

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto previo a la obtención del título de
licenciadas en Negocios Internacionales**

AUTORES:

Babilonia Galarza, Daniela Elizabeth
Díaz Clavijo, Melanie Victoria
Morales Núñez, Ariana Mikaela
Ubillus Toscano, Mayca Pamela
Valdospinos García, Valeria Alexandra

TUTOR: Ing. Tamara Denise Erazo Orrego

Proyecto de grado sobre Chakana: Carne Vegetal.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Daniela Elizabeth Babilonia Galarza, Ariana Mikaela Morales Núñez, Melanie Victoria Díaz Clavijo, Mayca Pamela Ubillus Toscano, Valeria Alexandra Valdospinos García; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Chakana: Carne Vegetal, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



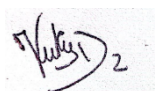
.....

DANIELA ELIZABETH BABILONIA GALARZA



.....

ARIANA MIKAELA MORALES NÚÑEZ



.....

MELANIE VICTORIA DÍAZ CLAVIJO



.....

MAYCA PAMELA UBILLUS TOSCANO

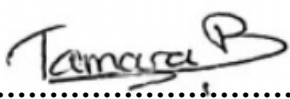


.....

VALERIA ALEXANDRA VALDOSPINOS GARCÍA

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Tamara Denise Erazo Orrego, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Tamara Denise Erazo Orrego

Tutora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto "Chakana: Línea de productos vegetales a base de ingredientes locales del Ecuador para el Año 2025" emerge como una propuesta innovadora. Esta iniciativa se centra en el desarrollo de alimentos a base de ingredientes autóctonos del Ecuador, como la yuca, verde, el frejol negro, harina secreta y los hongos de ostras, para crear productos que no solo satisfagan las necesidades nutricionales de los consumidores, sino que también honren las tradiciones culinarias del Ecuador. Chakana no solo busca hacer comida rica, sino también apoyar a los agricultores locales y aprovechar lo que la tierra ecuatoriana nos da. Es una forma de unir lo tradicional con lo nuevo, creando algo que sea familiar pero innovador. Así, el proyecto espera ser un paso hacia un futuro donde las personas coman mejor, cuiden el planeta y valoren lo suyo.

El proyecto responde a la creciente demanda de opciones alimenticias que equilibren el bienestar personal con el cuidado del medio ambiente, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo económico de comunidades agrícolas locales. Chakana busca ser un puente entre la riqueza de la biodiversidad ecuatoriana y las tendencias modernas de consumo, ofreciendo una solución que combina innovación, identidad cultural y sostenibilidad. Al explorar este enfoque, la presente tesis pretende analizar el potencial de esta línea de productos para transformar el panorama alimenticio en Ecuador, contribuyendo a un modelo de consumo más consciente y arraigado en los valores de la región.

Palabras clave: Alimentos a base de plantas, Ingredientes autóctonos, Sostenibilidad alimentaria, Tradiciones culinarias, Innovación alimenticia, Biodiversidad ecuatoriana, Consumo consciente, Agricultura local, Identidad cultural, Salud y nutrición.

ABSTRACT

In a global context where the search for healthy, sustainable and culturally meaningful food alternatives has become a priority, the project “Chakana”: A line of plant-based products based on local ingredients from Ecuador for the Year 2025” emerges as an innovative proposal. This initiative focuses on the development of plant-based foods that integrate ingredients indigenous to Ecuador, such as yucca, green, black bean and oyster mushrooms, to create products that not only meet the nutritional needs of consumers but also honor the country's culinary traditions.

Chakana not only seeks to make tasty food, but also to support local farmers and take advantage of what the Ecuadorian land gives us. It is a way to unite the traditional with the new, creating something that is familiar but innovative. In this way, the project hopes to be a step towards a future where we eat better, take care of the planet and value what is ours.

The project responds to the growing demand for food options that balance personal well-being with care for the environment, while promoting the economic development of local farming communities. Chakana seeks to be a bridge between the richness of Ecuador's biodiversity and modern consumer trends, offering a solution that combines innovation, cultural identity and sustainability. By exploring this approach, this thesis aims to analyze the potential of this product line to transform the food landscape in Ecuador, contributing to a more conscious consumption model rooted in the values of the region.

Keywords: Plant-based foods, Indigenous ingredients, Food sustainability, culinary traditions, Food innovation, Ecuadorian biodiversity, Conscious consumption, Local agriculture, Cultural identity, Health and nutrition.

DEDICATORIA

A nuestros padres y familias, pilares fundamentales de nuestras vidas, quienes con su amor incondicional y su apoyo constante nos han sostenido en cada paso de este largo camino académico. Su dedicación silenciosa, sus palabras de aliento en los momentos de duda y su creencia en nuestro potencial han sido la luz que nos guio cuando las sombras amenazaban con apagar nuestras ilusiones. A nuestras compañeras de equipo Daniela Babilonia, Victoria Diaz, Mikaela Morales, Mayca Ubillus y Valeria Valdospinos les dedicamos este trabajo, pues su inteligencia, su fortaleza y su compañerismo transformaron desafíos en victorias compartidas. Este esfuerzo no solo representa un logro profesional, sino también un testimonio de la unión que nos permitió superar adversidades y construir algo significativo juntas. Que esta dedicatoria sea un reconocimiento a quienes, con su presencia y apoyo, hicieron posible que Chakana cobrara vida desde nuestras ideas hasta estas páginas.

AGRADECIMIENTO

Como equipo, deseamos expresar desde lo más profundo de nuestro corazón la gratitud que sentimos hacia todas las personas que han hecho posible la realización de este proyecto de grado. En primer lugar, extendemos nuestro más sincero agradecimiento a los docentes que nos han acompañado en este proceso, especialmente a nuestra tutora, Tamara Erazo, cuya guía experta y sobre todo paciencia nos ayudaron a encontrar el rumbo en medio de las complejidades de este proyecto, las reuniones que sostuvimos con ellos fueron mucho más que simples encuentros, fueron espacios donde compartieron generosamente sus amplios conocimientos, ofreciéndonos recomendaciones valiosas que enriquecieron cada decisión que tomamos. Su interés genuino por nuestro desarrollo académico y personal se reflejó en la dedicación con la que nos escucharon, nos corrigieron con amabilidad y nos motivaron a dar lo mejor de nosotras. Ese apoyo constante fue esencial para transformar nuestras ideas iniciales en un trabajo sólido, y por ello les estaremos siempre agradecidas.

No podemos pasar por alto el invaluable respaldo de nuestras familias, quienes estuvieron a nuestro lado en los momentos más complicados de este viaje. Cuando nuestra primera idea fracasó y sentimos que el peso de la frustración estaba a punto de colapsarnos, fueron ellos quienes nos tendieron la mano con palabras de aliento, consejos sabios y recomendaciones que nos ayudaron a levantarnos. Recuerdo especialmente aquellos días en los que, casi al borde de rendirnos, nuestras madres, padres y hermanos nos recordaron que los tropiezos eran parte del aprendizaje y que juntas podíamos encontrar una nueva dirección. Su apoyo emocional fue un refugio, y sus sugerencias prácticas nos dieron la claridad para reestructurar nuestro enfoque y seguir adelante con renovada energía. Sin su presencia constante, este proyecto no habría superado esas primeras dificultades, y por eso les debemos un agradecimiento inmenso que va más allá de estas palabras.

Asimismo, queremos reconocer la extraordinaria contribución de nuestro equipo Daniela Babilonia, Victoria Diaz, Mikaela Morales, Mayca Ubillus y Valeria Valdospinos. Cada una de nosotras trajo a la mesa una inteligencia brillante y una capacidad impresionante que se entrelazaron para crear algo mucho mayor que la suma de nuestras partes, fueron sus ideas ingeniosas, su capacidad para resolver problemas y su compromiso incansable los que nos permitieron salir adelante tras el fracaso inicial. Juntas, enfrentamos largas noches de trabajo, debates apasionados y momentos de incertidumbre, pero siempre encontramos la manera de apoyarnos mutuamente, de celebrar los pequeños avances y de mantener viva la visión de Chakana. Su talento y su resiliencia no solo hicieron posible este trabajo, sino que convirtieron este proceso en una experiencia de crecimiento personal y colectivo que atesoraremos siempre, estamos profundamente agradecidas por tener compañeras tan capaces y por la fortaleza que encontramos en nuestra unión.

Finalmente, extendemos nuestro reconocimiento a la Universidad Internacional del Ecuador que nos brindó los recursos y el ambiente propicio para desarrollar esta investigación, así como a nuestros amigos, quienes con su apoyo y comprensión nos ayudaron a equilibrar las demandas de este proyecto con momentos de alivio y alegría. Como equipo, sentimos un orgullo inmenso por haber superado las adversidades y por haber dado forma a este proyecto de grado, un esfuerzo que no solo cumple con un requisito académico, sino que refleja nuestro compromiso con la innovación y la sostenibilidad. A todas estas personas, les decimos gracias, no solo por lo que hicieron por nosotras, sino por ser parte de un viaje que nos ha transformado.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	2
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO	7
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
CAPITULO I: FASE DE EMPATÍA.....	16
1.1. PRODUCTOS AGRÍCOLAS ECUATORIANOS.....	16
1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	19
<i>Mercado prioritario: Veganos y Vegetarianos</i>	<i>19</i>
<i>Mercado secundario: reducetarianos y flexitarianos</i>	<i>21</i>
1.3. BUYER PERSONA	22
1.4. MAPA DE EMPATÍA.....	23
1.5. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA	23
<i>Competencia directa.....</i>	<i>23</i>
<i>Competencia Indirecta</i>	<i>24</i>
<i>Diferenciadores y Debilidades</i>	<i>24</i>
1.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	25
CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	26
2.1. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE TIENE EL SEGMENTO DE MERCADO	26
2.2. PROPUESTAS INICIALES.....	27
CAPITULO III: IDEA DE NEGOCIO.....	30
3.1. ENCAJE DE PROPUESTA DE VALOR VS. PERFIL DEL CLIENTE.....	30
3.2. MONETIZACIÓN	30
3.3. PROTOTIPAJE 1.0	35

<i>Presentación del empaque</i>	35
<i>Landing Page (Pantallazos)</i>	36
3.4. PROPUESTA DE VALOR ESPECÍFICA (LEAN CANVAS).....	37
3.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	38
3.6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	38
CAPITULO IV: ESTUDIO DE LA PREFACTIBILIDAD.....	42
4.1. VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD-FACTIBILIDAD	42
<i>Deseabilidad</i>	42
<i>Viabilidad</i>	43
<i>Factibilidad</i>	44
4.2. PROTOTIPOS 2.0.....	45
<i>Creación del producto 1.0 (carne vegetal en hamburguesa)</i>	45
<i>Selección de la plataforma wix</i>	46
CAPÍTULO V: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTUDIO INTERNACIONAL...49	
5.1. LOCALIZACIÓN	49
5.2. MAPA DE PROCESOS	51
5.3. PROCESO PRODUCTIVO (FLUJOGRAMA)	53
5.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA).....	53
5.5. CONFORMACIÓN LEGAL.....	55
5.6. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	58
CAPÍTULO VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING.....74	
6.1. ESTUDIO DE MERCADO META.....	74
6.2. MARKETING MIX	75
<i>Producto</i>	76
<i>Precio</i>	77
<i>Plaza</i>	79
<i>Promoción</i>	80
6.3. PLAN DE MARKETING.....	81
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	85
7.1. INVERSIÓN INICIAL	85
7.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	85

7.3. ESTADO DE COSTOS	86
7.4. ESTADO P&G	87
7.5. FLUJO DE CAJA	88
7.6. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (3 ESCENARIOS)	89
<i>Escenario malo</i>	89
<i>Escenario bueno</i>	90
<i>Escenario real de la empresa</i>	90
7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	91
<i>Carne Vegetal</i>	91
<i>Hamburguesas Vegetales</i>	92
7.8. INDICADORES FINANCIEROS	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS.....	100
ANEXO 1: ENTRE VISTAS CON EXPERTOS	100
<i>Aportes de la Ingeniera de Alimentos</i>	100
<i>Aportes de la Nutricionista</i>	101
ANEXO 2: ENCUESTA INICIAL-PROYECTO CHAKANA	102
ANEXO 3: ENCUESTA "TU VOZ PARA UNA PROTEÍNA VEGETAL INNOVADORA, RICA Y SALUDABLE"	103
ANEXO 4: ENCUESTA DE MARKETING CHAKANA.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Matriz de decisión multicriterio</i>	59
Tabla 2.	<i>Puntajes asignados para principal mercado de entrada</i>	59
Tabla 3.	<i>Matriz de exportación</i>	70
Tabla 4.	<i>Análisis de mercado potencial</i>	74
Tabla 5.	Costos de bienes vendidos	86
Tabla 6.	Estado de situación financiera proforma	87
Tabla 7.	Flujos de caja	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Buyer persona</i>	22
Figura 2. <i>Mapa de empatía</i>	23
Figura 3. <i>Diagrama de los cinco ¿por qué?</i>	26
Figura 4. <i>Árbol de problemas, problema principal, causas y efectos</i>	27
Figura 5. <i>Encaje de propuesta de valor vs. Perfil de cliente</i>	30
Figura 6. <i>Prototipo</i>	35
Figura 7. <i>Prototipo de pantallazos</i>	36
Figura 8. <i>Lean canvas</i>	37
Figura 9. <i>Diagrama pestel</i>	38
Figura 10. <i>Prototipo 2.0</i>	45
Figura 11. <i>Análisis de datos por medio de wix analytics</i>	47
Figura 12. <i>Opciones de análisis que ofrece esta plataforma</i>	48
Figura 13. <i>Localización de la fábrica</i>	49
Figura 14. <i>Localización del local comercial</i>	50
Figura 15. <i>Mapa de procesos 1</i>	51
Figura 16. <i>Mapa de procesos 2</i>	52
Figura 17. <i>Flujograma de procesos</i>	53
Figura 18. <i>Organigrama</i>	53
Figura 19. <i>Perfil del cliente internacional (argentina)</i>	62
Figura 20. <i>Matriz foda (argentina)</i>	70
Figura 21. <i>Matriz pestel (argentina)</i>	72
Figura 22. <i>Prototipo final empaquetado</i>	75
Figura 23. <i>Consolidado del plan de marketing</i>	81

INTRODUCCIÓN

El proyecto Chakana es una línea de productos vegetales a base de ingredientes locales del Ecuador para el año 2025 que representa una propuesta innovadora cuyo objetivo es transformar el panorama alimenticio ecuatoriano mediante la creación de alimentos a base de plantas, específicamente carne vegetal, elaborados con ingredientes autóctonos como yuca, frejol negro, plátano verde y hongos de ostras. Esta iniciativa responde a la creciente demanda global y local por opciones alimenticias que no solo sean saludables y nutritivas, sino también sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Al aprovechar la riqueza de la biodiversidad ecuatoriana, Chakana se posiciona como un puente entre las tradiciones culinarias del país y las tendencias modernas de consumo consciente, ofreciendo productos que preservan los sabores auténticos de la región mientras promueven un estilo de vida más responsable.

Chakana no se limita a ser una alternativa alimenticia; su propósito trasciende al fortalecer la economía local mediante el apoyo directo a los agricultores ecuatorianos, quienes proveen los ingredientes esenciales para la producción. Este enfoque también refuerza la identidad cultural del Ecuador al destacar ingredientes profundamente arraigados en su herencia gastronómica. Con un modelo de negocio Uppsala aspirando a consolidarse primero en el mercado nacional, en provincias como Pichincha, Guayas y Azuay, para luego proyectarse hacia una expansión internacional en países como Argentina y Chile. Así, el proyecto se presenta como un referente de cómo la tradición y la modernidad pueden converger para crear un impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y la economía.

Objetivo General

Desarrollar y validar una carne vegetal innovadora, elaborada con ingredientes locales (yuca, verde fréjol, harina secreta y hongos ostra) y especias, que ofrezca una experiencia sensorial superior y un precio competitivo frente a las alternativas importadas,

garantizando la inocuidad alimentaria, la sostenibilidad ambiental y la viabilidad de su comercialización nacional e internacional.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del tamaño, las tendencias de consumo y los segmentos de público objetivo como vegetarianos, veganos, flexitarianos y reducetarianos, a partir de fuentes secundarias y estudios de campo, para identificar brechas de oferta y oportunidades de diferenciación.
- Conducir entrevistas semiestructuradas y encuestas a diversos perfiles (restaurantes, distribuidores, tiendas especializadas), con el fin de recoger expectativas sobre sabor, textura, precio y atributos de sostenibilidad que guíen el desarrollo del prototipo.
- Desarrollar varias formulaciones piloto usando combinaciones de yuca, verde fréjol, harina secreta y hongos ostra, evaluando su textura, perfil nutricional y aceptabilidad sensorial mediante paneles de prueba, hasta seleccionar la receta que mejor satisfaga los criterios de calidad y costo.
- Crear un envase que garantice la conservación del producto, incorporando semillas plantables como elemento diferencial, validando su resistencia y percepción del consumidor a través de pruebas de usuario y análisis de ciclo de vida.
- Elaborar un modelo de costos de producción y un plan de escalamiento que considere materia prima local, procesos de manufactura y logística, determinando el precio óptimo de venta para asegurar un margen rentable y competitivo.
- Analizar mercados exteriores atractivos (por ejemplo, países vecinos con demanda creciente de proteínas vegetales), evaluar canales de exportación, requisitos normativos y alianzas estratégicas, y diseñar un plan piloto de entrada que maximice las posibilidades de éxito al menor costo posible.

CAPITULO I: FASE DE EMPATÍA

En el mercado ecuatoriano actual, las alternativas de “carne” vegetal dirigidas a consumidores vegetarianos o veganos dependen casi en su totalidad de productos importados cuya formulación se basa en los mismos ingredientes, ya sea soya, lenteja o tofu, que encarecen el precio final y ofrecen una experiencia sensorial limitada. Esta dependencia extranjera no solo eleva los costos logísticos y arancelarios, sino que reduce la diversidad de sabores y texturas disponibles, dejando insatisfecha a una creciente demanda (Veganuary & Mintel Consulting, 2021).

La oferta existente rara vez aprovecha insumos autóctonos de alto valor nutritivo y con menor huella ambiental, tales como la yuca, el fréjol, la harina secreta y los hongos ostra. Esta carencia representa una oportunidad desaprovechada para consolidar cadenas de valor locales, impulsar a pequeños y medianos productores orgánicos y disminuir significativamente el impacto ecológico asociado para la producción de soya importada y la ganadería bovina.

Por tanto, el problema central que aborda esta investigación es la falta de una alternativa de carne vegetal producida en Ecuador que, utilizando ingredientes locales y sostenibles, ofrezca un producto de sabor superior y precio competitivo. Al desarrollar una formulación basada en yuca, fréjol, harina secreta y hongos ostra, y envasarla en empaques con semillas plantables, se busca satisfacer las necesidades del consumidor consciente, fortalecer el mercado interno y contribuir a la reducción de emisiones vinculadas a la producción de proteína animal.

1.1. PRODUCTOS AGRÍCOLAS ECUATORIANOS

Plátano verde

El banano verde, es conocido científicamente como *Musa Sapientum*, es una fruta altamente valorada en el mercado ecuatoriano, no solo por su sabor y versatilidad

gastronómica, sino también por su notable composición nutricional, especialmente en su estado inmaduro. En Ecuador, país favorecido por su ubicación geográfica y riqueza agrícola, permite que esta fruta represente una pieza clave dentro de la matriz productiva.

La planta del banano posee un enorme potencial industrial. Las hojas, el tallo y otros subproductos del cultivo son ricos en fibra y celulosa, insumos ideales para el desarrollo de biomateriales y productos sostenibles, alineados con los principios de economía circular. Esto convierte al banano verde no solo en un recurso alimenticio, sino también en un eje estratégico para la innovación productiva en el país (Acosta, 2015).

Yuca

Conocida como *Manihot Esculenta*, es un tubérculo tropical cultivado extensamente en Ecuador, valorado tanto por su versatilidad culinaria y propiedades fisicoquímicas. Presenta una composición nutricional destacada por su alto contenido de carbohidratos, especialmente almidones complejos, lo que la convierte en una fuente importante de energía. Su contenido proteico es bajo, apenas un 1.0%, lo cual la sitúa como un alimento energético pero que requiere ser complementado con fuentes ricas en proteínas para alcanzar una nutrición equilibrada. Su contenido graso es de un 0.4%, lo que la posiciona como un alimento apto para dietas hipo lipídicas, pero limitado en cuanto a ácidos grasos esenciales (The Good Food Institute, 2023).

Hongos

El elemento diferenciador de esta línea de productos radica en la incorporación del hongo ostra (*Pleurotus ostreatus*) como fuente principal de proteína, debido a sus múltiples factores. Este hongo es ampliamente cultivado en Ecuador, en regiones como Loja, Imbabura y Pichincha, que utilizan sustratos reciclados como bagazo de caña o residuos de café, promoviendo un modelo de economía circular que minimiza el impacto ambiental. Su costo de

producción, estimado en \$1-2/kg (menor que el de otros hongos comestibles como el shiitake (\$3-5/kg) o la melena de león (\$5-10/kg)) lo que permite mantener precios competitivos en el mercado. Además, su ciclo de cultivo es rápido, de 20 a 30 días. Se puede comprobar estos datos en el Anexo 1, la entrevista con la nutricionista.

El hongo aporta un sabor umami natural, un sabor sabroso y profundo que se percibe como carnoso y que satisface el paladar de manera única. Este umami proviene de su contenido de glutamato libre (100-200 mg/100g) y nucleótidos como la guanosina monofosfato, los cuales potencian el sabor sin necesidad de aditivos artificiales, a diferencia de otras alternativas veganas que dependen de saborizantes sintéticos para lograr un efecto similar.

Frejol Negro

El frejol negro (*Phaseolus vulgaris*), conocido también como frijol o poroto negros, es un ingrediente fundamental debido a que por cada 100g de frejol negro cocido (sin sal), se aportan aproximadamente 8.9g de proteína, 23.7g de carbohidratos y 8.7g de fibra, lo que lo convierte en una fuente proteica vegetal ideal para el desarrollo de alternativas cárnicas (USDA, 2023). Su contenido de fibra promueve la saciedad y la salud digestiva, mientras que su riqueza en hierro contribuye a prevenir deficiencias nutricionales comunes en dietas basadas en plantas (Messina, 2014).

Producto: Carne Vegetal Chakana

La mezcla de hongos, frejol, yuca o plátano verde, y harina secreta crea una carne vegetal nutritiva (alta en proteínas, fibra y carbohidratos complejos), sabrosa (umami, dulzor, especias) y funcional (cohesión y estabilidad). Estos ingredientes son económicos y culturalmente relevantes en Ecuador, lo que los hace ideales para el mercado local. Los productos son versátiles, nutritivos y adaptados a los gustos locales mediante el uso de especias

tradicionales como ajo, cebolla, p  prica y pimienta (El Comercio, 2010).

1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Panorama del consumo vegano/vegetariano en Ecuador

A pesar de que las personas veganas y vegetarianas presentan diferencias en sus dietas y su forma de preparar la comida, el análisis de estudio de mercado de Ernst y Young en 2020 menciona que la proteína vegetal representa un punto en común entre ellos. Esto ha permitido identificar una oportunidad en estos nichos de mercado, para llegar a satisfacer sus necesidades e introducir productos variados de alternativas de proteínas sin origen animal (Armijos, 2022).

Mercado prioritario: Veganos y Vegetarianos

La elección de los consumidores vegetarianos y veganos como mercado prioritario se sustenta en el tipo de dieta que siguen, ya que se caracterizan por excluir el consumo de carne animal, lo que los convierte en los principales consumidores potenciales de sustitutos de proteínas, como la carne vegetal. A diferencia de otros segmentos que pueden consumir estos productos de manera ocasional o complementaria, los vegetarianos y veganos constituyen a un mercado con demanda constante y específica, y con un interés real en alternativas que se alineen a sus principios (International Vegetarian Union, 2022).

Durante la pandemia, la adopción de estas dietas incremento entre un 10% a un 40% llegando al 2023, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), con aproximadamente 680,000 personas (4% de la población) que son veganas y 1,020,000 personas (equivalente al 6%) que son vegetarianas, dando un total de 1,700,000 personas. Esta población para el 2025 proyecta un aumento de entre un 1% a un 2% llegando a más 2,000,000 de personas que practican estas dietas (un total de 2,160,000 personas).

A pesar de la limitada disponibilidad de estadísticas oficiales sobre la distribución exacta de personas que siguen este tipo de dietas en el Ecuador, existen estimaciones que permiten inferir una tendencia en varias provincias del país. De acuerdo con proyecciones demográficas y encuestas de consumo alimentario por parte de la INEC en 2023, se estima que para el 2025 en la provincia del Guayas se concentre aproximadamente el 25% (518,400 personas) que adoptan este tipo de dietas. Este porcentaje se debe a factores clave como el acceso a productos de origen vegetal gracias a una diversificación de tiendas orgánicas, además del crecimiento de la población y espacios gastronómicos. Por otro lado, en la provincia de Pichincha se concentran aproximadamente el 19% (410,400 personas), y en la provincia de Azuay aproximadamente el 6% (129,600 personas) que siguen este tipo de dietas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Estudios realizados en la región, identificaron que las dietas vegetarianas son adoptadas principalmente por mujeres jóvenes entre 18 a 30 años, mientras que el veganismo es adoptado principalmente por adultos jóvenes de entre 18 a 34 años (Moreno-Miranda, 2022). Asimismo, de acuerdo con Manzano Fischer y Silva Gutiérrez en 2022, los consumidores de productos orgánicos están compuestos mayoritariamente por personas de clase media y media alta, lo cual se relaciona con un mayor nivel de independencia económica, permitiéndoles tomar decisiones de consumo más alineados con sus valores personales y estilo de vida. Además, este grupo suele contar con un nivel de alto grado de conciencia ambiental y prácticas sostenibles (como reciclaje, consumo responsable, etc).

Los productos sustitutos de carne vegetal son adquiridos a través de diversos canales como en tiendas orgánicas, mercados agroecológicos, supermercados y plataformas digitales. En particular, las tiendas orgánicas son las que destacan entre todas las mencionadas, debido a que han adquirido una gran relevancia, siendo el lugar dónde aproximadamente el 73% de los

consumidores veganos y vegetarianos los adquieren (Moreno-Miranda, 2022).

Mercado secundario: reducetarianos y flexitarianos

El mercado secundario para productos de proteína vegetal comprende a personas que muestran interés en reducir su consumo de productos de origen animal, conocidos mejor por el nombre de reducetarianos. Los reducetarianos, nombrados así por Brian Kateman, fundadora de "Reductarian Foundation" en 2015, menciona que son personas que basan su dieta predominante en consumo de productos de origen animal, pero ocasionalmente consumen productos vegetales o buscan reducir el consumo del mismo por motivos de salud, sostenibilidad ambiental, bienestar animal o tendencias a lo orgánico. Este enfoque permite tener una transición gradual hacia una alimentación más consciente, sin la necesidad de adoptar dietas estrictas como el vegetarianismo y veganismo (Statista, 2023).

Los flexitarianos por otro lado, popularizado así por Dawn Jackson Blatnerson en su libro "The flexitarian diet", publicado en el 2009, menciona que son aquellos individuos que se caracterizan por llevar una dieta basada principalmente en consumo de alimentos de origen vegetal, pero ocasionalmente consumen carne animal debido a la adopción de un estilo de vida más dinámico y con enfoque equilibrado y adaptable, permitiendo mejorar su salud y reducir su huella ecológica sin restricciones dietéticas extremas.

Aunque no existen cifras oficiales exactas sobre el número de personas con este tipo de dietas en el Ecuador, investigaciones de mercado y estudios de consumo a nivel regional realizados por Nielsen en 2016, estiman que entre un 10% a 14% de la población ecuatoriana (entre 1,7 a 2,4 millones de personas) podrían estar adoptando parcial o regularmente este tipo de dietas. En cuanto a su distribución geográficas, estas pueden estar a todo nivel regional, pero debido al alto nivel de urbanización y acceso a productos alternativos, la provincia de Guayas tendría aproximadamente el 24% de esta población (499,200 personas). Pichincha albergaría

alrededor del 20% (416,000 personas) y Azuay el 7% (145,600 personas).

De acuerdo con los estudios realizados por Infobae en 2022, indican que la dieta flexitariana es particularmente popular entre los adultos jóvenes de 24 a 39 años, mientras que las dietas reducetarianas son más populares entre los 25 a 45 años. Estos consumidores en su mayor parte, pertenecer a niveles socioeconómicos medio y medio-alto (Manzano Fischer y Silva Gutiérrez, 2022). Usualmente ellos se limitan a adquirir los productos sustitutos de carne animal en supermercados, dónde los productos especializados en ello resaltan, son de mayor confianza y ofrecen variedad, ya que muchas de estas personas no tienen conocimiento de tiendas orgánicas en su entorno o de mercados agroecológicos.

1.3. BUYER PERSONA

El buyer persona es una representación semi-ficticia de la cliente ideal basada en datos reales y comportamientos del mercado objetivo. Es clave para diseñar estrategias de marketing efectivas, ya ayudan a conectar con las necesidades, motivaciones y hábitos de compra de quienes buscan opciones alimenticias más saludables y conscientes.

Figura 1. Buyer Persona



Nota. Este Buyer Persona muestra el estilo de vida, objetivos, puntos de dolor, motivos de compra, y más.

1.4. MAPA DE EMPATÍA

Para poder entrar a mayor profundidad sobre el cliente ideal, se evaluaron detalles específicos del consumidor.

Figura 2. Mapa de empatía



Nota. Frustraciones, alegrías, lo que ve, lo que siente y piensa, lo que escucha y lo que dice y hace (Ecuador).

No solo nos ayudó a humanizar al consumidor ideal, sino que permite que el negocio sea más empático, preciso y contenga un propósito. Esta es la base para poder construir una marca que no solo ofrece carne vegetal, sino también responde a una autenticidad de valores y necesidades de este nicho de mercado que busca una alimentación consistente (Vistazo, 2023).

1.5. COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

Competencia directa

Empresas ecuatorianas que producen y comercializan carne vegetal, adaptándose a las preferencias locales. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Proteinsa:** Empresa consolidada con productos como hamburguesas y albóndigas vegetales, disponibles en cadenas como Supermaxi, Mi Comisariato y Coral. Su enfoque está en texturas y sabores que imitan carne, utilizando principalmente soya

y guisantes, con una distribución nacional que cubre Quito, Guayaquil y Cuenca.

- **Cordon Green:** Marca familiar en Quito, que ofrece una gama de 25 productos, incluyendo hamburguesas de lenteja, salchichas de chí y fritada vegetal. Presente en 52 supermercados y restaurantes como Top Ten, facturó USD 740,000 en 2023, un crecimiento del 10-40 % durante la pandemia, según tendencias de mercado.
- **La Vegana:** Pequeña empresa con productos a base de soya y proteína de guisante, distribuida en tiendas especializadas y mercados orgánicos en Quito y Guayaquil, enfocada en un nicho de consumidores conscientes de la salud.

Competencia Indirecta

La competencia indirecta abarca alternativas que satisfacen necesidades similares sin ser carne vegetal directa, con fuerte presencia en el mercado ecuatoriano:

- **Proteínas animales tradicionales:** Pronaca, líder con marcas como Indaves y Mr. Pollo, domina con pollo, cerdo y res, alcanzando ventas de USD 966 millones en 2021. Su línea Veggie Deli (hamburguesas, nuggets) incursiona en el segmento vegetal, compitiendo indirectamente al atraer flexitarianos (IMARC Group, 2024).
- **Alimentos vegetales no cárnicos:** Tofu y seitán de productores locales en mercados como San Roque (Quito) y 24 de Mayo (Cuenca), junto con legumbres procesadas (ej. empanadas veganas), ofrecen opciones más económicas y tradicionales, compitiendo por consumidores sensibles al precio.

Diferenciadores y Debilidades

Como diferenciador tenemos el uso exclusivo de hongos ostra, yuca y plátano verde, ingredientes autóctonos que reflejan el paladar ecuatoriano y reducen dependencia de

importaciones, lo que permite precios más accesibles frente a competidores que enfrentan costos de importación de soya. Su enfoque sostenible, con menor huella de carbono, y la narrativa cultural (inspirada en la Chakana andina) lo distinguen de Proteinsa y Cordon Green.

Nuestra debilidad se basa en la falta de reconocimiento de marca frente a competidores establecidos, limitada capacidad de distribución inicial (ausencia en cadenas nacionales), y la necesidad de educar al mercado sobre beneficios y sabor frente a carnes baratas y familiares. Además, la producción a escala podría enfrentar retos de consistencia, y el precio inicial podría ser percibido como elevado frente a alternativas tradicionales, comparado con Proteinsa y Cordon Green, Chakana tiene un potencial único en autenticidad local y precios más competitivos, pero debe superar barreras de escala y percepción para capturar el mercado.

1.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para ingresar al mercado ecuatoriano, nuestros principales canales de distribución serán las tiendas orgánicas y especializadas ya que son ideales para nuestro producto y además el segmento objetivo frecuenta estos espacios. Las siguientes tiendas orgánicas y veganas en Ecuador son opciones viables para distribuir nuestro producto:

- La Molienda (Guayaquil, Samborondón)
- Te Quiero Verde (varias ciudades)
- Khatu Organic (varias ciudades)
- Natuorganic (Quito)
- Organic Shop EC (en línea)
- Megaorganik (Quito)

CAPITULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2.1. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE TIENE EL SEGMENTO DE MERCADO

La herramienta de los 5 porqués, desarrollada por Sakichi Toyoda y popularizada por el Sistema de Producción de Toyota, es una técnica de análisis que consiste en preguntar repetidamente “¿por qué?” (generalmente cinco veces) para identificar la causa raíz de un problema (Ohno, 1988; Liker, 2004).

Figura 3. Diagrama de los cinco ¿Por qué?



Nota. 5 preguntas con 5 respuestas hasta llegar al problema central del segmento.

Se llegó a la conclusión de que hay una falta de inversión e innovación alimentaria vegetal, lo que provoca que las pocas opciones disponibles sean limitadas, poco nutritivas y sin sabor atractivo, afectando la calidad y variedad de la oferta para consumidores vegetarianos.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Para comprender a profundidad los retos que enfrenta el mercado del veganismo y vegetarianismo en Ecuador, se elaboró un árbol de problemas. Esto permite visualizar las

causas y efectos principales relacionados con una problemática central, en este caso, la dificultad de acceder a una alimentación vegana equilibrada, nutritiva, sabrosa y accesible.

Figura 4. *Árbol de problemas, problema principal, causas y efectos.*



Nota. La figura muestra el problema principal, permitiendo identificar distintas causas y efectos.

Esto permitió estructurar el problema de forma lógica y facilitó la identificación de oportunidades de mejora y enfoque estratégico. El centro del problema se enmarca en que las personas vegetarianas y veganas carecen de productos alimenticios accesibles, nutritivos y sabrosos. Entre las causas se destacan la alta percepción de costo, la limitada accesibilidad, la percepción negativa del sabor y la baja aceptación cultural del veganismo en el país.

2.2. PROPUESTAS INICIALES

1. **Snacks veganos a base de yuca y granos:** elaboración de chips y barras energéticas ricas en proteína vegetal (a base de ingredientes como la quinua, chocho y lenteja).
2. **Bebida fermentada probiótica con ingredientes locales:** creación de bebidas similares al kéfir o kombucha pero realizado con frutas tropicales del Ecuador.

3. **Suplemento alimenticio vegano para deportistas:** un suplemento en polvo a base de proteína vegetal hecha de chocho, soya o arveja.
4. **Helados veganos y ecológicos de frutas y leche vegetal:** helado con productos congelados sin lácteos, con ingredientes como la leche de coco, almendra o avena.
5. **Línea de salsas y condimentos vegetales gourmet:** salsas a base de hongos, tomate de árbol, ajo o cúrcuma, libres de ingredientes animales y conservantes artificiales.
6. **Quesos vegetales artesanales:** la producción de un queso vegetal para personas con dietas veganas y vegetarianas, pero con una fermentación natural de frutos secos.
7. **Ready to eat (comida lista para consumir):** bandejas preparadas con platos típicos del Ecuador para dietas veganas y vegetarianas (como el llapingacho, guatita, fritada).
8. **Kit de cultivo casero de hongos comestibles con recetas vegetales:** la crianza de hongos (un producto educativo) que permite a los consumidores cultivar sus propios hongos en casa con ideas propias de recetas y saludables.
9. **Harina de hongos y vegetales deshidratadas:** alternativa a la harina tradicional, rica en fibra y proteína vegetal (enfocada en el sector de la panadería o empanizados).
10. **Proteína vegetal con base de insectos:** los flexitarianos y reducetarianos son aquellos que buscan nuevas formas de nutrir su cuerpo sin necesidad de cambiar su dieta habitual, por lo que crear una carne con un bajo impacto ambiental era una alternativa que no sea estrictamente para veganos o vegetarianos.

Innovación

Nuestra carne vegetal se distingue por sustituir la soya importada con materias primas 100 % locales y orgánicas (yuca, fréjol, harina de trigo y hongos ostra) cultivadas por pequeños

agricultores certificados, lo que aporta perfiles de sabor y textura únicos, y reduce la huella de carbono total del producto en comparación con la carne de vaca y las alternativas de soya convencionales (Poore & Nemecek, 2018). El diseño de nuestro empaque incorpora semillas plantables de variedades nativas, fomentando un circuito cerrado “de la tierra al plato y de nuevo a la tierra” que motiva al consumidor a participar activamente en la regeneración ambiental. El proceso de producción, optimizado para minimizar el consumo energético, reutiliza subproductos como las cáscaras de yuca para compostaje interno, cerrando ciclos de valor y contribuyendo a un modelo de agricultura circular.

Impacto Social

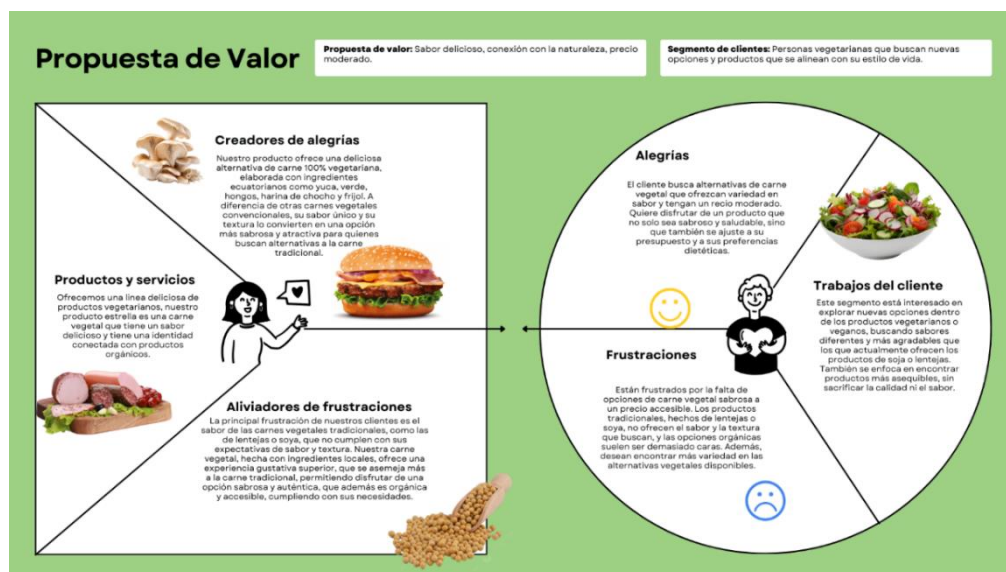
Al trabajar directamente con cooperativas de agricultores orgánicos, garantizamos precios justos y contratos a largo plazo que fortalecen la estabilidad económica de las familias rurales, creando empleo local en actividades de cultivo, procesamiento y envasado. Esta revalorización de insumos autóctonos no solo diversifica la economía regional, sino que también refuerza la seguridad alimentaria y la soberanía nutricional al promover el consumo de ingredientes tradicionales con alto contenido de micronutrientes (FAO, 2022).

CAPITULO III: IDEA DE NEGOCIO

3.1. ENCAJE DE PROPUESTA DE VALOR VS. PERFIL DEL CLIENTE

Es un concepto clave desarrollado por Alexander Osterwalder, permite diseñar una oferta de carne vegetal coherente con los deseos de consumidores conscientes, saludables y sostenibles (Osterwalder et al., 2014).

Figura 5. Encaje de Propuesta de valor vs. Perfil de cliente



Nota. Esta imagen describe el encaje de la propuesta de valor con el perfil del cliente.

3.2. MONETIZACIÓN

Chakana es un proyecto en el sector alimentario ecuatoriano que busca capitalizar el creciente mercado de consumidores veganos, vegetarianos, flexitarianos y reducetarianos. Esta va a contar con dos modelos de negocio:

- La venta de paquetes de cinco hamburguesas vegetales de 100g cada carne, teniendo en total 500g por paquete a un precio de \$6 por paquete, y la venta de hamburguesas vegetarianas preparadas como comida rápida a \$5,50 cada una.

- La producción inicial se establece en 2.760 paquetes mensuales (equivalentes a 13.802 hamburguesas).

Modelo 1: Paquetes de hamburguesas vegetales

La estructura de costos para la producción de paquetes de hamburguesas vegetales se desglosa en costos variables, fijos y de capital, optimizando la eficiencia para una producción inicial de 2.760 paquetes mensuales. Los costos variables incluyen ingredientes, empaque y transporte. La mezcla está compuesta por 30% de yuca, 20% de hongos de ostras, 10% de frijol, 20% de harina secreta y 10% de otros ingredientes. Para 2.760 paquetes, el costo total de los ingredientes asciende a USD 3.186,28 aprox. con una cantidad total de 1.380,24 kg.

El empaque utiliza materiales biodegradables y etiquetas plantables para alinearse con los valores de sostenibilidad, con un aproximado de USD 3.450,60. Este gasto logístico es una parte esencial del costo variable total, el cual ascendería a USD 8.476,88 aprox. incluyendo materias primas, empaques, etiquetas, y otros insumos necesarios para la producción y distribución de los productos. Estos costos abarcan la remuneración del equipo humano, el alquiler del espacio de producción, servicios básicos y acciones de marketing digital, dando un aproximado de USD 6.416,67.

Los costos de capital son aquellas inversiones en activos físicos necesarias para el arranque de Chakana. Esta inversión incluye equipos industriales básicos para procesar, formar, cocinar y envasar los productos, permitiendo escalar la producción desde un enfoque artesanal hacia un modelo semi industrial con un costo aproximado de USD 4.089,00. Este tipo de inversión para Chakana es fundamental si se quiere garantizar eficiencia y uniformidad en la producción, los elementos que influyen directamente en la percepción del cliente sobre la calidad del producto son los que justamente se está enfocando.

Modelo 2: Comida Rápida (Hamburguesas)

El local de hamburguesas de comida rápida trata de darle un giro a la venta de comida rápida, siendo uno de los primeros pasos para internacionalizarnos. Cada hamburguesa incluye dos unidades de carne vegetal de 100g, lo que representa un costo de \$0,61 por unidad cárnica y \$1,23 por porción doble. Se integran ingredientes como pan integral, lechuga, tomate y cebolla caramelizada, resultando en un costo total por hamburguesa de \$2,11. La producción estimada mensual es de 1.048,98 hamburguesas en Pichincha. El precio final de la hamburguesa individual es de \$5,50, permitiendo un margen favorable si se gestiona bien.

El empaque elegido responde a la filosofía sostenible de Chakana. Se utiliza el papel con semillas silvestres, que el consumidor puede plantar después de consumir el producto. Esto no solo agrega valor ecológico, sino que también refuerza el vínculo emocional con la marca. De esta forma, los costos variables totales ascienden a \$3.648,70, incluyendo ingredientes y empaque, lo cual representa el núcleo de la estructura operativa de cada hamburguesa.

Los costos fijos incluyen salarios para el personal (cocineros y cajero), el alquiler del establecimiento, servicios básicos y eventualmente el marketing digital, esencial para captar público joven, vegano, reducetariano y consciente del impacto ambiental, con un costo estimado de USD 1.745,00. Se considera la inversión inicial en equipamiento básico para el funcionamiento del local. La compra de maquinaria: parrilla, tostadora, refrigerador y utensilios es necesaria para garantizar eficiencia, higiene y calidad que queremos transmitir a nuestros clientes. Esta inversión representa un gasto único pero esencial para el montaje y apertura del punto de venta, un total estimado de USD 2,600.00 (Lamb, Hair, & McDaniel, 2020).

Ingresos

En cuanto a ingresos proyectados, para el modelo 1, con una producción mensual inicial

de 2.760 paquetes, se estima un ingreso de \$16.560 mensuales, lo cual representa \$198.720 anuales. Esta cifra resulta especialmente significativa al compararla con los costos variables (\$8.476,88) y fijos (\$6.416,67) mensuales, generando un margen bruto mensual aproximado de \$1.666,45, sin considerar aún estrategias de escalamiento o economías de escala. Con una proyección de crecimiento de aproximadamente 4.000 paquetes mensuales al final del primer año, los ingresos podrían alcanzar los \$24.000 mensuales, consolidando un margen más robusto que garantizaría la rentabilidad operativa de Chakana en su fase de expansión.

Por otro lado, en el modelo 2, la venta directa de hamburguesas en un local urbano proyecta una venta de 1.048 hamburguesas al mes, lo que representa un ingreso mensual estimado de \$5.768,39. Considerando costos variables por \$3.648,70 y costos fijos por \$1.745, el margen disponible mensual supera los \$370, una cifra un poco modesta pero clave como punto de arranque para validar el producto en un mercado urbano competitivo que existe.

¿Qué tan sensible es el consumidor al precio?

El segmento objetivo muestra una sensibilidad moderada al precio, influenciada por factores como ingresos, conciencia ética y disponibilidad de productos similares. Este mercado de productos veganos en Ecuador está creciendo a un ritmo del 10% anual, pero los consumidores tienden a buscar alternativas asequibles, especialmente en un contexto económico donde estos productos suelen ser más costosos que los convencionales.

Factores clave de sensibilidad:

- **Ingresos:** grupo demográfico, particularmente en áreas como Quito, Guayaquil, tiene un poder adquisitivo medio-alto, pero sigue comparando precios debido a la percepción de que los productos veganos son un gasto "premium".
- **Competencia:** La presencia de marcas nacionales e internacionales (e.g.,

NotCo, Cordon Green) en supermercados y tiendas especializadas aumenta la competencia, lo que puede hacer que los consumidores opten por opciones más económicas si no perciben un valor agregado claro.

- **Conciencia de valor:** Los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos que sean éticos, sostenibles y de alta calidad, pero los flexitarianos son más sensibles al precio, ya que no siempre priorizan la exclusividad vegana.

Estrategia de precios:

- **Precio competitivo con valor agregado:** Fijar un precio ligeramente superior al promedio de productos similares (e.g., hamburguesas veganas de lenteja o soya), pero destacar los ingredientes locales (hongos ostra, frejol, yuca, harina de chocho) y beneficios éticos/ambientales para justificar el costo.
- **Ofertas iniciales:** Introducir descuentos o paquetes promocionales en el lanzamiento para atraer a consumidores y fomentar la prueba del producto.
- **Precios escalonados:** Ofrecer diferentes tamaños o formatos (e.g., paquete individual vs. familiar) para captar tanto a consumidores ocasionales como a compradores frecuentes.

Por qué van a pagar

Un estudio realizado por Euromotor en el 2022, menciona que más del 40% de los consumidores latinoamericanos desean reducir el consumo de carne, pero no adoptan completamente dietas vegetarianas o veganas por los altos costos y la falta de opciones variadas y atractivas. Este factor faltante en el mercado es aprovechado para ofertar una carne vegetal que, a diferencia de otras marcas, cuyos precios son elevados debido a la importación de

insumos, Chakana ofrece ser un producto desarrollado localmente, con ingredientes locales permitiendo una estructura de costos más eficiente y accesible para el consumidor final.

3.3. PROTOTIPAJE 1.0

El prototipaje es fundamental dentro del desarrollo de productos, especialmente para los emprendimientos, ya que permite transformar las ideas en algo visual y funcional para poder evaluar, mejorar y validar con los futuros consumidores antes de poder lanzarla al mercado.

Presentación del empaque

El diseño del empaque es importante, ya que es el primer contacto visual que tiene el consumidor con el producto. Esto nos permite transmitir el valor de marca con naturalidad y autenticidad, se puede evaluar los elementos visuales y probar la funcionalidad del empaque.

Figura 6. Prototipo (Ideas la presentación del producto con el empaque)



Nota. ChatGPT. (2025). *Prototipo digital empaque y producto*. Imagen generada por inteligencia artificial.

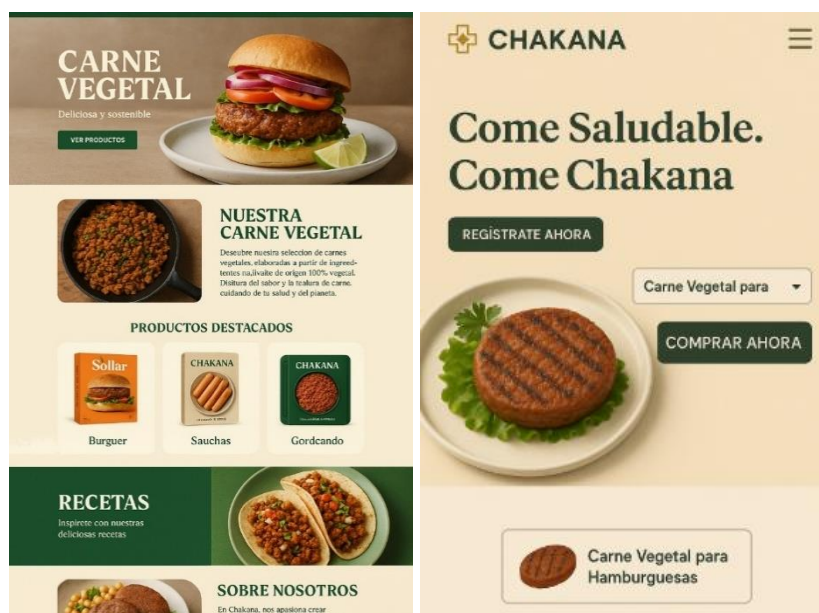
Las imágenes representan un empaque tipo skin al vacío para conservar y garantizar la frescura, durabilidad y conservación del sabor y textura de la carne. Este tipo de envases envuelve de manera hermética las unidades de carne vegetal, permitiendo una visibilidad completa del producto y mejora la eficiencia en el almacenamiento y distribución. Se comparte la sostenibilidad y la innovación ecológica por medio de la incorporación de un etiquetado de papel biodegradable, la cual rodea el envase. Este papel está elaborado con fibras recicladas y

contiene semillas integradas en su composición (semillas de cilantro, albahaca o flores silvestres), permitiendo que pueda ser sembrado directamente en la tierra con un poco de agua.

Landing Page (Pantallazos)

Este prototipo presentar una vista previa de la experiencia digital del cliente. Es útil para poder visualizar la navegación de la web y aplicativo móvil antes de desarrollarla.

Figura 7. Prototipo de pantallazos



Nota. Prototipo digital de pantallas para el landing page. Realizado por chat GPT.

La visualización de las imágenes muestra una presentación visual de la historia de Chakana, su filosofía y compromiso con el medio ambiente. Una sección que describan los beneficios de la carne vegetal, el empaque ecológico, recetas fáciles y diferentes medios de contacto para mayor facilidad de conexión y accesibilidad a la experiencia del usuario.

Para la creación del aplicativo móvil y página web, se evaluó las diversas plataformas sin necesidad de conocimientos avanzados en programación. Entre las alternativas se incluyen:

- Shopify, la cual se prioriza la venta de productos en línea con pasarelas de pago seguras.

- WordPress+Elementos, que proyecta la personalización de la marca y contiene un área exclusiva para blogs y SEO.
- Squarespace, contiene diseños visuales limpios, ideales para una marca estética.
- Wix, destaca la opción fácil y gratuita de una variedad de plantillas personalizables, además de integrar funciones de tienda en línea, blog, formularios de contacto y sobre todo, ayuda de la inteligencia artificial (IA) para completar sus funciones.

3.4. PROPUESTA DE VALOR ESPECÍFICA (LEAN CANVAS)

Es una herramienta de planificación estratégica que no solo permite poder visualizar y estructurar de manera clara, concisa y rápida los elementos clave de un modelo, sino que permite desarrollar productos desde etapas tempranas (Ash Maurya, 2010).

Figura 8. LEAN CANVAS



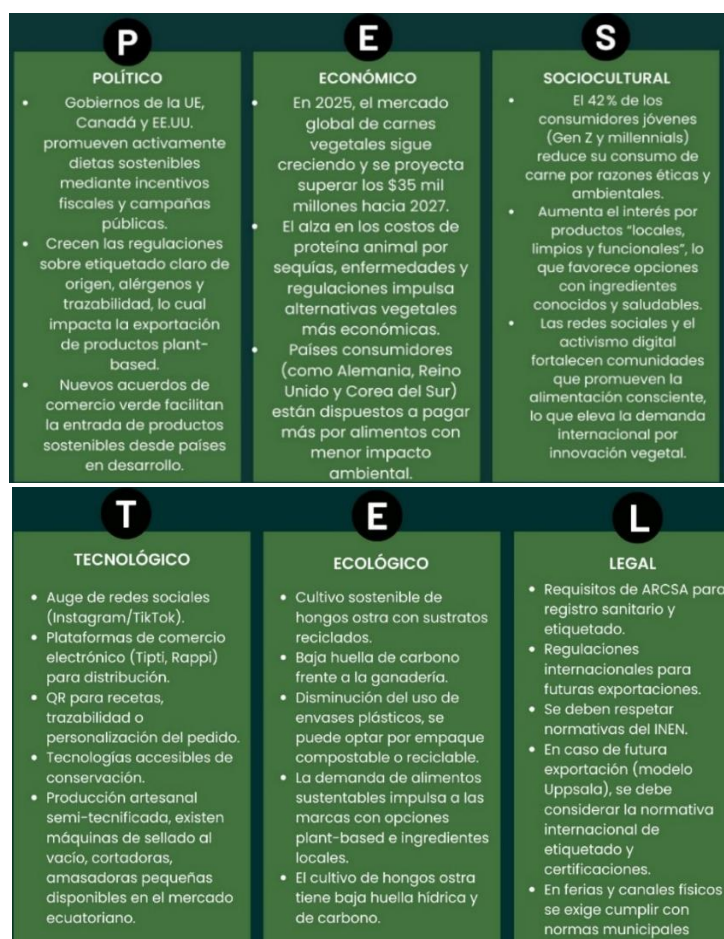
Nota: Este Lean Canvas presenta el modelo de negocio de *Chakana*.

3.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

PESTEL

Es una herramienta estratégica que permite examinar el entorno macro en el que un proyecto o producto se desenvuelve, agrupando 6. En el caso del proyecto podemos anticipar oportunidades y riesgos en cada uno de los ámbitos analizados, orientando con mayor precisión nuestra estrategia de producción, posicionamiento y expansión internacional.

Figura 9. Diagrama PESTEL



Nota. sintetiza las tendencias globales más relevantes para el desarrollo y exportación de la carne vegetal.

3.6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Matriz FODA

Identifica las condiciones internas y externas que afectan el desarrollo del emprendimiento, permitiendo comprender el entorno competitivo y examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el mercado ecuatoriano.

Fortalezas:

- **Sostenibilidad Ambiental:** Cuando se produce carnes vegetales, se usan menos recursos naturales y se genera menos emisiones de gases de efecto invernadero.
- **Ingredientes locales:** uso de cultivos tradicionales del Ecuador, se promueven la economía local y se rescata sabores autóctonos, ofreciendo identidad cultural.
- **Aporte nutricional:** La carne vegetal ofrecer un alto contenido proteico.
- **Creciente demanda de productos veganos en Ecuador:** Se estima un crecimiento anual del 10% al 40% en la demanda de productos vegetarianos y veganos durante y después de la pandemia (Ecomex360, 2021).
- **Versatilidad culinaria:** La combinación de los ingredientes escogidos crean texturas y sabores que imitan la carne y se adaptan a diversas preparaciones.

Oportunidades

- **Crecimiento del mercado:** un crecimiento del 10%-15% anual en personas que reducen el consumo de carne por salud, sostenibilidad o precio.
- **Preferencia por productos locales:** valoran productos hechos con ingredientes locales, especialmente en mercados y ferias (Santa Clara, Quito Raymi), donde el 25%-30% de asistentes compran tras degustaciones.
- **Canales de distribución accesibles:** Ferias veganas, mercados locales y redes

sociales, son plataformas efectivas para llegar al mercado objetivo.

- **Apoyo a la sostenibilidad:** Los productos veganos reducen la huella de carbono frente a la carne (hasta un 50% menos, según Nature Food, 2021), lo que puede atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente.
- **Posibilidad de expansión:** Aumentar puntos de venta dado el interés por productos vegetales y facilidad de distribución en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Debilidades

- **Riesgo por procesos inadecuados:** La yuca contiene linamarina que libera cianhídrico, un compuesto tóxico, por lo que, si no se hace un proceso adecuado de eliminación, existe riesgo al momento de consumir.
- **Duración de los ingredientes:** La yuca y el plátano son productos que se deteriora con el tiempo, por lo que puede afectar el tiempo de consumo del producto final, esto si es que no se implementan técnicas de conservación.
- **Desafíos en la aceptación del sabor y textura:** Pueden existir consumidores que no acepten el sabor de producto, ya que están acostumbrados a “un tipo de carne vegetal” y les resulte diferente el sabor y textura, afectando su aceptación.
- **Limitaciones en la cadena de suministro:** La producción y distribución de la yuca pueden presentar desafíos logísticos en regiones con infraestructura limitada.
- **Falta de reconocimiento de la marca:** puede enfrentar dificultades y barreras para establecer presencia sólida en el mercado, creando confianza y lealtad.

Amenazas

- **Competencia de productos importados:** Marcas como Beyond Meat y Gardein (\$5-\$10/paquete) tienen mayor presencia en supermercados (Supermaxi, Mi Comisariato) y una percepción de calidad superior, lo que podría atraer a consumidores con mayor poder adquisitivo.
- **Volatilidad de precios de ingredientes:** Los precios de hongos (\$2/kg), yuca (\$0.50/kg) y plátano verde (\$0.20/unidad) pueden fluctuar por factores climáticos o estacionales, afectando el costo de producción (\$1.48/paquete).
- **Aceptación cultural limitada:** Aunque los ingredientes son tradicionales, algunos consumidores ecuatorianos podrían ser reacios a adoptar carne vegetal en lugar de carne real, especialmente en platos típicos.
- **Regulaciones y permisos:** La venta de productos alimenticios requiere permisos sanitarios (estimado \$17/mes), y cualquier cambio en regulaciones locales podría aumentar costos o retrasar operaciones.

CAPITULO IV: ESTUDIO DE LA PREFACTIBILIDAD

4.1. VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD-FACTIBILIDAD

Encuesta realizada a más de 100 prospectos con el objetivo de analizar si el proyecto es viable, deseable y factible. A continuación, se presentan los resultados y conclusiones.

Deseabilidad

La deseabilidad evalúa si el producto es atractivo para los consumidores, considerando su interés, las características del producto, el empaque y las pruebas de los prototipos.

- **Interés general:** El 94.2% de los encuestados encuentra atractivo un producto de carne vegetal hecho con los ingredientes propuestos, indicando un alto nivel de deseabilidad. Y el 85.4% valora más el sabor, el 60.2% la textura y el 49.5% el precio, sugiriendo el enfoque en un sabor adaptado al paladar latinoamericano.
- **Dieta y consumo:** Aunque solo el 15.5% son vegetarianos y el 4% veganos, el 33.3% son flexitarianos (reducen el consumo de carne) y el 40.8% son omnívoros. Sin embargo, el 45.6% ya consume productos alternativos a la carne, esto indica que hay interés significativo que está familiarizado con este tipo de productos.
- **Textura y sabor:** El 67% de los encuestados considera muy importante que la carne vegetal tenga una textura similar a la carne animal, y el 43.7% califica el sabor como "excelente" tras probar los prototipos y el 35.9% lo califica como "regular". Los prototipos 1, 2 y 3 recibieron calificaciones mayoritariamente entre 3 y 5 (27.9% a 37.5% dieron 4 o 5), indicando un espacio para mejorar.
- **Empaque y sostenibilidad:** El 92.1% de los encuestados valora que el empaque sea orgánico o biodegradable, y el 70.9% considera muy importante o regular que

sea visualmente atractivo. Sin embargo, solo el 68.9% cree que el diseño del empaque influye mucho o regularmente en su decisión de compra, lo que sugiere que el empaque es deseable, pero no el factor principal.

- **Valores asociados:** El 92.2% de los encuestados considera muy importante que el producto no contenga ingredientes artificiales, y el 86.4% valora que sea producido localmente y de manera sostenible. Esto indica que los valores de sostenibilidad y naturalidad son altamente deseables para el público objetivo.

Conclusión sobre deseabilidad: El producto es deseable para la mayoría de los encuestados, especialmente por su sabor, ingredientes naturales y sostenibilidad. Sin embargo, la falta de familiaridad con productos alternativos a la carne y las calificaciones regulares en sabor y textura sugieren que se necesita trabajar en mejorar el producto y educar al mercado.

Viabilidad

Se evalúa si el producto es sostenible desde un punto de vista financiero y del mercado, considerando la disposición a pagar, los canales de distribución y la frecuencia de compra.

- **Disposición a pagar:** El 80.6% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$5 y \$7 por un paquete de 5 unidades, y el 18.4% pagaría entre \$7 y \$8. Esto indica que el precio propuesto es competitivo y accesible para el público objetivo (clase media y media-alta con ingresos de \$414 a \$800 mensuales).
- **Canales de distribución:** prefieren comprar en tiendas especializadas (55.3%) y mercados locales (54.4%), seguidos de tiendas en línea (44.6%). Solo el 16.5% compraría directamente del productor. Esto indica una estrategia de distribución a través de tiendas especializadas y mercados locales.

- **Frecuencia de compra:** El 58.3% de los encuestados compraría el producto cada semana, el 23.3% cada 2 semanas, y el 15.5% una vez al mes. Esto refleja una demanda regular, lo que apoya la viabilidad en términos de flujo de ventas.
- **Producción local y sostenibilidad:** El 86.4% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más si la carne vegetal es producida localmente y de manera sostenible, reforzando la viabilidad económica y la reducción de costos de importación.

Conclusión sobre viabilidad: El producto es viable en el mercado. La disposición a pagar está alineada con el rango de precios propuesto, los canales de distribución preferidos son accesibles, y la frecuencia de compra indica una demanda sostenida. Además, la producción local y sostenible es un factor que incrementa su atractivo económico.

Factibilidad

La factibilidad evalúa si el producto es práctico y realizable desde un punto de vista técnico y operativo, tanto para los consumidores como en términos de producción y empaque.

- **Uso y preparación:** El 95.1% considera práctico incluir esta carne vegetal en su dieta, y el 90.3% cree que preparar platillos con ella sería fácil en su cocina. Esto indica que el producto es accesible y no presenta barreras significativas.
- **Ingredientes y procesamiento:** El 92.2% valora que la carne vegetal no contenga ingredientes artificiales o procesados, lo que sugiere que el uso de ingredientes locales y naturales es bien recibido y no representa un desafío técnico.
- **Empaque:** En cuanto al empaque, el 99% de los encuestados encuentra práctico un empaque al vacío para conservar el producto por más tiempo, y el 69.9% considera práctico el concepto de papel plantable con semillas de vegetales.

- **Producción:** Aunque la encuesta no evalúa directamente la producción, el hecho de que los ingredientes sean locales y accesibles (yuca, plátano verde, hongos, etc.) sugiere que la producción es factible, ya que no depende de importaciones costosas.

Conclusión sobre factibilidad: El desarrollo y lanzamiento del producto son factibles. Los procesos de producción pueden implementarse con recursos disponibles localmente, garantizando una preparación eficiente y escalable. Los ingredientes locales cumplen con los estándares de calidad y disponibilidad, lo que asegura un suministro estable. Además, las soluciones de empaque propuestas, como el empaque al vacío y el papel plantable, son viables.

4.2. PROTOTIPOS 2.0

La creación de un prototipo 2.0 es crucial para el desarrollo de la carne vegetal. En este caso se pueden validar las mejoras funcionales, sensoriales y comerciales antes de lanzar el producto al mercado, además de obtener un feedback por parte del consumidor.

Creación del producto 1.0 (carne vegetal en hamburguesa)

El prototipo físico es para la degustación para tener una validación sensorial directa para la evaluación del sabor, la textura, olor y apariencia del producto.

Figura 10. *Prototipo 2.0*



Nota. Se realizó la primera muestra de la carne vegetal (tanto de yuca como de verde) para la degustación.

La degustación del prototipo fue presentada en forma de hamburguesa y permitió

obtener insumos valiosos para la mejora del producto desde una perspectiva sensorial y aceptación del consumidor. Se dirigió a lugares transitados por personas para hacer la degustación y tener diferentes opiniones. No solo se validó el interés del público objetivo, sino que también reveló aspectos específicos para lograr una propuesta competitiva y apetitosa.

Se identificó que el sabor a frejol predominaba en exceso, al igual que su olor, por lo cual generaba ciertas resistencias y es por ello que es necesario reducir la intensidad de este sabor mediante las técnicas de cocción (ver Anexo 2, entrevista con la nutricionista). Se observó que la carne vegetal requería una textura más firme, ya que mencionaban que a mayor densidad mayor experiencia al morder, similar con la carne tradicional. Por último, se propuso aumentar ligeramente la cantidad de sal, para resaltar el perfil de sabor general.

Selección de la plataforma wix

Para poder desarrollar el prototipo de los pantallazos de la página web que se utiliza para que los consumidores puedan conocer sobre Chakana y tener un contacto directo con nosotros, se empleó la plataforma WIX. Esta herramienta fue seleccionada debido a su facilidad de uso, el enfoque que tiene basado en la edición mediante el método de inteligencia artificial o manual, y la capacidad que tiene esta plataforma para ofrecer resultados profesionales sin requerir conocimientos avanzados de programación y con opciones totalmente gratuitas.

Beneficios de utilizar WIX

- Accesibilidad: es amigable para usuarios sin experiencia.
- Versatilidad: personalización de elementos visuales y funcionales.
- Optimización: adapta el contenido para la correcta visualización en distintos dispositivos (tanto en computadora, cómo en Tablet y celulares).
- Integración de aplicaciones: integra y facilita la adición de formularios, encuestas y

herramientas de análisis.

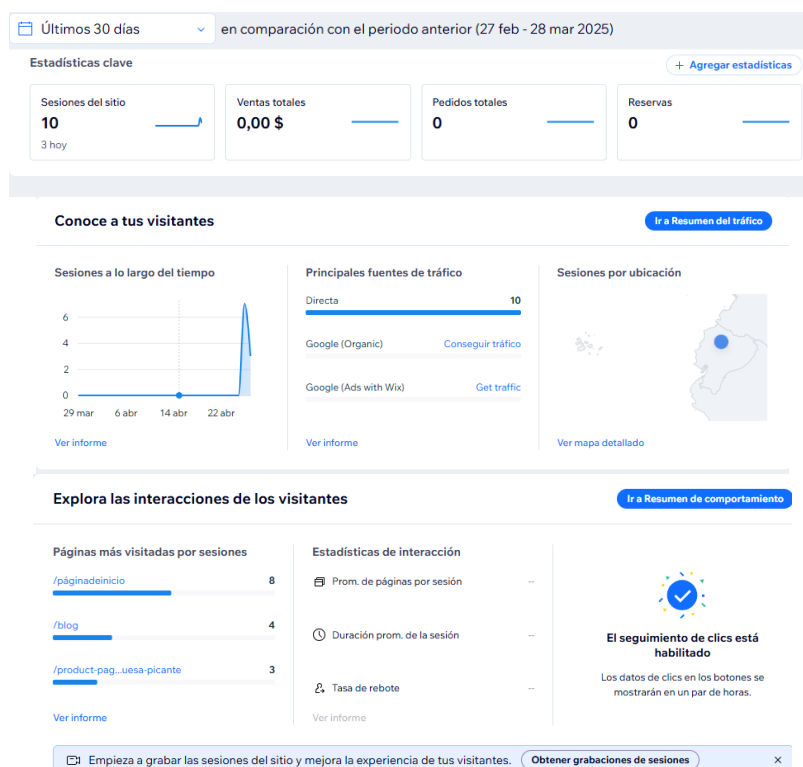
Creación del Prototipo con la Página web Funcional

Permite desarrollar la página web real y mostrar la idea que se quiere plasmar. Es la manera más profesional de desarrollo de contacto con los clientes. Se adjunta enlace de la página web para mejor visualización: <https://valdosval2928.wixsite.com/chakana>

Recopilación de datos del segmento de mercado

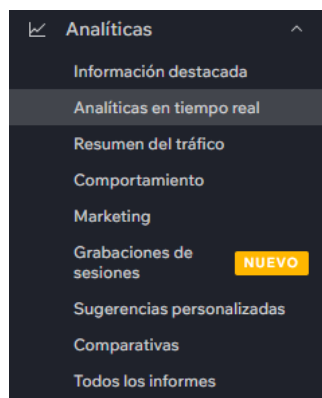
WIX analytics facilita las métricas de: número total de visitantes, tiempo promedio de permanencia en el sitio, páginas más visitadas, fuentes de tráfico (redes sociales, buscadores, referencias), registros y creación de una comunidad. Esto permite comprender el comportamiento del segmento objetivo, identificar área de interés y mejora, y la validación de hipótesis relacionadas con la aceptación del producto.

Figura 11. Análisis de datos por medio de WIX Analytics



Nota. Por medio de esta plataforma se ve toda actividad de la página web y brinda informes, estadísticas, datos.

Figura 12. Opciones de análisis que ofrece esta plataforma



Nota. WIX Analytics ofrece todos estos análisis para el sitio web.

Recopilación de información cualitativa

Además de ofrecer esa recopilación de datos del segmento, ofrece la posibilidad de poder incorporar formularios personalizados o encuestas para recolectar información cualitativa de los visitantes (sobre el producto, sugerencias de mejora, nivel de satisfacción, registros, contactos). Esta información es crucial para poder hacer proyecciones futuras sobre las necesidades reales del mercado y para enriquecer los análisis previamente realizados.

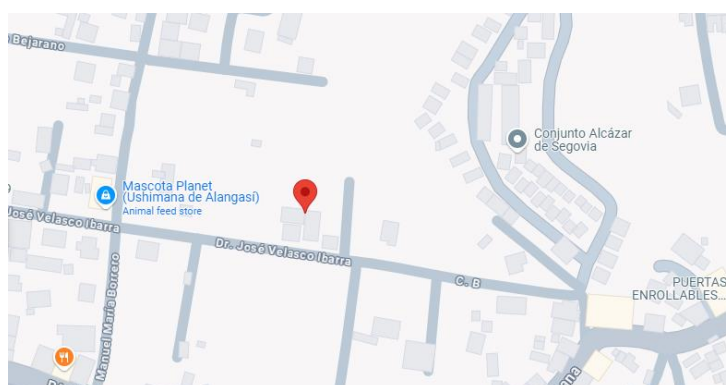
CAPÍTULO V: GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTUDIO INTERNACIONAL

5.1. LOCALIZACIÓN

Fábrica

La producción de Chakana se llevará a cabo en las cercanías del Centro Comercial San Luis, ya que responde a la combinación de factores logísticos, económicos y de accesibilidad.

Figura 13. Localización de la fábrica



Nota. El terreno para la fábrica se encuentra por la calle Dr. José Velasco Ibarra.

Un terreno ubicado en el Valle de los Chillos, Quito, de 370 metros cuadrados de propiedad de una de las integrantes del equipo. La disponibilidad resulta adecuada para las actividades de producción, almacenamiento y gestión administrativa. A futuro, se contempla la posibilidad de expansión dentro del mismo terreno para un crecimiento progresivo y controlado. Cabe mencionar también que esta ubicación fue seleccionada estratégicamente por diversos factores que aportan sostenibilidad operativa y viabilidad logística y económica.

Se tiene una ventaja económica significativa. Se eliminan los costos relacionados con la compra o arrendamiento de un espacio industrial, permitiendo destinar ese presupuesto a otras áreas clave. La zona de Ushimana ofrece condiciones propicias para establecer relaciones directas con agricultores locales (de Alangasí, Conocoto, Amaguaña, etc), las cuales son reconocidas por su actividad agrícola, lo que facilitará el abastecimiento de materias primas.

La ubicación permite el acceso directo a vías principales, como la avenida José Velasco Ibarra, lo que permite la optimización del transporte (para materias primas y distribución del producto) hacia otras zonas claves de Quito y sus alrededores. Esta ubicación se encuentra fuera del núcleo urbano principal, pero todavía se encuentra dentro de una zona de desarrollo comercial y residencial a sus alrededores, lo que permite un entorno tranquilo y menos congestionado, ideal para el cumplimiento de normativas sanitarias y de seguridad. Se tendrá disponibilidad a los servicios básicos para garantizar la operatividad de las actividades.

Local comercial

Se propone establecer el primer local en la provincia de Pichincha, en el sector de la Mariscal en Quito. Esta zona es reconocida por su alta actividad turística y comercial, además de contar con una gran afluencia de personas durante todo el día y una vida nocturna activa. La presencia de hoteles, restaurantes, bares y tiendas en la zona garantiza un flujo constante de potenciales clientes interesados en opciones gastronómicas innovadoras, saludables y rápidas.

Figura 14. Localización del local comercial



Nota. El local estará en las calles Jerónimo Carrión y 9 de Octubre.

A pesar que Guayas alberga una mayor proporción de consumidores con dietas vegetales, se ha decidido iniciar operaciones en Quito debido a que es un entorno regulatorio favorable, y ofrece un marco normativo claro y accesible para la apertura de nuevos negocios

en el sector alimentario, facilitando los trámites necesarios para operar legalmente. Además, ya que la fábrica de producción se encuentra en el Valle de los Chillos, la logística de transporte y almacenamiento de la carne vegetal será más accesible y fácil para el crecimiento del negocio.

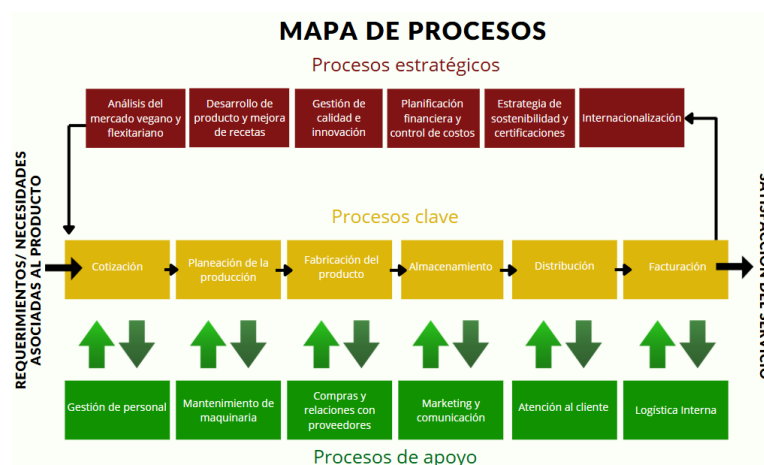
El local, de acuerdo con Remax y Plusvalía en 2025, está ubicado en la Plaza Borja Yerovi, entre las calles Jerónimo Carrión y 9 de Octubre. Este local tiene 60 metros cuadrados, lo que permitirá colocar una cocina y área de atención al cliente, ya que espacios para consumo en el lugar no se establecerán debido a la iniciativa de comida rápida. El alquiler es de 220 dólares mensuales y ya cuenta con los servicios básicos necesarios. Además de ello cuenta con 2 baños y espacio para una cocina, y ya cumple con las normativas sanitarias y de seguridad exigidas por las autoridades locales (solo se tiene que volver a renovar los permisos).

5.2. MAPA DE PROCESOS

Mapa de procesos para producción y comercialización de hamburguesas

Se alinea con tendencias actuales de sostenibilidad y alimentación saludable. Dividido en tres niveles: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo para facilitar la coordinación, optimización de recursos y alineación con los objetivos estratégicos.

Figura 15. Mapa de procesos 1



Nota. Se detalla la interrelación de los procesos principales de Chakana.

Mapa de procesos para la producción de carne vegetal

Este mapa está dividido en ocho fases claramente definidas: recepción de materias primas, preparación de ingredientes, elaboración de la carne vegetal, congelación, empaquetado, almacenamiento, distribución y venta, y atención al cliente, ofrece una estructura clara que asegura la transformación de insumos en un producto final apto para el consumidor.

Figura 16. Mapa de procesos 2

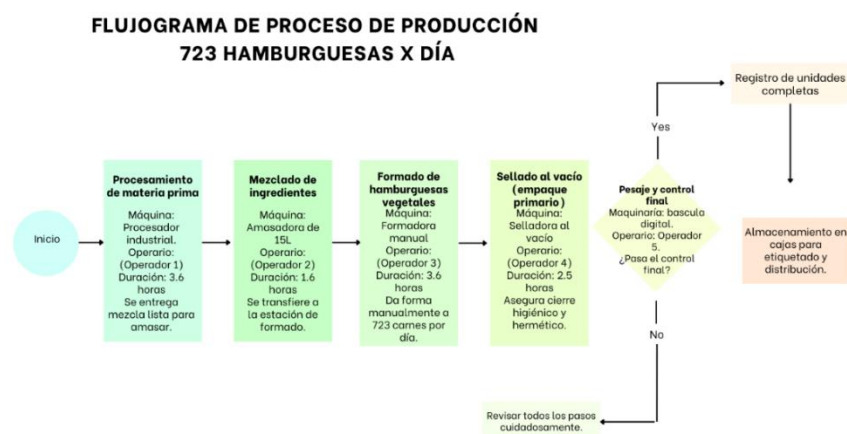


Nota. Se detalla paso a paso la producción y distribución de la carne vegetal.

5.3. PROCESO PRODUCTIVO (FLUJOGRAMA)

Este diagrama ilustra las etapas clave en la producción de nuestra carne vegetal: desde la selección y recepción de materias primas locales, pasando por los procesos de formulación, moldeo y control de calidad, hasta el empaque sostenible y la distribución final al cliente. Además, permite visualizar rápidamente el recorrido del producto, identificando los puntos críticos para garantizar eficiencia, inocuidad y trazabilidad en toda la cadena de valor.

Figura 17. Flujograma de procesos



Nota. Cada recuadro representa una fase esencial del proceso productivo; seguir el flujo secuencial garantiza control de calidad, trazabilidad y eficiencia desde la materia prima hasta la entrega al cliente.

5.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)

Figura 18. Organigrama



Nota. Se indica la jerarquía de la empresa y por quienes están conformadas

Chakana se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), una estructura legal ideal para pequeños y medianos emprendimientos en Ecuador, con un máximo de 15 socios y un mínimo de 2. La empresa cuenta con cinco socios fundadores que forman la junta de socios, responsables de tomar decisiones importantes por mayoría.

Un Gerente General, designado por la junta, coordina las operaciones diarias y supervisa las áreas funcionales de Producción, Finanzas, Marketing y Comercialización. Los socios asumen roles activos en estas áreas, mientras que cinco operarios contratados apoyan las tareas operativas de producción. Esta estructura ofrece protección legal a los socios, una imagen formal ante terceros y flexibilidad para el crecimiento futuro.

Descripción de roles

- **Junta de Socios:** Compuesta por cinco socios fundadores, se encarga de definir la estrategia general, aprobar presupuestos y supervisar el desempeño de la empresa.
- **Gerente General:** Representa legalmente a Chakana, coordina las áreas funcionales y asegura la implementación de las decisiones estratégicas.
- **Producción:** Gestiona la elaboración de carne vegetal, el control de calidad y la relación con agricultores locales para el suministro de yuca, plátano verde, frejol negro, chocho y hongos ostra. Incluye dos operarios.
- **Finanzas:** Administra los costos, elabora presupuestos y gestiona el flujo de caja, asegurando la viabilidad económica del proyecto.
- **Marketing:** Desarrolla la identidad de marca, gestiona la landing page y redes sociales, y crea campañas para posicionar Chakana en el mercado.
- **Comercialización:** Maneja las ventas, establece alianzas con tiendas orgánicas y

coordina la distribución en provincias clave como Pichincha y Guayas.

A medida que Chakana crezca, se recomienda incorporar roles adicionales, como un equipo de Investigación y Desarrollo (I+D) para innovar en nuevos productos, y un área de Logística para gestionar la expansión nacional e internacional. La estructura actual permite flexibilidad para estas adiciones sin alterar la jerarquía base.

5.5. CONFORMACIÓN LEGAL

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conforme a la Ley de Compañías del Ecuador. Esta forma jurídica es ideal para emprendimientos emergentes ya que:

- Limita la responsabilidad de los socios exclusivamente al monto de su aporte en el capital social.
- Protege el patrimonio personal de los socios ante posibles deudas o compromisos legales de la empresa.
- Permite una administración sencilla mediante una junta de socios que toma las decisiones clave.
- Utiliza participaciones (no acciones), que definen el porcentaje de propiedad y derechos de cada socio dentro de la empresa.

Tipo de Sociedad

Chakana se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SRL), conforme a la Ley de Emprendimiento e Innovación del Ecuador. Es ideal para startups, ya que permite mayor flexibilidad y puede ser constituido por una sola persona (natural o jurídica), limita la

responsabilidad de los socios al monto de su aporte y permite su constitución en línea a través de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS).

Nombre Comercial

El nombre comercial del emprendimiento es Chakana, que representa una conexión entre lo ancestral y lo moderno, inspirado en el símbolo andino de equilibrio y armonía. Este nombre será registrado como marca comercial ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), asegurando su exclusividad en el mercado y evitando el uso indebido por terceros. También se protegerán el logotipo, eslogan y diseño gráfico asociado al producto.

Objeto Social

- Desarrollo, elaboración y comercialización de productos alimenticios de origen vegetal.
- Investigación e innovación de procesos alimentarios alternativos y saludables.
- Producción de productos vegetales con procesos propios y diferenciadores.
- Distribución nacional de alimentos sostenibles y nutricionalmente funcionales.
- Participación en ferias, eventos y plataformas de comercialización digital.

Duración de la Sociedad

Chakana se constituye con una duración indefinida, permitiendo su continuidad en el tiempo, a menos que los socios decidan su disolución o se presenten causales legales para ello.

Capital Social

Cada socio aportará cierto capital, suscrito en su totalidad por el socio fundador. Este capital podrá ampliarse conforme a las necesidades de escalamiento del negocio.

Administración

La administración estará a cargo de un Gerente General, quien tendrá la representación legal y administrativa. Podrá ser ejercida por el fundador del proyecto o un profesional designado. Las decisiones clave serán tomadas por la junta de socios o accionistas.

Protección de Propiedad Intelectual

Uno de los principales activos es el proceso innovador para el aliñado y preparación de carne vegetal, el cual se considera una invención susceptible de protección mediante patente. El proceso de la patente se llevará a cabo ante el SENADI con los siguientes requisitos:

- **Tipo de protección:** Patente de invención.
- **Requisitos para la solicitud:** Formulario oficial, descripción técnica detallada, reivindicaciones que definan el alcance legal de la invención, y gráficos explicativos.
- **Condiciones que debe cumplir la invención:** Novedad, actividad inventiva y aplicación industrial.
- **Derechos adquiridos:** La patente otorgada concede el derecho exclusivo de uso, comercialización y explotación del proceso durante 20 años.

Documentos y Requisitos Legales para la Constitución

- **Reserva de nombre comercial:** Se solicita en la Superintendencia de Compañías para asegurar el uso exclusivo del nombre "Chakana: Línea de productos vegetales".
- **Escritura pública de constitución:** Firmada ante notario, contiene: nombre de la empresa, objeto social, capital inicial, participación de cada socio, administración, domicilio, duración, entre otros.

- **Aprobación y registro de la compañía:** En la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).
- **Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes):** Trámite ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) para formalizar la empresa ante el fisco.
- **Permiso de funcionamiento:** Emitido por el Ministerio de Salud Pública (MSP), necesario para operar legalmente en el sector alimenticio.
- **Registro Sanitario del producto:** Obligatorio y otorgado por la ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), ya que se trata de un producto alimenticio destinado al consumo humano.
- **Licencia Municipal de Actividades Económicas:** Se obtiene en el GAD Municipal correspondiente al lugar de operación de la empresa.
- **Certificado de uso de suelo:** Documento emitido por el municipio que aprueba el uso del inmueble como planta de producción de alimentos.
- **Certificación de cumplimiento de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura):** Requerido por ARCSA para garantizar la higiene y seguridad en el proceso de elaboración de alimentos.
- **Afiliación al IESS y registro de empleados:** En caso de contratación de personal, se debe cumplir con las normativas laborales y registrar a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

5.6. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Análisis de la selección (matriz de selección de 3 país)

Debido a la expansión del Modelo Uppsala, se basa en identificar y evaluar 3 países de Sudamérica. Se basan en criterios como: población vegetariana y vegana, mercado de productos basados en vegetales, regulaciones de importación, existencia de tratados de libre comercio y condiciones para establecer franquicias. La Matriz de Decisión Multicriterio (MDM), aplicada en procesos de internacionalización en 2016, define 6 criterios estratégicos que reflejan variables relevantes para el éxito de expansión internacional, ponderando los criterios con un peso específico y calculado con la función de impacto de viabilidad.

Cada criterio fue ponderado en función de su importancia, sumando un total de 1 o 100%, Fueron definidos con base en estándares metodológicos de análisis multicriterio y expertos en el comercio internacional. A cada país se le asignó una calificación del 1 al 5 (1 muy desfavorable y 5 muy favorable) por cada criterio. Mientras que los puntajes ponderados fueron la multiplicación entre el peso asignado al criterio por el puntaje dado.

Tabla 1. Matriz de decisión multicriterio

Criterio	Peso (%)	Argentina	Chile	Brasil
Población vegetariana/vegana (%)	25%	12%	10%	14%
Tamaño del mercado	20%	319 millones	240 millones	1.1 billones
Tratados de libre comercio	20%	ALADI	TLC	ALADI
Facilidad para establecer franquicias	15%	Alta	Alta	Moderada
Proximidad cultural y geográfica	10%	Alta	Alta	Moderada
Regulaciones de importación	10%	Simplificadas	Estrictas	En desarrollo

Nota. Tabla de la MDM para evaluar los criterios de cada país y determinar el mejor país.

Tabla 2. Puntajes asignados para principal mercado de entrada

Criterio	Argentina	Chile	Brasil	Peso	Argentina (Ponderado)	Chile (Ponderado)	Brasil (Ponderado)
Población vegetariana/vegana	4	3	5	0.25	1	0.75	1.25
Tamaño del mercado	4	3	5	0.2	0.8	0.6	1
Tratados de libre comercio	3	5	3	0.2	0.6	1	0.6
Facilidad para establecer franquicias	5	5	3	0.15	0.75	0.75	0.45
Proximidad cultural y geográfica	5	5	4	0.1	0.5	0.5	0.4
Regulaciones de importación	4	3	3	0.1	0.4	0.3	0.3
TOTAL					4.05	3.9	4

Nota. Puntajes adquiridos para cada país y selección del mismo

Argentina recibió un 4 en población vegetariana/vegana ya que contaba, en el 2023 de acuerdo con Kantar, con aproximadamente el 12% de su población. Mientras que Chile fue calificado con 5 debido a los tratados comerciales debido a su ACE 65 con Ecuador, llegando a reducir las barreras de entrada de ciertos productos Ecuatorianos. Brasil, recibió un 4 debido a las restricciones logísticas y regulatorias que posee, a pesar de tener una gran población y demanda con este tipo de dietas. Para ponderación, Argentina obtuvo un 4 en población vegetariana/vegana y el peso de 0,25 o 25% da un resultado de 1 ($4 \times 0,25 = 1,00$).

Con la suma, Argentina con un total de ponderación del 4,05 fue seleccionada como el país prioritario para la expansión por cumplir de forma integral con los factores clave de alta proporción de consumidores potenciales, presencia de ecosistema favorable, contexto cultural e idiomático favorable, regulaciones de importación simplificadas y por último, la facilidad para poder entrar con una franquicia debido a la disponibilidad de tratados preferenciales a través del MERCOSUR y acuerdos bilaterales con Ecuador.

Mientras que Chile con una ponderación total de 3.90 será el país para expansión en la fase 2 o año 2 debido al tratado de libre comercio con Ecuador y su entorno favorable para productos favorables. Y Brasil con una ponderación total de 4.00 será el tercer país para el año 3 de expansión debido a, que a pesar de poseer actualmente un mercado vegano/vegetariano del 14% de su población, cuenta con desafíos regulatorios y culturales altos que podrían complicar la entrada al mercado en el año 1 de expansión.

Regulaciones de etiquetado y composición

- **Argentina:** en 2022, Argentina incorporó definiciones específicas para alimentos vegetales en su Código Alimentario Argentino (CAA) mediante la Resolución Conjunta N.º 5/2022, para demostrar que los ingredientes no provengan de origen animal ni sus derivados (Food Lawyers Network, 2024).

- **Chile:** En 2016 entró en vigor la Ley N.º 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos naturales y plant.based. Esta ley establece límites para nutrientes críticos, si superar los límites deben llevar una etiqueta de advertencia, además de prohibir la venta y publicidad (Fundación Veg, 2023).
- **Brasil:** La Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) regula los alimentos y su etiquetado. Desde el 2018 se ha iniciado consultas públicas para desarrollar normativas en este ámbito y propuesto etiquetas para la descripción del producto que no contenga origen animal.

Regulaciones de importación

- **Argentina:** Todo producto alimenticio importado debe cumplir con las normas de la INAL (Instituto nacional de alimentos), lo que incluye la obtención del Registro Nacional de Establecimiento (RNE) y el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA) (Reddit, 2025).
- **Chile:** Se debe cumplir con los requisitos establecidos por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el Ministerio de Salud y otros organismos gubernamentales (Physalis Chile, 2023).
- **Brasil:** La importación de alimentos está regulada por el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SISCOMEX) y la aprobación de la ANVISA (Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria). Por otro lado, es necesario que cada producto esté establecido y registrado por el ministerio de Salud.

Ley de franquicias

- **Argentina:** No cuenta con una ley específica que regule las franquicias, pero los

contratos se rigen por el Código Civil y Comercial de la Nación, y las partes involucradas establecen cláusulas de duración de contrato, derechos y obligaciones de las partes, además de las condiciones de terminación.

- **Chile:** Las franquicias se regulan principalmente por el Código de Comercio y Código Civil. Ambas partes deben establecer sus cláusulas específicas en los contratos y regular aspectos de duración del contrato, derechos, obligaciones y condiciones de terminación.
- **Brasil:** Cuenta con la Ley N.º 8.955 establecida desde 1904, conocida como la Ley de Franquicias, que establece que los contratos de franquicias empresariales deben ser disciplinados por esta ley y que el franquiciador debe proporcionar al interesado una circular de oferta de franquicia (WIPO Lex, 1994).

Perfil del cliente internacional

Figura 19. Perfil del cliente internacional (Argentina)



Nota: La imagen refleja un perfil de cliente argentino internacional.

Componente de internacionalización al futuro

Hace referencia a la planificación estratégica de la expansión del negocio a mercados

internacionales. La visión estratégica no solo es posicionarse en el mercado ecuatoriano, sino también el poder expandirse hacia mercados internacionales con alta afinidad cultural. Esta expansión no será como un proceso inmediato, sino con tiempo a mediano y largo plazo. Se ejecutará progresivamente luego de una etapa inicial de consolidación operativa y comercial dentro de país de origen, con un plazo de un año a dos. Esto se debe gracias a factores clave:

1. Consolidación del negocio en el mercado local durante el primer año de operaciones para poder validar el modelo productivo, ajustar el producto a las preferencias del mercado y poder mejorar los procesos logísticos, regulatorios y comerciales.
2. La entrada a mercados internacionales implica desafíos como las certificaciones alimentarias, adaptación del etiquetado, barreras arancelarias, diferencias logísticas y análisis del consumidor. Para ello es necesario una preparación estructural y financiera, construida con la experiencia ganada en el mercado nacional.

Esta decisión responde al enfoque gradual del Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), recomienda que las empresas adquieran experiencia en mercados domésticos antes de asumir riesgos internacionales y entrar a mercados con menores barreras culturales, geográficas y comerciales. Este proceso se sustenta en estudios que evidencian una tendencia creciente en América Latina hacia el consumo responsable, la sostenibilidad ambiental y salud preventiva, y de acuerdo con la FAO en el 2021, esto genera la aceptación de productos vegetales alternativos. Se reconoce que se debe adaptar el producto a las regulaciones sanitarias y preferencias locales, además de las redes comerciales del sector.

Forma de entrada a Argentina

Propuesta de Valor

Producto: Hamburguesas vegetales precocidas (100–150 g) con textura y sabor que

imitan la carne, elaboradas con ingredientes locales del Ecuador.

Diferenciadores: Ingredientes andinos que conectan con la identidad sudamericana, adaptados con sabores locales (chimichurri, hierbas argentinas).

- Alta proteína (15–20 g por hamburguesa), sin gluten, y etiquetado verde según normas argentinas (ANMAT).
- Enfoque cultural: narrativa de la Chakana como símbolo de unión entre tradición andina y modernidad vegana.

Franquicia de servicios individual

El franquiciado gestiona una única unidad de negocio que proporciona un servicio normalizado bajo la marca, los procedimientos y el respaldo del franquiciador. El objetivo es brindar una experiencia consistente al cliente, siguiendo normas rigurosas en términos de calidad, operaciones y presentación del servicio. La configuración "individual" significa que el franquiciado administra un solo lugar de operación (como un restaurante, una oficina o un establecimiento), sin la obligación de establecer varias unidades o administrar áreas.

La franquicia de servicios individual es un método efectivo para Chakana ya que permite expandir el concepto de la marca al mercado argentino bajo un riesgo controlado, Chakana transfiere la inversión inicial y la gestión operativa al franquiciado así minimiza su exposición financiera en un mercado extranjero.

Estructura de la franquicia

Cuota inicial: \$30,000 USD por local (este valor cubre el franquiciado), que incluye:

- Derecho a usar la marca Chakana y su identidad visual (narrativa andina).

- Manual de operaciones con recetas, procesos y estándares.
- Capacitación inicial de 15 días en Buenos Aires o Quito.
- Kit de apertura: materiales de marketing, muestras de empaques y acceso a proveedores locales.

Regalías: 6% de las ventas mensuales, para financiar soporte continuo, actualizaciones del menú y campañas de marketing regionales, en este caso Chakana utiliza regalías basadas en ventas brutas, es decir cada mes el franquiciado paga el 6% de los ingresos brutos generados por el local independientemente.

Duración del contrato: 5 años, renovable.

Inversión total por local: \$76,000–\$105,000 USD, incluyendo equipamiento (\$20,000–\$30,000), renovaciones (\$15,000–\$25,000) e inventario inicial (\$5,000).

Retorno esperado: Ventas mensuales de \$15,000–\$25,000 USD, con un margen de ganancia del 20–25% y retorno de inversión en 18–24 meses.

Operaciones:

Menú estandarizado: Hamburguesas vegetales (100–150 g, 15–20 g de proteína) con sabores adaptados (chimichurri, hierbas argentinas).

Diseño del local: Estilo andino moderno (colores tierra, patrones de Chakana), reforzando la identidad cultural.

Requisitos del franquiciado:

Perfil: Preferible experiencia en retail, compromiso con los valores de sostenibilidad y cultura andina.

Capacidad financiera: \$80,000–\$120,000 USD por local (cuota inicial, equipamiento, alquiler, capital de trabajo).

Personal: 1–4 empleados por local, con salarios de acuerdo con sueldos promedios en Argentina.

Ubicación: Local de 50–100 m² en zonas de alta demanda por ejemplo Palermo ya que es una ciudad con alto % de crecimiento del segmento identificado.

Requisitos legales:

Registro de franquicia: Inscripción en el Registro de Franquicias de la Secretaría de Comercio aproximadamente \$1,500 USD.

Permisos sanitarios: Aprobación de ANMAT para el producto.

Certificaciones: Etiquetado verde según normas argentinas.

Plan de lanzamiento:

- **Fase 1 (Meses 1–3):** Selección de franquiciados en Buenos Aires, firma de contratos, capacitación.
- **Fase 2 (Meses 4–6):** Apertura de un local piloto en Palermo, campaña de lanzamiento (influencers, ferias, 2x1).
- **Fase 3 (Meses 7–12):** Evaluación del piloto, ajustes, apertura de 2–3 locales adicionales.

Compromiso de Chakana

Soporte inicial: Capacitación intensiva, diseño del local y asistencia en la selección

de proveedores.

Soporte continuo: Actualizaciones del menú, auditorías de calidad, campañas de marketing coordinadas.

Innovación: Introducción de nuevos sabores y productos según retroalimentación del mercado.

Justificación: El soporte integral reduce riesgos para los franquiciados y asegura consistencia, clave para construir confianza en una marca extranjera.

Producción por Maquila

Chakana terceriza la producción de hamburguesas vegetales a una empresa argentina con experiencia en alimentos plant-based. Esta empresa maquiladora produce el producto bajo estrictas especificaciones, utilizando la receta licenciada por Chakana.

Responsabilidades:

- Chakana: Otorga la licencia de la receta.
- Supervisa la calidad del producto final.
- Selecciona al proveedor maquilador.
- Registra el producto ante ANMAT.
- Entrega manuales técnicos, fichas técnicas, y empaques diseñados.

Empresa maquiladora:

- Produce las hamburguesas bajo especificaciones.

- Garantiza cumplimiento de BPM y etiquetado verde.
- Almacena producto terminado en cadena de frío.
- Entrega producto en tiempo pactado.

Empresa maquiladora en Argentina:

Mitmaq – Plant Based Maquila (Buenos Aires)

- **Sede principal:** Colectora Este Panamericana, Km 32.835, Ramal Escobar, Ricardo Rojas, Tigre, CP 1618, Buenos Aires, Argentina.
- **Otra oficina:** Estados Unidos 5180, B1668, Área de Promoción El Triángulo, Buenos Aires, Argentina.
- **Oficina de insumos:** Domingo de Acassuso 4743, B1605BFO, Munro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Esta empresa especializada en maquila de productos plant-based, cuentan con líneas completas para formulación, porcionado, cocción, abatido y envasado de productos vegetales. Además, cuenta con una tecnología avanzada y un gran equipamiento, ofrecen soporte técnico, reducción de consumo energético, y mejora de productividad. Es una empresa con una amplia experiencia en tercerización alimentaria, ajustándose a volúmenes y recetas específicas.

Estimación de costos:

Producción y congelado de hamburguesas: USD \$1.00–\$1.50 por unidad (Mitmaq,2024).

Distribución local refrigerada: USD \$0.05–\$0.15 por unidad adicional (Mitmaq,2024).

Logística y Distribución

Proceso de entrega:

1. La maquiladora produce y congela las hamburguesas.
2. Se almacenan en cámaras frigoríficas.
3. Un proveedor logístico certificado realiza entregas semanales a cada franquicia.

Responsables:

- Chakana contrata y coordina el proveedor logístico.
- El franquiciado recibe y verifica inventario.

Término de INCOTERM

Tras el análisis logístico y comercial se ha determinado que el Incoterm más adecuado para el modelo de franquicia es el DDP (Entregado con derechos pagados). Esto significa que Chakana, como franquiciante, asume toda la responsabilidad logística y económica hasta entregar los productos en el local del franquiciado en Argentina, incluyendo tanto transporte, como seguros, trámites aduaneros, impuestos y el despacho final; con facilidad de:

- Facilita la operación para el franquiciado (no debe gestionar las importaciones).
- Estandariza los insumos y garantizar la calidad del producto final.
- Evita barreras operativas relacionadas con normativas aduaneras o sanitarias locales.
- Control total del modelo de expansión (asegura la coherencia entre franquicias).

La franquicia tiene la responsabilidad de la producción de insumos, empaque y etiquetado, transporte interno Ecuador, trámites de exportación (DDA), flete internacional, agente aduanal en Argentina, pago de aranceles e IVA y el transporte interno en Argentina. Mientras que el franquiciado tiene la responsabilidad de la recepción y almacenamiento final.

El transporte aéreo permite rapidez, control de calidad y trazabilidad en esta fase piloto. El envío incluye productos vegetales como harina de chocho, frejol negro, yuca y hongos ostra, cumpliendo con certificaciones ANMAT, RNE y RNPA. Costo estimado del primer envío: \$4,097.50 USD.

Matriz de exportación

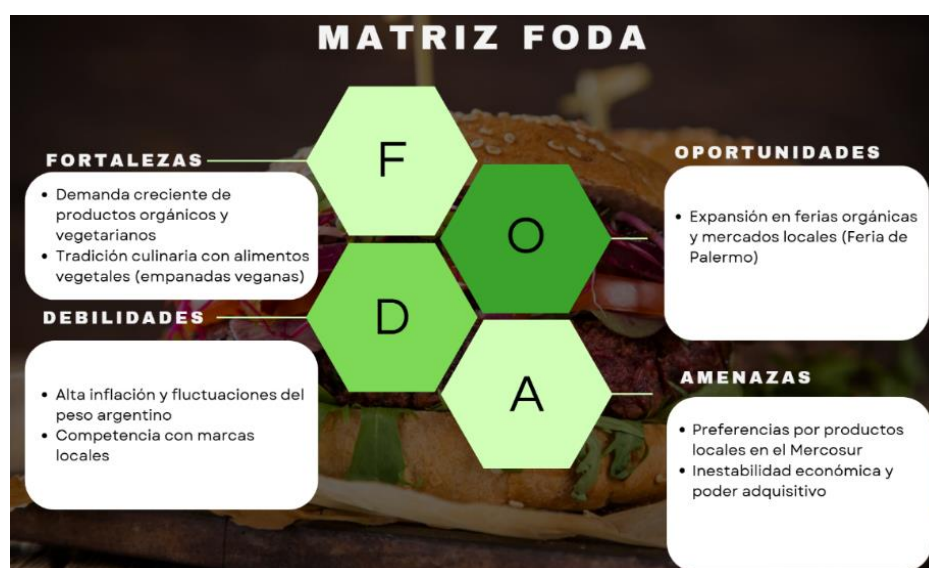
Tabla 3. Matriz de exportación

Ingrediente	Partida Arancelaria (HS Code Argentina)	Requisitos sanitarios y logísticos
Harina de chocho	1106.30.00.00	Certificado fitosanitario, libre de OGM.
Frejol negro seco	0713.33.10.00	Fumigado, certificado fitosanitario.
Yuca	1106.20.00.00	Libre de pesticidas.
Hongos ostra	0712.39.00.00	Certificado sanitario para consumo humano.

Nota. Para poder saber las partidas, era necesario hacer una matriz incluso con los requisitos.

Análisis de la idea de negocio

Figura 20. Matriz FODA (Argentina)



Nota. La Matriz FODA presentada para la internacionalización de Chakana hacia.

Fortalezas (F)

- Demanda creciente de productos orgánicos y vegetarianos: El interés en dietas sostenibles en Argentina, especialmente entre jóvenes urbanos, favorece la entrada.
- Tradición culinaria con alimentos vegetales: La popularidad de empanadas vegetarianas y otros platos locales con vegetales ofrece un punto de conexión.

Oportunidades (O)

- Expansión en ferias orgánicas y mercados locales: Participar en eventos como la Feria de Palermo permite ganar visibilidad y conectar directamente con consumidores conscientes.
- Aprovechamiento de la red de comercio regional: Acuerdos bilaterales con Ecuador facilitan la exportación, apoyando una estrategia de crecimiento en el Mercosur.

Debilidades (D)

- Alta inflación y fluctuaciones del peso argentino: Esto puede encarecer los costos de producción y distribución, afectando la competitividad de precios.
- Competencia con marcas locales: Empresas establecidas en Argentina podrían tener ventaja por su reconocimiento y redes de distribución.

Amenazas (A)

- Preferencias por productos locales en el Mercosur: Los consumidores podrían priorizar marcas regionales, dificultando la aceptación de un producto extranjero.
- Inestabilidad económica y poder adquisitivo: Las variaciones económicas podrían

reducir la disposición a pagar por productos premium como los de Chakana.

Análisis y Estrategias

La combinación de fortalezas y oportunidades sugiere que Chakana puede capitalizar la tendencia hacia lo orgánico y sostenible, especialmente en ferias locales, fortaleciendo su narrativa cultural con adaptaciones como empanadas vegetales. Sin embargo, las debilidades y amenazas destacan la necesidad de estrategias como precios competitivos, alianzas con productores locales para mitigar costos.

Figura 21. Matriz PESTEL (Argentina)



Nota. El diagrama PESTEL presentado analiza el entorno externo de Argentina.

Político (P)

- **Estabilidad en las relaciones con Ecuador:** Los acuerdos bilaterales promueven el comercio y un entorno político favorable para el intercambio de productos orgánicos. Esto puede facilitar la exportación o importación, fortaleciendo el mercado local.

Económico (E)

- **Crecimiento del mercado orgánico en Argentina:** Un aumento del 10% en 2025 indica una demanda creciente, representa una oportunidad para las empresas del sector.
- **Inflación:** Este factor puede ser un desafío, aumentando los costos de producción o afectando el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría limitar el crecimiento si no se gestiona adecuadamente.

Sociocultural (S)

- **Reducción del consumo de carne animal por los jóvenes:** refleja una tendencia hacia dietas más sostenibles, beneficiando a los productos orgánicos.
- **Interés creciente en vegetarianismo:** El auge de esta filosofía cultural apoya el mercado orgánico, ampliando su base de consumidores potenciales.

Tecnológico (T)

- **Avance en e-commerce:** facilita el acceso a productos orgánicos, permitiendo a las empresas llegar a más clientes y optimizar la distribución.

Ecológico (E)

- **Beneficios para empresas que cuidan el planeta:** Los descuentos en impuestos y permisos más rápidos incentivan prácticas sostenibles, promoviendo un modelo de negocio ecológicamente responsable y atractivo para consumidores conscientes.

Legal (L)

- **Cumplimiento de normas del SENASA para registro sanitario:** Esto asegura que los productos orgánicos cumplan con estándares de calidad e higiene, lo que puede aumentar la confianza del consumidor, aunque también implica costos y requisitos administrativos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

6.1. ESTUDIO DE MERCADO META

El mercado meta está emergiendo como una oportunidad significativa dentro del mercado del sector alimenticio. Este análisis para el año 2025 proporciona datos clave sobre la población objetivo y las regiones con mayor afinidad hacia productos vegetales, permitiendo a las empresas del sector desarrollar estrategias comerciales más precisas y efectivas.

Tabla 4. *Análisis de mercado potencial*

📊 Análisis de mercado potencial para carne vegetal (target local segmentado por ciudad)				
Variable	Cálculo / Valor		Provincia	Justificación
Población Ecuador (2025)	19.030.969,00			Estimación nacional.
Personas con dieta vegetal (2025)	2.160.000,00			12% de la población (vegano + vegetariano).
Provincia de Guayas	25%	540.000,00		Mayor concentración de consumidores con dieta vegetal.
Provincia de Pichincha	19%	410.400,00		Incluye Quito. Zona clave.
Provincia de Azuay	6%	129.600,00		Cuenca como ciudad estratégica.
Edad objetivo (18-34 años)	42,60%	230.040,00	Guayas	Grupo con mayor afinidad por estas dietas.
		174.830,40	Pichincha	
		55.209,60	Azuay	
Interesadas en productos vegetales	20%	46.008,00	Guayas	Estimado con base en estudio citado.
		34.966,08	Pichincha	
		11.041,92	Azuay	
Target primer año	5%	2.300	Guayas	Primer grupo objetivo.
		1.748	Pichincha	
		552	Azuay	

Nota. Se detalla un desglose de datos contrastados por fuentes confiables para poder determinar el target inicial.

La tabla presenta un análisis detallado del mercado potencial para carne vegetal en Ecuador, segmentado por ciudad y basado en estimaciones para el año 2025, con datos sacados del INEC. Se indica que la población total del país asciende a 19,030,000 habitantes, de los cuales un 12% sigue una dieta vegana o vegetariana, lo que equivale a 2,600,000 personas, identificadas como el segmento con mayor concentración de consumidores potenciales.

En términos geográficos, la provincia de Guayas lidera con un 25% de este mercado potencial, representando 540,000 personas, seguida por la provincia de Pichincha con un 19%, equivalente a 410,000 personas. Se resalta a Quito como una zona clave dentro de Pichincha y a Cuenca, en la provincia de Azuay representa el 6%, 126,000 personas, como una ciudad

estratégica para implementar iniciativas comerciales.

El análisis segmenta por edad, señalando que el grupo objetivo principal está entre los 18 y 34 años, que constituye el 42% del mercado potencial representado por 1,740,000 de personas, tiene a Guayas con 178,830, Pichincha con 55,269, y Azuay con 46,008, establecidas como las áreas de mayor afinidad dentro de este rango. Además, un 20% de la población muestra interés en productos vegetales, lo que equivale a 3,496,000 personas, de las cuales 114,012 en Pichincha y 2,300 en Azuay son destacadas. Finalmente, un 5% de este grupo, es decir, 1,746,000 personas, principalmente en Guayas, son primer grupo objetivo prioritario para estrategias iniciales de mercado.

6.2. MARKETING MIX

Según Kotler y Keller (2016), el marketing mix constituye el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. Se denominada como “4P”: producto, precio, plaza y promoción. El análisis en el emprendimiento se enfoca en tres de estas variables con el fin de diseñar una estrategia de posicionamiento coherente, diferenciada y alineada con valores del consumidor actual.

Figura 22. Prototipo final empaquetado



Nota. Prototipo de empaque sellado al vacío de Chakana

Producto

Chakana es más que un alimento: es un símbolo de conexión con la tierra y el futuro sostenible de la alimentación. En su nivel más básico, cumple una necesidad fundamental: nutrir al consumidor con una fuente saludable y vegetal de proteínas. Sin embargo, su verdadero valor emerge al analizar el producto real. Se presenta como una carne vegetal ecuatoriana elaborada con ingredientes locales y orgánicos, cuidadosamente seleccionados por su sabor, perfil nutricional y bajo impacto ambiental. Su nombre, inspirado en el símbolo andino de conexión y equilibrio con la tierra, refuerza su identidad como marca comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social. El empaque es sellado al vacío para preservar la frescura y garantizar seguridad alimentaria, pero además incorpora semillas plantables, invitando al consumidor a participar en un ciclo de regeneración ambiental.

El branding de Chakana se articula con claridad y coherencia a través de elementos visuales y simbólicos. El nombre significa “conexión con la tierra” en lengua quechua, transmitiendo inmediatamente los valores de respeto por el entorno, identidad ancestral y responsabilidad ecológica. El logotipo, presente de forma destacada en el empaque, muestra una hamburguesa de pan vegetal, en tonos verdes y orgánicos, coronada por un par de hojas: un ícono que sintetiza visualmente la naturaleza del producto, su origen vegetal, frescura y compromiso con la vida. La identidad de marca se refuerza con el eslogan “Conectados con la tierra”, que no solo acompaña el diseño, sino que traduce la propuesta ética de Chakana a una promesa emocional concreta, elevando el producto de lo funcional a lo simbólico. Según Kotler en 2021, una marca sólida trasciende lo tangible para convertirse en una experiencia que el consumidor internaliza y con la que se identifica. Chakana logra exactamente eso. Como producto aumentado, incorpora un componente diferenciador: un código QR en el empaque que redirige a una plataforma web con recetas, consejos nutricionales, contacto directo para

retroalimentación y seguimiento postventa. Esta experiencia integral fortalece el vínculo emocional con el cliente, aporta valor educativo y promueve la fidelización (Kotler et al., 2021; Armstrong, 2023).

Precio

Estrategia de Precio: Basada en el valor percibido

Carne vegetal:

La estrategia de precios basada en el valor percibido fija el costo de un producto según el beneficio que el cliente siente que recibe, sin mirar sólo los gastos de fabricación. Para Chakana, eso significa poner en primera línea la autenticidad de sus ingredientes, sumando la esencia de la marca es decir la sostenibilidad y vínculo cultural; así, el precio más alto se siente justificado en el conjunto del marketing y al momento de representar la marca. Este enfoque encaja con la misión de Chakana, porque le deja posicionarse como una opción distinta y respetuosa en el mercado ecuatoriano, sobre todo para veganos, vegetarianos, flexitarianos y reducetarianos que aprecian la calidad y tienen una gran conexión cultural. Al hablar directamente a sus preferencias, Chakana puede reforzar su propuesta de valor y crear esa sensación de exclusividad que luego apoya y multiplica cada campaña publicitaria dejando es la esencia de la marca.

Atenta a lo que la gente siente y espera, se levantó información en Pichincha, Guayas y Azuay a través de encuestas y sus respuestas fueron que, los consumidores creen que 6.50 dólares por un paquete de cinco hamburguesas de 500 g es un precio justo, porque aprecian el sabor distinto y el empaque biodegradable que puede plantarse. Ese valor se integrará de inmediato en el plan promocional, que girará alrededor de una historia andina contada a través de publicaciones en redes, degustaciones en ferias orgánicas y alianzas con microinfluencers

locales. Además su distribución a través de tiendas orgánicas incorporando un ajuste para cubrir la comisión del 20% que reciben las tiendas orgánicas por distribuir la carne reflejando la calidad de ingredientes auténticos para cada uno de los segmentos.

Local de Hamburguesa:

Por otro lado, el establecimiento físico de hamburguesas Chakana, de igual manera adopta una estrategia de precios basada en el valor percibido y establece el precio en \$5.25 por hamburguesa, siendo este precio una buena representación de los ingredientes autóctonos del Ecuador, de los productores locales y de la cultura andina tomando la parte de los veganos, vegetarianos, flexitarianos, y reducetarianos en las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay. Según encuestas realizadas en la parte de la comunidad se establece que el precio es justo para los consumidores por la excepcionalidad del sabor y el compromiso con los productos autóctonos. Este enfoque permite establecer un precio que se puede reconocer con una parte de la exclusividad y de los valores culturales, dejando claro la misión de la marca de entregarle al consumidor la experiencia de algo diferente en el mercado ecuatoriano.

Para adecuar la estrategia de venta a través del modelo de venta directa, Chakana le da relevancia a su propuesta desde el plano de la experiencia intangible de la marca, al considerar la narrativa andina y la calidad de los ingredientes. La promoción se efectúa a través de redes sociales, exhibiendo cortos videos mostrando la preparación de las hamburguesas junto con la procedencia de los ingredientes, y con degustaciones en las ferias orgánicas con el objetivo de atraer nuevos consumidores. Las alianzas con microinfluencers locales alineados con valores como autenticidad y sostenibilidad amplifican la visibilidad, y los programas de fidelización (por ejemplo, un descuento tras una compra) son una forma de hacer que la recompra sea efectuada, la cual refuerza el vínculo emocional, provocando que el precio de \$5.25 sea leído como expresa calidad superior.

En el mercado ecuatoriano, Chakana apela al tipo de consumidor que valora ingredientes de sabor y la autenticidad cultural acompañada de la calidad de los ingredientes y el precio (\$5.25) que se comunica de manera visible en local y en materiales de soporte donde se refleja el origen de los ingredientes. Al mismo tiempo, Chakana transfiere la historia andina a todas las interacciones entre la marca y el consumidor, desde el primer contacto directo en el mostrador hasta las campañas en redes sociales generando un "efecto escasez" responsable de que el consumidor justifique el precio, convirtiendo la marca en una marca auténtica y culturalmente "significativa" que lucha con el "mainstream" desde una propuesta de valor diferenciadora, rica y emocionalmente poderosa (Euromonitor International, 2022).

Plaza

La estrategia de distribución de Chakana se fundamenta en una cobertura geográfica selectiva, usando canales indirectos a través de minimarkets, tiendas orgánicas y de barrio en Quito, Guayaquil y Cuenca. Esta decisión responde al comportamiento del consumidor ecuatoriano, que aún prefiere el canal tradicional para adquirir alimentos frescos, por factores como la cercanía, confianza en el vendedor y flexibilidad de pago (Kantar, 2022; Acosta, 2015). Según Kotler y Armstrong (2021), la plaza no se refiere solo a dónde está el producto, sino a lograr que esté en el lugar correcto, en el momento correcto y bajo las condiciones adecuadas. En este sentido, Chakana apuesta por una red de distribución con impacto comunitario, reforzando su compromiso con el desarrollo local y la economía circular. Además, si bien el canal digital no será prioritario en la fase inicial, se prevé su integración futura como parte de una estrategia omnicanal, orientada a atender a consumidores digitales más jóvenes y abrir espacios para la recolección de datos y fidelización en línea (CECE, 2023; Melo, 2024). Esta estructura canaliza la eficiencia logística y la cercanía emocional con el consumidor, pilares esenciales para un producto plant-based diferenciado.

Promoción

La estrategia de comunicación de Chakana se enfocará en el reconocimiento de marca, incrementar la prueba del producto, ampliar su distribución y generar engagement digital. Para alcanzar el objetivo de aumentar en un 30% los seguidores en redes sociales y las menciones en medios en un plazo de 12 meses, se desarrollarán campañas digitales constantes en Instagram, TikTok y Facebook, creando contenido atractivo y cercano al consumidor, como recetas fáciles, testimonios reales de usuarios satisfechos y videos dinámicos que muestren el proceso artesanal detrás de Chakana. Se realizarán colaboraciones con influencers locales del mundo vegano, vegetariano y flexitariano, aprovechando su alcance para amplificar la visibilidad de la marca y generar menciones orgánicas en medios digitales y tradicionales, como blogs, revistas de tendencias y programas locales de estilo de vida (LinkedIn, 2024).

Para cumplir con la meta de lograr que al menos el 20% de los consumidores objetivo compren Chakana al menos una vez en seis meses, se implementarán activaciones estratégicas en ferias de productos orgánicos, mercados saludables y eventos veganos en Cuenca, Guayaquil y Quito, ofreciendo degustaciones gratuitas que permitan al público experimentar el sabor superior del producto. También se lanzarán promociones especiales, como descuentos para primeras compras online y dinámicas de “compra uno, prueba uno gratis”, incentivando la prueba tanto en el canal digital como en los puntos de venta físicos. Asimismo, se establecerán alianzas con restaurantes aliados para incluir Chakana en menús exclusivos o como ingrediente destacado en platos especiales, permitiendo que los consumidores lo conozcan en un contexto gastronómico atractivo (University of Florida IFAS Extension, 2019).

Respecto al objetivo de alcanzar presencia en al menos 10 tiendas y 5 restaurantes en 12 meses, se apoyará la distribución con una comunicación efectiva en los puntos de venta, utilizando materiales promocionales visuales, degustaciones y talleres de cocina vegana que

atraigan tanto a los clientes como a los propios distribuidores. Se aplicará una estrategia de co-marketing con los restaurantes aliados, generando contenido compartido en redes sociales que no solo refuerce el posicionamiento de Chakana, sino que también aporte valor a los aliados comerciales al mostrar su compromiso con la alimentación sostenible y local. Finalmente, se brindará apoyo comunicacional a los minoristas para que puedan destacar Chakana como un producto estrella ecuatoriano, fortaleciendo su rotación y atractivo en anaqueles.

6.3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing, un documento estratégico que detalla las acciones necesarias para poder alcanzar los objetivos comerciales y de posicionamiento de la marca o producto en el mercado. Sirve como guía para coordinar esfuerzos, asignar recursos y medir los resultados.

Figura 23. Consolidado del plan de marketing

Consolidado Plan de marketing																	
Objetivo 1	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESUPUESTI	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Posicionar la marca Chakana entre 216000 consumidores objetivo en Pichincha, Guayas y Azuay dentro de los primeros meses de lanzamiento (representa un 10% del total de la población del Ecuador). Enfocándose en consumidores vegetarianos, veganos, reducelarianos y flexitarianos.	Constituir una identidad de marca fuerte que conecte con la identidad cultural ecuatoriana y los valores de sostenibilidad.	Diseñar una campaña de branding que resalte el nombre "Chakana" y su conexión con la herencia andina, usando un logotipo y slogan que reflejen equilibrio e identidad de marca.	\$3,500.00	Equipo de marketing	x		x	x	x	x							
		Crear contenido visual y narrativo para redes sociales (Instagram, Tik Tok, facebook y landing page) que cuente historias de agricultores locales y el impacto positivo en sus comunidades.	\$2,000.00	Equipo de marketing	x		x	x	x	x			x		x	x	
		Participar en ferias agroecológicas y eventos gastronómicos en Quito, Guayas y Azuay para presentar el producto y ofrecer muestras gratuitas.	\$2,500.00	Equipo de comercialización	x				x				x			x	
Objetivo 2																	
Lograr que 100000 consumidores en Pichincha, Guayas y Azuay (representa el 50% del total de personas que tienen una dieta vegetal en las 3 provincias), prueben el producto en los primeros 6 meses post-lanzamiento mediante campañas de degustación y promociones en puntos de venta.	Implementar una estrategia de promoción digital y directa que incentive la prueba del producto.	Lanzar una campaña de marketing digital en redes sociales con anuncios dirigidos a vegetarianos, veganos, reducelarianos y flexitarianos (interesados en salud y sostenibilidad), usando videos de recetas con Chakana.	\$2,000.00	Equipo de marketing	x			x					x		x		
		Ofrecer promociones iniciales (descuentos del 20% en la primera compra) a través de tiendas orgánicas asociadas y tienda propia.	\$1,500.00	Equipo de comercialización	x		x	x									
		Colaborar con microinfluencers locales de comida saludable y sostenible para reseñas y demostraciones de preparación del producto.	\$2,000.00	Equipo de marketing			x			x				x			x
Objetivo 3																	
Desarrollar canales de distribución efectivos y estratégicos para maximizar la disponibilidad del producto.	Tienda física   Tiendas orgánicas 	Identificar y contactar tiendas orgánicas en Quito, Guayas y Azuay para negociar espacios en góndolas y exposiciones conjuntas.	\$1,500.00	Equipo de comercialización	x		x	x	x								
		Establecer alianzas con ferias vegetarianas/veganas para incluir Chakana ofreciendo muestras gratuitas y material promocional.	\$2,000.00	Equipo de comercialización			x	x	x	x			x				
		Diseño de material POP exclusivo para tiendas aliadas (Diseño y producción de banners, folletos, wobblers y afiches exclusivos para tiendas socias. Mejora la visibilidad del producto.)	\$1,500.00	Equipo de marketing	x				x					x			x
Establecer una estrategia de plazas que permita la conexión con 6 alianzas estratégicas para alcanzar de forma efectiva la distribución de nuestro producto.	Impulsar ventas con campañas push en Tik Tok e Instagram (10% off en primera compra), apoyadas por 3 microinfluencers veganos con contenido viral, utilizando estrategias pull/pull.	Crear un programa de fidelidad con tarjetas de \$500.	\$500	Equipo de marketing	x		x	x	x	x							
		Crear un programa de referidos para nuevos clientes. Lanzar una campaña donde los clientes actuales pueden referir a nuevos compradores. Ambos reciben un 10% de descuento en su próxima compra si el referido compra al menos una vez.	\$600.00	Equipo de comercialización	x			x					x			x	

Nota. Se indica el plan de marketing con acciones a tomar para cada objetivo, precio y mes de acción.

Métricas Claves

1. Reconocimiento de marca: se medirá mediante el aumento en la cantidad de seguidores en redes sociales y el número de menciones en medios digitales. La meta es lograr un crecimiento del 20% en un plazo de 12 meses.
2. Prueba del producto: evaluar el porcentaje de consumidores objetivo que realicen una compra al menos del producto (objetivo de alcanzar el 20% en los primeros 6 meses).
3. Distribución: monitorear el número de tiendas aliadas que tengan nuestro producto, con una meta de poder establecer alianzas con al menos 5 tiendas orgánicas y 3 tiendas locales en un periodo de 12 meses.
4. Engagement digital: análisis de la tasa de interacción en redes sociales como un indicador del nivel de compromiso del público objetivo, con una meta del 5% de interacción promedio en las publicaciones.

Presupuesto Detallado

El presupuesto total es de un total de \$11,000 USD, desglosado de la siguiente manera:

- Campaña de branding: \$3,500 (diseño de logotipo, eslogan y materiales gráficos).
- Contenido digital: \$2,000 (producción de videos y fotografías, así como la gestión de redes sociales).
- Ferias y eventos: \$2,500 (gastos relacionados con stands, muestras gratuitas y logística).
- Anuncios digitales: \$2,000 (inversión en publicidad en plataformas como Instagram, TikTok y Google Ads).

- Promociones iniciales: \$1,500 (descuentos promocionales y distribución de muestras gratuitas).
- Colaboraciones con influencers: \$2,000 (contratación de 5 a 7 influencers locales).
- Material de punto de venta: \$1,500 (banners, folletos dirigidos a tiendas y restaurantes).

Cronograma de ejecución para el 2025

- **Meses 1-3:**
 - Lanzamiento de la campaña de branding.
 - Desarrollo y publicación de la landing page del producto.
 - Ejecución de los primeros anuncios digitales.
 - Contacto inicial con tiendas orgánicas para posibles alianzas.
- **Meses 4-6:**
 - Participación en ferias y eventos estratégicos para la promoción del producto.
 - Establecimiento de colaboraciones con influencers locales.
 - Inicio de promociones iniciales para incentivar las primeras compras.
- **Meses 7-12:**
 - Expansión de la distribución del producto hacia más tiendas y restaurantes.
 - Evaluación de resultados con base en las métricas definidas.
 - Ajuste de estrategias en función de la retroalimentación del mercado.

Responsables

- Equipo de Marketing: encargados de supervisar la estrategia general, aprobar las campañas diseñadas por los equipos operativos y medir los resultados obtenidos en cada fase del proyecto.
- Equipo de Comercialización: negociación de alianzas con tiendas y restaurantes, además de gestionar los procesos relacionados con la distribución del producto.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. INVERSIÓN INICIAL

Se ha estimado una inversión inicial total de \$55.020,00. Esta inversión contempla todos los recursos necesarios para el inicio de operaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. La inversión se distribuye en tres componentes fundamentales: las inversiones en propiedad, planta y equipo, los activos intangibles y el capital de trabajo inicial.

En primer lugar, la mayor parte del capital se destinará a la adquisición de activos físicos, con un valor de \$44.720,00, que incluyen maquinaria, mobiliario y adecuaciones necesarias para la producción de los embutidos vegetales. En segundo lugar, tenemos \$300,00 para activos intangibles relacionados con registros, licencias y aspectos legales del inicio de actividades. Finalmente, se ha asignado un monto de \$10.000,00 para el capital de trabajo, que garantizará la operatividad del negocio durante los primeros meses.

Para financiar esta inversión, se ha optado por una estructura de capital mixta, el 60% es el capital propio y un 40% es el financiamiento externo de largo plazo, representando una aportación de \$33.012,00 provenientes de los socios del proyecto, mientras que el restante \$22.008,00 será cubierto mediante un crédito.

7.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Se ha desarrollado un plan que considera la venta de dos líneas principales de productos orientadas especialmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca:

- Para la carne vegetal, se proyecta una presentación de cinco hamburguesas vegetales de 100 g cada una. A las tiendas orgánicas se les venderá el producto a \$5,50 por paquete, y ellas lo revenderán al público a \$6,60, obteniendo un margen de ganancia

del 20%. Para el primer año se proyecta la venta de aproximadamente 2.760 unidades, con un crecimiento progresivo que alcanza las 3.551 unidades en el año cinco, gracias a una estrategia de incremento mensual en base a la tendencia creciente del mercado.

- En cuanto a la línea de hamburguesas vegetales listas, estas se presentarán en empaques de 200g. El precio de venta directa al consumidor será de \$5,25 por hamburguesa, sin intermediarios. Las ventas en esta línea iniciarán con 944 unidades mensuales en promedio durante el primer año, alcanzando hasta 1.349 unidades en el año cinco.

7.3. ESTADO DE COSTOS

La siguiente tabla combina las proyecciones financieras de costos para la producción de carne vegetal y hamburguesas desde 2025 hasta 2029. Estos valores son expresados en dólares y abarcan los años 1 al 5 y ofrecen una visión consolidada del CBV y otros indicadores.

Tabla 5. Costos de bienes vendidos

Carne Vegetal						Hamburguesas					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
\$ 31.257,93	\$ 33.295,09	\$ 35.445,64	\$ 3.202,76	\$ 40.208,95		\$ 16.468,71	\$ 16.740,25	\$ 16.722,92	\$ 1.418,37	\$ 16.715,69	
\$ 31.430,90	\$ 33.478,63	\$ 35.641,67	\$ 3.412,24	\$ 36.796,70		\$ 16.526,48	\$ 16.738,80	\$ 16.721,47	\$ 1.418,37	\$ 15.297,32	
\$ 62.688,83	\$ 66.773,72	\$ 71.087,31	\$ 6.615,01	\$ 77.005,65		\$ 32.995,19	\$ 33.479,05	\$ 33.444,39	\$ 2.836,74	\$ 32.013,02	
\$ 31.430,90	\$ 33.478,63	\$ 35.641,67	\$ 3.412,24	\$ 36.796,70		\$ 16.526,48	\$ 16.738,80	\$ 16.721,47	\$ 1.418,37	\$ 15.297,32	
\$ 31.257,93	\$ 33.295,09	\$ 35.445,64	\$ 3.202,76	\$ 40.208,95		\$ 16.468,71	\$ 16.740,25	\$ 16.722,92	\$ 1.418,37	\$ 16.715,69	
\$ 32.830,50	\$ 35.080,50	\$ 32.830,50	\$ 2.923,38	\$ 35.080,50		\$ 6.083,20	\$ 12.966,40	\$ 12.966,40	\$ 1.080,53	\$ 12.966,40	
\$ 37.408,35	\$ 39.846,35	\$ 42.420,05	\$ 3.832,95	\$ 48.120,60		\$ 5.701,00	\$ 5.795,00	\$ 5.789,00	\$ 491,00	\$ 5.786,50	
\$ 37.615,35	\$ 40.066,00	\$ 42.654,65	\$ 4.083,65	\$ 44.036,95		\$ 5.721,00	\$ 5.794,50	\$ 5.788,50	\$ 491,00	\$ 5.295,50	
\$ 75.023,70	\$ 79.912,35	\$ 85.074,70	\$ 7.916,60	\$ 92.157,55		\$ 11.422,00	\$ 11.589,50	\$ 11.577,50	\$ 982,00	\$ 11.082,00	
\$ 37.615,35	\$ 40.066,00	\$ 42.654,65	\$ 4.083,65	\$ 44.036,95		\$ 5.721,00	\$ 5.794,50	\$ 5.788,50	\$ 491,00	\$ 5.295,50	
\$ 37.408,35	\$ 39.846,35	\$ 42.420,05	\$ 3.832,95	\$ 48.120,60		\$ 5.701,00	\$ 5.795,00	\$ 5.789,00	\$ 491,00	\$ 5.786,50	
\$ 7.529,00	\$ 8.029,00	\$ 8.029,00	\$ 669,08	\$ 8.029,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 1.207,80	\$ 1.207,80	\$ 1.430,55	\$ 120,90	\$ 1.450,80		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00		\$ 240,00	\$ 241,10	\$ 242,21	\$ 20,28	\$ 244,45	
\$ 548,10	\$ 548,10	\$ 681,57	\$ 57,81	\$ 693,70		\$ 157,40	\$ 157,40	\$ 253,28	\$ 21,83	\$ 262,00	
\$ 47.293,25	\$ 50.231,25	\$ 53.161,17	\$ 4.730,74	\$ 58.894,10		\$ 6.098,40	\$ 6.193,50	\$ 6.284,50	\$ 533,11	\$ 6.292,95	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
\$ 111.381,68	\$ 118.606,84	\$ 121.437,31	\$ 10.856,88	\$ 134.183,55		\$ 28.650,31	\$ 35.900,15	\$ 35.973,81	\$ 3.032,02	\$ 35.975,04	
\$ 32.529,00	\$ 34.649,00	\$ 36.887,00	\$ 3.333,00	\$ 41.844,00		\$ 11.402,00	\$ 11.590,00	\$ 11.578,00	\$ 982,00	\$ 11.573,00	
\$ 41,09	\$ 41,08	\$ 39,51	\$ 3,26	\$ 38,49		\$ 30,16	\$ 37,17	\$ 37,29	\$ 3,09	\$ 37,31	

Nota. Las tablas muestran un aumento en los costos de producción de carne vegetal y hamburguesas.

La tabla muestra un crecimiento en los costos totales de carne vegetal, de \$32.529,00 en el año 1 del 2025 a \$41.844,00 en el año 5 del 2029, con un costo unitario que disminuye de \$3,42 a \$3,20, indicando economías de escala. Para hamburguesas, los costos aumentan de \$2.375,54 a \$3.032,11, con un costo unitario que varía entre \$2,49 y \$3,16, reflejando un incremento en mano de obra directa desde el año 1. Ambos productos no presentan inventarios significativos de productos terminados, sugiriendo una producción alineada con la demanda. La carne vegetal muestra mayor eficiencia con el tiempo, mientras que las hamburguesas experimentan un ajuste en costos operativos.

7.4. ESTADO P&G

El presente análisis financiero se centra en el estado de situación financiera proforma mensual, proyectado desde el año 1 hasta el cierre del año 5. Se evalúa la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a través de proyecciones que abarcan los activos, pasivos y patrimonio, considerando las dinámicas de crecimiento y las estrategias financieras.

Tabla 6. Estado de situación financiera proforma

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	62.681,64	88.014,42	#####	137.021,41	168.005,41	194.695,86
Corrientes	17.661,64	47.235,92	72.739,70	102.715,26	138.190,96	169.373,11
Efectivo	10.000,00	16.628,64	40.638,93	69.038,65	102.807,90	142.077,71
Cuentas por Cobrar	-	18.823,05	19.708,80	20.639,10	21.653,85	22.723,05
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	4.015,64	4.246,38	4.428,47	4.623,06	4.830,62	-
Inventarios Sum. Fabricación	3.646,00	7.537,85	7.963,50	8.414,45	8.898,60	4.572,35
No Corrientes	45.020,00	40.778,50	36.537,00	34.306,15	29.814,45	25.322,75
Propiedad, Planta y Equipo	44.720,00	44.720,00	44.720,00	46.960,00	46.960,00	46.960,00
Depreciación acumulada	-	4.181,50	8.363,00	12.773,85	17.205,55	21.637,25
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	29.669,64	28.519,05	25.060,25	21.430,60	17.177,21	2.548,96
Corrientes	7.661,64	9.947,64	10.351,70	11.064,05	11.691,24	2.548,96
Cuentas por pagar proveedores	7.661,64	8.119,38	8.520,62	8.949,31	9.405,27	-
Sueldos por pagar	-	600,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Impuestos por pagar	-	1.228,26	1.131,08	1.414,75	1.585,97	1.848,96
	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	22.008,00	18.571,41	14.708,55	10.366,55	5.485,97	-
Deuda a largo plazo	22.008,00	18.571,41	14.708,55	10.366,55	5.485,97	-
	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	33.012,00	59.495,36	84.216,45	115.590,81	150.828,21	192.146,90
Capital	33.012,00	33.012,00	33.012,00	33.012,00	33.012,00	33.012,00
Utilidades retenidas	-	26.483,36	51.204,45	82.578,81	117.816,21	159.134,90
Comprobación	-	-	-	-	-	-

Nota. Proyección estimada de los estados financieros basada en supuestos y datos históricos.

Los datos del estado proforma muestran un aumento en los activos totales de \$62.681,64 iniciales a \$205.342,86 en el Año 5, con activos corrientes creciendo de \$17.661,64 a \$179.645,81, lo que sugiere una mayor liquidez que puede apoyar la expansión del proyecto. Los activos no corrientes disminuyen de \$45.020,00 a \$25.697,06 debido a la depreciación, indicando una gestión eficiente de los recursos a largo plazo.

Los pasivos crecen de \$29.669,64 a \$16.833,55, con pasivos corrientes subiendo a \$16.351,49 y no corrientes reduciéndose a cero, lo que reduce la presión financiera y fortalece la estructura de capital. El patrimonio, que pasa de \$33.012,00 a \$192.146,90 gracias a utilidades acumuladas, refleja una sólida generación de valor que puede financiar nuevas iniciativas. El capital neto de trabajo, que mejora de \$10.000,00 a \$166.824,15, proporciona una base financiera robusta para sostener las operaciones y el crecimiento del proyecto.

7.5. FLUJO DE CAJA

Proporciona una visión mensual y anual de los ingresos, costos, gastos y movimientos de capital relacionados con el proyecto, con objetivo de evaluar la generación de efectivo a lo largo de los cinco años. A través de estas proyecciones, se busca ofrecer una base sólida para la planificación financiera, permitiendo identificar los periodos de mayor liquidez y las necesidades de inversión, así como la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en cada etapa.

Tabla 7. Flujos de caja

FLUJOS DE CAJA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	238.770,00	251.417,00	263.663,00	276.902,75	290.900,25
Costo de los productos vendidos	140.031,99	154.506,99	157.411,12	164.785,16	170.158,59
UTILIDAD BRUTA	98.738,01	96.910,01	106.251,88	112.117,59	120.741,66
Gastos sueldos	22.587,00	24.087,00	23.587,00	24.087,00	24.087,00
Gastos generales	29.560,00	29.316,30	29.372,87	29.429,69	29.486,77
Gastos de depreciación	4.181,50	4.181,50	4.410,85	4.431,70	4.431,70
Gastos de amortización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	42.349,51	39.265,20	48.821,16	54.109,20	62.676,19
Gastos de intereses	2.404,77	1.978,50	1.499,36	960,78	355,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	39.944,74	37.286,70	47.321,81	53.148,42	62.320,79
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.991,71	5.593,01	7.098,27	7.972,26	9.348,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	33.953,03	31.693,70	40.223,54	45.176,16	52.972,68
22% IMPUESTO A LA RENTA	7.469,67	6.972,61	8.849,18	9.938,75	11.653,99
UTILIDAD NETA	26.483,36	24.721,08	31.374,36	35.237,40	41.318,69

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	42.349,51	39.265,20	48.821,16	54.109,20	62.676,19
Gastos de depreciación	4.181,50	4.181,50	4.410,85	4.431,70	4.431,70
Gastos de amortización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.991,71	5.593,01	7.098,27	7.972,26	9.348,12
22% IMPUESTO A LA RENTA	7.469,67	6.972,61	8.849,18	9.938,75	11.653,99
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	32.319,23	30.274,33	36.839,28	40.366,10	46.046,01
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	10.000,00
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	10.000,00
INVERSIONES	-	-	(2.240,00)	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria	-	-	-	-	1.546,52
Recuperación vehículos	-	-	-	-	-
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	147,19
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-	-	(2.240,00)	-	1.693,70
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	32.319,23	30.274,33	34.599,28	40.366,10	57.739,72
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MET 2	32.319,23	30.274,33	34.599,28	40.366,10	57.739,72

Nota. La tabla representa un informe financiero que muestra el movimiento de efectivo entrante y saliente.

Los datos de los flujos de caja indican que en el año 1 las ventas comienzan en \$20.136,00, aumentando gradualmente hasta \$290.900,25 en el Año 5, mientras que el costo de los productos vendidos crece de \$11.761,30 a \$170.158,59, dejando una utilidad bruta que mejora de \$8.374,70 a \$120.741,66. Los gastos de sueldos y generales, junto con la depreciación y amortización, impactan la utilidad antes de intereses e impuestos, que pasa de \$3.400,65 en el Año 1 a \$62.676,19 en el año 5, apoyando la viabilidad del proyecto.

La participación de los trabajadores y el impuesto a la renta reducen la utilidad neta, que crece de \$2.111,76 en el año 1 a \$41.318,69 en el año 5, reflejando un aumento en la generación de efectivo operativo neto de \$2.608,09 a \$46.046,01. La inversión inicial de capital de trabajo de -\$10.000,00 y los gastos de capital de -\$45.020,00 en el Año 0 afectan el flujo inicial, pero la recuperación de capital de trabajo y activos en el año 5 eleva el flujo total a \$57.739,72, demostrando un fortalecimiento financiero que beneficia al proyecto a largo plazo.

7.6. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS (3 ESCENARIOS)

Escenario malo

El escenario desfavorable se deduce una sospecha de descenso de las ventas y una situación de incremento de los costes. Esto incide negativamente sobre la estabilidad

financiera. Las proyecciones de ingresos se convierten en débiles, pudiendo dar lugar a utilidades negativas en los primeros años, con un flujo de dinero que no resulta suficiente para cubrir las obligaciones, poniendo en riesgo la continuidad del proyecto. La estructura financiera, que era sólida, comienza a ser sometida a presión por una eventual desinversión en patrimonio con un aumento de las deudas cuando la empresa acuda a financiación adicional. Este escenario hace visibles vulnerabilidades significativas, en particular el hecho de que existe dependencia de mercado estable y control de costes. Sin embargo, a través de medidas correctivas como subir precios y una optimización de los costes, la empresa podría intentar mitigar el impacto y volver a tener viabilidad económica.

Escenario bueno

El escenario más favorable para la empresa plantea una situación con un gran incremento de las ventas determinando por tanto un crecimiento económico, y para tal la demanda se sostiene y se han llevado a cabo las tareas asignadas con el nivel de eficacia suficiente y siempre respetando los costos, logrando por tanto utilidades y flujos de fondos que aseguren el nivel de estabilidad en el tiempo. El retorno sobre la inversión está en línea con las expectativas en mucho más de las mismas, incrementando el patrimonio y disminuyendo la dependencia de las deudas y abriendo por ello puertas a la posible expansión que vendrá. Por el contrario, el éxito se le atribuye la habilidad que pueda tener la empresa de mantener esa demanda, hacer las cosas de la manera más eficaz en un mercado muy competitivo y evitar riesgos como la sobreproducción, lo que la posiciona como un contendiente fuerte siempre que se mantenga una estrategia proactiva.

Escenario real de la empresa

El contexto real de la empresa muestra un desempeño financiero muy positivo, con un crecimiento sostenido en las ventas y una gestión eficiente de costos garantizando márgenes

atractivos. La recuperación de la inversión inicial es clara, y los indicadores de rentabilidad, como el retorno de la inversión, superan con creces lo considerado como expectativas, lo que nos da a entender que se trata de un proyecto altamente viable. La estructura financiera es mejorada conforme pasa el tiempo, con el relajamiento de la deuda y un sólido aumento del patrimonio que posibilitan estructuras para futuras expansiones. No obstante, la dependencia de las proyecciones de ventas y la estabilidad de los costos nos proponen una cierta vulnerabilidad ante factores ajenos de la empresa, tales como la competencia o cambios económicos. La empresa está en una posición muy deseable, con un elevado potencial de éxito, que, sin embargo, debe tener en cuenta que también requiere una cierta proactividad en la gestión de riesgos, si es que se pretenden mantener los niveles de sostenibilidad a largo plazo.

7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Carne Vegetal

El punto de equilibrio para la carne vegetal, calculado en 1.670,90 unidades mensuales con un ingreso de equilibrio de \$9.189,93, representa un indicador financiero clave para evaluar la viabilidad del producto. Comparado con las proyecciones de ventas iniciales de 2.760 unidades mensuales en el primer año, el punto de equilibrio corresponde aproximadamente al 60,5% de las ventas proyectadas. Este porcentaje indica que el negocio necesita vender más de la mitad de su capacidad estimada para cubrir costos fijos (\$3.508,00 mensuales) y variables (\$3,40 por unidad), lo que sugiere una estructura de costos relativamente alta. Sin embargo, dado que las ventas proyectadas superan este umbral en un 39,5%, el margen de seguridad es moderado, situándose en torno al 39%, lo que se considera aceptable para un proyecto en una industria emergente como la carne vegetal. Esto refleja una situación financieramente estable, siempre que se mantengan las ventas proyectadas y los costos no aumenten significativamente. No obstante, el 60,5% de dependencia del punto de equilibrio sugiere vulnerabilidad ante

caídas en la demanda, por lo que optimizar costos variables podría reducir este porcentaje a un nivel más seguro, como por debajo del 50%, fortaleciendo la resiliencia del negocio.

Hamburguesas Vegetales

Para las hamburguesas vegetales, el punto de equilibrio se establece en 472,79 unidades mensuales con un ingreso de equilibrio de \$2.482,12, lo que equivale al 50,1% de las ventas proyectadas de 944 unidades mensuales en el primer año. Este porcentaje indica que el negocio debe alcanzar más de la mitad de su volumen de ventas para cubrir los costos fijos mensuales (\$1.411,45) y variables (\$2,26 por unidad), reflejando una estructura de costos más equilibrada en comparación con la carne vegetal. Con un margen de seguridad del 49,9%, las hamburguesas presentan una posición financieramente sólida, ya que las ventas superan el punto de equilibrio en casi la mitad, lo que reduce el riesgo de pérdidas. Dado que los costos variables representan el 43% del precio de venta de \$5,25, este producto muestra una mayor eficiencia operativa. Sin embargo, el 50,1% de dependencia del punto de equilibrio sugiere que una disminución en las ventas (por ejemplo, por competencia) podría acercar al negocio a la zona de riesgo.

7.8. INDICADORES FINANCIEROS

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

- WACC reportado: 15.25%
- Costo de patrimonio (CAPM): 18.64%
- Costo de deuda (ajustado): 7.92%
- Alta dependencia de deuda (razón 0.67).

Valor Actual Neto (VAN)

- VAN: \$69,743.84

- Flujos descontados superan la inversión inicial.
- Indicador de rentabilidad positiva.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

- TIR: 56.38%
- Superior al WACC, reflejando alta rentabilidad.

Período de Recuperación (PR)

- PR: 1.25 años (recalculado ~1.75 años)
- Recuperación rápida de la inversión inicial.

El WACC es esencial para determinar el costo promedio de financiación de Chakana, considerando tanto el patrimonio como la deuda. Según los datos, el WACC reportado es del 15.25%, mientras que el CAPM, que estima el costo del patrimonio, se sitúa en 20.20%. Utilizando la tasa libre de riesgo (2.15%), el rendimiento del mercado (16.00%), beta apalancada (0.75) y el riesgo país (6.10%), el costo de patrimonio se calcula en aproximadamente 18.64%. Por otro lado, el costo de la deuda actual es del 12%, ajustado por un escudo fiscal del 34%, lo que reduce su efecto neto a 7.92%. Con una razón deuda/capital de 0.67, Chakana depende significativamente de la deuda, lo que eleva el WACC. La diferencia entre nuestro cálculo (11.46%) y el valor reportado (15.25%) podría incluir factores como el costo de participación de los trabajadores (15%), lo que sugiere que debemos monitorear este costo de financiación para optimizar la estructura financiera de Chakana.

Evaluación del Valor Actual Neto

El VAN nos indica si el proyecto de Chakana genera valor por encima de su costo de capital. Con una inversión inicial de \$55,020,000 y un WACC del 15.25%, los flujos de caja

futuros (año 1: \$32,319,231; año 2: \$30,274,33; año 3: \$34,599,28; año 4: \$40,366,10; año 5: \$57,739,72) se descuentan. El VAN reportado es de \$69,743.84, y al recalcular, obtenemos un valor presente total de los flujos de aproximadamente \$124,193,844, lo que resulta en un VAN de \$69,173,844, cercano al dato proporcionado. Este resultado positivo es una excelente noticia para Chakana, ya que confirma que el proyecto supera el costo de capital y aporta valor económico, fortaleciendo nuestra posición financiera.

Análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de 56.38% representa la rentabilidad interna del proyecto de Chakana y es un indicador clave de su atractivo. Dado que este valor supera ampliamente el WACC del 15.25%, el proyecto ofrece un retorno significativamente alto, lo que refleja flujos de caja robustos. Esta alta TIR sugiere que Chakana podría reinvertir ganancias o soportar variaciones en los costos sin comprometer la rentabilidad. Sin embargo, debemos validar estas proyecciones, considerando factores como el riesgo país y las fluctuaciones del sector de procesamiento de alimentos (Food Processing), donde beta es 0.68, indicando una volatilidad moderada.

Determinación del Período de Recuperación (PR)

El período de recuperación mide el tiempo que Chakana tardará en recuperar la inversión inicial. Los flujos acumulados muestran que, tras el año 1 (-\$22,700,769), la inversión se recupera en el año 2 (\$7,573.56), lo que sugiere un período aproximado de 1.75 años con interpolación. No obstante, la imagen indica un PR de 1.25 años, lo que podría reflejar un ajuste optimista en los flujos o una proyección diferente. Un período de recuperación corto es positivo para Chakana, ya que reduce la exposición a riesgos a largo plazo, pero esta discrepancia merece una revisión detallada para alinear los datos con la realidad operativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Chakana representa una propuesta innovadora en el sector alimentario al combinar ingredientes autóctonos con una tendencia global hacia el consumo consciente. Con la validación conceptual, el análisis de tendencias de consumo y la elaboración del prototipo, se comprobó que el producto es viable desde el punto de vista técnico y presenta un alto potencial de aceptación en segmentos de consumidores interesados.
- El proyecto integra de forma coherente la dimensión económica, social y ambiental al fomentar el uso de materias primas locales, incentivar el comercio justo y reducir la huella ambiental comparada con la producción cárnica tradicional. La aplicación del modelo de Uppsala permitió trazar una hoja de ruta para la expansión internacional progresiva, priorizando mercados con proximidad cultural o geográfica en una primera etapa, lo cual facilita la adaptación organizacional y reduce riesgos.

Recomendaciones

- Se sugiere lanzar el producto inicialmente en ciudades clave del Ecuador para evaluar el comportamiento del consumidor, validar el modelo de negocio y realizar ajustes en sabor, empaque o distribución antes de su exportación. A mediano plazo, se recomienda diversificar el portafolio de productos vegetales, incorporando nuevas presentaciones o adaptaciones según las preferencias del consumidor en cada mercado meta.
- Se recomienda construir una narrativa de marca que integre el simbolismo de la Chakana, los beneficios nutricionales del producto y el impacto ambiental positivo, esto fortalecerá el posicionamiento del producto como una alternativa ética, saludable y culturalmente auténtica.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2015). El desarrollo como derecho: alternativas al desarrollo. Abya Yala.
- ANMAT. (2017, August 17). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/anmat>
- Armijos, S. (23 de diciembre de 2022). El mercado ecuatoriano es un buen nicho para los productos veganos. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/el-mercado-ecuatoriano-es-un-buen-nicho-para-los-productos-veganos-BY4023030>
- Armstrong, G. (2023). Marketing: An Introduction (14.^a ed.). Pearson Education.
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (n.d.). Com.Ar. Retrieved June 21, 2025, from <https://www.cac.com.ar/>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE). (2023). Informe anual de e-commerce en Ecuador. <https://cece.ec>
- ChatGPT. (2025). Prototipo digital. Imagen generada por inteligencia artificial. OpenAI.
- de Franquicias, G. A. (n.d.). *Franquicias en Argentina*. Gaf-franquicias.com. Retrieved June 21, 2025, from <https://www.gaf-franquicias.com/>
- Ecomex360. (16 de junio de 2021). Aumenta demanda de productos vegetarianos y veganos en Ecuador; marcas preparan nuevas propuestas. Obtenido de <https://www.ecomex.com/aumenta-demanda-productos-vegetarianos-veganos-ecuador-marcas-preparan-nuevas-propuestas/>
- El Comercio. (18 de marzo de 2010). La carne vegetal tiene más proteínas. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/carne-vegetal-mas-proteinas.html>
- Ernst & Young. (2020). Future Consumer Index. EY Global. https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/future-consumer-index
- Euromonitor International. (2022). Eating Plant-Based Alternatives: Limiters vs Vegans. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/article/eating-plant-based-alternatives-limiters-vs-vegans>

Fundación Veg. (2023, 3 de noviembre). Chile es el país con más productos veganos certificados de la región según estudio. El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/revista-jengibre/gastronomia/2023/11/03/chile-es-el-pais-con-mas-productos-veganos-certificados-de-la-region-segun-estudio>

IMARC Group. (2024). Europe Vegan Food Market Size and Share. Recuperado de <https://www.imarcgroup.com/europe-vegan-food-market>

Infobae. (2022, 13 de mayo). ¿Qué porcentaje de veganos, vegetarianos y flexitarianos existen en el mundo hoy? Recuperado de <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2022/05/13/que-porcentaje-de-veganos-vegetarianos-y-flexitarianos-existen-en-el-mundo-hoy/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Proyecciones poblacionales por provincia. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

International Vegetarian Union. (2022). Vegetarianism by country. IVU. <https://ivu.org>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Kantar. (2022). Tendencias de consumo en América Latina. <https://www.kantar.com>

Kotler, P. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2021). *Marketing* (16.^a ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2020). *MKTG* (13th ed.). Cengage Learning.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

Mitmaq - Soluciones para la Industria Alimentaria. (2019, September 28). Mitmaq - Soluciones para la Industria Alimentaria; Mitmaq. <https://mitmaq.com/>

LinkedIn. (2024). United States Vegan Food Market Trends (2024–2031). Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/united-states-vegan-food-market-trends-2024-2031-plant-based-ata0f>

Melo, F. (2024). Informe de hábitos de consumo y tecnología en América Latina. Zebra Technologies.

Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.

Remax y Plusvalia. (2025). Renta local comercial o vivienda sector La Mariscal. <https://www.plusvalia.com/propiedades/clasificado/alcllcin-renta-local-comercial-o-vivienda-sector-la-mariscal-145519315.html>

Poore, J., & Nemecek, T. (2021). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Nature Food*, 2, 198–209. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00225-9>

Reddit. (2025). El Decreto publicado hoy en el Boletín Oficial, implementa una revolucionaria desregulación en la exportación-importación de alimentos. Recuperado de <https://www.reddit.com/r/argentina/comments/1i5rdj5>

Statista. (2023). Growth in global plant-based meat market 2020–2035. <https://www.statista.com/statistics/1127254/global-meat-substitutes-market-growth/>

Statista. (2023). Number of vegans, vegetarians and flexitarians in selected Latin American countries. Recuperado de <https://www.statista.com>

The Good Food Institute. (2023). Plant-Based Meat, Seafood, Eggs, and Dairy: State of the Industry Report. Recuperado de https://gfi.org/wp-content/uploads/2024/04/2023_State-of-the-Industry-Report-Plant-based-meat-seafood-eggs-and-dairy.pdf

University of Florida IFAS Extension. (2019). Vegetarianismo y adultos mayores. <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FS378>

Veganuary & Mintel Consulting. (2021). El auge de los productos veganos en Latinoamérica. <https://veganuary.com/es/estudio-auge-productos-veganos-latam/>

Vistazo. (2023). El mercado ecuatoriano es un buen nicho para los productos veganos. Revista Vistazo. <https://www.vistazo.com/enfoque/el-mercado-ecuatoriano-es-un-buen-nicho-para-los-productos-veganos-BY4023030>

WIPO Lex. (1994). Ley N° 8.955 del 15 de diciembre de 1994 (Ley de Franquicias), Brasil. Recuperado de <https://www.wipo.int/wipolex/es/legislation/details/8333>

Physalis Chile. (2023). Proceso de importación de alimentos a Chile. Recuperado de <https://www.physalischile.cl/proceso-de-importacion-de-alimentos-a-chile/>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTRE VISTAS CON EXPERTOS

Como parte del desarrollo del proyecto de carne vegetal, se llevó a cabo entrevistas con una Ingeniera de alimentos y una Nutricionista. Estas instancias resultaron fundamentales para validar y fortalecer algunos aspectos tanto, técnicos como nutricionales y conservación del producto. A continuación, se presentan los principales aportes obtenidos de cada profesional.

Aportes de la Ingeniera de Alimentos

Tatiana Gallegos, es ingeniera de alimentos con 23 años de experiencia en el área de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria en el Ministerio de salud Pública. Ella nos brindó asesoramiento especializado en aspectos clave como:

- **Empaquetado y conservación:** Recomendó el envasado al vacío en lugar del uso de tarrinas plásticas, debido a que este método permite una mejor conservación de la carne vegetal, alargando su vida útil y preservando mejor sus propiedades.
- **Proceso de formulación:** Se abordó la importancia de definir una metodología clara para la preparación de la carne vegetal. Indicó que es más práctico trabajar con los ingredientes en forma de harina, ya que esto facilita la homogeneización de la mezcla. Sin embargo, señaló que este proceso puede conllevar una pérdida parcial de nutrientes y proteínas, por lo que se debe evaluar cuidadosamente la elección.
- **Línea de productos:** La profesional sugirió enfocarse inicialmente en el desarrollo de un solo tipo de carne vegetal (por ejemplo, carne de hamburguesas) y no diversificar prematuramente hacia productos como embutidos. Esto, con el

objetivo de asegurar la calidad del producto base. Una vez consolidada la receta principal, será posible extender la línea modificando proporciones y técnicas específicas para cada nuevo producto.

- **Conservación y oxidación:** Finalmente, destacó la necesidad de investigar el uso de antioxidantes naturales que permitan prolongar la frescura del producto sin alterar su perfil saludable y natural. Estos compuestos ayudarían a evitar la oxidación y mantener la calidad durante la refrigeración.

Aportes de la Nutricionista

María Belén Ruales, es nutricionista. Ella nos permitió mejorar los aspectos nutricionales del producto, asegurando su valor alimenticio y aptitud para el consumo de la carne vegetal. Sus aportes fueron:

- **Balance nutricional:** Validó que la combinación propuesta de ingredientes permite ofrecer un perfil nutricional similar al de la carne de res, particularmente en términos de contenido proteico y de micronutrientes esenciales.
- **Preparación adecuada de los ingredientes:** La profesional explicó que la cocción previa de algunos ingredientes —especialmente legumbres como el frejol— puede aumentar la biodisponibilidad de los nutrientes, además de reducir olores que podrían resultar desagradables para el consumidor. Indicó que no es recomendable trabajar únicamente con harinas, ya que esto podría afectar negativamente el valor nutricional del producto final.
- **Proporciones y consistencia:** Indicó la necesidad de balancear cuidadosamente las cantidades de ingredientes como la yuca y el plátano verde, los cuales aportan carbohidratos. Un exceso de estos podría desbalancear la relación entre

macronutrientes, por lo que deben usarse como agentes de textura y no como base principal.

- Segmento de consumidores: Confirmó que el producto puede ser consumido tanto por niños como por adultos mayores, siempre y cuando se ajusten las porciones según las necesidades nutricionales de cada grupo etario.
- Ventaja competitiva: Destacó las cualidades diferenciadoras del producto frente a otras carnes vegetales en el mercado, como su formulación natural, su balance nutricional y su capacidad de adaptación a diferentes tipos de dieta. Esto ofrece una ventaja significativa en el posicionamiento comercial.
- Conservantes naturales: Finalmente, proporcionó tres opciones de conservantes naturales que podrían extender la vida útil del producto refrigerado hasta un período de dos a cuatro semanas. Se enfatizó la importancia de seleccionar aquellos que no alteren el sabor ni los valores nutricionales del producto.

ANEXO 2: ENCUESTA INICIAL-PROYECTO CHAKANA

El objetivo de esta encuesta fue recabar información preliminar sobre las preferencias y percepciones de los consumidores sobre productos vegetales y ecuatorianos. Fue indispensable este instrumento debido al poder de llegar a más personas para poder explorar la aceptación del concepto de Chakana antes de la validación formal, además de conocer los hábitos de consumo y el interés de alternativas.

Puntos relevantes:

1. Alto porcentaje de interés en productos vegetales, especialmente relacionados con ingredientes locales como yuca y chocho.

2. El 87% de los participantes indicaron que estarían dispuestos a probar hamburguesas vegetales si fueran accesibles en sabor y textura.
3. Se identificó el perfil del consumidor: joven, consciente del impacto ambiental y que valora ingredientes naturales y sostenibles.

ANEXO 3: ENCUESTA “TU VOZ PARA UNA PROTEÍNA VEGETAL INNOVADORA, RICA Y SALUDABLE”

El objetivo de esta encuesta fue para poder validar el producto prototipo de respuesta de valor por medio de la opinión directa de potenciales consumidores. Es por ello que la retroalimentación detallada fue importante para poder conocer sobre los prototipos, aspectos de empaque, ingredientes para estar preparadas para el lanzamiento piloto.

Puntos relevantes:

1. Más del 80% de los encuestados respondió que la carne vegetal basada en ingredientes locales, como la yuca, hongos, choco y frejol negro es una opción práctica y atractiva.
2. El prototipo 2 fue el más valorado, con una calificación del promedio de 4.2 sobre 5 en sabor, textura y presentación.
3. El 72% de los participantes afirmó que estarían dispuestos a pagar un precio un poco más elevado por empaques biodegradables y sostenibles.
4. El empaque plantable con semillas recibió una respuesta positiva y con una calificación de “muy práctico” del 65%.

ANEXO 4: ENCUESTA DE MARKETING CHAKANA

El objetivo de esta encuesta fue para poder analizar las percepciones sobre marca, diseño y posicionamiento del producto con respecto al modelo de franquicia. Fue clave para poder construir la identidad visual y estrategia gráfica para conectar de mejor manera con el público objetivo, facilitando el desarrollo de una propuesta de valor.

Puntos relevantes:

1. Nombre "Chakana" fue altamente valorada por la asociación con raíces culturales y ancestrales.
2. Los colores tierra y naturales fueron preferidos para el diseño del empaque, vinculados con la autenticidad.
3. El 60% relacionó la propuesta con bienestar, salud y conexión con lo ancestral.
4. La propuesta de franquicia fue bien recibida entre los jóvenes, quienes mostraron interés en el modelo de negocio con propósito social y ambiental.

Carpeta que está vinculada los anexos: [ANEXOS TESIS ENTREVISTA EXPERTOS](#)