



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN
ADEREZO SUSTITUTO A LA MAYONESA, BAJO EN GRASA Y A BASE
DE PROTEÍNA DE SOYA EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

STEFANY MISHIEL ENRIQUEZ HERNÁNDEZ

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN ADEREZO SUSTITUTO
DE LA MAYONESA, BAJO EN GRASA Y A BASE DE PROTEÍNA DE SOYA
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Finanzas

Profesor Guía
Herman Spitzer MSc

Autor
Stefany Mishel Enriquez Hernández

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Stefany Mishel Enriquez Hernández, en el semestre 2018-2, 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”.

HERMAN SPITZER

C.I. 1753419397

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito, de la estudiante Stefany Mishel Enriquez Hernández, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

EDUARDO VICENTE GALLEGOS CHÁVEZ
C.I. 1704951894

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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”.

STEFANY MISHIEL ENRIQUEZ HERNÁNDEZ

C.I. 1724067820

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme salud y vida. A mi familia que me acompaña en cada paso y decisión que tomo, quienes me han dado fuerzas para seguir luchando por mis sueños y quienes han estado siempre con sus brazos abiertos ante mí. A mis maestros quienes han sido pilar fundamental para cumplir esta meta. Y a mis compañeros, quienes han vivido conmigo todo este camino.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres, Milton y Jaqueline. Gracias por ser la luz en mi camino, el motivo de infinitas alegrías y por cada esfuerzo por brindarme lo mejor. A mis hermanas, Evelyn, Karla y Sheylee, quienes son el motor de mi felicidad y quienes llenan de regocijo mi corazón. ¡Todo esto es por ustedes!

RESUMEN

Al Gusto Cía. Ltda., elabora y comercializa Sayonesa, un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya, brindando al mercado quiteño una opción saludable y nutritiva.

De acuerdo a la investigación de mercado se determinó que el proyecto debe enfocarse en hombres y mujeres que oscilen entre las edades de 15 años y 54 años, residentes en la ciudad de Quito y que cuyos ingresos sea medios, medios altos y alto. De esta manera, el tamaño del mercado potencial para el aderezo vegetal a base de proteína de soya es de 126,338 personas. Por lo tanto, con las estrategias establecidas se espera llegar inicialmente al 6% del mismo, siendo así, el número de unidades a producir será de 6317 unidades de aderezo.

En el plan de marketing se concluyó que la estrategia general a emplearse será la de diferenciación, debido a que el producto ofrece características innovadoras en el mercado. Por ende, se creará fidelización en los clientes ya que el producto será elaborado con insumos de alta calidad y de origen vegetal. Se ofrecerá mayores beneficios por un mayor precio, ya que de acuerdo al estudio se determinó que los consumidores relacionan las variables precio y calidad. Además, el aderezo será accesible para los consumidores ya que se lo distribuirá en los principales supermercados de la ciudad de Quito. Por otra parte, se generará publicidad virtual mediante redes sociales y páginas web de manera permanente, degustaciones en supermercados y propagandas comerciales mediante la televisión nacional.

Para concluir, mediante el análisis financiero se determinó que el plan de negocios genera ganancias desde el primer año de operaciones. El valor presente neto para el proyecto y para el inversionista son USD 50,392.80 y USD 46,515.55, respectivamente. Además, las tasas internas de retorno para el proyecto y para el inversionista son 11.13% y 13.44% siendo ambas mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM por ende el plan de negocios es factible.

ABSTRACT

Al Gusto Cía. Ltda., elaborates and commercializes Sayonesa, a substitute dressing of mayonnaise, low in fat and based on soy protein, offering on Quito's market a healthy and nutritious option.

According to the market research, it was determined that the project should focus on men and women between the ages of 15 and 54, residents on Quito's city, whose income is medium and high. In this way, the size of the potential market for vegetable dressing based on soy protein is 126,338 people. Therefore, with the established strategies it is expected to reach initially 6% of the same, thus, the number of units to be produced will be 6317 units of dressing.

In the marketing plan it was concluded that the general strategy to be used will be that of differentiation, because the product offers innovative features in the market. Therefore, customer loyalty will be created since the product will be made with high quality inputs and plant origin. Greater benefits will be offered for a higher price, since according to the study it was determined that consumers relate the price and quality variables. In addition, the dressing will be accessible to consumers as it will be distributed in the main supermarkets of the city. On the other hand, virtual advertising through social networks and web pages will be generated permanently, tastings in supermarkets and commercial advertisements through national television.

To conclude, through financial analysis it was determined that the business plan generates profits from the first year of operations. The net present value for the project and for the investor are USD 50,392.80 and USD 46,515.55, respectively. In addition, the internal rates of return for the project and for the investor are 11.13% and 13.44%, both being higher than the WACC and CAPM discount rates, therefore the business plan is feasible.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	10
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1 Investigación Cualitativa	19
3.1.1 Entrevistas a expertos	19
3.1.2 Grupo Focal	22
3.2 Investigación Cuantitativa.....	23
3.2.1 Encuestas.....	24
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
4.1 Descripción Oportunidad de Negocio.....	29
5 PLAN DE MARKETING	31
5.1 Estrategia General de Marketing	31
5.1.1 Mercado Objetivo.....	31
5.1.2 Propuesta de Valor	32
5.2 Mezcla de Marketing	34
5.2.1 Producto	34
5.2.2 Precio.....	37
5.2.3 Plaza.....	41
5.2.4 Promoción.....	43
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	46
6.2. Plan de Operaciones	48
6.3. Estructura Organizacional.....	54
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	56
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	56
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	58
7.3 Proyección de estados financieros.....	60
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	63
7.5 Índices financieros	64
8 Conclusiones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	73

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el sobrepeso y la obesidad son la acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser dañina para la salud. Además, las dos causas principales para el padecimiento del sobrepeso y la obesidad son: el aumento en el consumo de alimentos de alto contenido calórico y un descenso en la actividad física, es decir, sedentarismo en el diario vivir. (OMS, 2017)

En el año 2014, se realizó la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), que expuso que aproximadamente el 63% de los adultos ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad. Es decir, 6 de cada 10 personas de entre 19 y 59 años padecen este problema, generando el riesgo a desarrollar enfermedades crónicas no transmisibles, consideradas como una de las primeras causas de muerte en Ecuador. (INEC, 2014)

En consecuencia, según la agencia Mintel, las preferencias de los ecuatorianos en la industria alimenticia se han modificado debido a que desean poseer mejores hábitos de consumo por motivos de salud, bienestar personal y por el ritmo de vida actual. (MINTEL, 2018)

Siendo así, las personas buscan productos saludables pero a su vez con características innovadoras. Por este motivo, en los estratos económicos medios y altos, se evidenció un crecimiento del 8% en el consumo de alimentos *premium*, se los denomina de tal forma debido a que poseen características especiales, de calidad superior a la media, es decir, los mismos se encuentran relacionados con brindar una mejor experiencia de consumo. (Kanta Worldpanel, 2017)

Por ende, el plan de negocio ofrece la idea de la creación de un aderezo saludable sustituto de la mayonesa tradicional, enfocado en personas que

busquen consumir productos con ingredientes de tipo vegetal. El aderezo será bajo en grasas, no poseerá huevo y será realizado a base de proteína de soya, aportando importantes fuentes de proteínas, aminoácidos y aceites al cuerpo humano, generando un alto valor nutricional al consumidor. Además, el consumo de soya es recomendado para la prevención de enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer y obesidad. (Sáenz, et al., 2007)

1.1.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno externo, en el ámbito político, económico, social y tecnológico y así mismo un análisis de la industria para conocer factores que pueden afectar positiva y negativamente al desarrollo de la empresa.
- Estudiar al potencial cliente de la empresa mediante una investigación cualitativa y cuantitativa de mercado, utilizando métodos como entrevistas a expertos, grupo focal y encuestas.
- Determinar la oportunidad del negocio mediante resultados encontrados en los análisis externos e internos.
- Elaborar un plan de marketing basado en estrategias que generen resultados positivos para la empresa, tomando en cuenta el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
- Definir la filosofía de la compañía, mediante la creación de su misión, visión y objetivos a corto y largo plazo; y la estructura organizacional de la empresa.
- Desarrollar una evaluación financiera para determinar la rentabilidad de la empresa tomando en cuenta ingresos, costos, gastos, inversión, capital, entre otros criterios financieros.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Al analizar el entorno externo se identifica y evalúa las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual. De este modo, se puede determinar oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, para así formular estrategias para el éxito de la misma. (David, 2013)

2.1.1 Entorno externo

El análisis PEST toma en cuenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

A continuación se muestra el impacto para el proyecto de acuerdo a la calificación de cada variable:



- **Análisis Político-Legal**

Tabla 1. Análisis Entorno Político-Legal

	Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Político-Legal	Facilidad de hacer negocios	El Banco Mundial, en su reporte anual del ranking Haciendo Negocios 2018, que mide la facilidad que poseen inversionistas y empresas para funcionar y hacer negocios en 190 países evaluados, determinó que Ecuador se encuentra en el lugar 118, bajando cuatro puestos a comparación del año 2016. Esto se debe a que en el país toma diecisiete semanas el llenado de formularios tributarios y pago de impuestos, siendo hasta tres veces más tiempo que el de países vecinos. (Banco Mundial, 2017). Esto genera que los inversionistas se desalienten en destinar su dinero a empresas locales.	Amenaza	

	Buena práctica comercial	En el año 2014, la Superintendencia de Control de Poder de Mercado emitió el manual de buenas prácticas comerciales donde consta que como mínimo el 15% de los productos en perchas de supermercados y/o similares y sus proveedores debe ser de origen nacional. (Ministerio Coordinador de Producción, 2017)	Oportunidad		
	Reglamento de etiquetado	El Ministerio de Salud Pública, en el año 2014, en su Acuerdo Ministerial No. 5103, estableció el reglamento de etiquetado de alimentos procesados para consumo humano, el mismo garantiza el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de los alimentos. (Ministerio de Salud Pública, 2014). Además, la consultora Kantar Worldpanel, en su encuesta <i>Consumer Insight 2014</i> , determinó que los hogares ecuatorianos prestan mayor atención en el etiquetado de: gaseosas, yogur, mantequilla, mayonesa y pan de molde. (Kantar Worldpanel, 2014). En el Anexo 1 se puede observar las cantidades establecidas para considerar si el porcentaje de sal, azúcar y grasas totales es bajo, medio o alto en el producto.	Oportunidad		
	Exoneración de Impuesto a la renta para nueva inversión	Según el artículo 9 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del Ecuador (LORTI) se señala que las sociedades que se constituyan con el objetivo de realizar inversiones nuevas y productivas serán exoneradas durante cinco años de pagar el impuesto a la renta, los cinco años se contarán desde el primer año que se genere ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. (SRI) Lo cual genera un incentivo hacia las nuevas empresas con este beneficio tributario.	Oportunidad		

- **Análisis Económico**

Tabla 2. Análisis Entorno Económico

	Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Económico	Producto Interno Bruto	De acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE), el país presentó una tendencia a la baja en su Producto Interno Bruto (PIB) desde el año 2012 hasta 2016, llegando en 2016 a poseer un crecimiento negativo de -1.5%, esto fue a causa de la recesión económica a nivel mundial, los bajos precios del petróleo, deuda pública del país y otros. Sin embargo, en el año 2017, el país presentó un crecimiento de 3.8% debido al aumento de las exportaciones y al incremento del gasto del consumo final de los hogares y del gobierno. Siendo así, en valores corrientes, el PIB fue de aproximadamente 26 millones de dólares. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018)	Amenaza	
	Industria Manufacturera dentro de la composición del PIB	Dentro de la composición del PIB ecuatoriano, en el año 2016, la actividad con mayor peso fue la industria manufacturera con un 15%, seguida del comercio y la construcción con 10% cada uno. Siendo la principal actividad manufacturera la industria de alimentos, tenemos con un peso de 23% la elaboración de bebidas, seguida de productos cárnicos con un 22% y con una participación de 13% se encuentran otros productos alimenticios, en la cual se encuentra la elaboración de salsas líquidas o en polvo. La misma posee en los últimos años una tasa de crecimiento promedio de 3.4%. (EKOS, 2017)	Oportunidad	

	<p>Tasa de crecimiento de salsas líquidas o en polvo en función de sus ventas</p>	<p>De acuerdo a los datos obtenidos en la SUPERCIAS, la tasa de crecimiento de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera., desde el año 2013 hasta finales del año 2017 obtuvo un promedio de 4,66% aproximadamente. Dicha tasa se obtuvo de la variación de las ventas anuales promedio de las principales empresas de la industria en los últimos cinco años. En el Anexo 2, se detalla la información para la obtención de la misma.</p> <p>Esto genera una oportunidad para el negocio ya que se evidencia una tendencia al alza en el crecimiento de estos alimentos respecto al total de sus ventas anuales. (SUPERCIAS, 2018)</p>	<p>Oportunidad</p>		
	<p>Tasa de interés</p>	<p>Según el BCE, la tasa de interés activa para enero del 2018 fue de 7.72%. Lo cual muestra un decrecimiento de 3 puntos porcentuales a comparación del año 2017. (BCE, Tasa de interés, 2018)</p> <p>Lo cual representa una oportunidad debido a que endeudarse resulta menos caro ya que el costo del crédito es menor.</p>	<p>Oportunidad</p>		
	<p>Inflación</p>	<p>La inflación anual promedio de Ecuador desde 2007 hasta 2016 ha sido de 3.64%.</p> <p>Sin embargo, en el 2017 la misma obtuvo un valor negativo de 0.20%. (INEC, IPC, 2017). Esto indica una desaceleración en el crecimiento de los precios por un menor dinamismo en la economía por falta de demanda debido al desempleo, falta de inversión, expectativas del consumidor u otros factores.</p>	<p>Amenaza</p>		

- **Análisis Social**

Tabla 3. Análisis Entorno Social

	Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Social	Población	Ecuador posee una población aproximada de 16.526.175 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional constante de 1,56% durante los últimos tres años. Además, de la población, el 34,9% oscila entre los 0 y 14 años, el 60,6% oscila entre los 15 y 64 años y el 4,5% sobrepasa los 65 años de edad. Es decir, la mayoría de los ecuatorianos se encuentran en una edad jovial. (INEC, Estadística demográfica en el Ecuador)	Oportunidad	
	Composición del empleo	En el año 2017, la composición de empleo ecuatoriano posee mayor peso en agricultura, ganadería y caza y silvicultura con 26%, seguido de comercio con 19% y manufactura con un peso de 11%. (INEC, ENEMDU, 2017). Esto engloba que el sector manufacturero genera fuentes de empleo primordiales en Ecuador.	Oportunidad	
	Gasto de los hogares	En el año 2012, se realizó la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR), en la cual se determinó que del total de gasto de consumo de los hogares ecuatorianos el 24,4% es asignado para la adquisición de Alimentos y Bebidas no alcohólicas. De este porcentaje los hogares del área rural destinan el 32% a comparación del 22,6% que destinan los hogares urbanos en dicha categoría. (INEC, ENIGHUR, 2012)	Oportunidad	

	Hábitos de consumo	En el año 2014, se realizó la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), que expuso que 6 de cada 10 personas de entre 19 y 59 años padecen de sobrepeso y obesidad en el país. Lo cual ha generado un cambio en hábitos alimenticios para mejorar el estilo de vida y salud. (INEC, ENSANUT, 2014)	Oportunidad		
--	---------------------------	--	--------------------	--	--

- **Análisis Tecnológico**

Tabla 4. Análisis Entorno Tecnológico

	Variable	Análisis	Calificación	Impacto
Tecnológico	Maquinaria	Respecto al uso de tecnología el país cuenta con maquinaria destinada al envasado, tapado y etiquetado actualizada, basada en diferentes tecnologías, especialmente diseñadas para optimizar el proceso de empaque de cada producto; logrando líneas integrales, eficientes, confiables y fáciles de operar. Fuente especificada no válida..	Oportunidad	
	Constitución de compañías vía electrónica	Desde el año 2014, la Superintendencia de Bancos, Valores y Seguros (SUPERCIAS), estableció un proceso vía electrónica para la constitución de una compañía, de esta manera el proceso se vuelve más eficiente y eficaz ya que ahorra tiempo, dinero y recursos. (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014) En el Anexo 3 se detallan los pasos para la creación de una compañía vía electrónica.	Oportunidad	

	Inversión en tecnología Pequeñas y Medianas empresas (PYMES)	Según la encuesta Visión Pymes 2018, el 73% de PYMES que planean invertir lo destinarán a tecnología. Más del 50% adquirirá computadores o servidores. Un 30% invertirá en tecnologías móviles. Y un 20% comprará escáner, impresoras y copiadoras. (Vision Pymes 2018, 2018)	Oportunidad			
	Uso de redes sociales	Aproximadamente 8 millones de ecuatorianos poseen celular, lo cual representa el 50.75% del total de la población del país. De este porcentaje, el 26.83% de personas poseen un celular <i>Smartphone</i> , desglosando que cerca de 4 millones de personas, es decir, el 25.28% de la población utiliza redes sociales. (INEC, TIC'S, 2016). Generando así, una oportunidad para la industria, debido a que permite crear un canal de comunicación con el consumidor.	Oportunidad			

- **Relación entre variables**

Como se observa en la Figura 1, los aspectos con mayor peso en el plan de negocio son las variables sociales y tecnológicas, por ende, se deben aprovechar estas oportunidades creando estrategias adecuadas. Estas variables se relacionan debido a que la población del país en su mayoría es jovial y por esto utiliza cada día más la tecnología. Por otra parte, se debe tener cuidado y crear estrategias para las amenazas que presenta la industria en los aspectos político y económico. Estas variables están relacionadas debido a que el cambiante entorno político en Ecuador genera que la economía no sea estable.

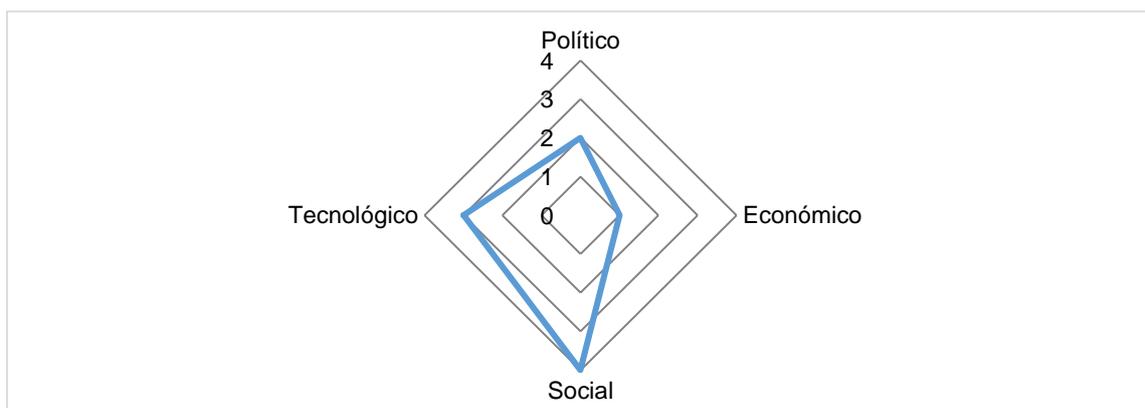


Figura 1. Valoración del diagnóstico Pest

2.1.2 Análisis de la industria

Un aspecto primordial del entorno es la industria en que una empresa compite ya que la estructura de la misma contribuye a determinar las reglas competitivas del juego y las estrategias a las que puede tener acceso la empresa. (Porter, Estrategia Competitiva, 2015)

Al Gusto Cía., Ltda., se encuentra en la industria manufacturera, con Código de Identificación Industrial Unificado (CIU) C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P, obteniendo una clasificación específica de CIU: **C1079.32 ELABORACIÓN DE SALSAS LÍQUIDAS O EN POLVO: MAYONESA, HARINA Y SÉMOLA DE MOSTAZA, MOSTAZA PREPARADA, SALSAS DE: TOMATE, AJÍ, SOYA, ETCÉTERA.** (INEC, CIU, 2012).

Las principales empresas que conforman dicha industria respecto al promedio de sus ventas en los últimos cinco años son las detalladas en la Figura 2. Como se evidencia en la misma las tres empresas líderes en el mercado son Alimentos Ecuatorianos Los Andes, Alimentos el Sabor y Marcseal con una participación de 31%, 30% y 28% respectivamente.



Figura 2 Composición de acuerdo a las ventas promedio de la industria de otros productos alimenticios.

De igual manera, se analizó la variación de crecimiento que las empresas de la industria han poseído durante estos últimos años de acuerdo a sus ventas netas. Llegando a la conclusión de que la industria tiende a un crecimiento a la alza. En la figura 3 se puede apreciar dicho resultado.

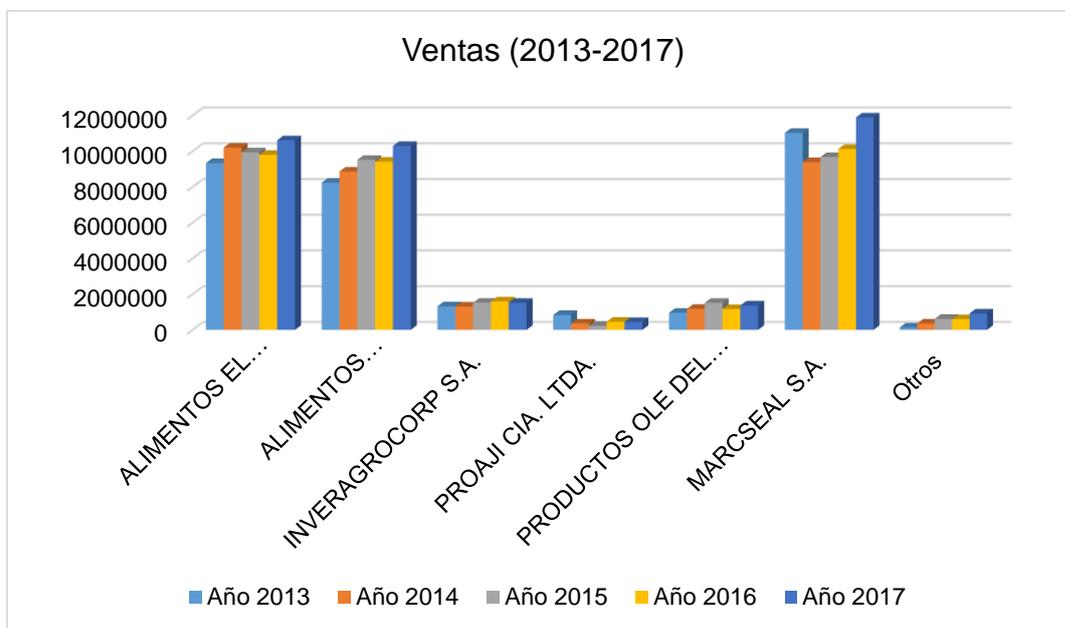
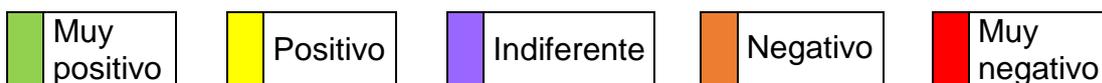


Figura 3 Ventas empresas de la competencia (2013-2018)

Siendo así, se determinó que la participación inicial de mercado que el proyecto alcanzará es aproximadamente del 6%, esto se concluyó a través del análisis del promedio del crecimiento en ventas que las empresas mencionadas anteriormente obtuvieron en sus primeros años de operación.

Por otra parte, se analizó a la industria con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para ello se determinó el impacto de cada factor planteado, para así determinar la intensidad total de cada fuerza.

A continuación se muestra la valoración correspondiente a cada nivel de impacto:



- **Poder de negociación de los clientes (Intensidad: Alta)**

Tabla 5. Análisis poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Factor	Análisis	Impacto				
	El grupo de clientes	En la industria cada cliente no realiza grandes volúmenes de compra del producto en relación con las ventas del proveedor.					
	Representación de costes	El producto constituye una parte pequeña de los costes de los clientes.					
	Productos estándar o indiferenciados	Los consumidores tienen la seguridad de que encontrarán otros proveedores del producto.					
	Costes cambiantes	El grupo posee bajos costes cambiantes, lo cual no liga al comprador a determinada empresa.					
	Información	El grupo posee toda la información del mercado tales como: demanda, precios del mercado, costes de proveedores, entre otros.					
Intensidad total poder de negociación de clientes		Alta					

- **Amenaza de productos sustitutos (Intensidad: Alta)**

Tabla 6. Análisis de la amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Factor	Análisis	Impacto			
	Productos sustitutos numerosos	Existen grandes cantidades de producto sustitutos. Los cuales imponen un techo a los precios que se pueden cobrar ya que limitan el rendimiento potencial del mercado. (Porter, Estrategia Competitiva, 2015). En el mercado existen productos sustitutos como salsa de tomate, salsa de soya, mostaza, ají, aderezos varios, entre otros.				
	Relación precio-desempeño	En la mayoría de casos los productos sustitutos en esta industria son para un mercado en general y no poseen una ventaja competitiva crucial a comparación de los demás.				
Intensidad total amenaza de productos sustitutos		Alta				

- **Rivalidad entre empresas actuales (Intensidad: Alta)**

Tabla 7. Análisis de la rivalidad entre empresas actuales

Rivalidad entre empresas actuales	Factor	Análisis	Impacto				
	Aumento de la capacidad en grandes incrementos	Existen economías de escala por parte de las grandes empresas multinacionales de la industria. Esto puede generar desestabilización en la oferta y la demanda del producto en el mercado.					
	Ausencia de diferenciación	Los productos no poseen numerosas características de diferenciación					
	Competidores numerosos o de igual fuerza	Según la SUPERCIAS, la industria para la elaboración de salsas líquidas o en polvo, con CIU C1079.32, está compuesta por 9 empresas en la provincia de Pichincha. (SUPERCIAS, 2018) Sin embargo, en esta categorización no se encuentran grandes líderes de marca debido a que su CIU es distinto ya que a su vez producen otro tipo de alimentos o productos. En el Anexo 4, se detalla la información de los competidores.					
	Competidores diversos	Los competidores en la industria son diversos, poseen diferentes tipos de estrategias y metas. Por ejemplo, la empresa Marceall, con su producto Marcello's, posee una estrategia de bajos costes. A comparación, de la empresa Alimec, con su producto McCormick, el cual posee una estrategia de más por más.					
Intensidad total rivalidad entre empresas actuales			Alta				

- **Poder de negociación de los proveedores (Intensidad: Baja)**

Tabla 8. Análisis poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los	Factor	Análisis	Impacto			
	Número de proveedores	Existen numerosos proveedores de la materia prima para la elaboración del producto. Según la SUPERCIAS, existen 20 empresas que se dedican netamente al cultivo de granos y				

	semillas de soya. Los proveedores de soya se encuentran ubicados mayoritariamente en las provincias de Guayas y Los Ríos. (SUPERCIAS, 2018)					
Productos sustitutivo entre proveedores	El grupo de proveedores está obligado a competir con otros productos sustitutos para vender en la industria.					
La industria	La industria en que se encuentra el producto es un cliente importante para el proveedor.					
Productos diferenciados	El grupo de proveedores no posee diferenciación en sus productos.					
Intensidad total poder de negociación de proveedores						Baja

- **Riesgo de nuevas empresas (Intensidad: Media)**

Tabla 9. Análisis de barreras de entrada

Barreras de entrada	Factor	Análisis	Impacto			
	Economías de escala	En la industria existen economías de escala que ayudan a reducir el costo por unidad cuando el volumen de producción aumenta. Esto obliga a las nuevas empresas a realizar inversiones altas en maquinaria.				
	Diferenciación de Productos	Existe lealtad de marca por parte de algunos consumidores. Por este motivo se deben realizar mayores inversiones para ganar la lealtad de los clientes de las empresas competidoras.				
	Necesidades de capital	Para la elaboración del producto no se debe invertir grandes recursos financieros.				
	Costes Cambiantes	Los costes que se generan por cambiar el producto de un proveedor por otro son bajos ya que los mismos no poseen productos diferenciados.				

	Acceso a los canales de distribución	Se debe persuadir a los canales de distribución mediante descuentos, bonificaciones y otros para garantizar la distribución del producto.				
	Política Gubernamental	Existen limitaciones que el gobierno emplea para el ingreso a la industria tales como licencias de producción y distribución, solicitud del RUC, inscripción de marca, registro sanitario, registro en el SRI y SUPERCIAS, entre otros.				
Intensidad total riesgo de nuevas empresas			Media			

- **Relación entre variables**

Como se puede observar en la Figura 4, después de analizar cada fuerza de Porter se llega a la conclusión de que los factores que se deben considerar de gran importancia es la rivalidad entre empresas actuales y la amenaza de productos sustitutivos debido a que la industria está conformada por empresas que acaparan la mayor parte del mercado y además, que las barreras de entrada permiten el rápido acceso a la industria, por ende el producto debe enfocarse en la diferenciación para así poder fidelizar a los clientes a nuestra marca, brindando mayores beneficios a los mismos.

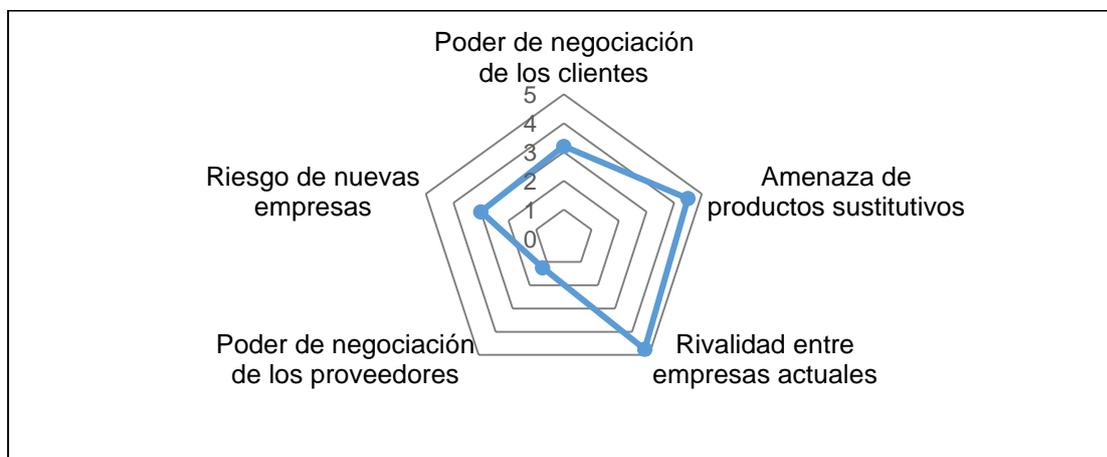


Figura 4. Valoración del diagnóstico de Porter para el plan de negocios

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz EFE permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

Tabla 10. Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Implementación del Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para consumo humano	0.1	4	0.4
2	Exoneración del Impuesto a la renta por los primeros cinco años para nuevas inversiones	0.045	3	0.135
3	Aplicación del manual de buenas prácticas comerciales	0.08	4	0.32
4	Alta participación de la industria manufacturera en la composición del Producto Interno Bruto	0.07	3	0.21
5	Los ecuatorianos se encuentran en edad jovial	0.075	3	0.225
6	Mejores hábitos nutricionales en ecuatorianos	0.1	4	0.4
7	El sector manufacturero genera empleo primordial en Ecuador	0.06	3	0.18
8	Inversiones en la mejora de tecnología	0.065	3	0.195
9	Cantidad numerosa de proveedores de materia prima.	0.09	4	0.36
Subtotal de oportunidades		0.685		2.425
Amenazas				
10	Puesto 118 en Ranking Haciendo Negocios, país complejo para funcionar y hacer negocios	0.035	1	0.035
11	Alto poder de negociación de los clientes	0.06	2	0.12
12	Gran cantidad de productos sustitutos	0.09	2	0.18
13	Concentración del mercado en grandes empresas	0.08	2	0.16
14	Inflación negativa por falta de dinamismo en la economía	0.05	1	0.05
Subtotal de amenazas		0.315		0.545
Valoración Total		1		2.97

En la matriz EFE, el peso ponderado total fue de 2.97, que se encuentra por encima del promedio, determinando que en la industria las oportunidades poseen mayor peso a comparación de las amenazas a las que se enfrenta el negocio.

Conclusiones análisis entornos

- El entorno político y legal es un factor primordial a la hora de la toma de decisiones de los inversionistas debido a que buscan estabilidad en el mercado y en el caso de Ecuador, este es bajo debido a que se posee un entorno volátil para los negocios. Sin embargo, en los últimos años, se han creado reglamentos, leyes y normativas que favorecen a los empresarios de pequeñas y medianas empresas del país impulsando a su crecimiento y mejora.
- Tras varios años de recesión económica el país está evidenciando una lenta recuperación en su economía. No obstante, el aumento del PIB en Ecuador generado por el mayor gasto del consumo final de los hogares es una oportunidad para el negocio debido a que genera mayor demanda en el mercado. Además, la tasa de crecimiento de la industria de acuerdo a las ventas se encuentra a la alza generando altas expectativas para el plan de negocios.
- Los aspectos sociales son positivos en el ámbito del negocio debido a que aproximadamente el 60% de la población se encuentra en edad jovial y por ende, experimentan con facilidad el consumo de ideas nuevas e innovadoras de productos. Además, la población ecuatoriana actualmente busca productos más saludables y que a su vez ofrezcan más beneficios, dando ventaja a los alimentos *premium* ya que los mismos son relacionados por brindar una mejor experiencia de consumo.
- Cada año el uso de la tecnología especialmente de redes sociales en el país aumenta, lo cual es favorable debido a que las empresas pueden enfocarse en estrategias digitales tales como interactuar con el cliente ya sea para brindar mayor información del producto, resolver quejas o problemas, conocer la opinión, servicio post venta, entre otros.
- El poder de negociación de los compradores es alto. Esto se debe a que en el mercado existe una amplia oferta de aderezos y los consumidores tienen la seguridad de que encontrarán otros proveedores del producto en

el mercado. Además, para el cliente los costes que representa cambiarse de una marca a otra son bajos.

- La amenaza de productos sustitutivos es alta. Sin embargo, en la mayoría de casos los productos sustitutos en esta industria son para un mercado en general por este motivo la diferenciación del producto debe ser notable, se debe brindar una buena propuesta de valor para así poder crear lealtad hacia la marca.
- En cuanto a la rivalidad entre empresas actuales es alta debido a que la concentración del mercado se encuentra en grandes empresas que ofrecen productos genéricos, por lo cual la empresa debe establecer el correcto nicho de mercado para el producto. Además, se deberá establecer las estrategias correctas para tener éxito ya que es una industria competitiva.
- El poder de negociación con los proveedores es bajo. Esto se debe a la gran cantidad de proveedores que existe en el mercado y a que los mismos no poseen productos diferenciados.
- Las barreras de entrada a la industria son medianas ya que existen grandes empresas establecidas en el mercado que poseen economías de escala. Sin embargo, los factores positivos para las empresas que desean entrar a la industria son que no se debe invertir grandes recursos financieros y que se puede cambiar de proveedor de materia prima con facilidad.
- De acuerdo al análisis realizado a las ventas promedio de las empresas de la competencia en sus primeros años de operación se determinó que la tasa de participación del mercado al inicio del proyecto será del 6%.
- El producto debe ser de calidad y para eso es necesario cumplir con lo ofrecido que es un aderezo vegetal bajo en grasa, exento de huevo y a base de proteína de soya, es primordial establecer una estrategia para entrar a los canales de distribución correctos para así poder llegar a los clientes potenciales.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se basa en la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, 2014)

3.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron tres entrevistas a expertos relacionados en la industria de la elaboración de salsas líquidas o en polvo para así conocer información primordial del sector para determinar la factibilidad del plan de negocio.

- Primera entrevista

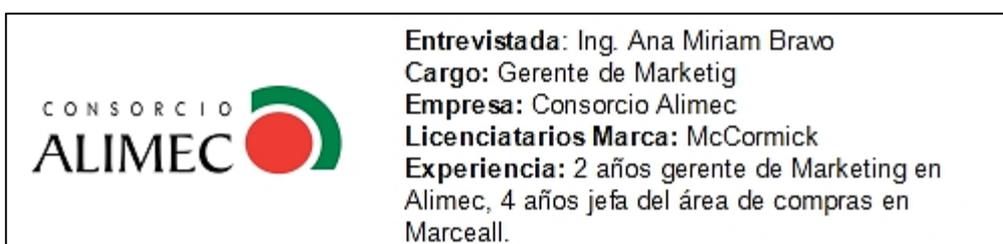


Figura 5 Perfil del experto No. 1

Según la experta Ana Miriam Bravo, la industria posee buena rentabilidad la cual se clasifica en rentabilidad por precio y rentabilidad por volumen. Además, mencionó que es necesario identificar la correcta estrategia para determinar a qué rentabilidad se enfocará el producto. En los últimos años, la experta evidenció un crecimiento en la industria, mencionando que este se debe primordialmente al área de investigación y desarrollo. Esto quiere decir, que la innovación en los productos es sumamente importante debido a que los hábitos del consumidor están cambiado por temas del cuidado de salud.

Al mencionar la idea de negocio la ingeniera Ana Miriam Bravo considera que existirá buena aceptación del producto por parte del público meta ya que en la actualidad las personas tienen en cuenta el tema de la reducción de grasa, fijándose más en los ingredientes que posee el producto que consumen.

Además, sugirió que la cantidad de producción inicial se debe realizar en maquinarias de tamaño estándar ya que se debería comenzar a producir de manera artesanal.

En cuanto al mercado objetivo para este producto recomendó que debe ser un nicho de mercado enfocado en jóvenes y adultos de estrato económico medio, medio alto y alto que cuiden su salud.

Los canales de distribución sugeridos fueron ferias, tiendas *gourmets*, tiendas artesanales, tiendas orgánicas y supermercados.

Por otra parte, recomendó realizar publicidad digital. Es decir, una publicidad por redes sociales donde se pueda segmentar el mercado, por ejemplo Instagram o Facebook. También recomendó las plataformas de comercio electrónico. Además, sugirió realizar videos con recetas artesanales y realizar publicidad en ferias donde las personas pueden conocer y degustar el producto. Acerca de los trámites legales la experta comentó que lo primordial es generar el registro sanitario, cumplir con la normativa de etiquetado y con la ley de comunicación para regular la publicidad que se realizará. En general, no existen regulaciones que pongan en riesgo la implementación del negocio.

Para finalizar, la entrevistada recomendó que el producto sea de una gama *premium*, *gourmet* y por ende, el precio debería ser un 10% mayor que el producto de la competencia. Así mismo, recomendó utilizar envases de vidrio ya que el producto será artesanal y que el etiquetado sea elegante. También, especificó que se debe tener mucho cuidado en la estructura de costos ya que se debe mantener el estándar de calidad siempre en el producto y se debe tener en cuenta el perfil sensorial en los consumidores, convencer a las personas que por ser baja en grasa, por no poseer huevo y por ser a base de proteína de soya no se sacrifica el buen sabor del producto.

- Segunda entrevista



Figura 6. Perfil del experto No. 2

El experto Marco Molina comentó que ha evidenciado que el mercado vegano en el Ecuador está incrementándose con el paso de los años debido a que las personas buscan cuidar su salud, cuidar el medio ambiente y/o a los animales. Siendo así, la gente busca nuevas alternativas, novedosas e innovadoras.

Su experiencia con productos a base de soya ha sido favorable ya que lleva seis años en el mercado ecuatoriano con la marca *Green Products*, la misma que comercializa productos vegetarianos, elaborados a base de soya en el Ecuador y posee buena aceptación por parte de los consumidores.

Para el entrevistado la soya posee grandes beneficios ya que es uno de los granos que más proteínas aporta al ser humano, además, de que es un grano versátil en la industria. Sin embargo, recomendó que se debe tener cuidado con los transgénicos ya que estos alteran el producto.

Por otra parte, el ingeniero considera que si habrá buena aceptación para el aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya. Además, concordó con la Ingeniera Ana Miriam Bravo, en que se debe realizar degustaciones para que el producto se dé a conocer y que los consumidores afirmen que no están sacrificando un buen sabor por el cambio de ingredientes de una mayonesa común. También recomendó que el mercado meta debe estar enfocado en personas que cuiden su salud, que busquen nuevas alternativas de proteínas y que se encuentren en la clase económica media alta y alta.

- Tercera Entrevista



Figura 7. Perfil de experto No. 3

La experta Lizeth Cespedes afirma que la industria de salsas y aderezos es dinámica debido a que existe innovación en el área de culinarios. Además, afirma que la industria posee una buena rentabilidad pero debe ser manejada con las

estrategias correctas para tener éxito ya que a su vez es una industria muy competitiva y presenta muchos desafíos.

A opinión de la Ingeniera Lizeth Cespedes el plan de negocio es factible debido a que se ofrece una mayonesa especializada, que posee un factor diferenciador al ser libre de huevo, baja en grasa y a base de proteína de soya.

Por otra parte, la entrevista sugirió que el precio del producto debe ser mayor que el de la competencia porque se posee el factor diferenciador. Sin embargo, afirmó que el porcentaje dependerá del marketing mix que se posea.

En cuanto al formato o envase del producto recomendó que se debe considerar toda la cadena de valor ya que para el mismo se debe analizar el ciclo de vida que se ofrece a los clientes y dependiendo de eso se puede tomar la decisión correcta. Además, la experta recomendó que para crear la lealtad del cliente se debe ofrecer y garantizar una excelente calidad y eso implica tener en cuenta desde la materia prima que se utiliza para la elaboración del producto hasta el momento que el mismo llega al consumidor final, es decir, se debe analizar de forma correcta la cadena de valor de la empresa.

Por último, especificó que el sabor del producto debe ser gustoso, el empaque debe ser llamativo, la marca debe quedar en la mente de los consumidores y se debe tener claro la información que se va a comunicar al cliente en cuanto a las diferencias y ventajas que posee el producto a comparación de las marcas rivales.

3.1.2 Grupo Focal

Se realizó el grupo focal con nueve personas, conformados por cinco mujeres y cuatro hombres, de edades comprendidas entre los 15 años y los 54 años residentes en la ciudad de Quito, Ecuador.

Los hallazgos fundamentales son los siguientes:

- Las personas asistentes utilizan la mayonesa para mejorar el sabor de varios alimentos y también, para acompañar ensaladas, relleno, snacks, entre otros.
- El consumo de salsas y aderezos es frecuente por lo cual lo compran en un lapso de entre un mes y dos meses.

- El lugar en que los participantes compran sus salsas y aderezos son en los supermercados.
- Los participantes se encuentran conscientes de que cambiarían de manera casi inmediata su salsa o aderezo si es que el mismo posee un mejor sabor y mayores beneficios. Es decir, no existe una lealtad de marca demasiado fuerte.
- Las personas se fijan en la semaforización de los productos a la hora de la compra ya que prefieren cuidar su salud. Sin embargo, esto no significa que sacrifiquen el sabor del mismo.
- En la técnica proyectiva al escuchar las palabras: mayonesa a base de soya, la mayoría de participantes lo asoció con la palabra salud. Esto genera una oportunidad para el negocio.
- En la degustación del producto los participantes prefirieron la mayonesa a base de proteína de soya a comparación de una mayonesa normal. Esto se debe a que la textura es más ligera y el sabor tiene un toque peculiar.
- La mayoría de los asistentes prefieren que el producto se presente en envase de vidrio ya que así se puede conservar de mejor manera el sabor.
- Sugirieron que para dar a conocer el producto se debe realizar una degustación en supermercados para apreciar el sabor del nuevo aderezo. Además, a los participantes les gustaría que la información del producto se pueda proporcionar mediante redes sociales.
- Los asistentes si consumirían un producto sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya si es que el mismo posee un buen sabor. Además, miran como una ventaja que es un producto realizado a base de ingredientes de tipo vegetal.

3.2 Investigación Cuantitativa

El enfoque cuantitativo tiene como objeto determinar comportamientos y verificar teorías, mediante cálculos numéricos y el análisis estadístico de los datos recolectados. (Hernández Sampieri, 2014)

3.2.1 Encuestas

Se realizaron 75 encuestas las cuales constaron de 19 preguntas, las mismas se encuentran detalladas en el Anexo No. 5.

- El 65% de los entrevistados fueron personas de 20 a 30 años. Seguido del 21% que comprenden personas de 41 a 50 años. Y finalmente, un 13% de encuestados comprenden las edades de 31 a 40 años.
- El 60% fueron personas de género femenino y el 40% restante personas de género masculino.
- El 39% posee ingresos menores a \$500, el 35% posee ingresos entre \$501 y \$1000, el 15% posee ingresos entre \$1001 y \$2000 y el otro 11% posee ingresos de \$2001 en adelante.

Los hallazgos son los siguientes:

- El 82% de los encuestados consumen mayonesa, el 18% no consume mayonesa.
- El 59,5% de los encuestados compra mayonesa mensualmente, el 28% la compra cada dos meses y el 12.5% restante de los encuestados compra mayonesa una vez cada tres meses.
- El 43% de las personas encuestadas prefieren para la presentación de su mayonesa un envase de frasco de vidrio, seguido de un 35% envase en sachet y por último, con un 22% envase de plástico.
- Las personas consideran que el atributo fundamental en este tipo de aderezo es el valor nutricional, seguido del sabor y textura, del empaque, y del precio, respectivamente. En la Figura 8, se detalla la información.



Figura 8. Porcentaje de importancia de los atributos del aderezo.

- Realizando el análisis de precio por el método Van Westendorp se llegó a concluir que el precio óptimo para la mayonesa a base de proteína de soya en la presentación de 250 gramos y con el envase seleccionado en preguntas anteriores es de tres dólares con treinta centavos.

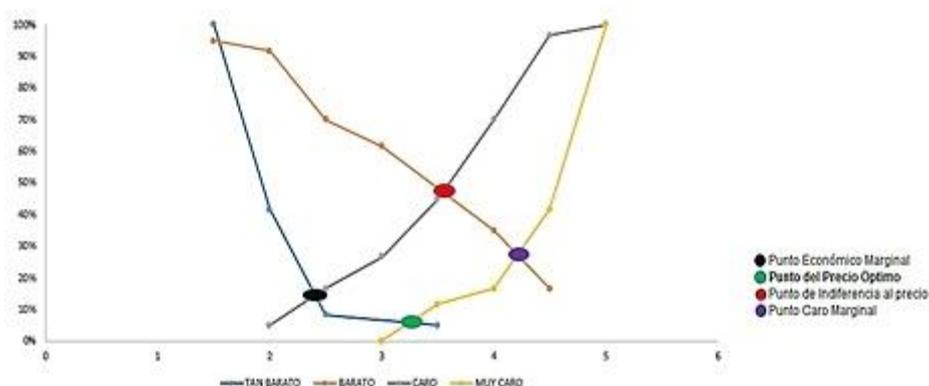


Figura 9. Análisis de precios. Método Van Westendorp

- Nueve de cada diez personas desean adquirir una degustación del producto antes de la compra para asegurar la calidad del sabor del producto.
- Los encuestados prefieren recibir la información del aderezo a través de redes sociales y páginas web, seguido de televisión, revistas y vallas publicitarias y finalmente por radio.
- El 65% de los encuestados se encuentra dispuesto a comprar el aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya. En la Tabla 11 se detalla el porcentaje de personas que calificaron del 1 al 10 la probabilidad de adquirir el producto según su género. Calificando como 10 la completa disposición a comprar y consumir el aderezo y 1 nada dispuesto.

Tabla 11. Disposición a consumir el aderezo vegetal

Disposición a consumir el aderezo vegetal											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Femenino	4.0%	4.0%	8.0%	0.0%	9.3%	9.3%	6.7%	12.0%	5.3%	1.3%	60.0%
Masculino	2.7%	0.0%	1.3%	4.0%	1.3%	4.0%	13.3%	5.3%	0.0%	8.0%	40.0%
Total	6.7%	4.0%	9.3%	4.0%	10.7%	<u>13.3%</u>	<u>20.0%</u>	<u>17.3%</u>	<u>5.3%</u>	<u>9.3%</u>	100.0%
						65%					

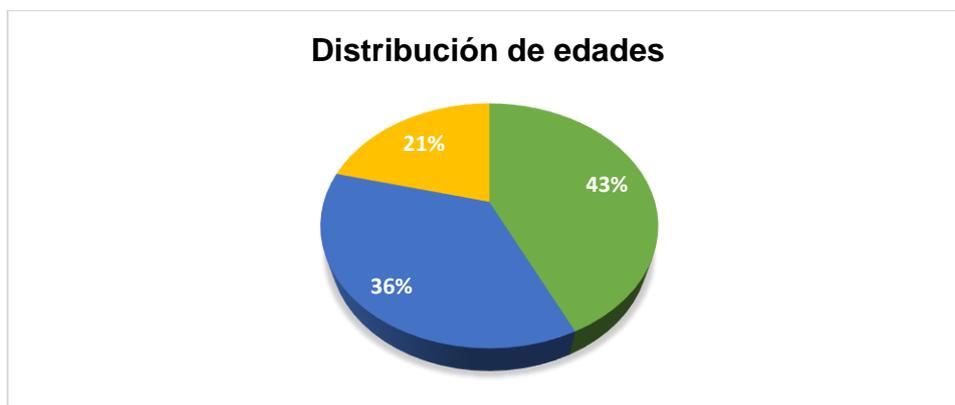
- Del 65% de personas que están dispuestas a cambiar su mayonesa común por una alternativa baja en grasa y a base de proteína de soya se conforma por el 53% de género femenino y el 47% restante pertenece al género masculino. Esto quiere decir que existe unanimidad en la aceptación del producto.

PORCENTAJE DE PERSONAS DISPUESTAS A CONSUMIR EL PRODUCTO SEGÚN SU GÉNERO



Figura 10. Personas dispuestas a consumir el producto según su género

- Del porcentaje de personas que si cambiarían su mayonesa tradicional por el producto ofrecido, el 43% lo conforman personas entre 15 y 30 años, seguido del 36% que lo conforman personas que oscilan entre las edades de 41 y 54 años, por último el 21% personas de entre 31 y 40 años de edad.



- Del total de personas que están dispuestas a cambiar su mayonesa tradicional por un producto sustituto tenemos que El 83.4% de personas se encuentran en los niveles socio económico alto, medio alto y medio de la ciudad de Quito. En la Tabla 12 se detalla la información.

Tabla 12. Nivel de ingresos de acuerdo a sector de la ciudad

Nivel de ingresos de acuerdo a sector de la ciudad						
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Total
Norte	16.67%	16.67%	8.33%	4.17%	0.00%	46%
Centro	4.17%	8.33%	12.50%	4.17%	4.17%	33%
Sur	4.17%	8.33%	4.17%	0.00%	4.17%	21%
Total	25.01%	33.33%	25.00%	8.34%	8.34%	100%

- Un 24% de las personas calificaron del 1 al 10, el número 4 o menos la posibilidad de poder adquirir este nuevo producto. El 50% se debe a falta de información acerca de la soya, el 33.33% no consume soya, el 11.11% posee contraindicaciones médicas y finalmente el 5.56% posee lealtad a una marca de la competencia.
- En el Anexo No. 6 se detalla un resumen de los hallazgos obtenidos de la investigación cuantitativa.

Conclusiones análisis del cliente

- El mercado meta del producto de acuerdo a la información obtenida en el análisis cualitativo y cuantitativo son personas residentes en la ciudad de Quito, que oscilen entre los 15 y 59 años de edad y que se encuentren en los niveles socio económicos alto, medio alto y medio. Se llegó a establecer este mercado meta ya que se evidenció una aceptación unánime de dichas personas mediante correlaciones entre las variables edad, género y estrato económico.
- Una oportunidad que se evidenció en el análisis fue que los consumidores valoran los atributos del aderezo vegetal asociándolo con saludable. Además, para los clientes el factor fundamental en el aderezo es el valor nutricional que el producto ofrece, poniendo en último lugar de importancia al precio, lo cual establece que se puede aplicar estrategias de más por más. Es decir, se evidenció que las variables calidad y precio se encuentran relacionadas en la mente del consumidor.

- De acuerdo a la encuesta se determinó que 6 de cada 10 personas estarían dispuestas a comprar y consumir el aderezo vegetal sustituto de la mayonesa ya que brinda mayores beneficios para la salud del consumidor.
- Se determinó en las entrevistas, grupo de enfoque y encuestas que existe concordancia en la presentación deseada del producto, el mismo tendrá una presentación de 250 gramos y tendrá un envase de vidrio.
- Se realizarán degustaciones en supermercados para que las personas conozcan y prueben el sabor del aderezo, para así demostrar a los mismos que por ser elaborada a base de ingredientes de origen vegetal no se sacrifica el buen sabor del producto.
- Si el aderezo posee un buen sabor y además cumple con brindar mayores beneficios para la salud el cliente cambiaría fácilmente de marca.
- Se determinó mediante el método de Van Westendorp que el precio óptimo del producto será de tres dólares con treinta centavos, el mismo será mayor que el de productos de la competencia debido a que se posee el factor diferenciador al ser libre de huevo, baja en grasa y a base de proteína de soya.
- En los últimos años el uso de redes sociales ha incrementado por ende, de acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo la información acerca del producto llegará a los clientes mediante redes sociales.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción Oportunidad de Negocio

De acuerdo a los análisis realizados en los capítulos anteriores se evidencia una oportunidad para el plan de negocio debido a que Ecuador presenta una mejora económica y la misma engloba al mayor consumo por parte de los hogares. Además, la industria manufacturera en los últimos años ha tenido un crecimiento positivo, generando la apertura a nuevos emprendimientos.

De igual manera, el estado ha creado normas, leyes y reglamentos que favorecen a las pequeñas y medianas empresas, incentivando al crecimiento de las mismas dentro de la economía ecuatoriana.

Por otra parte, se determinó que actualmente los ecuatorianos han modificado sus hábitos alimenticios buscando productos saludables pero a su vez innovadores creando así un crecimiento en el consumo de alimentos *premium* por parte de consumidores de estratos económicos medios y altos ya que valoran los insumos de buena calidad con los que están elaborados estos productos, los mismos que ofrecen una mejor experiencia de consumo. Otro factor primordial es que aproximadamente el 60% de los ecuatorianos se encuentra en una edad jovial lo cual representa una oportunidad para el aderezo vegetal ya que existe mayor apertura al consumo de productos nuevos en el mercado.

Asimismo, se evidenció que existen grandes empresas de la competencia ya posicionadas en el mercado. Sin embargo, las mismas no ofrecen productos diferenciados para los consumidores. Lo cual representa una oportunidad para el negocio ya que el producto a ofrecer es un aderezo bajo en grasa y a base de proteína de soya, lo cual proporciona un alto valor nutricional para el cliente debido a que la soya y los alimentos a base de soya son bajos en grasas saturadas, son libres de colesterol, proporcionan proteína de alta calidad y son fuente de vitaminas del complejo B y minerales como hierro, calcio, fósforo y zinc. (Ridner, 2006)

Bajo este contexto, en el análisis interno realizado, los expertos afirmaron que habrá una buena aceptación del negocio debido a que las personas tienen en cuenta el tema de la reducción de grasa, fijándose más en los ingredientes que posee el producto que consumen y también en la semaforización del mismo, lo cual brinda una oportunidad para el negocio ya que como se mencionó el aderezo es bajo en grasas y a base de proteína de soya.

De igual modo, se obtuvo que en el tema de salsas y aderezos las personas cambian fácilmente de producto si es que el mismo posee un mejor sabor. Es decir, no existe una lealtad de marca fuerte por parte del consumidor, generando una oportunidad para el plan de negocio ya que el aderezo posee buen sabor y posee una textura ligera, además de proporcionar mayor valor nutricional.

También, se determinó que las personas asocian al aderezo vegetal con saludable. Es decir, existe un posicionamiento en la mente del cliente con la idea correcta que el producto desea ofrecer que es salud.

En el análisis cuantitativo se determinó que el 65% de personas que están dispuestas a cambiar su mayonesa común por una alterativa baja en grasa y a base de proteína de soya se conforma por el 53% de género femenino y el 47% restante pertenece al género masculino. Esto quiere decir que existe unanimidad en la aceptación del producto.

De esta manera se llegó a determinar que el tamaño del mercado potencial para el aderezo vegetal a base de proteína de soya es de 126,338 personas, las mismas que están conformadas por personas residentes en la ciudad de Quito, que oscilan entre los 15 y 54 años de edad y que se encuentren en los estratos socio económicos medio, medio alto y alto.

5 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing dirige y coordina la manera en que una empresa logrará los objetivos propuestos mediante estrategias y tácticas de marketing específicas en un tiempo determinado. (Kotler, Marketing, 2012)

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing que se aplicará en el plan de negocios es la diferenciación, la cual brinda a consumidores de un nicho de mercado, un producto que cubre las necesidades y gustos de los mismos, de mejor manera que la competencia, generando al producto mayor valor percibido por el cliente. (Porter, Ventaja Competitiva, 2015)

Esto se debe a que el aderezo será un producto *premium*, que ofrece los siguientes factores diferenciables:

- A base de proteína de soya
- Exento de huevo
- Bajo en grasas
- Valor nutricional

Por este motivo el aderezo será un producto con características únicas e innovadoras ya que el mismo brindará una mejor experiencia de consumo al cliente y de acuerdo a esto se creará lealtad en el mismo ya que debido al análisis del cliente realizado anteriormente se evidenció que los mismos cambian fácilmente de producto si se posee mayor calidad y mejor sabor. Además, de acuerdo al análisis de la industria se determinó que las empresas de la competencia poseen productos genéricos, es decir, no brindan al cliente una experiencia única al momento de consumir sus productos, por ende, la estrategia de diferenciación crea una oportunidad para el desarrollo del plan de negocios.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es aquella parte del mercado disponible cualificado a la que la empresa se dirigirá. (Monferrer, Fundamentos de Marketing)

El producto está dirigido a hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 15 y 54 años, que consuman mayonesa y que busquen cuidar su salud al consumir productos de origen vegetal. Además, que los mismos estén ubicados en los estratos socioeconómicos medio y alto y que residan en la ciudad de Quito-Ecuador.

Se determinó que el mercado objetivo para el aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya será de 126,338 personas como se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13. Segmentación del mercado objetivo

Segmento	Factores	Porcentaje	Cantidad
Geográfica	Población de Ecuador	100%	16,526,175
	Población de Quito	16%	2,664,145
Demográfica	Edad (15-54)	57.85%	1,541,208
	Hombres-Mujeres	100%	1,541,208
	Estrato Social Medio y Alto	35.90%	553,294
Psicográfica	Consumen mayonesa	82%	453,701
Conductual	Prefieren mayonesas saludables	72%	326,665
	Comprarán una mayonesa baja en grasa y a base de proteína de soya	65%	212,332
	Frecuencia de compra mensual del aderezo	59.5%	126,338
<u>TOTAL MERCADO OBJETIVO</u>			<u>126,338</u>

5.1.2 Propuesta de Valor

Se desea brindar un aderezo sustituto de la mayonesa en presentación innovadora y de buen sabor con uso de insumos únicamente de origen vegetal y de mayor calidad, brindando así al cliente beneficios adicionales para su salud, debido a que en el mercado ecuatoriano existe una variedad de aderezos y salsas pero ninguno de ellos es elaborado a base de proteína de soya, exento de huevo y por ende bajo en grasas.

Se utilizó el modelo Canvas el cual es un modelo de negocios que estudia la manera en la que una empresa crea, distribuye y captura valor de sus clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Con el mismo podemos relacionar los distintos elementos de negocio que la organización posee para así obtener la propuesta de valor idónea e inigualable para la empresa.

Tabla 14. Modelo Canvas para el plan de negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con los proveedores de la materia prima - Alianza con los distribuidores del producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la calidad de los insumos - Procedimiento industrial - Distribución y comercialización del aderezo - Estrategias de promoción y publicidad 	<p>SALUD (Brindar a las personas que cuidan su salud una alternativa con altos beneficios nutricionales generando en los mismos confianza y lealtad)</p>	Comunicación mediante redes sociales, páginas web y vía telefónica	Hombres y mujeres entre 15 y 54 años de edad residentes en la ciudad de Quito-Ecuador, de estrato social medio y alto, que busquen consumir aderezos y salsas más saludables
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima de calidad - Maquinarias eficientes y eficaces - Personal calificado para la producción 		Autoservicio en Supermercados y tiendas orgánicas	
Estructura de costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima - Mano de Obra - Costos Directos - Costos Indirectos - Gastos Operativos - Gastos Administrativos y otros 		<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Préstamo de Instituciones financieras - Ingreso por Ventas 		

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de los elementos (producto, precio, plaza y promoción) que la compañía puede combinar para producir la respuesta deseada en el mercado objetivo. Es decir, es todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Kotler, Fundamentos de Marketing)

5.2.1 Producto

El producto a ofrecer es un bien de consumo, el cual es un aderezo sustituto de la mayonesa realizado con insumos de origen vegetal, el mismo es exento de huevo y a base de proteína de soya.

Mezcla de producto

- Ancho: La empresa posee una línea de producto el cual es el aderezo.
- Largo: Dentro de la línea del aderezo, la empresa posee la oferta de un aderezo vegetal saludable.
- Profundidad: Para el aderezo saludable la empresa ofrece un aderezo bajo en grasa y a base de proteína de soya.

Niveles de producto

- Producto Básico: El beneficio básico del aderezo es el de dar sabor a la comida a la hora de la alimentación.
- Producto Real: Aderezo de origen vegetal elaborado a base de proteína de soya, bajo en grasa y exento de huevo. Además, prioriza un sabor similar a la mayonesa común.
- Producto Aumentado: Aderezo enfocado en personas que cuiden su salud ya que la soya y los alimentos a base de soya son bajos en grasas saturadas, son libres de colesterol, proporcionan proteína de alta calidad y son fuente de vitaminas del complejo B y minerales como hierro, calcio, fósforo y zinc. Además, el consumo de soya es recomendado para la prevención de enfermedades cardiovasculares, diabetes, cáncer y obesidad.

Atributos del producto

Los atributos fundamentales del producto son los detallados a continuación:

- Calidad del producto

Dado que el aderezo está enfocado en un mercado objetivo y el mismo cumple con las funciones a hacer se lo considera como un producto con calidad de desempeño. (Kotler & Gary, 2013, pág. 202). Es decir, el aderezo deberá cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los consumidores para así brindar la diferenciación propuesta anteriormente.

- Características del producto

Aderezo *premium* enfocado en brindar mayores beneficios para la salud de los consumidores debido a que posee proteína vegetal, la misma que aporta importantes fuentes de proteínas, aminoácidos y aceites al cuerpo humano, generando un alto valor nutricional al consumidor.

- Sabor y forma: Pese a que el aderezo utiliza insumos de origen vegetal el mismo tendrá un sabor similar al de una mayonesa común. Se lo entregará al cliente en un envase de vidrio.
- Peso y cantidad: El peso del producto será aproximadamente de 300 gramos y la cantidad del mismo será de 250 gramos.
- Tiempo de vida útil: Se estima que la vida útil del aderezo será de tres meses después de abierto el producto.

Branding

Branding es la agrupación y administración estratégica de todos los elementos tangibles e intangibles que diferencian a la identidad de una marca, añadiendo así valor a los bienes o servicios que la empresa ofrece al cliente. (Bernardos, 2011)

- Nombre de la empresa: Al Gusto Cía. Ltda. El nombre de la empresa se estableció debido a que se desea que no sea tan específico ya que en el futuro se planea ampliar la gama de productos.
- Nombre del producto: Sayonesa. Se eligió este nombre debido a la mezcla de las palabras Soya y Mayonesa. Para así dejar en claro la

característica principal del producto, la cual es la elaboración del aderezo a base de proteína de soya.

- Slogan: *Cuida tu salud con sabor*. El slogan busca vender la idea de lo que es el producto, el cual aporta sabor a las comidas y valor nutricional a los consumidores.
- Logo: El logo se estableció de acuerdo a la información obtenida en el grupo de enfoque respecto a los colores que los posibles consumidores preferirían en el mismo.



Figura 11. Logo del producto

Envase

De acuerdo a los resultados de las encuestas se determinó que el aderezo tendrá una presentación de 250 gramos y tendrá un envase de vidrio el cuál puede ser reutilizable o reciclado por parte del cliente. Además, este envase permite que el contenido permanezca intacto, conservando el sabor original del aderezo.



Figura 12. Envase del producto

Etiquetado

El producto tendrá etiqueta de *Stone paper* el cual es impermeable, resistente, ecológico y 100% biodegradable. En el cual estará impreso el logo de la marca, la cantidad del producto y las características que el mismo posee. Además, se colocará en la parte posterior la información nutricional, los ingredientes, la fecha de elaboración y caducidad, el semáforo nutricional y el logo de Primero lo nuestro, demostrando que es un producto 100% ecuatoriano. También, en la parte inferior llevará el código de barra correspondiente.

Información Nutricional		
Tamaño de porción: 1g (1 cucharada)		
Porciones por envase: 20		
	Cantidad por porción	%RVN*
Energía (Kj/Kcal)	52/15	
Grasa Total (g)	2	
Grasa Saturada (g)	1	
Grasa Trans (g)	0	
Grasa mono-insaturada (g)	1	
Grasa poli-insaturada (g)	0	
Sodio (mg)	4	
Carbohidratos (g)	0	
Fibra dietética (g)	0	
Proteína total (g)	1	0

*% valor de referencia del nutriente en base a una dieta de 8378 kJ (2000 Kcal). Según FAO/OMS



Figura 13. Etiqueta del producto

5.2.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es decir, es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos. (Monferrer, Fundamentos de Marketing, 2013)

- **Costo de venta**

La demanda potencial para el producto es de 126,338 envases, de acuerdo al análisis realizado en los anteriores capítulos se pretende cubrir un 5% de esta demanda de manera mensual durante el primer año de producción.

Se espera poseer un crecimiento en el porcentaje de participación en el mercado de acuerdo los años vayan transcurriendo debido a que se invertirá en nueva maquinaria para de esta manera poder producir más, cabe mencionar que esta inversión se realizará cuando la cantidad vendida sea igual a la cantidad de producción.

De esta manera se producirá 6,317 unidades mensuales del aderezo vegetal en el primer año.

Tabla 15. Costo total unitario del aderezo

Costos de producción				
Costos variables de producción				
Materia Prima	Unidad de medida (U.M.)	Kg. Necesarios por unidad	Costo del insumo según U.M	Costo unitario mensual
Cebolla en polvo	kilogramo	0.00200	\$ 7.70	\$0.00026
Ajo en polvo	kilogramo	0.00200	\$ 5.63	\$0.00036
Proteína de Soya	kilogramo	0.03000	\$ 4.25	\$0.00706
Aceite de Girasol	litro	0.02000	\$ 1.30	\$0.01538
Sorbato de Potasio	kilogramo	0.00020	\$ 2.90	\$0.00007
Lecitina	kilogramo	0.00200	\$ 2.50	\$0.00080
Sal	kilogramo	0.01000	\$ 0.49	\$0.02041
Zumo de Limón	litro	0.02000	\$ 1.90	\$0.01053
Colorante	kilogramo	0.0000063	\$ 16.50	\$0.0000004
Goma Xantan	kilogramo	0.00020	\$ 8.93	\$0.00002
Agua	litro	0.00132	\$ 0.01	\$0.132
TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS				\$0.19
Costos fijos de producción				
Costos indirectos de fabricación	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Luz	KW/h	2083	\$0.10	\$0.03
Agua	metro cúbico	90	\$0.77	\$0.01
Arriendo	mes	1	\$900	\$0.14
Total servicios				\$0.18
Envase	unidad	6317	\$0.40	\$0.40
Etiquetado	unidad	6317	\$0.10	\$0.10
Empaque	unidad	526	\$0.02	\$0.01
Total empaque				\$0.51
Diésel	galón	100	\$1.08	\$0.02
Total Transporte				\$0.02
TOTAL COSTOS FIJOS UNITARIOS				\$0.71
Mano de obra directa				

MOD	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Asistentes	salario	6	\$386	\$0.37
Operarios de empaque y logística	salario	3	\$386	\$0.18
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$0.55
Mano de obra indirecta				
MOI	Unidad de medida (U.M.)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Unitario Mensual
Jefe Administrativo y de producción	salario	1	\$750	\$0.12
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA				\$0.12
TOTAL COSTO UNITARIO INICIAL				\$1.57
Margen de Utilidad (40%)				\$ 0.63
PRECIO FINAL DEL PRODUCTO				\$ 2.19
12% IVA				\$ 0.26
Margen Mayorista (30%)				\$ 0.74
<u>PRECIO MAYORISTA + IVA</u>				<u>\$ 3.19</u>

- **Estrategia de fijación de precios basada en el valor**

Esta estrategia utiliza la percepción de valor del comprador como la clave para la fijación de precios. (Kotler, Fundamentos de marketing, 2017)

El aderezo vegetal es un producto nuevo y diferente en el mercado al ser natural y amigable con el medio ambiente, brindando así un valor adicional para el consumidor de esta forma el precio establecido no tiene de base los costos de fabricación. Es decir, el producto ofrecerá más beneficios por un mayor precio que el de la competencia ya que la calidad del mismo es mayor y el cliente tendrá una percepción mayor sobre el producto.

Para determinar la fijación de precios se tomó en cuenta el precio óptimo determinado en el análisis cuantitativo mediante el modelo Van Westendorp, el mismo fue de tres dólares con treinta centavos. Sin embargo, el rango de precio aceptado por el consumidor es de tres dólares a cuatro dólares con treinta centavos. Por otra parte, los productos de la competencia oscilan entre los dos

dólares y tres dólares, sin tomar en cuenta que los mismos solo se pueden conseguir en envases de plástico y en sachet. Así se llega a la conclusión de que se aplicará la estrategia de más por más, que es brindar mayores beneficios a un mayor precio. Por ende, el precio establecido para el primer año al distribuidor es el de dos dólares con diez y nueve centavos.

Para determinar el precio al cliente se debe aumentar al precio vendido al distribuidor el margen que los mismos deseen ganar por vender los productos al comprador final. En el análisis cualitativo, específicamente en las entrevistas a expertos se halló que los distribuidores buscan un margen de ganancia del 30% por producto vendido. Por ende como se evidencia en la tabla 15, el precio final para el consumidor es de tres dólares con diez y nueve centavos.

- **Estrategia de ajuste de precio**

Se ajustará los precios con la estrategia psicológica, la cual considera el efecto psicológico en la mente del consumidor, demostrando que a mayor precio, mayor calidad. (Kotler & Armstrong, 2013).

La misma se aplicará desde el tercer año de producción, debido a que se prevé que para ese tiempo el producto ya este posicionado en el mercado. Además, las personas consideran que los alimentos más saludables poseen mayor precio. Por otra parte, cada año los precios suelen aumentar debido a la inflación.

Por ende, se espera aumentar el precio de venta a los distribuidores el tercer año a dos dólares con sesenta y nueve centavos.

Los precios proyectados se evidencian en la Tabla 16 y 17.

Tabla 16. Precio de venta con ajuste

Precio de venta al distribuidor, con ajuste de precios	
Costo de un envase	\$1.57
Precio al distribuidor	\$2.69
Utilidad por envase	\$1.12
Utilidad porcentual por envase	71.7%

Tabla 17. Precio de venta del distribuidor al cliente con ajuste de precios

Precio de venta del distribuidor al cliente, con ajuste de precios		
	Extremo inferior: \$3.50	Extremo superior: \$4.80
Costo de un envase	\$2.69	\$2.69
Precio al cliente	\$3.50	\$4.80
Utilidad por envase	\$0.81	\$2.11
Utilidad porcentual por envase	30.11%	78.44%

Siendo así, los precios a los distribuidores durante los cinco años para la empresa son los detallados en la Tabla 18.

Tabla 18 Precio del producto a distribuidores

AÑO	PRECIO
Año 1	2.19
Año 2	2.19
Año 3	2.69
Año 4	2.69
Año 5	2.69

5.2.3 Plaza

La plaza es el conjunto de todas las etapas que el producto ya terminado recorre hasta llegar al consumidor final. (Monferrer, Fundamentos de Marketing, 2013)

- **Requisitos para ingresar a distribuidores mayoristas**

1. La ganancia de los mayoristas debe ser del 30% del precio de venta.
2. Plazo de pago por los productos que se venden e hasta treinta días.
3. Normas, certificaciones y leyes respectivas a la orden.
4. Presentación e imagen adecuada para el producto.
5. Entrega de los pedidos a tiempo.

- **Estrategia de distribución**

Se aplicará la estrategia de distribución selectiva debido a que el aderezo se encontrará disponible en determinados establecimientos con relación al total de los mismos dentro del área geográfica. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007).

De esta manera se creará estrechas relaciones con los distribuidores para así, ir creciendo con respecto a la plaza del producto.

- **Punto de venta**

De acuerdo al análisis cuantitativo se determinó que el 60% de los clientes prefieren adquirir el producto en supermercados y el 27% lo desea adquirir en tiendas naturistas. Por este motivo los distribuidores del aderezo serán empresas distribuidoras tales como La Favorita, Corporación el Rosado y supermercados Santa María. Y en cuanto a los centros naturistas serán Camarí y Natura, los mismos que comercializan productos orgánicos.

Tabla 19. Empresas distribuidoras del aderezo

LA FAVORITA	Supermaxi/Megamaxi/Aki
CORPORACIÓN EL ROSADO	Mi comisariato
SUPERMERCADOS SANTA MARÍA	Santa María
CENTROS NATURISTAS	Camarí/Natura

- **Tipo de canal de distribución**

El canal que se utilizará es el de marketing convencional el cual posee independencia en cada miembro del conjunto que conforma a la plaza del producto, de tal manera cada participante busca maximizar su ganancia. (Kotler & Kevin, 2012).

- **Estructura del canal de distribución**

La estructura del producto comienza en la empresa Al Gusto Cía. Ltda., continua con los distribuidores y finaliza en el consumidor final. Tal como lo refleja la Figura 14.

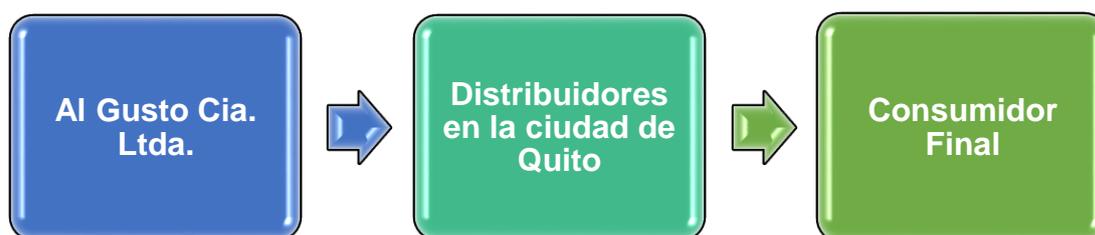


Figura 14. Estructura canales de distribución

Los costos a los cuáles incurre la empresa por la distribución del producto son el combustible que se utilizará en el camión para así transportar el aderezo. Dichos costos se ven reflejados en la Tabla 15.

5.2.4 Promoción

Se debe implementar estrategias para una comunicación efectiva acerca del producto ya que no basta con brindar un producto de calidad si no, también se lo debe dar a conocer al mismo junto con las ventajas que brinda al consumidor, de esta forma se prevé poseer mayor participación en el mercado.

Cabe recalcar que se aplicará una comunicación con los clientes actuales, para así poder crear una fidelidad hacia la marca y también hacia nuevos posibles compradores para crear un estímulo positivo y que los motive a probar el aderezo.

En definitiva, con la comunicación hacia los clientes se busca específicamente informar, persuadir y recordar el producto.

- **Estrategia de promoción**

La estrategia que se aplicará es la de jalar (pull) ya que según lo que se determinó en el análisis del cliente, los mismos prefieren enterarse acerca del producto a través de redes sociales y medios de comunicación. Es decir, con esta estrategia lo que se pretende es invertir en promoción y publicidad al consumidor, con el objetivo de hacer conocida a la marca. (Kotler & Armstrong, 2013).

- **Publicidad**

De acuerdo a al análisis del cliente se determinó que los mismos prefieren recibir principalmente la información del aderezo a través de redes sociales, páginas web y a través de propagandas en televisión. Además, 9 de cada 10 encuestados desean recibir una degustación del producto en el punto de venta.

Siendo así, la publicidad será la siguiente:

1. Degustaciones: Se realizarán degustaciones del aderezo los fines de semana de los primeros tres años, solamente en Supermaxi y Megamaxi,

debido a que en los establecimientos nombrados existe mayor afluencia de los clientes potenciales del producto. Por otra parte, los clientes podrán probar el aderezo y recibir información del mismo a través de material promocional que recibirán junto a la degustación del producto.

2. Redes Sociales: La red social seleccionada es Facebook debido a que en la misma se puede segmentar a los clientes que llegará la información sobre el producto. La publicidad en la misma será permanente.
3. Página Web: Se realizará un portal web de la empresa para tener mayor acercamiento con los consumidores.
4. Televisión: A partir del cuarto año se realizará un comercial de aproximadamente 30 segundos que será transmitido los días lunes, martes, miércoles, jueves y viernes.

Tabla 20. Plan de Medios tres primeros años

PLAN DE MEDIOS PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE OPERACIÓN					
<i>Inversión en utilería</i>					
<i>Medio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo</i>
<i>Degustaciones en el punto de venta</i>	Diseño de material promocional	\$150.00	Diseñador gráfico.	1	\$150.00
	Stands	\$150.00	Presentación en el punto de venta.	4	\$600.00
	Uniforme de impulsadoras	\$20.00		4	\$80.00
TOTAL, INVERSIÓN EN UTILERÍA					\$830.00
<i>Gastos publicidad</i>					
<i>Medio</i>	<i>Ítem</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad Mensual</i>	<i>Costo Mensual</i>
<i>Degustaciones en el punto de venta</i>	Volantes (A6)	\$0.01	Promoción del producto los fines de semana	1000	\$10.00
	Impulsadoras	\$180.00		3	\$540.00

	Arriendo del lugar	\$250.00		3	\$750.00
	Muestra del producto	\$0.20		350	\$70.00
Gasto total, degustaciones en el punto de venta					\$1,370.00
Página Web	Portal Web	\$150.00	Publicidad en línea.	1	\$150.00
Redes Sociales	Facebook	\$150.00	Publicidad en línea.	1	\$150.00
Gasto total, redes sociales					\$300.00
GASTO TOTAL, PUBLICIDAD MENSUAL INICIAL					\$2,500.00

Como se mencionó anteriormente a partir del cuarto año, las degustaciones se acabarán y comenzará la publicidad por medio de propagandas de televisión una vez al día entre semana. Por consiguiente, el plan de medios a partir del cuarto año será el detallado en la Tabla 21.

Tabla 21. Plan de medios a partir del cuarto año

PLAN DE MEDIOS A PARTIR DEL CUARTO AÑO DE OPERACIÓN					
Inversión en utilería					
Medio	Ítem	Costo Unitario	Descripción	Cantidad	Costo
Televisión	Elaboración de la propaganda	\$250.00	Contenido de la publicidad	1	\$250.00
TOTAL, INVERSIÓN EN UTILERÍA					\$250.00
Gastos publicidad					
Redes Sociales	Facebook	\$150.00	Publicidad en línea.	1	\$150.00
Gasto total, redes sociales					\$150.00
Televisión	Propaganda en canal de televisión	\$1,500.00	Presentación de 30 segundos, una vez al día, de lunes a viernes de 14h00-16h00.	1	\$1,500.00
Gasto total, televisión					\$1,500.00
GASTO TOTAL, PUBLICIDAD MENSUAL					\$1,650.00

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.Misión, visión y objetivos de la organización

- **Misión**

La declaración de misión describe quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí de una empresa. (Thompson & Gamble, 2012, pág. 26)

Además, la misión está compuesta por nueve elementos, los mismos que se detallan en la Tabla 22.

Tabla 22. Componentes de la misión de la empresa

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Cliente	Personas que cuidan su salud.
Producto	Aderezo vegetal bajo en grasa sustituto de la mayonesa
Mercado	Empresa ecuatoriana.
Tecnología	Tecnología industrial eficiente.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sostenibilidad de la empresa.
Filosofía	Generando confianza y lealtad.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Brindar una alternativa con altos beneficios nutricionales.
Preocupación por la imagen pública	Buena práctica de la responsabilidad social.
Preocupación por los empleados	Crecimiento de los empleados.

En base a esto se determinó que la misión para Al Gusto Cía. Ltda., es:

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de un aderezo vegetal sustituto de la mayonesa elaborado a base de insumos de alta calidad y con tecnología industrial eficiente, brindando a las personas que cuidan su salud una alternativa con altos beneficios nutricionales generando en los mismos confianza y lealtad. Estamos enfocados en la sostenibilidad de la empresa, el crecimiento de los empleados, la buena práctica de la responsabilidad social y el desarrollo de todos los miembros de la compañía”.

- **Visión**

La visión define las metas alcanzables y realistas de la empresa. La misma posee un carácter motivacional e inspirador. (Thompson & Gamble, 2012, pág. 22).

La visión para Al Gusto Cía. Ltda. Es:

“Para el año 2023, posicionarnos dentro de las cinco principales marcas ecuatorianas de aderezos, reconocidas en el mercado por brindar un producto saludable y de alta calidad, reflejando siempre responsabilidad y compromiso con el cliente y las personas que conforman la organización”.

- **Objetivos de la organización**

Un objetivo es un estado el cual se desea alcanzar, una meta de desempeño empresarial. Los mismos tratan de construir una ventaja ante los competidores. Además, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y específicos en el tiempo.

Tabla 23. Objetivos a Largo Plazo

Objetivos a Largo Plazo/Estratégicos	Perspectiva financiera		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Aumentar la venta de la línea del aderezo.	Número de envases vendidos anualmente.	Alcanzar un promedio de crecimiento en ventas de 4.50% al quinto año.
	Aumentar el margen de utilidad neta	Utilidad neta sobre ventas	Alcanzar un margen de utilidad neta de al menos 10% para el quinto año.
	Perspectiva del cliente		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Mantener la cuota de mercado.	Porcentaje de cuota de mercado anual.	Mantener al menos el 20% de la participación del mercado objetivo al quinto año.
	Perspectiva de Procesos Internos		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Invertir en capacitaciones para el personal.	Sumatoria porcentual anualmente de capacitaciones sobre salarios.	Invertir el 30% acumulado de los salarios en capacitaciones al quinto año.
Perspectiva de formación y crecimiento			
Objetivo	Indicador	Meta	
Mantener el nivel de eficacia de los empleados.	Variación de los ingresos de cada empleado.	Mantener la productividad por lo menos en 10%.	

Tabla 24. Objetivos Mediano Plazo.

Objetivos a Mediano Plazo/Específicos	Perspectiva financiera		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Alcanzar una buena participación de mercado.	Porcentaje de participación de mercado.	Participación de al menos 6% del mercado objetivo.
	Aumentar ingresos por ventas.	Porcentaje de variación de ventas.	Crecimiento en ventas de al menos 4% entre el año uno y año dos.
	Perspectiva del cliente		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Invertir en el marketing del producto.	Porcentaje de ventas destinado al marketing del producto.	Invertir el 12.5% de las ventas destinadas a marketing en el tercer año.
	Perspectiva de Procesos Internos		
	Objetivo	Indicador	Meta
	Invertir en capacitaciones para el personal.	Sumatoria porcentual anual de capacitaciones sobre salarios.	Invertir el 10% del ingreso en ventas para capacitar al personal durante seis meses a partir del año 2020.
Perspectiva de formación y crecimiento			
Objetivo	Indicador	Meta	
Aumentar la eficacia del personal los dos primeros años.	Porcentaje de incremento de eficacia por empleado.	Crecimiento en la productividad en al menos 15% entre el año uno y año dos.	

6.2. Plan de Operaciones

Un plan de operaciones refleja las actividades designadas para las personas de la compañía dentro de sus respectivas áreas operativas para cumplir los objetivos empresariales. (Norton, 2009)

Al Gusto Cía. Ltda., ofrecerá su producto con los más altos estándares de calidad y para esto se aplicará el manual de buenas prácticas de alimentos procesados.

- **Mapa de procesos**

El mapa de procesos es un diagrama que genera valor, brindando una perspectiva global y local por la cual se posiciona cada proceso con respecto a la cadena de valor de la organización. (Norton, 2009)

Para Al Gusto Cía. Ltda., el mapa de procesos inicia desde el deseo del cliente de consumir un aderezo vegetal bajo en grasa y a base de proteína de soya hasta la adquisición del mismo, es decir, la satisfacción del cliente, tal como se muestra en la Figura 15.

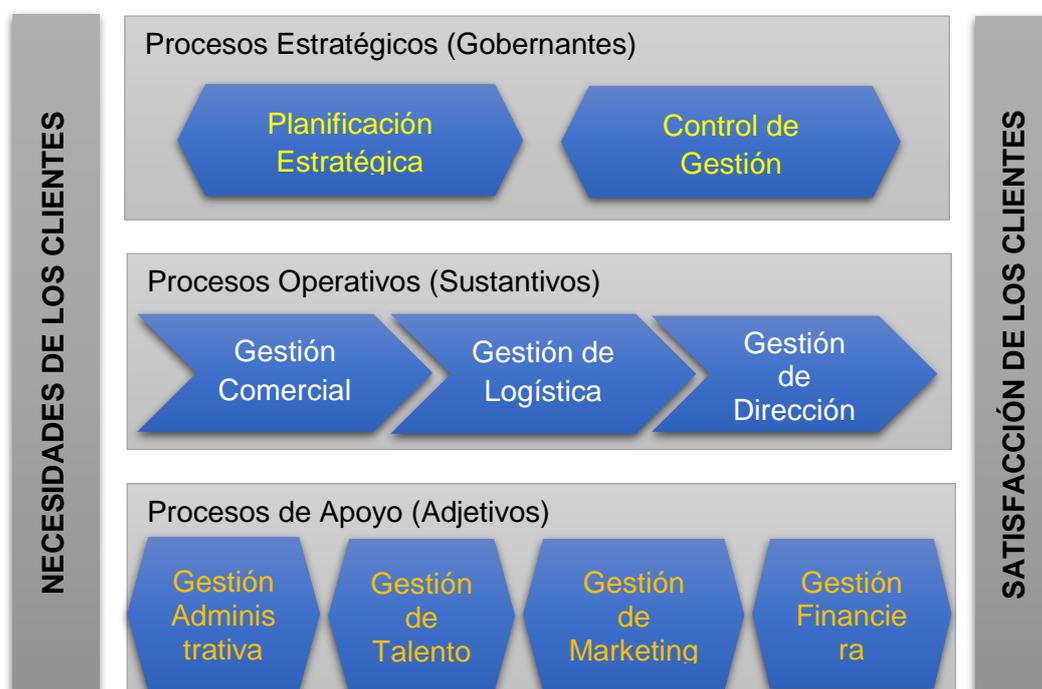


Figura 15. Mapa de Procesos del plan de negocios

- **Catálogo de procesos**

Tabla 25. Catálogo de Procesos

CATÁLOGO DE PROCESOS	
Procesos Estratégicos (Gobernantes)	
1. Planeación estratégica	
1.1. Análisis de entornos.	1.2. Filosofía corporativa.
1.1.1. Análisis del macroentorno.	1.2.1. Establecimiento de la misión y visión estratégicas.
1.1.2. Análisis del microentorno.	
2. Control de Gestión.	
2.1. Diseño y control de procesos operativos.	2.1. Diseño y control de procesos administrativos.
Procesos operativos (Sustantivos)	
3. Gestión comercial.	
3.1. Captación de clientes.	
4. Gestión de logística y abastecimiento.	

4.1. Adquisición de insumos a proveedores.	4.3. Empaquetado.
4.2. Almacenamiento.	4.4. Entrega a distribuidores.
5. Gestión de producción.	
5.1. Proceso de elaboración de insumos al producto final.	
Procesos de apoyo (Adjetivos)	
6. Gestión administrativa.	
6.1. Adquisición y mantenimiento de maquinaria.	6.2. Compras.
7. Gestión de talento humano.	
7.1. Reclutación de personal.	7.3. Bonificaciones y remuneraciones.
7.2. Inducción y capacitación al nuevo personal.	7.4. Evaluaciones.
8. Gestión de marketing.	
8.1. Promoción y publicidad.	8.2. Generación de demanda.
9. Gestión financiera.	
9.1. Presupuestos.	9.3. Contabilidad.
9.2. Planificación financiera.	9.4. Tesorería.

- **Cadena de valor**

Mediante la cadena de valor se puede determinar la ventaja competitiva que la empresa ofrece al cliente y para la misma.

De acuerdo a Porter, la cadena de valor se clasifica en actividades primarias las cuales se relacionan directamente en la elaboración del producto. Y las actividades de apoyo, las cuales brindan soporte a las actividades primarias con el objetivo de incrementar la eficiencia del proceso de creación de valor. (Porter, Ventaja Competitiva, 2015)

La cadena de valor que Al Gusto Cía. Ltda., establece se adapta y posee un fácil uso para empresas similares dependiendo del volumen de producción y ventas. Debido a esto se la puede comparar con la industria de salsas y aderezos nacional. En la Tabla 25 se puede evidenciar que la creación de valor para Al Gusto Cía. Ltda., comienza desde la logística de entrada debido a que se ofrece insumos de alta calidad y de origen vegetal, recalcando que el producto será a base de proteína de soya y bajo en grasa. En la logística de salida debido a que en el mercado no existe un aderezo con las características antes mencionadas

y en compras ya que el producto será de gama premium y se deberá adquirir materiales de la mejor calidad.

Además, se determina que cada etapa está conectada ya que depende del correcto procedimiento de cada eslabón para que el producto final sea el esperado y se realice en el tiempo establecido.

Esto quiere decir que el valor primordial está en el aderezo en sí ya que se busca vender un producto innovador, saludable y que además contenga un alto valor nutricional para el cliente.

Tabla 26. Cadena de Valor para el plan de negocios

CADENA DE VALOR					
Actividades de Apoyo	Infraestructura: Se contará con el apoyo de distintas áreas para toda la compañía como: finanzas, planificación estratégica, contabilidad y legal.				
	Recursos Humanos: Se realizará un correcto proceso de: reclutamiento, selección, capacitaciones, seguridad ocupacional, bonificaciones, remuneraciones y pago de nómina al personal.				
	Desarrollo Tecnológico: Se contará con Investigación y desarrollo para poder innovar en el mercado, se poseerá maquinaria de última tecnología.				
	Compras: Insumos de alta calidad, maquinaria eficiente, envases, empaques y transporte.				
Actividades Primarias	Logística de entrada: Se solicitará los insumos a los proveedores. Seguido, se realizará control de calidad en los mismos y luego serán almacenados bajo las condiciones respectivas.	Operaciones: Se contará con maquinaria de última tecnología las cuales permiten cumplir con los objetivos de productividad. Es decir, la elaboración del producto se realizará de manera eficaz y eficiente.	Logística de Salida: Cuando el producto se encuentre terminado, se lo colocará en el envase de vidrio. Seguido, se lo coloca en la caja para el envío a los distintos distribuidores.	Marketing y ventas: La promoción del producto se realizará por redes sociales, propagandas y ferias. Además, se realizará un estudio de las ventas realizadas.	Servicio: Se analizará la satisfacción del cliente acerca del producto. Se contará con un número telefónico para cualquier inquietud. Además, se brindará un espacio en las redes sociales para comentarios y sugerencias de los consumidores.

- **Flujograma de procesos**

El flujograma expuesto en la Figura 16, indica los procesos fundamentales para la entrega de valor al consumidor y que forman la cadena de valor de Al Gusto Cía. Ltda.

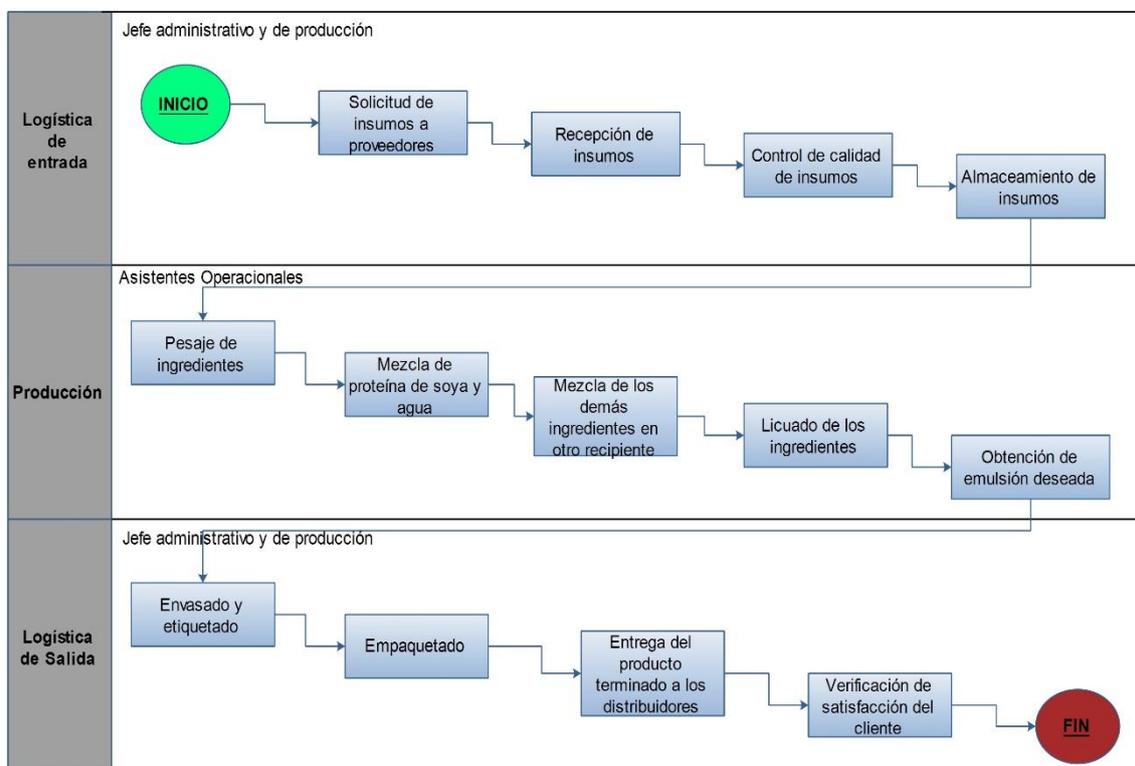


Figura 16. Flujograma de procesos para el plan de negocio.

- **Ciclo operacional**

En la Tabla 27 se indican los tiempos diarios establecidos en cada proceso del flujograma de la empresa al producir 316 aderezos al día.

Cabe mencionar que los tiempos pueden variar con el tiempo debido a la capacitación del personal y tras adquirir nueva maquinaria.

Tabla 27 Ciclo operacional del plan de negocios

CICLO OPERACIONAL DE 316 ADEREZOS DIARIOS	
PROCESO	TIEMPO (minutos)
Logística de entrada	
Solicitud de insumos a proveedores	15
Recepción de insumos	15

Control de calidad de insumos	15
Almacenamiento de insumos	30
Total tiempo de logística de entrada	75
Producción	
Pesaje de ingredientes	20
Mezcla de proteína de soya con agua	20
Mezcla de los demás ingredientes	20
Licuada de los ingredientes	10
Obtención de emulsión deseada	10
Total de producción	80
Logística de salida	
Envasado y etiquetado	60
Empaquetado	30
Entrega del producto terminado a los distribuidores	120
Verificación de satisfacción del cliente	45
Total logística de salida	255
TIEMPO TOTAL AL DÍA (minutos)	410
TIEMPO TOTAL AL DÍA (horas)	7

- **Infraestructura**

De acuerdo al ciclo de operaciones planteado anteriormente se determinó que la maquinaria necesaria para la adecuada productividad del aderezo es la detallada en la Tabla a continuación.

Tabla 28. Maquinaria

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Mezclador de emulsión	1	3,200.00	3,200.00
Envasadora	1	2,700.00	2,700.00
Batidora industrial	1	3,000.00	3,000.00
Depósito Pulmón	1	1,650.00	1,650.00
Bombas dosificadoras	2	500.00	1,000.00
Tanques de almacenamiento	3	1,500.00	4,500.00
Etiquetadora	1	2,100.00	2,100.00
Balanza	1	280.00	280.00
TOTAL MAQUINARIA			18,430.00

Como se observa el rubro inicial en maquinaria para el plan de negocios será de 18,430.00 dólares para así poder cumplir con los objetivos planteados de la organización.

Además, la inversión inicial para la ejecución del plan de negocios consiste en propiedad planta y equipo, inversiones en intangibles y capital de trabajo neto detallados en las tablas 29.

Tabla 29. Inversión Inicial

Propiedad Planta y Equipo	
Maquinaria	US\$39,850
Vehículos	US\$30,000
Equipos de Computación	US\$775.00
Total Inversión en PPE	US\$70,625
Intangibles	
Software	US\$4,800.00
Total Inversión en Intangibles	US\$4,800.00
Capital de Trabajo Neto	
Capital de Trabajo Neto	US\$34,113.68
INVERSIÓN INICIAL	
Total Inversión Inicial	US\$109,539

6.3. Estructura Organizacional

- **Constitución Legal**

Al Gusto se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Es decir, se contará con dos socios que responderán por las obligaciones sociales de la empresa. Además, los mismos ocuparán cargos administrativos dentro de la organización.

Para constituir la compañía el monto mínimo es de cuatrocientos dólares en efectivo o activos. Por otra parte, la reserva legal de la misma es de 5%. (SUPERCIAS, Ley de compañías, 2014)

Por ende, el nombre de la empresa será Al Gusto Cía. Ltda.

- **Organigrama**

Al Gusto Cía. Ltda., poseerá una estructura funcional, la misma agrupa a los colaboradores con ciertas características comunes, como funciones, habilidades, conocimientos o recursos empleados. (Jones, 2008)

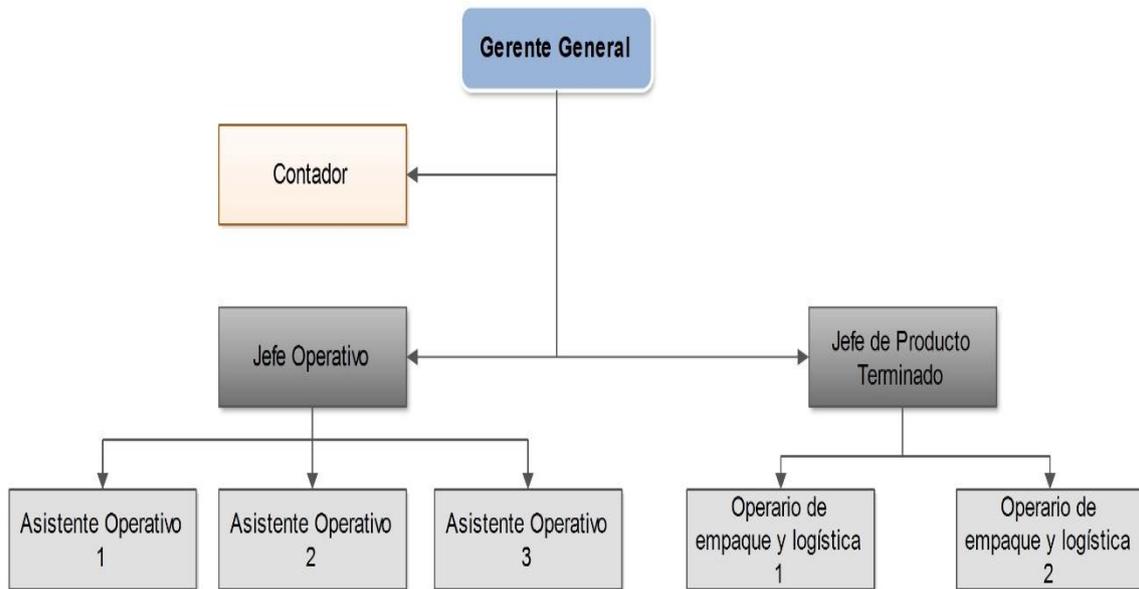


Figura 17 Organigrama del plan de negocios

En el Anexo 7 se detalla los cargos y responsabilidades de los colaboradores de la compañía. Y el sueldo que cada uno tendrá mensualmente.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 30. Políticas de Al Gusto Cía. Ltda.

POLÍTICAS FINANCIERAS	
Política de cuentas por cobrar	Los distribuidores tienen un plazo máximo de quince días para liquidar la compra realizada a la compañía.
Política de cuentas por pagar	Se pagará a los proveedores de los insumos cada quince días.
Política de inventario	Se poseerá el 5% de productos terminados correspondientes a las ventas del siguiente periodo. Además, no se tendrá inventario de productos en proceso debido a que no es factible ya que la elaboración del aderezo no puede quedarse en ninguna etapa de producción.
Sueldos y beneficios sociales	Los sueldos de los empleados se realizarán de manera mensual y se los tomará como un gasto para la empresa, los beneficios sociales se los tomará como provisión en lo pasivos corrientes.
Estructura deuda - capital	La estructura de deuda-capital será del 70% y 30% para no poseer el riesgo de trabajar con propios recursos.
Reparto de Utilidades	La utilidades se reinvertirán, es decir, no existirá el pago de dividendos hasta el sexto año.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

- **Proyección de ingresos**

Las ventas se proyectaron de acuerdo al gasto en publicidad. Además, para no poseer sobreestimaciones o subestimaciones se tomó en cuenta el promedio de crecimiento de la industria en los últimos cinco años.

En el Anexo 8 se detalla dicha información.

De esta manera las ventas para los primeros cinco años de Al Gusto Cía. Ltda., son las reflejadas en la Tabla 31.

Tabla 31. Ingresos por ventas de Al Gusto Cía. Ltda.

INGRESOS POR VENTAS AL GUSTO CÍA. LTDA.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	82161	94544	102243	107692	115264
Precio	\$ 2.19	\$ 2.19	\$ 2.69	\$ 2.69	\$ 2.69
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$179,931.56	\$207,050.57	\$275,410.64	\$290,090.06	\$310,487.04

De esta manera, se observa en la Figura 18 el crecimiento de ingreso por ventas mensuales, se puede evidenciar una tendencia al alza debido a todas las estrategias implantadas para el desarrollo del negocio.



Figura 18. Ingresos por ventas

- **Proyección de costos y gastos**

De acuerdo al análisis de entornos se determinó que el promedio en los últimos años de la inflación en Ecuador es de 3,64%, dicho porcentaje se tomó en cuenta para la proyección de los costos y gastos en los que la compañía incurrirá.

Tabla 32. Proyección costos y gastos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costo de materia prima directa	\$ 579.57	\$ 13,965.9	\$ 15,322	\$ 15,744.3	\$ 17,281.73	\$ 17,698.7
Total costo de materia prima indirecta	\$ 1,964.0	\$ 47,327.2	\$ 51,922.7	\$ 53,354.0	\$ 58,563.8	\$ 59,977.1
Total gastos generales	\$ -	\$ 56,764.0	\$ 54,144.4	\$ 79,483.5	\$ 81,467.5	\$ 84,042.1

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- **Inversión Inicial**

La inversión inicial para el proyecto es de USD 109,538.68; la misma se detalla en la Tabla 33.

Tabla 33 Inversión inicial

Inversiones y reinversiones en PPE	US\$70,625.00
Inversiones Intangibles	US\$4,800.00
Capital de trabajo neto	US\$34,113.68
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	US\$109,538.68

- **Capital de trabajo**

La estimación del capital de trabajo se calculó a través de la elaboración del estado de flujo de efectivo. Es decir, se determinó las necesidades reales que el negocio posee, tomando en cuenta la política de cuentas por cobrar de quince días y la estacionalidad de las ventas.

Por ende, se determinó que el capital de trabajo neto adecuado para Al Gusto Cía. Ltda., es de US\$34,113.68.

- **Estructura de capital**

La estructura de capital será de 30% deuda y 70% capital.

Se obtendrá un préstamo en el Banco del Pichincha por cinco años a una tasa del 11.83% anual. De esta manera se obtiene la amortización anual detallada en la Tabla 34.

Tabla 34. Amortización anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ 32,861.6	\$ 27,739.2	\$ 21,977.0	15,494.88	8,202.93
Total pago anual	\$ 8,738.02	\$ 8,738.02	\$ 8,738.02	8,738.02	8,738.02
Gasto Interés anual	\$ 3,615.69	\$ 2,975.76	\$ 2,255.88	1,446.07	535.09
Amortización al capital anual	\$ 5,122.33	\$ 5,762.26	\$ 6,482.14	7,291.95	8,202.93
Saldo final	\$ 27,739.2	\$ 21,977.0	\$ 15,494.8	8,202.93	-

Durante el transcurso de los años la estructura de deuda capital variará debido a las reinversiones y pago de deuda de la compañía.

Tabla 35. Estructura deuda capital

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	\$ 32,861.6	\$ 21,977.02	\$ 15,494.88	\$ 8,202.93	\$ -
Capital	\$ 76,677.0	\$ 76,677.07	\$ 76,677.07	\$ 77,473.60	\$ 77,473.60

7.3 Proyección de estados financieros

- Estado de resultados

Tabla 36. Proyección estado de resultados

<i>Al Gusto Cía. Ltda.</i> <i>Estado de Resultados</i> <i>Al 31 de Diciembre de 20XX</i>					
	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	\$ 82.160.53	\$ 94.543.64	\$ 102.242.51	\$ 107.692.04	\$ 115.264.15
Precio	\$ 2.19	\$ 2.19	\$ 2.69	\$ 2.69	\$ 2.69
Ventas	\$ 179,931.56	\$ 207,050.57	\$ 275,410.64	\$ 290,090.06	\$ 310,487.04
Costo de los productos vendidos	\$ 97.328.23	\$ 106.365.42	\$ 107.906.76	\$ 113.430.81	\$ 118.857.10
UTILIDAD BRUTA	\$ 82,603.33	\$ 100,685.15	\$ 167,503.88	\$ 176,659.25	\$ 191,629.94
Gastos sueldos	\$ 17.735.60	\$ 19.610.81	\$ 20.310.59	\$ 21.035.84	\$ 21.787.50
Gastos generales	\$ 43.000.00	\$ 40.358.64	\$ 65.675.04	\$ 67.635.62	\$ 70.185.88
Gastos de depreciación	\$ 5.058.33	\$ 5.058.33	\$ 5.058.33	\$ 5.036.81	\$ 5.058.33
Gastos de amortización	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 15,849.40	\$ 34,697.37	\$ 75,499.92	\$ 81,990.98	\$ 93,638.23
Gastos de intereses	\$ 3.615.69	\$ 2.975.76	\$ 2.255.88	\$ 1.446.07	\$ 535.09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 12,233.71	\$ 31,721.61	\$ 73,244.04	\$ 80,544.91	\$ 93,103.14
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.835.06	\$ 4.758.24	\$ 10.986.61	\$ 12.081.74	\$ 13.965.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10,398.65	\$ 26,963.37	\$ 62,257.43	\$ 68,463.18	\$ 79,137.67
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.599.66	\$ 6.740.84	\$ 15.564.36	\$ 17.115.79	\$ 19.784.42
UTILIDAD NETA	\$ 7,798.99	\$ 20,222.53	\$ 46,693.07	\$ 51,347.38	\$ 59,353.25

Como se evidencia en la Tabla 36 la empresa obtendrá resultados positivos desde el primer año de operación esto se debe a los grandes esfuerzos en publicidad y promoción a los que se incurrirá para dar a conocer al producto y generar nueva demanda.

Además, se determinó la evolución de indicadores con respecto al estado de resultados y como se observa en la Tabla 37, los mismos tienden a la alza. La gran diferencia entre los porcentajes del margen bruto y del margen operacional se debe a los gastos operacionales que la empresa afronta.

Tabla 37. Evolución de indicadores

	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
MARGEN BRUTO	45.91%	48.63%	60.82%	60.90%	61.72%	55.59%
MARGEN OPERACIONAL	8.81%	16.76%	27.41%	28.26%	30.16%	22.28%
MARGEN NETO	4.33%	9.77%	16.95%	17.70%	19.12%	13.57%

- **Estado de situación financiera**

Tabla 38. Proyección del Estado de Situación Financiera del Proyecto

<i>Estado de Situación Financiera</i>					
<i>Al 31 de Diciembre de 20XX</i>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 117,377.86	\$ 132,322.22	\$ 173,998.03	\$ 219,249.28	\$ 267,260.83
Corrientes	\$ 47,971.20	\$ 68,933.89	\$ 116,628.03	\$ 167,101.09	\$ 221,130.97
Efectivo	\$ 34,203.83	\$ 54,069.05	\$ 97,706.01	\$ 147,233.95	\$ 203,990.01
Cuentas por Cobrar	\$ 10,529.68	\$ 11,552.26	\$ 15,286.71	\$ 15,993.99	\$ 17,140.96
Inventarios Prod. Terminado	\$ 447.20	\$ 453.99	\$ 494.06	\$ 506.67	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 635.83	\$ 651.34	\$ 715.75	\$ 767.07	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 2,154.67	\$ 2,207.24	\$ 2,425.49	\$ 2,599.41	\$ -
No Corrientes	\$ 69,406.67	\$ 63,388.33	\$ 57,370.00	\$ 52,148.19	\$ 46,129.86
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 70,625.00	\$ 70,625.00	\$ 70,625.00	\$ 71,400.00	\$ 71,400.00
Depreciación acumulada	\$ 5,058.33	\$ 10,116.67	\$ 15,175.00	\$ 20,211.81	\$ 25,270.14
Intangibles	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Amortización acumulada	\$ 960.00	\$ 1,920.00	\$ 2,880.00	\$ 3,840.00	\$ 4,800.00
PASIVOS	\$ 32,901.80	\$ 27,623.63	\$ 22,606.36	\$ 15,713.71	\$ 4,372.00
Corrientes	\$ 5,162.52	\$ 5,646.61	\$ 7,111.48	\$ 7,510.78	\$ 4,372.00
Cuentas por pagar proveedores	\$ 2,790.50	\$ 2,858.58	\$ 3,141.24	\$ 3,366.48	\$ -
Beneficios sociales por pagar	\$ 1,544.00	\$ 1,544.00	\$ 1,544.00	\$ 1,544.00	\$ 1,544.00
Impuestos por pagar	\$ 828.03	\$ 1,244.03	\$ 2,426.24	\$ 2,600.30	\$ 2,828.00
No Corrientes	\$ 27,739.28	\$ 21,977.02	\$ 15,494.88	\$ 8,202.93	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 27,739.28	\$ 21,977.02	\$ 15,494.88	\$ 8,202.93	\$ -
PATRIMONIO	\$ 84,476.06	\$ 104,698.59	\$ 151,391.66	\$ 203,535.57	\$ 262,888.83
Capital	\$ 76,677.07	\$ 76,677.07	\$ 76,677.07	\$ 77,473.60	\$ 77,473.60
Utilidades retenidas	\$ 7,798.99	\$ 28,021.51	\$ 74,714.59	\$ 126,061.97	\$ 185,415.22

Como se evidencia en los activos, el efectivo posee mayor ponderación, esto se debe a que el periodo de cuentas por cobrar es corto y además por la necesidad de liquidez del negocio.

La cuenta de inventario en el año 5 es cero debido a que la proyección sólo abarca dicho tiempo.

En cuanto a los pasivos la variación que se observa en propiedad, planta y equipo se debe a la reinversión de equipos de cómputo que se planea realizar en el cuarto año.

Los beneficios sociales son iguales ya que no se planea despedir ni contratar colaboradores.

La deuda a largo plazo se la pagará en el lapso de cinco años y por este motivo es que el último año es cero.

Por último, dentro del patrimonio se encuentran las utilidades retenidas las cuales serán reinvertidas, tal cual se mencionó en las políticas de utilidades anteriormente.

- Estado de flujo de efectivo

Tabla 39. Proyección estado de flujo de efectivo

<i>Al Gusto Cía. Ltda.</i> <i>Estado de Flujo de Efectivo</i> <i>Al 31 de Diciembre de 20XX</i>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 5,212.48	\$ 25,627.48	\$ 50,119.10	\$ 56,819.89	\$ 64,959.00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 7,798.99	\$ 20,222.53	\$ 46,693.07	\$ 51,347.38	\$ 59,353.25
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33
+ Amortización	\$ -	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
- Δ CxC	\$ -	\$ (10,529.68)	\$ (1,022.58)	\$ (3,734.45)	\$ (707.28)	\$ (1,146.97)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (447.20)	\$ (6.80)	\$ (40.07)	\$ (12.61)	\$ 506.67
- Δ Inventario MP	\$ (579.57)	\$ (56.26)	\$ (15.51)	\$ (64.41)	\$ (51.32)	\$ 767.07
- Δ Inventario SF	\$ (1,964.03)	\$ (190.64)	\$ (52.57)	\$ (218.25)	\$ (173.91)	\$ 2,599.41
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 2,543.60	\$ 246.90	\$ 68.09	\$ 282.66	\$ 225.23	\$ (3,366.48)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1,544.00	\$ (0.00)	\$ -	\$ (0.00)	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 828.03	\$ 416.00	\$ 1,182.21	\$ 174.06	\$ 227.70
Actividades de Inversión	\$ (75,425.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775.00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (75,425.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775.00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 109,538.68	\$ (5,122.33)	\$ (5,762.26)	\$ (6,482.14)	\$ (6,516.95)	\$ (8,202.93)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 32,861.60	\$ (5,122.33)	\$ (5,762.26)	\$ (6,482.14)	\$ (7,291.95)	\$ (8,202.93)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 76,677.07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 775.00	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 34,113.68	\$ 90.15	\$ 19,865.22	\$ 43,636.96	\$ 49,527.94	\$ 56,756.06
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 34,113.68	\$ 34,203.83	\$ 54,069.05	\$ 97,706.01	\$ 147,233.95
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 34,113.68	\$ 34,203.83	\$ 54,069.05	\$ 97,706.01	\$ 147,233.95	\$ 203,990.01

La alta liquidez del negocio se debe al corto periodo de cuentas por cobrar y a la reinversión de las utilidades de la organización.

- Flujo de caja

Tabla 40. Flujo de caja

FEO Flujo Efectivo Operativo

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -	\$ 15,849.40	\$ 34,697.37	\$ 75,499.92	\$ 81,990.98	\$ 93,638.23
Gastos de depreciación mensual	\$ -	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33	\$ 5,058.33	\$ 5,036.81	\$ 5,058.33
Gastos de amortización	\$ -	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1,835.06	\$ 4,758.24	\$ 10,986.61	\$ 12,081.74	\$ 13,965.47
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2,599.66	\$ 6,740.84	\$ 15,564.36	\$ 17,115.79	\$ 19,784.42
FEO	\$ -	\$ 16,122.33	\$ 28,137.91	\$ 54,149.53	\$ 58,266.06	\$ 65,712.70

Inversión en capital de trabajo

Capital de Trabajo inicial	\$ (33.313,68)					
Variación del capital de Trabajo		\$ (19.134,43)	\$ 6.375,64	\$ 16.443,14	\$ 7.837,78	\$ 8.615,52
Recuperación del Capital de trabajo						\$ (13.176,03)
Total Capital de Trabajo	\$ (33.313,68)	\$ (19.134,43)	\$ 6.375,64	\$ 16.443,14	\$ 7.837,78	\$ (4.560,51)
CAPEX (Inversiones flujos de capital)						
Inversiones PPyE	\$ (75.425,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ -
VRDI Maquinaria						\$ 9.482,45
VRDI Equipos de computación						\$ 504,98
VRDI vehículos						\$ 4.674,00
Total CAPEX	\$ (75.425,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (775,00)	\$ 14.661,43

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (108.738,68)	\$ (3.012,11)	\$ 34.513,54	\$ 70.592,68	\$ 65.328,84	\$ 75.813,63
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ACUMULADO	\$ (108.738,68)	\$ (111.750,78)	\$ (77.237,24)	\$ (6.644,56)	\$ 58.684,27	\$ 134.497,90
VAN	\$ (108.738,68)	\$ (2.687,19)	\$ 27.469,12	\$ 50.123,63	\$ 41.382,37	\$ 42.843,54

Se utilizará el método de flujos descontados según el WACC y CAPM. En el Anexo 9 se encuentran la información tomada en cuenta para el cálculo de los mismos. Así se determinó un WACC de 12,09% y un CAPM de 14,04%.

Según las estimaciones realizadas se llegaron a los siguientes criterios financieros:

Tabla 41. Criterios financieros

VPN	\$ 50,392.80
IR	1.46
TIR	11.13%
Periodo de Recuperación	1.91

Como se observa en la Tabla 41, el VPN es positivo por lo cual se debería aceptar el proyecto. De acuerdo a la TIR de igual manera se acepta el proyecto ya que la misma es menor que el WACC.

Además, según el análisis del IR se obtiene que se recupera 0.46 por dólar invertido. Cabe mencionar que el periodo de recuperación del proyecto es de 1.91. En conclusión, en base a los flujos descontados se debería aceptar el proyecto.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

La tasa de descuento para el flujo de caja del inversionista será el CAPM. El resultado del flujo de caja del inversionista se evidencia en la Tabla 42.

Tabla 42. Proyección flujo de caja del inversionista

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (108.738,68)	\$ (3.012,11)	\$ 34.513,54	\$ 70.592,68	\$ 65.328,84	\$ 75.813,63
(+)Prestamo	\$ 32.861,60					
(-)Gasto Interes		\$ (3.615,69)	\$ (2.975,76)	\$ (2.255,88)	\$ (1.446,07)	\$ (535,09)
(-)Amortizacion Capital		\$ (5.122,33)	\$ (5.762,26)	\$ (6.482,14)	\$ (7.291,95)	\$ (8.202,93)
(+)Escudo fiscal		\$ 1.310,69	\$ 1.078,71	\$ 817,76	\$ 524,20	\$ 193,97
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (75.877,07)	\$ (10.439,44)	\$ 26.854,24	\$ 62.672,41	\$ 57.115,02	\$ 67.269,58
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ACUMULADO	\$ (75.877,07)	\$ (86.316,51)	\$ (59.462,27)	\$ 3.210,14	\$ 60.325,16	\$ 127.594,73
VAN	\$ (75.877,07)	\$ (9.154,08)	\$ 20.648,49	\$ 42.256,11	\$ 33.767,67	\$ 34.874,44

VPN	\$ 46.515,55
IR	1,61
TIR	13,44%
Perd. Recuperación	2,05

De acuerdo a los criterios de valoración el proyecto debe ser aceptado debido a que posee un VPN positivo y la TIR es mayor que la tasa de descuento. Además de que por cada dólar invirtió se ganaría \$1.05.

7.5 Índices financieros

Tabla 43. Proyección de índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO	Industria (2017)
MEDIDAS DE LIQUIDEZ							
Razón Circulante	9.29	12.21	16.40	22.25	50.58	22.15	1.79
Razón de Efectivo	6.63	9.58	13.74	19.60	46.66	19.24	0.23
MEDIDAS DE SOLVENCIA							
Razón Deuda-Capital	0.36	0.29	0.20	0.11	0.00	0.19	0.97
Razón de Autonomía	0.72	0.79	0.87	0.93	0.98	0.86	0.48
MEDIDAS DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad	0.04	0.10	0.17	0.18	0.19	13.57%	11.54%
Rendimiento de los Activos (ROA)	0.07	0.15	0.27	0.23	0.22	18.88%	13.97%
Rendimiento sobre el capital contable (ROE)	0.10	0.26	0.61	0.66	0.77	48.07%	46.06%

- **Medidas de liquidez**

Como se observa en la Tabla 43, las medidas de liquidez para la empresa son más altas que las de la industria esto se debe a que las cuentas por cobrar de la industria es de aproximadamente 30 días a comparación de los 15 días de Al Gusto Cía. Ltda.

- Razón Circulante: Al Gusto Cía. Ltda., posee en promedio \$22.15 en activo corriente por cada dólar de pasivo corriente. Esto indica que la compañía puede cubrir de mejor manera sus deudas a comparación de la industria, la misma posee \$1.79.
- Razón de efectivo: Cada dólar de los pasivos no corrientes se encuentra cubierto por \$19.24. Para la industria en cambio es \$0.23 la cantidad que sobre a los pasivos.

- **Medidas de solvencia**

- Razón deuda capital: Se obtuvo un indicador promedio de \$0.19, en cambio la industria posee mayor tendencia al endeudamiento, su indicador es de \$0.97. La diferencia se debe a las políticas establecidas anteriormente.
- Razón de autonomía: La autonomía del proyecto es del 86% ya que no necesita de un alto porcentaje de deuda para su funcionamiento si no que trabaja con su propio capital. El porcentaje de la industria es de 48% por lo relacionado a su tendencia hacia el endeudamiento.

- **Medidas de rentabilidad**

- Margen de utilidad: El promedio de la utilidad neta obtenida por Al Gusto Cía. Ltda., es de 13.57% a comparación del 11.54% de la industria. Esto se debe a que el producto es innovador, posee valor añadido.
- Rendimientos de los activos (ROA): Se obtiene un promedio de 18.88% de utilidad neta por cada dólar en activos invertido. La industria posee 13.97% esto se debe a que Al Gusto Cía. Ltda., al ser una empresa emprendedora no cuenta con grandes inversiones en propiedad, planta y equipo como si lo poseen las empresas de la industria.

- Rendimiento sobre el capital (ROE): Por cada dólar invertido en capital, Al Gusto Cía. Ltda., posee en promedio 48% de utilidad a comparación del 47% de la industria, esto se debe a que se espera en los cinco años ya acoplarse al mercado.
- **Recomendaciones para la mejora de los índices financieros**
 - Invertir el exceso de liquidez en productos financieros de esta manera se diversifica el riesgo y es una manera de obtener otros ingresos.
 - Adquisición de maquinaria para el aumento de producción.
 - Contratación de más colaboradores en la organización para una mayor producción y de esta manera aumentar la demanda de la empresa en el mercado.

8 Conclusiones

- De acuerdo al análisis de los entornos se determinó que el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito si es factible debido a que la industria posee tendencia al crecimiento en los últimos años. Además, se han creado leyes, normas y reglamentos que ayudan a las pequeñas y medianas empresas a establecerse en el mercado ecuatoriano. Otro factor primordial es que las personas del país en la actualidad buscan productos premium, es decir, que brinden mayores beneficios a su salud, que sean innovadores y el aderezo cumple todas estas características.
- Tras la investigación cuantitativa y cualitativa se determinó que el mercado meta para el producto serán hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito, que oscilen entre los 15 y 54 años de edad con ingresos medios, medios altos y altos y que busquen cuidar su salud tras el consumo de su alimentación.
- La oportunidad de negocio determinada es el factor diferenciador que el aderezo posee al ser de origen vegetal, bajo en grasa, exento de huevo y a base de proteína de soya lo cual genera mayores beneficios nutricionales al cliente. Además, de que el producto será accesible para los consumidores ya que el mismo se distribuirá en los principales supermercados de la ciudad de Quito.
- El mercado meta es de 6317 unidades de aderezo para el segmento establecido en el mercado meta.
- Como estrategias para crear fidelización en los consumidores se posee:
 - Producto: Ofrecer un producto elaborado con insumos de alta calidad y que este enfocado en brindar mayores beneficios para la

salud de los consumidores debido a que posee proteína vegetal, la misma que aporta importantes fuentes de proteínas, aminoácidos y aceites al cuerpo humano, generando un alto valor nutricional al consumidor.

- Precio: Se aplicará la estrategia de más por más, es decir, mayores beneficios por un mayor precio debido a que el cliente relaciona calidad con precio. Luego, se aplicará una fijación de precios psicológica, donde se aumentará el precio al distribuidor.
 - Plaza: Se abastecerá los principales supermercados y tiendas especializadas en la ciudad de Quito.
 - Promoción: Se utilizará como oportunidad el mayor uso de la tecnología, por ende, se generará una publicidad virtual mediante redes sociales y páginas web de manera permanente, degustaciones en supermercados por los primeros tres años y seguido de esto se realizará propagandas comerciales mediante la televisión nacional.
-
- Mediante la evaluación financiera del proyecto y los criterios de valoración de la misma se determinó que el plan de negocios es factible debido a que genera ganancias desde el primer año de operaciones. El valor presente neto para el proyecto y para el inversionista es USD 50,392.80 y USD 46,515.55, respectivamente. Además, las tasas internas de retorno para el proyecto y para el inversionista son 11.13% y 13.44% siendo ambas mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM por ende el plan de negocios se acepta.
 - Por lo tanto, se concluye que sí es factible la elaboración y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito

REFERENCIAS

- Banco Mundial*. (Octubre de 2017). Obtenido de Haciendo Negocios 2018: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-Haciendo-Negocios-2018.pdf>
- BCE. (02 de Enero de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de La economía ecuatoriana creció 3.8% en el tercer trimestre de 2017: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-3-8-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- BCE. (2018). *Tasa de interés*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Bernardos, L. M. (2011). *El Valor De La Marca Para El Consumidor*. Barcelona: Coleman.
- Brother International Corporation. (09 de Febrero de 2018). *Gestión*. Obtenido de Brother International Corporation presenta "Vision Pymes 2018": <http://www.revistagestion.ec/empresas/brother-international-corporation-presenta-vision-pymes-2018>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). (V. Alba, & E. Jasso, Trads.) México: PEARSON.
- EKOS. (Abril de 2017). Obtenido de Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: Mc Grow Hill.
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades*. Obtenido de CIU 4.0: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *ENIGHUR*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2014). *ENSANUT*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- INEC. (Diciembre de 2016). *Tecnología de la información y comunicaciones*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

- INEC. (Diciembre de 2017). *ENEMDU*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de Indicadores laborales:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf
- INEC. (31 de Diciembre de 2017). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- INEC. (s.f.). *Estadística demográfica en el Ecuador*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Kanta Worldpanel*. (2017). Recuperado el 01 de Abril de 2018, de
<https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Consumo-en-Ecuador-crece-6-en-el-1er-semester->
- Kantar Worldpanel*. (2014). Recuperado el 01 de Abril de 2018, de
<https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuador-Informacion-nutricional-en-empaques-cambia-hbitos>
- Kotler, P. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). (L. Pineda, Trad.) México: Pearson.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Kotler, P. (s.f.). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Obtenido de
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2012). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing* (pág. 432). México: Pearson Education.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2007). En *Dirección de marketing* (pág. 377). México: Mc Graw Hill.
- Ministerio Coordinador de Producción, E. Y. (01 de 01 de 2017). *Normas regulatorias para cadenas de supermercados y sus proveedores*. Obtenido de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Reglamento de Etiquetado de Alimentos*. Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de Acuerdo Ministerial 5103:

- <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- MINTEL. (2018). Obtenido de <http://es.mintel.com/mercado-de-alimentos>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Monferrer, D. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- MSP. (2017). Obtenido de <http://www.tvc.com.ec/actualidad/consumo-alimentos-sanos-incrementa-pais-20624>
- Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*.
- OMS. (Octubre de 2017). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2017, de <http://www.who.int/topics/obesity/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto. Obtenido de <http://fio.unam.edu.ar/noticias/2014/rally-innovacion-generacion-modelos-negocios.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. (M. E. Rosas, Trad.) Madrid, España: Pirámide. Recuperado el 27 de Marzo de 2018
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) Madrid, España: Pirámide. Recuperado el 28 de Marzo de 2018
- Ridner, E. (2006). *Soja, propiedades nutricionales y su impacto en la salud* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Grupo Q. Obtenido de <http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/soja.pdf>
- Sánz, B., Herrera, E., Yuste, F., Haya Palazuelos, J., Krimperfort, L., Hernández, M., . . . Jiménez, R. (2007). *La salud y la soja*. EDIMSA. Recuperado el 01 de Abril de 2018, de http://www.infoalimenta.com/uploads/_publicaciones/id89/89_LibroSoja.pdf
- SRI. (s.f.). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/20151228%20LRTI.pdf>
- SUPERCIAS. (2014). *Ley de compañías*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- SUPERCIAS. (2014). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 02 de Abril de 2018, de Constitución Electrónica: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- SUPERCIAS. (Marzo de 2018). Obtenido de Compañías por actividad económica: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

SUPERCIAS. (Mayo de 2018). Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Tasa de crecimiento de salsas líquidas o en polvo

Tasas de crecimiento en función de las ventas de alimentos con CIU 1079.32 en Ecuador 2013-2017					
Empresa	2013	2014	2015	2016	2017
ALIMENTOS EL SABOR ALIMENSABOR C.LTDA.	9.340.063,58	10.201.116	\$ 9.942.515	\$ 9.802.393	\$ 10.616.521
ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA	8.241.726,6	\$ 8.865.680	\$ 9.515.425	\$ 9.413.724	\$ 10.299.082
INVERAGROCORP S.A.	1.324.196,57	\$ 1.309.211	\$ 1.524.496	\$ 1.594.758	\$ 1.514.120
PROAJI CIA. LTDA.	833.539,97	\$ 359.895	\$ 228.153	\$ 459.920	\$ 441.982
PRODUCTOS OLE DEL ECUADOR PRODUCTOSOLE CIA.LTDA.	958.533,99	\$ 1.177.019	\$ 1.513.721	\$ 1.168.684	\$ 1.366.524
MARCSEAL S.A.	11.027.802,72	\$ 9.397.523	\$ 9.677.115	\$ 10.122.622	\$ 11.890.328

Variación de Tasas de crecimiento en función de las ventas de alimentos con CIU 1079.32 en Ecuador 2013-2017					
Empresa	2013	2014	2015	2016	Prome dio
ALIMENTOS EL SABOR ALIMENSABOR C.LTDA.	9.2%	-2.5%	-1.4%	8.3%	3.39%
ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA	7.5%	7.3%	-1.0%	9.4%	5.81%
INVERAGROCORP S.A.	-1.1%	16.4%	4.6%	-5.0%	3.72%
PROAJI CIA. LTDA.	-56.8%	-36.6%	101.5%	-3.9%	1.06%
PRODUCTOS OLE DEL ECUADOR PRODUCTOSOLE CIA.LTDA.	22.7%	28.6%	22.7%	16.9%	11.3%
MARCSEAL S.A.	-14.7%	2.9%	4.6%	17.4%	2.56%
<u>PROMEDIO ANUAL</u>					<u>4.66%</u>
<u>PROMEDIO MENSUAL</u>					<u>0.39%</u>

Anexo 2. Contenido de componentes y concentraciones permitidas

Nivel/Componentes	Concentración "Baja"	Concentración "Media"	Concentración "Alta"
Grasas Totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros
Sal (Sodio)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 gramos	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos
	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 mililitros	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros

Tomado de: (Ministerio de Salud Pública, 2014)

Anexo 3. Pasos para la constitución de una compañía por vía electrónica.



Anexo 4. Competidores en la industria

EMPRESAS CON CIU C1079.32	
RUC	NOMBRE COMPAÑÍA
1790764796001	COMESTIBLES NACIONALES CA COMNACA
1791775406001	CONDIMENSA CIA. LTDA
1791767896001	DINAMCA C.A
1792569826001	EADSALSAS C.A.
1792614945001	INDUSTRIA ALIMENTICIA BASTIDAS & QUIÑONEZ ECUACHAKRA CIA.LTDA.
1791410653001	MARCSEAL S.A.
1792846609001	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS NATUR-AIL CIA.LTDA.
1791288246001	PRODUCTOS OLE DEL ECUADOR PRODUCTOSOLE CIA.LTDA.
1792471532001	TORRES ARMIJOS CIA. LTDA.
EMPRESAS COMPETIDORAS CON CIU DISTINTO	
RUC	NOMBRE COMPAÑÍA
90032246001	NESTLE ECUADOR S.A
1790319857001	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA
0190336603001	ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA
1790720101001	ALICORP ECUADOR S.A.

Anexo 5. Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO DE ADEREZO SUSTITUTO DE LA MAYONESA, BAJO EN GRASA Y A BASE DE PROTEÍNA DE SOYA

Esta encuesta tiene un fin netamente académico por lo que la información obtenida por medio de la presente será utilizada únicamente para el desarrollo del estudio de factibilidad de un plan de negocio para la producción y comercialización de un aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya en la ciudad de Quito.

Le agradezco de antemano su colaboración por llenar esta encuesta que posee un tiempo aproximado de 5 a 10 minutos.

Dirección de correo electrónico:

-
1. ¿Cuál es su edad?
 20 a 30 31 a 40 mayor de 41
2. ¿Cuál es su género?
 Femenino Masculino

3. ¿Cuál es su ocupación actual?
 Estudiante Estudia y trabaja Trabaja dependientemente
 Trabaja en su propio negocio No trabaja Ama de casa
4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?
 Menos de \$300 \$301-\$600 \$601-\$1000 \$1001-\$1500
 \$1501-\$2000 \$2001-\$3000 \$3000 en adelante
5. ¿En qué parte de la ciudad vive?
 Norte Centro Sur
6. ¿Consume usted mayonesa?
 Sí No
7. ¿Con qué frecuencia compra mayonesa?
 Una vez al mes Una vez cada dos meses Una vez cada tres meses

Aderezo sustituto de la mayonesa, bajo en grasa y a base de proteína de soya. Producto natural con un sabor característico de la mayonesa, de consistencia espesa, con ingredientes de origen vegetal, libre de huevo, a base de soya y, por lo tanto, es baja en grasa y con alto valor nutricional.

La soya contiene aminoácidos esenciales, proteínas que el cuerpo humano utiliza para la formación de tejidos y renovación de elementos desgastados. Además, es recomendada para prevenir enfermedades crónicas de tipo cardiovascular, cáncer, osteoporosis, diabetes y control de la obesidad.

8. ¿En qué tipo de envase le gustaría adquirir la mayonesa a base de soya?
 Envase de frasco de vidrio Envase en sachet Envase en frasco de plástico
9. Califique los siguientes atributos de la mayonesa a base de soya. Del 1 al 5 siendo 5 la opción más alta y 1 la opción más baja
 Precio Valor nutricional Empaque Sabor y textura
 Cantidad
10. ¿En el rango de precios de \$1,50-\$5 a qué precio consideraría que la mayonesa a base de soya es tan barata que le haría dudar de su calidad y NO compraría?
 1,50 2,00 2,50 3,00 3,50 4,00 4,50
 5,00
11. ¿En el rango de precios de \$1,50-\$5 a qué precio consideraría que la mayonesa a base de soya es barata y SI compraría?
 1,50 2,00 2,50 3,00 3,50 4,00 4,50
 5,00
12. ¿En el rango de precios de \$1,50-\$5 a qué precio consideraría que la mayonesa a base de soya es muy cara y NO compraría?

- ___1,50 ___2,00 ___2,50 ___3,00 ___3,50 ___4,00 ___4,50
___5,00
13. ¿En el rango de precios de \$1,50-\$5 a qué precio consideraría que la mayonesa a base de soya es cara y SI compraría?
___1,50 ___2,00 ___2,50 ___3,00 ___3,50 ___4,00 ___4,50
___5,00
14. Califique del 1 al 5 donde le gustaría adquirir la mayonesa a base de soya. (Siendo 5 la opción más alta y 1 la opción más baja).
___Supermercados ___Tienda de barrio ___Bodega de víveres
___Minimarket ___Tienda Orgánica
15. Califique a través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información de la mayonesa a base de soya. Del 1 al 5, siendo 5 la opción más alta y 1 la opción más baja.
___Redes sociales y páginas web ___Televisión ___Radio ___Vallas publicitarias ___Revistas
16. ¿Le gustaría recibir un producto de degustación antes de la compra de la mayonesa a base de soya?
___Sí ___No
17. Considerando en una escala del 1 al 10, ¿Qué tan interesado está en comprar la mayonesa a base de soya?
___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___7 ___8 ___9 ___10
18. Considerando en una escala del 1 al 10, ¿Cuál es la posibilidad de que usted compre mayonesa a base de soya dentro de los siguientes tres meses?
___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___7 ___8 ___9 ___10
19. En el caso de que su respuesta en la pregunta 16 sea menor a 4 explique el motivo.

Anexo 6. Resumen análisis cuantitativo



Anexo 7 Cargos y responsabilidades de los colaboradores de la compañía.

CARGO	DESCRIPCIÓN	SUELDO (mensual)
Gerente General	Se encargará de la parte administrativa es decir, planificará, organizará, dirigirá, controlará y coordinará las actividades de la compañía. Además, tendrá a su cargo la contratación de personal, compras y publicidad.	USD 1200
Contador	Persona encargada de la parte financiera de la empresa, de la elaboración e interpretación de los estados financieros y de la declaración tributaria de la empresa.	Honorarios: USD 400+IVA
Jefe Operativo	A cargo de la buena relación con proveedores, cumplimiento de productividad y supervisión de las actividades operativas.	USD 800
Jefe de producto terminado	Encargado de la logística de salida. Esto quiere decir, envasado, etiquetado, empaquetado y entrega del producto a los distribuidores en los tiempos establecidos.	USD 800
Asistente Operativo	Encargado de la elaboración del aderezo. Desde la entrega de los insumos hasta antes del envasado.	USD 386
Operario de empaque y logística	Encargado del bodegaje de los insumos, empaquetado del producto y distribución hacia los puntos de venta.	USD 386

Anexo 8. Tasas de crecimiento en función de las ventas de alimentos con CIU 1079.32 en Ecuador 2013-2017

Tasas de crecimiento en función de las ventas de alimentos con CIU 1079.32 en Ecuador 2013-2017					
Empresa	2013	2014	2015	2016	Prome dio
ALIMENTOS EL SABOR ALIMENSABOR C.LTDA.	9.22%	-2.54%	-1.41%	8.31%	3.39%
ALIMENTOS ECUATORIANOS LOS ANDES S.A. AECDESA	7.57%	7.33%	-1.07%	9.40%	5.81%
INVERAGROCORP S.A.	-1.13%	16.44%	4.61%	-5.06%	3.72%
PROAJI CIA. LTDA.	-56.82%	-36.61%	101.58%	-3.90%	1.06%
PRODUCTOS OLE.	22.79%	28.61%	-22.79%	16.93%	11.38%
MARCSEAL S.A.	-14.78%	2.98%	4.60%	17.46%	2.56%
<u>PROMEDIO ANUAL</u>					<u>4.66%</u>
<u>PROMEDIO MENSUAL</u>					<u>0.39%</u>

Anexo 9. Información para la obtención del WACC Y CAPM

Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo (5 años) (US T-bills,2017)	2.25%
Rendimiento de mercado (yahoo Finance, 2017)	13.09%
Beta (Food Processing) (NYU-Stern,2017)	0.68
Riesgo País (Embi,2017)	4.37%
Tasa de impuestos	36.25%
CAPM	14.04%
WACC	12.09%

Rendimiento Mercado	
S&P500 / 5y	
VP	\$ 1,466.47
VF	\$ 2,713.06

Desapalancar Beta	
Beta Apalancada Industria (NYU-Stern,2017)	0.75
Beta Desapalancada	0.61
Beta Apalancada Empresa	0.68

Estructura Deuda / Capital	
Deuda/Capital Industria (NYU-Stern,2017)	26.84%
Deuda/Capital Empresa	19.07%
Tasa de impuestos Industria (NYU-Stern,2017)	14.66%

