



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SAL  
MARINA MEZCLADA CON ESPECIAS MEDICINALES EN LA CIUDAD DE  
QUITO

AUTOR

Juan Diego Poveda Chauvin

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SAL MARINA MEZCLADA  
CON ESPECIAS MEDICINALES EN LA CIUDAD DE QUITO

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

**Profesor guía**

Ing. Walter René Vásconez Mejía

**Autor**

Juan Diego Poveda Chauvin

**Año**

2018

### **Declaración del Profesor Guía**

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de sal marina mezclada con especias medicinales en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Diego Poveda Chauvin, 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.

---

Walter René Vásconez Mejía

Ingeniero MSc.

C.C.: 1708253081

### **Declaración del Profesor Corrector**

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de sal marina mezclada con especias medicinales en la ciudad de Quito”, del estudiante Juan Diego Poveda Chauvin, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Omar Patricio Vinueza Burbano

Ingeniero MBA

C.C.: 1715501753

### **Declaración de Autoría del Estudiante**

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

---

Juan Diego Poveda Chauvin

C.C.: 1717631319

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mi familia quienes me han apoyado incondicionalmente para crecer profesional y personalmente, en especial a mi madre, pues de ella he adquirido los valores y principios que rigen mi vida y de la que he aprendido que hay que vivir bien. A mi padre que a la distancia ha sabido guiarme y darme aliento constantemente.

A María Augusta por brindarme todos los días su valioso apoyo desde el inicio de mi carrera y por todo su amor que me nutre cada día.

En especial agradezco a la Universidad De Las Américas por permitirme culminar mi formación profesional, a todos mis profesores que han transmitido su conocimiento y a mi profesor guía René Vásquez por su dirección y sus valiosos consejos.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo todos quienes creyeron en mí y me han brindado su apoyo incondicional, a todos quienes han estado conmigo en las buenas y en las malas y a todos los que han logrado inspirarme a continuar.

## RESUMEN

El presente trabajo se ha desarrollado con el fin de determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de sal marina mezclada con especias medicinales en la ciudad de Quito.

Inicialmente se realizó un análisis del entorno externo para el cual se utilizaron la metodología PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se ubicó a la empresa dentro del CIU N° C1079.34 para obtener un mejor entendimiento de la industria. Tales observaciones arrojaron como resultado que el entorno se muestra favorable para llevar a cabo el presente proyecto, mismo que puede responder a una necesidad identificada en el mercado propuesto.

Posteriormente, se procedió a realizar una investigación de mercado utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas como encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos dentro del ámbito alimenticio y comercial. La investigación ayudó a determinar las preferencias de consumo de los potenciales clientes.

Luego, se desarrolló la propuesta de marketing en la que se pudo detallar la mezcla de puntos para la toma de decisiones. En este punto se logró identificar el mercado objetivo, la estrategia general de marketing y la propuesta de valor a entregar.

Se definió la estructura y filosofía organizacional, base para establecer las declaraciones de misión y visión de la empresa. Se definió también la organización de puestos de trabajo y el plan de operaciones que se utilizará para la elaboración del producto.

Dentro de la evaluación financiera, se elaboraron proyecciones a cinco años de ingresos, costos y gastos necesarios para ejecutar el proyecto. Se definió la inversión inicial requerida para posteriormente determinar la factibilidad del proyecto al calcular los criterios de inversión, del Valor Actual Neto (VAN) con valores positivos, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) superiores a las tasas de descuento.



## **ABSTRACT**

The present paper has been developed with the purpose of determining the viability to create a company dedicated to the elaboration and commerce of sea salt mixed with medicinal spices in the city of Quito.

For the development of the project, it began with an analysis of the external environment for which the PEST methodology and the analysis of the five Porter forces were used. The company was placed under ISIC No. C1079.34 in order to obtain a better understanding of the industry. These observations showed that the environment is favorable to carry out the project to respond to a need identified in the proposed market.

Subsequently, a market research was carried out using quantitative and qualitative tools such as surveys, focus groups and interviews with experts in the food and commercial field. The research helped determine the consumer preferences of potential customers.

Then, the marketing proposal was made in which we can detail the mix of points for decision making. In this chapter it was possible to identify the target market, the general marketing strategy and the value proposal to be delivered.

The organizational structure and philosophy were defined, where the mission and vision statements were built, as well as the organization of work positions and the operations plan that will be used to prepare the product.

Within the financial evaluation, projections were prepared for five years of income, costs and expenses necessary to execute the project. The initial investment required was defined to later determine the viability of the project when calculating the investment criteria, the Net Present Value (NPV) with positive values, and the Internal Rate of Return (IRR) higher than the discount rates.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción.....                                   | 1  |
| 1.1. Justificación del trabajo.....                    | 1  |
| 1.1.1. Objetivo General del trabajo .....              | 2  |
| 1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....          | 2  |
| 2. Análisis de entornos.....                           | 2  |
| 2.1. Análisis del entorno externo.....                 | 2  |
| 2.1.1. Entorno externo PEST.....                       | 2  |
| 2.1.2. Análisis Porter.....                            | 9  |
| 2.1.3. Matriz EFE.....                                 | 14 |
| 2.2. Conclusiones de análisis de entornos.....         | 15 |
| 3. Análisis del cliente .....                          | 16 |
| 3.1. Métodos y procedimientos de la investigación..... | 16 |
| 3.2. Análisis cuantitativo .....                       | 16 |
| 3.3. Análisis cualitativo.....                         | 18 |
| 3.3.1. Análisis Grupo Focal.....                       | 18 |
| 3.3.2. Análisis entrevistas a expertos .....           | 20 |
| 4. Oportunidad de negocio.....                         | 22 |
| 4.1. Descripción del negocio.....                      | 22 |
| 5. Plan de marketing.....                              | 24 |
| 5.1. Estrategia general de marketing.....              | 24 |
| 5.1.1. Mercado objetivo .....                          | 25 |
| 5.1.2. Propuesta de valor.....                         | 26 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 5.1.3.   | Estrategia de crecimiento .....                          | 27 |
| 5.2.     | Mezcla de Marketing.....                                 | 28 |
| 5.2.1.   | Producto .....   | 28 |
| 5.2.1.2. | Branding.....  | 30 |
| 5.2.1.3. | Empaque.....   | 31 |
| 5.2.1.4. | Etiquetado .....   | 31 |
| 5.2.1.5. | Soporte.....   | 32 |
| 5.2.2.   | Precio .....   | 33 |
| 5.2.2.1. | Costo de venta .....                                     | 33 |
| 5.2.2.2. | Estrategia de precio.....                                | 33 |
| 5.2.2.3. | Estrategia de entrada .....                              | 34 |
| 5.2.2.4. | Estrategia de ajuste.....                                | 35 |
| 5.2.3.   | Plaza.....   | 35 |
| 5.2.3.1. | Estrategia de distribución .....                         | 35 |
| 5.2.3.2. | Puntos de venta .....                                    | 36 |
| 5.2.3.3. | Estructura del canal de distribución.....                | 36 |
| 5.2.4.   | Promoción .....  | 36 |
| 5.2.4.1. | Estrategia promocional.....                              | 36 |
| 5.2.4.2. | Publicidad.....  | 37 |
| 5.2.4.3. | Promoción de ventas.....                                 | 38 |
| 5.2.4.4. | Relaciones públicas.....                                 | 38 |
| 5.2.4.5. | Fuerza de ventas.....                                    | 39 |
| 5.2.4.6. | Marketing directo.....                                   | 39 |
| 6.       | Propuesta de filosofía y estructura organizacional ..... | 39 |
| 6.1.     | Misión, visión y objetivos de la organización .....      | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 6.2. Estructura organizacional .....   | 41 |
| 6.3. Plan de operaciones .....   | 43 |
| 7. Evaluación financiera .....   | 48 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....  | 48 |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....   | 50 |
| 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera,<br>estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....   | 51 |
| 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la<br>tasa de descuento y criterios de valoración ..... | 53 |
| 7.5. Índices financieros.....  | 55 |
| 7.5.1. Razones de liquidez .....   | 55 |
| 7.5.2. Razones de apalancamiento financiero.....   | 56 |
| 7.5.3. Razones de actividad .....  | 56 |
| 7.5.4. Razones de rentabilidad .....   | 57 |
| 8. Conclusiones Generales.....   | 57 |
| Referencias.....   | 60 |
| ANEXOS .....   | 68 |

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del trabajo**

En la ciudad de Quito existe un alto nivel de personas que sufren de sobrepeso y obesidad además de otros problemas digestivos como flatulencias, acidez y enfermedades como la hipertensión arterial. Estos problemas de salud de los quiteños se pueden derivar de malos hábitos alimentarios como el exceso de consumo calórico y de la alta concentración de sodio en la sal de consumo regular y otros alimentos de consumo común como canguil, enlatados, embutidos, aceitunas, tocino, entre otros.

Se evidencia que el consumo de sal en la población ecuatoriana excede la recomendación realizada por la Organización Mundial de la Salud, misma que indica que la ingesta de sal ideal debe ser de máximo 5 gramos (2300mg) al día (Organización Mundial de la Salud, 2017). El consumo actual de sal de los ecuatorianos es de aproximadamente 4901,9mg al día. Esto representa un riesgo para la salud, puesto que ingerir grandes cantidades de sodio, a largo plazo, puede incrementar la posibilidad de contraer hipertensión arterial u otras enfermedades afines.

Teniendo en cuenta lo mencionado, es oportuno aprovechar la tendencia que crece cada día de consumir productos orgánicos - libres de químicos - en la alimentación diaria a fin de que se logre que gran parte de la población adquiera alimentos y elementos orgánicos con el fin de controlar problemas diversos en la salud digestiva de los quiteños. Una medida para ayudar a controlar dichos problemas podría ser la ingesta de sal proveniente del agua del mar, por cuanto ésta, aporta minerales esenciales necesarios para la nutrición; y si se la complementa con especias específicas se estaría aportando también con las propiedades medicinales que estas contienen y se estaría contrarrestando problemas de índole alimentaria en las personas que consuman tal producto.

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de sal marina mezclada con especias medicinales en la ciudad de Quito mediante el desarrollo de un plan de negocios.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar los entornos externos y la industria en la que se desarrollará el negocio e identificar factores que pueden afectar al mismo de manera que se puedan evidenciar oportunidades o amenazas.
- Identificar las características relevantes del mercado potencial al que se destinará el producto mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar la posibilidad de introducir sal marina con especias medicinales en el mercado de la ciudad de Quito.
- Implementar un plan de mercadeo con las estrategias adecuadas para conectar a los clientes potenciales con el producto de este proyecto.
- Definir la estructura que conformará la empresa dentro del proyecto, la filosofía organizacional y el plan operacional necesario.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto, la inversión requerida y el tiempo aproximado de retorno de la misma.

## **2. Análisis de entornos**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno externo PEST**

- **Factores políticos**

En materia tributaria, la sal es un producto que grava un IVA e ICE de 0% por tratarse de un alimento de primera necesidad que forma parte de la canasta básica y no sufre ninguna alteración o procesamiento que cambie su naturaleza (Servicio de Rentas Internas, s.f.). Por la misma razón, las etiquetas de los envases de sal no están obligados a llevar el semáforo de alimentación que

establece que el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano establecido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para consumo humano, 2014)

En cuanto a los requisitos necesarios para la venta del producto, es menester la obtención del registro sanitario para productos naturales, el cual debe ser tramitado por medio de La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA. Además de este requerimiento se debe tramitar la obtención de los permisos de funcionamiento de los establecimientos de elaboración del producto con el propósito de garantizar la seguridad alimentaria de los ecuatorianos. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, s.f.).

Para estimular el crecimiento de la producción nacional y de las nuevas inversiones realizadas en territorio nacional, se presentan beneficios tributarios tales como la reducción del impuesto a la renta en tres puntos al inicio de las operaciones, además de la exoneración del pago del gravamen por cinco años después de percibir ingresos (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010). Esto genera una oportunidad para el inicio de actividades económicas puesto que permite a los negocios nuevos operar con mayores facilidades.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura desarrolló el Codex Alimentarius como parte de las normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas internacionales con el fin de contribuir a la inocuidad, la calidad, y la equidad en el comercio internacional de alimentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.). Estas normas de aplicación mundial rigen los principios que deben cumplir los alimentos que se comercializan en cada país. En materia de sal para consumo humano, el Codex Alimentarius dicta que se debe agregar yodo a la sal para ser consumida en lugares en donde exista la carencia de este elemento. De no ser el caso, la sal para consumo humano puede no tener yodo

adicionado artificialmente (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2012).

Existe una buena oportunidad de presencia para este producto gracias al Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de Supermercados y sus Proveedores establecido por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en donde se indica que estos locales comerciales deberán tener en sus góndolas, perchas o estanterías un 15% de productos nacionales de la pequeña y mediana industria (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014).

- **Factores económicos**

Los indicadores económicos del país para el último período fiscal se muestran de la forma que sigue:

El PIB del país para el año 2017 se calculó en el monto de \$103,05 mil millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018). Realizando un análisis sectorial se evidencia que el sector manufacturero del país que se compone de la elaboración de alimentos y bebidas en un 38%, representó el 16% del PIB en el año 2016 estimando su crecimiento a 17,3% para este año 2018 (Ekos, 2018).

La economía ecuatoriana registró una inflación de -0,20% en diciembre del 2017 frente al 1,12% registrado a finales del 2016, según el Banco Central del Ecuador. De igual manera se registra una tasa de desempleo urbano del 5,82% hasta diciembre del año 2017, la cual se muestra menor a la tasa del 6,52% registrada en diciembre del 2016 (Banco Central del Ecuador, s.f.).

El índice de pobreza en la ciudad de Quito alcanzó el 7,3% hasta diciembre del 2017. Según este índice, la pobreza se redujo en 2,9 puntos con respecto al 10,2% registrado en diciembre del 2016 según investigaciones del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Al mes de abril del año 2018, la tasa de interés activa en el Ecuador se muestra en 7,63%, valor que ha ido en decremento desde el inicio del año puesto que en enero, esta se registró en un 7,72%. Esto genera una idea del costo que se



deberá asumir al solicitar créditos con las entidades financieras para solventar los montos por inversión que se requieran adquirir. De igual manera, la tasa pasiva registrada al mes de abril de 2018 aumenta en 0,01 puntos a 4,99% con respecto a enero del mismo año que fue de 4,98%. Esto representa que el incentivo de pago a los ahorros depositados en las entidades bancarias se mantiene casi igual que a inicios del 2018 (Banco Central del Ecuador, s.f.).

De acuerdo a las cifras del Banco Mundial, para el año 2016 el PIB per cápita del país se registró en \$5.800 (Banco Mundial, s.f.). Tomando en cuenta también el ingreso promedio de las familias en el país que es de \$700 dólares se puede afirmar que el poder adquisitivo de los ecuatorianos es suficiente para obtener los productos de primera necesidad (El Comercio, 2017), sin embargo, los precios de algunos de estos productos pueden variar de acuerdo a la ubicación geográfica y al lugar donde se los consigue.

Al año 2017 el 57,7% de la población del DM de Quito posee empleo adecuado, mientras que un 15,5% está subempleado. El costo de la canasta básica hasta junio del 2018 fue de \$708,22 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.) y el salario básico para el 2018 se incrementó a la cantidad de \$386. Esta realidad puede dar la idea de que la población quiteña tiene un buen nivel de poder adquisitivo.

La sal, por tratarse de un bien de primera necesidad, posee una curva de elasticidad inelástica. Esto quiere decir que la demanda del producto será la misma independientemente de las alteraciones que sufra en su precio (Economipedia, 2017). Lo mismo sucede con las especias medicinales como son el orégano y el tomillo, productos que forman parte de la canasta básica familiar y por ende, son muy utilizados en los hogares ecuatorianos y adquiridos frecuentemente por las personas encargadas de las compras para las familias.

- **Factores socio-culturales**

Considerando que la sal y los condimentos naturales son productos de consumo de primera necesidad, se puede deducir que el consumo de los

mismos puede presentar un incremento secuencial si se relaciona con el crecimiento poblacional de la ciudad de Quito, estimado por el INEC en un 1,01% para el año 2018, porcentaje que equivaldría a unos 2.690.150 habitantes aproximadamente. La población del Distrito Metropolitano de Quito para el año 2017 fue de cerca de 2.644.145 de personas.

El INEC también proyecta un total de población para la provincia de Pichincha de 3.116.111 habitantes, de los cuales se presume que 1.520.397 serán población masculina y 1.595.714 población femenina. La población de la provincia comprendida entre los 20 y 79 años de edad corresponden al 63,24% de la población, es decir, 1.970.722 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013).

Al investigar las condiciones de salud y de trastornos relacionados con la alimentación, el Municipio de Quito indica que en la población, los casos de hipertensión arterial son del 8,9% presentándose en personas en un rango de edad entre 18 a 59 años, mientras que las personas con sobrepeso y obesidad se muestran con mayor frecuencia puesto que los casos vistos en edades entre 20 a 59 años corresponden al 63,5% de toda la población de la ciudad. En los hábitos alimenticios de la ciudad se puede observar que el excesivo consumo de grasas y carbohidratos representa el 11 y 14% de la población total respectivamente (Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio Metropolitano de Quito, 2015). Esto indica que las condiciones de alimentación en la capital de la República se encuentran en declive destacando el alarmante nivel de sobrepeso y obesidad que existe en la población. Un factor que contribuye al deterioro de la salud alimenticia es el alto consumo de sal refinada de los ecuatorianos ya que este condimento está presente en las tres comidas del día y con otros alimentos consumidos de forma esporádica. Este consumo sobrepasa el límite de ingesta sugerida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 5 gramos diarios, y teniendo en cuenta que la sal refinada de uso regular contiene una alta cantidad de sodio, las consecuencias a largo plazo pueden ser la generación de hipertensión arterial e infartos cardíacos (Organización Mundial de la Salud, 2016).

El Ministerio de Salud Pública sugiere a la población ecuatoriana que incremente el consumo de alimentos naturales para así prevenir la ingesta de alimentos no saludables como transgénicos o alimentos que pueden contener químicos, pesticidas, fertilizantes artificiales, etc., sustancias que en vez de proveer nutrientes a la alimentación generan problemas para la salud de las personas (Redacción médica, 2016). Se presume que por tal motivo, y que a modo de conciencia alimentaria y de salud, la tendencia de consumo de productos naturales y de medicina natural, herbaria y floral se encuentra en crecimiento en el país. La utilización de hierbas con propiedades de medicina natural como el orégano y el tomillo es ventajosa puesto que carecen de químicos y tienen gran aceptación en los pueblos de países en vías de desarrollo (Vistazo, 2016). Las últimas tendencias de alimentación marcadas en la sociedad pueden representar una oportunidad para el consumo de un producto natural que puede ser apetecido por personas que deseen ingerir alimentos naturales, orgánicos entre ellos los vegetarianos, veganos, etc.

Por otro lado, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador sugiere permanentemente que las personas consuman sal yodada puesto que afirman que algunos alimentos que son encontrados en el campo carecen de yodo, sin embargo, los alimentos que son ricos en estos minerales son principalmente los pescados y mariscos, además de cereales y lácteos. Cierta parte de la población en el país no puede acceder a estos productos, debido principalmente a razones socioeconómicas, sin embargo, los alimentos mencionados no escasean en la ciudad de Quito y los ciudadanos pueden acceder a ellos con facilidad, de tal manera que se puede cubrir el requerimiento diario de yodo (Ministerio de Salud Pública, s.f.).

- **Factores tecnológicos**

El proceso de elaboración de la sal marina con especias medicinales requiere de una pequeña cantidad de maquinaria y tecnología para ser llevada a cabo. El uso de estos equipos supondría un ahorro en costos, puesto que se puede precisar de un reducido número de personal para el procesamiento de molido de la sal y las especias y su respectivo envasado. Además, la automatización

de procesos representaría una reducción en los tiempos de producción mediante el uso de la tecnología disponible. Los equipos requeridos para el proceso de sal en la industria son máquinas especializadas que cumplen con las funciones principales de lavado, centrifugado, molido, secado, selección y empaquetamiento del producto (Manfredini & Schianchi, s.f.). La escala de producción deseada determinará la capacidad de producción a cada uno de los equipos, considerando que existen maquinarias industriales, utilizadas por la compañías extractoras y productoras de sal; y la maquinaria semi industrial de menor capacidad que puede ser utilizada para una producción a menor escala y con un costo más accesible para las pequeñas empresas. El equipo de molienda de sal también puede ser utilizado para moler las hojas secas de orégano y tomillo que se mezclarán con la sal marina directamente.

Al ser este un producto orgánico, no se precisa de maquinaria para la adición de yodo y flúor en la sal, debido a que este carece de todo elemento químico adherido artificialmente para conservar sus características naturales y nutritivas lo más intactas posible.

Otro tipo de maquinaria que puede considerarse para el proyecto son las máquinas deshidratadoras, teniendo en cuenta el futuro propósito de iniciar una producción propia de hierbas medicinales para integrarlas con la sal marina. En vista de que el producto final debe ser totalmente seco, las especias medicinales también deben serlo, por tal motivo se considera la utilización de estos equipos para que ayuden a cumplir este propósito.

El etiquetado y envasado del producto son realizados de forma manual por el número de personas relacionadas con la capacidad de producción. Sin embargo, en el mercado nacional se pueden encontrar máquinas destinadas a este proceso, de forma que se pueda automatizar y optimizar estas tareas, ahorrando tiempo e incrementando la capacidad de producción de la planta.

En cuanto a las nuevas tecnologías de información, a nivel nacional podemos observar que el acceso a internet en los hogares es del 32,8% hacia el año 2015, el 27,7% poseen computadoras de escritorio y al menos un 24,8%

poseen computadoras portátiles. El uso y tenencia de teléfonos móviles es de 89,5%. Para el 2015 el 21,3% de la conectividad a internet se realiza de modo inalámbrico y la mayor cantidad es mediante módem-teléfono. Pichincha se posiciona como la tercera provincia del país que más utiliza computadoras con un 58,4% y como la segunda en mayor uso de internet con un 58,2%. De las personas a nivel nacional que utilizaron internet, el 51,7% lo hizo desde sus hogares, 36,9% lo utilizó para obtener información general y un 29,4% para comunicación.

La tenencia de teléfono celular se da con más frecuencia en personas entre 25 y 44 años de edad. Pichincha se posiciona como la primera provincia con posesión de teléfono móvil activo en el país. Del total de personas que tienen un teléfono activo, el 37,7% poseen un Smartphone. De todo el país, el 17,11% utiliza redes sociales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

Estos indicadores demuestran que el acceso al internet y el manejo de dispositivos compatibles con las tecnologías de información son elevados en la provincia de Pichincha, de modo que se puede identificar un medio efectivo para utilizar estrategias de marketing digital con el propósito de extender la promoción del producto al mercado de interés al que se desea llegar.

### **2.1.2. Análisis Porter**

La sal marina mezclada con especias medicinales se desarrolla dentro de la industria manufacturera de otros productos alimenticios, la cual es identificada dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) con el código N° C1079.34 - Procesamiento de sal de mesa; por ejemplo: sal yodada (Servicio de Rentas Internas, s.f.).

- **Amenaza de nuevos competidores**

#### **Amenaza Media**

Dentro de la industria se puede identificar varios factores que influyen en el ingreso de nuevos competidores al mercado. Las materias primas son de fácil

acceso puesto que pueden ser conseguidas en diversos puntos de venta. La sal marina es provista por los productores de sal mediante la evaporación de agua de mar que se encuentran en las provincias de Guayas, Santa Elena y Manabí (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Un punto en contra de la adquisición de la sal puede ser la distancia entre el punto de extracción y la ciudad de Quito puesto que representaría un costo elevado en el transporte de la mercadería. El costo del quintal de sal de mar en grano pura oscila entre los 7 y \$10 dólares. De igual manera, las especies secas tales como el orégano y el tomillo pueden ser conseguidas en los distintos mercados y centros de distribución de abarrotes de la ciudad con un precio por kilo oscilante entre 10 y \$12 dólares (Mercado libre, s.f.).

La maquinaria necesaria para la producción de sal con especias medicinales es de fácil acceso sin embargo, pueden representar un costo de adquisición que oscile entre los 300 y los \$8.000 dólares por las especificaciones técnicas que poseen cada una de ellas. La mayoría de los equipos pueden ser adquiridos en el mercado ecuatoriano (IMOCOM Ecuatoriana, s.f.). Los equipos pueden ser encontrados con facilidad en sitios web, sin embargo, el nivel de accesibilidad para los productores de alimentos puede verse limitado por el costo de los mismos, los mantenimientos posteriores que requieran y las instalaciones que precisan estos equipos.

En pocas palabras, la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado es media, pues, la inversión necesaria puede ser significativa en cuanto a tecnología para la elaboración de un producto alimenticio y natural.

- **Poder de negociación de los proveedores**

### **Amenaza Media**

En la actualidad podemos encontrar a cinco empresas dedicadas a la producción de sal mediante evaporación al sol de agua de mar y otras aguas salinas (Servicio de Rentas Internas, s.f.). Por un lado podemos evidenciar que los proveedores de la materia prima principal que es la sal marina son pocos considerando los registros bajo la actividad económica previamente

mencionados (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Sin embargo, si se enfoca a los proveedores de las especias secas se observa que existe una gran variedad a nivel de ciudad y nivel nacional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Las especias secas pueden ser adquiridas en casi todos los mercados populares y en diferentes tiendas de abastos que comercien estos productos entre otros alimentos como arroz, azúcar, café, fideos, harinas, etc.

La posibilidad de adquirir, tanto materia prima como los elementos de envase y etiquetado es relativamente alta ya que existe variedad de opciones en el mercado lo cual incrementa nuestro poder de negociación con ciertos productos. Se considera que esto representa una amenaza media.

- **Amenaza de productos sustitutos**

### **Amenaza Baja**

La sal marina tiene varios productos sustitutos que actúan como un agente de sabor para los alimentos, sin embargo, cada uno de estos productos suplentes aportan su propio sabor al alimento mas no lo realzan como es el caso de la sal (Agrimundo, 2013). Existen varias preparaciones alimenticias, sobre todo en panadería y repostería, en la que la sal es un ingrediente único que no puede ser cambiado por otra alternativa pues alteraría la estructura completa del producto final (Guía Gastronomika, 2016).

Son considerados como productos sustitutos al orégano y el tomillo algunos de estos: albahaca, mostaza, mejorana, etc. Incluso, pueden considerarse productos sustitutos entre sí mismos (Prucommercialre.com, 2012). Cada uno de ellos aporta bondades medicinales al organismo humano, sin embargo, el producto propuesto en este proyecto pretende combinar varios de estos elementos con la sal regular de modo que se puedan aprovechar los beneficios a la salud que representan y contribuir a aportar un sabor distinto para las comidas.

Se considera la inelasticidad de los condimentos en el consumo alimenticio, la cual junto con los factores mencionados anteriormente evidencian que esta fuerza representa una amenaza.

- **Poder de negociación de los clientes**

### **Amenaza Media**

Actualmente en el mercado se registran nueve empresas dentro de la industria identificada previamente (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Esto representa una mayor variedad para los consumidores al momento de elegir la sal en los diferentes puntos de venta. Al ingresar el producto propuesto al mercado se estaría incrementando la variedad para el consumidor lo cual supone un crecimiento del poder que se le otorgaría al cliente para negociar entre los distintos proveedores de sal comestible. Sin embargo, la mayoría de marcas de sal presentes en el mercado comercializan únicamente este producto, sin adiciones extra. La presencia de sales compuestas con hierbas y especias es reducida en el mercado actual (La Hora, 2018).

Una observación de campo realizada en varios supermercados del sector norte de la ciudad y el valle de Cumbayá ayudó a descubrir que una gran cantidad de consumidores de sal la escogen desde la percha apresuradamente sin verificar la oferta de los demás productos. Se pudo evidenciar también que la preferencia por el producto “Cris Sal” es elevada dentro de los consumidores.

En todo caso, se considera que el poder de negociación del cliente representa una amenaza media por la variedad de productos de la competencia que existe en el mercado y el fácil acceso que tiene el consumidor a ellos, sin embargo, la promoción que tiene este producto en el mercado es escasa. La presencia y participación en el mercado de la empresa “Ecuasal” con su producto “Cris Sal” resta las posibilidades de reconocimiento de otros productos en personas que realizan sus compras de alimentos.



- **Rivalidad entre competidores**

### **Amenaza Media**

La sal es un producto de primera necesidad, indispensable en la alimentación de las personas, de los animales y en ciertos usos no alimenticios. Las empresas comercializadoras de este producto pertenecen principalmente a las provincias de la costa y distribuyen su producto a nivel nacional. Este producto no necesita de publicidad cuando se trata de sal sencilla ya que es parte de la dieta regular de las personas. Los precios de venta de sal sencilla son bajos, de modo que ofrecen un mayor poder adquisitivo sobre este producto lo cual permite las ganancias por volumen a los líderes del mercado. La sal compuesta, por otro lado, necesita de una campaña publicitaria que pueda extender su alcance hacia el público objetivo de modo que se pueda diferenciar el producto del de la sal tradicional.

El principal líder en la comercialización del condimento es la empresa “Ecuasal”, la cual se dedica a la extracción, producción, refinación y comercialización de la sal de mesa a nivel nacional desde el año 1961 (Ecuasal, s.f.). Dada la trayectoria de esta compañía en la industria de la sal de mesa, se ha considerado como un producto tradicional entre los consumidores, su marca “Cris Sal” es identificada al instante por las personas y es la más consumida en supermercados y tiendas en todo el país. En el año 2016 registró ingresos provenientes de ventas netas por un valor de más de 31,4 millones de dólares de acuerdo con datos de la Superintendencia de Compañías.

Cabe recalcar que existen nueve empresas registradas en la Superintendencia de Compañías bajo el CIU 1079.34, de las cuales, solo tres registran ingresos por ventas hasta el año 2017 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.). Tales empresas con sus respectivos ingresos son las siguientes:

**Tabla 1: Ingresos en el 2017 de empresas dentro de la industria**

| Empresa                              | Ingresos        | Ubicación |
|--------------------------------------|-----------------|-----------|
| CORPORACIÓN EL PROGRESO              | \$ 58.435,70    | Pichincha |
| PROQUIANDINOS S.A.                   | \$ 6.673.502,01 | Guayas    |
| SALERA SAN CLEMENTE S.A. SALCLEMENTE | \$ -            | Manabí    |

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f.)

La última empresa mencionada, “Salera San Clemente S.A.” no ha registrado ingresos, por lo tanto se considera que registró una pérdida para el año fiscal 2017. Se considera entonces que las otras empresas se mantienen vigentes y registran una alta cantidad de ventas y que, junto con “Ecuasal” posicionada como empresa pionera y líder en el mercado de sal para consumo humano (Pacto Global Red Ecuador, s.f.), conforman el mercado de sal comestible en el mercado ecuatoriano con elevados volúmenes de ventas por lo que se considera que esta fuerza representa una amenaza media dentro de la industria.

### 2.1.3. Matriz EFE

**Tabla 2: Matriz EFE**

| FACTORES EXTERNOS |  | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN PONDERADA |
|-------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| <b>N°</b>         | <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |              |                      |
| 1                 | Producto grava 0% de IVA e ICE   | 0,03        | 4            | 0,12                 |
| 2                 | Incentivos gubernamentales para el emprendimiento                            | 0,05        | 2            | 0,10                 |
| 3                 | Reducción de la tasa de desempleo  | 0,03        | 1            | 0,03                 |
| 4                 | Altos casos de sobrepeso/obesidad e hipertensión en Quito                    | 0,10        | 3            | 0,30                 |
| 5                 | Tendencia creciente consumo de productos naturales                           | 0,11        | 4            | 0,44                 |
| 6                 | Alto nivel de acceso a tecnologías de información e internet de los quiteños | 0,05        | 2            | 0,10                 |
| 7                 | Elevado nivel de consumo de sal en la población                              | 0,07        | 3            | 0,21                 |
| 8                 | Ausencia de producto sustituto perfecto                                      | 0,09        | 3            | 0,27                 |
| <b>N°</b>         | <b>AMENAZAS</b>  |             |              |                      |
| 1                 | Disminución de empleo adecuado e incremento de subempleo en Quito            | 0,03        | 1            | 0,03                 |
| 2                 | Bajo costo de materias primas  | 0,05        | 2            | 0,10                 |
| 3                 | Recomendación de consumo de sal con yodo                                     | 0,07        | 3            | 0,21                 |
| 4                 | Proveedores de sal marina se encuentran lejos geográficamente                | 0,09        | 3            | 0,27                 |
| 5                 | Líderes del mercado tienen mayor poder de distribución                       | 0,15        | 4            | 0,60                 |
| 6                 | Precios de la sal refinada son bajos   | 0,08        | 4            | 0,32                 |
| <b>TOTAL:</b>     |  | <b>1,00</b> |              | <b>3,10</b>          |

De acuerdo con el resultado obtenido de la evaluación de factores externos de 3,10 se puede deducir que este es superior al promedio de 2,5 lo cual indica

que la empresa podría responder bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria al poder aprovechar óptimamente y reducir tales factores respectivamente (David, 2013).

## **2.2. Conclusiones de análisis de entornos**

- El marco legal representa una oportunidad para el giro de negocio puesto que se incentiva a la producción nacional a partir de nuevos emprendimientos.
- Las condiciones económicas del país muestran una mejoría en los últimos 6 meses y se proyecta un crecimiento de la misma para el periodo que se aproxima. Esto supone un beneficio para el poder adquisitivo de los ecuatorianos y las posibilidades de obtención de créditos para financiamiento de proyectos.
- El entorno social se muestra propicio para la comercialización de una sal natural sin alteraciones que ayude a cuidar la salud alimentaria de las personas.
- Se requiere de una inversión media en maquinaria y tecnología para el procesamiento de la sal marina con especias medicinales. El alcance del internet y de las tecnologías de información en la ciudad de Quito se muestra suficiente y adecuado para impulsar una campaña de marketing digital además de los medios tradicionales de comunicación.
- Las barreras de entrada para la producción y comercialización de sal natural son medias, por lo que se presenta una propensión moderada al incremento de nuevos competidores en el mercado.
- La baja cantidad de productores de sal marina pura en el país, junto con la variedad de locales comerciales que ofertan las especias a utilizar representan un poder de negociación con los proveedores de nivel medio. Se encuentra una variedad de opciones para adquirir materia prima y elementos de fabricación dentro de la ciudad de Quito.
- La sal como producto primario no cuenta con un producto sustituto perfecto, sin embargo, la sal marina se enfrenta a la presencia de sustitutos como la

sal yodada, sal yodada y fluorada, sal de minas y a la recientemente aparecida sal rosada de los Himalayas.

- Los clientes poseen un nivel de poder de negociación medio puesto que la distribución mayoritaria de sal pertenece al producto "Cris Sal", marca de la empresa "Ecuasal" la cual se posesiona como líder de la industria. Los clientes no reconocen con facilidad otras marcas de sal en el mercado pero esto puede mejorar si se desarrolla un plan de promoción adecuado.
- La rivalidad entre competidores es media en la industria puesto que la sal es un producto de primera necesidad, al que pueden acceder un gran número de competidores y del cual se necesita promocionar con énfasis para hacer conocer al mercado la existencia de nuevos productos alternativos de marcas diferentes a la de los líderes.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1. Métodos y procedimientos de la investigación**

Para la investigación de este proyecto se utilizará un procedimiento exploratorio y descriptivo con metodología cualitativa y cuantitativa.

Para la metodología cualitativa se utilizarán las herramientas de grupo focal y entrevistas a profundidad con expertos, mientras que para la metodología cuantitativa, se utilizará una encuesta aplicada a un mínimo de 50 personas.

#### **3.2. Análisis cuantitativo**

Se realizaron encuestas a 68 personas residentes en la ciudad de Quito. Mediante la utilización de tablas de contingencia obtenidas de las respuestas de las mismas se evidencian los siguientes resultados:

Entre las personas encuestadas se puede analizar que un 36,76% consume ocasionalmente productos naturales u orgánicos y ha probado alguna vez sal marina 100% natural sin refinar. De los encuestados que han probado la sal marina sin refinar un 35,29% compran sus condimentos en supermercados. Los encuestados que consumen ocasionalmente productos naturales y que consideran que consumir sal marina con especias medicinales es muy

interesante representan un 27,94%. De ellas, un 27,94% son de género femenino.

Un 5,88% de los encuestados manifiestan que están muy interesados en consumir sal marina con especias medicinales y pertenecen a las edades de 28 y 53 años.

El 26,47% de los encuestados se muestran interesados en consumir sal marina con especias medicinales y habitan en el sector norte de la ciudad. El 17,65% de los interesados en consumir el producto compran sal para su hogar una vez al mes.

En cuanto a los atributos del producto, las personas encuestadas indicaron que es muy importante para ellas la calidad del producto en un 29,41%, el sabor en un 30,88%, y las propiedades nutritivas en un 29,41%. Los encuestados también afirmaron que para ellos es importante el envase en un 17,65%.

Un 44,12% de los encuestados no han probado la sal marina sin refinar y tampoco conocen las propiedades nutritivas que esta aporta a la salud. El 38,24% de los encuestados han probado sal marina sin refinar y conocen las propiedades nutritivas del orégano para la salud.

Del total de personas que respondieron la encuesta, el 42,65% prefieren conseguir el producto en el sector norte de Quito y comprarlo en supermercados.

Del total de encuestados, el 16,18% agrega sal a tres de sus comidas diarias y compra este condimento para sus hogares una vez al mes. Un 19,12% de las respuestas indican que las personas que agregan sal a dos de sus comidas diarias preferirían agregar sal marina en la misma cantidad.

El análisis Van Westendorp indica que el precio ideal del producto se fija en \$3,25. Este valor, al ser comparado con el precio promedio del mercado se muestra en igual proporción, lo cual quiere decir que ambos precios son iguales. Este cruce denota que los consumidores perciben el producto como si estuviera a la misma altura que los otros productos de la competencia y por lo

tanto se encuentran dispuestos a pagar un valor similar al del promedio de productos existentes en el mercado.

### **3.3. Análisis cualitativo**

#### **3.3.1. Análisis Grupo Focal**

El grupo focal que se utilizó para la presente investigación estuvo compuesto por 10 personas con características similares las cuales son: residentes en la ciudad de Quito, de una edad superior a los 25 años, con títulos profesionales; que vivan solos, con pareja, cónyuge o cualquier familiar; y que se encargue de las compras de los abastos para su hogar. La sesión arrojó los siguientes resultados:

- **Compras del hogar**

Los consumidores indicaron que realizan las compras principalmente en supermercados. Algunos de ellos acuden a realizar sus compras allí ya que posee variedad de productos que son necesarios para sus hogares.

- **Consumo de condimentos**

Los participantes manifestaron que el consumo de sal es diario y que lo usan generalmente en la preparación de alimentos, observándose la tendencia a disminuir la cantidad de sal por razones de salud, como es el caso de las personas que tienen alguna enfermedad, como por ejemplo uno de los participantes que sufre de diabetes.

Los participantes afirmaron que suelen preparar sus propios alimentos en ocasiones específicas como por ejemplo el desayuno diario, la merienda y los almuerzos en fines de semana. Indican que en los desayunos adicionan muy poca sal por no ser esta una comida consistente. Sin embargo afirman que la presencia de la sal en el diario vivir es imprescindible e innegable ya que muchos productos alimenticios son sazonados con sal, o ella es parte de su receta original. Pese a que no cocinan regularmente en sus hogares, realizan la compra de sal cada determinado tiempo, pues, lo consideran un bien de

primera necesidad en la preparación de alimentos, especialmente de carnes, sopas, ensaladas.

- **Consumo de productos naturales**

Algunos de los asistentes son padres de familia, preocupados por brindar a sus familias una alimentación saludable, libre de riesgos que puedan generar afecciones de salud en un futuro a largo plazo. Es por tal motivo que ellos indican que prefieren optar por el consumo de alimentos naturales, exentos de químicos, pesticidas, etc. Prefieren evitar el consumo de productos artificiales y procesados. La preocupación por cuidar la alimentación de la familia se da principalmente en los padres de niños pequeños, pues su proceso de crecimiento necesita de una ingesta de alimentos sanos.

- **Posicionamiento de marcas de la competencia**

La marca de más recordada por los participantes es Cris Sal, pues es la de mayor consumo y la más conocida. Vagamente recuerdan otras marcas aunque reconocen la existencia de nuevas variedades de sal en el mercado como la sal marina y la sal rosada de los Himalayas.

Principalmente, los participantes consideran que el atributo más importante para realizar la decisión de compra de sal es el precio y la costumbre de compra de la marca Cris Sal que se ha posicionado en sus mentes desde hace mucho tiempo.

- **La sal y la salud**

Los participantes tienen consciencia de que el consumo de sal regular y procesada, en grandes cantidades, es dañino para la salud. Son conscientes de la existencia de sales específicas para tratar desórdenes de salud como la diabetes y la hipertensión. Consideran que una sal natural libre de químicos y sin refinar es más saludable y aporta mayores características beneficiosas para la salud; sin embargo, afirman que los conocimientos que tienen sobre la presencia de este producto en el mercado son demasiado bajos por lo que opinan que se debería publicitar más y darla a conocer.

- **Atributos para la compra del producto**

Para realizar la compra de una sal natural, diferente a la sal tradicional, los invitados afirmaron que estarían dispuestos a pagar precios más elevados si descubren características novedosas como: ser saludable, presentación en frascos que vienen con un molino incluido, certificaciones de calidad en su etiqueta y que estén respaldados por la imagen de una empresa.

- **¿Qué esperan de la sal marina?**

Los participantes indicaron que de un producto natural como la sal marina esperan que tenga un sabor distinto a la sal regular, que su sabor sea más fuerte, que signifique un ahorro y que brinde beneficios para la salud alimentaria, que ayude a prevenir enfermedades y que su costo sea más alto que el de las sales regulares refinadas y agregadas yodo y flúor.

- **¿Qué opinan del producto propuesto?**

Al tener y observar de cerca el producto, los invitados indicaron que les agradó su color, su sabor fuerte y agradable, su aroma, su contextura entre otras características más. Indicaron también que su etiqueta precisa de mayor información para mostrar, etc. El gusto del producto entre los invitados fue general.

### **3.3.2. Análisis entrevistas a expertos**

Se procedió a entrevistar a dos profesionales expertas en distintas ramas del ámbito alimenticio con el propósito de conocer su opinión y recomendaciones con respecto al proyecto de la elaboración de sal marina con especies medicinales.

- **Entrevista a la nutricionista Lcda. Cecilia Villacís**

En esta entrevista se contó con la opinión la Licenciada Cecilia Villacís quien ejerce el cargo de nutricionista en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Ella indica que el consumo de alimentos naturales es importante para la salud puesto que los químicos presentes en los alimentos procesados e



hiperprocesados pueden ser los responsables de la generación de enfermedades alimentarias y de cáncer en las personas que los consumen.

Afirma que el consumo de sal en la alimentación es importante, sin embargo, su consumo no debe superar una dosis de una cucharadita diaria ya que el exceso de este condimento puede generar una retención de líquidos en el organismo e hipertensión arterial a largo plazo.

El consumo diario de yodo para personas es mínimo y puede ser cubierto con la ingesta de alimentos como los arándanos, camarones, yogurt y mariscos en general. Todos estos productos son de consumo común en la ciudad de Quito y poseen la cantidad suficiente de yodo que requiere el cuerpo humano. La falta o el exceso de este mineral en el organismo pueden generar problemas de tiroides que afectarían directamente al sistema hormonal de los seres humanos. Dentro de la ciudad de Quito existe una cantidad mínima de pacientes que presenten desórdenes por deficiencia de yodo, por lo que no es necesario que se agregue este elemento a la sal de consumo alimenticio.

- **Entrevista a la Ingeniera Química en Alimentos Silvia Escobar**

La segunda entrevista se la realizó a Silvia Escobar, Ingeniera química de alimentos quien realizó varios aportes sobre el producto en cuanto a su producción; características organolépticas, industriales y químicas y normas generales de comercialización para la sal de consumo alimenticio.

En primer lugar, indica que la sal marina se compone principalmente de sodio en un 90% y de oligoelementos como zinc, calcio, magnesio, entre otros. Cuando estos elementos no han sufrido un proceso químico pueden ser asimilados por el cuerpo humano de modo que se puedan aprovechar todas sus bondades nutricionales. Dichas reacciones se generan con la adición de compuestos químicos artificiales como flúor, yodo y bicarbonato. Además de que no aportarían nada sustancial para el organismo, estas reacciones pueden producir trastornos neurológicos, hipertiroidismo y obesidad.

En cuanto a lo que es la producción, se deben considerar las normativas vigentes establecidas por el Codex Alimentario, normas INEN y el ARCSA. Al tener todos los requisitos en orden se puede obtener el permiso de funcionamiento y de comercialización para la sal marina con especias medicinales. Además de los permisos de ley, se debe realizar un análisis de estabilidad mediante el cual se determina el tiempo de vida útil que va a tener el producto para luego establecer la fecha de vencimiento del mismo. Aparte de estas pruebas de estabilidad se solicitan los análisis de los principales elementos que tiene un alimento: cantidad de carbohidratos, de grasas, de proteínas; y en este caso específico, de los oligoelementos que están contenidos en la sal como es el cloruro de sodio. Este análisis se realiza en un laboratorio de alimentos en el que se verifica si el producto está acorde a los límites establecidos en las normas INEN y si es apto para su comercialización. De acuerdo con su opinión, el costo de estos análisis es asequible.

Afirma también que tanto para la elaboración como para el envasado de la sal marina con especias naturales se debe cuidar que se mantenga una línea libre de agua y humedad, a fin de evitar el crecimiento de hongos y levaduras. Por otro lado, la sal por sí misma es un preservante natural, la cantidad de agua que posee es casi cero y, por lo tanto, no va a ocurrir un crecimiento de bacterias. El producto deberá ser envasado en recipientes de preferencia sellados al vacío para prevenir la presencia de humedad en su interior.

#### **4. Oportunidad de negocio**

La oportunidad encontrada para el desarrollo del negocio se sustenta en base a los resultados obtenidos de los análisis de entornos externos y del análisis del cliente, realizados previamente.

##### **4.1. Descripción del negocio**

La idea central del negocio es la elaboración de sal marina mezclada con hierbas medicinales, molida y envasada en frascos de vidrio de 250 gramos de capacidad y su respectiva comercialización en la ciudad de Quito. Esta propuesta surge con el fin de atender a un segmento identificado en la ciudad

de personas que padecen desórdenes alimenticios y enfermedades que pueden relacionarse con el consumo de sal, como es el caso de los hipertensos y de las personas que sufren de sobrepeso y obesidad, y que a su vez, desean optar por un consumo más saludable de alimentación. La empresa se ubicará en el sector de los valles de la ciudad de Quito, en donde se dedicará a la producción del producto para su posterior envío a los distribuidores comerciales identificados de la ciudad. El valor que la empresa pretende entregar a sus clientes es tranquilidad ante su necesidad de mejorar su estilo de vida y la seguridad de consumir un producto elaborado con materia prima natural y libre de químicos, contenido en un envase amigable con el ambiente y que preserva sus características nutricionales, que sea saludable y que ayude a controlar el desarrollo de enfermedades derivadas de la mala alimentación, además de aportar un gran sabor a sus comidas.

**Tabla 3: Oportunidades percibidas en el entorno**

| <b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO</b> |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>PEST</b>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La sal es un producto que grava IVA con tarifa cero por ser un producto natural</li> <li>2. Para comercializar sal para consumo humano en Quito no es necesario adicionar yodo artificialmente.</li> <li>3. La inelasticidad de la sal sugiere un comportamiento de compra constante puesto que la demanda se mantendrá similar independientemente de la variación en su precio</li> <li>4. El precio de la sal es accesible para las familias ecuatorianas considerando el PIB per cápita y el ingreso promedio familiar en el país.</li> <li>5. En la ciudad de Quito, para el final del año 2018 se estima que habrá alrededor de 237.706 personas hipertensas y cerca de 1'695.990 personas con sobrepeso u obesidad, esto representa a más de la mitad de los ciudadanos.</li> <li>6. Se observa un mayor grado de consciencia en la población por el cuidado de la alimentación y de adquirir hábitos saludables.</li> <li>7. No se precisa de máquinas complejas para la elaboración del producto ni de una gran cantidad de ellas. El proceso de producción puede ser simplificado y barato.</li> <li>8. La población de Quito tiene un alto nivel de acceso a las tecnologías de información y comunicación por lo que se pueden aprovechar las nuevas tendencias de mercadeo.</li> </ol> |
| <b>PORTER</b>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una facilidad para la empresa de acceder a la materia prima necesaria, además de la posibilidad futura de ser productor de sus propios materiales.</li> <li>2. Pese a la poca cantidad de proveedores que existe, hay la posibilidad de encontrar sal marina en sectores de la sierra ecuatoriana lo cual representa una ventaja en la obtención de ese elemento.</li> </ol>  |

|  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. La ausencia de un sustituto perfecto de la sal como condimento permite a los clientes escoger el producto sobre otras opciones diferentes para aportar sabor a sus alimentos. La sal contribuye con un sabor único que se complementa con las especias medicinales.</li> <li>4. El producto se presenta como una opción novedosa en el mercado puesto que pretende competir con sal de mesa tradicional diferenciándose al ofrecer un producto libre de químicos y con atributos extras de la sal blanca.</li> <li>5. La cantidad de empresas productoras de sal para consumo humano en el país es reducida y existe muy poca oferta de sal mezclada con hierbas en el mercado.</li> <li>6. La amenaza de entrada de nuevos competidores es media pues el costo de adquisición de las máquinas necesarias para la producción puede ser elevado.</li> <li>7. En el mercado actual existe una reducida cantidad de sales compuestas con hierbas y especias.</li> </ol> |
|--|

**Tabla 4: Oportunidades percibidas por el cliente**

| <b>ANÁLISIS DEL CLIENTE</b>   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los habitantes de la ciudad de Quito tienen necesidad de consumir un nuevo tipo de sal que se adapte al estilo natural y orgánico con el propósito de cuidar su salud y evitar problemas digestivos y enfermedades derivadas de la mala alimentación.</li> <li>2. Las deficiencias por el bajo consumo de yodo en la ciudad son casi inexistentes gracias a la variada alimentación de los quiteños. El consumo de yodo se logra en la ciudad mediante la ingesta de mariscos los cuales son consumidos en mayor proporción comparado con otras ciudades de la costa.</li> <li>3. Entre la población se observa una tendencia a la ingesta de productos naturales existente, la cual puede deberse al cuidado de la salud, la prevención de la misma o bien por un sentido de moda.</li> <li>4. El principal canal de distribución que se puede utilizar para la venta del producto son los supermercados puesto que los consumidores frecuentan mucho estos lugares para realizar sus compras de sal.</li> <li>5. Existe un segmento de personas que suelen consumir productos naturales u orgánicos para su alimentación, la mayoría de ellos consume sal en sus alimentos en grandes cantidades y se encuentran muy interesados en consumir sal marina 100% natural mezclado con especias medicinales para su alimentación por lo menos 2 veces al día.</li> <li>6. La sal marina con hierbas medicinales tiene un sabor más fuerte por lo que los usuarios requerirán menor cantidad de producto para realzar el sabor de sus comidas.</li> </ol> |

## **5. Plan de marketing**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

La Estrategia de marketing que se utilizará para el presente proyecto es la de enfoque, puesto que se buscará satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado. Según indica Porter, esta estrategia “selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes” (Porter, 2015). El proyecto se concentrará en la identificación de un segmento dentro de la ciudad de Quito que tenga la necesidad descubierta de cuidar su salud por medio de una alimentación

orgánica, de modo que los esfuerzos del desarrollo de este proyecto se enfocarán hacia ellos directamente.

### 5.1.1. Mercado objetivo

Al considerar a la ciudad de Quito como el lugar en el que se desarrollará el proyecto, se define al mercado objetivo como aquellas personas que se encuentran en edades entre 18 a 65 años, que pertenezcan a un estrato socioeconómico medio alto y alto, que padezcan de desórdenes alimenticios como el sobrepeso y la obesidad y que también sufran de hipertensión. Además se toma en cuenta a las personas que busquen mejorar su condición de vida por medio de cuidados continuos en la alimentación y en la práctica de deportes o ejercicio.

Teniendo esto en cuenta se procede a realizar la segmentación tomando en cuenta los atributos deseables en los consumidores que optarán por elegir comprar la sal marina natural mezclada con especias naturales. Para realizar la segmentación se tomaron en cuenta factores geográficos, demográficos, socioeconómicos y conductuales.

### Segmentación

**Tabla 5: Segmentación**

| Segmentación                      |             |                |
|-----------------------------------|-------------|----------------|
| Detalle                           | Porcentajes | Cantidad       |
| Población de Quito                | 100,00%     | 2.644.145      |
| Edad 18 a 65 años                 | 40,03%      | 1.058.451      |
| Condición socioeconómica A, B, C+ | 35,90%      | 379.984        |
| Sobrepeso / obesidad, hipertensos | 71,70%      | 272.449        |
| Realiza actividad física          | 48,00%      | <b>130.775</b> |

Adaptado de: (Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio Metropolitano de Quito, 2015)

El mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito para el proyecto se calcula en 130.775 personas. Esto quiere decir que el número calculado se proyecta a ser la cantidad de consumidores que podrían consumir el producto que este proyecto desarrollará.

## **Estrategia de posicionamiento**

El producto a desarrollarse pretende diferenciarse de los demás al ofrecer un mayor valor a los consumidores en comparación con la sal blanca tradicional en tema de consumo saludable de alimentos y del cuidado de la salud. Este factor supone que el producto a ofrecerse tendrá características adicionales a las de la sal blanca yodada, por lo que el precio del mismo será más elevado, considerando que es natural y más saludable y que se precisa de mayor cantidad de materia prima, maquinaria especializada y considerando también que se ofrecerán más beneficios que el producto regular existente en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se ha construido una matriz de posicionamiento en donde se ha colocado al producto dentro del cuadrante de “más por más” ya que los beneficios que se ofrecerán a las personas serán mayores con un producto que tiene un mayor precio que el de la sal tradicional. **(Ver anexo N° 1).**

Las estrategias de posicionamiento se enfocarán primordialmente a adaptar las características del producto a las tendencias sociales crecientes del consumo de productos naturales; del cuidado de la alimentación, de la salud y del mejoramiento del estilo de vida. Al realizar esto, se podrán destacar las ventajas que posee el producto para ofrecerlas a un segmento determinado que tiene las características del mercado objetivo ya mencionadas, de modo que se pueda ofrecer al cliente lo que busca en un producto de este tipo. Esto se logrará en base a las estrategias genéricas del posicionamiento identificadas (Villafaña, s.f.).

Considerando que se contaría con un presupuesto de publicidad bajo, la estrategia que se utilizará es la de reforzar las características nutritivas del producto y hacerlas sobresalir frente a los productos de la competencia.

### **5.1.2. Propuesta de valor**

El valor que se pretende entregar al cliente se identificará por medio de la utilización del Modelo Canvas que, según Osterwalder, es una herramienta que

permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). De esta manera se podrán establecer los elementos clave para el desarrollo del proyecto.

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes de puntos de venta</li> <li>- Proveedores de materia prima</li> <li>- Proveedores de insumos de fabricación</li> <li>- Organismos reguladores y de control</li> <li>- Empresas de transporte</li> </ul> | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de proceso de producción</li> <li>- Diseño de estrategias de ventas</li> <li>- Diseño de servicio post-venta</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima (sal marina, orégano, tomillo)</li> <li>- Insumos de fabricación (frascos, etiquetas, cajas)</li> <li>- Mano de obra directa e indirecta</li> <li>- Maquinaria y tecnología</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Producir un condimento 100% natural, libre de químicos, utilizando materia prima de calidad con un envase que conserve sus propiedades nutritivas, para un segmento de personas que poseen características alimenticias específicas. Venderlas a través de los dos canales de distribución más utilizados para esta clase de alimentos.</p> | <p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto a través de los puntos de venta</li> <li>- Contacto a través de redes sociales</li> <li>- Contacto a través de correo electrónico</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos de venta (Supermercados y Tiendas de autoservicio)</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Sitio web</li> </ul> | <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Residentes en la ciudad de Quito</li> <li>- Hombres y mujeres de 18 a 65 años de edad</li> <li>- Estrato socioeconómico medio alto - alto</li> <li>- Realizan actividad física regularmente</li> <li>- Interesados en el consumo de alimentos naturales</li> </ul> |
| <p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de materias primas directas e indirectas</li> <li>- Costos de mano de obra directa e indirecta</li> <li>- Maquinaria</li> <li>- Costos indirectos de fabricación (arriendos)</li> </ul>                 |  | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital aportado por los socios</li> <li>- Financiamiento bancario</li> <li>- Ventas de productos</li> </ul>  |   |   |

**Figura 1: Matriz Canvas**

Se ha establecido la declaración de Propuesta de valor como sigue:

“Producir un condimento 100% natural, libre de químicos, utilizando materia prima de calidad con un envase que conserve sus propiedades nutritivas, para un segmento de personas que poseen características alimenticias específicas. Venderlas a través de los dos canales de distribución más utilizados para esta clase de alimentos.”

### 5.1.3. Estrategia de crecimiento

El crecimiento de la empresa se orienta hacia identificar un mercado existente para el cual se va a elaborar un producto especializado que pretenda solucionar un problema existente de salud pública. Por medio de la aplicación de la matriz de Ansoff se puede determinar que la estrategia de crecimiento a implementar será la de Desarrollo de productos, puesto que la dinámica será la de ofrecer un producto prácticamente nuevo, especializado e innovador a un mercado actual o existente que presenta las características determinadas en la segmentación del mercado objetivo. **(Ver anexo N° 2).**

Una vez que la empresa se haya posicionado en el mercado quiteño, y posterior al análisis de los mercados respectivos, se enfocará en expandir sus operaciones a otras ciudades del país en la región sierra y costa como Ibarra y Guayaquil. Cabe recalcar que la comercialización del producto no podrá ser factible en las provincias de la sierra central que son Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo por la carencia de yodo que se presenta en la población de las mismas.

Otro objetivo de crecimiento de la empresa es adquirir un punto de venta propio de modo que se puedan eliminar intermediarios entre la empresa y el cliente para la adquisición del producto. Siguiendo la línea de los productos orgánicos y naturales, se podrán desarrollar otros productos que se adapten a esta temática con el propósito de obtener un mayor alcance dentro del mercado objetivo y considerar la posibilidad de ampliarse hacia distintos segmentos desatendidos.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

Se define como un “conjunto de herramientas tácticas (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

### **5.2.1. Producto**

El producto consiste en “la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). En este caso, los bienes que componen el producto del presente proyecto son: sal marina pura, libre de químicos, molida finamente y mezclada con dos hierbas de uso común en la alimentación ecuatoriana diaria como son el orégano y el tomillo. Estas especies también son molidas para mezclarlas con la sal y formar un solo producto homogéneo. El producto nace con la finalidad de ofrecer un condimento de uso diario para familias que quieran realzar el sabor sus comidas mediante el uso de una sal natural, libre de químicos, con propiedades nutritivas y medicinales, y que además busquen mejorar la salud alimentaria de sus miembros. Se ha apreciado que la sal marina, por ser de origen natural y



puro, aporta con cerca de 92 minerales esenciales que son beneficiosos para la salud humana (Asociación Vegetariana de Canarias, 2012).

Así mismo, el consumo alimenticio del orégano y el tomillo genera en el cuerpo efectos beneficiosos como la mejora de la digestión, efectos antibacteriales, antisépticos y anti fúngicos (Fundación Española de la Nutrición, s.f.).

El propósito del uso del producto es contribuir a realzar el sabor de las comidas y a aportar a la ingesta diaria con elementos nutricionales y minerales esenciales para una alimentación sana de las personas con el objetivo de ayudar a cuidar su salud gástrica.

#### **5.2.1.1. Atributos**

- **Sal Marina**

Elemento extraído por evaporación del agua de mar, lavado y despojado de impurezas. De color blanco y cristalino y sabor salino. La sal marina, con respecto a la sal refinada, posee una menor concentración de sodio (86%) ya que su estructura orgánica cuenta también con minerales y micronutrientes como calcio, yodo, magnesio y potasio. Su sabor es más fuerte por lo que la cantidad para aportar sabor a los alimentos es menor (Innatia, s.f.)

- **Orégano**

Hierba perenne de origen mediterráneo. En el Ecuador se utiliza como un condimento de manera muy frecuente puesto que aporta gran sabor a las comidas. Generalmente se lo mezcla con pastas, salsas, pizzas, carnes, etc. Nutricionalmente hablando, el orégano provee de elementos como hierro, calcio, magnesio, potasio, timol y carvacrol; sustancias que actúan como desinfectantes y fungicidas y que aportan un ligero sabor picante a las hojas. El consumo de orégano aporta con propiedades antioxidantes, antimicrobianas y digestivas principalmente (Fundación Española de la Nutrición, s.f.).

- **Tomillo**

Es una hierba que tiene sus orígenes en el norte de África y la Europa mediterránea. Desde tiempos remotos es considerada como una planta

terapéutica y medicinal, de gran aroma y sabor. En el ámbito alimenticio es utilizada como condimento para carnes, vegetales, papas fritas, asados, etc., además de que es utilizada para dar aroma a carnes de caza. El tomillo es rico en hierro y timol al igual que el orégano. El timol ayuda a regular la digestión de alimentos de abundante grasa y ayuda a aliviar los síntomas de la gripe, bronquitis y faringitis (Fundación Española de la Nutrición, s.f.).

### 5.2.1.2. Branding

- **Imagotipo y nombre**

El nombre del producto se ha establecido como "Sal y Mar". En imagen, este se compone de letras con facciones curvas muy frescas, de color azul turquesa con fondo blanco. La imagen del producto consiste en una cuchara de madera conteniendo una pequeña cantidad de sal marina mezclada con especias medicinales en color blanco con puntos verdes. La intención del imagotipo es la de proyectar una imagen de salud y frescura a la mente de los consumidores.



**Figura 2: Imagotipo**

- **Slogan**

"La salud del mar y la tierra, a tu mesa"

- **Colores**

- Verde claro: Este color representa lo natural, orgánico, fresco y se asocia con la salud. Simboliza el color de las especias.
- Blanco: Color relacionado con la pureza y con amplitud. Este color representa la sal extraída del mar.
- Azul turquesa: El azul puro se relaciona con el cuidado, la seguridad, calma y confianza. Este color representa la seguridad que deseamos proyectar a nuestros clientes. (Allen, s.f.)

- **Imagen corporativa**

El nombre de la marca, “Sal y Mar”, se establece con el propósito de especificar que el producto proviene de fuentes naturales y de que es un elemento saludable que puede ser incluido en la dieta de las personas.

El nombre, slogan y colores de “Sal y Mar” se acoplan a los objetivos de marketing que se desean implementar sobre el producto.

### 5.2.1.3. Empaque

El envase de la sal marina con hierbas medicinales el cual será un frasco de vidrio con capacidad de 250 gramos. El material del frasco es vidrio transparente, de forma cilíndrica y de tamaño bajo. Cuenta con una tapa rosca de material metálico con una cubierta plástica en su interior para asegurar el sellamiento del empaque.

Este tipo de envase ayudará a conservar de manera óptima las características físicas, organolépticas y nutritivas del producto al brindar un sellado eficiente con la tapa metálica la cual no permite el ingreso de aire ni de factores contaminantes del exterior y por ser el vidrio un elemento que no genera reacciones con los alimentos. Cabe recalcar que el vidrio es una opción amigable con el medio ambiente por ser reciclable y reutilizable, además que ayuda a mejorar la presentación del producto frente a los consumidores.



**Figura 3: Envases etiquetados**

### 5.2.1.4. Etiquetado

En cuanto a las etiquetas, el diseño consiste de tres adhesivos que se colocarán en el cuerpo del frasco de vidrio (parte delantera y posterior) y el

tercero, que es redondo, será colocado sobre la tapa metálica para su fácil identificación.

En la etiqueta delantera consta el imagotipo, nombre del producto y el nombre de la empresa productora. En la parte posterior se encuentra el nombre del producto, ingredientes, beneficios de consumo, un número de celular de contacto, nombre del portal de Facebook de la empresa productora con su respectivo código QR, código de barras y registro sanitario. Es menester recalcar que este producto no precisa llevar el semáforo de alimentos puesto que, de acuerdo con el artículo 15 del Reglamento de etiquetado de alimentos procesados de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), “Se exceptúa la inclusión del sistema gráfico en el azúcar, sal y grasas de origen animal, sin embargo deben colocar el siguiente mensaje en sus etiquetas: “Por su salud reduzca el consumo de este producto” (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). La etiqueta superior, que se coloca en la tapa del frasco, tiene la frase “100% natural. Sin químicos” en el centro y el nombre de la empresa debajo.



**Figura 4: Etiquetas frontal, trasera, tapa**

### 5.2.1.5. Soporte

Según Kotler y Armstrong, “los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Por tal motivo, se incluirá información acerca de la empresa en redes sociales (Facebook), chat de Whatsapp y correo electrónico en la parte posterior de las etiquetas. Esto con el ánimo de mostrar la disposición que se

ofrece al cliente de estar abiertos a recibir sus dudas, inquietudes, sugerencias, quejas, reclamos y comunicación de cualquier índole con respecto al producto.

### 5.2.2. Precio

Kotler y Armstrong definen al precio como “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Esto quiere decir, que para definir el precio de un frasco de sal marina con especias medicinales se deberán definir valor que se entregará al cliente y los costos en los que se incurrirá para la preparación del producto.

#### 5.2.2.1. Costo de venta

Para el costo de producción se toma en cuenta el costo de la materia prima de la que se compone el producto: sal marina, orégano y tomillo secos. Se considera también el costo del envase, etiqueta y otros costos indirectos relativos a los insumos de fabricación.

**Tabla 6: Costo de materia prima**

| Producción de un paquete de veinticuatro unidades |                       |                                 |                            |                           |                       |
|---|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Materia prima directa                             | Insumo (Kg. x frasco) | Costo Unitario (Kg. o unidades) | Cant. unidades por paquete | Cantidad de Kg. x paquete | Costo total de insumo |
| Sal marina  | 0,210                 | \$0,17                          | 24                         | 5,03                      | \$0,85                |
| Orégano   | 0,006                 | \$8,82                          | 24                         | 0,15                      | \$1,33                |
| Tomillo   | 0,004                 | \$8,82                          | 24                         | 0,10                      | \$0,89                |
| Insumos de fabricación                            |                       |                                 |                            |                           |                       |
| Frasco de vidrio                                  | -                     | \$0,44                          | 24                         | -                         | \$10,56               |
| Etiqueta  | -                     | \$0,14                          | 24                         | -                         | \$3,36                |
| Caja de cartón                                    | -                     | \$0,10                          | 1                          | -                         | 0,10                  |
| COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA                   |                       |                                 |                            |                           | \$17,10               |

El costo de cada caja de 24 frascos de 220 gramos de sal marina con especias medicinales asciende a \$17,10; esto quiere decir que el costo individual de producto es de \$0,71. La información acerca de los costos de materias primas fue obtenida mediante una investigación de campo con los proveedores de cada elemento.

#### 5.2.2.2. Estrategia de precio

Para el producto de sal marina con especias medicinales se utilizará la estrategia de fijación de precio por valor agregado la cual indica que se

“anexan características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas y justificar así sus precios más altos” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Esta propuesta se enfoca en cubrir las expectativas de los clientes respecto a la calidad de producto, pero sobre todo en acoplarse a la economía de las familias quiteñas al ofrecerles más producto generando una excelente relación costo/beneficio. Adicionalmente, se entrega un producto elaborado con insumos naturales que tienen propiedades medicinales para las personas con problemas de sobrepeso y/o hipertensión.

Por medio de esta estrategia se pretende obtener un buen margen de ganancias cubriendo los costos de fabricación y entregando un producto con características deseables por los consumidores en el aspecto alimenticio.

#### **5.2.2.3. Estrategia de entrada**

La fijación de precios se basa en el análisis cuantitativo realizado previamente en el análisis del cliente, en donde se pudo aplicar un análisis Van Westendorp de sensibilidad de precios para determinar el precio óptimo del producto.

Este análisis evidenció en sus resultados que el precio óptimo para un frasco de vidrio de sal marina con especies medicinales en cantidad neta de 220 gramos puede ser fijado en el valor de \$3,25 junto con un límite inferior de \$2,60 y un límite superior de \$4,00. El precio óptimo indica que los consumidores perciben que a este valor, el producto deja de ser muy barato o muy caro como para no comprarlo, es el valor que se encuentran dispuestos a pagar por un producto de las tales características.

El precio al que se venderá el producto unitario es de \$3,50 obteniendo así el precio por caja de 24 unidades en \$84,00 acoplándose a los resultados obtenidos mediante el análisis de sensibilidad de precios de modo que se pueda cumplir con las exigencias de los clientes y con los costos de fabricación. **(Ver anexo N° 3)**

#### **5.2.2.4. Estrategia de ajuste**

El precio del producto se ajustará mediante la estrategia de fijación psicológica de precios la cual establece que “los consumidores suelen percibir que los productos con precios altos tienen una mayor calidad” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Con esto se pretende generar la percepción en los clientes de que la sal marina con especias medicinales es un producto cuya calidad merece la pena ser ofrecida en un precio superior al de otros productos similares existentes en el mercado. El ajuste se realizará progresivamente considerando también variables económicas como el Índice de Precios al Consumidor (IPC), incremento del salario básico unificado, entre otros. El incremento de los precios deberá transmitir el concepto de que la calidad del producto es superior, sin embargo deberá procurar no ser tan elevado como para afectar los hábitos de consumo del producto.

#### **5.2.3. Plaza**

Los canales de marketing permiten a los productores “utilizar intermediarios para llevar sus productos al mercado” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012), esto se debe a que la mayoría de ellos no posee los recursos necesarios para vender directamente sus productos a los clientes meta.

En este punto se definirá los medios por los cuales se distribuirá la sal marina con especias medicinales dentro del mercado de la ciudad de Quito. Se definirán los canales de distribución y las estrategias que se utilizarán para seleccionar y aprovechar los distintos puntos de ventas disponibles y más convenientes.

##### **5.2.3.1. Estrategia de distribución**

Para la distribución del producto se utilizará una estrategia de distribución selectiva puesto que consiste en “utilizar un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). El propósito de esta estrategia es enfocar las ventas del producto a los sectores norte y valles de la ciudad de Quito que es donde se ubican los clientes con las características de consumo que se busca para que adquieran la sal marina con especias medicinales. Además, los

clientes podrán contar con la opción de comparar características del producto tales como precio y calidad del mismo frente a otros productos similares.

### **5.2.3.2. Puntos de venta**

Se buscará utilizar los servicios intermediarios de venta en la ciudad, principalmente de supermercados y de tiendas al menudeo o de autoservicio. Se prevé ingresar a la cadena de distribución de la “Corporación La Favorita” a través de sus dos supermercados más importantes los cuales son “Supermaxi” y “Megamaxi”. En cuanto a las tiendas de autoservicio, se pueden realizar esfuerzos para ingresar a las tiendas de la Corporación GPF, “Oki Doki”, y en otras tiendas tipo minimarket de la ciudad; alegando a los atributos del producto de ser de consumo masivo y con propiedades nutritivas y benéficas para la salud alimentaria.

### **5.2.3.3. Estructura del canal de distribución**

El canal de distribución que se utilizará es indirecto puesto que intervienen uno o varios intermediarios en el proceso de acercar al producto con los consumidores finales (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).



**Figura 5: Estructura del canal de distribución**

Este tipo de canal de distribución ha sido seleccionado gracias a las respuestas halladas en la investigación cualitativa, en donde se indica que los consumidores prefieren en mayor medida encontrar este producto, o similares, en los dos puntos de venta antes mencionados.

## **5.2.4. Promoción**

### **5.2.4.1. Estrategia promocional**

Se aplicará la estrategia promocional de jalar, la cual consiste en que “el productor dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013). Por medio de esta estrategia se pretende utilizar medios



digitales para llegar hasta los clientes de modo que se pueda dar a conocer el producto y las tiendas en donde podrán encontrarlo.

A través de la utilización de herramientas digitales como Facebook Ads o Google Adwords se podría llegar al segmento determinado que se acople a las características de los clientes meta determinadas en la segmentación.

#### **5.2.4.2. Publicidad**

“La publicidad implica comunicar la proposición de valor de la compañía o de la marca al utilizar medios pagados para informar, persuadir y formar recuerdos en los clientes” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Teniendo en cuenta este concepto, se enfocará la publicidad de “Sal y Mar” a transmitir el valor del producto a los clientes a los que deseamos llegar y posteriormente persuadirlos para que lo adquieran en su punto de venta más cercano.

Para lograr este propósito se utilizará la publicidad informativa desde el primer año de vida del producto, de modo que se pueda crear una demanda primaria dentro del público objetivo identificado (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Posteriormente se utilizará publicidad persuasiva para poder crear demanda selectiva y fomentar entre los clientes la publicidad boca a boca.

Las encuestas realizadas revelaron que los clientes prefieren recibir publicidad en redes sociales, televisión, radios y revistas. Por tal motivo, se puede optar por utilizar una técnica BTL (Below The Line) generando canales de comunicación directos con los clientes por medio de las redes sociales, entre ellas, Facebook e Instagram. Además, se creará un sitio web para mantener un contacto con los clientes por internet en donde se puedan informar sobre el producto, historia de la empresa, futuras promociones, etc.

Por otro lado, se podrá utilizar la técnica ATL (Above The Line) para optar por un único medio tradicional que es las revistas, justamente por considerar los costos que involucra realizar publicidad en canales tradicionales. Para este medio, se ha considerado a la “Revista Familia” puesto que ayudará a difundir el mensaje del producto hacia un público más familiar y que cuida de sus

miembros. Se puede realizar publicaciones semestrales en dicha revista en la sección de salud.

**Tabla 7: Costo de publicidad**

| Costo de publicidad anual |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Medio                     | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| Facebook                  | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         |
| Instagram                 | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         | \$1092,00         |
| Sitio web                 | \$131,88          | \$131,88          | \$131,88          | \$131,88          | \$131,88          |
| Revista (Familia)         | \$2.000,00        | \$2.042,68        | \$2.086,27        | \$2.130,79        | \$2.176,26        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>\$4.315,88</b> | <b>\$4.358,56</b> | <b>\$4.402,15</b> | <b>\$4.446,67</b> | <b>\$4.492,14</b> |

*\*Nota: Costos de publicidad han sido proyectados con el promedio de inflación anual del país*

#### 5.2.4.3. Promoción de ventas

Para reforzar las ventas del producto se puede incorporar el ofrecimiento de degustaciones a los clientes en los puntos de venta con alimentos compatibles y del agrado de las personas. De esta forma se podrá observar el grado de aceptación que puede tener el producto y se puede incentivar a las personas que gustaron de él a que realicen su compra en el instante. Estas degustaciones se pueden llevar a cabo de manera mensual, para extender el alcance de las muestras a los clientes.

**Tabla 8: Costo de promoción de ventas**

| Costo de promoción anual |                 |                 |                 |                 |                 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                          | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4           | AÑO 5           |
| Degustaciones            | \$546,00        | \$557,65        | \$569,55        | \$581,71        | \$594,12        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$546,00</b> | <b>\$557,65</b> | <b>\$569,55</b> | <b>\$581,71</b> | <b>\$594,12</b> |

#### 5.2.4.4. Relaciones públicas

La empresa podrá participar en ferias artesanales y alimenticias, relacionándose directamente con los clientes, brindando información más detallada acerca del producto y de los beneficios que puede conllevar su consumo para la salud de las personas.

Posteriormente se puede evaluar la posibilidad de incurrir en publisreportajes en revistas de circulación en la ciudad.

#### **5.2.4.5. Fuerza de ventas**

Las relaciones con los intermediarios de ventas se manejarán a través de una persona de la empresa quien se encargará de coordinar los aspectos necesarios para la venta del producto en los supermercados y tiendas de autoservicio previstas. A la vez, se encargará de los aspectos concernientes a pedidos, registro y relaciones post venta.

#### **5.2.4.6. Marketing directo**

Para mantener contacto directo con los clientes, la empresa manejará un correo electrónico y un número de celular determinado a fin de realizar conversaciones personales vía Whatsapp. Por este medio también se podrá enviar información a los clientes de futuras promociones y descuentos del producto en los distintos puntos de venta, además de que se podrán manejar estos canales como herramientas de servicio post venta.

### **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

Para tener coherencia con las estrategias planteadas, se precisa detallar la filosofía empresarial y el plan de operaciones que se instaurará dentro de la compañía.

#### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

##### **6.1.1. Misión**

NaturyMar Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de sal marina con especias medicinales 100% natural y orgánica por medio de estrictos controles de calidad, comercializándola dentro de la ciudad de Quito, incrementando su utilidad financiera y enfocada a cuidar la salud alimentaria de hombres y mujeres que padezcan de trastornos alimenticios derivados de la mala alimentación. Logramos entregar valor a nuestros clientes al cumplir con prácticas responsables con el ambiente y capacitando permanentemente a nuestro personal brindando confianza y transparencia en nuestras operaciones.

### 6.1.2. Visión

Para el año 2023 seremos reconocidos como una empresa referente en el ámbito de los alimentos naturales y orgánicos en el país, responsable y comprometida con la mejora de los hábitos alimenticios de y el cuidado de la salud de nuestros clientes de manera responsable y confiable, ofreciendo valor en nuestro producto, respondiendo óptimamente a las obligaciones con nuestros proveedores y ejerciendo las mejores prácticas de responsabilidad social. Ampliaremos nuestra oferta a diferentes ciudades del país e incrementaremos la variedad de productos con diversas mezclas de especias utilizando tecnología a la vanguardia.

### 6.1.3. Objetivos

**Tabla 9: Objetivos estratégicos a mediano y largo plazo**

| PERSPECTIVAS      | OBJETIVOS                             | METAS   | INDICADORES  |
|-------------------|---------------------------------------|---|--|
| Financiera        | Incrementar ventas                    | Incrementar las ventas en un 3% anual desde el año 2019.  | Incremento de ventas = $(\text{Ventas año presente} / \text{Ventas año pasado}) - 1$                             |
|                   | Reducir el costo de materias primas   | Reducir el costo de materias primas en un 70% realizando una integración hacia atrás por medio de la adquisición de un lote para el cultivo de hierbas medicinales hasta el año 2021. | Reducción de costo de materia prima = $(\text{Costo M.P. año presente} / \text{Costo M.P. año anterior}) - 1$    |
|                   | Incrementar la utilidad neta          | Incrementar el margen de utilidad neta del negocio a un 7% para el año 2023.  | Margen de utilidad neta = $\text{Utilidad neta año 2023} / \text{Ventas año 2023}$                               |
| Cliente           | Extender alcance en canales de ventas | Destinar el 20% de la producción a la venta en tiendas naturistas y restaurantes para el año 2024.  | Incremento de cantidad de canales de ventas  |
|                   | Incrementar participación de marca    | Incrementar la participación de la marca en cuanto a productos naturales se refiere en al menos un 4% para el año 2021.   | Participación de marca = $(\text{Participación de marca año 2021} / \text{Participación de marca año 2020}) - 1$ |
|                   | Expandir operaciones                  | Expandir operaciones a las ciudades de Ibarra, Guayaquil y Cuenca hasta el año 2024.  | Ciudades operativas alcanzadas en el año 2024  |
| Procesos internos | Aumentar la producción mensual        | Aumentar la producción en un 9% mensual de 180 empaques de 24 frascos de sal marina con especias medicinales hasta el año 2023.   | Margen de producción = $(\text{Producción año presente} / \text{Producción año pasado}) - 1$                     |
|                   | Crear nuevas líneas de producto       | Crear cinco nuevas líneas de producto con diferentes mezclas de especias medicinales para la combinación con tipos de alimentos específicos desde el año 2024.                        | Productos creados en el año 2024   |
|                   | Reducir quejas de clientes            | Reducir las quejas de los clientes en un 60% para el año 2022 y en un 70% para el año 2023.   | Reducción de quejas = $\text{Quejas resueltas} / \text{Quejas recibidas}$  |

|   |                                  |  |   |
|---|----------------------------------|--|---|
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> | Incrementar personal operativo   | Contratar un obrero adicional para el año 2024.  | Obreros contratados en el año 2024  |
|   | Realizar capacitaciones personal | Realizar capacitaciones al personal operativo y administrativo para mejorar su desempeño en un 20% para el año 2024. | Horas de capacitación = Horas completas/Horas planificadas                |
|   | Reducir la rotación de empleados | Reducir la rotación de empleados operativos en un 60% desde el año 2020.   | Rotación de empleados = Empleados desertores/Plazas laborales contratados |

## 6.2. Estructura organizacional

Se ha definido al nombre de la empresa y su razón social como “NaturyMar Cía. Ltda.” para todos los efectos legales y comerciales posteriores relacionados con las actividades de la misma. En las siguientes líneas se procederá a definir su estructura legal y su diseño organizacional.

### 6.2.1. Estructura legal

La empresa será constituida bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada la cual puede ser establecida entre dos y quince asociados. Esta estructura permitirá tener el control completo y la calificación de personas naturales o jurídicas que puedan formar parte de la sociedad. En el caso de las Compañías de Responsabilidad Limitada únicamente la Junta General de Socios es capaz de autorizar el ingreso de nuevos socios o las cesiones de participaciones (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 1999).

La inversión requerida para la constitución de la compañía contempla un capital de apertura mínimo de \$400 el cual será aportado por los dos socios fundadores. Uno de ellos será el socio mayoritario con un 51% de participación de las acciones. Los insumos, materiales y equipos necesarios pueden obtenerse con las participaciones adicionales de los socios.

Al iniciar operaciones, la clasificación para la compañía será definida como “Pequeña Empresa” ya que corresponde a una estructura que registra ventas anuales entre \$100.001 y \$1'000.000 con personal entre 10 y 49 personas considerando la posibilidad de expandir las plazas de trabajo (Intituto Nacional de Estadística y Censos, 2014).

La constitución de “NaturyMar Cía. Ltda.”, se realizará mediante el sistema electrónico del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (<http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>) debido a que los tiempos y recursos necesarios son mucho menores y el giro del negocio se encasilla en la producción y comercio consuetudinario.

Para realizar la constitución se precisará realizar los siguientes pasos:

- Creación de un usuario en el portal de la Superintendencia de Compañías
- Reservar el nombre de la compañía
- Cancelar los valores por servicios registrales
- Firmar ante un notario público las escrituras y nombramientos de la empresa.
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil
- Registrar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el S.R.I.
- Obtener permisos municipales y permisos de funcionamiento emitidos por los organismos de control vigentes. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012)

La empresa se verá sometida al control de varias entidades relacionadas con el aspecto legal, ocupacional y de salubridad como son los siguientes:

**Tabla 10: Organismos de control**

| Organismo de control          | Área de control  |
|-------------------------------|--|
| Superintendencia de Compañías | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Reglamento de salud y seguridad ocupacional</li> <li>• Presentación de balances y estados financieros</li> </ul> |
| S.R.I.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de IVA</li> <li>• Declaración de Impuesto a la Renta</li> <li>• Anexos transaccionales, retenciones, dividendos, utilidades, y relación de dependencia</li> </ul>               |
| Municipio de Quito            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patente municipal</li> <li>• Licencia única de actividades económicas (LUAE)</li> </ul>   |
| Cuerpo de Bomberos de Quito   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de funcionamiento</li> <li>• Planes de evacuación</li> <li>• Seguridad contra incendios</li> </ul>   |
| ARCSA                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro sanitario</li> </ul>   |

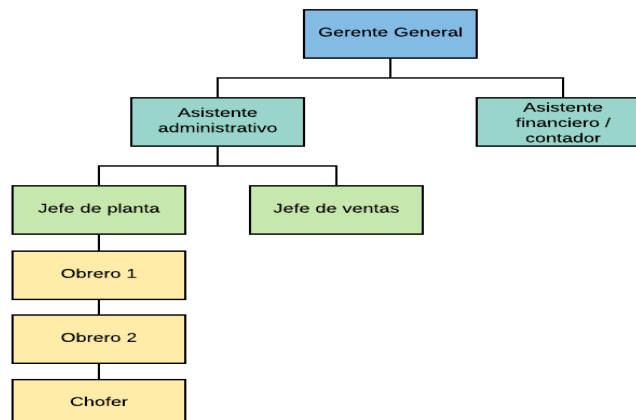
|                       |  |
|-----------------------|--|
| Ministerio de Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación al IESS de empleados</li> <li>• Pago de beneficios de ley</li> <li>• Condiciones de trabajo óptimas</li> </ul> |
|-----------------------|--|

Adaptado de: (Cámara de Comercio de Quito, s.f.)

### 6.2.2. Diseño organizacional

“NaturyMar Cía. Ltda.”, se organizará en una estructura que mantenga un equilibrio entre centralizada y descentralizada. Se ha elegido este tipo de estructura puesto que, la organización es muy pequeña como para delegar responsabilidades importantes a otras divisiones, sin embargo se busca involucrar a los encargados de los departamentos jerárquicos más bajos para que contribuyan en la consecución de objetivos de la empresa. De esta manera se asegura que las decisiones estratégicas a largo plazo sean tomadas por el Gerente General y las decisiones operativas y administrativas sean tomadas por los encargados de los departamentos creados en la organización (Jones, 2008).

Se define la jerarquía de funciones para la empresa en la siguiente figura:



**Figura 6: Organigrama de NaturyMar Cía. Ltda.**

### 6.3. Plan de operaciones

La empresa se dedicará a la elaboración del producto 100% natural cuidando cada instancia de la producción, a fin de ofrecer un producto apto para el consumo con los estándares de calidad requeridos y con precios accesibles para los consumidores. Cabe destacar que las materias primas no sufrirán de

alteraciones importantes en su naturaleza por cuanto se pueda ofrecer un producto natural y orgánico en su totalidad.

Con el propósito de cumplir con esta meta, se detallará la cadena de valor que implementará la empresa a nivel general de modo que se puedan observar claramente las actividades primarias y de soporte que brindarán valor a los interesados a largo del ciclo de vida del producto (Strandberg, 2010).

|                               |   |   |  |   |  |
|-------------------------------|---|---|--|---|--|
| <b>Actividades de Soporte</b> | <b>Infraestructura de la empresa:</b> Planificación de actividades administrativas y operativas, supervisión de logística, seguridad industrial   |   |  |   |  |
|                               | <b>Gestión de recursos humanos:</b> Selección de personal, capacitación al personal, inducción dentro de la organización  |   |  |   |  |
|                               | <b>Finanzas y contabilidad:</b> Análisis de crédito, cobranzas, facturación   |   |  |   |  |
|                               | <b>Compras:</b> Visita a proveedores orgánicos, compra de maquinaria para proceso de producción   |   |  |   |  |
| <b>Actividades Primarias</b>  | <b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>   | <b>OPERACIONES</b>  | <b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>   | <b>MARKETING Y VENTAS</b>   | <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>   |
|                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación con los proveedores</li> <li>- Compra de materia prima</li> <li>- Chequeo de control de especificaciones de materia prima</li> <li>- Retiro de materia prima</li> <li>- Almacenaje de materia prima</li> <li>- Control de inventario de materia prima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso molido de la sal marina</li> <li>- Proceso de secado de sal en hornos</li> <li>- Proceso de molido de orégano y tomillo</li> <li>- Mezcla de insumos</li> <li>- Control de calidad</li> <li>- Envasado y etiquetado</li> <li>- Embalaje y almacenaje</li> <li>- Control de inventario de producto terminado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emisión de guía de remisión</li> <li>- Transporte del producto terminado hacia los canales de distribución</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción del producto</li> <li>- Negociación con los puntos de distribución</li> <li>- Recepción de órdenes de compra</li> <li>- Facturación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio postventa mediante atención vía telefónica</li> <li>- Cumplimiento de garantías de promoción y/o devoluciones</li> <li>- Recepción y gestión de quejas y sugerencias mediante redes sociales y correo electrónico</li> </ul> |

**Figura 7: Cadena de valor**

La planta de producción se ubicará tentativamente en el sector de los Valles de la ciudad, precisamente en el cantón Rumiñahui dentro de la parroquia Amaguaña. Se ha escogido este sector debido a que se puede facilitar la logística y optimizar costos de transporte de la materia prima que es la sal la cual sería traída desde la sierra centro del país. Además se considera que es una ubicación estratégica puesto que se encuentra cerca de las bodegas del principal distribuidor al que se planea alcanzar el cual es “Corporación La Favorita”. Esta cercanía podría suponer un ahorro en costos de transporte del producto hacia las bodegas del distribuidor.

En las instalaciones físicas necesarias se ubicará el área de manufactura para la cual se necesitaría de un espacio de 70 m<sup>2</sup> y la de la bodega, misma que se deberá dividir en dos sectores, el primero, de 60 m<sup>2</sup>, destinado al almacenaje de la materia prima como la sal y las hierbas medicinales, y el segundo, de 10m<sup>2</sup>, destinado a almacenar el producto terminado. Adicionalmente se



necesitaría realizar la adecuación del área de embarque para la recepción de materia prima y distribución del producto.

Según la planificación planteada, se considera que la capacidad instalada de la planta, en promedio, es de 4.700 frascos de 220 gramos de producto mensuales, mismos que se empacarán en cajas de cartón de 24 unidades, las cuales, por cuestiones de seguridad, deberán ser apiladas en columnas de hasta 5 cajas.

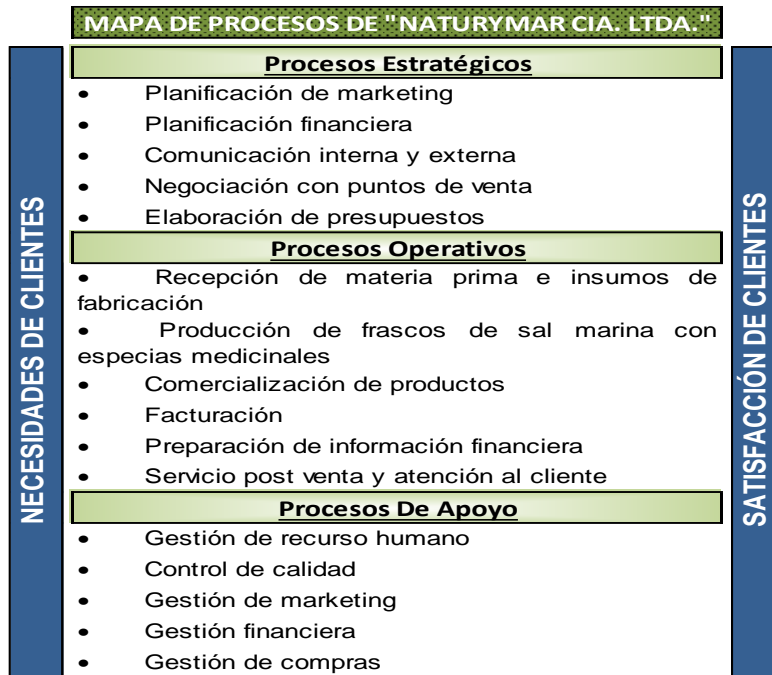
Para poder cubrir cualquier eventualidad y/o demanda extraordinaria, se considera la rotación del producto, de modo que se planea mantener en stock un 20% de la capacidad de la planta de producto terminado, es decir, 949 frascos o 39 cajas. El producto terminado se pondrá sobre pallets que estarán ubicados en un ambiente fresco y seco, a fin de daños ocasionados por humedad u otras causas.

En cuanto a la gestión de existencias, se utilizará un sistema de “primeros que entran, primeros que salen” para los pedidos que se reciban. De esta manera se pretende asegurar que el producto permanezca el menor tiempo posible en almacenamiento y la rotación eficiente del mismo.

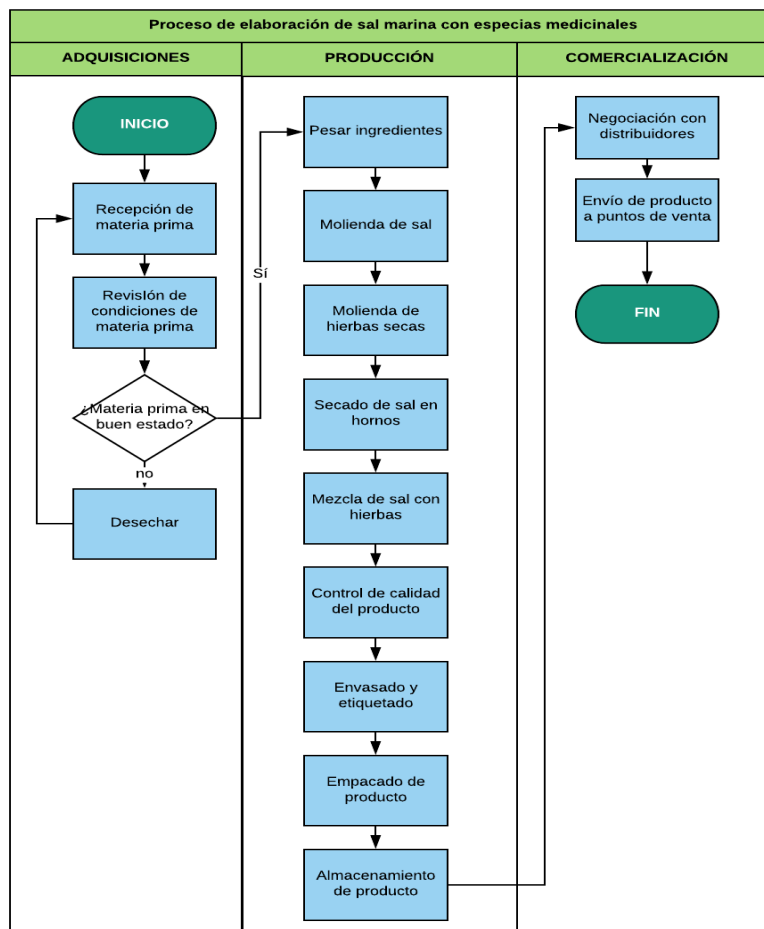
### **6.3.1. Secuencia y tiempos**

Los tiempos de producción se considerarán desde el proceso de recepción de materias primas hasta el almacenamiento de producto terminado. El detalle de tiempos de producción, personal requerido, maquinaria e infraestructura necesarias se detalla en el anexo N° 4.

Una vez que se han detallado los tiempos necesarios de producción se presenta el mapa de procesos estratégicos y el flujograma del proceso de operaciones para la elaboración de los frascos de sal marina con especias medicinales.



**Figura 8: Mapa de procesos**



**Figura 9: Ciclo de operaciones**

### 6.3.2. Costos de producción

La producción iniciará con la elaboración de 4.000 frascos al mes, lo que supone 167 cajas de 24 unidades aproximadamente. Se espera que la cantidad de producción crezca gradualmente en concordancia con el crecimiento proyectado de ventas.

Para la elaboración del producto se requerirán los siguientes equipos de planta:

**Tabla 11: Detalle y costos de equipos de planta**

| DESCRIPCIÓN            | CANTIDAD | VALOR      | TOTAL             |
|------------------------|----------|------------|-------------------|
| Molino eléctrico       | 2        | \$ 350,00  | \$ 700,00         |
| Horno secador          | 1        | \$1.500,00 | \$1.500,00        |
| Máquina dosificadora   | 1        | \$1.300,00 | \$1.300,00        |
| Mezcladora en V        | 1        | \$2.900,00 | \$2.900,00        |
| Balanza digital 500 Kg | 1        | \$175,00   | \$ 175,00         |
| <b>TOTAL</b>           |          |            | <b>\$6.575,00</b> |

Para movilizar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta se considera también la adquisición de un pequeño vehículo de carga el cual estará a cargo del chofer de la compañía, quien será el responsable del transporte de la materia prima y los insumos de fabricación hacia las instalaciones, envío de producto terminado a los distribuidores y el cuidado y mantenimiento periódico del automotor.

**Tabla 12: Detalle y costos de vehículos**

| DESCRIPCIÓN          | CANTIDAD | VALOR       | TOTAL              |
|----------------------|----------|-------------|--------------------|
| Chevrolet N300 Cargo | 1        | \$17.500,00 | \$17.500,00        |
| <b>TOTAL</b>         |          |             | <b>\$17.500,00</b> |

Dentro de los requerimientos para el área administrativa se detallan los equipos que se necesitará adquirir:

**Tabla 13: Detalle y costos de mobiliarios**

| DESCRIPCIÓN                     | CANTIDAD | VALOR     | TOTAL             |
|---------------------------------|----------|-----------|-------------------|
| Escritorios                     | 3        | \$ 200,00 | \$ 600,00         |
| Sillas                          | 3        | \$ 90,00  | \$ 270,00         |
| Caja de seguridad               | 1        | \$ 350,00 | \$ 350,00         |
| Cubículos oficinas              | 3        | \$ 300,00 | \$ 900,00         |
| Activos menores*                | 1        | \$ 75,00  | \$ 75,00          |
| Balanza digital 5 Kg*           | 2        | \$ 35,00  | \$ 70,00          |
| Mesones de acero inoxidable     | 3        | \$ 260,00 | \$ 780,00         |
| Tazones metálicos de 3 galones* | 5        | \$ 45,00  | \$ 225,00         |
| Coche de traslado de producto   | 2        | \$ 130,00 | \$ 260,00         |
| <b>TOTAL</b>                    |          |           | <b>\$3.685,00</b> |

**Tabla 14: Detalle y costos de equipos de computación**

| DESCRIPCIÓN            | CANTIDAD | VALOR     | TOTAL             |
|------------------------|----------|-----------|-------------------|
| Laptop                 | 3        | \$ 800,00 | \$2.400,00        |
| Impresora multifunción | 1        | \$ 420,00 | \$ 420,00         |
| <b>TOTAL</b>           |          |           | <b>\$2.820,00</b> |

\* Gastos operativos menores que no se depreciarán por la corta vida útil que poseen.

Para el funcionamiento de los equipos de computación se contempla la adquisición de activos intangibles como un sistema operativo Windows 10, software Office 2016, antivirus y software contable y de facturación para la laptop del asistente financiero.

**Tabla 15: Detalle y costos de intangibles**

| DESCRIPCIÓN  | CANTIDAD | VALOR     | TOTAL            |
|--------------|----------|-----------|------------------|
| Software     | 1        | \$ 600,00 | \$ 600,00        |
| <b>TOTAL</b> |          |           | <b>\$ 600,00</b> |

El total requerido de inversión para propiedad, planta y equipo junto con otros activos menores asciende a la cantidad de \$31.180.

## 7. Evaluación financiera

A continuación se procederá a efectuar la evaluación financiera del proyecto de producción y comercialización de sal marina con especias medicinales, con el fin de determinar su viabilidad económica considerando una proyección a 5 años.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos se percibirán mediante venta directa a los proveedores los cuales serán los supermercados “Supermaxi” y “Megamaxi” y las tiendas de autoservicio “Oki Doki”. Para los cobros se utilizará una política de cobranza de 80% de contado y 20% crédito a 30 días.

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la segmentación de mercado y el precio de venta óptimo determinado en el plan de marketing, se proyectaron los ingresos en base a una producción inicial de 167 cajas de 24 unidades de

producto las cuales tendrán un precio de venta unitario por caja de \$84,00. Dichas cantidades se proyectan a crecer considerando el promedio de inflación calculado de los últimos cinco años (2,13%) y con el promedio anual de crecimiento de la industria de manufactura de alimentos que es donde se ubica el negocio (6,85%). Adicionalmente se han comparado las ventas proyectadas del primer año de NatueryMar junto con las otras compañías ubicadas en el CIU N° C1079.34 obteniendo así una participación del 2,44% dentro de la industria. De tal forma que se obtuvieron los siguientes ingresos proyectados:

**Tabla 16: Proyección de ingresos y cuentas por cobrar**

| Detalle                            | AÑOS                 |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                                    | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Cantidad proyectada de ventas      | 2004                 | 2082                 | 2226                 | 2370                 | 2514                 |
| Incremento por inflación           |                      | 2,13%                | 2,13%                | 2,13%                | 2,13%                |
| Precio                             | \$ 84,00             | \$ 85,79             | \$ 87,62             | \$ 89,49             | \$ 91,40             |
| <b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>       | <b>\$ 168.336,00</b> | <b>\$ 178.620,11</b> | <b>\$ 195.049,63</b> | <b>\$ 212.099,02</b> | <b>\$ 229.787,25</b> |
| Detalle                            | AÑOS                 |                      |                      |                      |                      |
|                                    | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| Cuentas por cobrar iniciales       | \$ 30.861,60         | \$ 35.458,25         | \$ 38.734,09         | \$ 42.133,59         | \$ 45.660,54         |
| (+) Cuentas por cobrar del período | \$ 168.336,00        | \$ 178.620,11        | \$ 195.049,63        | \$ 212.099,02        | \$ 229.787,25        |
| (-) Cobranzas                      | \$ 165.530,40        | \$ 178.354,34        | \$ 194.773,79        | \$ 211.812,80        | \$ 229.490,34        |
| (=) Cuentas por cobrar finales     | \$ 33.667,20         | \$ 35.724,02         | \$ 39.009,93         | \$ 42.419,80         | \$ 45.957,45         |

Los costos unitarios por caja se calcularon en \$17,10 el cual se proyecta a crecer ajustándolo al promedio de inflación. Este costo contempla únicamente los materiales directos y los insumos de fabricación. La política de pagos a proveedores se ha establecido en pagos de contado al 20% y con crédito a 30 días en un 80%.

Para el costo total de producción se incluyen a los egresos efectuados por concepto de mano de obra directa e indirecta como se muestra a continuación.

**Tabla 17: Proyección de costos**

| Detalle                          | AÑOS                |                     |                     |                      |                      |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
|                                  | 1                   | 2                   | 3                   | 4                    | 5                    |
| Materiales Directos Usados       | \$ 6.167,27         | \$ 6.418,35         | \$ 6.862,30         | \$ 7.306,24          | \$ 7.750,19          |
| Mano de Obra Directa             | \$ 13.676,20        | \$ 14.900,41        | \$ 15.233,27        | \$ 15.574,55         | \$ 15.922,39         |
| Costos Indirectos de Fabricación | \$ 66.292,37        | \$ 71.347,48        | \$ 75.928,60        | \$ 79.912,80         | \$ 84.510,79         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 86.135,84</b> | <b>\$ 92.666,25</b> | <b>\$ 98.024,17</b> | <b>\$ 102.793,59</b> | <b>\$ 108.183,37</b> |

En cuanto a los gastos generales incurridos, se contemplan los pagos realizados por constitución de la empresa, suministros de oficina, activos menores de oficina, seguros y mantenimiento de maquinaria de planta, suministros de planta, activos menores de planta, servicios básicos y arriendo del local, gasto de combustible y mantenimientos del vehículo. También se consideran los gastos de publicidad que se deberán realizar para el funcionamiento del negocio. Además, se incluye dentro de esta proyección a los gastos por depreciación y amortización generados en el proyecto.

Se toman en cuenta también los gastos por concepto de sueldos del personal administrativo tomando en cuenta los beneficios de ley que dispone el Código de Trabajo.

**Tabla 18: Proyección de gastos**

| Detalle             | AÑOS                |                     |                     |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                     | 1                   | 2                   | 3                   | 4                   | 5                   |
| Gasto sueldos       | \$ 54.311,50        | \$ 59.326,05        | \$ 60.621,84        | \$ 61.947,91        | \$ 63.300,84        |
| Gastos generales    | \$ 17.449,86        | \$ 16.392,37        | \$ 16.805,08        | \$ 16.978,86        | \$ 17.406,70        |
| Gastos depreciación | \$ 4.514,00         | \$ 4.514,00         | \$ 4.514,00         | \$ 4.454,05         | \$ 4.534,06         |
| Gastos amortización | \$ 120,00           | \$ 120,00           | \$ 120,00           | \$ 120,00           | \$ 120,00           |
| <b>TOTAL</b>        | <b>\$ 76.395,36</b> | <b>\$ 80.352,42</b> | <b>\$ 82.060,92</b> | <b>\$ 83.500,83</b> | <b>\$ 85.361,59</b> |

Después de haber deducido los costos y gastos del proyecto del total de ingresos, se ha estimado que en el primer año de operaciones se obtendrá un margen de utilidad neta del -0,58%.

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Para el inicio del proyecto se considera necesaria una inversión inicial de \$42.116,12 con lo que se realizará la adquisición de propiedad, planta y equipo, intangibles, inventarios, y el capital inicial de trabajo el cual cubrirá inicialmente los gastos operativos.

**Tabla 19: Inversión inicial requerida**

|                                |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| Inversiones PPE                | \$ 30.055,00        |
| Inversiones Intangibles        | \$ 600,00           |
| Inventarios                    | \$ 2.284,22         |
| Capital inicial de trabajo     | \$ 9.176,90         |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>\$ 42.116,12</b> |

La inversión inicial de propiedad, planta y equipo contempla la compra de dos molinos eléctricos, un horno secador, una máquina dosificadora, una mezcladora en V y una balanza digital de 500 Kg. para la producción de sal marina con especias medicinales. Se busca adquirir una van marca Chevrolet modelo N300 Cargo para el transporte de las materias primas y el producto terminado dentro de los vehículos. En equipos de computación se consideraron tres laptops y una impresora multifunción. Los muebles y enseres se compondrán de tres escritorios, tres sillas, una caja de seguridad, tres cubículos de oficina, tres mesones de acero inoxidable y dos coches de traslado de producto.

La inversión en intangibles consiste en el software necesario para el funcionamiento de las laptops el cual se divide en sistema operativo, software Office 2016, antivirus y un sistema contable y de facturación.

El financiamiento de la inversión inicial se realizará en un 50% (\$21.058,06) con capital propio mientras que el 50% restante (\$21.058,06) se financiará a largo plazo mediante el “Crédito Desarrollo Empresarial Pacífico” del Banco del Pacífico el cual se compone de un plazo de hasta 60 meses con una tasa efectiva de 10,47%. Se realizarán pagos mensuales de \$452,31 durante los cinco años de duración del proyecto.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

El estado de resultados refleja que dentro del primer año de operaciones, solo en el primer mes se obtendrá una utilidad neta de \$891,73 una vez que se han descontado costos, gastos, impuestos e intereses de la deuda a largo plazo, el resto de meses se obtendrán utilidades negativas hasta que se consolide el

nivel de ingresos suficiente para cubrir los costos y gastos incurridos y obtener una ganancia. El margen de utilidad neta para el primer año se calcula en -0,58% ascendiendo hasta un 7,47% en el año cinco. Esto indica que la compañía registrará pérdidas durante sus primeros dos años de funcionamiento lo cual cambiará a partir del tercer año obteniendo réditos favorables.

Los márgenes bruto y operacional se muestran en el primer año con valores de 46,02% y 0,64% respectivamente en el primer año evolucionando hasta 48,54% y 11,39%. Estos porcentajes indican que inicialmente no se contará con los recursos suficientes para cubrir gastos operacionales durante los primeros dos años, sin embargo, al final de proyecto la situación se tornará positiva al poder cubrir los mencionados egresos de la compañía.

Los gastos más elevados en los que se incurrirá es el de pago de sueldos al personal. Estos valores proyectados dan indicios de una viabilidad económica para el proyecto a largo plazo. **(Ver anexo N° 8).**

El estado de situación financiera presenta valores negativos dentro de los dos primeros años del proyecto en cuanto a las utilidades retenidas. Los activos tanto corrientes como no corrientes se muestran en valores positivos lo cual indica que la empresa podría disponer de los mismos en caso de que hubiere falta de liquidez para cubrir las obligaciones que posee como las cuentas por pagar a proveedores o el pago de la deuda a largo plazo.

Las utilidades retenidas de cada año incrementan el patrimonio a partir del tercer año lo cual representa un beneficio para los socios de la compañía al final del proyecto. Los pasivos tienden a decrecer al cumplir con las obligaciones pendientes que se han proyectado para los 60 meses de duración. **(Ver anexo N° 9).**

El estado de flujo de efectivo indica que el dinero que ingresará cada año alcanzará para solventar las necesidades de la empresa como cubrir gastos generales, adquisición de inventarios, pago del crédito con el Banco del Pacífico, pagos a proveedores, gastos de depreciación y amortización de



activos. El ingreso de dineros percibidos por la empresa se complementará con los activos corrientes para sustentar las actividades operacionales del negocio y contrarrestar los efectos que supongan las utilidades negativas percibidas al inicio del proyecto. **(Ver anexo N° 10).**

Posteriormente se ha calculado el flujo de caja del proyecto por medio de la obtención del Flujo Efectivo Operativo (F.E.O.), Variación de capital de trabajo neto y los Gastos de capital (CAPEX).

El flujo de caja del proyecto acumulado anualmente refleja valores negativos hasta el cuarto año de operaciones obteniendo flujos positivos en el quinto año.

**Tabla 20: Flujo de caja del proyecto**

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL - PROYECTO |                |                |                |               |              |
|---|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 0   | 1              | 2              | 3              | 4             | 5            |
| \$ (33.510,28)                              | \$ 2.897,45    | \$ 3.709,50    | \$ 10.694,93   | \$ 14.402,29  | \$ 32.402,88 |
| \$ (33.510,28)                              | \$ (30.612,82) | \$ (26.903,32) | \$ (16.208,39) | \$ (1.806,09) | \$ 30.596,79 |

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

El flujo de caja del inversionista ha sido calculado tomando en cuenta el monto total del crédito a largo plazo que se solicitará, además de los gastos de intereses generados por el préstamo, amortización de capital y el escudo fiscal vigente.

**Tabla 21: Flujo de caja del inversionista**

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL - INVERSIONISTA |                |                |               |             |              |
|--|----------------|----------------|---------------|-------------|--------------|
| 0  | 1              | 2              | 3             | 4           | 5            |
| \$ (12.452,22)                                   | \$ (1.840,88)  | \$ (1.038,78)  | \$ 5.936,62   | \$ 9.633,86 | \$ 37.699,27 |
| \$ (12.452,22)                                   | \$ (14.293,10) | \$ (15.331,88) | \$ (9.395,26) | \$ 238,59   | \$ 37.937,87 |

Aquí se muestran valores negativos hasta el tercer año, al realizar el cálculo del periodo de recuperación se determinó la cantidad de 3,98; lo cual indica que la inversión realizada se podrá recuperar a partir del último mes del tercer año de operaciones aproximadamente.

El cálculo de la tasa de descuento se realizó tomando los valores al 23 de junio del año 2018 de la Tasa Libre de Riesgo (2,77%) (Yahoo Finance, s.f.), el

rendimiento del mercado con el índice IJR para pequeñas empresas (12,19%) (Yahoo Finance, s.f.), la Beta apalancada de la industria de procesamiento de alimentos en la que se desarrolla el proyecto (0,55) (Damodaran, 2018) y la variación porcentual del riesgo país actual (-3,70%) (ámbito.com, 2018). Con estos datos se procedió a calcular la tasa de CAPM (Capital Asset Pricing Model) en un valor de 5,94%.

Para el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) se obtuvieron los datos de la razón deuda/capital que es equivalente a 1, la tasa de interés a la que se obtuvo el crédito a largo plazo como costo de la deuda (10,47%), la tasa actual de impuestos que es del 33,70% y el CAPM calculado anteriormente lo que da como resultado una tasa de 6,44%.

**Tabla 22: Tasas de descuento**

| <i>TASAS DE DESCUENTO</i> |              |
|---------------------------|--------------|
| <b>CAPM</b>               | <b>5,94%</b> |
| <b>WACC</b>               | <b>6,44%</b> |

Con las tasas de descuento calculadas se procedió a obtener los criterios de inversión del proyecto (WACC) y del inversionista (CAPM) que son los siguientes:

- **Valor actual neto (VAN):** El VAN del proyecto refleja una cantidad positiva de \$16.289,21 y el del inversionista es de \$25.773,73. Estos valores indican que los ingresos superan a los egresos realizados a lo largo del proyecto en ambos casos, lo cual indica la viabilidad del negocio propuesto.
- **Índice de rentabilidad (IR):** El IR del proyecto se proyecta en \$1,49 y el del inversionista en \$3,07 lo que indica que por cada dólar invertido se recuperarán \$0,49 y \$2,07 respectivamente.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Para los flujos del proyecto se ha calculado una TIR del 17,73% mientras que la del inversionista es de un 33,51%, ambas son mayores a las tasas calculadas anteriormente del

WACC y del CAPM lo cual indica que el proyecto tiene una buena rentabilidad interna.

- **Periodo de recuperación:** Los flujos entrantes del proyecto y del inversionista reflejan que la inversión inicial será recuperada a partir del cuarto y tercer año de haber iniciado el negocio respectivamente (Proyecto – 4,06, Inversionista – 3,98).

**Tabla 23: Criterios de inversión**

| CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO - WACC      |              |
|---|--------------|
| VAN   | \$ 16.289,21 |
| IR  | \$ 1,49      |
| TIR   | 17,73%       |
| Periodo recuperación                        | 4,06         |
| CRITERIOS DE INVERSIÓN INVERSIONISTA - CAPM |              |
| VAN   | \$ 25.773,73 |
| IR  | \$ 3,07      |
| TIR   | 33,51%       |
| Periodo recuperación                        | 3,98         |

## 7.5. Índices financieros

Se ha procedido a calcular los indicadores financieros más importantes para el proyecto los cuales son Razones de liquidez, Razones de apalancamiento financiero, Razones de actividad y Razones de rentabilidad. **(Ver anexo N° 11).**

### 7.5.1. Razones de liquidez

“NatoryMar” presenta una razón circulante en el primer año de 4,1 lo cual indica que se puede cubrir extensamente los pasivos corrientes con los activos corrientes, 4,1 veces para ser precisos. Esta razón se extiende hasta 74,9 veces hasta el final del proyecto lo cual indica que se contaría con una muy buena liquidez para el quinto año. La razón rápida indica que los pasivos pueden ser cubiertos 2,9 veces en el primer año sin la necesidad de liquidar los inventarios. Con la razón de efectivo se puede verificar que se pueden cubrir las obligaciones a corto plazo 2,2 veces con el efectivo entrante en el primer año.

### **7.5.2. Razones de apalancamiento financiero**

Para analizar la deuda adquirida se ha calculado la razón de deuda total para el primer año en 51,6% lo cual indica que “NaturyMar” tiene \$0,52 dólares de deuda por cada dólar de activos totales. Esta razón disminuye hasta alcanzar el 1,1% para el quinto año que se da por el pago constante de la deuda a largo plazo. La razón deuda/capital para el primer año de 88,0% indica que la cantidad total de deuda adquirida representa el 88,0% del patrimonio después de haber realizado los pagos respectivos de la amortización de capital y los intereses generados. Esta razón disminuye a cero para el final del proyecto suponiendo que se ha cancelado la totalidad del crédito.

La razón de cobertura de efectivo muestra que la empresa se encontrará en capacidad de cubrir los gastos de intereses generados por el crédito a largo plazo con los flujos de efectivo entrantes. En el primer año el índice es calculado en 2,7 ascendiendo hasta 103,8. Esto indica que el efectivo generado será capaz de cubrir los gastos por intereses 2,7 veces al inicio del proyecto y 103,8 veces al final del mismo.

### **7.5.3. Razones de actividad**

La rotación del inventario refleja valores similares para los cuatro años de operación entre 20,4 y 20,7; lo cual quiere decir que NaturyMar vendió todo su inventario en un promedio de 20,6 veces en cada año. Este índice se muestra en cero para el quinto año asumiendo que la totalidad de los inventarios será de cero. Los inventarios necesitan de 17,9 días antes de que se vendan en su totalidad.

En cuanto a las cuentas por cobrar por concepto de ventas, “NaturyMar” cobra sus valores pendientes en un promedio de 6,1 días a lo largo de los cinco años del proyecto. Se ha calculado que para el primer año se han realizado ventas a crédito y recuperado los valores adeudados 60 veces mientras que para el quinto año este índice desciende a 58,5 veces.

Finalmente, se evidencia que la razón de activos totales indica un valor en el primer año de 3,8 lo cual quiere decir que por cada dólar de Activos Netos se generan \$2,8 en ventas.

#### **7.5.4. Razones de rentabilidad**

Se debe considerar que la empresa refleja pérdidas en utilidad para los dos primeros años de operaciones, por tal motivo, el margen de utilidad neta se calcula en -0,6% y -1,3% respectivamente, esto significa que por cada dólar de ventas se registran \$0,006 y \$0,013 de pérdida. La situación cambia positivamente a partir del tercer año hacia el final del proyecto reflejando un margen de 7,5%.

Al igual que el ratio anterior, los índices de ROA y ROE se muestran con valores negativos en los dos primeros años de operaciones alcanzando porcentajes positivos para el quinto año. ROA se calcula inicialmente en -2,2% y en 38,6% al final del proyecto. ROE se muestra con -4,6% al inicio y con 50,2% en el año cinco. Esto indica que la empresa generará \$0,39 centavos de utilidad por cada dólar de activo. De igual manera, se generará una utilidad para los socios de la empresa de \$0,50 por cada dólar del patrimonio que posea la empresa.

### **8. Conclusiones Generales**

- El análisis de entornos realizado, evidencia que la comercialización de sal marina con especias medicinales tendría un buen atractivo dentro de la ciudad de Quito, puesto que las condiciones económicas del país se encuentran en una mejoría progresiva, lo cual incide en el poder adquisitivo de los ecuatorianos. Existe un segmento de personas dentro de la ciudad que podrían verse beneficiados por el consumo del producto propuesto en el proyecto.

El análisis de las fuerzas de Porter indica que en cuanto a la venta de sal, se cuenta con bastante competencia a nivel nacional pero con un pequeño número de productores. Esto genera una oportunidad mediana para el

desarrollo del negocio siempre y cuando se lo pueda publicitar óptimamente.

- Los resultados de las investigaciones cuantitativa y cualitativa indican que un producto como la sal marina mezclada con especias medicinales puede ser ampliamente aceptado en el mercado quiteño. Los expertos resaltan las bondades para la salud del producto, las cuales son las mismas que son apetecidas por las personas que participaron en el grupo focal. Las propiedades y características del producto serían del agrado del cliente meta por lo que indicaron que comprarían el producto.
- Se ha identificado una necesidad de cuidar la alimentación con productos orgánicos y naturales en los ciudadanos de Quito. Las entrevistas a expertos y el análisis de factores sociales del PEST evidencian niveles críticos de desórdenes alimenticios relacionados a la alimentación, motivo por el cual se ha identificado la oportunidad de desarrollo del negocio como positiva en el mercado sugerido.
- Para la comercialización del producto se ha escogido la estrategia de enfoque para atender puntualmente las necesidades del segmento identificado. También se ha optado por escoger la distribución del producto entre supermercados y tiendas de autoservicio de la ciudad considerando los resultados de la investigación de mercado. De igual manera, se ha diseñado la mezcla de marketing que regirá en el proyecto.
- La empresa propuesta será una compañía limitada bajo el objeto social de la producción y comercialización de alimentos de primera necesidad, el cual ha sido detallado en la misión de la empresa. Las operaciones se enfocarán en cumplir con la visión propuesta.

Para las operaciones se consideraron los activos que servirán como propiedad, planta y equipo de la compañía y los cuales aportarán al proceso de producción, comercialización, transporte y gestión del giro de negocio.

- “NatoryMar” contará en su nómina con ocho personas las cuales se distribuirán en tareas operativas y administrativas. Su estructura mantendrá un equilibrio entre centralizada y descentralizada para la toma de decisiones.

- La inversión inicial para el arranque del negocio fue calculada en \$42.116,12 la cual será financiada su 50% con capital de los socios y el resto con un crédito con el Bando del Pacífico a largo plazo - 60 meses -, con una tasa efectiva de 10,47%. Debido a la cantidad de costos y gastos en los que se deberá incurrir para el funcionamiento del negocio, se aprecia que dentro de los primeros dos años se registrarán pérdidas. Sin embargo, el panorama se muestra positivo posteriormente.
- Los criterios de inversión muestran valores alentadores puesto que el VAN del proyecto se calcula en \$16.289,21 y su TIR en 17,73%. Los mismos valores, para el inversionista, se calculan en \$25.773,73 y 33,51% respectivamente.

El periodo de recuperación de la inversión es de 4,06 años para el proyecto y de 3,98 años para el inversionista.

- Una vez realizada la evaluación financiera se concluye que el proyecto de elaborar y comercializar sal marina con especias medicinales en la ciudad de Quito es viable.

## Referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (25 de Agosto de 2014). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Arcsa vigila que productos naturales cuenten con Registro Sanitario*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-vigila-que-productos-naturales-cuenten-con-registro-sanitario/>

Agrimundo. (noviembre de 2013). *Sustitutos de la sal en la industria de alimentos*. Obtenido de [http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/reporte\\_nueve\\_version\\_final.pdf](http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/reporte_nueve_version_final.pdf)

Allen, K. (s.f.). *Entrepreneur*. Obtenido de Infografía: La psicología de los colores: <https://www.entrepreneur.com/article/269009>

ámbito.com. (2018). *ECUADOR - Riesgo País*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>

Asociación Vegetariana de Canarias. (2012). *Propiedades de la sal marina*. Obtenido de <http://asociacionvegetarianavidasana.blogspot.com/2012/07/propiedades-de-la-sal-marina.html>

Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo en su economía*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Datos comparables*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)



- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores económicos*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Mundial. (s.f.). *El Banco Mundial en Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Cámara de Comercio de Quito. (s.f.). *Instructivo legal práctico para emprendedores*. Obtenido de <http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/10/Instructivo-Emprendedores-2017-2.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). *Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de diciembre de 2010*. Quito: Reformas en Registro Oficial Suplemento de 29 de diciembre de 2017.
- Damodaran, A. (2018). *Betas by sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Economipedia. (Marzo de 2017). *Elasticidad*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/elasticidad.html>
- Ecuasal. (s.f.). *Nuestra historia*. Obtenido de <http://www.ecuasal.com/nosotros.html>
- Ekos. (18 de febrero de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- El Comercio. (Febrero de 2017). *INEC: el ingreso de la familia típica en Ecuador es USD 700 mensuales, en promedio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-ingreso-familia-ecuador-sueldo.html>

Fundación Española de la Nutrición. (s.f.). *Orégano*. Obtenido de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/oregano.pdf>

Fundación Española de la Nutrición. (s.f.). *Tomillo*. Obtenido de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/tomillo.pdf>

Garrido, A. (2014). Evaluación integral del proyecto de vigilancia de desórdenes por deficiencia de yodo en el cantón Colta, provincia de Chimborazo (Tesis de maestría). Quito: Universidad Central del Ecuador.

Guía Gastronomika. (29 de marzo de 2016). *La sal, también en repostería*. Obtenido de <http://guiagastronomika.diariovasco.com/noticias/sal-tambien-reposteria-201603291129.php>

IMOCOM Ecuatoriana. (s.f.). *Empaques y Alimentos*. Obtenido de <http://imocom.com.ec/alimentos.html>

Innatia. (s.f.). *Propiedades de la sal marina*. Obtenido de <http://www.innatia.com/s/c-alimentos-funcionales/a-propiedades-de-la-sal-marina-9732.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Enero de 2013). *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's)*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2015/Presentacion\\_TIC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2017). *Reporte de pobreza y desigualdad*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20\\_dic17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20_dic17.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Informe Ejecutivo de las Canastas analíticas: Básica y Vital*. Recuperado el 16 de julio de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2018/Junio-2018/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analiticas\\_jun\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2018/Junio-2018/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_jun_2018.pdf)
- Intituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- La Hora. (19 de marzo de 2018). *Salud: La sal tiene sus beneficios, pero con moderación*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102143305/salud-la-sal-tiene-sus-beneficios-pero-con-moderacion>
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill.
- Manfredini & Schianchi. (s.f.). *Instalación para el tratamiento de sal marina y mineral - cloruro de sodio*. Obtenido de <http://www.manfredinieschianchi.com/206-3ES-instalacion-para-tratamiento-de-sal-marino-y-mineral.htm>

Mercado libre. (s.f.). *Orégano en hoja*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-416031271-oregano-en-hoja-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-416031271-oregano-en-hoja-_JM)

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Ecuador es reconocido por su éxito en el control de desórdenes por deficiencia de yodo*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec/ecuador-es-reconocido-por-su-exito-en-el-control-de-desordenes-por-deficiencia-de-yodo/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *Norma para la sal de calidad alimentaria*. Obtenido de [http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/es/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCODEX%2BSTAN%2B150-1985%252FCXS\\_150s.pdf](http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/es/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCODEX%2BSTAN%2B150-1985%252FCXS_150s.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Acerca del Codex*. Obtenido de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/#c453333>

Organización Mundial de la Salud. (Junio de 2016). *Reducir el consumo de sal*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs393/es/>

Organización Mundial de la Salud. (2017). *Reducir la ingesta de sodio para reducir la tensión arterial y el riesgo de enfermedades cardiovasculares en adultos*. Obtenido de [http://www.who.int/elena/titles/sodium\\_cvd\\_adults/es/](http://www.who.int/elena/titles/sodium_cvd_adults/es/)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.

Pacto Global Red Ecuador. (s.f.). *Ecuasal*. Obtenido de <http://www.pactoglobal-ecuador.org/red-pacto-global-ecuador/attachment/ecuasal/>

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Prucommercialre.com. (18 de diciembre de 2012). *¿Cómo elegir el mejor sustituto de orégano?* Obtenido de <http://www.prucommercialre.com/como-elegir-el-mejor-sustituto-de-oregano/>

Redacción médica. (Octubre de 2016). *Salud promueve consumo de alimentos naturales.* Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/salud-promueve-consumo-de-alimentos-naturales--88837>

Reglamento de etiquetado de alimentos procesados para consumo humano. (2014). *Acuerdo ministerial N° 5103 de 25 de agosto de 2014.* Quito: Registro Oficial Suplemento 318.

Revista Líderes. (Diciembre de 2017). *Gobierno plantea subsidiar el 50% del sueldo de nuevos empleos jóvenes.* Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/gobierno-plantea-subsidiar-sueldo.html>

Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio Metropolitano de Quito. (2015). *Plan Decenal de Salud 2015 - 2025.* Obtenido de [http://www.quito.gob.ec/documents/PLAN\\_DECENAL\\_SALUD\\_2015-2025.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/PLAN_DECENAL_SALUD_2015-2025.pdf)

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Clasificador de actividades CIIU.* Obtenido de [www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665.../CIIU.xls](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f-4665.../CIIU.xls)

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Productos que gravan IVA 0% - Sri.* Obtenido de [www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/.../PRODUCTOS+TARIFA+IVA+0.docx](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/.../PRODUCTOS+TARIFA+IVA+0.docx)

Strandberg, L. (2010). *La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor.* Barcelona: IESE Business School.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (5 de noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Constitución electrónica de compañías*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons\\_elec.zul#PhotoSwipe1526331741696](http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul#PhotoSwipe1526331741696)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Compañías por actividad económica*. Obtenido de [http://reporteria.supercias.gob.ec/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%20](http://reporteria.supercias.gob.ec/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%20)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Compañías por actividad económica*. Obtenido de [http://reporteria.supercias.gob.ec/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%20](http://reporteria.supercias.gob.ec/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%20)

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (28 de noviembre de 2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de Supermercados y/o Similares y sus Proveedores*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/images/manuales/actuales/20.--MBP-SUPERMERCADOS.pdf>

Villafaña, R. (s.f.). *Innovación Estratégica y Tecnológica*. Obtenido de <http://inn-edu.com/Mercadotecnia/MktPosicionamiento.html>

Vistazo. (Junio de 2016). *Naturalmente saludable*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/tendencias/naturalmente-saludable>

Yahoo Finance. (s.f.). *iShares Core S&P Small-Cap ETF (IJR)*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/IJR?p=IJR>

Yahoo Finance. (s.f.). *US Treasury Bonds Rates*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

## **ANEXOS**



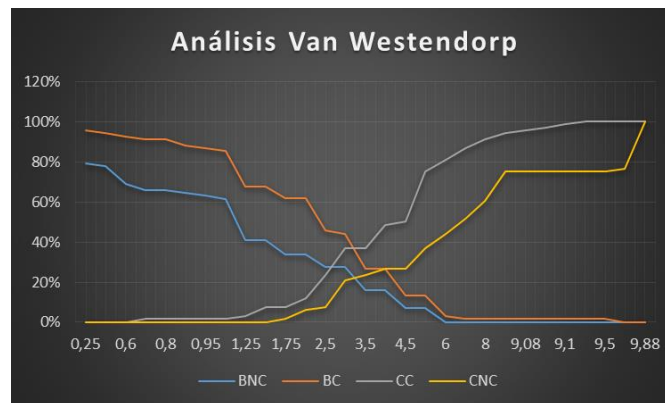
## ANEXO 1: Matriz de posicionamiento

|            |          |             |                  |                       |
|------------|----------|-------------|------------------|-----------------------|
|            |          | Precio      |                  |                       |
|            |          | Más         | Lo mismo         | Menos                 |
| Beneficios | Más      | Más por más | Más por lo mismo | Más por menos         |
|            | Lo mismo |             |                  | Lo mismo por menos    |
|            | Menos    |             |                  | Menos por mucho menos |

## ANEXO 2: Matriz de Ansoff

|                   |                         |                         |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|
|                   | Productos actuales      | Productos nuevos        |
| Mercados actuales | Penetración de mercados | Desarrollo de productos |
| Mercados nuevos   | Desarrollo de mercados  | Diversificación         |

## ANEXO 3: Análisis Van Westendorp



## ANEXO 4: Tiempos de operaciones

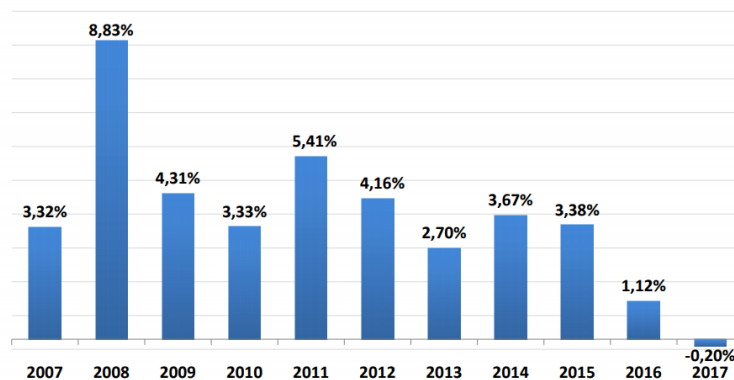
| N°                  | ACTIVIDAD                                | TIEMPO             | RESPONSABLES  | MAQUINARIA REQUERIDA   | INFRAESTRUCTURA        |
|---------------------|--|--------------------|---------------|------------------------|------------------------|
| 1                   | Recepción de materia prima               | 45 minutos         | Obreros 1 y 2 | Balanza digital 500 kg | Área de embarque       |
| 2                   | Revisión de condiciones de materia prima | 90 minutos         | Obreros 1 y 2 | -                      | Bodega de M.P.         |
| 3                   | Pesaje de los ingredientes               | 25 minutos         | Obreros 1 y 2 | Balanza digital 5 kg   | Área de manufactura    |
| 4                   | Molienda de sal                          | 135 minutos        | Obreros 1 y 2 | Molinos eléctricos     | Área de manufactura    |
| 5                   | Molienda de hierbas secas                | 60 minutos         | Obreros 1 y 2 | Molinos eléctricos     | Área de manufactura    |
| 6                   | Secado de sal en hornos                  | 60 minutos         | Obreros 1 y 2 | Horno secador          | Área de manufactura    |
| 7                   | Mezcla de sal con hierbas                | 30 minutos         | Obreros 1 y 2 | Mezcladora en v        | Área de manufactura    |
| 8                   | Control de calidad del producto          | 45 minutos         | Obreros 1 y 2 | -                      | Área de manufactura    |
| 9                   | Envasado y etiquetado                    | 120 minutos        | Obreros 1 y 2 | Máquina dosificadora   | Área de manufactura    |
| 10                  | Empacado de producto                     | 30 minutos         | Obreros 1 y 2 | Máquina dosificadora   | Área de manufactura    |
| 11                  | Almacenamiento de producto               | 135 minutos        | Obreros 1 y 2 | -                      | Bodega de P. terminado |
| <b>TIEMPO TOTAL</b> |  | <b>775 minutos</b> |               |                        |                        |

## ANEXO 5: Crecimiento en ventas de la industria



## ANEXO 6: Inflación anual

### Inflación anual en los meses de diciembre



Inflación anual promedio en diciembre de los últimos once años (2007 - 2017): **3,64%**

## ANEXO 7: Diseño de encuesta

- **Introducción**

Soy estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Las Américas, me encuentro realizando esta encuesta con fines académicos para conocer su opinión y determinar la viabilidad de un proyecto para producir y vender sal marina con especias medicinales en la ciudad de Quito. Se agradece mucho su colaboración y su honestidad al contestar las preguntas.

- **Desarrollo de preguntas**

**¿Con qué frecuencia agrega sal a sus alimentos preparados?**

- En una comida al día (ejemplo: desayuno)
- En dos comidas al día
- En 3 comidas al día
- En más de 3 comidas al día
- Nunca

**¿Qué tan seguido consume productos/alimentos naturales?**

- Siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**¿Ha probado la sal marina 100% natural sin refinar?**

- Si
- No

**¿Conoce usted las propiedades nutricionales de la sal marina para la salud?**

- Si
- No

**¿Conoce usted las propiedades nutricionales del orégano para la salud?**

- Si
- No

**¿Conoce usted las propiedades nutricionales del tomillo para la salud?**

- Si
- No

**¿Qué tan interesante sería para usted consumir sal marina pura con especias medicinales?**

|                    | Nada interesante | Poco interesante | Indiferente | Interesante | Muy interesante |
|--------------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Interés de consumo |                  |                  |             |             |                 |

**¿Con qué frecuencia consumiría usted sal marina con especias medicinales?**

- En una comida al día (ejemplo: desayuno)
- En dos comidas al día
- En 3 comidas al día
- En más de 3 comidas al día
- Nunca

De los siguientes atributos que debería tener la sal marina natural, para usted ¿cuáles son los más importantes? Ordene numéricamente en la siguiente escala de acuerdo a su lo que piense.

|                        | Nada importante | Poco importante | Indiferente | Importante | Muy importante |
|------------------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|----------------|
| Precio                 |                 |                 |             |            |                |
| Envase                 |                 |                 |             |            |                |
| Calidad del producto   |                 |                 |             |            |                |
| Etiqueta               |                 |                 |             |            |                |
| Cantidad               |                 |                 |             |            |                |
| Propiedades nutritivas |                 |                 |             |            |                |

¿Qué marcas de sal conoce?

- Cris Sal
- Sal Pacífico
- Spezia
- Diet
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cada qué tiempo compra sal para su hogar aproximadamente?

\_\_\_\_\_

Para un frasco de vidrio de 220gr de sal marina con especias medicinales, ¿a qué precio dentro de este rango (\$0,17 - \$9,88) consideraría este producto como muy barato y le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

\_\_\_\_\_

Para un frasco de vidrio de 220gr de sal marina con especias medicinales, ¿a qué precio dentro de este rango (\$0,17 - \$9,88) consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

\_\_\_\_\_

Para un frasco de vidrio de 220gr de sal marina con especias medicinales, ¿a qué precio dentro de este rango (\$0,17 - \$9,88) consideraría este producto como caro y lo compraría?

\_\_\_\_\_

Para un frasco de vidrio de 220gr de sal marina con especias medicinales, ¿a qué precio dentro de este rango (\$0,17 - \$9,88) consideraría este producto como muy caro como para no comprarlo?

---

**Suponiendo que el producto tenga unos atributos y un precio aceptable, ¿lo compraría?**

- Si
- No

**¿En qué sector de la ciudad le gustaría encontrar la sal marina con especias medicinales?**

- Norte
- Sur
- Centro
- Valles

**¿Dónde compra usted sus condimentos? Puede seleccionar más de una opción**

- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Tiendas de autoservicio
- Tiendas naturistas
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Por qué compra en estos lugares?**

---

**¿En qué lugares le gustaría comprar la sal marina con hierbas medicinales? Puede seleccionar más de una opción.**

- Tiendas de barrio
- Tiendas de autoservicio
- Supermercados
- Mercados
- Tiendas naturistas
- Spas
- Internet
- Redes sociales
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de comprar sal marina con especias medicinales?**

- 25% más de producto
- El segundo frasco a mitad de precio
- Sorteo de premios
- Sorteo de entradas a eventos deportivos/conciertos
- Si no está conforme con el producto le devolvemos su dinero

Otro: \_\_\_\_\_

**¿En qué medios le gustaría recibir las promociones de este producto?**

- Televisión
- Radio
- Periódico
- Revistas
- Redes sociales
- Otro: \_\_\_\_\_

**Género:**

- Masculino
- Femenino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sector de la ciudad donde vive**

- Norte
- Centro
- Sur
- Valles

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO**

**ANEXO 8: Estado de resultados anual**

|   | Años                |                      |                     |                      |                      |
|---|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
|   | 1                   | 2                    | 3                   | 4                    | 5                    |
| Ventas  | \$ 168.336,00       | \$ 178.620,11        | \$ 195.049,63       | \$ 212.099,02        | \$ 229.787,25        |
| Costo de los Productos Vendidos                                 | \$ 90.868,37        | \$ 98.953,51         | \$ 104.756,26       | \$ 109.924,25        | \$ 118.254,68        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>\$ 77.467,63</b> | <b>\$ 79.666,60</b>  | <b>\$ 90.293,37</b> | <b>\$ 102.174,76</b> | <b>\$ 111.532,57</b> |
| Gastos Sueldos  | \$ 54.311,50        | \$ 59.326,05         | \$ 60.621,84        | \$ 61.947,91         | \$ 63.300,84         |
| Gastos Generales  | \$ 17.449,86        | \$ 16.392,37         | \$ 16.805,08        | \$ 16.978,86         | \$ 17.406,70         |
| Gastos Depreciación   | \$ 4.514,00         | \$ 4.514,00          | \$ 4.514,00         | \$ 4.454,05          | \$ 4.534,06          |
| Gastos Amortización   | \$ 120,00           | \$ 120,00            | \$ 120,00           | \$ 120,00            | \$ 120,00            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b> | <b>\$ 1.072,27</b>  | <b>\$ (685,82)</b>   | <b>\$ 8.232,45</b>  | <b>\$ 18.673,94</b>  | <b>\$ 26.170,97</b>  |
| Gastos de Intereses   | \$ 2.045,53         | \$ 1.673,92          | \$ 1.261,49         | \$ 803,73            | \$ 295,68            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>            | <b>\$ (973,26)</b>  | <b>\$ (2.359,74)</b> | <b>\$ 6.970,96</b>  | <b>\$ 17.870,20</b>  | <b>\$ 25.875,29</b>  |
| 15% Participación a trabajadores                                | \$ -                | \$ -                 | \$ 1.045,64         | \$ 2.680,53          | \$ 3.881,29          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                              | <b>\$ (973,26)</b>  | <b>\$ (2.359,74)</b> | <b>\$ 5.925,32</b>  | <b>\$ 15.189,67</b>  | <b>\$ 21.994,00</b>  |
| 22% Impuesto a la Renta   | \$ -                | \$ -                 | \$ 1.303,57         | \$ 3.341,73          | \$ 4.838,68          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>  | <b>\$ (973,26)</b>  | <b>\$ (2.359,74)</b> | <b>\$ 4.621,75</b>  | <b>\$ 11.847,95</b>  | <b>\$ 17.155,32</b>  |
| <b>Margen bruto</b>   | <b>46,02%</b>       | <b>44,60%</b>        | <b>46,29%</b>       | <b>48,17%</b>        | <b>48,54%</b>        |
| <b>Margen operacional</b>                                       | <b>0,64%</b>        | <b>-0,38%</b>        | <b>4,22%</b>        | <b>8,80%</b>         | <b>11,39%</b>        |
| <b>Margen neto</b>  | <b>-0,58%</b>       | <b>-1,32%</b>        | <b>2,37%</b>        | <b>5,59%</b>         | <b>7,47%</b>         |

## ANEXO 9: Estado de resultados anual

|                              | AÑOS         |              |               |              |              |              |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|                              | 0            | 1            | 2             | 3            | 4            | 5            |
| <b>ACTIVOS</b>               | \$ 44.400,35 | \$ 41.538,61 | \$ 35.640,55  | \$ 36.697,21 | \$ 44.439,28 | \$ 51.904,41 |
| <b>Corrientes</b>            | \$ 13.745,35 | \$ 15.517,61 | \$ 14.253,55  | \$ 19.944,21 | \$ 29.389,12 | \$ 41.508,30 |
| Efectivo                     | \$ 10.890,07 | \$ 8.249,43  | \$ 6.410,90   | \$ 11.547,77 | \$ 20.381,88 | \$ 37.577,97 |
| Cuentas por Cobrar           | \$ -         | \$ 2.805,60  | \$ 3.071,37   | \$ 3.347,21  | \$ 3.633,43  | \$ 3.930,33  |
| Inventarios Prod. Terminados | \$ -         | \$ 1.590,20  | \$ 1.693,73   | \$ 1.766,51  | \$ 1.885,92  | \$ -         |
| Inventarios Materia Prima    | \$ 513,94    | \$ 517,02    | \$ 553,95     | \$ 590,88    | \$ 627,81    | \$ -         |
| Inventarios Sum. Fabricación | \$ 2.341,34  | \$ 2.355,36  | \$ 2.523,60   | \$ 2.691,84  | \$ 2.860,08  | \$ -         |
| <b>No Corrientes</b>         | \$ 30.655,00 | \$ 26.021,00 | \$ 21.387,00  | \$ 16.753,00 | \$ 15.050,16 | \$ 10.396,10 |
| Propiedad, Planta y Equipo   | \$ 30.055,00 | \$ 30.055,00 | \$ 30.055,00  | \$ 30.055,00 | \$ 32.926,22 | \$ 32.926,22 |
| Depreciación Acumulada       | \$ -         | \$ 4.514,00  | \$ 9.028,00   | \$ 13.542,00 | \$ 17.996,05 | \$ 22.530,11 |
| Intangibles                  | \$ 600,00    | \$ 600,00    | \$ 600,00     | \$ 600,00    | \$ 600,00    | \$ 600,00    |
| Amortización Acumulada       | \$ -         | \$ 120,00    | \$ 240,00     | \$ 360,00    | \$ 480,00    | \$ 600,00    |
| <b>PASIVOS</b>               | \$ 23.342,28 | \$ 21.453,81 | \$ 17.915,50  | \$ 14.350,40 | \$ 10.244,53 | \$ 554,34    |
| <b>Corrientes</b>            | \$ 2.284,22  | \$ 3.777,90  | \$ 3.993,35   | \$ 4.594,45  | \$ 5.112,53  | \$ 554,34    |
| Cuentas por Pagar Proveedor  | \$ 2.284,22  | \$ 2.297,90  | \$ 2.462,04   | \$ 2.626,17  | \$ 2.790,31  | \$ -         |
| Sueldos por Pagar            | \$ -         | \$ 1.480,00  | \$ 1.531,31   | \$ 1.585,69  | \$ 1.643,16  | \$ 385,38    |
| Impuestos por Pagar          | \$ -         | \$ -         | \$ -          | \$ 382,58    | \$ 679,06    | \$ 168,96    |
| <b>No corrientes</b>         | \$ 21.058,06 | \$ 17.675,91 | \$ 13.922,15  | \$ 9.755,95  | \$ 5.132,00  | \$ (0,00)    |
| Deuda a Largo Plazo          | \$ 21.058,06 | \$ 17.675,91 | \$ 13.922,15  | \$ 9.755,95  | \$ 5.132,00  | \$ (0,00)    |
| <b>PATRIMONIO</b>            | \$ 21.058,06 | \$ 20.084,80 | \$ 17.725,05  | \$ 22.346,80 | \$ 34.194,75 | \$ 51.350,07 |
| Capital                      | \$ 21.058,06 | \$ 21.058,06 | \$ 21.058,06  | \$ 21.058,06 | \$ 21.058,06 | \$ 21.058,06 |
| Utilidades Retenidas         | \$ -         | \$ (973,26)  | \$ (3.333,01) | \$ 1.288,74  | \$ 13.136,69 | \$ 30.292,01 |
| <b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>  | \$ 44.400,35 | \$ 41.538,61 | \$ 35.640,55  | \$ 36.697,21 | \$ 44.439,28 | \$ 51.904,41 |
| Comprobación                 | \$ -         | \$ -         | \$ -          | \$ -         | \$ -         | \$ -         |
| Capital neto de trabajo      | \$ 571,06    | \$ 3.490,27  | \$ 3.849,30   | \$ 3.801,98  | \$ 3.894,71  | \$ 3.375,99  |

## ANEXO 10: Estado de flujo de efectivo anual

|  | Años           |               |               |               |               |               |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 0              | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
| <b>Actividades Operacionales</b>       | \$ (571,06)    | \$ 741,52     | \$ 1.915,23   | \$ 9.303,07   | \$ 16.329,28  | \$ 22.328,10  |
| Utilidad Neta                          | \$ -           | \$ (973,26)   | \$ (2.359,74) | \$ 4.621,75   | \$ 11.847,95  | \$ 17.155,32  |
| Depreciaciones y Amortización          |                |               |               |               |               |               |
| + Depreciación                         | \$ -           | \$ 4.514,00   | \$ 4.514,00   | \$ 4.514,00   | \$ 4.454,05   | \$ 4.534,06   |
| + Amortización                         | \$ -           | \$ 120,00     | \$ 120,00     | \$ 120,00     | \$ 120,00     | \$ 120,00     |
| - Δ CxC                                | \$ -           | \$ (2.805,60) | \$ (265,77)   | \$ (275,84)   | \$ (286,21)   | \$ (296,90)   |
| - Δ Inv. Materia Prima                 | \$ (513,94)    | \$ (3,08)     | \$ (36,93)    | \$ (36,93)    | \$ (36,93)    | \$ 627,81     |
| - Δ Inv. Suministros de fabricación    | \$ (2.341,34)  | \$ (14,02)    | \$ (168,24)   | \$ (168,24)   | \$ (168,24)   | \$ 2.860,08   |
| - Δ Inv. Producto terminado            | \$ -           | \$ (1.590,20) | \$ (103,53)   | \$ (72,78)    | \$ (119,42)   | \$ 1.885,92   |
| + Δ CxP Proveedores                    | \$ 2.284,22    | \$ 13,68      | \$ 164,14     | \$ 164,14     | \$ 164,14     | \$ (2.790,31) |
| + Δ CxP Sueldos por pagar              | \$ -           | \$ 1.480,00   | \$ 51,31      | \$ 54,39      | \$ 57,47      | \$ (1.257,78) |
| + Δ Impuestos                          | \$ -           | \$ -          | \$ -          | \$ 382,58     | \$ 296,47     | \$ (510,10)   |
| <b>Actividades de Inversión</b>        | \$ (30.655,00) | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ (2.871,22) | \$ -          |
| - Adquisición PPE e Intangibles        | \$ (30.655,00) | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ (2.871,22) | \$ -          |
| <b>Actividades de Financiamiento</b>   | \$ 42.116,12   | \$ (3.382,15) | \$ (3.753,76) | \$ (4.166,20) | \$ (4.623,95) | \$ (5.132,00) |
| + Δ Deuda Largo Plazo                  | \$ 21.058,06   | \$ (3.382,15) | \$ (3.753,76) | \$ (4.166,20) | \$ (4.623,95) | \$ (5.132,00) |
| + Δ Capital                            | \$ 21.058,06   | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>     | \$ 10.890,07   | \$ (2.640,63) | \$ (1.838,53) | \$ 5.136,87   | \$ 8.834,11   | \$ 17.196,10  |
| <b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO</b>  | \$ -           | \$ 10.890,07  | \$ 8.249,43   | \$ 6.410,90   | \$ 11.547,77  | \$ 20.381,88  |
| <b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b> | \$ 10.890,07   | \$ 8.249,43   | \$ 6.410,90   | \$ 11.547,77  | \$ 20.381,88  | \$ 37.577,97  |

## ANEXO 11: Índices financieros

| AÑOS  |  | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            | Medida | Promedio     |
|---|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|--------------|
| <i>I. Razones de liquidez</i>                   |  |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón circulante                                | Activos corrientes                     | 4,1          | 3,6          | 4,3          | 5,7          | 74,9         | veces  | 18,5         |
|   | Pasivos corrientes                     |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón rápida                                    | Activos corrientes - Inventarios       | 2,9          | 2,4          | 3,2          | 4,7          | 74,9         | veces  | 17,6         |
|   | Pasivos corrientes                     |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón de efectivo                               | Efectivo                               | 2,2          | 1,6          | 2,5          | 4,0          | 67,8         | veces  | 15,6         |
|   | Pasivos corrientes                     |              |              |              |              |              |        |              |
| Capital de trabajo neto                         | Activos corrientes - Pasivos corriente | \$ 11.461,12 | \$ 11.739,71 | \$ 10.260,20 | \$ 15.349,76 | \$ 24.276,59 | \$     | \$ 14.617,48 |
| <i>II. Razones de apalancamiento financiero</i> |  |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón de deuda total                            | Activos - Patrimonio                   | 51,6%        | 50,3%        | 39,1%        | 23,1%        | 1,1%         | %      | 0,33         |
|   | Activos                                |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón deuda - capital                           | Deuda total                            | 88,0%        | 78,5%        | 43,7%        | 15,0%        | 0,0%         | %      | 0,45         |
|   | Patrimonio                             |              |              |              |              |              |        |              |
| Multiplicador del capital                       | Activos                                | 2,1          | 2,0          | 1,6          | 1,3          | 1,0          | veces  | 1,6          |
|   | Patrimonio                             |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón de ganancia de interés                    | UAII                                   | 0,5          | -0,4         | 6,5          | 23,2         | 88,5         | veces  | 23,7         |
|   | Intereses                              |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón de cobertura de efectivo                  | (UAII + Depreciación)                  | 2,7          | 2,3          | 10,1         | 28,8         | 103,8        | veces  | 29,5         |
|   | Intereses                              |              |              |              |              |              |        |              |
| <i>III. Razones de actividad</i>                |  |              |              |              |              |              |        |              |
| Rotación de inventario                          | Costo de ventas                        | 20,4         | 20,7         | 20,7         | 20,5         | 0,0          | veces  | 16,5         |
|   | Inventarios                            |              |              |              |              |              |        |              |
| Días de venta en inventario                     | 365 días                               | 17,9         | 17,6         | 17,6         | 17,8         | 0,0          | días   | 14,19        |
|   | Rotación de inventario                 |              |              |              |              |              |        |              |
| Rotación de Ctas x cobrar                       | Ventas                                 | 60,0         | 58,2         | 58,3         | 58,4         | 58,5         | veces  | 58,7         |
|   | Ctas x cobrar                          |              |              |              |              |              |        |              |
| Días de venta en Ctas x cobrar                  | 365 días                               | 6,1          | 6,3          | 6,3          | 6,3          | 6,2          | días   | 6,2          |
|   | Rotación de Ctas x cobrar              |              |              |              |              |              |        |              |
| Razón del capital de trabajo neto               | Ventas                                 | 14,7         | 15,2         | 19,0         | 13,8         | 9,5          | veces  | 14,4         |
|   | Capital de trabajo neto                |              |              |              |              |              |        |              |
| Rotación de activos fijos                       | Ventas                                 | 5,5          | 6,9          | 9,1          | 12,7         | 15,3         | veces  | 9,9          |
|   | Activos no corrientes                  |              |              |              |              |              |        |              |
| Rotación de activos totales                     | Ventas                                 | 3,8          | 4,3          | 5,5          | 5,8          | 5,2          | veces  | 4,9          |
|   | Activos                                |              |              |              |              |              |        |              |
| <i>IV. Razones de rentabilidad</i>              |  |              |              |              |              |              |        |              |
| Margen de utilidad                              | Utilidad neta                          | -0,6%        | -1,3%        | 2,4%         | 5,6%         | 7,5%         | %      | 2,7%         |
|   | Ventas                                 |              |              |              |              |              |        |              |
| Rendimiento sobre los activos (ROA)             | Utilidad neta                          | -2,2%        | -5,7%        | 13,0%        | 32,3%        | 38,6%        | %      | 15,2%        |
|   | Activos                                |              |              |              |              |              |        |              |
| Rendimiento sobre el capital (ROE)              | Utilidad neta                          | -4,6%        | -11,7%       | 26,1%        | 53,0%        | 50,2%        | %      | 22,6%        |
|   | Patrimonio                             |              |              |              |              |              |        |              |



