



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DE  
COLOCACIÓN EN EL MERCADO QUITEÑO UNA SALSA DIJONNAISE  
BASADO EN LA EMPRESA LASSI'S ESPECERÍA ARTESANAL COMO  
PROYECTO NUEVO.



AUTOR

JUAN JOSÉ LASSO PÉREZ

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA ANALIZAR LA FACTIBILIDAD DE COLOCACIÓN  
EN EL MERCADO QUITEÑO UNA SALSA DIJONNAISE BASADO EN LA  
EMPRESA LASSI'S ESPECERÍA ARTESANAL COMO PROYECTO NUEVO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería Comercial con Mención en Administración  
de Empresas.

PROFESOR GUÍA

DIEGO PATRICIO TORRES CONTRERAS

AUTOR

JUAN JOSÉ LASSO PÉREZ

AÑO

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para Analizar la Factibilidad de Colocación en el Mercado Quiteño una Salsa Dijonnaise Basado en la Empresa Lassi’s Especería Artesanal Como Proyecto Nuevo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan José Lasso Pérez, en el semestre 2 del año 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Diego Patricio Torres Contreras, MBA

Cédula: 170506999-3

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para Analizar la Factibilidad de Colocación en el Mercado Quiteño una Salsa Dijonnaise Basado en la Empresa Lassi's Especería Artesanal Como Proyecto Nuevo, de Juan José Lasso Pérez, en el semestre 2 del año 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Economista Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA

Cédula: 170950149-6

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Juan José Lasso Pérez

Cédula: 171090252-7

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerles a ustedes Juan Esteban y María Clara, por todo el apoyo en este proceso, no fue una carrera de velocidad sino de resistencia.

Diego y Oswaldo, a ustedes por todo el trabajo, tiempo y paciencia invertidos en este trabajo, sin ustedes hubiera sido imposible.

Sofi, las palabras sobran para decirte gracias por todo siempre, por compartir juntos y que todo sea una aventura contigo.

## RESUMEN

La industria de alimentos en Ecuador tiene una estimación de participación en el PIB para el año 2018 del 6,7% y crecimientos sostenidos. En el análisis de entornos se destaca que existe una normativa compleja para el ingreso de nuevos competidores, y que la capacidad de adaptación de la empresa es una de las fortalezas que hay que explorar. El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la factibilidad de generar un proyecto nuevo en una empresa existente, con todos los pasos para la creación de una salsa 'Dijonnaise' dentro de la misma. Lassi's Especería Artesanal es una empresa que está en operación en la ciudad de Quito desde el año 2015, con crecimiento sostenido en ese tiempo y con la apertura de creación de nuevos proyectos. En el análisis cuantitativo y cualitativo del producto se determinó cuál debe ser el sabor y la presentación del producto para llegar de mejor manera a los hogares segmentados y el canal de distribución y la estrategia de marketing para el producto. La propuesta de valor será ofrecer una salsa 'Dijonnaise', mayonesa con mostaza Dijon, en un envase PET tipo 'squisy' con tapa anti derrame, y un contenido de alrededor de 350g a un precio de \$3.75 en percha. La inversión inicial para este proyecto es de \$34.470,20, con un origen de fondos 100% de recursos propios. El análisis financiero muestra un valor actual neto positivo de USD 132.292,66 y una tasa interna de retorno de 58,30% superior a la tasa de descuento del 16,56%, según el modelo CAPM, lo cual evidencia la factibilidad económica del proyecto.

## **ABSTRACT**

Food industry in Ecuador has a GDP (Gross Domestic Product) participation of 6.7% for 2018, and expected growth in subsequent years. In the environmental analysis a conclusion is that there is a complex web of rules that complicates entry of new competitors and that the companies' ability to adapt if one of the strengths the company has. The objective of this business plan is to determine the feasibility of generating a new Project in an already existing business. The project is to use all steps necessary for the creation of a business plan for a 'Dijonnaise' sauce as part of said company. Lassi's Especería Artesanal is a company that started its operation in 2015 out of Quito. In the time since its inception, the company has enjoyed steady growth and new projects. In the quantitative and qualitative analysis the flavor and presentation \$3.75 price on supermarkets. The starting investment for this project is \$34.470,20, out of which 100% comes from the companies own equity. The financial analysis demonstrates the project has a positive Net Present Value of USD 132.292,66 and an Internal Return Rate of 58,30%, which exceeds the performance required by the Capital Asset Pricing Model with a discount rate of 16,56%. This shows the financial feasibility of the project.



# ÍNDICE

<b>1. Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Justificación del Trabajo</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Objetivo General .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
<b>2. Capítulo 2: Análisis Entornos</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Análisis del Entorno Externo</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico).....	3
2.1.1.1 Factores Políticos .....	3
2.1.1.2 Factores Económicos.....	5
2.1.1.3 Factores Demográficos .....	6
2.1.1.4 Factores Sociales y Culturales .....	6
2.1.1.5 Factores Tecnológicos .....	7
2.1.1.6 Ética y Ambiente .....	8
2.1.2 Análisis de la Industria, Fuerzas de Porter y Matriz EFE y EFI .....	8
2.1.2.1 Matriz EFE .....	8
2.1.2.2 Análisis de la Industria .....	9
2.1.2.3 Fuerzas de Porter.....	11
2.1.2.3.1 Proveedores (Baja) .....	11
2.1.2.3.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores en el Mercado (Media) .....	12
2.1.2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores (Alta).....	13
2.1.2.3.4 Amenaza de entrada de Productos Sustitutos (Media) .....	13
2.1.2.3.5 Conclusiones .....	14
<b>2.2 Análisis Interno</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Capítulo 3: Análisis del Cliente</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa</b> .....	<b>17</b>
<b>El consumidor nacional, principalmente ubicado en la ciudad de Quito, está dispuesto a adquirir la salsa “Dijonnaise”?</b> ...	<b>17</b>
3.1.1 Objetivo de la Investigación .....	17
3.1.1.1 Objetivo General .....	17

3.1.1.2	Objetivos Específicos.....	17
3.1.1.3	Planteamiento del problema de investigación.....	17
3.1.1.4	Planteamiento de soluciones para el problema de investigación.....	18
3.1.1.5	Resultados de la Investigación Cuantitativa .....	19
3.1.1.6	Entrevista a Expertos .....	22
3.1.1.7	Grupo Focal.....	23
3.2	Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	24
4.	Capítulo 4: Oportunidad de Negocio .....	26
4.1	Descripción de la Oportunidad de Negocio Encontrada .	26
5.	Capítulo 5: Plan de Marketing .....	28
5.1	Objetivos y Estrategia General de Marketing .....	28
5.1.1	Mercado Objetivo.....	30
5.1.2	Propuesta de Valor .....	30
5.2	Mezcla de Marketing .....	30
5.2.1	'People' (Gente).....	30
5.2.2	Producto .....	32
5.2.3	Place (Lugar) .....	33
5.2.4	Precio.....	34
5.2.5	Promoción .....	36
5.2.6	Procesos.....	37
5.2.7	Posicionamiento .....	38
5.3	Base teórica del Plan.....	39
6.	Capítulo 6: Filosofía empresarial.....	42
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	42
6.1.1	Misión .....	42
6.1.2	Visión .....	42
6.1.3	Valores institucionales .....	42
6.2	Plan de Operaciones .....	43
6.2.1	Cadena de Valor.....	43
6.2.2	Identificación y descripción del producto.....	44

6.2.3 Definición del Método de Fabricación y determinación de costes. .....	44
<b>6.3 Estructura Organizacional .....</b>	<b>46</b>
6.3.1 Misión del Área de Talento Humano .....	47
6.3.2 Visión del Área de Talento Humano.....	47
6.3.3 Organización del Personal.....	47
<b>7. Capítulo 7: Evaluación Financiera.....</b>	<b>50</b>
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	50
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital .....	50
7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	51
7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración .....	54
<b>8. Capítulo 8: Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>9. Referencias .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## **1. Capítulo 1: Introducción**

Las salsas y los condimentos forman parte de la alimentación de las personas. Cada vez existen en el mercado distintas opciones, nuevas y antiguas, importadas y de producción local, que fomentan el consumo de estos alimentos. Cuando una persona ingresa en un supermercado, se da cuenta que la percha de salsas es cada vez más extensa, y se ven opciones desde ají en múltiples presentaciones, pasando por salsas de tomate, mayonesas, salsas BBQ, salsas de queso, mostazas, aderezos para ensaladas y muchas más categorías.

El mercado cada vez demanda opciones, más específicas, para una población que está constantemente creciendo y cambiando en la ciudad de Quito y en el Ecuador. Esta situación permite que existan empresas y emprendimientos dedicados a la producción y comercialización de productos nuevos para los hogares y negocios. El desarrollo de un producto nuevo está estrechamente relacionado con la necesidad de estudios que demuestren la factibilidad del mismo, a través de los recursos necesarios, la situación y proyección financiera, la correcta comercialización del mismo, mercadeo, entre otros. Para que un producto sea exitoso se debe tomar en cuenta el entorno en el cual opera la empresa, los procesos para que el nuevo proyecto de una empresa sea atractivo y rentable, generar un mayor portafolio de productos, y una marca que los consumidores puedan relacionar con calidad.

El concepto es, sobre la estructura funcional de un emprendimiento existente, apalancarse para lanzar al mercado un nuevo producto, que sería una salsa “Dijonnaise”, producto que combina los sabores fuertes y pungentes de una mostaza Dijon con la cremosidad y delicadeza de la mayonesa.

La mostaza Dijon es “una mostaza de sabor fuerte de la que existen muchas variedades. Está hecha a partir de granos de mostaza negra (*brassica nigra*), vinagre, sal y ácido cítrico, además de agua.” (De Legge, 2010) Con base en este estudio se plantea una secuencia para el lanzamiento de este producto al mercado, con todo el respaldo correspondiente, en cuanto al proceso para hacerlo realidad y con las condiciones necesarias para que esto suceda.

## **1.1 Justificación del Trabajo**

El motivo para desarrollar este trabajo es analizar la factibilidad de lanzar al mercado el producto 'Dijonnaise', ya que es un producto que no existe en el medio ni en el mercado, es un concepto nuevo para el mercado objetivo, y las características fueron descritas previamente, basado en la empresa Lassi's, que es un emprendimiento relativamente nuevo en el sector de alimentos, salsas y condimentos, en operación desde el año 2015.

### **1.1.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de generar un proyecto nuevo en una empresa existente, con todos los pasos para la creación del mismo, y elaborar el plan de negocios de una salsa 'Dijonnaise' dentro de la empresa mencionada.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar de manera teórica el plan de negocios para su correcta elaboración y puesta en marcha.
- Analizar el Macro ambiente a través de análisis PEST, Matriz EFE y Análisis de las Fuerzas de Porter para permitir tener una noción clara de las oportunidades en la situación actual del país y en la industria.
- Analizar el Microambiente a través de una matriz EFI de la Empresa para tener clara la situación actual de la empresa.
- Realizar un Estudio de Mercado que incluya la situación actual del mercado, competidores, investigación cualitativa y cuantitativa, mix de marketing y plan de marketing, con sus objetivos y fundamentación, para la correcta creación y colocación del producto.
- Determinar los procesos productivos necesarios, el equipamiento, el abastecimiento de materias primas y el planteamiento del proyecto de elaboración del producto de la manera más eficiente.
- Realizar el estudio financiero pertinente con costos, colocación de precios, proyecciones, flujos de caja y un estado de situación financiera pronosticada para determinar la factibilidad financiera del proyecto.

## **2. Capítulo 2: Análisis Entornos**

### **2.1 Análisis del Entorno Externo**

#### **2.1.1 Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico)**

##### **2.1.1.1 Factores Políticos**

Los eventos políticos tienen repercusiones en la dirección y en las decisiones que toma una empresa. El entorno político consiste en leyes, instituciones, grupos de presión y lineamientos que influyen en el manejo de las organizaciones y de los individuos en la sociedad, y los límites a los cuales llegan las personas. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012)

En el País, han transcurrido 10 años de Gobierno del mismo partido político, el cual tiene un periodo más hasta el año 2021, que controla el poder ejecutivo y la asamblea nacional. Esto ha permitido que existan ciertos lineamientos por parte de la cúpula política de acuerdo a qué esperar de su gestión de gobierno. El gobierno anterior tuvo como lineamientos clave “Cambiar la Matriz Productiva”, impulsando la producción nacional de acuerdo a leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones con su respectivo reglamento, o la ley de Alianzas Público Privadas. El inconveniente surge cuando las empresas y los individuos en vez de aprovechar las herramientas dispuestas por parte del gobierno, ya sea por desconocimiento o por convicciones las descartan. Pero el énfasis en la producción netamente no es la solución. Como nos dice Juan Falconí Morales:

*“Los modelos realmente exportadores suponen: i) un Estado incitador de inversiones en actividades cuya producción se orienta a la venta al exterior; ii) la aplicación de políticas consistentes en el tiempo; iii) inversiones en desarrollo tecnológico y capital humano; iv) capacitación técnica e ingeniería de mercados, para crear capacidades y competitividad; v) el acceso a mercados-objetivo; vi) apoyo a las Pymes; y, vii) nuevamente, un entorno macroeconómico estable. Esto, en un marco de credibilidad en las políticas públicas y en consensos público-privados y laborales.” (Falconí, J. 2017).*

En el Ecuador actual, existen políticas tomadas a través del Ministerio de Industrias y Productividad cuyo objetivo es fomentar actividades económicas

diferenciadas, que generen valor y que tengan responsabilidad frente al entorno. Según diversos boletines de este organismo existen, proyectos enfocados en áreas de la producción como son el “Programa Estratégico para la Reactivación Industrial” (Glas, Alvarado, León y Parra, 2016), “Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial”, (Guerrero, Lusero y Sarauz, 2013) “Plan Nacional de Calidad”, “Proyecto de Información Estadística para la Industria” y “Programa de Innovación Tecnológica”. El objetivo es facilitar el impulso de la pequeña industria, a través de otros proyectos como el CODEX Alimentarius, mapa artesanal, MIPYMES y programas de emprendedores tanto a nivel nacional como local. Existen también programas como Exporta País para promover las exportaciones a otros mercados.

El actual gobierno ha demostrado que busca reactivar relaciones con nuestros principales socios comerciales a través de acuerdos con los EEUU y la alianza del Pacífico, lo cual beneficiaría el comercio y por consiguiente la producción nacional exportable y aunque este es el lineamiento, las empresas a su vez tienen que cumplir con normativas altamente exigentes por parte de otros actores del gobierno, como son el SRI, la Agencia de Regulación y Control Sanitario (ARCSA), INEN, Superintendencia de Compañías, Agrocalidad (Ministerio de Agricultura, Acuicultura, Ganadería y Pesca), Ministerio de Industrias y Productividad, Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), Ministerio del Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás órganos que muchas veces a través de excesiva burocracia y procesos a veces contradictorios, limitan la creatividad y la innovación por parte de las empresas para cumplir con normativa que no ha sido actualizada o que simplemente es demasiado compleja para que emprendedores y empresarios la acojan.

Para que la creación empresarial funcione, el gobierno debe fomentar una cultura de mayor libertad de acción, regulando pero no maniatando a las empresas y a los individuos que están en ellas con demasiados procesos burocráticos que entorpecen la proliferación de las mismas. Así mismo, la aplicación de proyectos debe contar con el financiamiento o acceso al mismo, a tasas competitivas, para ampliación o creación de empresas industriales, identificación de mercados,

adquisición de activos, y demás procesos que se deben tomar en cuenta políticamente para obtener un cambio positivo.

### **2.1.1.2 Factores Económicos**

Es sumamente importante para la formulación estratégica tomar en cuenta los factores externos económicos para plantear de manera correcta la visión de la empresa, tamaño y atractivo del mercado, y la factibilidad financiera de proyectos y empresas. Los factores económicos influyen de manera importante los recursos que las empresas destinan para satisfacer la demanda encontrada en el análisis de mercado, pero puede también demostrar la posibilidad de escasez de materias primas o costos externos extremadamente altos que dejen de ser viables para cierto proyecto. La inestabilidad económica también responde a discrepancias constantes entre la élite política y los representantes de sectores privados, ya que mientras los unos auguran constantes éxitos, los privados ven la situación con preocupación respecto a las medidas Macroeconómicas del estado. Para este análisis tomaremos algunos datos del Banco Central del Ecuador cómo son el PIB, aporte de la industria al PIB, inflación y riesgo país:

Tomando esto en cuenta es vital también observar el comportamiento del sector al que pertenece la empresa y ver cuán factible es ingresar a un sector específico. De acuerdo a la revista Ekos *“A nivel de evolución, el sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%. “(Redacción Ekos, 2017).*

El PIB nominal del Ecuador según el BCE en el primer trimestre del año 2018 es de 26.471 millones de dólares, con una variación del 1.9% respecto al PIB del trimestre anterior. La tabla completa se encuentra en los anexos.

La inflación en el primer trimestre de 2018 fue de 0.52%, después de lo cual hubo en el país deflación de precios en los meses siguientes, de acuerdo a la tabla en los anexos.



El índice de Riesgo País durante el 2018 también ha tenido variaciones, desde 459 el 01 de enero hasta 680 el 11 de julio, como se puede observar en la tabla en el anexo. Este indicador es importante en el análisis porque es la tasa de castigo adicional que un inversionista espera ganar por invertir en algo diferente a los certificados de tesoro de Estados Unidos, considerados libres de riesgo. (Iranzo, 2008)

### **2.1.1.3 Factores Demográficos**

La población del Ecuador según el censo del año 2010 del INEC es de 14'306875 habitantes. Este proyecto cuenta en un inicio con el estudio de factibilidad para un producto en la ciudad de Quito, que según el censo del año 2010 cuenta con 950.321 viviendas en la provincia de Pichincha, pero el enfoque de este proyecto es tener un grupo de mercado segmentado que se analizará en la sección correspondiente. Dentro de las proyecciones del INEC para el año 2019 es que en la provincia de Pichincha existan 3'172.200 personas. (INEC Una vez determinado el segmento de mercado al que se va a enfocar, se establecerán los canales de distribución para los productos.

El análisis del proyecto en curso se lo realiza en base a hogares, ya que las compras de bienes alimenticios por lo general se las hacen a nivel de cada hogar y no de cada persona que habita en el hogar.

El enfoque de este estudio es la ciudad de Quito ya que después de analizar los resultados del plan piloto, se lo expandirá al resto del país.

### **2.1.1.4 Factores Sociales y Culturales**

La alimentación es clave en las personas y en las familias. No solamente es el sustento de vida sino que también es una manifestación social y cultural de las personas y los grupos. En un mundo globalizado, los productos que las personas aspiran a consumir o que consumen están dados por las raíces culturales de los individuos, su poder adquisitivo o su sentido de pertenencia, y sus influencias. Incluso se puede llegar al punto que los estados nutricionales de las personas se deben a sus hábitos alimenticios y son una representación de sus gustos y

estilos de vida. Algunos alimentos representan un cierto status, y son adquiridos más por su valor social que por sus características nutricionales, y su valor está en la mente del consumidor por la necesidad que satisface, o por la imagen que representa. (Jones, 2008)

En nuestro país los alimentos han sufrido una homogenización globalizada, y de un proceso de imitación ha pasado a ser apropiados para platos propios. Esto podemos decir, por ejemplo, de pasar de consumir el clásico mondongo o guatita o papas con cuero, al expendio de 'salchipapas' con ketchup y mayonesa. Esta homogenización hace que las posibilidades en el país crezcan inmensamente, al tener una capacidad de adaptación de los alimentos: de platos tradicionales a platos nuevos creados de manera intrínseca, a la aparición de nuevos sabores en el mercado.

En el mercado, los consumidores habitualmente optan por algún tipo de sazón, condimento o acompañamiento para sus alimentos. Esta preferencia beneficia al proyecto ya que la rotación de estos ingredientes o insumos es un gran factor generador de ventas, al ser alimentos y con estas características de consumo alto, existe una alta probabilidad de crecimiento del mercado al no ser atendido correctamente.

#### **2.1.1.5 Factores Tecnológicos**

La tecnología es la base hoy en día para generar competitividad. La tecnología utilizada correctamente nos permite mejorar procesos, bajar costos, mejorar márgenes, conectarnos y tener reciprocidad con nuestros clientes, y manejar información de todo tipo en tiempo real. Por esto, como proponentes de innovación, cambio y mejora constante tenemos que capacitarnos, aplicar y compartir las tecnologías existentes, e ir mejorando nuestro acceso tecnológico para aplicar los conocimientos y avances globales a nuestra aplicación local. Solo de esta manera podremos generar tecnología de punta, enfocándonos en los procesos complejos que debemos mejorar.

Hoy en día, con herramientas como AliBaba.com accedemos a fuentes fidedignas de maquinaria tecnológicamente avanzada, en tiempo real y sin pérdidas económicas por desconocimiento. Este tipo de acceso a tecnología en

un mundo que cambia rápidamente nos permite renovar nuestros activos tecnológicos a medida que va avanzando el mundo. Existe también una inclinación hacia el Renting, que es alquiler a un plazo sin opción a compra con valor en libros, o Leasing, alquiler a un plazo con opción a compra con valor en libros, de maquinaria, a la que las empresas pueden acceder para estar tecnológicamente actualizadas.

En el caso del proyecto tenemos que identificar tres puntos clave: Tecnología de Producción, Tecnología Administrativa y Tecnología de Contacto. Hay que estar actualizado en las tres, ya que la calidad del producto depende de la mejora continua en la producción, administrativamente podemos tener resultados reales mientras suceden, como puede ser el manejo de una fuerza de ventas o inventarios, y en el contacto, a través de las redes sociales, podemos tener contacto con nuestros clientes siempre, para solventar sus dudas y mejorar ventas.

#### **2.1.1.6 Ética y Ambiente**

Estos dos puntos están juntos en este análisis porque forman parte del entorno de las empresas. Se debe manejar todo con responsabilidad social y ambiental sostenida en el tiempo. Hay que enfocarse en encontrar proveedores locales, incentivar la educación y la mejora por parte de los proveedores, mejorar sus condiciones, prácticas y su entorno en general, y ser parte integral de la sociedad. Hay que respetar el medio ambiente generando la menor cantidad posible de desechos, minimizar y optimizar nuestros desperdicios, ser lo más sostenible con el ambiente posible y tratar de utilizar recursos renovables en todo momento. En conclusión, respetar nuestro entorno y mejorarlo.

### **2.1.2 Análisis de la Industria, Fuerzas de Porter y Matriz EFE y EFI**

#### **2.1.2.1 Matriz EFE**

**Tabla 1: Matriz EFE**

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
---------------------------------	------	--------------	-----------------

<b>Oportunidades</b>			
Facilidad de Incurción en el Mercado	0,1	4	0,4
Facilidad de Financiamiento	0,12	4	0,48
Demanda y Rotación en Mercado	0,13	4	0,52
Facilidad de Segmentación de Mercado	0,09	3	0,27
Reconocimiento de Marca	0,06	3	0,18
<b>Subtotal Oportunidades</b>			<b>1,85</b>
<b>Amenazas</b>			
Marco Legal y Normativo Complejo	0,08	2	0,16
Amenazas de Política Estatal Inestable	0,14	3	0,42
Inversión en Mercado Inestable y Tamaño de Mercado vs Economía de Escala	0,13	2	0,26
Desaliento del Productor por Expectativas No Cumplidas	0,06	1	0,06
Aumento Competencia	0,09	2	0,18
<b>Subtotal Amenazas</b>			<b>1,08</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,93</b>

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite formular y resumir las estrategias basadas en el análisis PEST previo. Aquí analizamos las Oportunidades y las Amenazas. La clave de este matiz consiste en que el peso ponderado del total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. El total ponderado de 2.93 está sobre la media de 2.5, reforzando la noción de que es un ambiente favorable donde la empresa está en capacidad de tomar las oportunidades y combatir las amenazas.

### 2.1.2.2 Análisis de la Industria

En Ecuador existe alta producción agrícola, alcanzando el 7% del PIB nacional, y usualmente sus productos han sido manejados como “*commodities*”, es decir

materias primas que en otros países son procesadas a productos finales de consumo. Uno de los planteamientos del proyecto es aprovechar esto como oportunidad para llevar a percha productos terminados. La incursión de China en el mercado global permite que la adquisición de tecnología sea accesible para potenciar proyectos agro-industriales. Esta mezcla de factores hace que existan procesos más productivos y de manera altamente eficiente.

El sector de los alimentos procesados en el Ecuador contiene once subsectores principales: Carnes y comida del mar; Panadería; Ingredientes Especializados; Bebidas; Aceites Comestibles; Alimentos Preparados y Condimentos (Incluye Salsas); Productos Lácteos; Snacks; Comidas Preparadas; Productos de Confitería. (INEC, 2015)

El subsector de alimentos preparados y condimentos, incluidas salsas pero que no se limita a salsa de tomate, mayonesa, mostaza, representa el 8% de la producción total de alimentos en el Ecuador, con la característica específica de tener una rotación alta en punto de venta, atrayendo a los dueños de canal tradicional para tener este tipo de productos en sus perchas, al igual que autoservicios con preferencias en ubicación en percha y finales de góndola. (INEC, 2015)

En cuanto a la industria “Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En este escenario, este sector ha incrementado su participación en el PIB, pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016 (además de una estimación de 6,7% para 2018).” (Redacción Ekos, 2018)

Ecuador, en especial las ciudades principales, han sufrido cambios estructurales en la cultura de sus habitantes. Evidencia de esto es el constante aumento de cadenas de autoservicios en el país, reduciendo la importancia del canal tradicional en el proceso de compra de las personas. Esto va de la mano con el cambio de comportamiento de los consumidores, con lo cual hay cada vez menos tiempo para la preparación de los alimentos y un aumento del gusto general de las personas por productos de calidad muy alta y de sabores sobresalientes.

Tabla 2: CIU que aplica a los productos

C1	Elaboración de salsas líquidas o en polvo:	D1		
079	mayonesa, harina y sémola de mostaza,	54	ELABORACION DE SALSAS	
.32.	mostaza preparada, salsas de: tomate, ají,	92	LIQUIDAS O EN POLVO, INCLUSO	
01	soya, etcétera.	20	MAYONESA Y MOSTAZA, SALSA	
		7 1	DE TOMATE, ETC.	7

Tomado de SENA, 2017.

### 2.1.2.3 Fuerzas de Porter

#### 2.1.2.3.1 Proveedores (Baja)

Existen muchos proveedores en la industria con los cuales se puede trabajar, y tomando en cuenta qué tipo de bien o servicio ofrecen. Dentro de proveedores financiero económicos, por ejemplo, existe un alto número de bancos con los cuales la oferta de servicios es variada, entre los que se encuentran el Banco Pichincha, Produbanco, Banco de Guayaquil y muchos más.

Para el manejo de proveedores de materia prima existen muchas empresas que prestan el servicio de maquilas. En caso de no adaptarse a las necesidades de la empresa, siempre existe la posibilidad de hacer integraciones verticales hacia atrás, ya sea con importaciones directas de ciertas materias primas, o asumiendo ciertos procesos que empresas en la industria manejan actualmente. En cuanto a envases, si bien en el mercado hay opciones limitadas, en los países vecinos y ahora con el tratado de libre comercio con la unión europea mejora mucho la oferta de envases y empaques, al igual que la compra mínima de los mismos, que es un factor muchas veces dirimente para las empresas nacionales.

El escoger a los proveedores de entre múltiples alternativas se analiza la mejor opción precio-calidad-compra mínima. Se debe tomar en cuenta también la facilidad de otorgar crédito, descuentos y la puntualidad en entregas y cumplimiento. Dichos proveedores ya están acoplados y establecidos en el mismo, y es una cuestión de negociación con los mismos para encontrar las mejores opciones, tanto en precio como calidad.

La capacidad de negociación de los proveedores es baja, ya que uno de los elementos importantes con altísima barrera de entrada es la Mostaza Dijon, que es producción propia de la empresa y es producción única en América Latina.

Proveedores de Mayonesa elaborada para la industria existen muchos, dentro de los cuales podemos mencionar a Pinandro, Los Andes, Pronaca-Gustadina, y opciones variadas. Si los proveedores de esta materia prima deciden aumentar los precios y sobre todo su ganancia sobre la venta de la materia prima, se les puede reemplazar con compra de materia prima para hacer mayonesa y elaborarla directamente en la empresa: Integración Vertical Hacia Atrás.

#### **2.1.2.3.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores en el Mercado (Media)**

El segmento de mercado es llamativo ya que no existen muchas barreras de entrada, o son frágiles por el hecho que la producción y empaquetado de los distintos productos puede ser replicada. Al estar la empresa ya colocándose en el mercado y en la mente de los consumidores, la idea es aumentar la base de consumo de los mismos impidiendo que nuevas marcas logren ingresar a estos mercados. Una de las amenazas es la dificultad de los nuevos competidores de tener portafolios atractivos de productos para el manejo de los clientes. Adicionalmente se puede identificar las siguientes barreras:

- Integración hacia atrás de la empresa, manejando la producción de la materia prima hasta el producto terminado, fuera de proyectos específicos.
- Economías de Escala, especialmente en la compra de empaques y envases, dónde la compra mínima es de sobre 50.000 a 150.000 unidades en ciertos casos. El manejo de fuerza de ventas y sistema de distribución se lo maneja a través de los distintos canales. El manejo de las compras es importante y el manejo de inventario de materias primas.
- Diferenciación de Productos. Fuera de la marca, la promoción de la misma a través de las distintas redes y la lealtad de los consumidores a la marca, servicio al cliente y postventa, la empresa se ha enfocado en manejar un portafolio de productos que no maneja la competencia y que es difícilmente replicable.
- Capital. La necesidad de manejo de recursos financieros en un segmento que se acerca a una alta rotación con márgenes humildes, es una barrera

para el ingreso de consumidores. Esto es cierto también para los registros sanitarios y demás barreras económicas.

- Barreras legales. Cumplir con la normativa establecida por los organismos de control es lo suficientemente complejo para que no hayan nuevos competidores dispuestos a hacerlo. Es altamente importante este punto ya que para todas las reglas del juego de la Agencia de Regulación y Control Sanitario son complejas y hay que asesorarse bien para el correcto funcionamiento.
- Acceso a Canales de Distribución, para trabajar con distribuidores hay que tener capacidad económica y capacidad logística.

#### **2.1.2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores (Alta)**

El segmento de mercado para el plan de negocios presente se lo analizará en el plan de marketing a profundidad. Dentro de esto tenemos que hacer una diferenciación entre los Consumidores y los Clientes del producto. Los clientes son los puntos de venta y distribuidores dónde se va a comercializar los productos. La venta del producto se la realiza a través de distribuidores, y finalmente a través de tiendas y supermercados dependiendo del canal que se maneje, tradicional o moderno. Todo esto para llegar a las familias de la ciudad de Quito, dónde se llevará a cabo el piloto del proyecto.

Entre los clientes del proyecto están los distribuidores y los supermercados quienes están sumamente bien organizados y hay que cumplir sus políticas internas para tener un trabajo positivo. El poder de negociación que tienen es alto, ya que el mercado es pequeño y los actores en un mercado pequeño son pocos, aunque este último tiempo existe un crecimiento por parte de los clientes, y de las formas para llegar con los productos a los hogares de los consumidores.

#### **2.1.2.3.4 Amenaza de entrada de Productos Sustitutos (Media)**

Los productos sustitutos limitan la capacidad de operación de las empresas, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad legal que tenemos. Sin embargo permite la creatividad para las empresas. Esto hace que sea atractiva para el



mercado. El tema normativo legal del país es lo suficientemente complejo para que sea difícil que haya productos sustitutos, al tener barreras de entrada no impositivas. La industria tiene una ventaja inmensa y es el tema de la conservación de los alimentos que se producen y comercializan. El tiempo de conservación de cualquiera de estos elementos, en refrigeración, va a ser muy superior al de una salsa elaborada en casa. Siempre existe la amenaza de entrada de un producto sustituto, pero si la empresa se maneja de manera correcta es una amenaza que puede ser una oportunidad.

#### **2.1.2.3.5 Conclusiones**

- La matriz EFE nos da un visto bueno para seguir adelante con el proyecto desde un punto de vista macro, al tener una media ponderada de 2.93 que está sobre 2.50, y al tener un mejor resultado en las oportunidades que en las amenazas.
- En el tema político hay que tomar las herramientas que nos entrega el gobierno de turno, entender las reglas del juego y jugar de acuerdo a ellas. Hay que tener en cuenta que hay que diversificar mercados y portafolio de productos para mitigar el riesgo de decisiones políticas negativas.
- El país tiene un crecimiento sostenido en el sector de los alimentos, y cada vez más hay alimentos que tienen un valor agregado final y no solamente es la venta de la materia prima. De la misma manera, a medida que haya crecimiento poblacional va a existir crecimiento en este sector, ya que la alimentación es una necesidad básica del ser humano.
- Socialmente y demográficamente existe un fenómeno de globalización y de homogenización de la cultura, con apropiaciones de gustos externos adquiridos que nos dan la posibilidad de éxito en el lanzamiento de un proyecto del tipo que se propone.
- Tecnológicamente hay que aprovechar las coyunturas y los momentos y las tecnologías, hay que actualizarse constantemente y no solo escuchar sino oír lo que nos dice el mercado a través de las tecnologías posicionadas actualmente.

- Los proveedores tienen poco poder de negociación en la industria ya que hay bastantes opciones, no todos están bien organizados y en caso que haya problemas con los proveedores hay como hacer integración hacia atrás.
- Existen dos tipos de compradores, los consumidores y los clientes. Hay que tener esto en cuenta porque en la industria hay una relación b2b y al mismo tiempo existe una necesidad de enviar estímulos a los consumidores para que compren donde los clientes (*'retail', o detallistas*). Los clientes tienen un poder de negociación alto, sin embargo los consumidores no tanto.
- Nuevos competidores es difícil que entren al mercado al existir barreras fuertes de entrada por temas legales, económicos, de financiamiento, tributarios y demás, sin embargo si existe esa posibilidad. La barrera más grande en la industria son los mínimos de compra de ciertos proveedores ejemplo envases.

Es difícil que haya productos sustitutos, sin embargo es una decisión interna de la empresa el cómo se va a manejar la comunicación y el producto para que los productos sustitutos pasen de ser una amenaza a ser una oportunidad.

## 2.2 Análisis Interno

Tabla 3: Matriz EFI

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Investigación y Desarrollo, únicos con producción agrícola de ciertos productos.	0,11	4	0,44
Manejo de la Cadena de Valor – Integración hacia atrás	0,11	4	0,44
Consolidación de nicho de mercado dispuesto a entregar alto margen a la empresa.	0,15	4	0,6
Pequeña empresa con alta capacidad de reacción	0,12	3	0,36
Reconocimiento de Marca	0,06	2	0,12
<b>Subtotal Fortalezas</b>			<b>1,96</b>
<b>Debilidades</b>			
Manejo de Flujo por Pedidos Mínimos Altos de ciertos proveedores.	0,09	2	0,18
Cadena de Distribución y Fuerza de Ventas Débil.	0,11	3	0,33

Muchos días de crédito entregados a Clientes.	0,09	2	0,18
Insumos importados (Frascos) y manejo de inventario y costo de los mismos	0,07	2	0,14
Falta de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) para reducción de ciertos gastos.	0,09	2	0,18
<b>Subtotal Debilidades</b>			<b>1,01</b>
<b>Total</b>			<b>2,97</b>

En la matriz EFI podemos ver la situación actual de la empresa frente a los entornos, y la capacidad de la misma de reacción frente a las fortalezas y debilidades demostradas en la empresa. Lassi's Especería Artesanal es una empresa dedicada a la siembra, producción, elaboración y venta de salsas y condimentos, con un enfoque principal en mostaza y en los distintos productos que salen de la misma, cómo son Mostaza Dijon, Ancienne, Scharfer Senf, Honey Mustard, Spicy Brown Mustard, Ballpark Yellow Mustard, Pretty Pink Mustard, Aceite de Mostaza, Mostaza en Polvo y mostazas de sabores.

### **3. Capítulo 3: Análisis del Cliente**

#### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

El consumidor nacional, principalmente ubicado en la ciudad de Quito, está dispuesto a adquirir la salsa “Dijonnaise”?

##### **3.1.1 Objetivo de la Investigación**

###### **3.1.1.1 Objetivo General**

Identificar el mercado potencial de consumo de una salsa ‘*Dijonnaise*’, proyecto nuevo de la empresa Lassi’s Especería Artesanal, dentro de la ciudad de Quito y sus Valles.

###### **3.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el tamaño del mercado que pudiera satisfacerse con este producto a través de una segmentación de mercado.
- Conocer las preferencias del producto que requieren los consumidores en cuanto a empaque, sabor, presentación y precio.
- Determinar los hábitos de consumo de los usuarios del producto.
- Conocer la mejor forma de llegar a los consumidores con publicidad y comunicación.
- Crear estrategias propias para el producto dentro del canal seleccionado, para satisfacer de la mejor manera las necesidades de los consumidores.
- Conocer el estándar del mercado para este tipo de productos de acuerdo a la industria.
- Establecer el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por una salsa ‘*Dijonnaise*’.

###### **3.1.1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Lassi’s Especería Artesanal está en el mercado ecuatoriano desde el año 2015. En casi tres años ha pasado de ser un emprendimiento a ser una empresa que va tomando posición en el mercado y a su vez trata de cambiar los conceptos de

productos y la oferta de los mismos en las perchas, empezando siempre por el mercado Quiteño.

Dentro de los proyectos de la empresa se encuentra revisar la factibilidad de colocación para los consumidores Quiteños una salsa 'Dijonnaise'. El problema que se pretende abordar con esta investigación es dicha factibilidad, en todos los sentidos. Se pretende revisar los hábitos de los consumidores, la mejor manera de comunicar cosas nuevas a ellos, el mejor segmento geográfico y los hábitos sociales y culturales de los consumidores, así como si el sabor y la presentación de un producto son de su agrado.

#### **3.1.1.4 Planteamiento de soluciones para el problema de investigación.**

Para solventar el problema planteado, se espera utilizar todas las herramientas de investigación del mercado disponibles, empezando con observación de la competencia y los consumidores en las diferentes perchas de supermercados, conversaciones informales con comerciantes de canal tradicional, segmentación de mercado de acuerdo a datos del INEC y de la cadena Supermaxi, investigación cuantitativa mediante una encuesta, entrevistas a profundidad con expertos, y un grupo focal dónde se analizará a detalle diferentes presentaciones del producto, opciones de etiqueta de los mismos, presentaciones varias en diferentes formatos y en diferentes tamaños, y verificar cuál es la opción más agradable entre dos opciones de 'Dijonnaise' planteadas por parte de la empresa. En la entrevista a profundidad con expertos se tratará sobre todo de recabar información de la industria.

El enfoque de este estudio es en los grupos socioeconómicos A, B y C+, que en conjunto suman 35.90% de la población, con sus distintos hábitos según estudio de estratificación del INEC.

El método de muestreo utilizado fue aleatorio, enfocado a personas que pertenecen a los grupos Whiskys, Wikis, Destrabadas, Positive Mujeres y Magios, que representan un universo de 8.500 personas los grupos masculinos y 40.074 en los grupos femeninos.

### 3.1.1.5 Resultados de la Investigación Cuantitativa

Se realizó la encuesta a hombres y mujeres de Quito y sus alrededores. Se tomó un universo de 460 personas que respondieron arrojando los siguientes resultados:

1. El número de respuestas en la primera pregunta es concordante con los porcentajes de hombres y mujeres para tener un universo equilibrado.

Por favor establezca su género:

460 respuestas

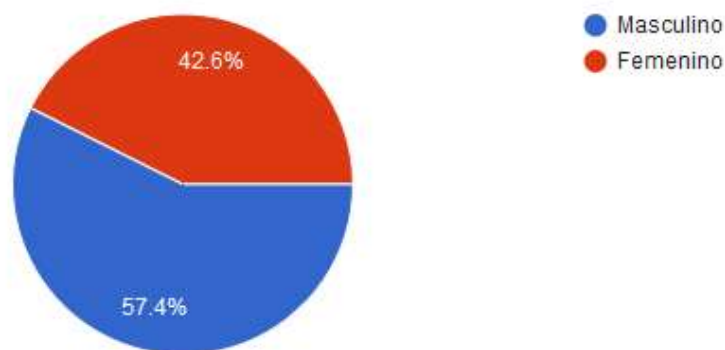


Figura 1: Respuestas a la pregunta 1 Investigación Cuantitativa.

2. El mayor número de respuestas corresponden a personas entre los 30-40 años de edad, con el 44.20%, seguido por el 28.30% de personas entre los 40-50 años, 17.20% entre 20-30 años, el 6.5% corresponde a personas entre 50-60 años y el 3.7% a personas de 60 años en adelante.
3. El 53.50% de personas entrevistadas vive en Cumbayá/Tumbaco/Pifo, seguido por el 31.3% en el Centro Norte de Quito, 4.8% en el Valle de los Chillos y 4.3% en el Norte de Quito (Condado, Carapungo, Pomasqui). El resto de entrevistados son porcentajes atípicos en la encuesta.
4. El 92.80% de personas entrevistadas realizan sus compras en las tiendas de Corporación Favorita (Supermaxi y Aki), con un 3.1% que realiza sus compras en el Santa María seguido de 1.5% que las realiza en Mi Comisariato. El resto de personas realizan sus compras en puntos de venta pequeños como tienda de barrio o mercados tradicionales.

### Dónde realiza principalmente sus compras?

459 responses

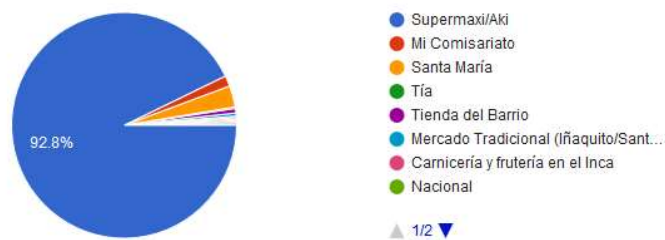


Figura 2: Respuestas a la pregunta 4 Investigación Cuantitativa.

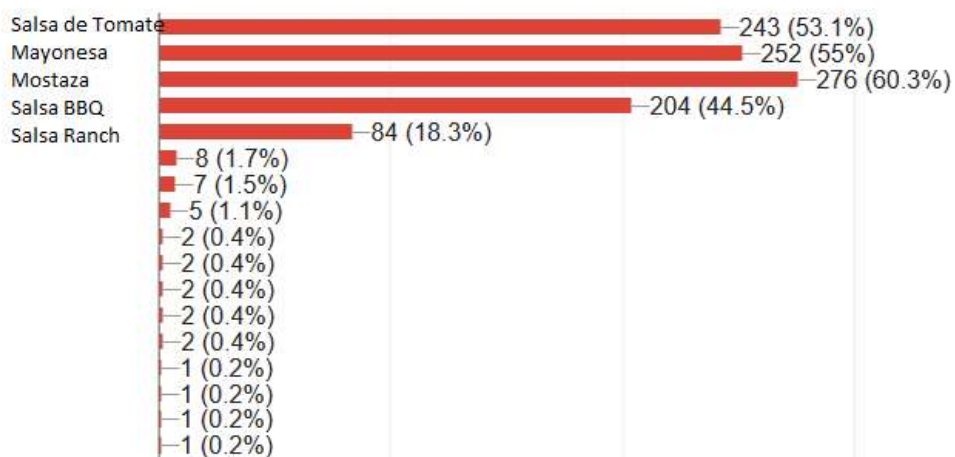
5. El 96.90% consume salsas y condimentos en sus comidas, con un 3.1% que no lo hace.

6. El 83.60% de las personas entrevistadas consume salsas y condimentos en su hogar, seguido por un 14.20% que lo hace en restaurantes y un 1.5% en sus trabajos, el resto de respuestas son reuniones sociales, todo lado y las 3 anteriores.

7. Ante la pregunta de cuál es su salsa favorita las respuestas fueron las siguientes: el 60.30% mostaza, el 55% mayonesa, el 53.10% Salsa de Tomate, 44.50% Salsa BBQ y el 18.3% Salsa Ranch. El resto de respuestas son de otras salsas como Soya, Teriyaki, Ají o Salsas Específicas. En esta pregunta se dejó las opciones abiertas y múltiples, para ver las preferencias porcentuales de los estudiados.

### Cuáles son sus salsas favoritas?

458 responses



### Figura 3: Respuestas a la pregunta 7 Investigación Cuantitativa

8. El envase predilecto por los encuestados es PET o Squisy con un 40% consumiendo este tipo de envase, seguido por Doypack con un 36.70% y Vidrio con un 33.70%. Existe un porcentaje bajo de personas 15.40%, que compra primero PET o Vidrio y después rellena usando Doypack. En esta pregunta se dejó las opciones abiertas y múltiples, para ver las preferencias porcentuales de los estudiados.

9. En el hábito de consumo de los entrevistados, el 48.70% de personas respondieron que ellos compran sus salsas mensualmente, seguido por un 29.1% que lo hace trimestralmente y un 15.4% que lo hace quincenalmente. La compra semanal lo hacen un 3.7% con respuestas como bimensual y semestralmente teniendo porcentajes mínimos.

10. Lo más importante para las personas que compran salsas y condimentos es la calidad de las mismas, con un 78.90%. Lo siguiente más importante es la marca con un 38.70%, precio con un 33.33%, presentación/imagen 20%, cantidad 10.4% y que el envase sea reusable un 7%.

11. Un 67.20% de encuestados recibe de mejor manera la publicidad en redes sociales, seguido por un 53.70% de recomendaciones de conocidos. Revistas y medios especializados, revistas, prensa escrita, radio y televisión tienen una muy baja aceptación de la publicidad. La importancia de realizar esta pregunta era ver las mejores opciones para la creación del plan de Marketing.

12. En cuanto a redes sociales, el 74.10% utiliza de manera predilecta Facebook, seguido por un 19.20% Instagram y 6.50% Twitter. Snapchat y LinkedIn tienen un uso casi nulo. Tomando en cuenta las respuestas de la pregunta anterior, podemos segmentar de mejor manera la red social sobre la cual hacer la propuesta de comunicación dentro del plan de marketing.

13. El 84.30% ha probado o consume mostaza Dijon, con un 11.30% que no ha probado y un 4.3% que tal vez lo haya hecho. Es importante para la empresa saber si hay que educar al grupo objetivo o si ya ha tenido algún tipo de contacto con productos del estilo.



14. El 70.60% de encuestados dice que si probaría una Salsa Dijonnaise si tuviera la oportunidad, y si le gusta la consumiría, seguido de un 17.90% que talvez lo haría y un 11.5% que no lo haría.

15. Cuando se les preguntó si su respuesta anterior había sido no, por qué no lo haría, el 36.80% respondió que no le gusta la mayonesa, seguido por un 29.4% que no le atrae el concepto de la salsa y un 10.30% que no le gusta la mostaza. El resto de respuestas son datos atípicos.

16. El 48.50% de las personas encuestadas pagaría entre \$3-\$3.50 por la salsa, un 38.10% pagaría entre \$3.50-\$4, un 9.50% pagaría entre \$4-\$4.50 y un 4% pagaría de \$4.50-\$5 por la salsa.

**Cuánto estaría dispuesto a pagar por alrededor de 350g este producto en una botella tipo squisy?**

454 responses

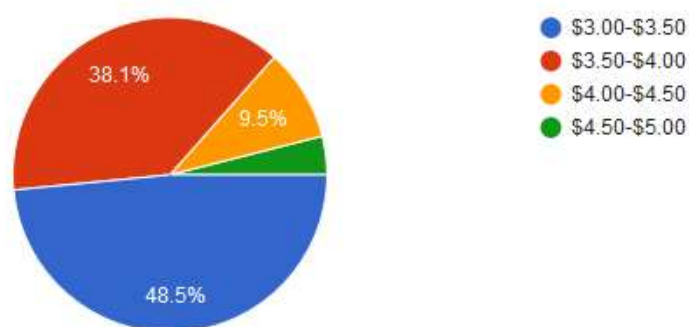


Figura 4: Respuestas a la pregunta 16 Investigación Cuantitativa

Existen algunas sugerencias entregadas por parte de las personas, que se le presentará a la empresa dentro de la investigación para tomar en cuenta. Las sugerencias amplían ciertos puntos de vista por parte de los potenciales usuarios ayudando a mejorar la percepción que la empresa puede otorgar al proyecto en desarrollo.

### 3.1.1.6 Entrevista a Expertos

Los expertos entrevistados a profundidad fueron dos, una Chef y una Ingeniera de Alimentos. La Chef es Ana Teresa Pérez, Chef de la USFQ, y la ingeniera de alimentos es Solange Pérez, profesional independiente.

En la entrevista a profundidad con la Chef se trató temas del producto, por ejemplo formulaciones, texturas deseadas, usos que se le puede dar desde el punto de vista de un Chef profesional, tipos de comida, opciones de maridaje para la salsa. A la Chef le pareció un concepto nuevo y diferente de una salsa para que esté en el mercado, aseverando que conoce de esta salsa específica por sus viajes. Fue de suma importancia ver la textura de la misma, y revisando dos opciones de formulación, la una con una mayonesa baja en calorías y la otra con una mayonesa normal. A la salsa se la consumió de manera sola, con tostadas y en sándwiches de diferentes tipos. Para la persona entrevistada fue sumamente curioso ver como realzaba sabores de los platillos la salsa, con la opción de ser consumida sola. A alimentos muy neutros les ayudaba a realzar sabores y como acompañamiento el comentario fue “espectacular”.

En la entrevista a profundidad con la ingeniera Solange Pérez, se trató temas relacionados con los requerimientos legales, normativa INEN, requisitos de la ARCSA, características de la industria, estabilidad del producto, sugerencias de manejo del mismo, caducidad, riesgos, transporte, tipo de almacenamiento, uso de preservantes, etc. Uno de los temas que se concluyó es que al ser una maquila el proyecto, todos los requerimientos legales los debería realizar la empresa maquiladora, ya que existen muchos temas internos y de procesos que se tiene que tomar en cuenta, y de la misma manera salubridad de los productos. El hecho que maneje todo esto la empresa maquiladora resta responsabilidad a la empresa que solicita la producción ya que es parte importante de la estabilidad del proceso. Dentro de los temas tratados, en cuanto a la industria, la Ingeniera comentó que de los pocos sectores de la economía que han tenido crecimiento e inflación en el año 2017 fue el de alimentos y bebidas no alcohólicas, mejorando la oportunidad de negocio de la empresa.

### **3.1.1.7 Grupo Focal**

Se realizó un grupo focal con personas de diferentes edades, perfiles y características para que exista diversidad en el grupo focal. Se lo llevó a cabo en el restaurante Sloppy Joe's el día martes 12 de Diciembre de 2017 al final de la tarde. Empezó a las 5pm. El número de asistentes fueron 6, Felipe, 32 años,

ejecutivo independiente, José, dueño de restaurante, 32 años, Estefanía, 26 años, Chef, María Cristina, 23 años, ama de casa, Álvaro y Diana, pareja casada, 38 y 30 años respectivamente, profesionales los dos.

Para este grupo nos enfocamos en los resultados obtenidos de las respuestas en cuanto a las opciones de manejo de envases. Se dio especial énfasis en la observación y la manipulación de los distintos envases por parte de las personas invitadas, así como los sabores y las texturas y las opiniones y discusión que se generaron.

La reunión tuvo una duración aproximada de 45 minutos. Entre los resultados más importantes del grupo focal estuvo el manejo del envase PET al ser el de mayor y más fácil manipulación. El envase propuesto de vidrio tuvo el problema que se quedaba producto al final que fue sumamente difícil de sacar. Los colores que más gustaron fueron los fondos neutros con colores llamativos de letras, que resaltaron entre los asistentes. El sabor que más gustó, tanto como sabor y por imagen fue el de la formulación utilizando mayonesa baja en calorías. Gustó mucho la idea de que es un complemento diferente, de sabor muy agradable, que va bien con todos los tipos de alimentos, especialmente los alimentos rápidos, pero al mismo tiempo se le considera una salsa “sana”. Es muy importante que la empresa tenga un mensaje de qué es calidad, cómo se maneja la calidad, de que las personas efectivamente vean los ingredientes utilizados, y de la misma manera definir qué es sano, por dónde se define los alimentos sanos y de calidad, ya que muchas veces en la mente del consumidor existe confusión acerca de esos conceptos.

### **3.2 Conclusiones de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

El tamaño de mercado potencial para este tipo de producto es del 35.90% de hogares de la ciudad, de los cuales se aspira llegar con el producto a 169.784 hogares después de segmentar y tomando en cuenta las respuestas de la investigación cuantitativa.

Las preferencias del producto en cuanto a empaque, sabor, presentación y precio quedan claras para el desarrollo del producto, es decir un envase PET tipo ‘squisy’ con tapa anti derrame, con el sabor preferido en el grupo focal, con

imagen de acuerdo a lo estudiado en el grupo focal, a un precio de \$3.75 en percha de Supermaxi, de acuerdo a la investigación cuantitativa.

La red social dónde se puede pautar y comunicar de manera recíproca con los usuarios sin causar malestar es Facebook.

El estándar de mercado para este tipo de productos queda claro después del grupo focal y la entrevista con expertos, y se establece cuales estrategias dentro del canal funcionan bien con los usuarios, para tener el producto en percha y aprovechar de la adquisición del producto al igual que de las ventajas del canal.

## **4. Capítulo 4: Oportunidad de Negocio**

### **4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio Encontrada**

El inicio de este plan de negocios es un poco diferente a cómo se maneja tradicionalmente (generar un producto nuevo para una empresa nueva). El planteamiento es el de un producto nuevo, como proyecto nuevo para una empresa. Se comenzó con una hipótesis de un producto que se asume no existe en el mercado local, sin embargo era de igual importancia tener acceso a insumos para hacerlo realidad. El segundo paso lógico fue hacer un análisis de mercado de productos existentes en percha, y se encontró que la potencial competencia a nivel local no tiene productos ni remotamente similares al producto planteado. El siguiente paso fue investigar y plantear la posibilidad productiva del producto, y hacer un análisis de cuál sería la mejor manera de producirlo, tomando dos opciones, producción propia y maquila del producto.

El origen de considerar una maquila es debido a una realidad nacional, y es que un muy alto porcentaje de productos en percha son maquilados por empresas que manejan economías de escala y tiempos muertos en sus procesos que se puede aprovechar y convertir en una situación ganar-ganar para las partes involucradas. Una vez que hubo un sondeo a empresas dispuestas a realizar la maquila, con proformas de productos similares, se procedió a analizar el mercado. En primera instancia el ecosistema emprendedor ecuatoriano está en auge, con mucho apoyo por parte de entidades públicas y privadas hacia un enfoque productivo, desde el gobierno anterior e incluyendo el gobierno actual. Una vez analizado la factibilidad y apoyo de las diferentes partes involucradas, se analizó el mercado.

Se segmentó en base geográfica, tomando en cuenta la ciudad de Quito y sus valles, así como los perfiles de las personas a quienes puede interesar un producto de este estilo. En base a la segmentación, se llegó a fenotipos de clientes en base a sus hábitos de consumo, se levantó información cuantitativa para analizar los hábitos de las personas así como su perfil de compras para de esta manera establecer imagen de producto, precio, tipo de promoción y el canal adecuado para el mismo. Una vez obtenida toda la información, se realizó

levantamiento de información cualitativa con prototipos del producto, para establecer los sabores requeridos, y demás comentarios de los involucrados. Después de realizada la proyección económica del proyecto, la conclusión es que el proyecto es viable y rentable debido a que el VAN y el TIR son interesantes (\$46.208 y 43.73% respectivamente) por tener valores altos reales y no se necesita una cantidad de efectivo alta para que el proyecto se convierta en realidad, al tener flujos de efectivo manejables debido al uso de maquila y no producción propia.

El modelo de negocio planteado es el siguiente:

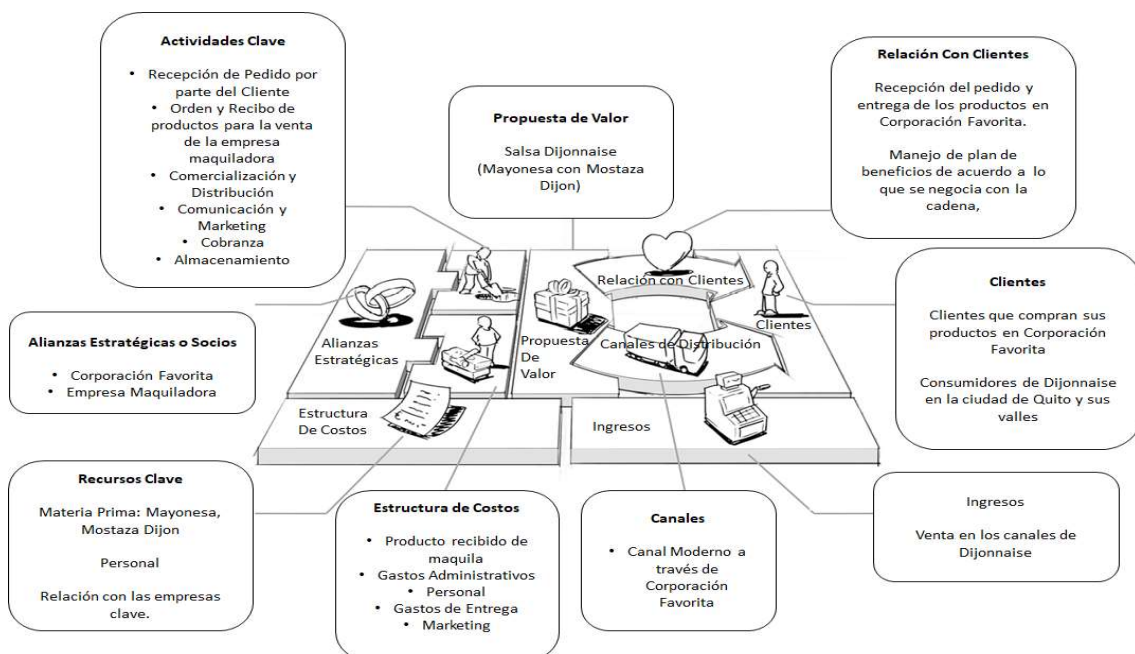


Figura 5: Representación gráfica del modelo de negocio usando Business Model Canvas.

En primera instancia se define la formulación de producto para la elaboración por parte de la empresa maquiladora. La empresa maquiladora tiene 10 días hábiles para la entrega de producto a la empresa para su comercialización y venta después de ingresado el pedido. Se realiza una proyección de ventas en el canal seleccionado, y se realiza un pedido inicial en el cual hay que tener un margen de seguridad de medio mes. Se codifica el producto en el canal, y cuando hay pedidos de mercadería se toma el producto de bodega y se lo entrega, a la empresa. El pago demora 30 días calendario.

## 5. Capítulo 5: Plan de Marketing

### 5.1 Objetivos y Estrategia General de Marketing

- Dar a conocer el producto y la empresa.
- Generar recompra del producto.
- Aumentar la base de clientes.
- Generar reciprocidad con los clientes.
- Generar ideas por parte de los clientes de que productos quisieran ver en el mercado.

El planteamiento es utilizar como herramientas de pauta a Google AdSense, Facebook Ads y Premium Posts de Instagram. Dentro de las opciones de pauta digital existen opciones de pauta por click, pauta por impresiones, pauta por espacio y pauta por tiempo. La empresa ha decidido utilizar solamente el pauta por clicks, al ser este el más propicio para la economía de la empresa.

En el 2019 la primera fase es aumentar el conocimiento de la marca y el involucramiento de las personas con la empresa. ¿Para esto se utilizará una campaña con la pregunta “Ya nos conoces?” en Facebook, Google e Instagram para conseguir seguidores. Esta campaña tendrá una duración de 3 meses y tendrá un costo aproximado del 4% de ventas mensuales dividido entre las 3 redes. Dentro del ‘*engagement*’ o interacción de las personas se podrá dar a conocer las ferias donde la marca va a estar presente, así como los puntos de venta y re direccionar a las personas al blog de la empresa donde se darán sugerencias de cocina y recetas de manera gratuita utilizando los productos de la empresa en diferentes presentaciones. El presupuesto para contenidos de las redes es de 200 dólares lo cual incluye fotografías profesionales de las recetas que se están cocinando, para compartirlas en redes sociales y demás. El direccionamiento de usuarios de Google es a la red Facebook. Se dará un especial énfasis al retail digital al tener cobertura nacional.

La segunda fase es cuando se llegue a un objetivo de 100.000 seguidores acumulados en las redes, empezar con las promociones de lanzamiento de los productos en las cadenas de autoservicios o promociones especiales que haya en los autoservicios. Se solicitará también comentarios de los clientes y el las publicaciones positivas que haya, en ‘*posts*’ o en mensajes, va a ser compartido

en las páginas de las redes para generar '*engagement*' de las personas. Si en el lapso de 3 meses de la primera fase se llega a más de 100.000 seguidores, mejor.

La tercera fase es empezar con concursos diferentes entre el público objetivo, para lograr contenido generado por los usuarios y así bajar el presupuesto de generación de contenido. Esto a su vez nos ayuda a generar comentarios, ya que los usuarios tienen que compartir sus imágenes para obtener votos de sus conocidos, de esta manera direccionando a las personas. Están planteados 4 concursos a lo largo del 2019:

La mejor parrillada donde esté presente Lassi's – Premio, te ponemos todos los ingredientes para la siguiente parrillada. Requisito foto de la parrillada con todos los panas.

La mejor aventura donde llevaste tu producto Lassi's – Premio, una noche acampando en una hostería del Cotopaxi para ver las estrellas para 4 personas. Requisito foto del producto en aventura.

Creatividad en la Cocina – Premio una cena para 2 en el restaurante de Casa Gangotena para disfrutar de comida elaborada con Lassi's. Requisito foto del plato terminado y la receta que se utilizó, los 3 finalistas pueden ser solicitados realizar sus platos frente a un jurado integrado por chefs.

Lassi's Con los Amig@s – Premio una invitación a la hora del té en el restaurante Lucía o cervezas y fútbol en la cervecería Sabai, a elección del grupo ganador. Requisito una historia de cómo Lassi's te ayudo en tu reunión con amig@s.

En la tercera fase se dará énfasis en los usos de los productos y los comentarios de los clientes, queremos saber cómo manejan su vida. También pediremos que nos ayuden con qué tipo de concursos quisieran saber a lo largo del año. Se promoverá también el tema de responsabilidad sobre los proveedores, y se empezará con la primera fase del plan en Colombia, donde esperamos estar exportando como marca en junio del 2019.

También las redes nos sirven como plataforma para comunicar a los usuarios las notas de prensa que tenga la empresa, por ejemplo entrevistas en periódicos y



revistas y demás medios que por el momento hemos rechazado al no haber contado con todos los requerimientos legales.

La empresa también participará en rondas de exportación fomentadas por ProEcuador, en rondas de emprendimiento impulsadas por el Ministerio de Industrias y Conquito, y seguir creciendo en mercado y participación a medida que se vayan dando las cosas. Queremos tener un mercado atendido localmente antes de pensar en una estrategia de expansión agresiva. Estamos conscientes también que los consumidores muchas veces llegan a la percha con su decisión ya tomada acerca de la compra que van a realizar, y Lassi's quiere estar en ese momento cero de verdad, cuando nuestros amigos ya saben con qué van a acompañar su comida.

### **5.1.1 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo son hogares cuyo hábito de compra es adquirir productos en Supermaxi y Megamaxi y se ubican según categorización del INEC en los grupos socioeconómicos A, B y C+, que en conjunto suman 35.90% de la población. En la ciudad de Quito esto es un mercado potencial de 803.867 personas distribuidas en un promedio de 3.49 personas por hogar nos otorga un número potencial de hogares de 230.335. (INEC, 2015)

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es un producto 'Dijonnaise', mezcla de mayonesa con mostaza Dijon, elaborado a través de una maquila, en las presentaciones preferidas por los usuarios según investigación cualitativa y cuantitativa, en envase PET tipo 'squisy', de 350g, a un precio de \$3.75 en percha.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 'People' (Gente)**

Para nosotros es muy importante que nuestros consumidores tengan una cara, con diferentes facciones, para de esta manera llegar al consumidor de la mejor manera. Nosotros dentro de la empresa nos hemos esforzado en lograr fenotipos

de los consumidores para de esta manera llegar a ellos de una mejor manera. Estos fenotipos fueron creados en base a estudios de mercado y en base a clientes existentes de la marca y potenciales clientes del producto.

Andrea, tiene 34 años, es empresaria independiente y está casada. Tiene 2 hijos, uno de 4 años y uno de 2. Le gusta hacer sus compras de la casa en Megamaxi, y cuando tiene tiempo se ve con las amigas. Va al gimnasio y come sano. Instagram es todo en su vida.

Carlos tiene 30 años, vive solo y tiene su novia de 3 años. Le gusta los sábados hacer parrilladas con sus amigos, donde el que cocina es la estrella. Monta en bicicleta las mañanas y le gusta el aire libre. Twittea temas políticos y al Facebook le tiene abierto por si acaso.

Teresa tiene 52 años y está en su segundo matrimonio. Es feliz. Sus hijos ya están en la universidad y recibe gente en su casa todo el tiempo. Le gusta tratar bien a sus invitados aunque a veces su situación económica sea un poco difícil, y si no se reúnen donde ella se reúnen donde sus amigos. Tiene Facebook para ver y subir fotos de todo lo que hace.

Felipe, tiene 19 años y le encantan los paseos. Se va con sus amigos a la montaña y si no están viendo las estrellas están escalando o tomándose unas cervezas. Su lema en la vida es "Todo chill bro". Usa Facebook, twitter y toda red social que pueda.

Cristina, tiene dos hijos en el colegio, pero su principal motivación es su trabajo. Siempre está buscando formas de satisfacer a sus jefes o a sus clientes. Organiza seminarios donde encuentra paz del hogar y satisfacción y realización. Quisiera que no sea obligación no ir a trabajar los fines de semana. El Facebook es su herramienta de trabajo y de comunicación, se enfoca mucho en LinkedIn.

A estas son las personas a las que cómo marca queremos llegar. Para lograr esto tenemos que establecer relaciones que vayan en ambos sentidos, ya que los clientes a los que queremos llegar quieren más que una marca, quieren una cercanía.

### 5.2.2 Producto

El producto está pensado en las personas del grupo objetivo, y en el tiempo desde que empezó operaciones la empresa ha tenido una acogida increíble por parte de los consumidores. Están encantados de que haya una muy buena opción nacional, de muy buena calidad, para satisfacer necesidades que de otra forma eran importadas.

La empresa al momento cuenta con un portafolio de 7 productos, todos mostaza. Las mostazas son las siguientes:

**Mostaza Dijon:** Una mostaza clásica francesa utilizada mucho en platos de alta cocina y como acompañamiento con un sinnúmero de alimentos.

**Moutarde A L'Ancienne:** Mostaza a la antigua de grano grueso, su proceso de elaboración no ha cambiado mucho desde la época de los romanos. Es una mostaza con mucho carácter y de increíble sabor.

**Scharfer Senf:** Mostaza estilo alemán, pungente con un toque dulce. Es ideal para acompañar sabores fuertes, va muy bien con cervezas y embutidos y es una explosión sensorial.

**Honey Mustard:** Mostaza con miel de abeja elaborada para satisfacer a los paladares más dulces. Va muy bien con una variedad de alimentos hacia la cocina americana, y genera sensaciones inigualables.

El frasco utilizado es un frasco cuadrado de 240g. Se lo utiliza para segmentar bien cada una de las caras de la etiqueta, sin que el usuario final se sienta confundido. Es de vidrio con tapa metálica, y su país de origen es Colombia. El frasco y la tapa son de la más alta calidad.

La etiqueta cuenta con algunos elementos adicionales a los establecidos por la norma. Están claramente definidos la marca, el tipo de producto, y un elemento transparente al final del frasco para ver el consumo cuando ya se está acabando. Los colores utilizados en las 4 primeras indican el nivel de pungencia, siendo el naranja más pungente, el verde menos, y el celeste la más suave. La información de contacto y redes sociales están claramente definidas para que las personas nos contacten por la razón que quieran. Hay una recomendación de usos de cada una de las mostazas, así como un dato histórico pequeño y claramente

establecido que es elaborado sin colorantes, sin preservantes, sin gluten y sin transgénicos. Existen también las normas de uso, y cuidados después de abierto. Un octavo producto es el que se analiza con este trabajo, que es una salsa 'Dijonnaise', la mezcla entre una Mostaza Dijon y Mayonesa, existente ya en otras partes del mundo como Europa y Norteamérica, con exportaciones a países de la región, pero no en nuestro país. De acuerdo a lo analizado en la investigación se establece que se va a utilizar un envase PET con impresión en serigrafía para dar una imagen de calidad superior al uso de etiqueta, con colores contrastantes entre el fondo y la tipografía utilizada. Se utilizará también tapa de color blanco con válvula anti-derrame por seguridad y limpieza.

### **5.2.3 Place (Lugar)**

Existen 5 tipos de lugares de venta al público al momento en los cuales la empresa comercializa sus productos:

Autoservicios – En cadenas tradicionales como El Español y Supermaxi. La ventaja de estas cadenas grandes es que cuentan con sistemas propios de distribución a sus puntos de venta y tienen cobertura prácticamente a nivel nacional. Es un modelo de distribución corto, en el cual el productor vende al '*retail*' que a su vez vende a los clientes. Estas cadenas disponen de mucha información de segmentos de mercado, así como segmentación propia de los puntos de venta AAA, AA, A y B.

Delicatesen Gourmet – Pequeñas tiendas enfocadas a la venta de producto más especializado. Dentro de los delis contamos con Superfoods, Chez Mathilde, Trayana, Tarpuna, Floralp, Mercado Universal, Capuletto. La ventaja de este tipo de puntos de venta es que contamos con alta presencia en percha y usuarios que visitan altamente sofisticados y buscando una solución especial. Es un modelo de distribución corto, en el cual el productor vende al '*retail*' que a su vez vende a los clientes.

Distribuidores – Contamos con 3 distribuidores grandes, uno en Quito, uno en Guayaquil y uno en Cuenca. En Quito lo maneja DatuGourmet, en Guayaquil lo maneja Ecuagourmet y en Cuenca lo maneja El Mercado. El enfoque de los

distribuidores es entregar el producto a hoteles y restaurantes, si bien la desventaja es ceder un margen alto, nos aseguramos un tema de ventas y cobranza que lo manejan mejor los distribuidores. Nos ayuda a ampliar el portafolio de clientes.

Ferias – Nuestro canal de distribución corto. Son ventas directas al consumidor a través de diferentes ferias que se dan a nivel nacional. Es una oportunidad de tener mejor margen y a la vez de conversar con los clientes, ver cuáles son sus requerimientos, que quisieran ver en el producto, que usos le están dando y a la final nos da una herramienta de mejora continua que a su vez nos permite evolucionar como el mercado solicita.

Digital – Es una suerte de venta directa/canal corto. Estamos trabajando con dos empresas líderes en el Ecuador en comercio electrónico. La venta se realiza a través de la página web de las empresas, y a través de una tienda online en la página web de la empresa que se redirige a las empresas mencionadas. El pedido llega al productor, quien a través de un Courier envía directamente al consumidor a nivel nacional. La página web cobra una comisión inferior al retail para la comercialización de los productos. La ventaja es la llegada a nivel nacional y que va de la mano con el objetivo de comercialización y promoción digital.

#### **5.2.4 Precio**

El precio de los productos fue fijado por diferentes motivos. Se tomó en cuenta el costo de producción, obteniendo una ventaja justa después de los descuentos que solicitan los puntos de venta y los distribuidores. Aparte de eso, al ser un producto de altísima calidad y de consumo Premium, se llegó a la conclusión que los productos de la empresa Lassi's son altamente aspiracionales o diferenciados, ninguno llegando a ser consumo masivo. Esto nos da una ventaja en la formulación del precio, nos permite poner un precio que en los ojos del consumidor es justo, sin embargo, con un valor agregado, la percepción de la marca. Esta percepción está dada por el diseño y la calidad de los empaques, los sabores '*sharp*', sabores intensos y definidos, de los productos, y el uso de

materia prima de primera calidad en su elaboración. Los precios sugeridos en la investigación están basados en el estándar de la competencia en percha.

Se otorgan diferentes márgenes a los diferentes medios de venta de los productos.

Distribuidores – 30%

Autoservicios – 35%

Retail Delicatesen – 20%

Digital – 15%

Ferias – El margen total es de la empresa

Dentro del precio también se incluye, y esto es positivo en los ojos del consumidor, el tema de responsabilidad de la empresa. En vez de contratar a grandes empresas para hacer las labores agrícolas, se utiliza mucha mano de obra local en el campo, o a pequeños empresarios que se han comprado un tractor y lo están amortizando a través de trabajos puntuales. La empresa también trabaja con proveedores pequeños que tienen productos de altísima calidad, así como con fundaciones que trabajan y venden productos locales. La filosofía de la empresa es ayudar generando oportunidades, impartiendo conocimiento y cambiando conceptualizaciones del entorno, a través de trabajo. Todo esto es parte de una historia que se cuenta para generar empatía con los usuarios.

Tabla 4: Tratamiento de precios

Maquila	1,64	
IVA	1,84	12%
Margen Empresa	2,39	30%
IVA	2,68	12%
Margen Supermercado	3,35	25%
IVA	3,75	12%

10% PVP	4,13	10%
---------	------	-----

### 5.2.5 Promoción

Existen distintas maneras de promocionar el producto en los diferentes formatos de venta.

Distribuidores – Se encargan de realizar la venta y oferta del producto. Hay que capacitar a los vendedores para que estos puedan hacer su trabajo. Con clientes VIP de los distribuidores se les invita a conocer de mejor manera el producto, en forma de catas de mostaza o maridajes impartidos por personas que conocen muy bien del tema, como ingenieros de alimentos de las universidades o grandes chefs. El distribuidor entrega muestras de los productos a su portafolio de clientes, de esta manera se logra un marketing directo y boca a boca que utilizan las personas de los hoteles y restaurantes.

Autoservicios – Los autoservicios usualmente promocionan sus productos dentro de sus redes, como por ejemplo Supermaxi en su revista Maxi, el Español en su página web. Adicionalmente los autoservicios requieren una promoción de lanzamiento de la marca en sus locales, que usualmente es regalar una muestra del producto a sus clientes. Dentro de las negociaciones que hemos tenido con los diferentes autoservicios lo que se ha llegado es a regalar al cliente, por lanzamiento, un frasco de presentación pequeño por la compra de un grande, es decir por un frasco de 240g se regala al cliente un frasco de 105g.

Delicatesen – Los delicatesen requieren normalmente producto para muestreo a sus clientes. Usualmente por cada caja de 24 unidades se les regala una para que puedan tener abierto en su punto de venta y usarlo para degustación. Ha resultado muy positivo este arreglo con los Deli ya que da la posibilidad de que las personas que van a adquirir tengan un contacto más cercano con el producto. A los dependientes y a los dueños de los Deli, que muchas veces son los mismos, se les invita a que sean parte de las actividades de conocimiento de marca por parte de la empresa.

Digital – Las empresas con las que trabajamos en el tema de distribución y venta digital tienen una manera propia de hacer promoción. Ellos utilizan mucho sus bases de datos, sus bases de clientes, generan campañas temáticas dependiendo del producto que están promocionando y ponen mucho énfasis en redes sociales. Es muy importante ya que lo que ellos hacen permite que la marca esté presente a nivel nacional, y en lugares donde por tamaño de mercado es muy difícil encontrar una percha disponible. Un ejemplo de esto son los envíos a Galápagos, que por digital funcionan muy bien y tener un punto de venta allá aparte de encarecer el producto, se vuelve muy compleja la logística.

Ferias – En las ferias se pone mucho énfasis en conversar con el cliente. Se hacen degustaciones de los productos a grandes rasgos, y son espacios donde consumidores pueden probar todos los sabores, hacer muchas preguntas, sobre el origen de las materias primas y demás. Nos hemos dado cuenta a través de las ferias de las necesidades de los clientes y como cumplirlas de la mejor manera. Se realizan ventas, pero sobre todo da una presencia de marca y cercanía con los consumidores, dándole una imagen a la marca de ser muy amigable y familiar, y a disposición de los clientes.

En fechas especiales, por ejemplo, navidad, se maneja promociones de los cuatro sabores de mostaza en una caja de madera, decorativo y reusable para otras especies. Es importante que este tipo de promociones sean en momentos precisos ya que los clientes buscan algo nuevo, ya sea para regalar o para consumo propio, y que las promociones de este estilo estén dadas por temporada y no constantemente. Esto hace que los clientes que en la actualidad ya son fieles a la marca sigan regresando y buscando la promoción creativa.

Todos estos temas de promoción van de la mano con el plan de marketing que será dispuesto posteriormente.

### **5.2.6 Procesos**

Existen algunos temas que son fundamentales para la marca. Los procesos de venta tienen que ser rápidos, sin embargo, siempre hay que solventar las dudas de los consumidores. Uno de los temas es la capacidad de respuesta de la marca. Queremos que las personas que son parte de la red de clientes de la



empresa sientan que son importantes, por eso una de las políticas es la respuesta el mismo día. Esto quiere decir contactos por Facebook, twitter, Instagram y demás medios, teléfono y correo electrónico.

Aparte de eso tenemos una política de cero preguntas. Esto quiere decir que si el consumidor por la razón que fuera, está insatisfecho con el producto nos lo puede devolver y no hacemos preguntas al respecto, le reponemos el producto, le cambiamos por otro, o le devolvemos el dinero. El cliente tiene las tres opciones. Dentro de los meses de operación que tiene la empresa, solamente hemos tenido un cambio y fue una persona que adquirió una mostaza alemana y fue un sabor muy fuerte para la persona, y le cambiamos por dos tubos. La persona estaba impresionada acerca de la calidad del servicio y en la siguiente feria donde nos encontramos les hizo a sus familiares que adquirieran el producto, por el servicio que otorgamos.

Otro punto clave que tiene la empresa dentro de su proceso es la constancia, y esto logramos a través de estar presentes en todas las ferias a las que podemos llegar y nos invitan. Esto nace de la historia de una persona, que había comprado un producto que le encantó en una feria, y después no volvió a encontrar el producto en puntos de venta. El consumidor consultaba por toda la feria, buscando al proveedor del producto del que se enamoró. Ese rato nos dimos cuenta que si bien las personas pueden encontrar nuestros productos a través de diferentes canales, es muy importante esa relación cercana con los consumidores y eso solamente se logra a través de las diferentes ferias. Cercanía con el cliente.

### **5.2.7 Posicionamiento**

Al tener claros los fenotipos de clientes que tenemos en la empresa, nos da posibilidades de posicionar la marca de diferentes maneras. En el plan detallado a continuación está la estrategia digital que la empresa va a manejar.

Dentro del posicionamiento tenemos que considerar 3 líneas de tiempo:

Corto plazo – El objetivo es dar a conocer el producto. Las personas que ya adquirieron el producto y lo usan lo recompran con frecuencia. Al ser un producto

de altísima calidad, aspiracional y diferenciado de la competencia lo importante es que las personas lo prueben y empezar a generar una necesidad constante del producto. También es de altísima importancia el comunicar de manera correcta todos los puntos de venta donde se puede encontrar el producto. El problema con el que se encuentra la empresa es que hay puntos de venta donde el producto es más caro que otros, y estos lugares de retail están causando problemas en la marca al no respetar el PVP. En el tema de la constancia, es importante que los clientes sepan que la calidad del producto se mantiene sumamente alta y que estamos haciendo lo posible por que se respete el PVP de la mejor manera. También tienen que saber los clientes que no va a haber desabastecimiento del producto.

Mediano Plazo – El objetivo es estar posicionados en los puntos de venta claves, autoservicios, delicatessen y web. Que cuando los clientes nos visiten en ferias sea para buscar productos nuevos de especialidad, y que nos permita portarnos más creativos en cuanto a la oferta de productos que vamos a otorgar a los clientes. En el mediano plazo, también la idea es empezar a exportar a los países de la región y empezar con los temas de posicionamiento que se ha realizado en el Ecuador de manera exitosa. Los mercados de Colombia, Perú y Brasil son muy interesantes en este sentido. Hay que establecer los procesos de producción correctamente para que esto funcione.

Largo Plazo – Queremos que nuestros productos estén en los corazones de nuestros clientes, y que sean parte fundamental de su vida. Y queremos acompañarles a nuestros clientes, por ende amigos, en todo este proceso. En el largo plazo queremos ser una empresa de alcance global, donde se valore la calidad de los procesos y de los productos, de la misma manera que se valoren iniciativas propias de la empresa, como el tema de responsabilidad social y productos locales. Creemos que hay un potencial inmenso en los alimentos locales y las formulaciones que hay como hacer.

### **5.3 Base teórica del Plan.**

En el Ecuador, a mayo del 2015 el 46% de la población tiene acceso a internet, como lo explica el INEC a través de un artículo en diario El Universo en el

siguiente link <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/20/nota/4892016/46-poblacion-tiene-acceso-internet>. Esto nos genera una oportunidad gigantesca en el uso de tecnología para comunicar y posicionar los productos. Cabe recalcar que en un estudio independiente se llegó a la conclusión que hay muchas personas que a pesar de no poseer hardware, salen a net cafés solamente para poder conectarse a Facebook.

www.ecuadorencifras.gob.ec

La provincia con mayor acceso a internet en el año 2013 es Pichincha con el 53,1%, mientras que Los Rios con el 25,0% es la provincia con menor acceso.

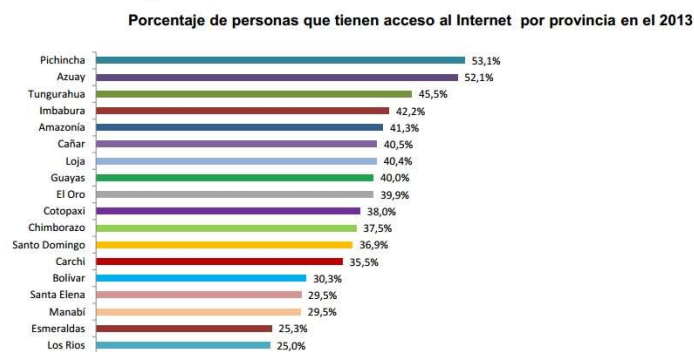


Figura 6: Acceso a Internet de la población por provincia. Tomado del INEC, 2017.

Las páginas más visitadas en el Ecuador, de acuerdo a Alexa son las siguientes:

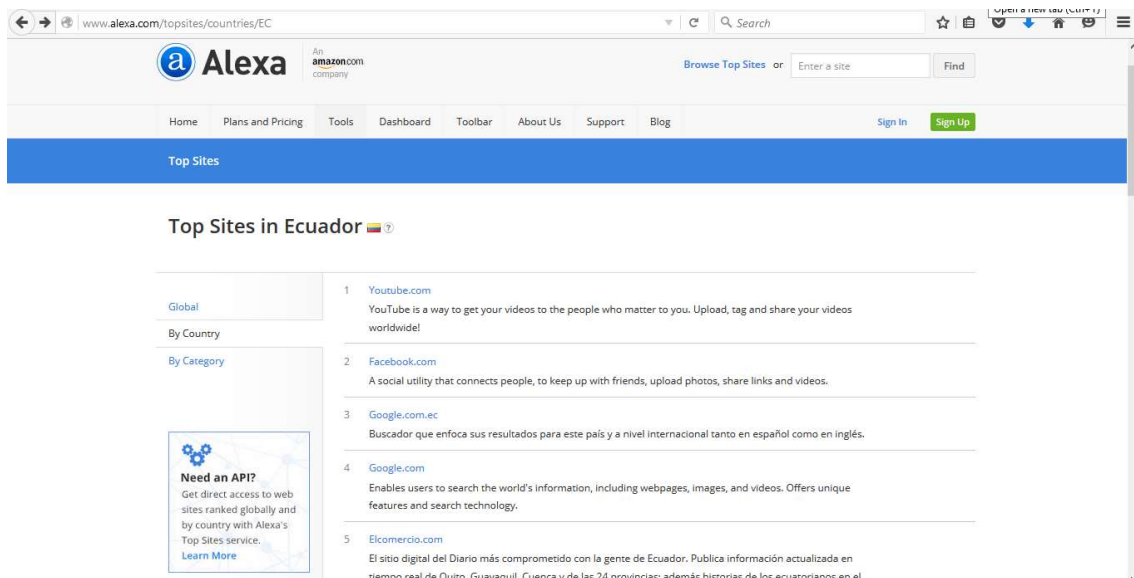


Figura 7: Sitios con mayor tráfico de Internet en Ecuador. Tomado de Alexa 2017.

De las 5 primeras 3 pertenecen a Google (Google.com, google.com.ec, youtube.com), la segunda es la red social Facebook y la tercera es la página de Ecuavisa.

A los usuarios de Facebook podemos desglosarles de la siguiente manera:

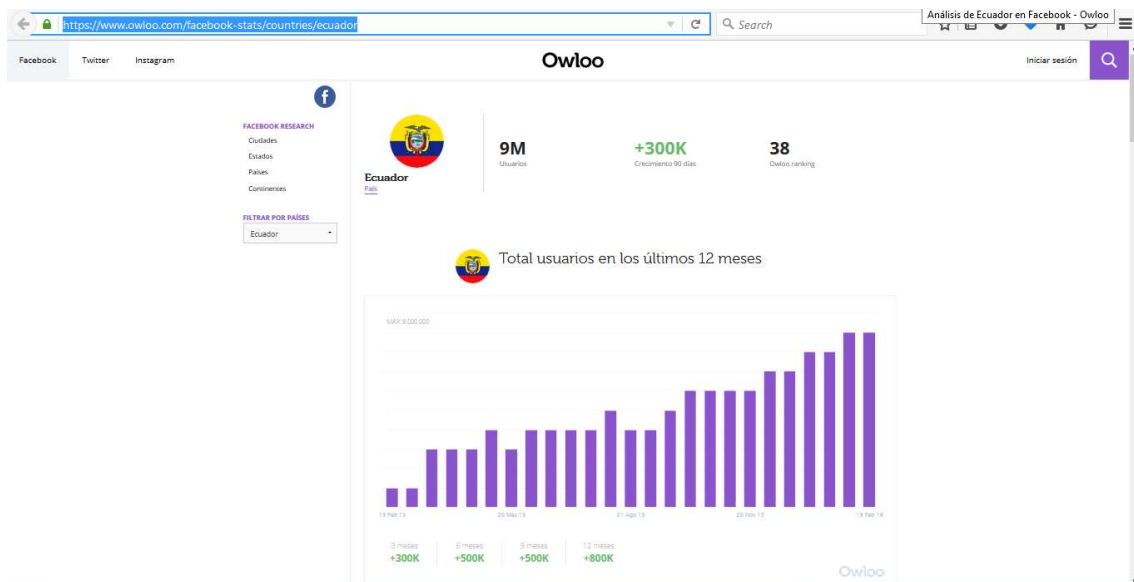


Figura 8: Desglose de tráfico en la página Facebook. Tomado de Owloo.com 2017.

Con 9 millones de usuarios en Ecuador, Facebook tiene activa en sus redes a la mitad de la población, causando que haya una llegada muy amplia a dichas personas.

Las ventajas de utilizar un plan netamente digital es abaratar los costos, aumentar el 'engagement' de las personas con la marca y de esta manera llegar a aumentar la base de consumidores. Aparte de esto tenemos que tomar en cuenta que existen muchas opciones diferentes para pautar en línea, como son Adsense de Google y Facebook Ads, de Facebook, cada uno con sus pros y contras en cuanto a segmentación y acceso a mercados objetivos.

## **6. Capítulo 6: Filosofía empresarial**

### **6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

#### **6.1.1 Misión**

Lassi's es una empresa que busca brindar soluciones alimenticias, a través de la venta de mostazas artesanales manufacturados con ingredientes saludables y de primera calidad, los mismos que sembramos, cosechamos, procesamos, producimos, y comercializamos con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros distribuidores y clientes a nivel nacional.

#### **6.1.2 Visión**

Ser una empresa rentable e incrementar la participación de mercado a un 15% para el año 2022 y ser una opción saludable en el mercado a nivel nacional. Tener un ambiente laboral adecuado para garantizar la mejor calidad en nuestros productos y para que todos los colaboradores se sientan felices de pertenecer a Lassi's.

#### **6.1.3 Valores institucionales**

- **Responsabilidad y Solidaridad:** Al entregar un producto de la mejor calidad, cumplimos con todos los procesos desde la siembra hasta el producto final que recibe nuestro cliente. Promovemos el cuidado del entorno, de tal manera que nuestros cultivos son manejados con estándares de buenas prácticas agrícolas. Somos solidarios con la sociedad y la comunidad, aceptando los aportes de emprendedores y prefiriendo sus servicios o productos de tal manera que incentivamos a que sus negocios prosperen.
- **Innovación constante:** Mejoramos e innovamos en todos los ámbitos, incorporando nuevas tecnologías y potencializando la capacidad creativa de los colaboradores a través de ideas, discusiones, foros y ejecución de planes para contribuir al desarrollo de la organización y estar a la

vanguardia de las expectativas del mercado, dónde se llama la atención de los consumidores y estos consideren a la marca creativa e innovadora.

- **Excelencia y Compromiso:** Siempre entregar lo mejor de la empresa y de las personas involucradas en todos los procesos estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de resultados, de tal forma que el trabajo se realice una sola vez de manera correcta, logrado a través de revisión constante, para que la calidad de los productos sea de primera.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor



Figura 9: Descripción de la Cadena de Valor.

“Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). En esta cadena de valor se puede observar las actividades de la empresa a grandes rasgos que general valor para el consumidor. Se empieza por las materias primas, que en el caso de la empresa es la mostaza Dijon que se entrega a la empresa maquiladora. Dicha empresa después maneja su propia cadena de valor y entrega el producto listo para percha, se entrega a la cadena de supermercados y se hace una gestión de marketing y ventas para propiciar la rotación de producto en cadena de supermercados, dónde se realiza la venta a los clientes finales. La empresa después realiza cobranza, y actividades de postventa.

### **6.2.2 Identificación y descripción del producto.**

Producto: Dijonnaise en empaque PET de 350g, con tapa anti derrame y etiqueta

### **6.2.3 Definición del Método de Fabricación y determinación de costes.**

Utilizando el modelo de negocio establecido en la oportunidad de negocio, la empresa plantea los siguientes procesos:

El método de fabricación determinado es a través de Maquila con la empresa Marcseal, dónde la empresa entrega la materia prima Dijon y se descuenta del costo de fabricación por parte de la Maquila. El precio negociado por frasco embalado para entrega en las bodegas de canal moderno es de \$1.644 por frasco, en caja de 12 unidades. Los costos propios de materias primas y mano de obra están incluidos dentro del precio negociado.

La cantidad mínima de producción por lote es de 750 unidades, expandible a 3000 unidades por lote, dependiendo del requerimiento de compras de la empresa. La empresa maquiladora se demora 3 días hábiles desde el ingreso de la orden por parte de la empresa cliente para la entrega del pedido.

La empresa recibe un inventario mínimo inicial y tiene en almacenamiento para cumplir con las órdenes de compra por parte del cliente, es decir la cadena de supermercados. La entrega a la cadena de supermercados se las realiza de acuerdo a las políticas internas de entrega de cada cadena de supermercados.

La inversión en infraestructura es nula ya que el concepto del proyecto es utilizar de manera eficiente los recursos existentes en la empresa Lassi's Especería Artesanal. Se asignará al proyecto un espacio específico en la bodega de la empresa para el manejo de inventarios utilizando el método FIFO.

El control de calidad se lo hace de manera aleatoria al recibir el producto, de por lo menos el 25% de las cajas recibidas. Igual de manera aleatoria se realizan controles de laboratorio para establecer cumplimiento de la receta desarrollada por la empresa y el cumplimiento de la norma INEN por parte de la empresa maquiladora.

El servicio Post-Venta se lo realiza a través de redes sociales, correo electrónico y teléfono cuando existe contacto por parte de los usuarios, al igual que en persona en las diferentes ferias y eventos dónde hay contacto directo con los usuarios y con clientes.

El cumplimiento de las operaciones está dado por el índice de cumplimiento propio que maneja Corporación Favorita, dónde se aspira mantener el índice de cumplimiento del 100% que maneja la empresa en la actualidad.

La empresa directamente se encarga de bodegaje y manejo de inventarios, logística entrega en la cadena de autoservicios, marketing y cobranza.

El plan de operaciones se guiará según el siguiente flujograma y mapas de procesos:

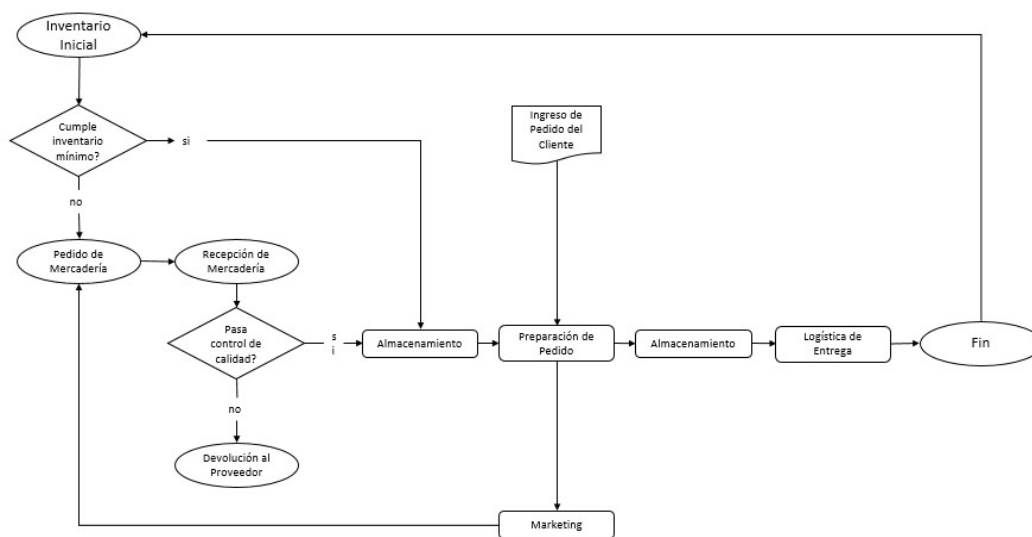


Figura 10: Flujograma de operación del proyecto

En el flujograma observamos los procesos detallados en la cadena de valor a mayor detalle con variables en ciertas actividades, y el reinicio de actividades de la empresa una vez que están satisfechos tanto los clientes internos como los clientes externos. En los mapas de procesos se puede observar los procesos gobernantes, controles internos y externos, entradas y salidas y procesos agregadores de valor para que la salsa 'Dijonnaise' sea una realidad en los hogares de los consumidores.



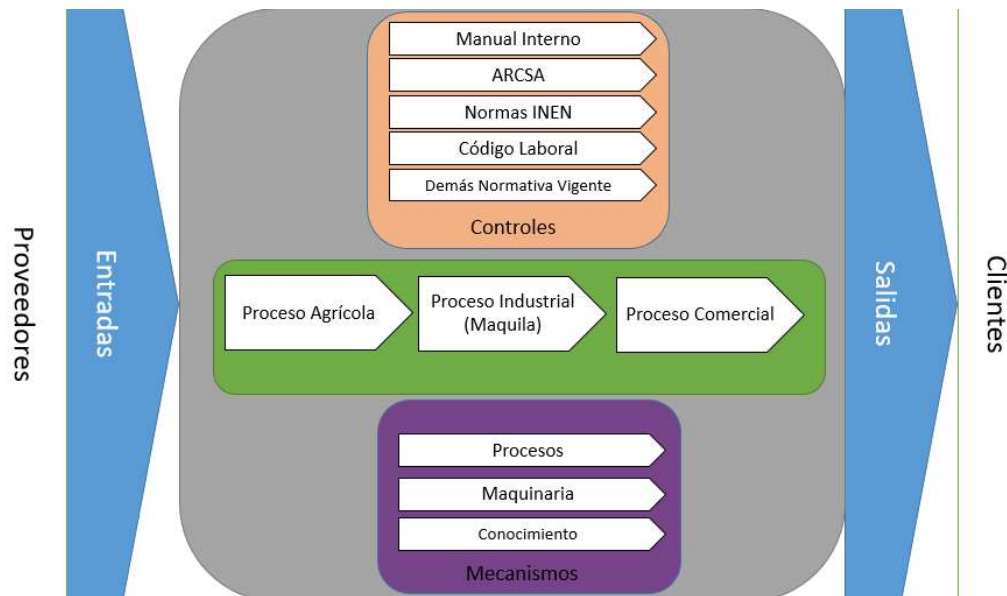


Figura 11: Mapa de Procesos Macro del Proyecto

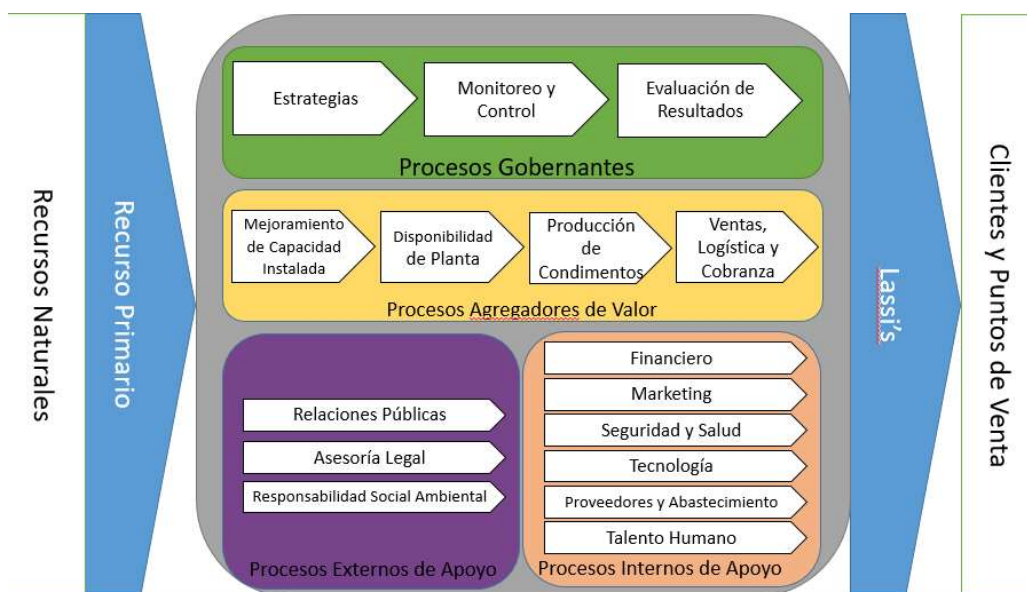


Figura 12: Mapa de Procesos

### 6.3 Estructura Organizacional

Lassi's Especería Artesanal opera bajo la figura legal de Persona Natural Juan José Lasso Pérez, con domicilio tributario en la Vía a Tucuso S/N, Machachi, Ecuador.

Se da preferencia a una estructura funcional dentro de la empresa, la cual es óptima al momento por el tamaño de la empresa, que es considerada microempresa, y por el hecho que, a los equipos de trabajo conformados, que se los detalla en la parte inferior, tienen funciones claras y establecidas.

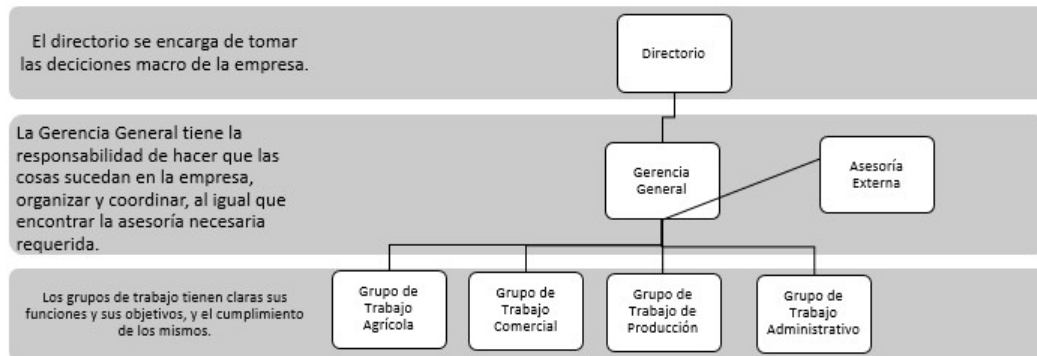


Figura 13: Estructura organizacional de la empresa

### 6.3.1 Misión del Área de Talento Humano

Somos una empresa dónde las personas son el motor de la empresa, se desarrollan y evolucionan.

### 6.3.2 Visión del Área de Talento Humano

Que nuestros socios internos tengan la posibilidad de surgir en el medio y que su emprendimiento interno y externo sea siempre apoyado.

### 6.3.3 Organización del Personal

El personal en la empresa está organizado por equipos de trabajo en cada área, con las responsabilidades y metas determinadas por cada grupo de trabajo de acuerdo a las metas globales de la empresa. Los grupos están distribuidos de la siguiente manera:

**Agrícola:** Son 5 personas que se encargan del área agrícola. El líder del equipo agrícola responde directamente a gerencia general. La responsabilidad del área agrícola es que la planta de producción este siempre abastecida de materia prima para la producción del producto terminado. Las metas de producción se las establece de acuerdo a una planificación a inicio de año de los estimados de

ventas anuales. Se establecen ubicaciones de siembra, y tiempos y ciclos de cosecha. El líder del equipo agrícola tiene entre sus responsabilidades ver que funcione su equipo, así como la contratación de proveedores externos cuando se requiera, como para la limpieza de semilla. Todas las personas del equipo agrícola están capacitadas de ejercer todas las funciones dentro del equipo.

Planta de Producción: Son 3 personas en la planta de producción. Este equipo de trabajo tiene liderazgo rotativo y trabaja muy de cerca con el equipo comercial. Las responsabilidades del personal de planta de producción son el manejo con proveedores de los distintos insumos, trabajo cercano con agrícola para revisar el suministro de materia prima y tener el producto terminado para despacho de ventas del área comercial. El líder del equipo de producción responde directamente a gerencia general. Es un equipo altamente eficiente en procesos de producción e inocuidad. Todas las personas del equipo están capacitadas para ejercer todas las funciones dentro del equipo.

Área Comercial: Son 2 personas en el área comercial. Este equipo de trabajo se encarga de ventas y cobranza, una persona se encarga de los clientes corporativos de autoservicios y la otra persona de clientes pequeños por canales. Las dos personas trabajan cercanamente con gerencia general. Las metas de ventas las revisa el equipo constantemente para que sean alcanzables y su responsabilidad es asegurarse que las metas estén socializadas con Producción y Agrícola para el suministro de producto terminado y de materias primas. Las personas de comercial están capacitadas para ejercer todas las funciones dentro del equipo y apoyar a Producción cuando se requiere.

Logística: Una persona en transporte. Este equipo de trabajo se encarga de las entregas de producto terminado a los clientes, así como recoger de donde los proveedores cuando se requiere los insumos de producción. Cuando se requiere por entregas muy grandes, la persona de logística se apoya en los equipos de trabajo de comercial o producción organizando de forma tal que no interfiera con las funciones de estos equipos de trabajo.

Administrativo: Gerencia general, operaciones y financiero. Gerencia general se encarga de revisar las metas y los cumplimientos de las metas por parte de los diferentes equipos de trabajo, así como coordinar que los engranes de la

organización estén funcionando, y de solventar dudas y conflictos cuando estos surgen, teniendo la última palabra y buscando consensos. Responde al directorio. Aprueba los proyectos propuestos por los distintos equipos de trabajo y tiene la responsabilidad y las decisiones de la empresa. Operativo se encarga de que todos los equipos tengan la maquinaria necesaria, así como revisar los procesos y la eficiencia en la organización, buscando formas de mejorar constantemente. Se encarga de la operación de activos de la organización. Financiero se encarga de ver la parte numérica del negocio, de los tiempos y flujos de efectivo, inversiones, deudas y cumplimiento con proveedores internos y externos.

El proyecto Dijonnaise contará con una persona, coordinador, encargado de manejar el inventario dentro de la empresa, coordinar acciones con la empresa maquiladora, especialmente lo relacionado a pedidos de mercadería, recepción de pedidos por parte de la cadena de supermercados y despacho del producto para entrega en la cadena. La responsabilidad del coordinador es total en este proyecto, y está bajo supervisión de Gerencia General.

## 7. Capítulo 7: Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

En la evaluación financiera del proyecto, lo que se requiere es analizar la factibilidad económica del proyecto a través de un estudio financiero del mismo. Para lograr esto, se proyectan ingresos, costos y gastos, y al final se analizan los índices CAPM y WACC y en base a eso tenemos un Valor Actual Neto del proyecto así como una tasa de retornos proyectada para el mismo.

Para realizar la proyección financiera, se tomó en cuenta la segmentación de mercado, análisis cualitativo, cuantitativo y situación actual del mercado, así como los índices comunes como son la inflación, crecimiento de la industria, histórico de crecimiento de la empresa con otros productos, y aceptación de productos en el mercado.

Tabla 4: Ventas, Costos y Gastos

#### Costos, Ventas y Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	51521,25	100095,00	194205,00	347666,25	454335,00
Costo de los productos vendidos	31175,35	46746,76	90696,88	163194,99	209413,39
Gastos sueldos	8074,80	8478,54	8902,47	9347,59	9814,97
Gastos generales	6580,85	6601,80	10510,20	16792,65	21203,40
Gastos de depreciación	6430,80	6430,80	6430,80	6430,80	6430,80
Gastos de amortización	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00

En la tabla 4 se puede observar las ventas proyectadas, costos y gastos del proyecto. En el primer año debido a la inversión inicial hay una pérdida, pero a medida que aumentan las ventas, el proyecto se vuelve rentable con márgenes apropiados para la industria. La empresa se apalanca en los días de crédito otorgados por proveedores y los días de crédito entregados a clientes, creando un ciclo de efectivo positivo.

### 7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

En la tabla 5 se observa la inversión total inicial en la empresa, la estructura de capital y el capital de trabajo requerido por la empresa. Para el proyecto se establece que la inversión sea propia de la empresa, sin inversionistas externos ni deuda a largo plazo, y más bien apalancándose en el ciclo de efectivo del proyecto, entre los días de crédito otorgados por el proveedor y los días de crédito otorgados al cliente. El capital de trabajo neto, que es un valor relativamente alto comparado con la inversión inicial, está dado por el crecimiento y operación propia de la empresa. A medida que el proyecto va creciendo aumentan las ventas y los costos, por ende el capital que se requiere que esté trabajando dentro de la empresa y la disposición del mismo a corto plazo.

Tabla 5: Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital.

Inversiones PPE	34470,2	
Inversiones Intangibles	1800	
Inventarios	0	
Gastos efectivos	0	CNT
Varios		
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>36270,2</b>	

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	100%	36.270,20
	Deuda L/P	-	-

### 7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.

En la Tabla 6 nos encontramos con el estado de resultados proyectado por años, en análisis financiero a 5 años. En esta tabla están establecidos los ingresos de la empresa por ventas, costos de productos vendidos, y la utilidad bruta que generamos al sustraer el costo de los productos de las ventas realizadas. Después se resta los gastos de la empresa y tenemos la utilidad antes de intereses, impuestos y participación de trabajadores. El costo de intereses va a

ser nulo ya que como se observa después en el análisis financiero, la estructura de capital es con capital 100% propio. Con esto se sustrae la participación de trabajadores en los años que hay utilidad, después se resta el impuesto a la renta y tenemos la utilidad neta de la empresa, al igual que los márgenes tanto brutos como operacionales y netos.

Tabla 6: Estado de Resultados Proyectado.

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO – ANUAL</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	51.521,25	100.095,00	194.205,00	347.666,25	454.335,00
Costo de los productos vendidos	31.175,35	46.746,76	90.696,88	163.194,99	209.413,39
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>20.345,90</b>	<b>53.348,24</b>	<b>103.508,12</b>	<b>184.471,26</b>	<b>244.921,61</b>
Gastos sueldos	8.074,80	8.478,54	8.902,47	9.347,59	9.814,97
Gastos generales	6.580,85	6.601,80	10.510,20	16.792,65	21.203,40
Gastos de depreciación	6.430,80	6.430,80	6.430,80	6.430,80	6.430,80
Gastos de amortización	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(1.100,55)</b>	<b>31.477,10</b>	<b>77.304,65</b>	<b>151.540,22</b>	<b>207.112,44</b>
Gastos de intereses	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(1.100,55)</b>	<b>31.477,10</b>	<b>77.304,65</b>	<b>151.540,22</b>	<b>207.112,44</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		4.721,56	11.595,70	22.731,03	31.066,87
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.100,55)</b>	<b>26.755,53</b>	<b>65.708,95</b>	<b>128.809,19</b>	<b>176.045,57</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		5.886,22	14.455,97	28.338,02	38.730,03
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(1.100,55)</b>	<b>20.869,32</b>	<b>51.252,98</b>	<b>100.471,16</b>	<b>137.315,55</b>
MARGEN BRUTO	39,49%	53,30%	53,30%	53,06%	53,91%
MARGEN OPERACIONAL	-2,14%	31,45%	39,81%	43,59%	45,59%
MARGEN NETO	-2,14%	20,85%	26,39%	28,90%	30,22%

En la tabla de estado de situación financiera se observa los activos, pasivos y patrimonio de la empresa para la valoración de la empresa en puntos específicos en cada uno de los años. Esta información es pertinente para el análisis de los indicadores financieros que se toman en cuenta a continuación para los criterios de evaluación del proyecto.

Tabla 7: Estado de Situación Financiera

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO**

Mes	0	12	24	36	48	60
<b>ACTIVOS</b>	<b>38.070,20</b>	<b>38.014,42</b>	<b>63.128,30</b>	<b>122.050,50</b>	<b>230.549,41</b>	<b>379.552,25</b>
<i>Corrientes</i>	<b>1.800,00</b>	<b>10.335,02</b>	<b>42.239,71</b>	<b>107.952,70</b>	<b>223.242,42</b>	<b>379.036,06</b>
Efectivo	1.800,00	1.156,05	25.463,60	75.406,82	173.904,25	312.381,86
Cuentas por Cobrar	-	5.895,00	11.441,25	22.196,25	33.543,75	48.123,75
Inventarios Prod. Terminados	-	3.283,97	5.334,86	10.349,63	15.794,42	18.530,45
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-

<i>No Corrientes</i>	<b>36.270,20</b>	<b>27.679,40</b>	<b>20.888,59</b>	<b>14.097,79</b>	<b>7.306,99</b>	<b>516,19</b>
Propiedad, Planta y Equipo	34.470,20	34.470,20	34.470,20	34.470,20	34.470,20	34.470,20
Depreciación acumulada	-	6.430,80	12.861,61	19.292,41	25.723,21	32.154,01

Intangibles	1.800,00	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	360,00	720,00	1.080,00	1.440,00	1.800,00

<b>PASIVOS</b>	-	<b>3.424,55</b>	<b>7.430,44</b>	<b>14.860,97</b>	<b>22.650,04</b>	<b>34.098,65</b>
<i>Corrientes</i>	-	<b>3.424,55</b>	<b>7.430,44</b>	<b>14.860,97</b>	<b>22.650,04</b>	<b>34.098,65</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	3.102,23	6.020,33	11.677,33	17.646,70	25.317,60
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-



Impuestos por pagar	-	322,32	1.410,11	3.183,64	5.003,34	8.781,05
---------------------	---	--------	----------	----------	----------	----------

<b>No Corrientes</b>	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-

<b>PATRIMONIO</b>	<b>36.270,20</b>	<b>34.589,87</b>	<b>55.697,86</b>	<b>107.189,53</b>	<b>207.899,37</b>	<b>345.453,60</b>
Capital	36.270,20	36.270,20	36.270,20	36.270,20	36.270,20	36.270,20
Utilidades retenidas	-	(1.680,33)	19.427,66	70.919,33	171.629,17	309.183,40

Comprobación	1.800,00	-	-	-	-	-
--------------	----------	---	---	---	---	---

<b>Valoración Empresa</b>	<b>36.270,20</b>	<b>38.014,42</b>	<b>63.128,30</b>	<b>122.050,50</b>	<b>230.549,41</b>	<b>379.552,25</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Tabla 8: Flujo de Caja del Proyecto y Flujo de Caja del Inversionista

**Flujos de Caja Anuales**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja del Proyecto	-34470,20	-1860,56	23134,97	47290,39	95223,56	178813,14

Flujo de Caja del Inversionista	-34470,20	0	0	0	0	342601,51
---------------------------------	-----------	---	---	---	---	-----------

#### 7.4 Proyección del Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración

Tabla 9: Tasa de Descuento WACC y Tasa de Descuento CAPM.

Tasa libre de riesgo	2,54%	<b>Criterios de Inversión con Modelo WACC</b> <b>Criterios de Inversión Proyecto</b> <b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
Rendimiento del Mercado	12,61%		
Beta	0,69		
Riesgo País	6%		
Tasa de Impuestos	33,70%		
CAPM	15,49%		
WACC			

Año 1	0,155	VAN	\$152.533,49	VAN	\$132.292,66
Año 2	0,155	IR	5,43	IR	4,84
Año 3	0,155	TIR	77,53%	TIR	58,30%
Año 4	0,155	Periodo Rec.	4,04	Periodo Rec.	3,02
Año 5	0,155				

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada					
Tasa libre de riesgo	2,54%				
Rendimiento del Mercado	12,61%	Beta Apalancada Industria:	0,85	R Deuda/ Capital Industria:	27,92%
Beta	0,72	Beta Desapalancada:	0,71723324	R Deuda/ Capital Empresa:	0,00%
Riesgo País	7%	Beta Apalancada Empresa:	0,72		
Tasa de Impuestos	33,70%				
CAPM	16,56%				
<b>Criterios de Inversión Con Modelo CAPM</b>					
Criterios de Inversión Proyecto			Criterios de Inversión Inversionista		
VAN	\$152.533,49	VAN	\$132.292,66		
IR	5,43	IR	3,96		
TIR	77,53%	TIR	58,30%		
Periodo Rec.	4,04	Periodo Rec.	3,02		

Tanto los criterios de inversión como los criterios del inversionista son positivos, con valores reales del proyecto, inversión baja y rentabilidad alta. La inversión en el proyecto es de \$34470.20 al inicio, con una TIR de 58.30% y un VAN de \$132.292,66 según los criterios del inversionista lo que lo convierte en un proyecto muy atractivo para inversión en la empresa. Esto se debe a que teóricamente se invierte ahora y la recuperación del capital se da al final de los 5 años proyectados. La mitigación de riesgo en este proyecto está dada por el uso de maquila, con lo cual las inversiones en propiedad, planta y equipo son bajas, el gasto en sueldos es bajo y básicamente se convierte en un tema de ganar de la forma más eficiente posible.

## 8. Capítulo 8: Conclusiones

El proyecto 'Dijonnaise' dentro de la empresa Lassi's Especería Artesanal, es un proyecto factible como proyecto nuevo. Una vez elaborado el plan de negocios se conoce en qué poner énfasis en el proyecto. Para lograr esta conclusión sobre el objetivo general del proyecto se tomó en cuenta las siguientes conclusiones:

El proyecto tiene una fundamentación teórica en cuanto al orden y a los pasos a seguir, haciéndolo de manera correcta tenemos un plan de negocios para un producto dentro de la empresa. El plan de negocios se sustenta en el correcto proceso de recabar y procesar la información obtenida, sin saltarse pasos ni omitir procesos que pueden ser contraproducentes ya sea en sugestión hacia lo estudiado o en información irreal pero relevante para la empresa.

En el Macro ambiente se analizaron las variables a través de análisis PEST, Matriz EFE y Fuerzas de Porter, siendo positivo para invertir el país, con una industria que tiene aportes importantes al PIB al igual que estamos actualmente en un momento en el cual invertir es interesante y positivo. El hecho que la Industria de Alimentos sea la que mayor aporte al PIB tiene, al igual que sea de las industrias con mejores crecimientos, sumado a condiciones geográficas propias del país, ayudan a que existan muchas oportunidades. Si bien existen amenazas importantes en el Macro ambiente, también existen oportunidades más sólidas que las amenazas presentes.

En la matriz EFI de la empresa analizamos el ambiente interno, las fortalezas que tiene, y el énfasis de la misma en sacar adelante proyectos nuevos. En los anexos está la matriz FODA y el mapa estratégico de la misma, que no se analiza a profundidad por falta de espacio en el número de páginas requerido.

Para el estudio de mercado se empezó con una segmentación del mismo. Se realizó un estudio de mercado de forma cuantitativa con encuestas, cualitativa con grupo focal y con entrevistas a expertos, análisis de competencia en percha y estándar de mercado para los competidores. A partir de este análisis se realizó el mix de marketing con las 7 p: Precio, Producto, Plaza, Promoción, People (Gente), Procesos y Posicionamiento. Después se elaboró una propuesta de comunicación con una estrategia general de entrada con un producto altamente

diferenciado a precio de acuerdo al estudio cuantitativo. Se respalda teóricamente el plan en cuanto a hábitos de uso y consumo del mercado objetivo. La importancia de seguir los pasos para la elaboración del plan de marketing radica en que primero nos enfocamos en entender al consumidor, una vez que la imagen del consumidor estuvo clara, con sus hábitos y preferencias, nos apoyamos en ellos y en el estándar de mercado para la creación del envase, empaque, producto, presentación, precio y creación de estrategias eficaces y eficientes de comunicación. Esto nos permite tener un producto que los clientes quieren, al precio que quieren, en la plaza que quieren, con la promoción que les llegue, siguiendo los procesos correctos, y con la evidencia física que los consumidores necesitan.

En base a la organización de la empresa se plantea el proyecto nuevo. Se establece que para tener una producción eficiente se va a utilizar una maquila, con lo cual la inversión en equipamiento es baja, manejo de materias primas se traslada a la empresa maquiladora, al igual que la elaboración del producto, La empresa en el proyecto tiene la responsabilidad de manejo de inventarios, y de cumplimiento con los clientes, al igual que todas las revisiones de calidad necesarias y el cumplimiento de la maquila de la formulación del producto y el cumplimiento de la normativa legal vigente. Es la manera más eficiente de llevar un producto al mercado, y si en algún momento se necesita bajar costos, se realiza la inversión pertinente para que suceda trasladando la producción y manejo de materias primas a la empresa.

Financieramente el proyecto es factible, con precio de venta establecido en base al estudio realizado y siendo superior al precio de producción, costos y gastos conservadores pero en base a la realidad de la industria y costos de producción establecidos por la empresa maquiladora. Los flujos de caja en los primeros dos años son negativos, pero a partir del tercer año el proyecto se convierte en altamente rentable. El VAN del proyecto es \$132.292,66 con un TIR de 58,30% con lo cual el proyecto tiene luz verde.

## 9. Referencias

- Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano, (3e), Mc. Graw Hill, México.
- David, Fred R. (2013). Conceptos de Administración estratégica. (14a Ed). Naucalpan de Juárez, Pearson Education, México.
- De Legge, Eric. La Moutarde de Dijon tomado el 20 de junio de 2017 de: <https://www.journaldunet.com/economie/agroalimentaire/les-faux-produits-du-terroir/moutarde-de-dijon.shtml>
- Estudios Agroeconómicos, tomado el 15 de julio de 2018 de: [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/indice\\_producto/produktividad.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/indice_producto/produktividad.pdf)
- Estratificación de Nivel Socioeconómico. INEC tomado el 15 de junio de 2018 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- Falconí, Juan. 2017 Recuperado el 15 de junio de 2017 de: <http://www.eluniverso.com/opinion/2017/05/24/nota/6197374/politica-comercial-cambio-e-innovacion>
- Garzón, Natalia; Kulfas, Matías; Palacios, Juan Carlos y Tamayo, Drichelmo. Evolución del Sector Manufacturero Ecuatoriano. INEC Edición mayo 2016.
- Guízar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones (4ta. Edición). Mc Graw Hill, México.
- Horngren, C.T.m Datar, S.M., Rajan, M.V. (2012). Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. Pearson Education, México.
- Horngren C., Harrison W., Suzanne M. (2010). Contabilidad, (8a. Ed.). Pearson Education, México.
- Índice Riesgo País Ecuador. BCE tomado el 15 de julio de 2018 de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/1602171408/OpenDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Índice de Páginas Web en Ecuador, Alexa, tomado el 15 de diciembre de 2017 de: [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB. Redacción Ekos, 2017, Recuperado el 27 de junio de 2017 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>

Industria de Alimentos y Bebidas: La Mayor Industria del País. Edición Ekos febrero 2018 tomado el 23 de julio de 2018 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Inflación en el Ecuador. INEC recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/Reporte\\_inflacion\\_201712.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/Reporte_inflacion_201712.pdf)

Inflación Ecuador. BCE tomado el 15 de julio de 2018 de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>

Iranzo, Silvia. Introducción al Riesgo-País. Banco de España 2008.

Jones, Gareth R. Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones, Quinta Edición. Pearson Education 2008.

Kotler P., Armstrong G. (2013). Fundamentos de marketing. (11a Ed). Naucalpan de Juárez, Pearson Education, México.

Kotler P., Lane K. (2012). Dirección de marketing. (14a Ed). Naucalpan de Juárez, Pearson Education, México.

Monteros Guerrero, A.; Sumba Lusero, E.; Salvador Sarauz, S. Productividad Agrícola en el Ecuador. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca 2015.

PIB Ecuador. BCE tomado el 15 de julio de 2018 de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

Población con Acceso a Internet, recuperado el 30 de junio de 2017 de:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/20/nota/4892016/46-poblacion-tiene-acceso-internet>.

Proyecciones de Hogares hasta 2020. INEC tomado el 12 de diciembre de 2017 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Rosero M, José. Revista de Estadística y Metodologías. INEC Edición octubre 2015.

Ross, S., Westerfield R. y Jaffe J. (2012). Finanzas Corporativas. McGraw Hill, México.

Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A. y Strickland, A. J.III. (2012). Administración Estratégica 12a Edición. McGraw Hill, México.

## **ANEXOS**



## Anexo 1: Producto Interno Bruto

Año	Trimestre	PIB TRIMESTRAL Miles de US dólares (Corrientes)	PIB TRIMESTRAL Miles de US dólares de 2007 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-4 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-1 (Constantes)
2016	T1	24.275.798	17.094.720	-4,0	-1,3
	T2	24.836.467	17.240.451	-1,7	0,9
	T3	24.741.397	17.233.968	-1,5	0,0
	T4	24.980.310	17.499.319	1,0	1,5
2017	T1	25.419.585	17.558.804	2,7	0,3
	T2	25.716.268	17.757.789	3,0	1,1
	T3	25.695.271	17.803.378	3,3	0,3
	T4	26.225.497	18.019.265	3,0	1,2
2018	T1	26.471.160	17.895.076	1,9	-0,7

2015 (sd) Semi definitivo      2016 (p) Provisional      2017 (prel) Preliminar

ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Figura 14: PIB Ecuador tomado de BCE.

## Anexo 2: Inflación General Ecuador por Meses

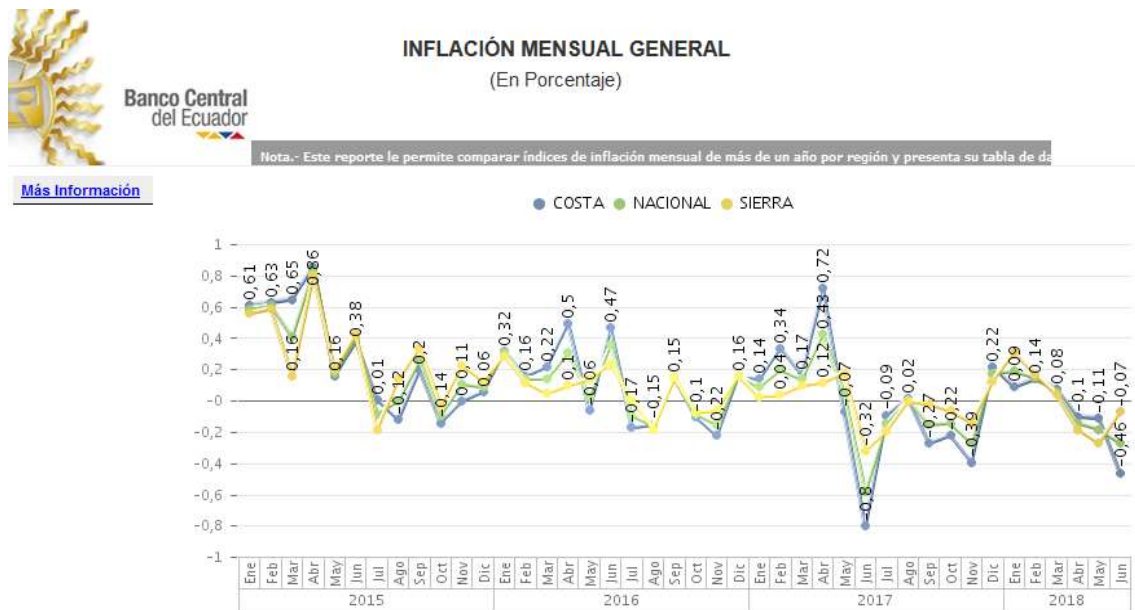


Figura 15: Inflación Ecuador tomado de BCE.

## Anexo 3: Índice Riesgo País Ecuador 2018



Banco Central  
del Ecuador

## RIESGO PAÍS - EMBI

Indice



Figura 16: Riesgo País tomado de BCE.

## Anexo 4: Matriz FODA de la Empresa

### FORTALEZAS:

1. Investigación y Desarrollo, en crecimiento para producción agrícola realizada en el último año.
2. Facilidad de Integración hacia atrás, para el Manejo de la Cadena de Valor ya que la organización cuenta con la producción propia desde la Hacienda El Pedregal
3. Las características especiales del producto final hacen que exista diferenciación y eso facilita la incursión en un mercado específico.
4. No se requiere tecnología de última generación.
5. Posibilidad de adecuar la producción e incrementarla según las demandas del mercado.
6. Personal con amplia experiencia en el cultivo y cuidado de la mostaza.
7. Cuenta con una estructura organizacional flexible, la cual permite que todos interactúen entre sí, sin tener barreras de comunicación.

### DEBILIDADES

1. Ser nuevos en el mercado.
2. Sin capacidad para economías de escala, lo que obstaculiza los pedidos con proveedores.
3. Débil cadena de distribución y fuerza de ventas.
4. Salarios bajos, por ser una empresa que está iniciando.

5. Bajo flujo de efectivo debido a extensos periodos de crédito entregados a los distribuidores.
6. Poca inversión para publicidad.
7. No se cuenta con un plan financiero sólido a largo plazo.

## OPORTUNIDADES

1. Facilidad de Incursión en el Mercado para productos nacionales.
2. Facilidad de financiamiento a través de entes privados dedicados a apoyo al emprendimiento
3. Crecimiento de la población urbana en Quito.
4. Creciente demanda de productos elaborados en Ecuador.
5. Incremento de demanda de productos complementarios en el sector alimenticio.
6. Incentivos tributarios para empresas que reinvierten sus ganancias.
7. Mercado vigente susceptible de explotación.

## AMENAZAS

1. Marco legal y normativo complejo y cambiante para la industria alimenticia.
2. Economía de Escala en aumento, debido a firmas nacionales e internacionales.
3. Incremento de la competencia en el sector.
4. Competencia de otros productos fuertemente sustitutos.
5. Los consumidores no son fieles a la marca, sino al precio.
6. La empresa no puede competir en precios bajos, porque no maneja economías de escala.
7. Incremento de personas con tendencia a comer saludable, es decir alimentos no procesados.

## Anexo 5: Administración de Procesos

### PROCESOS CENTRALES

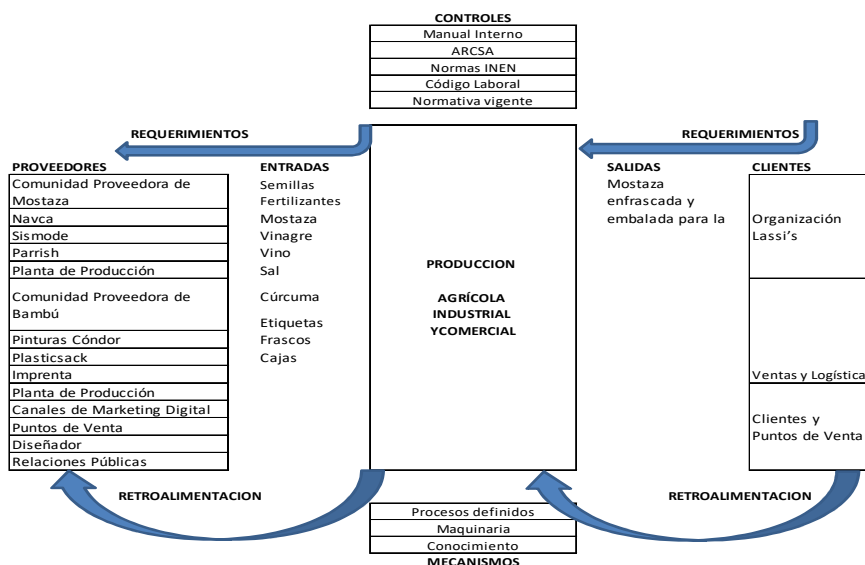


Figura 17: Procesos Centrales

**PROCESO GOBERNANTE**

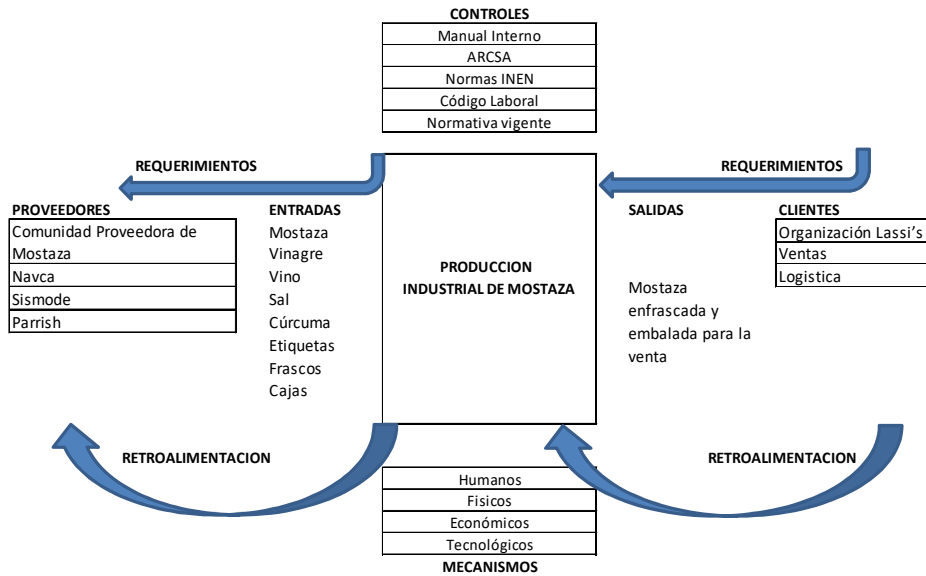


Figura 18: Proceso Gobernante

**Anexo 6: Mapa Estratégico**

Tabla 10: Mapa Estratégico

<b>Plan Estratégico Agrícola</b>	<b>Mejoramiento Continuo</b>	Mejorar y Optimizar Procesos Productivos
		Mejorar Prácticas de Siembra
		Incrementar la producción de la materia prima mediante un adecuado asesoramiento de fertilización en el cultivo.
		Mejorar Control de Plagas
	<b>Investigación y Desarrollo</b>	Mejorar Rendimientos de Cultivo mediante Investigación
		Mejorar las variedades sembradas
		Investigar nuevas variedades a adaptar a Ecuador
	<b>Agrícola Financiero</b>	Mejorar variedades locales
		Acceder a un crédito a corto plazo para mejorar el proceso de riego en el cultivo.

<b>Plan Estratégico de Marketing y Ventas</b>	<b>Correlación con los consumidores</b>	Realizar una degustación del producto en tiendas y autoservicios de mayor influencia.
		Crear políticas bien definidas sobre el servicio al cliente.
		Redes Sociales para comunicación recíproca con los consumidores.
		Elaborar una línea específica de productos para el sector vegetariano del mercado.
	<b>Estrategia de Posicionamiento</b>	Desarrollar un producto con especias de uso masivo, enfocado a un mercado más popular.
		Incrementar el aporte para publicidad y de esta manera enfocarse en la calidad del producto.
		Realizar alianzas estratégicas con líneas de restaurantes posicionados en el mercado.
		Intervenir en ferias de alimentos para ganar nuevos mercados.
	<b>Estrategia de Conocimiento del Mercado</b>	Realizar un análisis de mercado, el cual identifique las tendencias alimenticias de la ciudad.
	<b>Estrategia de Distribución</b>	Mediante un crédito, comprar 1 camioneta más para la distribución del producto.
Capacitar mejor a la fuerza de ventas, haciendo énfasis en que la calidad del producto es superior a la competencia.		
<b>Plan Estratégico Industrial</b>	<b>Mejoramiento Continuo</b>	Mejorar todas las etapas del proceso industrial constantemente con tecnología de punta.
		Mejorar el proceso de producción con la implementación de un sistema de procesos el cual permita identificar desperdicios.
	<b>Optimización</b>	Realizar un análisis financiero para determinar si mediante un crédito, la empresa puede adquirir mas maquinaria
<b>Plan Estratégico Administrativo</b>	<b>Estrategias Administrativas</b>	Manejo Administrativo Descentralizado
		Realizar un Plan Financiero el cual permita incrementar las ventas.
		Solicitar asesoría del sector financiero para la implementación de un buen sistema contable el cual nos ayude a reducir los costos.
<b>Plan Estratégico RRHH</b>	<b>Capacitación continua durante el año, a todo el personal y sus diferentes áreas</b>	Al personal que por su cuenta, se inscriba en cursos de capacitación que tengan que ver con el giro del negocio, se le cubrirá el 50% de los costos del curso.
		Al personal que apruebe los cursos de capacitación brindados por la empresa o particulares, con calificaciones del 90% se les compensara con una bonificación.
		Al personal con mayor reconocimiento en base a metas y objetivos cumplidos, se le enviara sin costo a una capacitación internacional, con alguno de nuestros proveedores.
	<b>Equipos de trabajo.</b>	Es importante desarrollar equipos de trabajo, así las personas se sienten más comprometidas al ser parte de un equipo que tiene un objetivo en común
		Los líderes de equipo, serán rotativos, de esta manera se motiva a que las personas puedan cambiar mejorar o aportar nuevas ideas para su equipo.
		Los líderes de los equipos, serán elegidos por su propio equipo, de esta manera, tendrán la opción de elegir a la persona con quien mejor han podido funcionar como equipo.
	<b>Estamos convencidos que las personas si trabajan eficiente e inteligentemente desempeñan una mejor función que por horario de trabajo.</b>	Cursos de motivación y buen desempeño de funciones.
		Cursos de liderazgo que permitan al personal, desarrollarse para liderar sus equipos
		Capacitar al personal en todas las funciones que comprende su área de trabajo, de esta manera el personal puede ser poli funcional y dar soporte en toda su área de trabajo.
	<b>Salarios y remuneraciones: Estos se pagan acorde a la tabla sectorial del ministerio de trabajo, los contratos están legalizados en el ministerio del trabajo y afiliados al IESS.</b>	Se plantea un plan de recompensas en base a la superación de metas establecidas.
Si por buen manejo de fertilizantes, control de tiempos de siembra, etc., se excede la producción esperada, el personal a cargo obtendrá una bonificación.		
		En el área de producción, el personal será bonificado, si los procesos de calidad, envasado, etiquetado, son cumplidos en base a los estándares requeridos por la empresa sin que estos excedan los tiempos permitidos.

## Anexo 7: Formato de la Encuesta

Por favor establezca su género. Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Cuál es su rango de edad.

a. 15-20

- b. 20-30
- c. 30-40
- d. 40-50
- e. 50-60
- f. 60 en adelante

¿En que parte de la ciudad vive?

- a. Centro Norte
- b. Valle de Cumbaya/Tumbaco
- c. Valle de los Chillos
- d. Centro
- e. Sur
- f. Norte
- g. Otro (especifique)

¿Dónde realiza principalmente sus compras?

- a. Supermaxi/Aki
- b. Mi Comisariato
- c. Santa María
- d. Tía
- e. Tienda del Barrio
- f. Mercado Tradicional (Iñaquito/Santa Clara/San Roque)

¿Consume usted salsas y condimentos en sus comidas?

- a. Si
- b. No

¿Dónde consume usted más salsas y condimentos?

- a. Hogar
- b. Trabajo
- c. Restaurante
- d. Otro (Especifique)

¿Cuáles son sus salsas favoritas? (Marcar más de una, ordenando de más importante a menos importante)

- a. Salsa de Tomate
- b. Mayonesa
- c. Mostaza
- d. Salsa BBQ
- e. Salsa Ranch
- f. Otro (Especifique)

¿En qué tipo de envase consume sus salsas?

- a. Frasco/botella de Vidrio
- b. Envase de Plástico de Plástico
- c. PET (Squisy)
- d. Doypack (Fundita con válvula)
- e. Sachet (Fundita Chiquita)
- f. Primero Frasco/PET y después relleno con fundita
- g. Otro (Especifique)

¿Cada cuánto tiempo más o menos compra usted su salsa favorita?

- a. Semanalmente
- b. Quincenalmente
- c. Mensualmente
- d. Trimestralmente
- e. Otro (Especifique)

¿En qué es lo que más se fija usted cuando compra una salsa? Ordene en orden de importancia siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante.

- a. Calidad
- b. Marca
- c. Precio
- d. Cantidad
- e. Presentación/Imagen

f. Que el envase sea reusable

¿Dónde recibe usted de mejor manera publicidad de empresas?

- a. Redes sociales
- b. Recomendaciones de conocidos
- c. Radio
- d. Televisión
- e. Prensa Escrita

¿Qué redes sociales utiliza usted con más frecuencia?

- a. Facebook
- b. Twitter
- c. Instagram
- d. Snapchat
- e. Otro (Especificar)

¿Ha probado o consume mostaza tipo Dijon, mostaza de sabor fuerte de la que existen muchas variedades, hecha a partir de granos de mostaza negra o café, de vinagre, de sal y de ácido cítrico, además de agua?

- a. Si
- b. No

¿Si se le presentara a usted la posibilidad de consumir una 'Dijonnaise', mayonesa con mostaza Dijon, lo haría?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

- a. No me gusta la Mostaza.
- b. No me gusta la Mayonesa.
- c. No me atrae el concepto de la salsa
- d. Otro (Especifique)

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alrededor de 350g este producto en una botella tipo squisy?



- a. \$2.50-\$3.00
- b. \$3.00-3.50
- c. \$3.50-\$4.00
- d. \$4.00-\$4.50
- e. \$4.50-\$5.00

¿Tiene alguna sugerencia?

### **Anexo 8: Entrevista a Expertos**

Los expertos a entrevistar a profundidad son dos, un Chef y un Ingeniero de Alimentos. El Chef es Diego Miño, Chef de la USFQ, y la ingeniera de alimentos es Solange Pérez, profesional independiente.

En la entrevista a profundidad con el chef Diego Miño se va a tratar temas del producto, por ejemplo, formulaciones, texturas deseadas, usos que se le puede dar desde el punto de vista de un Chef profesional, tipos de comida, opciones de maridaje para la salsa, y todo lo que se pueda hablando con el chef desde el punto de vista de uso del producto en una conversación informal y abierta, buscando hacia dónde va la conversación.

En la entrevista a profundidad con la ingeniera Solange Pérez, se va a tratar temas relacionados con los requerimientos legales, normativa INEN, requisitos de la ARCSA, características de la industria, estabilidad del producto, sugerencias de manejo del mismo, caducidad, riesgos, transporte, tipo de almacenamiento, uso de preservantes, etc.

### **Anexo 9: Focus Group**

Se espera hacer un grupo focal con personas de diferentes edades, perfiles y características para que exista diversidad en el grupo focal. Se lo llevará a cabo en el restaurante Sloppy Joe's, un día entre semana, a medio día o a media tarde para no interferir con las horas de actividad del restaurante, y a su vez utilizar el espacio para poder conversar con los asistentes. El número de personas estimado es de 6. Se convocará las personas de la siguiente manera:

-Estudiante, egresado o Chef de hasta 25 años de edad, género no importa.

- Ama de casa de 40 años de edad en adelante, género femenino.
- Profesional independiente que viva solo, género indistinto, de 30-40 años de edad.
- Una persona de una pareja joven casada, sin hijos.
- Chef de 25-40 años de edad en adelante.
- Cocinero Amateur, edad y género indistinto, preferible persona masculina sobre los 50 años.

Para este grupo focal nos vamos a enfocar en los resultados obtenidos de las respuestas en cuanto a las opciones de manejo de envases. Se va a dar especial énfasis en la observación y la manipulación de los distintos envases por parte de las personas invitadas, así como los sabores y las texturas y las opiniones y discusión que se genere.

### **Anexo 10: Guion del Grupo Focal**

Buenos \_\_\_\_\_, primero que nada gracias por haber aceptado nuestra invitación al 'focus group', yo soy Juan José y voy a moderar esta conversación. Esto es para un trabajo de titulación de la UDLA y a su vez para ver la posibilidad real que este producto salga al mercado. La reunión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos y será grabada con fines académicos. Por la parte de la grabación no se preocupen ya que será utilizada únicamente para soporte de este grupo focal, y sus opiniones en ningún momento serán compartidas con terceras personas.

Por favor digan todo lo que se le venga a la mente, todo es importante. La única regla es no interrumpir a la persona que está hablando, pero todos los puntos de vista son relevantes. Aquí no hay respuestas equivocadas, solamente puntos de vista y todos son válidos.

Primero que nada, presentémonos: tenemos dos minutos por persona empezando a mi izquierda para decir nuestro nombre, que hacemos, dónde vivimos, que edad aproximada tenemos, dónde vivimos y un pasatiempo.

## Organización de lo General a lo Particular

(Bocaditos de distintos tipos que van con la salsa a analizar en la mesa, al igual que otras salsas en otras presentaciones)

1. ¿Qué tal cómo les está yendo?
2. ¿Qué hacen para divertirse?
3. ¿En qué tipo de gastos divides tu presupuesto?
4. ¿Qué tipo de comida te gusta?
5. ¿Qué consideras comida rápida, comida lenta, comida chatarra?
6. ¿Qué piensas de los restaurantes?
7. ¿Cuánto gastas cuando comes afuera?
8. ¿Cuántas veces comes en casa, afuera o universidad?
9. ¿Qué tipo de comida prefieres en un restaurante?
10. Cuando sales a comer, ¿Qué tiempo le dedicas al horario de comida?
11. ¿Si estas cocinando en tu casa, que tipo de cosas te gustan cocinar?
12. ¿Por qué razones decides comer afuera?
13. ¿Por qué motivos sales a comer afuera?
14. ¿Con quién sales a comer afuera?
15. ¿Con qué frecuencia varías tu selección de comida en casa?
16. ¿Con qué frecuencia varía tu selección de restaurante?
17. ¿Con que frecuencia comes lo mismo?
18. ¿Cómo eliges qué comer?
19. ¿Qué tan importantes son las salsas y los condimentos en tu alimentación?
20. ¿Qué tipo de salsas te gustan?
21. ¿De las salsas que están en la mesa, cuales has consumido?
22. ¿Cuál de estos empaques te llama más la atención?
23. ¿Es importante para ti la variedad de salsas y condimentos en tu casa o en un restaurante?
24. ¿Cuáles son los estándares de calidad que prefieres al elegir una salsa?

25. ¿Qué tan importante es que el envase sea reusable?
26. ¿Qué haces después con los envases?
27. ¿Por qué quedaría grabado en tu memoria una salsa?
28. ¿Qué debería de tener una salsa para que le seas leal?
29. ¿Qué piensas de una salsa 'Dijonnaise'? (Explicación de Mostaza Dijon y Mayonesa)
30. ¿Consideras saludable una 'Dijonnaise', que prefieres, light o normal?
31. ¿Qué tipos de texturas te gustan en tus salsas?
32. ¿Qué sabores y colores te gustan?
33. ¿Cuál considerarías competencia de una salsa 'Dijonnaise'?
34. ¿Cómo evaluarías a dichas competencias por sus atributos positivos o negativos?

(Entrega de Salsa 'Dijonnaise' con opciones de artes, y con opciones de envase de acuerdo a los resultados de la encuesta)

35. De los siguientes artes y presentaciones, ¿Cuál consideras el más atractivo para una 'Dijonnaise'?
36. Del que consideras el más atractivo, ¿A qué te recuerda?
37. Del menos atractivo, ¿Por qué no te gusta?
38. Si pudieras realizar alguna modificación, en cuanto al arte y envase que consideras más atractivo ¿Qué tipo de cambios harías?
39. ¿Qué piensas o que te recuerda la palabra "Dijonnaise"?
40. ¿Consumirías esta salsa si la encuentras en percha o en un restaurante?
41. ¿Le harías algún cambio?

Muchas gracias por su tiempo y su ayuda en este grupo focal. Les queremos entregar un regalo por su tiempo, así como por su ayuda.

