

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

Propuesta de un modelo estratégico de negocio que oferte alimentos a base de granos andinos

Caso laVerde

Paola Leonor Aguaiza Guerrero

Tutor: Diego Xavier Angulo Sánchez

Quito, 2021

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Paola Leonor Aguaiza Guerrero, autora de la tesis intitulada “Propuesta de un Modelo Estratégico de Negocio que Oferte Alimentos a Base de Granos Andinos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

26 de febrero de 2021

Firma: _____

Resumen

El incremento de cadenas de alimentos o locales de comida rápida, que contribuyen a una inadecuada nutrición de la población ecuatoriana, un tiempo de traslado reducido que no permite regresar a casa para la elaboración de alimentos nutritivos y la necesidad de un cambio de vida saludable, demanda el desarrollo de nuevos modelos de negocios alimenticios que contribuyan a la mejora de una seguridad alimentaria y nutricional, sustentada en alimentos con identidad ecuatoriana como lo son los granos andinos. El presente trabajo de investigación está direccionado a la determinación de las características del consumidor de comida rápida nutritiva a base de granos andinos, así como el desarrollo de un modelo de negocio estratégico que PEPRONT- laVerde, podría diversificar en sus actividades actuales.

El estudio arroja dos segmentos de mercado, el primero en una edad entre 18 a 29 años, con ingresos de 650 a 850 dólares, con un nivel de instrucción secundaria hasta tercer nivel, estado civil soltero, motivación de consumo, nutrición saludable y mantenimiento del peso corporal, medios de información televisión y radio, segundo segmento edad entre 30 a 39 años, ingresos mayores a 850 dólares, educación tercer nivel, ocupación empleado público y estudiante, se mantiene los motivadores de consumo, sin embargo los medios de información son redes sociales, prensa y radio.

La modelo de negocio consiste en el desarrollo de una estrategia de diversificación relacionada, implementando un punto de venta de comida rápida nutritiva a base de granos andinos, en el sector de Ñaquito, con procesos estandarizados y de calidad, avalados en una línea de catering y a la vez en procesos de calidad que posee la empresa PEPRONT – laVerde. El modelo fue evaluado con el método de la matriz de planeación estratégica cuantitativa obteniendo un puntaje de 5.79 mayor a la opción de no realizar la implementación que obtuvo un puntaje de 4.23. Se analizó indicadores financieros que permitan determinar la viabilidad del proyecto a cinco años obteniendo como resultado un valor actual neto de 5551,67 dólares y una tasa interna de retorno del 40%.

Es importante mencionar que la investigación se realizó y finalizó antes de la emergencia sanitaria Covid-19, el entorno social y económico ha cambiado drásticamente existiendo la probabilidad de variación en los resultados obtenidos.

Agradecimientos

Al finalizar este estudio deseo extender mis sentidos agradecimientos a mi madre, por estimular y apoyar al cumplimiento de mis sueños y metas, a mis hermanos por sus palabras de ánimo en este tiempo y a mis sobrinas por sus sonrisas y abrazos entregados.

De igual manera agradezco a la empresa laVerde, quien me permitió realizar esta investigación y por el tiempo entregado, así también agradezco al doctor Diego Angulo por su tiempo, guía y paciencia en la realización de esta investigación.

Tabla de contenidos

Figuras	11
Introducción.....	13
Capítulo primero Marco referencial	17
1. Modelos de administración estratégica	17
2. Alternativas estratégicas.....	19
3. Proceso de la administración estratégica.....	21
4. Industria de la comida rápida	26
1. Misión y Visión	30
5. Comercialización de granos andinos en Ecuador.....	32
6. Granos andinos como aporte a la seguridad alimentaria.....	38
Capítulo segundo Metodología de investigación y resultados obtenidos	41
1. Diseño del instrumento de la investigación.....	41
2. Resultados de la investigación	44
Capítulo tercero Caracterización del consumidor	51
Capítulo cuarto Determinación de viabilidad de la inversión	57
Capítulo quinto Diseño del modelo estratégico.....	61
2. Auditoría externa.....	62
3. Auditoría interna	73
4. Objetivos a largo plazo.....	84
5. Análisis y selección de estrategia.....	84
Conclusiones.....	89
Recomendaciones	91
Lista de Referencias.....	93
Anexos	97

Figuras

Figura 1 Componentes del vector de crecimiento	19
Figura 2 Cinco estrategias genéricas de Porter.....	20
Figura 3. Cuadro comparativo de modelos de administración estratégica.....	23
Figura 4. Proceso para formulación de la estrategia.....	26
Figura 5 Frecuencia de consumo de granos andinos	46
Figura 6 Potencial de consumo.....	46
Figura 7 Motivador de consumo.....	47
Figura 8 Atributos de restaurantes de comida rápida nutritiva.....	48
Figura 9 Preferencia de alimentos a base de granos andinos	48
Figura 10 Valor dispuesto a pagar consumidor y frecuencia de consumo	49
Figura 11 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro	52
Figura 12 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro	53
Figura 13 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro	54
Figura 14 Árbol de clasificación por características del consumidor.....	55
Figura 15 Modelo completo de la administración estratégica.....	61
Figura 16 Cinco fuerzas de Porter	62
Figura 17 Evolución de empresas comida rápida 2013 a 2015	63
Figura 18 Servicio de comida en el sector de Iñaquito.....	68
Figura 19 Precios nacionales para productor y mayorista de quinua	70
Figura 20 Producción nacional de quinua.	71
Tabla 1. Tabla comparativa de elementos funcionales de granos andinos y arroz.....	33
Tabla 2. Nivel de ingresos por decil y rango de edad.....	42
Tabla 3. Cálculo del tamaño de la muestra.....	43
Tabla 4. Simbología fórmula para poblaciones finitas menores a 100000 unidades	43
Tabla 5. Variables de estudio e indicadores.	44
Tabla 6. Variables para determinar características del consumidor	51
Tabla 7 Cálculo de demanda	57

Tabla 8 Cálculo de oferta y capacidad requerida	58
Tabla 9 Inversión requerida del proyecto	58
Tabla 10 Modo de financiamiento.....	58
Tabla 11 Indicadores de rentabilidad.....	59
Tabla 12 Variación de ventas y utilidad periodo 2013 -2015 actividad económica I5610.02	64
Tabla 13 Índices de concentración del sector de alojamiento y servicio de comidas del Ecuador.....	65
Tabla 14 Estado de resultados ENEREAT Alimentos Ecuatorianos S.A	66
Tabla 15 Comparativo precios proteína vegetal y animal.	72
Tabla 17 Auditoria interna función administración.....	76
Tabla 18 Auditoria interna función marketing	78
Tabla 19 Indicadores financieros laVerde-PEPRONT.....	78
Tabla 20 Auditoria interna función finanzas y contabilidad	79
Tabla 21 Auditoria interna función producción y operaciones	80
Tabla 22 Auditoria interna función investigación y desarrollo	81
Tabla 23 Auditoria interna función sistema de información gerencial	83
Tabla 25 Matriz FODA.....	85
Tabla 26 Conciliación de fortalezas y oportunidades.....	86

Introducción

América Latina y el Caribe ha presentado una tendencia de reducción en la prevalencia de subalimentación¹, pero aún existe un 5.5% de la población, que representa 34,3 millones de personas, que no cubren con sus requerimientos de energía diaria (FAO y OPS 2017). Una combinación balanceada de carbohidratos, proteínas y grasas, así como vitaminas y minerales conformarían una dieta saludable que cumpla con los requerimientos de energía diaria. Una dieta no saludable aumenta el riesgo de sobrepeso, obesidad, enfermedades no transmisibles como son diabetes tipo 2, hipertensión, enfermedades cardiovasculares, enfermedades crónicas y hasta algunos tipos de cáncer.

Ecuador mantiene un consumo impropio de proteína, hierro, zinc y vitamina A, el 6.4% de la población nacional presenta una alimentación inadecuada de proteína, existiendo una mayor incidencia en población indígena, personas de 50 a 61 años, en mujeres con respecto a hombres, y no existe diferencia significativa entre el quintil de menos recursos económicos en comparación al quintil de mayores ingresos (Freire et al. 2013)

La comida rápida se caracteriza por no aportar con los nutrientes necesarios para una buena alimentación, en América Latina los negocios de comida rápida representa el 35% de la población y es demandada por la clase media, en el Ecuador se observa un incremento de las cadenas de comida rápida, es así que para el año 2014 existió un crecimiento del 10%, siendo las distancias largas, jornadas de trabajo completa, disponibilidad de movilización entre otras razones, motivadores para el aumento de consumo de alimentos fuera de hogar (Freire et al.2013)

La empresa PEPRONT con su marca laVerde se encuentra en el mercado hace 20 años, se enfoca en la producción de chochos listos para consumir, su estrategia se basa en la elaboración de productos que aporten con la nutrición diaria del consumidor y asegurando la

¹ Indicador que estima el porcentaje de personas que no alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos de energía diaria para llevar una vida saludable.

inocuidad en cada producto terminado. Su producción se enfatiza en granos andinos como chocho, quinua y amaranto, productos de alto valor nutricional como: proteína, grasa buena, minerales y fibra.

Paralelamente mantiene locales de venta denominados cevichocherías, en los cuales se expendien el tradicional ceviche de chocho con diferentes acompañamientos. Estos locales trabajan bajo un modelo de estandarización de procesos, en el cual la línea de catering ubicada en la planta principal provee productos semielaborados a los locales. No obstante, estos locales no han sido administrados eficazmente, cerrando puntos de ventas, es así como tras un cambio en la tendencia de consumo de alimentos y necesidad de encontrar comida saludable fuera del hogar, se encuentra una oportunidad de potencializar estos locales, transformándolos en puntos de ventas de comida rápida nutritiva a base de granos andinos.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un modelo estratégico de negocio que oferte alimentos nutritivos a base de granos andinos, a través de un modelo técnico de elaboración de estrategias, con el objetivo de potencializar la línea de negocio de catering de la empresa PEPRONT- laVerde.

Entretanto, los objetivos específicos son varios: caracterizar el comportamiento y tendencias de consumidores actuales y potenciales ante restaurantes de comida rápida nutritiva a base de granos andinos, mediante el establecimiento del perfil del consumidor, con el objetivo de establecer atributos de los productos y servicio a ofertar; estimar la demanda, identificando intención de compra, frecuencia de consumo, y rangos de precios que el consumidor está dispuesto a pagar, datos que serán utilizados para determinar la viabilidad de la inversión.

Este estudio se justifica ya que en la actualidad estamos expuestos continuamente a cadenas de comida rápida que ofrecen a sus consumidores menús altos en hidratos de carbono, lípidos y proteína animal que no es de buena calidad. Es así que Freire et al. (2013) menciona que el 50.5% de la población ha consumido comida rápida como papas fritas, hamburguesas, salchipapas, hot dogs o pizzas en los últimos siete días. Una alimentación no saludable incrementa el riesgo de sobrepeso, de obesidad y de enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes tipo 2, hipertensión, enfermedades cardiovasculares, enfermedades respiratorias crónicas y algunos tipos de cáncer (FAO and OPS 2017)

El consumo de granos andinos como el chocho (*Lupinus mutabilis*), quinua (*Chenopodium quinoa*) y amaranto (*Amaranthus*), aportan con proteínas a modo de lisina, indispensable en el desarrollo y crecimiento de los huesos de niños, así como en la absorción de calcio en los adultos (Cordova et al. 2016), así también aportan cantidades favorables de minerales como el calcio, hierro, magnesio, permitiendo mantener un sistema inmunológico activo.

El conocer las características del consumidor a la hora de adquirir un alimento considerado como comida rápida nutritiva, permitirá generar una estrategia de negocio de comida rápida nutritiva, identificando los productos a ofertar, pautas para atraer clientes, implementación de estrategias publicitarias, así como identificar si el proyecto es factible económicamente. Se debe tomar en cuenta que el modelo estratégico de negocio se lo generará desde la comercialización, factibilidad y rentabilidad económica, partiendo del hecho que la empresa PEPRONT dentro de su plan estratégico cuenta con, una línea de producción de alimentos para restaurantes.

Capítulo primero

Marco referencial

1. Modelos de administración estratégica

Enfoques de concepto de estrategia

El Ecuador en el año 2017, presenta el 29,6 % actividad emprendedora temprana TEA, el país con mayor porcentaje de América Latina y el Caribe. Del porcentaje mencionado, 27% cierra sus emprendimientos por problemas de financiamiento y falta de rentabilidad (Lasio et al. 2018)

Wheelen y Hunger (2007) menciona que la rentabilidad de una empresa está basada en la administración estratégica, inicialmente era útil para grandes corporaciones, sin embargo, con un ambiente empresarial cambiante y volátil, la administración estratégica se ejecuta en todo tipo de organizaciones.

Para David (2013), el proceso de la administración estratégica concede a una organización alcanzar los objetivos planteados, apoyados en actividades que requieren de pasos consecutivos de formulación, implementación y evaluación de decisiones, se enfoca en integrar funciones como administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y actividades de investigación y desarrollo. La intuición es una habilidad indispensable en la administración estratégica, según David (2013), el uso de información cuantitativa y cualitativa no es suficiente para el éxito, existe elementos como experiencias pasadas, buen juicio e intuición que aportan a la toma de decisiones, así como el pensamiento analítico e intuitivo se complementan.

Para entender y profundizar en la administración estratégica es prioritario comprender su significado, el término fue usado en el área militar como el hecho de planificar la separación de los enemigos con el uso eficaz de los recursos. La palabra estrategia fue definida en el año 1954 por Peter Druker, como actividades que se enfocan en el análisis de ambientes externos e internos, definición de metas, planificación y ejecución de la estrategia, siendo fundamental la sucesión de pasos y procesos. Para Mintzberg et al. (1997) la definición enfatiza en la acción y ejecución de la estrategia, considera que existe

organizaciones que no cuentan con análisis previos sin embargo mantienen acciones congruentes y repetitivas que conducen a un resultado.

Henry Mintzberg, catedrático del área de negocios y gestión empresarial, asentó conceptos disruptivos de estratégica, observó que el concepto era diferente para cada empresa, y presentó 5 definiciones, estrategia como plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectiva (Mintzberg 1993)

La estrategia como plan determina acciones que son conscientemente elaboradas y que en lo posterior serán ejecutadas y controladas. La estrategia como patrón son acciones previamente elaboradas, constantes y repetitivas en el tiempo. Estrategia como pauta, no genera un plan a un plazo determinado, genera acciones que tiene como objetivo someter a la competencia. Estrategia como posición, en esta definición interviene el ambiente externo de la empresa, son acciones que permitirán colocar en un lugar o posición a la empresa en el ambiente donde se desarrolla. Estrategia como perspectiva, son acciones que se toman para proyectar una imagen propia e interna de la empresa hacia el ambiente externo.

De manera coincidente el término estrategia se refiere a acciones que se puede citar en el cómo de Thompson y Strickland (1999, 33) “Cómo lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer a los clientes, como superar la competencia de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias”.

Para Wheelen y Hunger (2007), mantener una administración estratégica y consecuente en todos sus ambientes, es tener claro lo que se quiere lograr y como lograrlo, entender de manera simple las actividades que son importantes y estratégicas para la empresa, por último, mantener en sus colaboradores una actitud de alerta ante cambios en el ambiente externo, traerá consigo un rendimiento mayor al de su competencia. Para Sainz de Vicuña Ancín (2012), realizar un plan estratégico permite mantener un solo enfoque en la organización y como consecuencia de ello el proceso de toma de decisiones es asertivo, se reduce las acciones realizadas por improvisación, existe una reacción proactiva ante las presiones del mercado o influencias internas, detecta oportunidades, permite un posicionamiento en el futuro generando una rentabilidad alta y sólida.

2. Alternativas estratégicas

Para el desarrollo de la investigación, es necesario identificar estrategias de negocios que proporciona la literatura, analizar cada una de ellas permitirá seleccionar un método a seguir, basado en un análisis técnico. Fue Igor Ansoff, en el año 1965, quien esquematizó teóricamente estrategias que se desarrollaban en Estados Unidos, propuso una matriz de cuatro estrategias, se volvieron popular en el medio y se consideró herramienta fundamental en el desarrollo empresarial (Watts 1998). La matriz cuenta con estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de productos o diversificación, desarrollo del mercado y diversificación Figura 1.

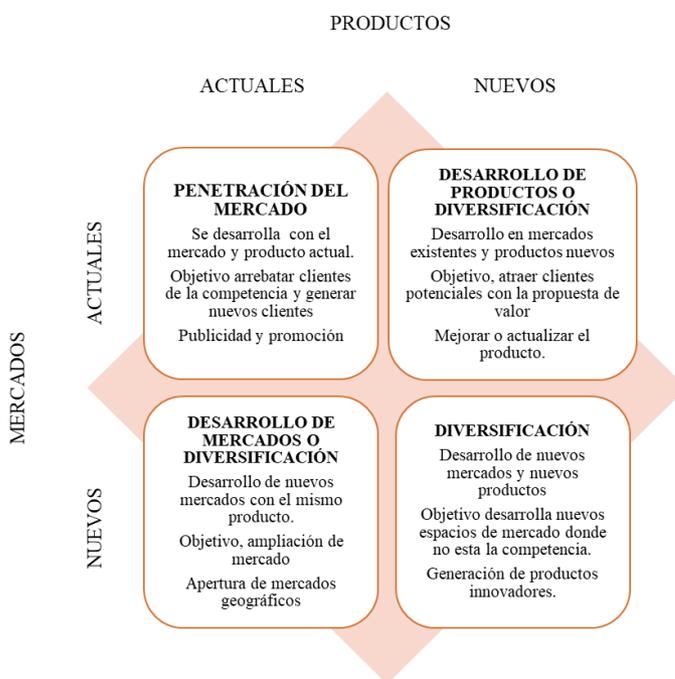


Figura 1 Componentes del vector de crecimiento
Elaboración propia a partir de Martínez Lobatón (2006)

Michael Porter en el año 1980 propuso una lista denominada estrategias genéricas; liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Mintzberg 1993). Para Porter (1998), definir la ventaja competitiva de una organización, es el resultado de desarrollar cualquiera de las estrategias genéricas y se pueden aplicar a distintos tipos de organización. Previo a determinar la estrategia es de gran importancia evaluar la organización, definiendo el tamaño

de la industria, así como de la empresa y el rol de negocio de la misma (David, 2013). En la Figura 2. se puede observar las cinco fuerzas genéricas de Porter



Figura 2 Cinco estrategias genéricas de Porter
Elaboración propia a partir de David (2013)

David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* (2013), divide a las estrategias según factores de integración y diversificación. La estrategia de integración permite a la empresa tener el control de distribuidores, proveedores y competidores, se clasifican en:

Integración directa. - tiene como fin adquirir o ingresar en los sistemas de los distribuidores, con el objetivo mejorar la eficiencia y control en distribuidores y minoristas.

Integración hacia atrás. – el fin es adquirir los sistemas de operación de los proveedores, con el objetivo de no depender de los proveedores y disminuir el poder de negociación.

Integración horizontal. – el objetivo es adquirir empresas competidores o del mismo rubro, de tal manera afianzar el mercado y con ello tener aumentar el poder de mercado.

La estrategia de diversificación consiste en agregar o crear nuevas líneas de producción a las líneas ya establecidas por la empresa, dichas líneas pueden estar relacionadas o no con la línea de producción ya establecida se subdividen en:

Diversificación relacionada sucede cuando se crea una línea de producción que se encuentra relacionada con la cadena de valor, tiene como objetivo capitalizar la relación entre la línea nueva y actual, combinando actividades de ambas líneas, en una sola operación.

Diversificación no relacionada sucede cuando se crea una línea de producción que no tiene nada en común con la línea de producción actual, tiene como objetivo tener varias industrial con capitales diferentes con el fin de no arriesgar en un solo frente.

3. Proceso de la administración estratégica

La administración estratégica, determina el proceso en el cual se analiza, planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa, actividades que tienen como fin el desarrollo de una organización competitiva y sostenible en un ambiente externo (Wheelen, 2007).

Thompson (2012) considera que la estratégica de una organización ya sea grande, media, pequeña, negocios familiares, organizaciones sin fines de lucro multinacionales entre otras debe basar su estrategia en tres preguntas:

¿Cuál es nuestra situación actual? - investigación y evaluación del ambiente interno y externo

¿Hacia dónde queremos ir? - desarrollo de la visión y misión del negocio

¿Cómo vamos a llegar? - formulación de la estrategia

La respuesta de estas tres preguntas da como resultado un proceso de administración estratégica. La aplicación de un proceso correcto de elaboración y ejecución de una estrategia es el éxito de un negocio, es el mapa por donde la empresa debe andar con el objetivo de alcanzar su ventaja competitiva, comprender a los clientes y desarrollar un desempeño financiero de éxito. Para Sainz de Vicuña Ancín (2012), al ejecutar un plan estratégico de forma sistemática proporciona beneficios como: mejorar la coordinación de actividades, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones, conduce a niveles más altos de rentabilidad, permite detectar oportunidades entre otros beneficios.

Los conceptos, técnicas y teorías en el desarrollo de una estrategia son de conocimiento público y todos tienen el derecho de aplicarlo dentro de sus negocios, aun así, no todas las estrategias han dado resultados de éxito, para Thompson la diferencia radica en la autodisciplina de ejecutar y evaluar el proceso de administración estratégica.

Existe varia literatura en el cual menciona los elementos, tareas o modelo básicos de la administración estratégica. Para Thompson (2012), se compone de 5 tareas, elaboración de la visión estratégica, determinación de objetivos, diseño de una estrategia, aplicar y ejecutar la estrategia y por último vigilar los avances, evaluación del desempeño y correctivos. En el caso de Sainz de Vicuña Ancín (2012) el proceso se lo divide por fases, en la primera fase, se analiza la situación externa como interna, en la segunda existe un diagnóstico de la situación a partir del análisis FODA y la matriz de posición competitiva, la tercera fase consiste en elaboración de misión, visión, valores y objetivos, cuarta existe una elección de la estrategia a nivel corporativo, competitivo y funcional, por último se realiza decisiones operativas en la cual se estable planes de acción, sistema de seguimiento y control.

El modelo de Wheelen y Hunger (2007) consta de 4 fases, análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación, evaluación y control. Cada una de estas fases tiene subprocesos que permiten el desarrollo de una administración estrategia más al detalle. David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, describe tres fases, formulación de la estrategia, implementación y evaluación de la estrategia, cada una de ellas presentan subprocesos a seguir.

Al realizar un comparativo entre los cuatro autores se debe observar que el proceso de administración estratégica es similar, cumplen con procesos de evaluación interna y externa, determinación de misión y objetivos, selección de estrategia, implementación y por último seguimiento y evaluación (Figura 3.). Para el caso se realizará bajo los conceptos de David (2008), considerando que el proceso integra todos los aspectos de los autores mencionados y que estable guías específicas y comprensibles para el lector.

Thompson Arthur	Sainz José María	Wheelen Thomas	Fred R. David
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de visión • Determinación de objetivos • Diseño de estrategia • Aplicación y ejecución de la estrategia • Vigilar, evaluar y corregir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación interna y externa. • Diagnostico, análisis FODA, matriz de posición competitiva. • Elaboración de misión, visión, valores y objetivos. • Elección de estrategia • Elaboración de plan de acción, sistema de seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis ambiental. <ul style="list-style-type: none"> • Interno • Externo • Formulación de estrategia. <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Objetivos • Estrategias • Políticas • Implementación. <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Presupuestos • Procedimiento • Evaluación y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Establece misión y visión • Análisis interno y externo • Elaboración de objetivos • Generación, evaluación y selección de estrategia • Implementación <ul style="list-style-type: none"> • Acciones administrativas • Acciones marketing, finanzas, contabilidad, I&D, sistema de información gerencial. • Evaluación

Figura 3. Cuadro comparativo de modelos de administración estratégica
Elaborador por autor a partir de Thompson (2012), Sainz de Vicuña Ancín (2012), Wheelen y Hunger (2007) y David (2013)

Formulación de la visión y misión

La misión y visión son los primeros pasos para el desarrollo de la estrategia. La visión es la primera frase que se debe establecer, es de gran importancia para el desarrollo de la misión y objetivos. La visión debe ser corta y debe responder a una pregunta ¿qué quiere llegar a ser la empresa?, el desarrollo de la visión debe ser responsable y se debe integrar a personal de niveles gerenciales de toda la organización.

La misión es declarar la razón de ser de una organización, quien quiere ser y a quien quiere servir, es clave para el desarrollo de objetivos y consecuentemente de la estrategia, es responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

Elaboración de análisis externo

En esta etapa se debe realizar una búsqueda y evaluación de factores externos, David (2013) menciona 5 fuerzas, económica, social, cultural, demográfica y ambiental, fuerza política, gubernamental y legal, fuerza tecnológica y fuerza competitiva

Las oportunidades y amenazas son el resultado de la investigación y análisis externo, son claves para el desarrollo de una estrategia que permita aprovechar oportunidades y

reducir los riesgos de factores externos que la organización no puede controlar. Las herramientas utilizadas para la evaluación del mercado y la industria son la matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para David (2013), una buena evaluación conlleva la participación de todos los cargos gerenciales y la intuición o nivel de sabiduría en el área.

Elaboración de análisis interno

Con la elaboración del análisis interno, se tiene como resultado las fuerzas y debilidades de la organización. El proceso determina el análisis de cada área de la organización, David (2013) clasifica a las áreas en funciones administrativas, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. El realizar este análisis al igual que el análisis externo, influye directamente en la elaboración de la estrategia, permite mejorar la comunicación interdepartamental, cada área entenderá como se relaciona e influye con otras áreas de la organización. Las herramientas para realizar el análisis interno son el análisis de la cadena de valor y la matriz EFI.

Elaboración de objetivos a largo plazo

La elaboración de objetivos a largo plazo contribuye al cumplimiento de la visión y misión de la organización. Los objetivos deben ser específicos, cuantificables y con fechas límites (Thompson, 2012).

Los objetivos en una organización permiten alinear acciones y fuerzas en una sola visión, permiten evaluar los desempeños y los avances de una organización, motivan a los colaboradores para alcanzar las metas propuestas (Thompson, 2012). A estos beneficios se suman la reducción de incertidumbre, minimiza conflictos y ayuda a la designación de recursos y diseño de presupuestos (David, 2013). Los objetivos se encuentra relacionados en desarrollo de rentabilidad y activos, así como crecimiento de ventas y participación de mercado, ganancias por acción y con un eje fundamental en la actualidad como responsabilidad social y ambiental.

Tanto para David y Thompson existe dos tipos de objetivos que interactúan entre sí, financieros y estratégicos. Los financieros hacen referencia al incremento de aspectos

económicos como; dividendos, ganancias, ingresos entre otros. Los objetivos estratégicos se refieren al incremento de posición de la organización en el mercado, este incremento puede ser a través de mayor participación de mercado a nivel geográfico y número de personas, ser más competitivos ante los competidores en; tiempos de entrega, lapsos en lanzamientos de extensión y nuevos productos, obtención de certificaciones entre otros David (2013).

Generación, evaluación y selección de estrategia

Para Thompson (2012), la elaboración de una estrategia significa tener claro el “como” se alcanzará los objetivos, así como la selección de la mejor estrategia que permita la búsqueda proactiva de oportunidades. David (2013) considera que es óptimo tener un abanico de estrategias, de tal manera seleccionar de acuerdo con los cambios ocurridos en ambientes interno o externos. Para la generación de las estrategias David (2013), propone una secuencia de pasos y herramientas técnicas, las cuales permitirán tener una estrategia intuitiva basada en el análisis de datos técnicos. La estrategia debe ser evaluada constantemente, debido al cambio constante de factores externos que puedan afectar a la estrategia y dejarla obsoleta.

Las organizaciones que no tienen claro cuál es su camino y que actividades realizar para alcanzar los objetivos, en otras palabras, no tienen una estrategia. Como consecuencia de aquello acelera su desaparición en el mercado. Es fundamental que la estrategia sea compartida y profundizada en la organización, de tal manera que todo el personal se encuentre claro a donde se dirige la organización y trabaje para ello. En la Figura 4. se puede observar el proceso para la formulación de una estrategia.

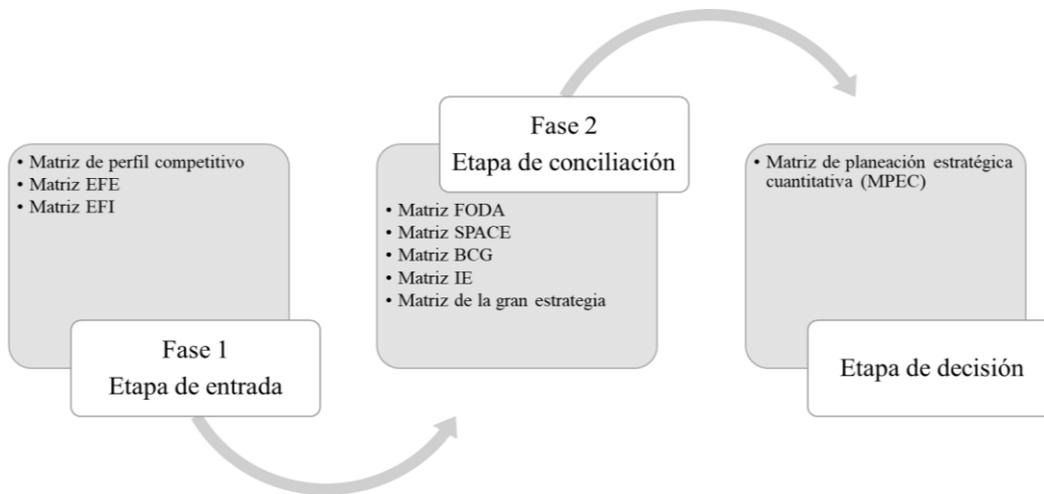


Figura 4. Proceso para formulación de la estrategia
Elaborado por autor a partir de David (2013)

4. Industria de la comida rápida

El concepto fast food o comida rápida, se concibe como un estilo de comida que se caracteriza por prepararse, servir y consumirla rápidamente en establecimientos especializados, en el cual no existe meseros, los platos de servicio son descartables y su costo es bajo. Este concepto inicia en los años 50 en Estados Unidos, tras una revolución industrial, en donde las masas rurales se concentran en áreas urbanas para realizar actividades económicas manteniendo horarios laborales rígidos, y el traslado de casa al trabajo dura como mínimo una hora, impidiendo el regreso al hogar para la hora del almuerzo, motivando así el incremento de la industria de restaurantes, posteriormente se observa que en una hora de almuerzo no se atendía a toda la clientela, naciendo el concepto de comida rápida, la cual tiene una influencia de producción fordista. Los hermanos Dick y Mac McDonald introdujeron la producción en cadena, estandarización de procesos, con reducción de equipos y personal, atendiendo pedidos en menor tiempo.

Según el boletín No 6 el sector de comida rápida 2005, determina las siguientes características de las cadenas de comida rápida:

- Puestos que no requieren de personal especializado
- Proveedores grandes de materia prima e insumos, garantizando calidad y productos estándar

- Oferta de los productos en platos descartables y de bajo costos.
- Ausencia de mesero, la orden de pedido y entrega de este a la mesa lo realiza el cliente.
- Productos estandarizados y no especializados en hábitos o culturas alimentarias
- Precios bajos, por externalización de costos.

Industria de la comida rápida mercado mundial

Según el reporte emitido por EAE Business School “El consumo de comida rápida. Situación en el mundo y acercamiento autónomo” 2011, el mercado mundial de comida rápida ha tenido un crecimiento del 4,8% anual desde el año 2005 al 2009 (Lago Moneo, Rodríguez Sirgado, y Lamas 2011). Dicho crecimiento ha sido constante en el tiempo, el informe “Global Fast Food Market – Industry Analysis, size, share, growth. Trends and Forecast 2014-2020” proyecta un crecimiento del 4.4% desde el 2013 al 2019, siendo América el continente con mayor distribución 47%, con énfasis en Estados Unidos (Nathwani 2017) . Este éxito de crecimiento se debe a las características como rapidez de servicio, bajos precios y flexibilidad de horarios. Es importante mencionar que el 30% de la generación millennials comen fuera de casa 3 o más veces por semana. El informe de EAE Business School, describe las vías por las cuales los productos llegan a los consumidores, siendo los restaurantes de servicio rápido (71%) las principales vías, seguido por servicios de comprar y llevar (12%), vendedores callejeros (11%) y locales de ocio (6%) (Lago Moneo, Rodríguez Sirgado, y Lamas 2011).

La comida rápida se caracteriza por platos no nutricionales, altos en grasas saturadas, sodio y carbohidratos. Según las tablas nutricionales de cadenas de comida rápida como McDonald™, en promedio un menú comprendido por una hamburguesa, porción de papas fritas y soda, aportan con el 47.5% de la densidad calórica de una dieta diaria basada en 2000 calorías. En tablas nutricionales de Burger King®, aproximadamente el 57% del total de las calorías, provienen de la grasa (Nathwani 2017). En el informe “Global Fast Food Market”, señala que se observa un cambio en las tendencias de consumo de la comida rápida, donde los clientes demandan de alimentos naturales y nutritivos, prediciendo un cambio de la oferta por alimentos con verduras, carne sin hormonas, alimentos orgánicos entre otros, dando un

concepto diferente a la comida rápida. En el informe “Estilos de Vida Generacionales” realizad por (Nielsen 2015), mencionan que los consumidores sin distinción de edad están dispuestos a pagar un precio alto por comidas con beneficios a la salud.

Industria de la comida rápida mercado ecuatoriano

Según el Ministerio de Salud de Ecuador el 50,5% de los adolescentes consumen comida rápida como papas fritas, hamburguesas, salchipapas, hot dogs, entre otros, los mayores consumidores se encuentran en el quintil n°5 (62.7%), mientras que el quintil n°1 es el de menor consumo (40,2%) (Freire et al. 2013). El expendio de comida rápida en Ecuador va desde grandes franquicias como McDonald’s™, Kentucky Fried Chicken KFC®, Burger King®, Taco Bell®, Pizza Hut®, Domino’s Pizza®, hasta pequeños o medianos restaurantes que ofertan en sus menús platos con características de comida rápida.

En el estudio de Moreno (2014), realizado en el sector de La Foch, determina la existencia de 56 establecimientos que no pertenecen a franquicias y que mantienen las características de comida rápida, a través del estudio se puede determinar las características que cumplen dichos establecimientos.

- Oferta de alimentos como pizza, hamburguesas, shawarmas y otros
- Son negocios que no tiene nombres comerciales, solo el 54% de ellos tiene nombres comerciales
- El tiempo de vida del negocio va de 2 a 4 años, solo el 9% de ellos sobrepasan los 4 años de vida.
- El 82% de establecimientos elabora sus productos dentro del establecimiento, desde materia prima, solo el 18% mantiene una producción con productos semielaborados.
- La forma de publicitar su negocio es mediante hojas volantes.
- La forma de presentación del producto se encuentra entre envases plásticos, de cartón y servilletas.
- El medio de comunicación de sus productos es a través de rótulos interno con un porcentaje del 46%
- Sus ingresos mensuales van de 1000 a 3000 dólares (39%) y 3001 a 5000 dólares (41%).

En el estudio también se puede determinar que existe una percepción del 45% de los propietarios que han visto cerrar negocios en poco tiempo, y piensan que los tiempos actuales son difíciles para el crecimiento de su negocio, siendo ventas bajas el principal motivo de cierre. Con el estudio realizado por Moreno (2014), se puede inferir que los negocios de comida rápida en Quito no tienen una estructura similar a la comida rápida generada en franquicias, siendo una oportunidad para la implementación de locales de comida rápida nutritiva, estandarizada y con precios asequibles.

La industria de comida rápida en Ecuador según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se encuentra:

- I Actividades de alojamiento y servicio de comidas.
- I5610 Actividades de restaurante y servicio móvil de comidas.
- I5610.02 Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda, etc.

Según el Estudio Sectorial de Alojamiento y Servicio de Comida se observa un incremento de restaurantes de comida rápida del año 2013 al 2015 en un porcentaje de 27,27% que corresponde a 27 número de empresas (Mogro y Guale 2017). En el mismo informe se menciona que la actividad de comida rápida, aunque creció en unidades de empresas, la utilidad se reduce en un 67.14%. Cabe mencionar que el decremento no solo se observa en actividad de comida rápida, de manera general todas las acciones que engloban actividades de alojamiento y bebidas presentan un decremento. El informe analiza también los ingresos por ventas, observando una ligera disminución entre el año 2013 y 2015, correspondiente a 7.07% (Mogro y Guale 2017).

Al analizar datos de los años 2013 a 2015, se observa e incrementos y decrecimiento de manera global en las actividades de alojamiento y servicio de comida, sin ser una excepción la comida rápida, esto puede ser circunstancial a la situación económica nacional inestable, así como la información de lo perjudicial que puede llegar a ser la comida rápida en la salud, y normas legales que fueron impuestas en el Ecuador para la reducción de comida rápida.

En marzo del 2017, se crea el acuerdo de “Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional”, el cual tiene como objetivo apoyar al plan de soberanía alimentaria en Ecuador, reconociendo a restaurantes y cafeterías que cumplan con:

- Promoción de la salud para la atención de clientes
- Promoción de la salud para la información de los clientes

En la actualidad existe 75 negocios en Quito, entre restaurantes y cafeterías que mantiene el certificado de “Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional” (Ministerio de Salud Pública, 2017), en el sector de Ñaquito se encuentran dos establecimientos que cuentan con el certificado, Maitane y Galleti, dentro de estos negocios no se observa franquicias.

Freshii®, es una franquicia de origen canadiense, que abrió sus puertas en el año 2005, en la ciudad de Toronto, con la idea de ayudar al ciudadano del mundo a vivir más tiempo y de manera sana al proveer comida saludable conveniente y a precios asequibles. En el Ecuador Freshii® se encuentra presente en 2 ciudades, una de ellas es Quito, con 10 locales, su oferta de alimentos es; ensaladas, burritos, bowls, wraps, sopas, desayunos, jugos, smoothies y postres, todos ellos mantienen ingredientes como vegetales, frutas, alimentos de proteína vegetal, aceites buenos. La promoción de sus productos es a través de los beneficios que cada ingrediente entrega al cuerpo.

La oferta de alimentos sanos en Ecuador va creciendo, tras una necesidad de alimentación nutritiva y saludable, creando una oportunidad de negocio que puede tener características de comida rápida en el hecho de atención inmediata, costos bajos, producción estandariza, con la particularidad de una oferta de alimentos saludables con materias primas ecuatorianas, creando una identidad de nuestros alimentos y al mismo tiempo informando de los beneficios nutritivos.

1. Misión y Visión

Visión

Muchas empresas y organizaciones tienen establecida la declaratoria de visión y misión. Se debe tener claro que una declaratoria de visión y misión es el inicio del desarrollo

de la estrategia, por consecuencia debe realizarse con responsabilidad ya que permitirá dar un oriente a la estrategia.

El estudio realizado Bart y Beatz (1998, 848) tuvo como resultado una correlación positiva entre la misión, gerentes satisfechos y sistemas de evaluación laboral alineadas a la misión, como resultado un rendimiento financiero positivo. Para David (2008, 62), el éxito radica en la intervención de gerentes y empleados al momento de realizar la visión y misión.

La visión debe ser clara, breve, en una sola oración y en el proceso de desarrollo deber intervenir la mayoría de los puestos estratégicos David (2008, 56). A continuación, se observa la declaratoria actual de visión de la empresa laVerde-PEPRONT

Ser líder (nacional y mundial) en el manejo responsable de la cadena de valor de los granos andinos, para el desarrollo de súper alimentos, en estricto respeto de valores humanos y del medio ambiente.

La visión enunciada es un declaratorio general de la empresa, para el caso se propone una declaratoria de visión específica para restaurantes de comida rápida nutritiva a base de granos andinos.

Ser reconocidos como restaurantes de comida rápida nutritiva, que brindan a sus clientes menús saludables, frescos y de buen sabor, en un ambiente acogedor, con una atención rápida y agradable, generando sensaciones placenteras en el cliente.

Misión

Para David (2008, 59) la misión debe ser clara, de esta manera permite establecer objetivos y formular estrategias eficaces. La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? La respuesta a esta pregunta debe ser generada por el consumidor, debido a que el consumidor tiene una necesidad, que la empresa debe satisfacer cuando adquiere un producto o servicio, de tal manera que la misión se elabora mirando al negocio por fuera, pensando como consumidor (Drucker 1979, 72-75).

A continuación, se observa la declaratoria actual de misión perteneciente a la empresa laVerde-PEPRONT

Siendo PEPRONT una empresa ecuatoriana de alimentos, los productos de la marca laVerde son una alternativa saludable de súper alimentos, elaborados a base de granos andinos naturales y de alto valor nutritivo, que mejoran las vidas de las familias que los consumen.

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes y consumidores, al desarrollar soluciones asequibles, originales y muy creativas. La mejora continua, seguridad alimentaria y un espíritu innovador son los pilares en nuestras actividades diarias.

PEPRONT está comprometida con el bienestar de nuestros colaboradores y con la protección del medio ambiente. El equipo de trabajo procura una rentabilidad justa para nuestra empresa en cada una de sus acciones y, al mismo tiempo, mantiene los más altos estándares éticos y niveles de integridad.

Al igual que la visión, la declaratoria presentada es global, integrando todas las líneas productivas que actualmente mantiene. Para el caso se propone una declaratoria de misión, específica para los restaurantes.

Elaborar menús frescos, variados y de buen sabor, a base de granos andinos que aseguren a nuestros consumidores y clientes una nutrición saludable, integrando un servicio rápido en un ambiente fresco y con un estricto control de inocuidad.

También debemos asegurar un éxito comercial, control de costos y con ello un crecimiento financiero rentable. Nuestro énfasis es en mercados nacionales sin cerrar oportunidad a internacionales

Todo ello con altos estándares de integridad para nuestros proveedores, empleados clientes y accionistas y con actitudes y actividades que respeten al medio ambiente.

La misión al ser parte fundamental para la elaboración de la estrategia es esencial que presente componentes como; “clientes, productos, servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento, rentabilidad y filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública, preocupación por los empleados”, estos nueve componentes son una guía para la elaboración de la misión (David, 2008, 70).

5. Comercialización de granos andinos en Ecuador

Los granos andinos por su alto valor nutricional son alimentos muy apreciados en toda la Región Andina, considerados como una oportunidad para mejorar la seguridad alimentaria. Los más destacados son chocho, quinua y amaranto, estos cultivos son originarios de las regiones andinas de Ecuador, Perú y Bolivia, cultivos que fueron el sustento

alimentario en épocas antes de la conquista española y posteriormente fueron aislados por cultivos como el maíz y trigo.

Se menciona que los granos andinos son de alto valor nutricional, debido a la calidad de proteínas, fibra, minerales y grasas. La Tabla 1. permite observar los porcentajes de nutrientes entre granos andinos como quinua, chocho amaranto y arroz, siendo el último la leguminosa de mayor consumo en Ecuador.

Elemento	Unidad	Quinua	Chocho	Amaranto	Arroz
Proteína	%	16,14	51,20	15,50	8,6
Acido linoleico	%	56,8	28,5	---	---
Acido linolénico	%	7 -9,5	---	0,3 – 1,3	---
Fibra	%	5,6	13,5	4,7	0.8
Calcio	%	0,06	0,37	0,09	0.01%
Fósforo	%	0,73	0,43	0,74	0.38
Magnesio	%	0,27	0,05	0,29	---
Hierro	Ppm	53	61	71	2.0
Zinc	Ppm	70	92	30	---

Tabla 1. Tabla comparativa de elementos funcionales de granos andinos y arroz. Elaboración propia a partir de Peralta, Villacres y Mazón (2013).

En la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013, menciona que 6,4% promedio de la población presenta un inadecuado consumo de proteína (Freire et al. 2013). Quito presenta el 8.8% de consumo inadecuado de proteína, coincidiendo con el parecer de Jacobsen y Sherwood (2002), que las áreas urbanas son más propensas a una mala alimentación por los tiempos de traslados y oferta de alimentos no nutricionales.

Con respecto a la zonificación por regiones, se observa que la sierra mantiene porcentajes más altos versus la costa, 10,2% en comparación a 3,15% considerando que la costa tiene vida marítima como fuente de proteína. En el caso de minerales como el hierro, existe un inadecuado consumo del 70.5% a escala nacional, para el zinc es de 14.6% y en

vitamina A es del 89.4% de la población nacional. En los tres casos el quintil más pobre presenta mayor prevalencia de consumo deficiente (Freire et al. 2013).

Para el caso de la fibra, 1 de cada 1000 personas consume fibra adecuadamente, el bajo consumo de fibra está asociado a una alta ingesta de carbohidratos refinadas y azúcares, así como un bajo consumo de frutas y vegetales. En la misma encuesta, el alimento de mayor consumo en la población ecuatoriana es arroz, y como se puede observar en la tabla 1, el aporte de nutrientes de arroz en comparación a los granos andinos es menor.

Los granos andinos son fuente de proteína, calcio, hierro, potasio, fósforo, zinc, manganeso y fibra, elementos de carencia en la alimentación ecuatoriana. La proteína presente en granos andinos contiene aminoácidos esenciales como lisina, metionina, treonina y triptófano en mayor cantidad comparado con cereales, que al combinarlos con otros alimentos se crea una dieta completa y balanceada (Ayala 2004). Aumentar el consumo de granos andinos en la dieta ecuatoriana, reduciría las deficiencias de micro y macro nutrientes, concluyendo en una mejor nutrición a nivel nacional.

Quinua

El cultivo de la quinua es considerado como el “grano madre”, para los Incas era vital dentro de su alimentación. El cultivo se puede encontrar en tierras altas de Argentina, Bolivia, Chile, Colombia Ecuador y Perú. Siendo Bolivia y Perú los países que más desarrollados se encuentran con respecto al proceso del cultivo y a la industrialización. La quinua posee una excelente composición de nutrientes, de tal manera, hace que este cereal sea atractivo para estudios, es rico en proteínas, grasas, fibra, vitaminas y minerales, dentro de los minerales podemos encontrar calcio, fósforo, hierro y zinc, no contiene gluten, siendo ideal para personas celiacas (Filho et al. 2017).

La cantidad de proteína que contiene la quinoa es mayor en comparación a otros cereales, la misma que varía de acuerdo a la variedad pero en promedio posee un 15%, al comparar con otros cultivos, como la cebada (11%), arroz (8.8%), maíz (10,5%), sorgo (12.4%) (Filho et al. 2017). Se confirma que la quinua posee mayor porcentaje de proteína, más allá del alto porcentaje, es la calidad de la proteína, que hace de la quinua sea un super alimentos, posee valores altos de amino ácidos como la cisteína, arginina e histidina,

elementos importantes en la dieta en especial para el crecimiento de niños. No obstante, el cultivo de la quinua posee todos los amino ácidos esenciales, como la lisina, vital para el desarrollo de células cerebrales, que se puede comparar con los valores de proteína en la leche.

La quinua a más de proteína posee grasas buenas, entre ellas esta, ácido linoleico, ácido alfa linolénico y en cantidades considerables antioxidantes como tocoferoles. Ryan et al. (2007) reporta la existencia de fitoesteroles en la quinua, en porcentajes mayores en comparación a la cebada, maíz y pepa de calabaza, pero bajo con relación a lentejas, alverja y semillas de sésamo, la presencia de estos fitoesteroles contribuye a la reducción de LDL o colesterol mal, contribuyendo al cuidado del corazón. En cuanto a vitaminas, la quinua reporta concentraciones considerables de ácido fólico y vitamina E, así también presenta minerales como el calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio y zinc, para Filho et al. (2017), la quinua se puede considerar como un suplemento alimenticio, que aporta al mejoramiento una alimentación o dieta.

Según las cifras agroproductivas del Ministerio de Agricultura en el 2017 el cultivo de quinua alcanzó una producción de 1286 toneladas y en año 2018 la producción nacional fue de 2146 toneladas, esto representa un crecimiento de 66.8% más de producción, las importaciones fueron alrededor de 15 toneladas. Las exportaciones en el año 2017 fueron de 400 toneladas aproximadas, con este dato se puede inferir que el 69% de la producción de quinua es consumida en el Ecuador, es decir, el consumo per cápita es de 0,056 kilos de quinua al año. Considerando estos datos la población ecuatoriana no incluye quinua dentro de su dieta y alimentación diaria en comparación a Perú, donde el consumo per cápita para el año 2019 es de 2.5 kilos (MINAGRI 2019).

En el mercado se observa productos semielaborados a base de quinua, como sopas instantáneas, suplementos nutricionales, arroz de quinua entre otros, así como productos industrializados listos para comer como snacks de sal, hojuelas para el desayuno, incorporado en barras energéticas entre otros productos. El consumo de quinua en casa es a través de sopas en su mayor parte y jugos-coladas de dulce. Para el caso de franquicias de comida rápida como Kentucky Fried Chicken KFC®, Burger King®, McDonald's™ entre otros, no ofertan alimentos que contengan quinua, sin embargo, la cadena Freshii® oferta platos como ensaladas y wraps, donde la quinua es parte de sus ingredientes.

Chocho

El chocho o también llamado lupino, al igual que la quinua, es originario de la región andina en Sudamérica. Los países de Bolivia, Perú y Ecuador presentan mayor producción y consumo. Según Blanco (1982), es la única especie americana del género *Lupinus* domesticada y cultivada como una leguminosa. El chocho tiene orígenes en Ecuador desde el siglo XVII, se lo encontraba dentro de la dieta diaria, a mediados del siglo XIX, su consumo empieza a disminuir convirtiéndose en un cultivo relegado. Es en el año 1970 Ecuador empieza a retomar la búsqueda de nuevos alimentos como fuente de proteína entre ellos el chocho y la quinua. En 1985, el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), emite el informe final de la Recolección de Varios Cultivos Andinos del Ecuador, se crea un banco de germoplasma de chocho desde esa fecha hasta la actualidad el chocho a través de estudios e informativos empieza a tener importancia en el consumo de los ecuatorianos por su gran valor agronómico, económico y nutricional (Peralta, Villacres, y Mazón 2013)

El chocho es una leguminosa con un alto porcentaje de proteína, 52% en grano seco, superior entre un 15% a 30% más a otras leguminosas como la soya o el frejol, rico en proteínas como globulina y albúmina importantes para el funcionamiento del hígado y coagulación de la sangre. También presentan un alto contenido, en comparación al frejol, de aminoácidos como ácido glutámico, arginina y tirosina. Aminoácido como el triptófano es la deficiencia que presenta el chocho, la cual puede ser suplementada con la quinoa (Tapia 2015). En el caso de los ácidos grasos, en el grano predominan ácido oleico, linoleico y linolénico, más conocidos como grasa omega 3 y omega 6. También presenta minerales como el calcio, ubicado en la cascara, fósforo, hierro y fibra, con estas características el chocho fue nombrado como un cultivo para el fortalecimiento del sistema de seguridad alimentaria y nutricional del Ecuador (FAO y OPS 2017)

Según el III Censo Agropecuario Nacional (2002), en el Ecuador se siembra 4217 hectáreas, se cosecha 2861, la diferencia se pierde por factores bióticos como plagas y enfermedades y factores abióticos como sequías o heladas. Según Mazón (2019, entrevista personal), se estima que se tiene alrededor de 10000 hectáreas cultivadas, siendo Cotopaxi y

Chimborazo las principales zonas de producción. Así también estima un consumo per cápita de 3 a 4 kilos por año.

El chocho no ha llegado a tener un gran interés por parte del Ministerio de Agricultura, de tal manera que datos estadísticos de producción son antiguos y escasos, la falta de información se debe a que el chocho no se encuentra dentro de la canasta básica. Para Caicedo (2001) la forma de consumo es limitada, como grano hidratado combinado con maíz, en ceviches y ají, sin un proceso de industrialización. Esta forma ha variado a la fecha, se puede observar en cadenas autoservicio presentaciones de grano hidratado salado con chulpi, maíz o chifle listo para consumir, como un snack o para consumo en casa. Así también se observa leche a base de chocho, harina y chocho seco como un snack. Al igual que la quinua, el chocho en cadenas de comida rápida no se encuentra presente, pero es muy común encontrarlo en locales pequeños como venta de cevichochos o en restaurantes como una entrega.

Amaranto

El amaranto, único cereal con mayor cantidad de proteína del 13% al 17%, contiene aminoácidos azufrados, como metionina en un 23% versus 15% de trigo, así también presenta una cantidad considerable de grasas buenas de 6 a 7%, por tales razones el amaranto se considera un alimento nutritivo para el programa de seguridad y nutrición alimentaria (Peralta 2012). Las hojas también presentan proteína, de 4% a 5%, adicional a vitaminas y minerales, las cuales pueden ser de consumo humano como verduras en poblaciones primitivas (Peralta, Villacres, y Mazón 2013).

En el Ecuador a través del INIAP, se ha fomentado la producción y el consumo de este pequeño grano, como una alternativa de alimento altos en proteínas. Es así como el INIAP, empieza sus investigaciones desde el año 1982 con la creación del banco de germoplasma y hasta la fecha se sigue impulsando el desarrollo del cultivo de manera agrícola y agroindustrial. Con el pasar de los años, el amaranto no ha sido tan importante como debería ser, el informe de la FAO menciona que no existe producción agrícola de amaranto en Ecuador y que lo poco que se consume es importado desde el Perú. Existe pequeñas parcelas que son experimentales que están bajo la vigilancia del INIAP.

La forma de consumo del amaranto ha ido variando con el tiempo, ahora se puede encontrar productos de sal y dulce, desde harinas hasta sopas instantáneas, como snacks y barras energéticas, siendo de gran aceptabilidad en todos los segmentos del país (Valenzuela 2014). La poca demanda del producto a nivel nacional y el desconocimiento de las características nutricionales que tiene el amaranto, ha provocado un desinterés por áreas gubernamentales, quien no ha dado seguimiento del cultivo de amaranto, de tal manera que no se obtenga datos estadísticos de producción agrícola e industrial de este cultivo.

6. Granos andinos como aporte a la seguridad alimentaria

El concepto de seguridad alimentaria se da cuando existe alimentos nutritivos e inocuos disponibles económica y físicamente en una población de manera permanente, con el objetivo de cumplir con los requerimientos nutricionales y generar una vida activa y saludable (FAO,2011). La Cumbre Mundial sobre Alimentación en 1996 definió pilares de la seguridad alimentaria; disponibilidad, estabilidad, acceso a los alimentos, consumo y utilización biológica de los alimentos. Los dos últimos pilares consideran la inocuidad de los alimentos, el derecho de los consumidores en adquirir información nutricional sobre los alimentos a consumir y por último la capacidad de los alimentos en nutrir a una población.

La Constitución Política del Ecuador elaborada desde el año 2008, reconoce el derecho a la alimentación y establece que las personas y colectividades tienen el derecho al acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos estableciendo

Un alimento se considera nutritivo cuando posee componentes esenciales como proteína, hidratos de carbono, lípidos, vitaminas, minerales y agua. Una buena alimentación previene enfermedades no trasmisibles como la obesidad, hipertensión, diabetes, anemia y osteoporosis, generando una mejor calidad de vida en una población.

Los granos andinos poseen componentes esenciales como; omega 3 y 6, también podemos encontrar en una combinación de los 9 aminoácidos esenciales, histidina, isoleucina, leucina, lisina, metionina, fenilalanina, treotina, triptófano y valina. Macronutrientes como hierro, fósforo, calcio, o vitaminas como tiamina, riboflavina o niacina se encuentran en los granos como el amaranto, quinua y choco. La combinación de estos granos andinos entrega al consumidor un alimento nutritivo que permite contribuir al

pilar con el concepto de seguridad alimentaria, así como el derecho a las personas a alimentarse.

En referencia a la disponibilidad económica de alimentos, los granos andinos contribuyen en esta misión, presentan un costo menor a la carne vacuna o de pollo. El costo promedio del kilo entre los tres granos andinos es menor en un 24% con respecto al costo de kilo de carne de pollo. La comparación se debe a que son fuentes de proteína vegetal o animal, siendo esta última la de mayor consumo en la población ecuatoriana, se estima un consumo de 32 kilos per cápita (Conave, 2017).

Sin embargo, existe una deficiencia de presencia en percha de granos andinos, por tal motivo es primordial desarrollar proyectos agroindustriales generando diversas formas y presentaciones de quinua, chocho o amaranto, que permitan y desarrollen la ubicación de estos alimentos en tiendas, micro mercados, supermercados y restaurantes.

Los granos andinos tienen un potencial nutricional, son complementarios entre sí, característicamente en los aminoácidos azufrados, poseen porcentajes significativos de grasas buenas como omega 3 y 6, presentan contenidos considerables de vitaminas y minerales, convirtiéndolos en suplementos alimenticios. El crear una cultura de consumo diario de estos granos, aportarían con la reducción de índices de obesidad en Ecuador, que según la encuesta Ensanut (2012), existe un 29,9% de obesidad en niños de 5 a 11 años y en adultos entre 19 a 59 años 62.8% (Freire et al. 2013). Así también aportaría con la reducción de enfermedades crónicas no transmisibles como, diabetes, hipertensión, colesterol alto.

Se considera que se debe empezar a cambiar la oferta de alimentos no nutritivos por alimentos saludables que aporten a requerimientos diarios de una dieta balanceada. Las largas distancias, los tiempos cortos de movilización, una ciudad saturada de automóviles, hacen que la comida rápida no nutritiva, sea la primera opción de consumo, a la cual se agrega precios bajos. Esta es la razón por la cual se pretende diseñar un negocio que oferte comida rápida nutritiva a base de granos andinos. Aportando con la reducción de factores de riesgos como la mala nutrición.

Capítulo segundo

Metodología de investigación y resultados obtenidos

1. Diseño del instrumento de la investigación

Tipo de Estudio

El tipo de investigación propuesto es descriptivo, considerando que este tipo de investigación tiene como objetivo describir características de grupos como consumidores, calcular demanda específica de clientes, determinación de percepción de las características de los productos, determinación del grado de relación entre variables y permite realizar predicciones específicas (Malhotra 2009)

Métodos de investigación

La presente investigación utiliza como metodología una investigación concluyente, debido a que los hallazgos resultantes de la investigación son determinantes y utilizados como información para la toma de decisiones (Malhotra 2009). Se debe tener en cuenta que el análisis se realiza en base a un modelo teórico específico, el mismo que debe alimentarse de información real y convincente para la elaboración del modelo estratégico de negocio.

Herramientas de investigación

Las herramientas por emplear cumplen con el objetivo de levantamiento de información primaria imprescindible para el estudio. Se realizarán encuestas personales in situ que serán aplicadas a hombres y mujeres de 20 a 40 años con un estándar de vida medio y alto que trabajen o vivan en la parroquia Iñaquito de la ciudad de Quito, con el objetivo de caracterizar al consumidor.

Muestreo: diseño y procedimiento

El diseño de muestreo se realiza en base al procedimiento sugerido por Malhotra (2009), quien menciona cinco pasos a seguir:

1. Definición de la población meta: se debe determinar elemento, unidades de muestreo, extensión y tiempo
2. Determinación del marco de muestreo: listado que identifica la población meta
3. Selección de la técnica de muestreo: decisión entre utilizar un muestreo probabilístico o no probabilístico.
4. Determinar el tamaño de la muestra: número de determinado de sujetos que deben incluirse en el estudio.
5. Realización del proceso de muestreo: definición de pasos a seguir para el levantamiento de información.

Población meta, marco y técnica de muestreo

El estudio está dirigido a hombres y mujeres que trabajen o vivan en la parroquia Ñaquito de la ciudad de Quito, delimitado al norte por la calle Rio Coca, al sur por la calle Naciones Unidas, al este Av. 6 de Diciembre y al oeste Av. 10 de Agosto. La investigación se realizar en el año 2019. En la tabla 2 se aprecia la segmentación de la población.

Edad	Nivel por ingresos – Decil	
	Decil 5 al 7	Decil 8 a 10
18 – 29	\$678 - \$874	Mayor a \$875
30 – 39		

Tabla 2. Nivel de ingresos por decil y rango de edad.
Elaborado por autor a partir de Malhotra (2009)

En el caso de edad, se considera dos segmentos de mercado, bajo la premisa que la población ocupada laboralmente se segmenta entre 18 a 29 años ocupando un porcentaje de 37,6%, y 30 a 39 años con un porcentaje de 42,3%, obteniendo un total de 79.8% de la

población total ocupada laboralmente (INEC 2012). La segmentación por nivel de ingresos se determinó de acuerdo al ingreso de la población en deciles (INEC and SENPLADES 2012).

Determinación de muestra

La técnica a utilizar para el muestreo es: no probabilístico, tomando en cuenta la edad y los ingresos.

Características	Total
Población	44149
Iñaquito DMQ	
Población	15619
entre 20 y 40 años (35.38%)	

Tabla 3. Cálculo del tamaño de la muestra
Elaboración propia a partir (INEC 2010)

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas menores a 100000 unidades.

$$n = \frac{K^2 p q N}{E^2 (N-1) + K^2 p q}$$

Siendo:

Simbología	Concepto	Valor
K²	Nivel de confianza	1,96
P	Probabilidad de éxito	0.5
Q	Probabilidad de fracaso	0.5
N	Universo	15619
E	Error de muestra	5%

Tabla 4. Simbología fórmula para poblaciones finitas menores a 100000 unidades
Elaborado por autor a partir de Malhotra (2009)

Con los datos obtenidos se determina una muestra de 380 encuestas.

Variables de estudio

Las variables e indicadores empleados para la obtención de información de las unidades de análisis para el presente estudio son:

Variables	Indicadores
Demográficas	Edad
	Sexo
	Nacionalidad
	Estado Civil
	Ocupación
Socioeconómicas	Ingresos Mensuales
	Nivel de educación
Conductuales	Conocimiento del producto
	Frecuencia de compra
	Tiempo de consumo
	Valor en USD a pagar
	Momentos de compra
	Motivación del consumo
	Medios de información

Tabla 5. Variables de estudio e indicadores.
Elaboración propia

2. Resultados de la investigación

La encuesta empleada para el presente estudio se encuentra estructurada en cuatro instancias:

- Información demográfica y socioeconómica: la cual se recolecta al iniciar la encuesta con cada individuo.

- Afinidad del consumidor: permite identificar entre consumidores actuales, consumidores potenciales y consumidores no potenciales. También permite identificar el grado de afinidad del consumidor actual y potencial ante restaurantes de comida rápida saludable y alimentos basados en granos andinos.
- Consumidores actuales y potenciales: permite identificar variables conductuales referentes al consumo y atributos de los productos a ofertar.
- Consumidores no potenciales: individuos que no consumen actualmente ni en el futuro comida rápida saludable. Este segmento es importante identificar las razones de no consumo. En el anexo 1 se puede observar el formato de encuesta aplicada.

Afinidad del consumidor

Las encuestas arrojaron como resultado que: del total de la muestra el 56 % no conoce restaurantes de comida rápida nutritiva y que el 44% si conoce. Así también se identificó que la población consume 1 vez por semana Chocho representado por un 73%, la quinua es menos consumida obteniendo un porcentaje mayor 55% de nunca haber consumido, en el caso del amaranto es más radical ya que el 80% de la muestra nunca ha consumido este grano andino, en la figura 5 se puede observar lo mencionado. De las personas que contestaron el tipo de preparación se puede identificar que el chocho se consume mayormente en ceviche, representado por un 84% y en el caso de la quinua el mayor consumo es en sopa 94%.

Con los resultados obtenidos se determina que existe un mercado potencial, el poco consumo de chocho y la falta de conocimiento o consumo en granos como quinua y amaranto nos permiten inferir que existe un mercado potencial. Las pocas opciones de preparación que el consumidor identifica crean una oportunidad para presentar al consumidor otros platos y desarrollar un mercado no saturado por una competencia directa.

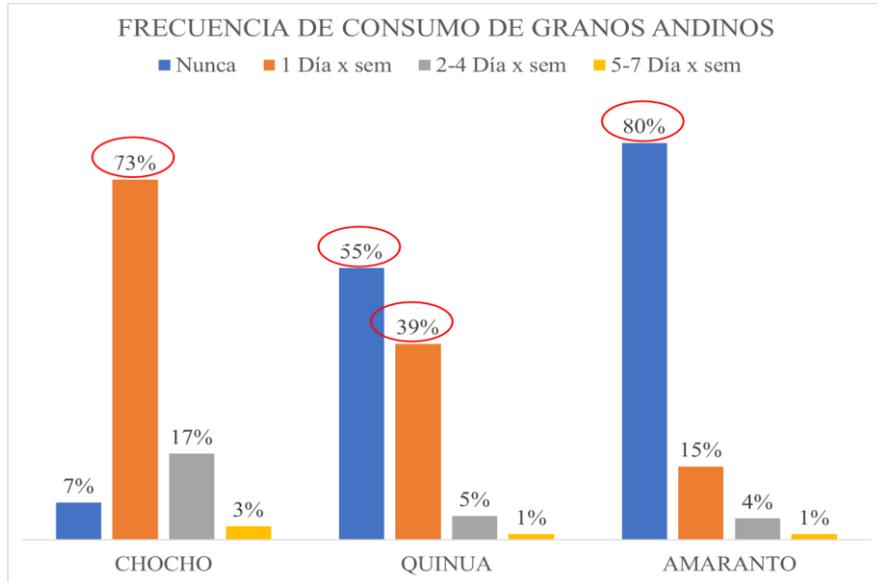


Figura 5 Frecuencia de consumo de granos andinos
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

El estudio sobre el consumo habitual de alimentos de comida rápida nutritiva fuera de casa identificó el porcentaje de consumidores actuales y potenciales. En la figura 6 se puede observar que el 51% de la muestra consume comida rápida nutritiva y que el 11% lo consumiría, teniendo un mercado potencial de 62%. El 38% restante no consume y no lo consumiría en el futuro.

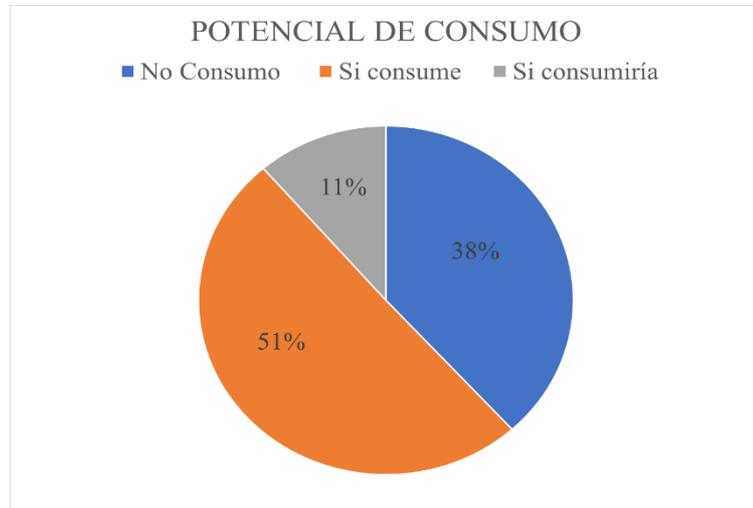


Figura 6 Potencial de consumo
Elaboración propia a partir de resultados de investigación.

Del mercado potencial los principales motivadores de consumo son: mantener una nutrición saludable y mantenimiento del peso corporal, que representa el 59% y el 22% respectivamente, equivalente a 139 y 52 encuestados correspondientemente. Con estos datos se puede inferir que existe una nueva tendencia de consumo en donde la población esta consiente que debe mantener una nutrición saludable y que esto lo puede llegar a obtener a través de alimentos saludables y nutritivos. En la figura 7 se puede observar la distribución porcentual de los motivadores de consumo.

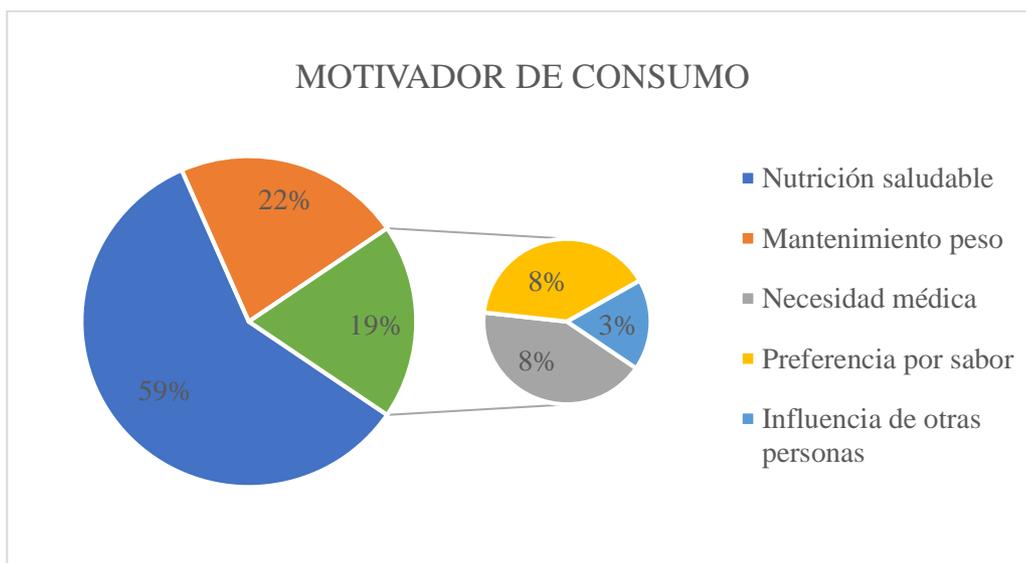


Figura 7 Motivador de consumo
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

Las encuestas arrojaron que las 3 primeras características de un restaurante de comida rápida nutritiva deben ser menús saludables con sabor, variedad y frescos, menús saludables con información nutricional y por último un servicio rápido. En la figura 8 se puede observar estadísticos como media y moda que demuestran lo mencionado

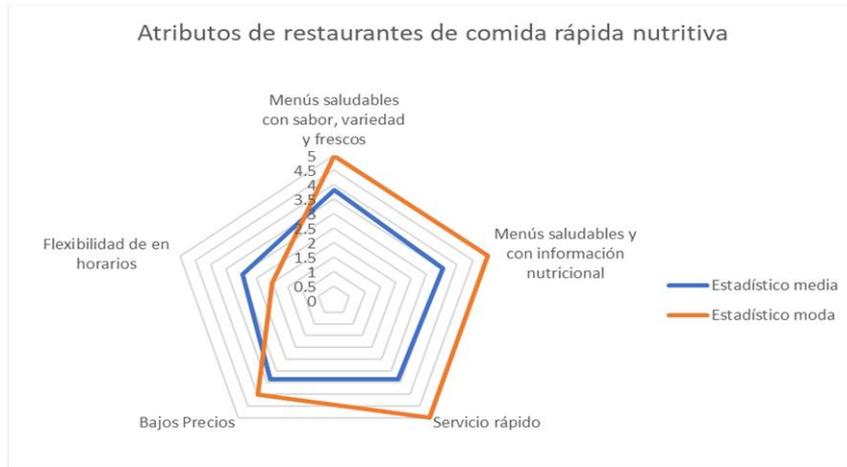


Figura 8 Atributos de restaurantes de comida rápida nutritiva
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

A través de los estadísticos media y moda el estudio arrojó cinco preferencias de alimentos elaborados a base de granos andinos: desayunos, alimentos tradicionales, sopas, panificados (hog dog, hamburguesas, pizzas etc.) y ensaladas de vegetales. Estos ítem fueron seleccionados ya que presentan una preferencia de 3 a 5 puntos siendo 5 puntos el de mayor preferencia. En la figura 9 se puede observar lo mencionado.

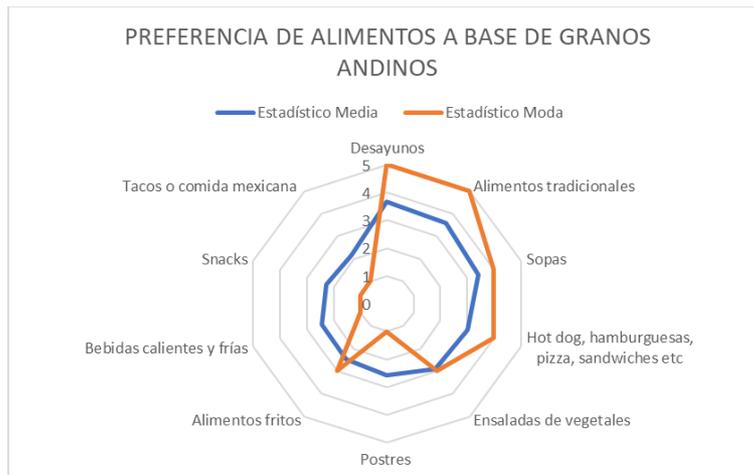


Figura 9 Preferencia de alimentos a base de granos andinos
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

El estudio tiene como objetivo determinar la frecuencia de consumo, así como el valor monetario que el consumidor potencial está dispuesto a pagar. Tras realizar las encuestas se obtuvo los siguientes resultados: la frecuencia de consumo se encuentra en un rango de 1 día a la semana y 2-4 días a la semana, representan un porcentaje de 54% y 38% respectivamente del total los consumidores potenciales. En cuanto al valor el 84% de los encuestados están dispuestos a pagar de \$3 a \$5 dólares. En la figura 10 se puede observar lo mencionado, es necesario mencionar en la opción más de \$9 dólares no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

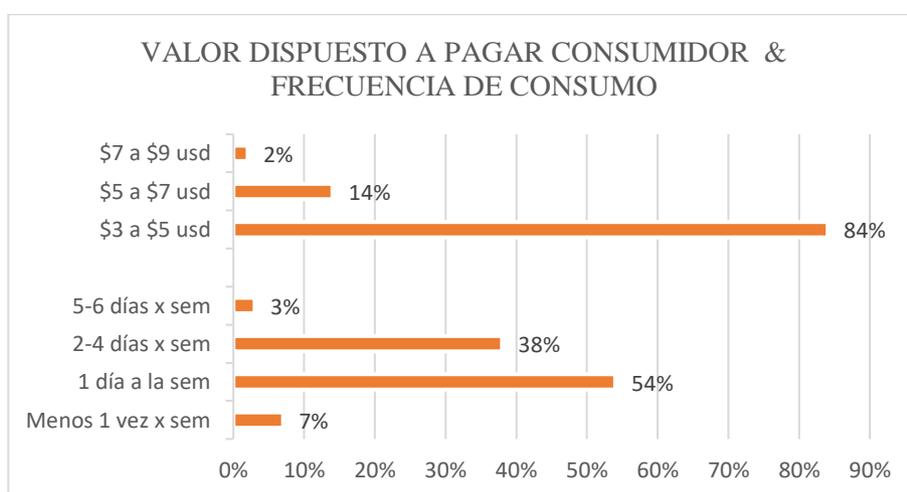


Figura 10 Valor dispuesto a pagar consumidor y frecuencia de consumo
Elaborado propia a partir de resultados de investigación

La frecuencia de consumo es similar a la franquicia Kentucky Fried Chicken KFC® en la ciudad de Latacunga, 49% de la muestra mencionó que consumiría una vez por semana y en el 45% de la muestra está dispuesto a pagar de 3.5 a 5.5 dólares (Mireya 2010, 37-42), con ello podemos inferir que existe un frecuencia de consumo así como una disposición de pago atractiva, que se confirmará en el desarrollo de la estrategia mediante los análisis financieros respectivos.

Los resultados obtenidos del estudio son fuente fundamental para realizar la propuesta del modelo estratégico de los restaurantes de comida rápida nutritiva a base de granos andinos.

Capítulo tercero

Caracterización del consumidor

Considerando que los granos andinos no tiene un mayor consumo en el mercado, con respecto a fuentes de proteína como pollo donde el consumo per cápita anual es de 32 kilos (El Comercio 2019, sección negocios) versus a 2 - 3 kilos en chocho, 0.5 kilos en quinua y amaranto que se desconoce el consumo pero se infiere que es menor a la de quinua, es necesario tener claro las características del consumidor, de esta manera se podrá realizar una estrategia eficiente y eficaz enfocada en el mercado meta.

Análisis CHAID cuyas siglas significan Chi Squared Automatic Interaction Detection, test estadístico que permite elaborar perfiles de consumidores, agrupando variables que tengan una relación significativa, generando diagramas de árbol.

Este análisis fue utilizado para la elaboración del perfil del consumidor potencial de comida rápida a base de granos andinos, mediante de la herramienta informática IBM SPSS Statistics 25. Para generar el perfil del consumidor se dividió el análisis en variables demográficas y variables de consumo, tomando como referencia solo los consumidores actuales y futuros, representados por el 62% de la muestra total y que corresponde a 237 encuestados. Se selecciono variables que presentaron un valor p corregido menor a 0.05 indicando que tiene mayor relación entre ellas. Se tomo como variable dependiente el rango de ingresos mensuales basado en la segmentación del mercado. En la tabla 6 se enumera las variables demográficas y de consumo.

VARIABLES PARA DETERMINACIÓN DE PERFIL DE CONSUMIDOR	
Demográficas	Consumo
Edad	Motivación de consumo
Estado civil	Medios de comunicación
Ocupación actual	
Nivel de educación	

Tabla 6. Variables para determinar características del consumidor
Elaboración propia

Los resultados que se generan al aplicar los árboles de clasificación demuestran que; de los consumidores actuales y futuros, 101 encuestados que representa el mayor porcentaje 42.46% tiene un ingreso mensual entre \$650 y \$850 dólares, y el 33.8% tiene in ingreso mayor a \$850 dólares, de estos resultados se desprende dos segmentos de 18 a 29 años y 30 a 39 años. Los nodos 2 y 3 representado son los dos segmentos se pueden observar en la figura 11

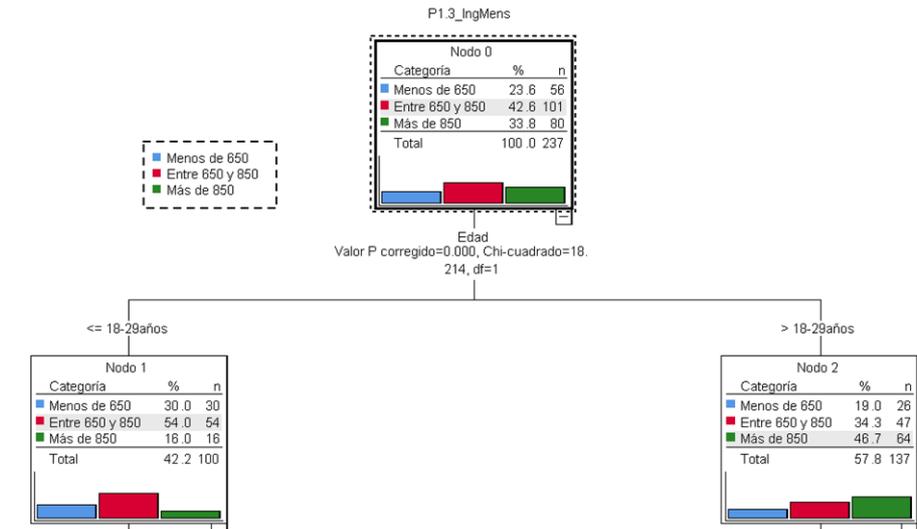


Figura 11 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

El segmento de 18 a 29 años identificado con el nodo 3, con un ingreso de \$650 a \$850 dólares, tiene como características un nivel de instrucción secundaria y tercer nivel que en porcentaje representa un 60% equivalente a 54 encuestados. El nodo 10 determina que el 62% con 41 encuestados es soltero. El nodo 10 identifica un 54.2% de encuestados casados, representado por 13 encuestas, que al ser baja la cantidad de encuetados en comparación a 41, se acepta el nodo 10. Para este segmento existe una mayor relación entre los ingresos mensuales, edad, nivel de educación y estado civil. La figura 12 demuestra lo mencionado

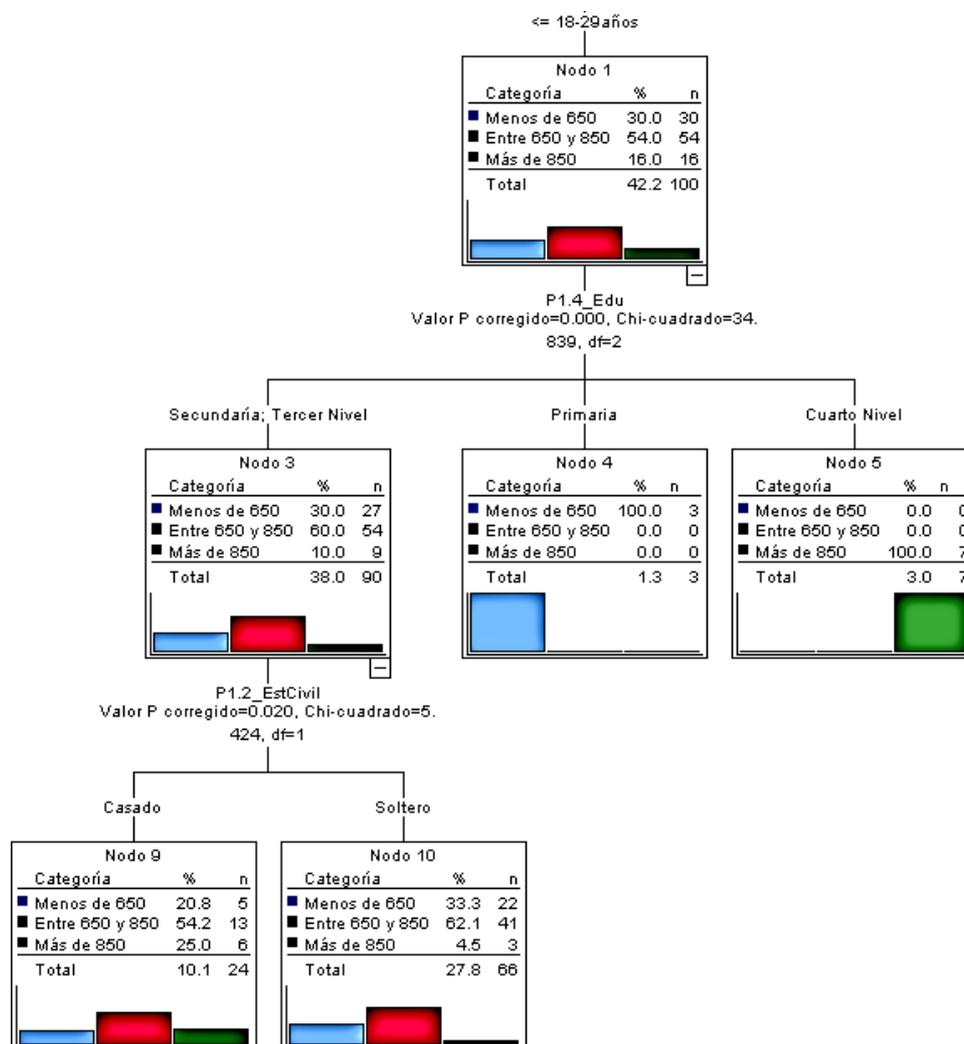


Figura 12 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

El segmento mayor de 18 a 29 años, es decir de 30 a 39 años, representados en el nodo 2 que tiene un ingreso mayor a \$ 850 dólares, se encuentra laboralmente en el sector público, el nodo 11 identifica este segmento con un 70.8% equivalente a 34 encuestados. Los nodos 12 y 13 son descartados por porcentajes y números de encuestados reducidos. Para este segmento existe una mayor relación entre ingresos, edad, estudios y ocupación. Los resultados descritos se pueden observar en la figura 13.

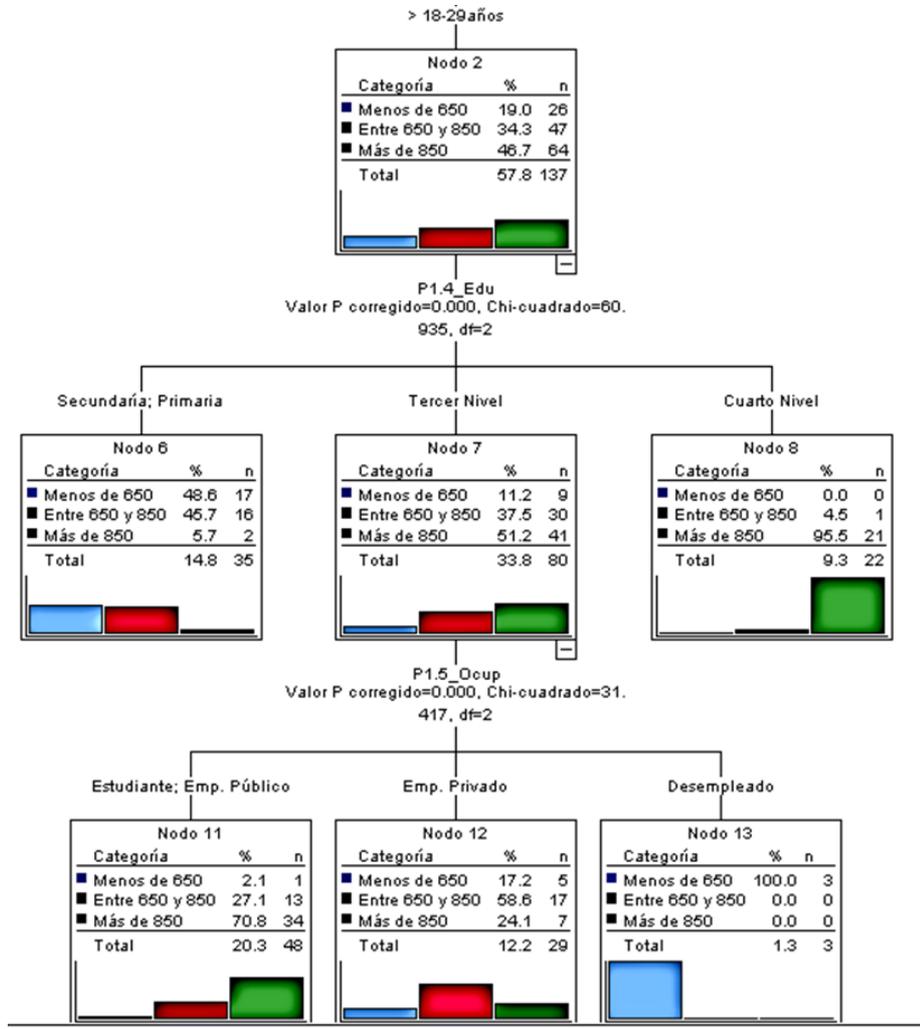


Figura 13 Árbol de clasificación consumidor actual y futuro
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

Los resultados del análisis en la construcción de subgrupos a partir de variables de consumo identificaron que las variables de motivación de consumo y medios de comunicación mantienen la mejor correlación entre ellas, de tal manera que los encuestados con un ingreso entre \$650 a \$850 y mayor a \$850 dólares, su motivación para consumir de alimentos de comida rápida nutritiva es: una nutrición saludable, mantenimiento del peso corporal, necesidad médica y preferencia de sabor. Para el segmento con ingresos entre \$650 a \$850 presenta un 42.8% y para el segmento mayor a \$850 dólares muestran un 32.8%, la diferencia entre números de encuestas no es significativa por lo que se adopta los dos segmentos.

En el caso de medios de comunicación, para el segmento de 650 a 850 dólares la televisión y volantes es su principal medio de información, en el nodo 3 se puede observar un 50.4% que equivale a 57 encuestados. Es distinto para el segmento con un ingreso mayor a \$850 dólares, donde su medio de información es redes sociales, prensa y radio, representado con 48.3% equivalente a 56 encuestados, en la figura 14 se puede observar lo mencionado.

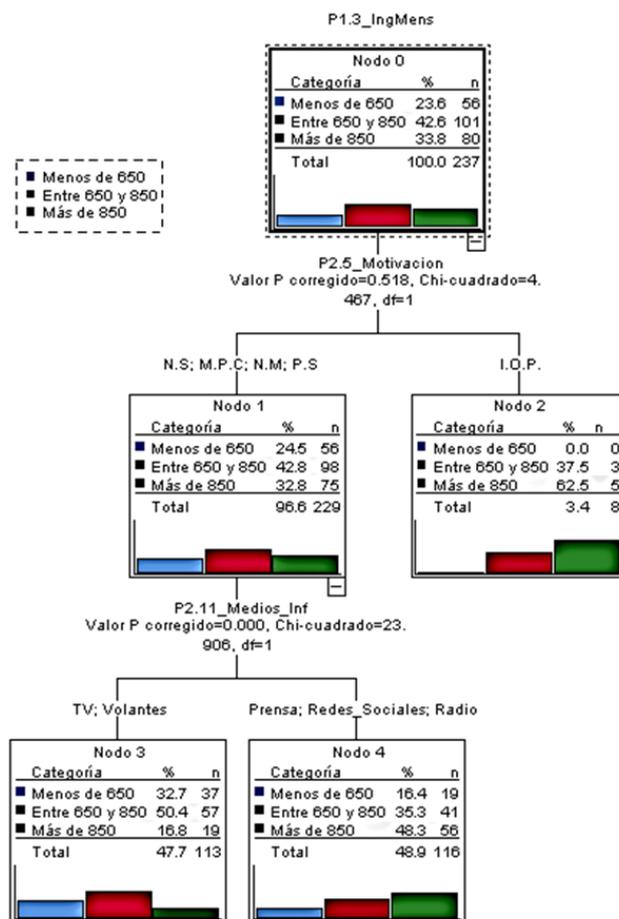


Figura 14 Árbol de clasificación por características del consumidor
Elaboración propia a partir de resultados de investigación

Resumiendo, los resultados arrojaron dos segmentos de mercado con las siguientes características:

Segmento edad entre 18 a 29 años, con ingresos entre 650 y 850 dólares con nivel de educación entre secundaria y tercer nivel, de estado civil soltero, que presenta una motivación de consumo por nutrición saludable, mantenimiento del peso corporal, necesidad médica y preferencia de sabor, donde sus medios de información son televisión y radio.

Segmento edad entre 30 a 39 años, con ingresos mayores a \$850 dólares con un tercer nivel de educación, donde su ocupación actual es empleado público y estudiante, que presenta su motivación de consumo por nutrición saludable, mantenimiento del peso corporal, necesidad médica y preferencia de sabor, donde sus medios de información son redes sociales, prensa y radio.

El desarrollo de estos perfiles permitirá desarrollar una estrategia de marketing enfocada en cada segmento de mercado, asegurando que los recursos emitan el mensaje correcto y lleguen a las personas adecuadas.

Capítulo cuarto

Determinación de viabilidad de la inversión

Al iniciar un proyecto es de importancia analizar la viabilidad financiera, así como la rentabilidad de la inversión. Se determinó demanda y oferta estimada, así como la capacidad requerida, con ello la inversión, modo de financiamiento e indicadores VAN y TIR.

En la tabla 7, se determina una demanda por año de 297098, la población objetivo es el tamaño de la muestra determinada en la investigación. De dicha población se tomó el 62% correspondientes al consumidor potencial y el 59% de aquellas personas que su motivador de consumo es salud y mantenimiento del peso corporal, el resultado se multiplico por la frecuencia de consumo de 1 vez por semana, para la obtención de la demanda por año.

CALCULO DE DEMANDA		
Población objetivo		15619
Consumidor potencial	62%	9684
% de aceptación motivador de consumo	59%	5713
Frecuencia consumo semana x año	52	297098
Total de la demanda x año		297098

Tabla 7 Cálculo de demanda
Elaboración propia a partir de investigación realizada

El cálculo de la oferta se realizó con observación del sector de Iñaquito, identificando dos competidores directos Freshii® Ecuador y Go Green. Se determina el 15% de captación de clientes bajo la premisa estadística mínima que la empresa laVerde tiene en sus nuevos productos, con esta información y el cálculo de la demanda se obtuvo la capacidad requerida anual que se puede observar en la tabla 8.

CALCULO DE OFERTA		
Competencia directa en el sector		1
Capacidad de atención diaria x 8 horas		140
Capacidad de atención anual		51100
Total de oferta anual		51100
Demanda insatisfecha		245998
% de Captación	15.0%	36900
Capacidad Requerida anual		36900

Tabla 8 Cálculo de oferta y capacidad requerida
Elaboración propia a partir de investigación realizada

Como inversión se requiere muebles y enseres, equipos de cocina, costo por remodelación, marketing y uniformes. De la inversión total el 30% será aporte de la empresa, se toma como costo de oportunidad 30%, este valor corresponde a la utilidad menor entre sus productos, el 70% será financiado con una tasa de interés del 17%. Se obtuvo un costo medio ponderado (WACC) de 21%, estos datos se pueden observar en la tabla 9 y 10.

INVERSIÓN REQUERIDA	
Items	TOTAL USD
Total de la inversión	\$ 28,752
Muebles y enseres	\$ 8,212
Equipos de cocina	\$ 8,140
Costo de remodelación (70M2)	\$ 5,950
Costos de marketing	\$ 6,000
Uniformes	\$ 450

Tabla 9 Inversión requerida del proyecto
Elaboración propia a partir de investigación realizada

MODO DE FINANCIAMIENTO				
Financiamiento	USD	Tasa Interes	Peso	WACC
Empresa laVerde (30%)	\$ 8,625.60	30%	30%	9%
Bancos	\$ 20,126.40	17%	70%	12%
TOTAL	\$ 28,752.00			21%

Tabla 10 Modo de financiamiento
Elaboración propia a partir de investigación realizada

El estudio financiero se evaluó a cinco años, considerando un incremento de 3% y 5% entre año, en número de platos vendidos, costos de producción y gastos administrativos. Los costos de depreciación, así como los intereses generados por el préstamo se utilizan como escudo fiscal reduciendo a la utilidad antes de impuesto, en el caso de los intereses se descuenta en primer año con el objetivo de tener un mayor flujo de caja en el segundo año, el detalle del estudio financiero se encuentra en el anexo 2.

Con el estudio se obtuvo indicadores financieros como valor presente, valor actual neto, tasa interna de retorno positivos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el costo de producción debe ser controlado, no permitir un incremento en costos proporcional al número

de platos vendidos, debido a que existe una reducción en utilidades neta y flujo de caja. En la tabla 11 se observa los indicadores financieros.

INDICADORES DE RETABILIDAD	
Tasa de corte	20.90%
VP	\$14,177.27
VAN	\$5,551.67
TIR	40%

Tabla 11 Indicadores de rentabilidad
Elaboración propia a partir de investigación realizada

Capítulo quinto

Diseño del modelo estratégico

Después de una revisión bibliografía se determinó que el modelo de David (2008), será la guía para realizar la propuesta estratégica del negocio.

La propuesta esta basa en datos obtenidos a través de la investigación de campo llevada a cabo a 380 personas encuestadas en la parroquia Ñaquito, que cumplieran con la segmentación del mercado definido. Se levanta información a través de un análisis externo de comida rápida nutritiva, análisis interno de la empresa, permitiendo desarrollar una estrategia basa en una realidad actual.

Se debe mencionar que el modelo comprende de tres etapas, formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En el presente trabajo académico se realizó la primera etapa, formulación de la estrategia, quedando abierta la oportunidad de investigación para las etapas consiguientes. En la figura 15 se observa el modelo completo.

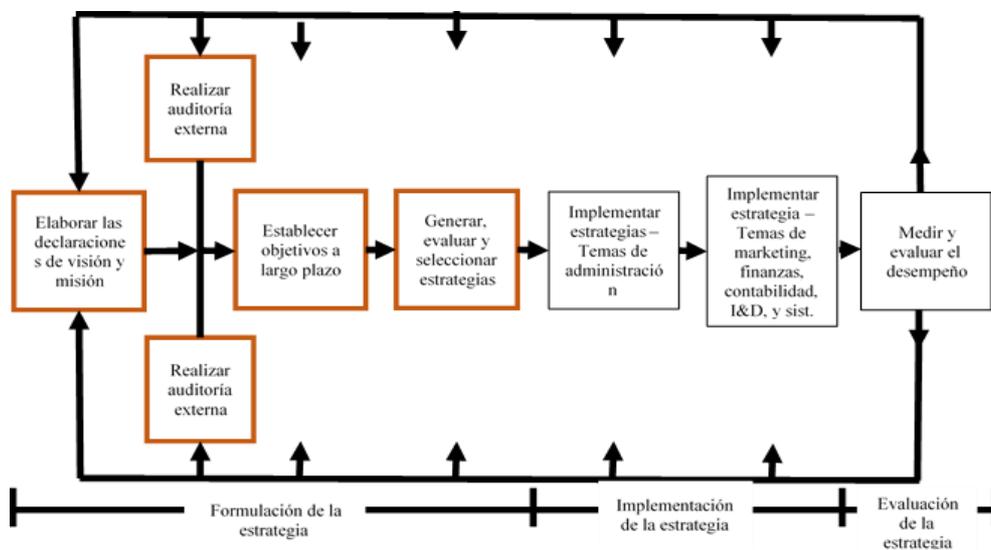


Figura 15 Modelo completo de la administración estratégica
Elaboración propia a partir de David (David, 2008)

2. Auditoría externa

La auditoría externa permite a la organización conocer las oportunidades y amenazas de la industria o sector en el cual se desarrolla, así como determinar objetivos a largo plazo, medibles, aplicables y prioritarios. El proceso de una auditoría externa se realiza mediante el análisis e investigación de 5 fuerzas claves como económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas (David 2008, 82-85).

David (2008) en su libro propone también realizar un análisis mediante las cinco fuerzas de Michael Porter, entendiendo que este análisis permite desarrollar una ventaja competitiva de la organización, así como identificar si el sector es atractivo a través de la investigación y análisis de las cinco fuerzas; rivalidad entre empresas competidoras, ingresos potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, capacidad de negociación de los consumidores. Para el análisis del entorno externo del caso laVerde se utilizó las cinco fuerzas de Porter representadas en la figura.

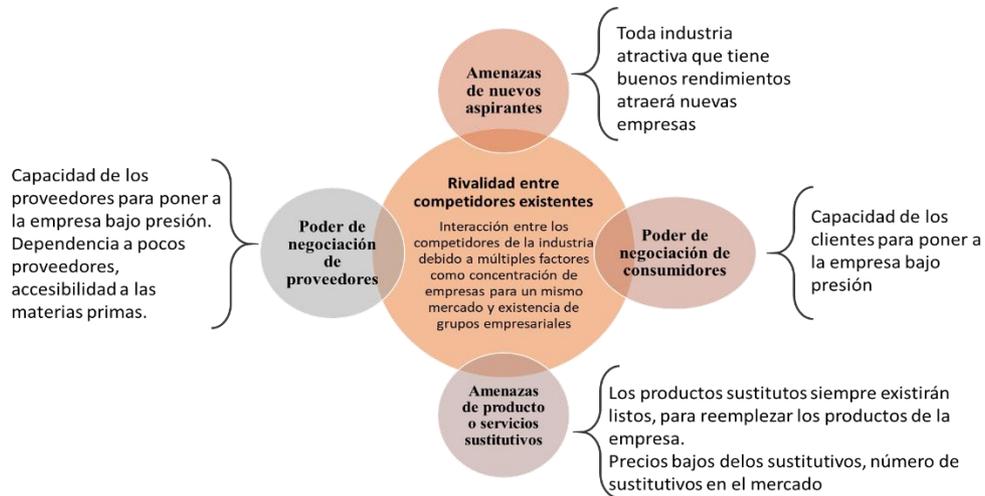


Figura 16 Cinco fuerzas de Porter
 Elaboración propia a partir de David 2008

Rivalidad entre empresas competidores

Para Michael Porter (2008, 32) en análisis de competidores es fundamental comprender los mecanismos internos de la competencia y las raíces de su rentabilidad. Para el análisis se identificó el sector de comida rápida categorizada en CIU con el código I5610.02 restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda, etc.

El reporte de estudios sectoriales; alojamiento y servicios de comida (Mogro and Guale 2017, 46), determina un incremento del 27% de restaures de comida rápida del año 2013 al 2015, incrementando de 99 establecimientos a 126 a nivel nacional. La ciudad de Quito para el año 2015 tiene una participación del 36,42% infiriendo que para el mismo año Quito posee 46 establecimiento de comida rápida. En el mismo estudio se menciona que las empresas grandes conforman un 41%, medianas 39%, pequeñas 17% y microempresas 3%, estos resultados son de empresas que han reportado balances ante la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador. En la figura 17 se puede observar la evolución desde año 2013 al 2015.

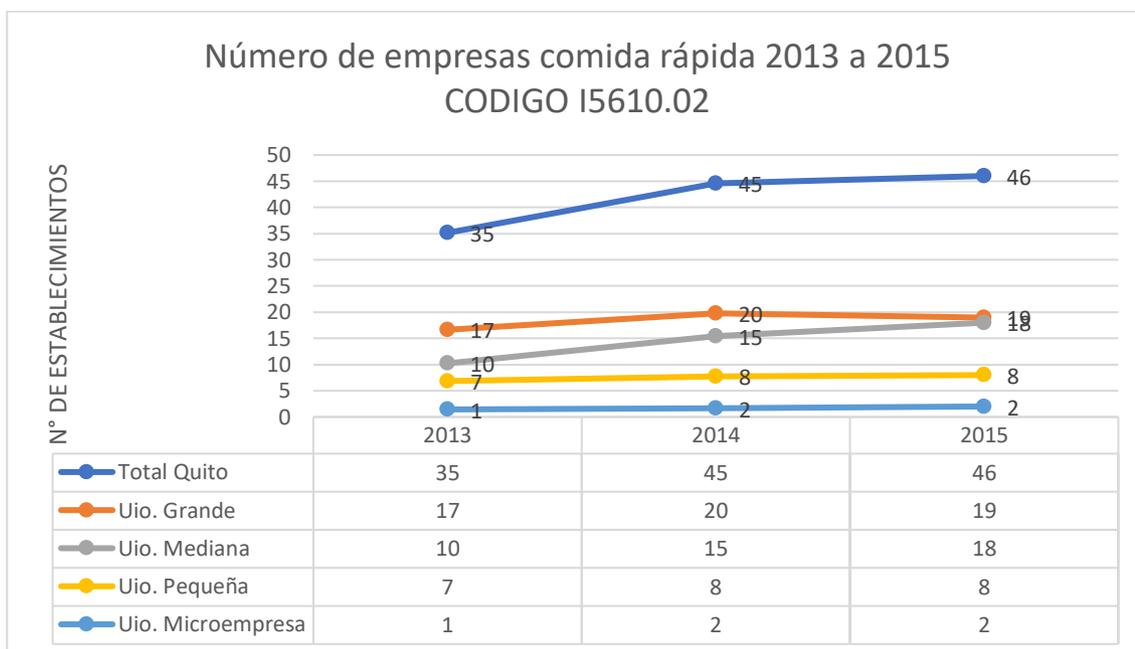


Figura 17 Evolución de empresas comida rápida 2013 a 2015

Elaboración propia a partir de Estudios sectoriales; alojamiento y comida 2017

Aunque los datos sean hasta el año 2015, se considera que la distribución no ha cambiado drásticamente, los mayores competidores son empresas grandes a las cuales se deben analizar y poder comprender sus mecanismos de operación.

El mismo informe (Mogro and Guale 2017, 43-61) reporta el panorama financiero, las utilidades del sector de comida rápida presentan un decremento del año 2013 al 2015 de 1.86 millones de dólares correspondiente a un 67%, siendo las pequeñas empresas las que presenten un mayor decremento de utilidad. De manera consecuente los ingresos por ventas del sector presentan disminución de 115.10 a 106.96 millones del año 2013 al 2015, es decir 7.07%. Las micro empresas presentan un crecimiento de ventas del año 2013 al 2015. En la tabla 12 se puede observar la variación de ventas y utilidades.

Año	2013 al 2014		2014 al 2015	
Tamaño de empresa	Variación Ventas	Variación Utilidad	Variación Ventas	Variación Utilidad
Total Quito	6%	-10%	-12%	-64%
Uio. Grande	21%	-4%	-22%	-55%
Uio. Mediana	-12%	-17%	-5%	-68%
Uio. Pequeña	2%	33%	4%	-118%
Uio. Microempresa	-33%	-269%	173%	-16%

Tabla 12 Variación de ventas y utilidad periodo 2013 -2015 actividad económica I5610.02
Elaboración propia a partir de Estudio sectoriales alojamiento y comida 2017.

Con los datos de la tabla 12, se puede inferir que existe una disminución general de las ventas y utilidad para el año 2015, las empresas pequeñas y micro incrementaron sus ventas sin embargo reducen su utilidad de manera drástica en comparación a empresas grandes y medianas, infiriendo que sus costos de ventas y de producción son elevados, se considera que falta producción en economía de escala, estandarización de procesos, tecnificación en equipos y reducción de personal, características de establecimientos de comida rápida, influyen directamente en sus costos.

El reporte de Mogro y Guale (2017, 74-83) mide el nivel de concentración del sector a través de indicadores como el Ratio de Concentración de 4 y 8 empresas (CR4, CR8) con mayor cuota de mercado y el Índice de Herfindahl Hirschman (IHH), los indicadores corresponden a todo el sector de alojamiento y servicio de comida, se tomó como referencia

debido a que el servicio de comida tiene una participación de ingresos promedio de 69.39% de todo el sector de alojamiento y servicio de comida. En la tabla 13 se observa los índices de concentración.

INDICADOR	2013	2014	2015
CR4	13.40%	25%	15.04%
CR8	21.81%	33.07%	23.56%
IHH	0.01	0.034	0.01

Tabla 13 Índices de concentración del sector de alojamiento y servicio de comidas del Ecuador
Elaboración propia a partir de Estudio sectorial alojamiento y servicio de comida 2017

El índice CR4 y CR8 muestra el grado de concentración de las 4 y 8 empresas con mayor participación de mercado, si el índice de concentración es del 100% se considera un monopolio, mientras más bajo sea el índice el mercado es menos concentrado. En la tabla 8 se observa un porcentaje bajo con un ligero crecimiento en el año 2014, determinando un mercado que no es concentrado. Las empresas que se encuentran dentro de las 4 u 8 empresas de mayor cuota de mercado brindan servicio de comida y bebidas, clasificadas como actividades de restaurantes y servicios móvil de comida, suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comida y actividades de servicio de bebidas correspondientes al CIUU I561; I562; I563 respectivamente, cinco empresas de las 8 se encuentran ubicadas en Quito y están clasificadas como grandes empresas para el año 2015.

El índice IHH toma en cuenta a todas las empresas de la industria en este caso alojamiento y servicio de comidas, está definido en escalas:

- IHH inferior a 0.01, el mercado es altamente competitivo
- IHH inferior a 0.15, el mercado no está concentrado
- IHH entre 0.15 y 0.25, el mercado está moderadamente concentrado.
- IHH mayor a 0.25, el mercado está altamente concentrado.

La tabla 8 muestra un índice menor a 0.15 determinando un mercado no concentrado, ratificando que no existe un monopolio en este sector, siendo más atractivo para el ingreso, debido a que existe una libre competencia.

Como competencia directa, en la parroquia Iñaquito se encuentra el restaurante Freshii®, es una franquicia originaria en Toronto el año 2005, en la actualidad, presenta más

de 300 locales en 85 ciudades del mundo, en Quito existe 10 locales uno de ellos se encuentra ubicado en la Plataforma Gubernamental.

Sus menús presentan siete categorías, tazones, burritos, ensaladas, envolturas, sopas, batidos y jugos, hechos a base de proteína animal vegetal, cada plato propone al cliente nutrición, salud y energía. Posee una revista mensualizada con el objetivo de dar a conocer el aporte energético y nutricional de sus menús, adicional informan temas de alimentación y estilos de vida saludable. Posee una administración bajo una misión verde, reducción en el consumo de plástico no biodegradable, así como reducción en el consumo exagerado de energía y comida procesa. Su lema come y energízate.

Freshii® en Ecuador se encuentra operando desde enero del año 2016, registrada bajo la actividad CIU I5610.02, con razón social ENEREAT Alimentos Ecuatorianos S.A en la tabla 14 se encuentra resumido del informe de estado de resultado del año 2016 y 2018

NOMBRE	Unidades miles USD	
	2016	2018
Ingresos por ventas nacionales	197	464
Costos de producción	-150	-249
Utilidad bruta	47	215
% de Utilidad bruta	24%	46%
Gastos administrativos y otros	-136	-204
Utilidad antes de impuestos	-88.48	11.23
Utilidad después impuestos	-98	5
% de Utilidad después de impuestos	0%	1.1%

Tabla 14 Estado de resultados ENEREAT Alimentos Ecuatorianos S.A
Elaboración propia a partir de Emis Business Report 2019

Como se puede observar en la tabla 14, Freshii® crece sus ingresos desde año 2016 al 2018 en un 135%, teniendo un porcentaje utilidad bruta al 2018 de 46% y utilidad después de impuestos del 1.1%. También se puede inferir que al 2018 sus costos de producción representan el 54% de las ventas porcentaje menor al del 2016 que fue de 76%, infiriendo que existió mejora en la eficiencia de costos de producción.

La competencia en la industria de comida rápida puede ser clasificada como ligeramente concentrada, no existe monopolios lo que permite una mayor libertad de competir en el sector, aun así, se debe mencionar que Quito es la ciudad en la cual se

concentra el mayor porcentaje de empresas con actividad de comida rápida, factor que se debe tomar en cuenta por saturación del mercado. Otro factor importante es la eficiencia en costos operativos que presenta las grandes empresas, las cuales operan en economía de escalas, logrando así precios asequibles para el consumidor y por ende mayor porcentaje de utilidad. El análisis realizado está basado en aquellas empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas que ha presentado sus resultados financieros en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, cabe mencionar que existe restaurantes registrados con personas naturales que no se encuentra en este estudio, pero que serán analizados en el apartado de productos sustitutos.

Como competencia directa se debe tomar en cuenta a la franquicia Freshii®, que ha tenido una acogida significativa en el mercado ecuatoriano, el rápido crecimiento observado desde el 2016 que presentaba 1 local al 2018 que presenta 10 locales, así como el crecimiento en ingresos y utilidades, el respaldo de una franquicia internacional, las características de menús y servicios son factores a tomar en cuenta en la estrategia.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Durante la investigación realizada, se ha observado que existe algunas tesis que proponen planes de negocios para restaurantes de comida nutritiva, quizás no con el enfoque que la empresa laVerde- PEPRONT pretende, alimentos a base de granos andinos, aun así, son una amenaza de ingreso de nuevos competidores. Adicional, de manera general existe una tendencia de mejorar nuestros hábitos alimenticios, evidenciado por el apoyo y fomento de programas gubernamentales como Acción Nutrición, Proyecto Promoción de Alimentos Saludables, Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición Ecuador 2018-2015, entre otros así como reportajes en medios de comunicación como televisión, radio o redes sociales que proponen una mejor alimentación, los factores mencionados crean una demanda para lo cual debe existir ofertantes, en otras palabras, nuevos competidores.

Este análisis debe ser tomando en cuenta para generar objetivos y metas claras y con ello una estrategia que permita un crecimiento del proyecto y sobre todo sostenibilidad económica en el tiempo.

En esta actividad los consumidores poseen un nivel medio de negociación determinado bajo las siguientes premisas:

- Alta concentración de servicios y productos sustitutos, permitiendo al consumidor tener opciones al momento de elegir, estas opciones tienen características similares, menús con proteína animal, carbohidratos y ligeramente ensaladas, no existe una diferenciación entregando mayor poder de negociación de los clientes. Un servicio de comida rápida nutritiva a base de granos andinos presenta una diferenciación al resto de las opciones reduciendo así el nivel de negociación de los consumidores.
- La comida diaria es uno de los rubros que más afectan en la estructura de gastos del consumidor, de tal manera que los consumidores son más sensibles a los precios. Las encuestas realizadas afirman lo mencionado el 84% de los consumidores potenciales seleccionó el rango de precios más bajo propuesto, 3 a 5 dólares por un combo.
- Existe una 34% de consumidores con una capacidad adquisitiva alta, según encuestas realizadas, dichos consumidores tienen como características adquirir productos especializados por un valor mayor, reduciendo el nivel de negociación de los clientes, esta premisa no considera un alto nivel de negociación de clientes.

El conocer el nivel de negociación de los consumidores permite desarrollar estrategias y mecanismo para atraer y mantener clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores influyen directamente en los costos de producción y para el caso de comida rápida deben ser cuidadosamente analizados.

El Ecuador es el mayor consumidor de chocho en América Latina, sin embargo, no es el mayor productor de este cultivo, así lo menciona Caicedo et al. (2001, 17) para el año 2001 existía una demanda anual de 10597 toneladas y la producción nacional cubriría el 41% de la demanda, el chocho carente se importa de países como Perú y Bolivia, en la actualidad existe un déficit de 6000 toneladas año (Dávalos 2018). En un análisis agrícola, Perú presenta rendimientos mayores por hectárea, 1335 kilos de chocho grano seco, mientras Ecuador tiene un rendimiento de 900 kilos por hectárea, permitiendo a Perú tener costos de producción menores a comparación de Ecuador.

Es importante mencionar que Perú y Bolivia se encuentran incentivando la producción y consumo de chocho, debido a las características nutricionales que posee, Bolivia presentó en el año 2019 un proyecto de ley con políticas públicas que incentivan el consumo, industrialización y exportación de chocho, con ello la disponibilidad de chocho para Ecuador se verá afectada, así como los costos de materia prima.

El caso de la quinua los países de mayor producción son Perú, Bolivia y Ecuador. Ecuador ha sufrido variaciones significativas tanto en el precio como en la producción agrícola, en el año 2013 el MAG junto con la FAO, declaran el año internacional de la quinua, motivo por el cual agricultores expandieron sus terrenos y existió un incremento de la producción, no obstante, a inicios del año 2015 empieza a existir una reducción en la demanda como en el precio. En la figura 19 se puede observar la variación de precio por quintal de quinua.

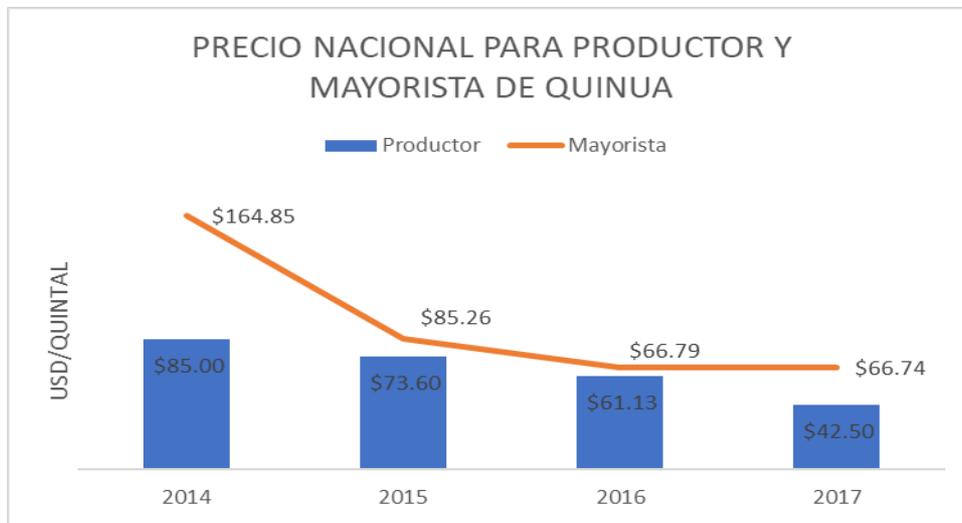


Figura 19 Precios nacionales para productor y mayorista de quinua
Elaboración Boletín situacional Quinua -2017 Ministerio de Agricultura y Ganadería – Ecuador

Este descenso fue el resultado de una sobre oferta de los tres países, caída en precios internacionales y costos de producción menores en Perú y Bolivia, a partir del 2017 la producción nacional se ha reducido, con un precio al productor de 42.50 dólares por quintal. (MAG 2017). En la figura 20 se observa la variación de producción nacional de quinua.

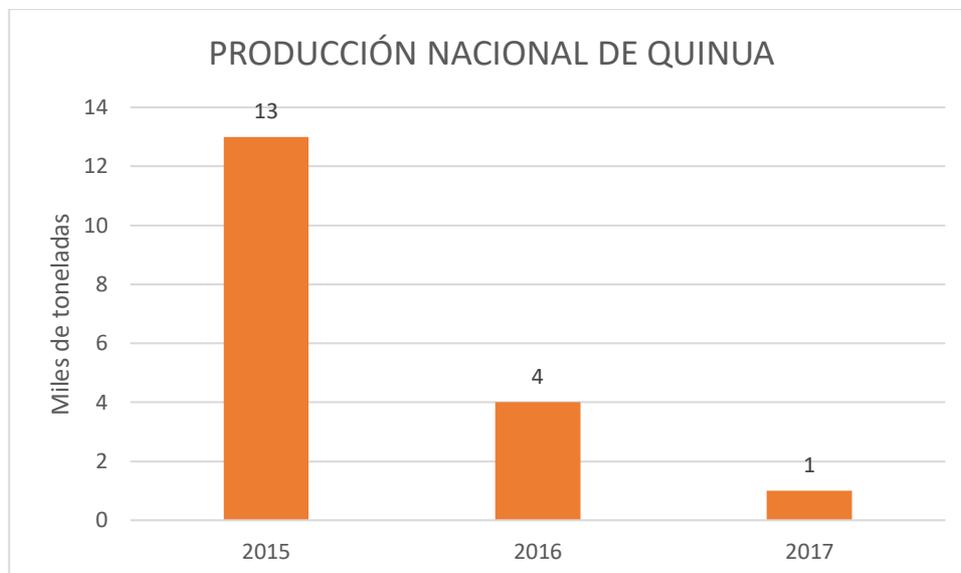


Figura 20 Producción nacional de quinua.

Elaboración Boletín situacional Quinua 2017 Ministerio de Agricultura y Ganadería – Ecuador

Según el reporte de Ministerio de agricultura y ganadería (2017) las exportaciones de quinua del 2017 fueron de 1938 toneladas, mayores a la producción del mismo año 1286 toneladas y no se registró importaciones, por lo que se infiere que existe parcelas que no se encuentran registradas, se puede mencionar que la mayor parte de la producción se exporta, dejando al país cantidades menores para el consumo local, esta situación genera escases en mercados locales y por consecuencia el costo de quintal puede subir.

Para el año 2018 existe una producción cosechada de 2048 toneladas a un precio promedio de 54.83 dólares por quintal 29% más al año 2017. Proyectos de exportación, hacia Malasia y China podrían elevar el costo del quintal. Factores que considerar en la elaboración de la estrategia, como la adquisición de materia prima en épocas del año donde existe una baja demanda en exportación como son los meses de junio y julio (MAG 2017).

El amaranto es un alimento no conocido en Ecuador, no existe registros de producción agrícola en las bases de datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería. En el año 2014 se estima que se tiene sembrado 20 hectáreas, ubicadas en Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Bolívar y Cañar, el rendimiento por hectárea se estima de 1000 a 2000 toneladas (Valenzuela 2014). El costo actual se encuentra entre 120 y 150 dólares el quintal, datos de proveedores intermediarios. Para la elaboración de la estrategia es importante tener claro el abastecimiento

de amaranto, considerando que existe pocas áreas cultivadas y se puede llegar a los agricultores evitando intermediarios siendo más eficientes en los costos.

En la tabla 15 a continuación se compara el precio por kilo de chocho desamargado, quinua, amaranto y proteína animal de pollo, se realiza la comparación con el pollo ya que es la proteína animal de mayor consumo en Ecuador, con un promedio de 32 kilos por persona por año (Conave 2019). Como se puede observar los costos de proteína vegetal son menores a la proteína animal, existiendo una oportunidad en costos de materia prima en un 24% al realizar un costo promedio de chocho, quinua y amaranto versus carne de pollo.

Alimento	Dólares por kilo
Chocho desamargado	\$ 1.63
Quinua	\$2.11
Amaranto	\$2.88
Pollo	\$2.90

Tabla 15 Comparativo precios proteína vegetal y animal.
Elaboración propia a partir de datos investigados en Mercado Mayorista Quito.

Al finalizar el análisis de las cinco fuerzas se concluye que el entorno externo tiene oportunidades para el desarrollo del proyecto, se observa un cambio de tendencia hacia una alimentación sana, el entorno no se encuentra saturado con productos alineados a nuevos hábitos de consumo nutritivo y saludable, existe restaurantes que ofertan dentro de sus menús platos saludables, sin embargo, no son especialistas en alimentación saludable y no poseen estructuras de producción estandarizada aumentando sus costos de producción.

Sin embargo el poder de negociación de los consumidores se considera alto, debido a la saturación de restaurantes y cadenas de comida rápida en la zona analizada, provocando que los consumidores posean una mayor opción de selección. En el caso de los proveedores se observa un poder de negociación baja, las tres materias primas bases chocho quinua y amaranto no son monopolizadas, se puede encontrar desde productores, intermediarios, en mercados de abastecimiento al por mayor, hasta la posibilidad de importación.

Al realizar el análisis de nuevos aspirantes se puede observar que existen proyectos de elaboración de alimentos saludables desde restaurantes hasta productos de consumo masivo, por lo que se debe tener en cuenta en la elaboración de la estrategia.

Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE permite cuantificar oportunidades y amenazas, para el caso analizado se obtuvo 11 factores claves tanto en oportunidades como en amenazas, la mayor puntuación obtenida fue para oportunidades con un valor de 1.37, se determina que el entorno externo es favorable para el proyecto, sin embargo, se debe tomar en cuenta las amenazas obtenidas como saturación de productos sustitutos en el sector analizado provocando que el consumidor presente un poder de negociación alto debido a la mayor oferta de servicios similares, Disminución de utilidades en un 67% en el sector de comida rápida y reducción de sus ventas en un 7.70%

Pese a estas amenazas las oportunidades están presentes, existe un auge en un cambio de estilo de vida, en la cual la alimentación saludable y nutritiva es el principal objetivo, el gobierno ha creado programas de alimentación saludable fomentando el auge mencionado, en el sector se observa dos competidores directos determinando que no existe concentración de mercado, existe una ventaja en costos de materia prima, la proteína vegetal presenta un costo menor a la proteína animal. La competencia de productos sustitutos no presentan procesos de producción estándar factor que incide en los precios al público. El anexo 3 ilustra la matriz EFE obtenida.

3. Auditoría interna

La auditoría interna permite identificar dentro de los departamentos o áreas de negocio sus debilidades o fortalezas, una auditoría interna es más importante que la auditoría externa debido a que en la actualidad la mayoría de los clientes no tienen fidelidad por marcas, se debe tener cimientos firmes dentro del negocio y poder responder de manera eficiente a los cambios de la actualidad (Grant 1991).

En una auditoría interna se copia, analiza y evalúa información de las funciones administrativas, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, por último, sistemas de información gerencial de la empresa.

La empresa laVerde, se encuentra en el mercado hace 20 años, su estrategia se consolidó en la industrialización del chocho, comunicando las propiedades nutritivas y observando que los procesos de producción de chocho existentes no aseguraban inocuidad en el producto terminado. El primer producto ofertado al mercado fue una tarrina de 360g de chochos salados listo para consumir, una presentación radical del chocho y procesos que aseguraban la inocuidad del producto, permito a la empresa crecer en otras presentaciones e ingresar a todas las cadenas de autoservicio que se encuentran en el país, así como a micro mercados y tiendas de barrio. La siguiente estrategia fue ingresar en los recreos de los niños, lanzando su producto “Chulpichocho”, compuesto por un vaso de chochos listos para consumir y una sobrecopa de chulpi producto similar al yogurt con cereal. Las estrategias desarrolladas han logrado posicionar a los chochos marca laVerde, en todo el país y mantenerse en un mercado competitivo.

En el año 2005 se abren los locales denominados cevichoherias, ofertando ceviches de chochos con diferentes agregados como palmito, cuero cocido, chulpi y maíz tostado, chifle, atún, entre otros. Sin embargo, a este proyecto no se ha dado el interés necesario para crecer, por el contrario, poco a poco se han cerrado locales. La empresa laVerde mantiene en su infraestructura una línea de producción de catering, esta línea provee de productos semielaborados a los locales, no obstante, por el cierre de locales se encuentra subutilizada. Las entrevistas que se realizaron a las áreas permitirán conocer las fortalezas y debilidad que laVerde posee.

Función administrativa

La función administrativa constan de cinco actividades básicas, planeación, organización, dirección, integración del personal y control, para el caso se realizará 9 preguntas de verificación que propone David (2013, 126-136), la afirmación de estos cuestionamientos se considera como una fortaleza, por otro lado una negativa significará una debilidad, la tabla 17 se observa el resultado del cuestionado.

PREGUNTA	FUNCIÓN	DEBILIDAD FORTALEZA
¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?	No. Existe un plan estratégico global basado en actividades a futuro como creación de nuevas líneas de producción y aumento de capacidad de planta. La debilidad radica el plan que no se encuentra elaborado técnicamente, por lo que no existe pronósticos, metas, políticas entre otros lineamientos técnicos.	Debilidad
¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?	No. El trabajo principal son actividades diarias y no estratégicas.	Debilidad
¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	Si. Se cuenta con un manual de funciones que detalla con claridad la función de cada puesto, así como el nivel de jerarquía el cual se encuentra respaldado por gerencia.	Fortaleza
¿Es apropiada la estructura de la organización?	Si. Se encuentran áreas de acuerdo con la cadena de valor de Porter. Logística, producción, marketing y ventas, adquisiciones, recursos humanos, calidad, investigación y desarrollo.	Fortaleza
¿Es alta la moral de los empleados?	Si. Todos los colaboradores pasan por un proceso de selección en el cual se evalúa, sus aptitudes y actitudes, de tal manera se asegura que el personal se encuentre identificado y alineado con los valores de la empresa.	Fortaleza
¿La rotación del personal y los ausentismos se mantienen en nivel bajo?	Si. La rotación de personal en toda la empresa es de 5.5% anual, siendo el personal de producción donde existe mayor rotación.	Fortaleza
¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y control de la empresa?	Si. Los salarios son promedio de la industria, tomando en cuenta como mediana empresa, se paga horas extras y todos los beneficios de ley. Existe evaluaciones anuales y con ello recompensas económicas basadas en rendimientos, cumplimientos de metas, cumplimiento de normas entre otros factores.	Fortaleza

¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?	No existe objetivos o metas en todas las áreas alineadas a la estrategia, existe objetivos en base a una necesidad reactiva.	Debilidad
--	--	-----------

Tabla 16 Auditoria interna función administración

Elaborado propia a partir visualización en la organización laVerde-PEPRONT.

Función Marketing

Para David (2013), marketing es el área donde se define, anticipa, crea y satisface necesidades de productos o servicios al cliente. Integrada por siete funciones; análisis de clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades. En la tabla 18 se puede observar debilidades y fortalezas de la función de marketing.

PREGUNTA	FUNCIÓN	DEBILIDAD FORTALEZA
¿Los mercados están segmentados eficazmente?	Si. Los productos actuales están debidamente segmentados, se tiene claro el público objetivo, se mantiene una carpeta en el cual se observa la segmentación de acuerdo con variables como edad, genero, nivel de ingreso, frecuencia de consumo y tiempo de consumo.	Fortaleza
¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	Si. La organización ha basado sus esfuerzos por entregar un producto fresco, que cumpla con características de inocuidad y de buen sabor, atributos que se encuentran en la mente del consumidor	Fortaleza
¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	Si. En los últimos años se ha incrementado en un 3% las ventas, debido al ingreso de cadenas de supermercado a nivel nacional y a la ampliación en la fuerza de ventas.	Fortaleza

¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?	No. Presenta dos canales de distribución mayoristas y minoristas, los primeros son cadenas de supermercado, los cuales son confiables y rentables. En el caso de minoristas, aunque son rentables, no son confiable en el manejo del producto en percha	Debilidad
¿La empresa cuenta con una organización eficaz en ventas?	No. La empresa cuenta con una fuerza de ventas que no es eficaz, se evidencia en el crecimiento lento y mínimo en canales minoristas	Debilidad
¿La empresa realiza investigaciones de mercado?	No. La empresa realiza un seguimiento del comportamiento de la competencia en el mercado, se revisa mensualmente, precios, calidad de los productos, nuevos competidores o productos entre otros atributos del producto. No realiza investigación de mercado para identificar problemas, establecer tendencias de consumo, etc.	Debilidad
¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?	Si. Los consumidores destacan la calidad del producto, la empresa cuenta con normas de calidad. En cuanto al servicio al cliente, presentan procedimientos y tiene claro las vías comunicación, así como la personal responsable de esta actividad.	Fortaleza
¿Los precios de los productos de la empresa son adecuados	Si. Se realiza mediciones de precio frente a la competencia con una frecuencia mensual, identificando un precio adecuado para la calidad del producto y de los insumos de empaque, en comparación a la competencia directa.	Fortaleza
¿La empresa cuenta con estrategia eficaz para publicidad y divulgación de información favorable?	No: La empresa realiza actividades de publicidad en redes sociales, no obstante falta mayor promoción de la marca, bajo un plan estructurado con objetivos medibles.	Debilidad

¿El marketing, planeación y presupuesto son eficaces?	No. La empresa no se cuenta con un plan de marketing presupuestado.	Debilidad
¿Los gerentes de marketing cuentan con la experiencia y capacitación adecuada?	Si. La persona responsable cuenta con el conocimiento y experiencia adecuada para el cargo.	Fortaleza

Tabla 17 Auditoría interna función marketing

Elaborado propia a partir visualización en la organización laVerde-PEPRONT.

Función financiera y contabilidad

El análisis la función financiera y contable, se realiza al comparar indicadores financieros de la empresa frente a indicadores de industrial de mismo rubro. Para el caso se analizó los balances y estados de resultados obtenidos de los años 2016, 2017 y 2018 de la empresa laVerde. Como indicadores de la industria se toma como referencia el estudio, análisis econométrico de indicadores de rentabilidad, periodo 2010-2017, (Sanchez, Garcia, Holguin 2019). El estudio contempla la industria de manufactura en elaboración y conservación de carnes, pescados, moluscos, frutas, legumbres, hortalizas y elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, toda aquella industria que se encuentre registrado bajo el código CIIU: C10. Observar tabla 19.

Indicadores financieros	2016	2017	2018	Industria 2017
ROE (rentabilidad del patrimonio)	5%	5%	8%	18%
ROA (rentabilidad del activo)	5%	5%	8%	8%
RLQCTE (liquidez corriente)	1.21	1.01	1.20	1.46
PRUBAC (prueba ácida)	1.03	0.88	1.10	1.27
APATOT (grado de apalancamiento)	1.92	4.02	3.66	2.16
MNUV (margen Neto de Ventas)	2%	3%	5%	25%

Tabla 18 Indicadores financieros laVerde-PEPRONT

Elaboración propia a partir de balance general y estado de resultado

Con los resultados obtenidos de indicadores financieros se responde a las preguntas de auditoría interna propuesta por David (2013,147). Tabla 20.

PREGUNTA	FUNCIÓN	FORTALEZA DEBILIDAD
En donde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros	La empresa es débil en el margen neto de ventas, 21% menor a la industria. Grado de apalancamiento es mayor al de la industria, indicando que por cada dólar de patrimonio genera un promedio de 3.20 dólares de a activo total	Debilidad Fortaleza
¿La empresa está en capacidad de obtener capital a largo plazo por medio de deuda?	Si, la empresa no tiene pasivos a largo plazo. El indicador de grado de apalancamiento demuestra que el patrimonio genera un promedio de 3.20 dólares de activo por cada dólar de inversión.	Fortaleza
¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	Los índices de liquidez y prueba ácida demuestran que la empresa tiene una razón promedio de 1.14 y 1.0 respectivamente, mientras que la industria presenta 1.46 para liquidez corriente y 1.27 prueba ácida. Si bien es cierto son menores a la industria, sin embargo, la empresa presenta liquidez	Fortaleza
¿Son eficientes los procedimientos para la presupuestación del capital?	La empresa no cuenta con presupuestos por áreas.	Debilidad.

Tabla 19 Auditoria interna función finanzas y contabilidad
Elaboración propia a partir indicadores financieros

Función producción y operaciones

Esta función se encarga de entradas, transformaciones y salidas, convirtiendo insumos de empaque, materias primas, trabajo, maquinaria entre otros, en bienes o servicios terminados. Para David (2013, 147) las funciones básicas del área de producción son procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

En la tabla 21 se determina fortalezas o debilidades de esta función, basado en el cuestionario propuesto por David, este análisis es muy importante tomando en cuenta que él se encuentra el mayor activo humano y de capital.

PREGUNTA	FUNCIÓN	DEBILIDA FORTALEZA
¿Los suministros de materia prima y componentes son confiables y razonables?	Si. La empresa cuenta con certificaciones de calidad, mantiene un programa de proveedores asegurando la calidad total de los insumos y materias primas.	Fortaleza
¿Las instalaciones, equipos, maquinarias y oficinas están en buenas condiciones?	Si. La empresa cuenta con un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones, asegurando una buena condición.	Fortaleza
¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?	No. La empresa posee políticas de inventarios de insumos, ha existido ocasiones de desabastecimiento en insumos de empaque. En el caso de inventarios de producto terminado no ha existido desabastecimiento, no obstante, los controles no son eficaces.	Debilidad
¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?	Si. Las políticas y procedimientos se enfocan en evitar no conformidades o desviaciones de procesos. La eficacia se refleja en el porcentaje bajo de no conformidades de clientes externos.	Fortaleza
¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	Si, la empresa se encuentra ubicada en Machachi, cerca de su mayor cliente, con acceso a todas las regiones del país, carreteras primarias de primer nivel y en caso de cierre, existe carreteras secundarias.	Fortaleza
¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?	No. Las instalaciones son arrendadas y sus procesos son manuales, abastecen la demanda actual.	Debilidad

Tabla 20 Auditoria interna función producción y operaciones

Elaborado propia a partir de visualización en la organización laVerde-PEPRONT

Función Investigación y desarrollo

Esta función es de importancia para la supervivencia de una empresa, el objetivo es el desarrollo de productos o servicios que permiten generar ventajas competitivas, mejorar la calidad de un producto o proceso productivo y con ello reducción de costos, todo antes que la competencia. Se considera un área interfuncional, relacionada y alimentada de otras áreas, es necesario generar presupuestos de trabajo, tener claro el qué, cuándo, dónde, por qué y cuánto, del producto (David 2008, 149). La tabla 22 identifica las fortalezas y debilidades de la función.

PREGUNTA	FUNCIÓN	FORTALEZA DEBILIDAD
¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?	No. Las instalaciones no son adecuadas, sin embargo, mantiene alianzas con laboratorios de investigación de unidades educativas	Fortaleza
Si se emplea empresas externas para I&D, ¿son rentables?	No cuenta con empresas externas para el desarrollo de productos.	Debilidad
¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?	No. No existe personal específico para el área, las actividades son compartidas entre los responsables de producción y calidad	Debilidad
¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?	No. Existe una planificación de I&D anual, no se ha realizado un presupuesto por cada proyecto, así como una evaluación del uso eficaz de los recursos.	Debilidad
¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?	Si. Existe reuniones semanales con las áreas implicadas, con el objetivo de gestionar y ver el avance de los proyectos.	Fortaleza
¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?	Si. Las técnicas utilizadas permiten entregar un producto fresco y de calidad al consumidor final.	Fortaleza

Tabla 21 Auditoria interna función investigación y desarrollo

Elaboración propia a partir de investigación en la empresa PEPRONT - laVerde

Función sistemas de información gerencial

Considerado la piedra angular de todas la organizaciones, el objetivo de la función es mejorar el desempeño de una empresa, aumentando la calidad de las decisiones administrativas (David 2013, 152). La información a tiempo, confiable y global, de todas las áreas, permite una gestión de toma de decisión operativas y estratégicas exitosas. En la tabla 23 se observa la encuesta realizada a gerencia general.

PREGUNTA	FUNCIÓN	FORTALEZA DEBILIDAD
¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	Si. Aunque el sistema no presenta la información total de los movimientos, se lleva paralelamente información en registros o bases de datos, ocasionando que la obtención de información sea lenta.	Debilidad
¿Se actualiza los datos en el sistema de información con regularidad?	Si, existe personas con funciones específicas para el ingreso de datos al sistema de información.	Fortaleza.
¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimenta con sus datos al sistema de información?	Si, se alimenta diariamente datos de ventas producción, facturación, ingresos de bodega entre otras. Se tiene definido las personas que realizar los ingresos y los tiempos en los cuales deben ingresar.	Fortaleza
¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?	No. El personal se tiene claro la importancia de la información, sin embargo, el sistema no permite generara información consolidada y para análisis y toma de decisiones, por tal motivo los usuarios no utilizan la herramienta.	Debilidad
¿Se imparte talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?	No. Dentro del programa de capaciones anual no se encuentran temas de uso de sistemas de información y computación.	Debilidad

¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?	No. El sistema actual no presenta actualizaciones administrativas. Solamente existe actualizaciones según lo requiera el Servicio de Renta Interna SRI	Debilidad
¿Cómo considera afianzar la línea de catering que en la actualidad se encuentra subutilizada??	La estrategia de la empresa no se debe basar en el procesamiento de chocho, como filosofía se mantienen la industrialización de granos andinos. El generar una estrategia para locales de comida rápida a base de granos andinos permitirá fortalecer la línea actual de catering.	Fortaleza

Tabla 22 Auditoria interna función sistema de información gerencial

Elaboración propia a partir de visualizaciones de la organización de laVerde-PEPRONT

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que resume el análisis interno, copilando las fortalezas y debilidades del análisis, entregando un valor cuantitativo catalogando el estado de las funciones internas. El anexo 4 presenta la matriz EFI para la empresa laVerde-PEPRONT, se obtuvo 17 fortalezas y debilidades, el resultado cuantitativo es de 2.46, por debajo de la media, este puntaje caracteriza a la empresa con debilidades en su organización interna, las debilidades más representativas se presentan en la elaboración de la estrategia, la empresa posee una estrategia la cual no es realizada bajo lineamientos técnicos y no es socializada con todo el personal, generando que las áreas no trabajen en actividades estratégicas, esta debilidad se debe solventar de manera inmediata ya que puede resultar en una empresa reactiva a los cambios con un posición defensiva.

A pesar de las debilidades, la empresa presenta una ventaja competitiva en la línea de producción de chochos, siendo la inocuidad, sabor y frescura características competitivas frente a su competencia, estas cualidades se fortalecen en la implementación de calidad total en la estructura de la empresa.

4. Objetivos a largo plazo.

Para David (2013) el modelo estratégico debe contemplar objetivos a largo plazo, permitiendo al negocio tener un camino a seguir para alcanzar una meta propuesta. Para el caso laVerde-PEPRONT, se determina objetivos a corto plazo, un año, y largo plazo, cinco años.

Objetivos a corto plazo

Implementar un local de comida rápida nutritiva a base de granos andinos en el sector de Iñaquito – Quito, presentando un margen neto de ventas del 15%, al término de un año, para afianzar una nueva línea de comercialización.

Objetivos a largo plazo

Implementar una cadena de locales de comida rápida nutritiva a base de granos andinos en ciudades de Quito y Guayaquil, manteniendo como mínimo 10 locales, que presenten un margen neto de ventas del 25% al término de cinco años, para afianzar la estrategia implementada.

5. Análisis y selección de estrategia

La elección de una estrategia es una decisión subjetiva a base de una información objetiva resultante del análisis interno y externo, por tal motivo es de suma importancia realizar los análisis con datos técnicos y objetivos (David 2013, 218).

Para el caso se realiza el análisis con la matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, así también la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE.

Matriz FODA

En la tabla 25 se describe cinco oportunidades y amenazas obtenidas al realizar una evaluación de todos los factores externos dando una puntuación por la importancia, urgencia y tendencia de cada factor, de la misma manera se realizó con los factores internos en este caso se evaluó la importancia, intensidad y tendencia, con las primeras puntuaciones se determina la tabla FODA. Para el caso se obtuvo un mayor puntaje en fortalezas y oportunidades 465 y 388 respectivamente, en debilidades y amenazas se obtuvo 352 y 368 respectivamente. Al obtener el mayor puntaje en fortalezas y oportunidades, podemos determinar que el proyecto es viable en un entorno interno y externo, sin embargo, las debilidades y amenazas se deben mitigar.

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS

Top 5 fortalezas	465	Top 5 debilidades	352
Mantiene políticas para el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos.	125	No se realiza presupuesto para cada proyecto de investigación y desarrollo.	80
La empresa se encuentra posicionada en sus consumidores como un producto fresco, inocuo, de buen sabor y alimentación diaria.	100	Sistema de información es lento, no entrega de información a tiempo.	80
Mantienen un organigrama que cubre todas las áreas funcionales y cadena de valor.	80	No cuenta con un plan estratégico elaborado bajo lineamientos técnicos.	64
Grado de apalancamiento mayor a la industria 3.66, no tiene deudas a largo plazo.	80	Sistema no permite generar información consolidada para análisis de toma de decisiones.	64
Procedimientos y equipos actuales permiten asegurar estandarización de productos actuales y de catering. Se prevé línea nueva de catering.	80	Instalaciones actuales no cuentan con línea de catering.	64

FACTORES EXTERNO

Top 5 oportunidades	388	Top 5 Amenazas	368
Existe un solo competidor directo Freshii®.	100	Ingreso de competidores directos con restaurantes de comida nutritiva.	80
Auge por un cambio de estilo de vida saludable. Existe una demanda de 62%.	80	Consumidores sensibles al precio, el 84% de posibles consumidores están dispuestos a pagar 3 a 5 dólares	80
Ecuador mantiene un consumo inadecuado de proteína, hierro, zinc y vitamina A.	80	El 50.5% de la población consume comida rápida cada siete días.	80
El gobierno del Ecuador presenta programas de seguridad alimentaria, fortaleciendo el conocimiento de alimentación saludable.	64	Saturación de productos sustitutos en el sector de Ñaquito.	64
Factor motivador de consumo en un 59% es "Nutrición saludable"	64	Clientes con poder de negociación al tener varias ofertas en el sector.	64

Tabla 23 Matriz FODA

Elaboración propia a partir de matriz EFI y EFE

La matriz FODA permite realiza una conciliación entre fortalezas - oportunidades, debilidades - oportunidades, fortaleza – amenazas y debilidades – amenazas, con ello generar estrategias, no obstante, la matriz FODA no permite generar una ventaja competitiva. En la tabla 26 se muestra la conciliación realizada, en ellas se puede observar que la estrategia debería ser fortaleza – oportunidades, tomando en cuenta que la empresa esta posiciona en el mercado con sus productos saludables, frescos, de alimentación diaria, donde su mayor fortaleza es su sistema de aseguramiento de la calidad, posee un organigrama que cubre toda la cadena de valor, sus instalaciones y equipos se encuentran en buenas condiciones y proyecta una planta nueva con una línea de catering. Así también su capacidad de endeudamiento es óptima, permitiendo acceder a créditos. Por el otro lado las oportunidades están presentes, existe un cambio de estilo de vida saludable, 59% de los potenciales clientes están dispuestos a comprar por una nutrición saludable, en el sector se tiene dos competidor directo, adicional existe acciones gubernamentales como programas promoviendo el consumo de alimentos nutritivos y saludables así como leyes en seguridad alimentaria.

CONCILIACIÓN DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

	Fortalezas y Debilidades	En su negocio	Oportunidades y Amenazas	En su negocio	Estrategia
1	La empresa se encuentra posicionada en sus consumidores como un producto fresco, inocuo, de buen sabor y alimentación diaria.	Fortaleza	Existe un solo competidor directo Freshii@.	Oportunidad	Generar un modelo de negocio que oferte alimentos nutritivos, siendo su principal materia prima, proteína vegetal de granos andinos, aprovechando la plataforma generada por la empresa en cuanto a la imagen, así como las oportunidades que ofrece el mercado al incremento de un estilo de vida de alimentación saludable y nutritiva.
2	Mantiene políticas para el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos.	Fortaleza	Factor motivador de consumo en un 59% es "Nutrición saludable"	Oportunidad	
3	Mantienen un organigrama que cubre todas las áreas funcionales y cadena de valor.	Fortaleza	El gobierno del Ecuador presenta programas de seguridad alimentaria, fortaleciendo el conocimiento de alimentación saludable.	Oportunidad	
4	Procedimientos y equipos actuales permiten asegurar estandarización de productos actuales y de catering. Se prevé línea nueva de catering.	Fortaleza	Auge por un cambio de estilo de vida saludable. Existe una demanda de 62%.	Oportunidad	

Tabla 24 Conciliación de fortalezas y oportunidades
Elaboración propia a partir de investigación

Existe debilidades presentes en la empresa, que pueden ser solventadas con una mejor organización y establecimiento de políticas en cuanto a la dirección administrativa. Se considera que las amenazas como ingreso de nuevos competidores directos, saturación de

productos sustituidos, consumidores sensibles al precio, disminuye la probabilidad de éxito del proyecto, sin embargo, en el análisis financiero se obtuvo una tasa interna de retorno del 40% y un valor actual neto de 5561,67 dólares del proyecto evaluado a 6 años.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

La matriz de planeación estratégica cuantitativa compara cada estrategia y determina que tan atractiva es cada opción. Se comparó dos opciones; la implementación de un modelo de negocio de comida rápida saludable y nutritiva a base de granos andinos, y como según opción evaluada, es no implementar el modelo de negocio mencionado, el resultado obtenido es de 5.79 para la primera opción, siendo la estrategia más atractiva al comparar con la segunda alternativa que ascendió a 4.23. La matriz se puede observar en el anexo 5.

El modelo de negocio estratégico tiene como características un consumidor objetivo de hábitos alimenticios saludables que busca fortificar y mantener un peso corporal saludable mediante alimentos frescos, nutritivos y asequibles en su precio. La empresa laVerde solventara esta necesidad a través de su línea de catering que mantiene en su fábrica actual, desarrollando una manufactura estandarizada de productos semielaborados nutritivos a base de granos andinos, los cuales serán destinados a puntos de venta que tendrán como característica un servicio rápido, de fácil de acceso, precios moderados, y estandarización de procesos, adecuándose a ritmos de vida acelerados en donde no existe tiempo o medios de movilización para alimentarse adecuadamente en casa. El modelo se consolidará en las oportunidades que presenta el entorno como; el auge por un estilo de vida saludable, una competencia directa no saturada, costos de materia prima menor comparados a productos sustitutos. Las fortalezas que la empresa posee como el conocimiento en el manejo de granos andinos desde su adquisición hasta su procesamiento, un manejo financiero adecuado que permite ser base para el modelo de negocio propuesto, una estructura administrativa adecuada que fomenta el crecimiento de la empresa, una cultura implementada de calidad que se debe trasladar al proyecto y una marca conocida por su calidad, sabor y frescura en sus productos, contribuirán en el modelo de negocio. Sin embargo, la empresa debe fortalecer el área de

investigación con el objetivo de desarrollar menús atractivos e innovadores que cumplan con los requerimientos del consumidor objetivo, así también deberá colocar una persona con la capacidad adecuada para administrar el proyecto.

Conclusiones

Al término de este estudio se emite las siguientes conclusiones que se encuentran relacionadas directamente con los objetivos planteados.

Existen dos perfiles o segmentos de mercados con las siguientes características: primer segmento, edad entre 18 a 29 años, ingresos entre 650 a 850 dólares con nivel de educación secundaria hasta tercer nivel, estado civil soltero, su motivación de consumo; nutrición saludable, mantenimiento del peso corporal, necesidad médica y preferencia de sabor, medios de información televisión y radio. Segundo segmento: edad entre 30 a 39 años, con ingresos mayores a 850 dólares, educación tercer nivel, ocupación empleado público y estudiante. Motivación de consumo nutrición saludable, mantenimiento del peso corporal, necesidad médica y preferencia de sabor, medios de información redes sociales, prensa y radio.

Se estima una capacidad requerida anual de 36900 clientes, una inversión total de 28752 dólares, el modo de financiamiento es del 30% por la empresa PEPRONT – laVerde y el 70% financiamiento bancario a dos años plazo con una tasa de interés del 17%. El precio de venta al público de 3.80 dólares por combo, con un incremento interanual del 1%, gastos fijos anuales de 59524 dólares con un incremento interanual del 3%, una tasa de corte de 20.9%, con estos datos se obtiene como resultado un valor actual neto de 14330.62 dólares y una tasa interna de retorno del 62%.

El desarrollo de la estrategia se realizó bajo el modelo de David (2003), bajo esta estructura se concluye:

La misión y visión de la empresa PEPRONT-laVerde, es general y no es específica para la línea de restaurantes de comida rápida nutritiva, de tal manera que se propone una misión y visión solo para esta línea, las declaratorias se encuentran alineadas a la misión y visión de la empresa.

Con el desarrollo de la auditoría externa, se observa oportunidades y amenazas, existe consumidores potenciales, 62%, el consumo de granos andinos en este grupo es mínimo, una vez por semana o menos, se infiere que el bajo consumo se debe a la falta de oferta. En el

sector existe un solo local que entrega alimentos con concepto saludable y nutritivo. No obstante, existe una saturación de la competencia indirecta. Al mantener una mayor oferta de productos sustitutos, el consumidor potencial presenta mayor poder de negociación, demandando mejor calidad, mejor servicio y precios atractivos.

En el entorno existe un auge por un estilo de vida saludable, acompañado por campañas públicas como privadas de una alimentación sana, este auge fomenta el incremento de nuevos competidores en el futuro. En cuanto a los proveedores de materia prima, el poder de negociación no es alto, debido a que existen desde agricultores, intermediarios o importaciones directas, sin embargo, esta realidad puede cambiar, al existir mayor demanda y poca oferta.

En la auditoría interna, se puede determinar que la empresa puede afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. La empresa tiene un organigrama que cubre todas las áreas funcionales, posee una vasta experiencia del manejo de granos andinos, conserva instalaciones, equipos y procedimientos que estandarizan un producto, principal característica de modelos de comida rápida, presenta un índice de apalancamiento mayor al de la industria y principalmente la marca laVerde se encuentra posicionada en sus consumidores con productos frescos, inocuos, de buen sabor y alimentación diaria, plataforma para esta nueva línea. Sin embargo, posee debilidades que se pueden solventar, bajo una mejor alineación de políticas y dirección administrativa.

La estrategia seleccionada denominada, diversificación relacionada, presentó mayor puntaje versus no aplicarla. La estrategia consiste en la venta especializada y estandarizada de alimentos a base de granos andinos, en la cual el consumidor se encuentre seguro que cada plato consumido aporte a su alimentación saludable, con un sabor atractivo, un servicio rápido y un costo moderado.

Recomendaciones

La elaboración de un modelo estratégico implica la participación de gerentes o empleados que posean criterios y conocimientos de la empresa, de tal manera que aporten en los diferentes pasos realizados, sin embargo, en este caso se realizó bajo una sola perspectiva, es así que se recomienda realizar una revisión con los responsables de cada área funcional de la empresa.

El método mencionado es muy utilizado entre las empresas, sin embargo, se considera que no propone mayores herramientas para generar estrategias con ventajas competitivas, es así que se recomienda evaluar el proyecto con técnicas que permitan generar unas ventajas competitivas sostenibles.

En el listado de debilidades, se observa que existe un índice de margen neto de ventas, de la línea actual, menor al de la industria, se recomienda la revisión de sus costos y con ello sus procesos de producción con el objetivo de mejorar el índice mencionado.

Se recomienda realizar un estudio más profundo de las características del consumidor de granos andinos aumentando el rango en ciudades, provincias y país, desarrollando mayores herramientas de marketing que permitan llegar al mercado meta, así como nuevas ideas de negocios ofertando productos a una potencial demanda y con ello empoderar al Ecuador en el valor agregado de granos andinos.

Lista de Referencias

- Blanco O. 1982. Genetic variability of tarwi (*Lupinus mutabilis* Sweet). In: R Gross and ES Bunting (editors). *Agricultural and Nutritional Aspects of Lupines*. GTZ, Eschborn, Germany. pp. 33-49.
- Ayala, Guido. 2004. *Raíces Andinas: Contribuciones Al Conocimiento y a La Capacitación*. Centro Internacional de La Papa.
- Bart, Christopher Kenneth, and Mark C. Baetz. 1998. *The Relationship between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study*. *Journal of Management Studies* 35 (6): 823–53. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00121>.
- Caicedo, Carlos, Eduardo Peralta, Elena Villacres, and Marco Rivera. 2001. *Poscosecha y Mercado de Chocho (Lupinus Mutabilis) En Ecuador*. <http://181.112.143.123/bitstream/41000/2827/1/iniapsc322est.pdf>.
- Conave. 2019. *Seminario Avícola CONAVE*. 2019.
- Cordova, Javier, Ursula Villafuerte, Cerrón Luz, Edgar Tapia, Ricardo Yuli, Luis Inostroza, Alfonso Rodriguez, and Martin Condorhuaman. 2016. *Caracterización Reológica de Una Bebida Elaborada Con Chenopodium Quinoa y Amaranthus Caudatus L. Quinoa, Soya, Kiwicha y Stevia Rebaudiana Bertoni Estevia*. 19 (1): 9–12.
- Dávalos, Jaqueline. 2018. *Memoria Foro Virtual: Los Caminos Del Tarwi y La Integración Andina: Bolivia, Perú y Ecuador*. Bolivia. <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>.
- Drucker, Peter F. 1979. *La Gerencia e Empresas*. Vol. 1. Barcelona: Edhasa.
- FAO, and OPS. 2017. *Panorama de La Seguridad Alimentaria y Nutricional En América Latina y El Caribe. Chile: Organizacion de Las Naciones Unidas Para La Alimentacion y La Agricultura y La Organizacion Panamericana de La Salud; 2017 [Acceso 04 de Junio de 2018]*. <https://doi.org/10.1080/10428190802263535>.
- Filho, Antonio Manoel Maradini, Mônica Ribeiro Pirozi, João Tomaz Da Silva Borges, Helena Maria Pinheiro Sant'Ana, José Benício Paes Chaves, and Jane Sélia Dos Reis Coimbra. 2017. *Quinoa: Nutritional, Functional, and Antinutritional Aspects*. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition* 57 (8): 1618–30.

- <https://doi.org/10.1080/10408398.2014.1001811>.
- David, Fred. 2003. *Administración Estratégica*. 9th ed. Mexico: Pearson. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica (15a. Ed.)*. Pearson Educación.
- David, Fred. 2008. *Conceptos de Administración Estratégica*. Edited by Pablo Miguel Guerrero. Decimoprim. México.
- EC. 2008. Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- Freire, María, José Ramírez, Philippe Belmont, María José Mendieta, Katherine M Silva, Natalia Romero, Kléver Sáenz, Pamela Piñeiros, Luis Gómez, and Rafael Monge. 2013. *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013. ENSANUT 2011-2013*. Quito, Ecuador. <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>.
- INEC. 2010. *Información Estadística Por Parroquia (Censo Poblacional y Vivienda 2010)*. Quito, Ecuador.
- . 2012. *Indicadores Laborales Diciembre 2012*. Ecuador.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Informacion-2010-2011-2012-2013/2012/Diciembre2012/15anos/IndicadoresLaborales15-Dic-2012.pdf>.
- INEC, and SENPLADES. 2012. *Ecuador-Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 - Información General*. Ecuador.
<https://doi.org/ECU-INEC-DIES-ENIGHUR-2011-2012v1.4>.
- Jacobsen, Sven-Erik, and Stephen Sherwood. 2002. *Cultivo de Granos Andinos En Ecuador. Informe Sobre Los Rubros Quinoa, Chocho y Amaranto*.
- Lago Moneo, Juan Aitor, Mariola Rodríguez Sirgado, and Ángel Lamas. 2011. *El Consumo de Comida Rápida. Situación En El Mundo y Acercamiento Autonomico*.
<https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>.
- Lasio, Virginia, Xavier Ordeñana, Guido Caicedo, Andrea Samaniego, and Edgar Izquierdo. 2018. *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017. Espae*, 80.
<http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>.
- MAG. 2017. *Boletín Situacional Quinoa 2017* no. 1997: 1–6.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Marketing Research : An Applied Orientation*. Pearson.
- Martínez Lobatón, Jorge. 2006. *La Matriz de Ansoff, ¿sigue Vigente Cuarenta Años Después*. Contabilidad y Negocios: Revista Del Departamento Académico de Ciencias

- Administrativas 1 (1): 41–44.
- MINAGRI. 2019. *Consumo de Granos Andinos Llega a 2.3 Kilogramos per Cápita Anual / Gobierno Del Perú*. 2019. <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>.
- Ministerio de Salud Publica. 2017. *Reconocimiento de Responsabilidad Nutricional*. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/ACUERDO-2017-Nº-26.pdf>.
- Mintzberg, Henry., Gustavo Palafox, James Brian. Quinn, and John. Voyer. 1997. *El Proceso Estratégico : Conceptos, Contextos y Casos*. Ed. breve,. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. <https://www.worldcat.org/title/proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-casos/oclc/807476390>.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Mireya, Corrales Carla. 2010. *Estudio de Factibilidad de La Implementación de La Franquicia de KFC ®En La Ciudad de Latacunga*.
- Mogro, Segundo, and Allison Guale. 2017. *Estudios Sectoriales: Alojamiento y Servicio de Comidas*. Quito, Ecuador. <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>.
- Moreno, Jessica. 2014. *Análisis de La Oferta de Comida Rápida En El Sector de La Plaza Foch, En La Ciudad de Quito*. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Nathwani, Sneha. 2017. *Ast Food Market by Product Type (Pizza/Pasta, Burger/Sandwich, Chicken, Asian/Latin American Food, and Sea-Food) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014-2022*.
- Nielsen. 2015. *Estilos de Vida Generacionales*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>.
- Peralta, Eduardo. 2012. *El Amaranto En Ecuador 'Estado Del Arte*. <http://181.112.143.123/bitstream/41000/2827/1/iniapsc322est.pdf>.
- Peralta, Eduardo, Elena Villacres, and Nelson Mazón. 2013. *Granos Andinos: Quinua, Chocho, Amaranto y Ataco. Valor Nutricional y Funcional*.

- <http://181.112.143.123/bitstream/41000/2827/1/iniapsc322est.pdf>.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- . 2008. *On Competition*. Edited by Centro Libros PAPP, S.L.U. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ryan, E., K. Galvin, T. P. O'Connor, A. R. Maguire, and N. M. O'Brien. 2007. *Phytosterol, Squalene, Tocopherol Content and Fatty Acid Profile of Selected Seeds, Grains, and Legumes*. *Plant Foods for Human Nutrition* 62 (3): 85–91.
<https://doi.org/10.1007/s11130-007-0046-8>.
- Sainz de Vicuña Ancín, JMS. 2012. *El Plan Estratégico En La Práctica*. Libros Profesionales de Empresa. Esic Editorial.
<https://books.google.com/books?id=HsMAOWIPO4oC>.
- Sanchez, Sunny, Jorge Garcia, and Washington Holguin. 2019. *Industria Ecuatoriana de Elaboración de Productos Alimenticios: Análisis Económico de Indicadores de Rentabilidad, Período 2010-2017*. *Revista ESPACIOS* 40 (01).
- Tapia, Mario E. 2015. *El Tarwi, Lupino Andino*. <http://fadvamerica.org/wp-content/uploads/2017/04/TARWI-espanol.pdf>.
- Thompson, Arthur A. 2012. *Administración Estratégica : Teoría y Casos*. McGraw-Hill.
- Thompson, Arthur A, and A J Strickland. 1999. *Administración estratégica : conceptos y casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Valenzuela, Gabriela. 2014. *El Despertar de Los Granos Andinos*. Agricultura, 2014.
- Watts, Gerald. 1998. *Ansoff's Matrix, Pain and Gain*. Edited by Cope Jason. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 4 (2): 101–11.
<https://doi.org/10.1108/13552559810224567>.
- Wheelen, Thomas, and David Hunger. 2007. *Administración Estratégica Y Política De Negocios*. Pearson Educación.
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.Wheelen, T., Hunger, J. \(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.Wheelen, T., Hunger, J. (2007).pdf).

Anexos

Anexo 1: Formato de encuesta aplicada.

Encuesta para determinación del perfil del consumidor de comida rápida nutritiva
a base de granos andinos.

Chocho (*lupinus mutabilis*), Amaranto (*Amaranthus spp*), Quinoa (*Chenopodium Quinoa*)

Programa de Maestría de Administración de Empresas (MBA)
UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ECUADOR

Objetivo: La presente tiene como objetivo, determinar las características del consumidor, efectivo y potencial, de comida rápida nutritiva a base de granos andinos como chocho, quinoa y amaranto, con fines académicos.

A. DATOS SOCIOECONÓMICOS Y DEMOGRÁFICOS

1. ¿En qué rango de edad se encuentra? 18 a 29 años 30 a 39 años
2. ¿Cuál es su estado civil? Soltero Casado
3. ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales? Menor a \$650 \$651 - \$850
Mayor \$850 \$850
4. ¿Cuál es su nivel de educación? Primaria Secundaria Tercer nivel
Cuarto nivel
5. ¿Cuál es su ocupación actual?
Estudiante Empleado privado Empleado público
Catedrático Desempleado Otro _____

B. CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR

6. ¿Conoce usted restaurantes de comida rápida nutritiva en Quito? Si No

7. ¿Cómo identifica un plato de comida rápida nutritiva? Seleccione una opción de mayor preferencia

- Alimentos bajo en grasa Alimentos altos en proteína
 Alimentos frescos Alimentos orgánicos
 Alimentos bajo en carbohidratos Alimentos vegetarianos

8. ¿Consume alimentos a base de granos andinos hechos en casa o fuera de casa, con qué frecuencia y en qué preparación?

Producto	Nunca	1 día x semana	2 a 4 días x semana	5 a 7 días x semana	TIPO DE PREPARACIÓN
Chocho					
Quinoa					
Amaranto					

9. ¿Consume habitualmente alimentos de comida rápida nutritiva fuera de casa?

- Si consume No consume
 Consumiría en el futuro No lo consumiría en el futuro

Si su respuesta es “Si consume” o “Consumiría en el futuro” seguir a la pregunta 10.
 Si su respuesta es “No consume” o “No lo consumiría en el futuro” seguir a la pregunta 17

10. ¿Cuál es el motivador del consumo de alimentos de comida rápida nutritiva? Seleccione una opción.

- Nutrición saludable Mantenimiento peso corporal Necesidad médica
 Preferencia por sabor Influencia de otras personas Dar ejemplo

11. Seleccione en orden de preferencia, siendo 1 el de menor preferencia y 5 el de mayor preferencia, atributos o características que deben tener los restaurantes de comida rápida nutritiva a base de granos andinos.

Atributo	Preferencia (1 menor preferencia – 5 mayor preferencia)
Servicio rápido	
Menús saludables con sabor, variedad y frescos.	
Bajos precios	
Flexibilidad en horarios	
Menús saludables y con información nutricional	

Si existe otra característica que no se ha mencionado, descríbalo. _____

12. ¿Qué tipo de alimento elaborado a base de granos andinos chocho, amaranto, quinua, le gustaría encontrar en un restaurante de comida rápida nutritiva? Seleccione en orden de preferencia siendo 1 menor preferencia y 10 mayor preferencia

Alimentos a base de granos andinos		Preferencia (1 menor preferencia – 10 mayor preferencia)
1	Hot dog, Hamburguesas, Pizza, sándwiches	
2	Tacos o comida mexicana	
3	Alimentos fritos	
4	Ensaladas de vegetales	
5	Sopas	
6	Snacks	
7	Bebidas calientes y frías	
8	Alimentos tradicionales (cevichochos, tamales, humitas, etc.)	
9	Postres (pasteles, helados, flan, etc.)	
10	Desayunos	

Si considera otro alimento elaborado a base de granos andinos y no que encuentra en la lista, mencionarlo _____

13. ¿Cuál sería su frecuencia de consumo de alimentos elaborados a base de granos andinos en un restaurante de comida rápida nutritiva?

Menos de una vez a la semana

1 día a la semana

2– 4 días a la semana

5 – 6 días a la semana

14. ¿En qué momento del día usted consumiría alimentos a base de granos andinos, en restaurantes de comida rápida saludable?

Mañana (como desayuno)

Media mañana

Medio día (como almuerzo)

Media tarde

Tarde (como merienda)

15. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por un combo compuesto de una bebida y plato fuerte, elaborados a base de granos andinos en un restaurante de comida rápida?

\$ 3 a \$5 dólares

\$ 5,1 a \$7 dólares

\$ 7,1 a \$9 dólares

más de \$9 dólares

16. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los cuales usted se informa sobre temas de salud y nutrición? Seleccione una opción.

Revistas

Revistas especializadas

Prensa

Radio

Televisión

Libros

Redes sociales

Otros _____

2. ¿Cuáles son las razones por las que no consume o no consumiría comida rápida nutritiva? Seleccione una opción.

No es de su interés el cuidado nutricional

Considera que los platos elaborados no tienen sabor

Considera que no existe comida rápida nutritiva

Otra _____

Anexo 2: Estudio financiero

ESTUDIO FINANCIERO						
N° de año	0	1	2	3	4	5
Inversión	-\$ 28,752.00					
Ingresos						
N° de platos vendidos		36900	38007	39147	40321	41531
Precio promedio	\$ 3.80	\$ 3.80	\$ 3.80	\$ 3.80	\$ 3.80	\$ 3.80
Total de ingresos	\$ 140,219.07	\$ 144,425.64	\$ 148,758.41	\$ 153,221.16	\$ 157,817.80	
Costos de ventas						
N° de platos vendidos	\$ 36,899.76	\$ 38,006.75	\$ 39,146.95	\$ 40,321.36	\$ 41,531.00	
Costo de producción (45%)	\$ 1.71	\$ 1.80	\$ 1.89	\$ 1.98	\$ 2.08	
Total costos de ventas	\$ 63,098.58	\$ 68,241.12	\$ 73,802.77	\$ 79,817.69	\$ 86,322.83	
UTILIDAD BRUTA	\$ 77,120.49	\$ 76,184.53	\$ 74,955.65	\$ 73,403.47	\$ 71,494.96	
Gastos administrativos	\$ 33,617	\$ 35,298	\$ 37,062.52	\$ 38,915.65	\$ 40,861.43	
Gasto arriendo, luz, agua, teléfono, internet	\$ 22,800	\$ 22,800	\$ 22,800	\$ 22,800	\$ 22,800	
Gastos de depreciación	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 17,596.81	\$ 14,980.01	\$ 11,986.24	\$ 8,580.94	\$ 4,726.65	
Gastos financieros	\$ 5,266	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12,330.56	\$ 14,980.01	\$ 11,986.24	\$ 8,580.94	\$ 4,726.65	
Impuesto a la renta (25% +15%)	\$ 4,932.22	\$ 5,992.00	\$ 4,794.50	\$ 3,432.38	\$ 1,890.66	
UTILIDAD NETA	\$ 7,398.33	\$ 8,988.00	\$ 7,191.75	\$ 5,148.57	\$ 2,835.99	
Gastos de depreciación	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88	\$ 3,106.88
Préstamo recibido	\$ 20,126.40					
Pago principal	\$ 20,126	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 817.60
FLUJO	-\$ 8,625.60	-\$ 9,621.19	\$ 12,094.88	\$ 10,298.63	\$ 8,255.45	\$ 6,760.47

INDICADORES DE RETABILIDAD

Tasa de corte	20.90%
VP	\$14,177.27
VAN	\$5,551.67
TIR	40%

Anexo 3: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Ponderación	Clasificación	Puntaciones ponderadas
Oportunidades				
1.-	Incremento de establecimientos de comida rápida en un 27% del año 2013 al 2015.	0.06	4	0.24
2.-	Mercado no concentrado determinado por los índices CR4:15.4%, CR8:23,56% y IHH:0.01 para el año 2015	0.05	4	0.2
3.-	Existe un solo competidor directo Freshii®.	0.05	3	0.15
4.-	Auge por un cambio de estilo de vida saludable. Existe una demanda de 62%.	0.05	3	0.15
5.-	La competencia de productos sustitutos no presenta diferenciación es sus menús, presenta proteína animal, carbohidratos y ensaladas.	0.06	2	0.12
6.-	Los costo del quintal de quinua se ha reducido drásticamente del año 2014 al 2017 en un 50%.	0.05	2	0.1
7.-	Costo de materia prima menor en 24% promedio, al costo de proteína animal.	0.04	2	0.08
8.-	El gobierno del Ecuador presenta programas de seguridad alimentaria, fortaleciendo el conocimiento de alimentación	0.05	2	0.1
9.-	Ecuador mantiene un consumo inadecuado de proteína, hierro, zinc y vitamina A.	0.02	2	0.04
10.-	Factor motivador de consumo en un 59% es "Nutrición saludable"	0.05	3	0.15
11.-	El consumidor busca atención rápida en restaurantes.	0.02	2	0.04
Subtotal				1.37
Amenazas				
1.-	Decremento de utilidades en el sector de comida rápida del 67% del año 2013 al 2015	0.06	3	0.18
2.-	Disminución de ventas en el sector de 7.07% del año 2013 al 2015	0.06	3	0.18
3.-	Ingreso de competidores directos con restaurantes de comida nutritiva.	0.04	2	0.08
4.-	Saturación de productos sustitutos en el sector de Ñaquito.	0.05	1	0.05
5.-	Clientes con poder de negociación al tener varias ofertas en el sector.	0.04	1	0.04
6.-	Consumidores sensibles al precio, el 84% de posibles consumidores están dispuestos a pagar 3 a 5 dólares	0.06	2	0.12
7.-	La producción agrícola nacional de materias primas no sustenta la demanda interna.	0.04	4	0.16
8.-	La materia prima nacional tiene un costo mayor en comparación materia prima de Perú o Bolivia	0.04	4	0.16
9.-	Existe una preferencia en alimentos como hamburguesas, hot-dogs, pizzas, sándwiches a base de granos andinos, distorsionando el concepto de comida rápida saludable	0.02	1	0.02
10.-	El 50.5% de la población consume comida rápida cada siete días.	0.04	2	0.08
11.-	El 42.46% de consumidores potenciales presentan un ingreso de \$650 a \$850 dólares.	0.05	2	0.1
Subtotal				1.17
TOTAL		1		3.91

Anexo 4: Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Clasificación	Puntaciones ponderadas
Fortalezas			Tamaño de la muestra	
1.-	Mantienen un organigrama que cubre todas las áreas funcionales y cadena de valor.	0.02	4	0.08
2.-	Colaboradores a todo nivel se encuentran alineados a valores de la empresa.	0.03	3	0.09
3.-	Salarios van de acuerdo al mercado laboral, cuenta con recompensas económicas adicionales bajo evaluaciones.	0.03	3	0.09
4.-	Cuenta con productos segmentados de acuerdo a edad, genero, nivel de ingreso y frecuencia de consumo.	0.03	3	0.09
5.-	La empresa se encuentra posicionada en sus consumidores como un producto fresco, inocuo, de buen sabor y alimentación diaria.	0.03	3	0.09
6.-	Existe un incremento de ventas totales de los productos actuales en un 3% entre año.	0.03	3	0.09
7.-	Cuenta con procedimientos claros de servicio al cliente.	0.02	3	0.06
8.-	Precios de los productos son adecuados frente a su competencia directa y a la calidad de producto que ofrece.	0.04	3	0.12
9.-	Responsable de marketing y ventas cuenta con la experiencia adecuada para el cargo.	0.04	4	0.16
10.-	La empresa tiene claro sus costos de producción, realiza análisis de balances contables y estados de resultados.	0.04	4	0.16
11.-	Grado de apalancamiento mayor a la industria 3.66, no tiene deudas a largo plazo.	0.04	3	0.12
12.-	Mantiene índices de liquidez similares a la industria, mayor a 1.	0.03	3	0.09
13.-	Procedimientos y equipos actuales permiten asegurar estandarización de productos actuales y de catering. Se prevé línea nueva de catering.	0.03	3	0.09
14.-	Mantiene políticas para el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos.	0.03	4	0.12
15.-	Ubicación de las instalaciones es estratégica, cerca de sus socios comerciales clientes y proveedores.	0.03	4	0.12
16.-	Cuenta con alianzas educativas y gubernamentales, para el uso de laboratorios de I&D.	0.03	4	0.12
17.-	Comunicación activa entre áreas.	0.02	3	0.06

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntaciones ponderadas
Debilidades			
1.- No cuenta con un plan estratégico elaborado bajo lineamientos técnicos.	0.04	1.00	0.04
2.- Responsables de las áreas no realizan un plan para actividades estratégicas.	0.04	1.00	0.04
3.- No existes objetivos o metas alineadas a la estrategia por área.	0.04	1.00	0.04
4.- Canales de distribución minoristas no son confiable al manejo del producto en percha.	0.02	2.00	0.04
5.- Fuerza de venta de canales minoristas no es rentable.	0.03	2.00	0.06
6.- No se realiza investigación de mercado, no se identifica tendencias de consumo o problemas con productos actuales.	0.03	2.00	0.06
7.- No cuenta con un plan de publicidad y promoción presupuestado	0.03	2.00	0.06
8.- El margen neto es del 5%, menor al de la industria.	0.03	1.00	0.03
9.- No cuenta con presupuesto por área.	0.02	1.00	0.02
10.- Instalaciones actuales no cuentan con línea de catering.	0.02	2.00	0.04
11.- No cuenta con procedimientos eficaces en el manejo de inventarios.	0.02	2.00	0.04
12.- No cuenta con personal específico para I&D.	0.03	2.00	0.06
13.- No se realiza presupuesto para cada proyecto de investigación y desarrollo.	0.02	1	0.02
14.- Sistema de información es lento, no entrega de información a tiempo.	0.03	2	0.06
15.- Sistema no permite generar información consolidada para análisis de toma de decisiones.	0.03	1	0.03
16.- Programa de capacitaciones anual no contempla temas de uso de sistemas de información y computación.	0.02	2	0.04
17.- Sistema actual no presenta actualizaciones a nivel de procesos de producción o gestión de ventas.	0.03	1	0.03
TOTAL	1		2.46

Anexo 5: Matriz planeación estratégica cuantitativa.

MATRIZ MPEC

Factor clave	Ponderación	Implementación de negocio comida rápida a base de granos		No abrir una nueva línea de negocio		
		PA	PTA	PA	PTA	
Fortalezas						
1	Mantienen un organigrama que cubre todas las áreas funcionales y cadena de valor.	0.03	2	0.06	2	0.06
2	Colaboradores a todo nivel se encuentran alineados a valores de la empresa.	0.03	2	0.06	2	0.06
3	Cuenta con productos segmentados de acuerdo a edad, genero, nivel de ingreso y frecuencia de consumo.	0.03	0	0	3	0.09
4	La empresa se encuentra posicionada en sus consumidores como un producto fresco, inocuo, de buen sabor y alimentación diaria.	0.07	4	0.28	4	0.28
5	Existe un incremento de ventas totales de los productos actuales en un 3% entre año.	0.03	2	0.06	2	0.06
6	La empresa tiene claro sus costos de producción, realiza análisis de balances contables y estados de resultados.	0.07	3	0.21	3	0.21
7	Grado de apalancamiento mayor a la industria 3.66, no tiene deudas a largo plazo.	0.07	4	0.28	3	0.21
8	Mantiene índices de liquidez similares a la industria, mayor a 1.	0.07	3	0.21	3	0.21
9	Procedimientos y equipos actuales permiten asegurar estandarización de productos actuales y de catering. Se prevé línea nueva de catering.	0.03	3	0.09	2	0.06
10	Mantiene políticas para el aseguramiento de la calidad en todos sus procesos.	0.07	4	0.28	4	0.28
Debilidades						
1	No cuenta con un plan estratégico elaborado bajo lineamientos técnicos.	0.02	2	0.04	2	0.04
2	Responsables de las áreas no realizan un plan para actividades estratégicas.	0.02	3	0.06	3	0.06
3	No existes objetivos o metas alineadas a la estrategia por área.	0.05	3	0.15	2	0.1
4	El margen neto es del 5%, menor al de la industria.	0.1	3	0.3	3	0.3
5	Instalaciones actuales no cuentan con línea de catering.	0.07	3	0.21	0	0
6	No cuenta con personal específico para I&D.	0.03	2	0.06	2	0.06
7	No se realiza presupuesto para cada proyecto de investigación y desarrollo.	0.05	2	0.1	2	0.1
8	Sistema de información es lento, no entrega de información a tiempo.	0.04	2	0.08	2	0.08
9	Sistema no permite generar información consolidada para análisis de toma de decisiones.	0.07	3	0.21	3	0.21
10	Sistema actual no presenta actualizaciones a nivel de procesos de producción o gestión de ventas.	0.05	3	0.15	3	0.15
TOTAL		1		2.89		2.62

Oportunidades

1	Incremento de establecimientos de comida rápida en un 27% del año 2013 al 2015.	0.03	2	0.06	0	0
2	Mercado no concentrado determinado por los índices CR4:15.4%, CR8:23,56% y IHH:0.01 para el año 2015	0.05	3	0.15	0	0
3	Existe un solo competidor directo Freshii®.	0.07	3	0.21	0	0
4	Auge por un cambio de estilo de vida saludable. Existe una demanda de 62%.	0.1	4	0.4	4	0.4
5	La competencia de productos sustitutos no presenta diferenciación en sus menús, presenta proteína animal, carbohidratos y ensaladas.	0.03	2	0.06	0	0
6	Costo de materia prima menor en 24% promedio, al costo de proteína animal.	0.05	2	0.1	2	0.1
7	El gobierno del Ecuador presenta programas de seguridad alimentaria, fortaleciendo el conocimiento de alimentación saludable.	0.07	3	0.21	3	0.21
8	Ecuador mantiene un consumo inadecuado de proteína, hierro, zinc y vitamina A.	0.05	3	0.15	3	0.15
9	Factor motivador de consumo en un 59% es "Nutrición saludable"	0.07	4	0.28	4	0.28
Amenazas						
1	Decremento de utilidades en el sector de comida rápida del 67% del año 2013 al 2015	0.07	3	0.21	0	0
2	Disminución de ventas en el sector de 7.07% del año 2013 al 2015	0.07	3	0.21	0	0
3	Ingreso de competidores directos con restaurantes de comida nutritiva.	0.05	2	0.1	0	0
4	Saturación de productos sustitutos en el sector de Ñaquito.	0.07	2	0.14	0	0
5	Clientes con poder de negociación al tener varias ofertas en el sector.	0.04	2	0.08	2	0.08
6	Consumidores sensibles al precio, el 84% de posibles consumidores están dispuestos a pagar 3 a 5 dólares	0.05	3	0.15	0	0
7	La producción agrícola nacional de materias primas no sustenta la demanda interna.	0.03	3	0.09	3	0.09
8	El 50.5% de la población consume comida rápida cada siete días.	0.05	3	0.15	3	0.15
9	El 42.46% de consumidores potenciales presentan un ingreso de \$650 a \$850 dólares.	0.05	3	0.15	3	0.15
SUBTOTAL		1		2.9		1.61
TOTAL				<u>5.79</u>		<u>4.23</u>