |
|---|--|
| <b>Edad</b>                                   | 25 años en adelante  |
| <b>Género</b>                                 | No específico  |
| <b>Formación Académica</b>                    | Título de tercer nivel preferiblemente   |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | No   |
| <b>Idiomas</b>                                | No indispensable   |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia profesional mínimo 1 año en cargos similares en áreas de producción<br>Capacitación o cursos en áreas de promoción, producción y ventas para empresas<br>Referencias comprobables  |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Buen manejo comunicacional<br>Habilidad organizativa<br>Don de gente<br>Manejo de personal diverso<br>Trabajo en equipo y manejo de grupos<br>Liderazgo<br>Creatividad<br>Proactividad<br>Trabajo bajo presión<br>Conocimiento en áreas de procesos<br>Conocimiento en manejo de inventarios<br>Paquete Office medio |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del supervisor.

## Ingeniero en alimentos

**Tabla 19**

*Perfil profesional ingeniero en alimentos*

| <b>Ingeniero en Alimentos</b>                 |  |
|---|--|
| <b>Edad</b>                                   | 30 años en adelante  |
| <b>Género</b>                                 | No específico  |
| <b>Formación Académica</b>                    | Título de tercer nivel avalado por SENESCYT  |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | Sí   |
| <b>Idiomas</b>                                | Inglés indispensable   |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia profesional mínimo 2 años en cargos similares en áreas de producción<br>Dominio de normas y estándares sobre manejo de alimentos<br>Conocimiento sobre permisos y requisitos para manejo de legalidad vigente                                  |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Habilidad organizativa<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo<br>Iniciativa<br>Creatividad<br>Innovación<br>Proactividad<br>Trabajo bajo presión<br>Conocimiento en áreas de procesos<br>Conocimiento en manejo de inventarios<br>Paquete Office medio-avanzado |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del ingeniero de alimentos.

## Contabilidad

**Tabla 20**

*Perfil profesional contador*

|   | <b>Contador</b>  |
|---|--|
| <b>Edad</b>                                   | 25 años en adelante  |
| <b>Género</b>                                 | No específico  |
| <b>Formación Académica</b>                    | Título de tercer nivel avalado por SENESCYT  |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | No   |
| <b>Idiomas</b>                                | No indispensable   |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia profesional mínimo 3 años en cargos similares en empresas de producción<br>Dominio de plataformas contables<br>Conocimiento sobre permisos y requisitos para manejo de legalidad vigente   |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Habilidad numérica elevada<br>Habilidad comunicacional<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo<br>Iniciativa<br>Proactividad<br>Trabajo bajo presión<br>Conocimiento en SRI<br>Conocimiento en IESS<br>Conocimiento en manejo de nóminas<br>Conocimiento en manejo de proveedores<br>Conocimiento en control de inventarios<br>Paquete Office medio-avanzado |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del contador.

## Producción

**Tabla 21**

*Perfil profesional personal de producción*

|   | <b>Producción</b>  |
|---|--|
| <b>Edad</b>                                   | 20 años en adelante  |
| <b>Género</b>                                 | Hombre (preferiblemente)   |
| <b>Formación Académica</b>                    | Bachillerato, Título tecnológico o superior en áreas de manejo de alimentos  |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | Sí   |
| <b>Idiomas</b>                                | No indispensable   |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia mínima 1 año en cargos similares en áreas de producción<br>Conocimiento sobre producción y manejo de alimentos e insumos<br>Conocimientos sobre inventarios<br>Conocimientos sobre manejo de kárdex y procesos PEPS<br>Orden |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Trabajo en equipo<br>Iniciativa<br>Creatividad<br>Proactividad<br>Trabajo bajo presión<br>Conocimiento en áreas de procesos<br>Conocimiento en manejo de inventarios<br>Paquete Office medio   |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del personal de producción.

## Empaquetado

**Tabla 22**

*Perfil profesional personal de empaquetado*

|   | <b>Producción</b>   |
|---|---|
| <b>Edad</b>                                   | 20 años en adelante   |
| <b>Género</b>                                 | Indistinto  |
| <b>Formación Académica</b>                    | Bachillerato, Título tecnológico o superior en áreas de manejo de alimentos o producción  |
| <b>Disponibilidad para viajar</b>             | No  |
| <b>Idiomas</b>                                | No indispensable  |
| <b>Requisitos</b>                             | Experiencia mínima 1 año en cargos similares en áreas similares<br>Conocimiento sobre producción y manejo de alimentos y empaquetado<br>Conocimientos sobre inventarios<br>Conocimientos sobre manejo de kárdex y procesos PEPS |
| <b>Habilidades y competencias adicionales</b> | Orden<br>Trabajo en equipo<br>Iniciativa<br>Creatividad<br>Proactividad<br>Trabajo bajo presión<br>Conocimiento en áreas de procesos<br>Conocimiento en manejo de inventarios<br>Paquete Office medio                           |

*Nota:* La tabla muestra el perfil profesional del personal de empaquetado.

## Estados Financieros

## Balance del Proyecto

Tabla 23

Estado de resultados proyectados “escenario conservador”

## HAMBURG - VEGGIE

## ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO CONSERVADOR

| PERIODOS  | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas  | 125.581,80       | 130.278,56       | 135.150,98       | 140.205,63       | 145.449,32       |
| Costo de Ventas   | <b>49.396,74</b> | <b>53.101,49</b> | <b>57.084,10</b> | <b>61.365,41</b> | <b>65.967,82</b> |
| <i>Materia prima</i>  | 14.400,00        | 15.480,00        | 16.641,00        | 17.889,08        | 19.230,76        |
| <i>Mano de obra directa</i>                                     | 14.685,30        | 15.786,70        | 16.970,70        | 18.243,50        | 19.611,76        |
| <i>Costos indirectos</i>  | 20.311,44        | 21.834,79        | 23.472,40        | 25.232,83        | 27.125,30        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>76.185,07</b> | <b>77.177,07</b> | <b>78.066,88</b> | <b>78.840,22</b> | <b>79.481,50</b> |
| <b>COSTOS FIJOS</b>   | <b>6.862,15</b>  | <b>7.837,69</b>  | <b>8.911,15</b>  | <b>10.092,80</b> | <b>11.394,04</b> |
| <i>Gastos administrativos</i>                                   | 5.439,00         | 5.846,93         | 6.285,44         | 6.756,85         | 7.263,62         |
| <i>Gatos depreciación</i>                                       | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        |
| <i>Amortizaciones</i>   | 4.786,15         | 5.353,77         | 5.988,71         | 6.698,95         | 7.493,42         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>                  | <b>69.322,92</b> | <b>69.339,38</b> | <b>69.155,73</b> | <b>68.747,41</b> | <b>68.087,46</b> |
| Intereses Financieros   | 3.172,14         | 2.604,51         | 1.969,58         | 1.259,33         | 464,86           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b> | <b>66.150,78</b> | <b>66.734,86</b> | <b>67.186,15</b> | <b>67.488,08</b> | <b>67.622,60</b> |
| (-) 15% Participación Trabajadores                              | 9.922,62         | 10.010,23        | 10.077,92        | 10.123,21        | 10.143,39        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                              | <b>56.228,17</b> | <b>56.724,63</b> | <b>57.108,23</b> | <b>57.364,87</b> | <b>57.479,21</b> |
| (-) Impuesto a la Renta 25%                                     | 14.057,04        | 14.181,16        | 14.277,06        | 14.341,22        | 14.369,80        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>42.171,12</b> | <b>42.543,48</b> | <b>42.831,17</b> | <b>43.023,65</b> | <b>43.109,41</b> |

Nota: La tabla muestra el estado de resultados del escenario conservador.

## Flujos de Caja

**Tabla 24**

*Estado de resultados proyectados “escenario conservador”*

| <b>HAMBURG - VEGGIE</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO CONSERVADOR</i>             |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>PERIODOS</b>   | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| Ventas  | 125.581,80       | 130.278,56       | 135.150,98       | 140.205,63       | 145.449,32       |
| Costo de Ventas   | <b>49.396,74</b> | <b>53.101,49</b> | <b>57.084,10</b> | <b>61.365,41</b> | <b>65.967,82</b> |
| <i>Materia prima</i>  | <i>14.400,00</i> | <i>15.480,00</i> | <i>16.641,00</i> | <i>17.889,08</i> | <i>19.230,76</i> |
| <i>Mano de obra directa</i>                                     | <i>14.685,30</i> | <i>15.786,70</i> | <i>16.970,70</i> | <i>18.243,50</i> | <i>19.611,76</i> |
| <i>Costos indirectos</i>  | <i>20.311,44</i> | <i>21.834,79</i> | <i>23.472,40</i> | <i>25.232,83</i> | <i>27.125,30</i> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>76.185,07</b> | <b>77.177,07</b> | <b>78.066,88</b> | <b>78.840,22</b> | <b>79.481,50</b> |
| <b>COSTOS FIJOS</b>   | <b>6.862,15</b>  | <b>7.837,69</b>  | <b>8.911,15</b>  | <b>10.092,80</b> | <b>11.394,04</b> |
| <i>Gastos administrativos</i>                                   | <i>5.439,00</i>  | <i>5.846,93</i>  | <i>6.285,44</i>  | <i>6.756,85</i>  | <i>7.263,62</i>  |
| <i>Gatos depreciación</i>                                       | <i>-3.363,00</i> | <i>-3.363,00</i> | <i>-3.363,00</i> | <i>-3.363,00</i> | <i>-3.363,00</i> |
| <i>Amortizaciones</i>   | <i>4.786,15</i>  | <i>5.353,77</i>  | <i>5.988,71</i>  | <i>6.698,95</i>  | <i>7.493,42</i>  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>                  | <b>69.322,92</b> | <b>69.339,38</b> | <b>69.155,73</b> | <b>68.747,41</b> | <b>68.087,46</b> |
| Intereses Financieros   | 3.172,14         | 2.604,51         | 1.969,58         | 1.259,33         | 464,86           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b> | <b>66.150,78</b> | <b>66.734,86</b> | <b>67.186,15</b> | <b>67.488,08</b> | <b>67.622,60</b> |
| (-) 15% Participación Trabajadores                              | 9.922,62         | 10.010,23        | 10.077,92        | 10.123,21        | 10.143,39        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                              | <b>56.228,17</b> | <b>56.724,63</b> | <b>57.108,23</b> | <b>57.364,87</b> | <b>57.479,21</b> |
| (-) Impuesto a la Renta 25%                                     | 14.057,04        | 14.181,16        | 14.277,06        | 14.341,22        | 14.369,80        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>42.171,12</b> | <b>42.543,48</b> | <b>42.831,17</b> | <b>43.023,65</b> | <b>43.109,41</b> |

*Nota:* La tabla muestra el estado de resultados del escenario conservador.

**Tabla 25***Flujo de caja “escenario conservador”*

| <b>HAMBURG - VEGGIE</b>                                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO - ESCENARIO CONSERVADOR</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>PERIODOS</b>   | <b>AÑO 0</b>     | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| Inversión Total   | 54.368,65        |                  |                  |                  |                  |                  |
| (+) Préstamo  | 30.321,00        |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Utilidad Neta</b>                                    |                  | 42.171,12        | 42.543,48        | 42.831,17        | 43.023,65        | 43.109,41        |
| (+) Gastos depreciación                                 |                  | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         |
| (+) Gastos Amortización                                 |                  | 4.786,15         | 5.353,77         | 5.988,71         | 6.698,95         | 7.493,42         |
| (-) Pago préstamo                                       | 0,00             | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</b>                      | <b>24.047,65</b> | <b>42.361,99</b> | <b>43.301,96</b> | <b>44.224,60</b> | <b>45.127,32</b> | <b>46.007,55</b> |

*Nota:* La tabla muestra el flujo de caja del escenario conservador.

**Tabla 26***Estado de resultados proyectados “escenario optimista”***HAMBURG - VEGGIE***ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO OPTIMISTA*

| <b>PERIODOS</b>   | <b>AÑO 1</b>      | <b>AÑO 2</b>      | <b>AÑO 3</b>      | <b>AÑO 4</b>      | <b>AÑO 5</b>      |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ventas  | 150.698,16        | 156.334,28        | 162.181,18        | 168.246,75        | 174.539,18        |
| <b>Costo de Ventas</b>  | <b>49.396,74</b>  | <b>53.842,44</b>  | <b>58.688,26</b>  | <b>63.970,21</b>  | <b>69.727,52</b>  |
| <i>Materia prima</i>  | 14.400,00         | 15.696,00         | 17.108,64         | 18.648,42         | 20.326,78         |
| <i>Mano de obra directa</i>                                     | 14.685,30         | 16.006,98         | 17.447,60         | 19.017,89         | 20.729,50         |
| <i>Costos indirectos</i>  | 20.311,44         | 22.139,47         | 24.132,02         | 26.303,90         | 28.671,25         |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>101.301,43</b> | <b>102.491,83</b> | <b>103.492,92</b> | <b>104.276,55</b> | <b>104.811,66</b> |
| <b>COSTOS FIJOS</b>   | <b>6.862,15</b>   | <b>7.919,28</b>   | <b>9.087,78</b>   | <b>10.379,61</b>  | <b>11.808,02</b>  |
| <i>Gastos administrativos</i>                                   | 5.439,00          | 5.928,51          | 6.462,08          | 7.043,66          | 7.677,59          |
| <i>Gatos depreciación</i>                                       | -3.363,00         | -3.363,00         | -3.363,00         | -3.363,00         | -3.363,00         |
| <i>Amortizaciones</i>   | 4.786,15          | 5.353,77          | 5.988,71          | 6.698,95          | 7.493,42          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>                  | <b>94.439,28</b>  | <b>94.572,55</b>  | <b>94.405,13</b>  | <b>93.896,94</b>  | <b>93.003,64</b>  |
| Intereses Financieros   | 3.172,14          | 2.604,51          | 1.969,58          | 1.259,33          | 464,86            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b> | <b>91.267,14</b>  | <b>91.968,04</b>  | <b>92.435,56</b>  | <b>92.637,60</b>  | <b>92.538,78</b>  |
| (-) 15% Participación Trabajadores                              | 13.690,07         | 13.795,21         | 13.865,33         | 13.895,64         | 13.880,82         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                              | <b>77.577,07</b>  | <b>78.172,83</b>  | <b>78.570,22</b>  | <b>78.741,96</b>  | <b>78.657,96</b>  |
| (-) Impuesto a la Renta 25%                                     | 19.394,27         | 19.543,21         | 19.642,56         | 19.685,49         | 19.664,49         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>58.182,80</b>  | <b>58.629,63</b>  | <b>58.927,67</b>  | <b>59.056,47</b>  | <b>58.993,47</b>  |

*Nota:* La tabla muestra el estado de resultados del escenario optimista.

**Tabla 27***Flujo de caja “escenario optimista”*

| <b>HAMBURG - VEGGIE</b>                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO - ESCENARIO OPTIMISTA</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                    | <b>AÑO 0</b>     | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
| Inversión Total                                       | 54.368,65        |                  |                  |                  |                  |                  |
| (+) Préstamo  | 30.321,00        |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Utilidad Neta</b>                                  |                  | 58.182,80        | 58.629,63        | 58.927,67        | 59.056,47        | 58.993,47        |
| (+) Gastos depreciación                               |                  | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         | 3.363,00         |
| (+) Gastos amortización                               |                  | 4.786,15         | 5.353,77         | 5.988,71         | 6.698,95         | 7.493,42         |
| (-) Pago préstamo                                     | 0,00             | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        | -7.958,28        |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</b>                    | <b>24.047,65</b> | <b>58.373,67</b> | <b>59.388,11</b> | <b>60.321,09</b> | <b>61.160,14</b> | <b>61.891,61</b> |

*Nota:* La tabla muestra el flujo de caja del escenario optimista.

**Tabla 28***Estado de resultados proyectados “escenario pesimista”***HAMBURG - VEGGIE***ESTADO DE RESULTADOS – ESCENARIO PESIMISTA*

| <b>PERÍODOS</b>   | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas  | 83.721,20        | 86.852,38        | 90.100,65        | 93.470,42        | 96.966,21        |
| <b>Costo de Ventas</b>  | <b>49.396,74</b> | <b>51.866,57</b> | <b>54.459,90</b> | <b>57.182,90</b> | <b>60.042,04</b> |
| <i>Materia prima</i>  | 14.400,00        | 15.120,00        | 15.876,00        | 16.669,80        | 17.503,29        |
| <i>Mano de obra directa</i>                                     | 14.685,30        | 15.419,57        | 16.190,54        | 17.000,07        | 17.850,07        |
| <i>Costos indirectos</i>  | 20.311,44        | 21.327,01        | 22.393,36        | 23.513,03        | 24.688,68        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>34.324,47</b> | <b>34.985,80</b> | <b>35.640,75</b> | <b>36.287,52</b> | <b>36.924,17</b> |
| <b>COSTOS FIJOS</b>   | <b>6.862,15</b>  | <b>7.701,72</b>  | <b>8.622,21</b>  | <b>9.632,27</b>  | <b>10.741,56</b> |
| <i>Gastos administrativos</i>                                   | 5.439,00         | 5.710,95         | 5.996,50         | 6.296,32         | 6.611,14         |
| <i>Gatos depreciación</i>                                       | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        | -3.363,00        |
| <i>Amortizaciones</i>   | 4.786,15         | 5.353,77         | 5.988,71         | 6.698,95         | 7.493,42         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>                  | <b>27.462,32</b> | <b>27.284,08</b> | <b>27.018,55</b> | <b>26.655,25</b> | <b>26.182,61</b> |
| Intereses Financieros   | 3.172,14         | 2.604,51         | 1.969,58         | 1.259,33         | 464,86           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTOS</b> | <b>24.290,18</b> | <b>24.679,57</b> | <b>25.048,97</b> | <b>25.395,92</b> | <b>25.717,75</b> |
| (-) 15% Participación Trabajadores                              | 3.643,53         | 3.701,94         | 3.757,35         | 3.809,39         | 3.857,66         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                              | <b>20.646,66</b> | <b>20.977,63</b> | <b>21.291,63</b> | <b>21.586,53</b> | <b>21.860,09</b> |
| (-) Impuesto a la Renta 25%                                     | 5.161,66         | 5.244,41         | 5.322,91         | 5.396,63         | 5.465,02         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>15.484,99</b> | <b>15.733,23</b> | <b>15.968,72</b> | <b>16.189,90</b> | <b>16.395,07</b> |

*Nota:* La tabla muestra el estado de resultados del escenario pesimista.

**Tabla 29***Flujo de caja “escenario pesimista”*

| <b>HAMBURG - VEGGIE</b>                               |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO - ESCENARIO PESIMISTA</b> |              |              |              |              |              |              |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                                    | <b>AÑO 0</b> | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| Inversión Total                                       | 54.368,65    |              |              |              |              |              |
| (+) Préstamo  | 30.321,00    |              |              |              |              |              |
| <b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>                           |              |              |              |              |              |              |
| <b>Utilidad Neta</b>                                  |              | 15.484,99    | 15.733,23    | 15.968,72    | 16.189,90    | 16.395,07    |
| (+) Gastos depreciación                               |              | 3.363,00     | 3.363,00     | 3.363,00     | 3.363,00     | 3.363,00     |
| (+) Gastos Amortización                               |              | 4.786,15     | 5.353,77     | 5.988,71     | 6.698,95     | 7.493,42     |
| (-) Pago préstamo                                     | -            | -7.958,28    | -7.958,28    | -7.958,28    | -7.958,28    | -7.958,28    |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</b>                    | 24.047,65    |              | 16.491,71    | 17.362,15    | 18.293,57    | 19.293,21    |

*Nota:* La tabla muestra el flujo de caja del escenario pesimista.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Al identificar las necesidades de las personas cuya ideología se basa en el consumo de alimentos de origen vegetal, en lugar de aquellos de origen animal, se ha podido diseñar hamburguesas y salchichas elaborados con base de plantas que son pensados en su cocción en parrilla y que garantizan que las personas veganas puedan disfrutar de ese estilo de comida sin recurrir al consumo de carnes.
- Al aplicar el modelo de Design Thinking en el proyecto, para la creación de una empresa que produce y comercializa productos elaborados con base de plantas y enfocadas hacia el mercado vegano, se ha logrado desarrollar la innovación en la concepción del prototipo del producto y la identificación de la oportunidad de satisfacer la necesidad de ese grupo objetivo.
- Se ha identificado la importancia del desarrollo de los estándares y la implementación de los procesos, estratégicos, operativos y de soporte, para una adecuada operación del negocio y la elaboración de productos con la calidad permanente y constante.
- El desarrollo del plan de marketing de la empresa ha permitido identificar la marca, Hamburg-Veggie y definir con ella la presentación y concepción adecuada del producto, así como la fijación idónea de precio, la ubicación y la plaza adecuada para su comercialización y las estrategias de promoción que se necesitan para que los productos tomen presencia en el mercado.
- Al realizar el análisis financiero, se encontró que las oportunidades de inversión y el retorno de la misma es interesante para los stakeholders del proyecto y que presenta un buen panorama en cuanto a los réditos esperados después de la implementación de Hamburg-Veggie y su penetración en el mercado.

## Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa cuente con el aval de un ingeniero de alimentos que asegure que la composición de los productos es adecuada y que garantiza balance e inocuidad al consumir los mismos.
- También se recomienda que el manejo de los permisos por parte de la empresa sea preciso y su seguimiento y cumplimiento sea constante para evitar litigios o problemas con los clientes o el gobierno.
- Es recomendable que se dé seguimiento a la comercialización del producto, para poder continuar en el camino de la innovación y con ello desarrollar nuevos productos o nuevas líneas de los mismos.
- Podría tomarse en cuenta, más adelante, el diseño de productos de Haburg-Veggie, pensados en alergias u otras enfermedades que requieran atención y cuidado en la composición de los alimentos.
- Es aconsejable que se vigile el camino hacia un adecuado apalancamiento financiero y que no se descuide la oportunidad de incluir socios a la empresa para lograr mejorar el capital de trabajo y con ello alcanzar un mejor desarrollo de la empresa.
- Sería recomendable que los interesados del proyecto diseñen una adecuada estrategia de marketing digital para lograr un mejor posicionamiento de la marca Hamburg-Veggie en el mercado y minimizar el impacto de la competencia que allí ya se encuentra presente.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2022). *La Economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones del 2022*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022#:~:text=Los%20resultados%20de%20las%20Cuentas,con%20relaci%C3%B3n%20al%20trimestre%20anterior.>
- Cámara de Comercio de España. (1 de agosto de 2018). *¿Qué es el Design Thinking y cómo mejora la competitividad de tu empresa?* Obtenido de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/design-thinking-mejora-competitividad-empresa#:~:text=Seg%C3%BAn%20Brown%2C%20Design%20Thinking%20es,en%20una%20gran%20oportunidad%20para>
- CELAG. (26 de noviembre de 2022). *Vientos de cambio en Ecuador*. Obtenido de <https://www.celag.org/vientos-de-cambio-en-ecuador/>
- Climaterra. (10 de marzo de 2021). *El fin de la carne: crecen el vegetarianismo y el veganismo*. Obtenido de <https://www.climaterra.org/post/el-fin-de-la-carne-crecen-el-vegetarianismo-y-el-veganismo>
- Coba, G. (19 de diciembre de 2022). *Ecuador tendrá la inflación más baja de América Latina en 2023*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-precios-ecuador-latinoamerica/>
- Coba, G. (30 de septiembre de 2022). *Tras la pandemia, aumenta el consumo de productos saludables*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>

- Conexion ESAN. (21 de agosto de 2019). *¿Cómo analizar la viabilidad y factibilidad en el Design Thinking?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-analizar-la-viabilidad-y-factibilidad-en-el-design-thinking#:~:text=La%20factibilidad%2C%20por%20ejemplo%2C%20supone,p posible%20sustentarla%20de%20manera%20continua>
- Control Sanitario Ecuador. (agosto de 2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Crespo, M. C. (6 de abril de 2022). *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?* Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Custodio, M. (14 de junio de 2022). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>
- de Souza, I. (30 de junio de 2019). *Entiende qué es el Producto Mínimo Viable o PMV y cómo realizar uno en tu empresa*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/producto-minimo-viable/>
- Delgado, M. F. (s.f.). *Crear una Empresa en Ecuador*. Obtenido de <https://smsecuador.ec/crear-una-empresa-en-ecuador/>
- El Telegrafo. (26 de enero de 2023). *Quito es ahora la ciudad más poblada de Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/editoriales/1/quito-ciudad-maspoblada-ecuador>

- Fundación Alicia. (15 de junio de 2022). *¿Cuáles son las tendencias alimentarias para 2022?* Obtenido de <https://faros.hsjdbcn.org/es/recomendacion/cuales-tendencias-alimentarias-2022#:~:text=La%20tendencia%20m%C3%A1s%20conocida%20en,cereales%20C%20semillas%20o%20frutos%20secos.>
- Fundación Museos de la Ciudad. (30 de octubre de 2018). *Centro Cultural Govindas*. Obtenido de <http://www.museosquito.gob.ec/16-centro-cultural-govindas/>
- Garcia, G. (16 de noviembre de 2022). *Alimentación vegana, tendencia que llegó para quedarse*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/alimentacion-vegana-tendencia-que-llego-para-quedarse/>
- Garcia, G. (22 de agosto de 2022). *Sistemas de empaque y embalaje, claves para el traslado y conservación de productos*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/maquinaria-para-ensado-y-procesamiento/sistemas-de-empaque-y-embalaje-claves-para-el-traslado-y-conservacion-de-productos/>
- Garcia, J. (13 de marzo de 2020). *La importancia de una alimentación saludable*. Obtenido de <https://www.adherencia-cronicidad-pacientes.com/adherencia/la-importancia-de-una-alimentacion-saludable/#:~:text=Llevar%20un%20estilo%20de%20vida,y%20algunos%20tipos%20de%20c%C3%A1ncer.>
- Gerea, C. (15 de Marzo de 2021). *Prototipo: qué es y para qué sirve*. Obtenido de <https://freed.tools/blogs/ux-cx/prototipo#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20prototipado%20e%20st%C3%A1,medir%20y%20ajustar%20un%20plan>
- Iglesias, Y. (15 de Abril de 2020). *CÓMO TESTEAR UN PRODUCTO O SERVICIO*. Obtenido de <https://designthinking.gal/como-testear-un-producto-o-servicio/>

- INEC. (2022). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Interactemos. (s.f.). *¿Qué es la ideación y cómo prepararse para las sesiones de ideación?* Obtenido de <https://www.interactemos.com/que-es-la-ideacion-y-como-prepararse-para-las-sesiones-de-ideacion/>
- INUSUAL. (s.f.). *¿Cuál es el mejor camino para la innovación?* Obtenido de <https://club.inusual.com/c/articulos/cual-es-el-mejor-camino-para-la-innovacion>
- Japay. (14 de marzo de 2022). *¿Qué es empaque al vacío y cuáles son sus ventajas?* Obtenido de <https://japay.com/que-es-empaque-al-vacio-y-cuales-son-sus-ventajas/>
- Jara, F. (1 de noviembre de 2022). *Cómo impacta la dieta vegana en el cuerpo, según tres profesionales de la salud que practican esta alimentación*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2022/11/01/como-impacta-la-dieta-vegana-en-el-cuerpo-segun-tres-profesionales-de-la-salud-que-practican-esta-alimentacion/>
- Juarez, C. (7 de mayo de 2020). *Nuevas tecnologías para alimentos procesados*. Obtenido de [https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/nuevas-tecnologias-para-alimentos-procesados/?utm\\_term=&utm\\_campaign=TFT\\_Branded+Content\\_Noviembre\\_+Beneo\\_SR&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=3893586304&hsa\\_cam=18381524318&hsa\\_grp=139324687570&hsa\\_ad](https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/nuevas-tecnologias-para-alimentos-procesados/?utm_term=&utm_campaign=TFT_Branded+Content_Noviembre_+Beneo_SR&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=3893586304&hsa_cam=18381524318&hsa_grp=139324687570&hsa_ad)
- Lisboa, R. (6 de diciembre de 2019). *Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>

- National Geographic. (1 de noviembre de 2022). *¿Qué es el veganismo?* Obtenido de <https://www.nationalgeographicla.com/historia/2022/10/que-es-el-veganismo#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20organizaci%C3%B3n,vestimenta%20o%20cualquier%20otro%20prop%C3%B3sito%E2%80%9D>.
- Observatorio PyME. (2022). *Informe Macro Social y Económico No48*. Quito: Observatorio PyME.
- plastimundo. (s.f.). *Fundas para empaque al vacío: PA/PE Film Coextruido*. Obtenido de [https://irp-cdn.multiscreensite.com/10066d12/files/uploaded/FUNDAS%20PARA%20EMPAQUE%20AL%20VACI\\_O%20-%20PLASTIMUNDO.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/10066d12/files/uploaded/FUNDAS%20PARA%20EMPAQUE%20AL%20VACI_O%20-%20PLASTIMUNDO.pdf)
- Primicias. (22 de mayo de 2022). *Ecuador: Cómo ha cambiado el país en el último año*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-gobierno-estado-cambios-pais/>
- Quispe, H. (2011). *Construcción de una aplicación interactiva para el estudio de opinión de expertos recogida en una encuesta*. Obtenido de <https://www.ehu.es/documents/1545039/1570316/11hjquispe.pdf>
- Red CADEP Acacia. (julio de 2019). *Metodología de evaluación prototipo innovador*. Obtenido de <https://acacia.red/wp-content/uploads/2019/07/Gu%C3%ADa-Metodologi%CC%81a-de-evaluaci%C3%B3n-de-prototipo-innovador.pdf>
- Requisitos Hoy. (s.f.). *Conoce Los Requisitos Para Crear Una Empresa En Ecuador*. Obtenido de <https://requisitoshoy.com/ecuador/conoce-los-requisitos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Rock Content. (4 de febrero de 2019). *¿Qué son los canales de distribución y por qué son importantes en el Marketing?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/canales-de->



- Ugueto, C. (28 de diciembre de 2022). *La tendencia veggie parece que llegó para quedarse en Ecuador*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/ecuador/la-tendencia-veggie-parece-que-llego-para-quedarse-en-ecuador/>
- Vaca, F. (6 de julio de 2022). *LOS CUATRO EJES DEL DISCURSO DEL GOBIERNO FRENTE AL PARO NACIONAL*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/politica/cuatro-ejes-del-discurso-del-gobierno-frente-al-paro-nacional>
- Vargas, K. (1 de noviembre de 2018). *Los 3 atributos clave de una solución por Design Thinking y cómo lograrlos*. Obtenido de <https://thinkondesign.medium.com/los-3-atributos-clave-de-una-soluci%C3%B3n-por-design-thinking-y-c%C3%B3mo-lograrlos-dc7c1e475732>
- Vegeta/es. (2022). *El consumo de bebidas y alimentos vegetales contribuye a la preservación del medio ambiente*. Obtenido de <https://www.somosvegetales.org/noticias/el-consumo-de-bebidas-y-alimentos-vegetales-contribuye-a-la-preservacion-del-medio-ambiente>
- Vivaburger. (s.f.). *Ingredientes de la carne vegetariana*. Obtenido de <https://vivaburger.es/ingredientes-de-la-carne-vegetariana/>
- Zauzich, I. (6 de abril de 2022). *El reto de ser vegano en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/reto-ser-vegano-en-ecuador>

## Apéndices

### Apéndice A. CUESTIONARIO DIGITAL MÉTODO DELPHI

## Proyecto final

Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de alimentos de origen vegetal como alternativa de consumo de alimentación saludable en la ciudad de Quito, para el año 2023

Nombre 

Respuesta corta 

Texto de respuesta corta

  Obligatorio  

Evalúe los siguientes aspectos del negocio, de manera objetiva y con base a su conocimiento.

Descripción (opcional)

¿Considera que la industria de producción de carne es un negocio rentable? \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

¿Considera que las personas están modificando sus estilos de vida hacia unos más saludables en cuanto al consumo frecuencia y tipo de alimentos? \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

¿Cree que, en la actualidad, existe competencia en cuanto a la producción de alimentos de origen vegetal? \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

¿Cree que, en la actualidad, existe apertura en mercados dispuestos a consumir alimentos de origen vegetal como sustitos a los de origen animal? \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

¿Qué tan viable considera el desarrollo de una empresa que produce y comercializa alimentos de origen vegetal como sustitutos saludables? \*

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo      Totalmente de acuerdo

## Apéndice B. CUESTIONARIO FOCUS GROUP

Después de realizada la reunión se encontró que el grupo participante se mostraba, mayoritariamente, dispuesto a consumir alimentos de origen vegetal, porque ellos entendían que estos eran más saludables que los de origen animal. Varios indicaron que ya lo hacían de esa manera por su preocupación de sufrir algún cambio en su salud debido al consumo en exceso de cárnicos, embutidos y demás productos de origen animal.

En esta última etapa del Design Thinking se plantea realizar una encuesta de satisfacción a los consumidores del producto para obtener una retroalimentación con respecto a los puntos positivos, fallas y oportunidades de mejora. Adicionalmente se promocionará vía correo electrónico y por medio de las redes sociales, los beneficios del consumo del producto, como también que lo hace diferente sobre la competencia en el mercado.



