



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SALSA PICANTE CON ZANAHORIA, EN ENVASE IMPORTADO, EN
LA CIUDAD DE QUITO"

AUTOR

JENNIFER MIKAELA SERRANO BENITEZ

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE
SALSA PICANTE CON ZANAHORIA, EN ENVASE IMPORTADO, EN LA
CIUDAD DE QUITO”

“Trabajo de Titulación presentado de conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios
Internacionales”.

Profesor Guía
MARÍA ALEXANDRA ORDOÑEZ CARRERA

Autor
JENNIFER MIKAELA SERRANO BENITEZ

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de salsa picante con zanahoria, en envase importado, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jennifer Mikaela Serrano Benitez, en el noveno semestre, 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”

María Alexandra Ordoñez Carrera

C.I. 1714132204

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y comercialización de salsa picante con zanahoria, en envase importado, en la ciudad de Quito, del estudiante Jennifer Mikaela Serrano Benitez, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Christian Diego Pérez Solórzano

C.I. 1711254423

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 respeta las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Jennifer Mikaela Serrano Benitez

C.I. 1105532061

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y familia por brindarme su apoyo, por confiar en mis capacidades, por conformar el pilar más importante para todos mis logros. Por guiarme con su experiencia y sabiduría, agradezco a Dios.

DEDICATORIA

A mis padres, familia y amigos; dedico este logro por haberme inspirado y apoyado incondicionalmente. El día de hoy este triunfo lo conseguimos juntos por toda la confianza depositada en mí durante todo este tiempo.

RESUMEN

El presente plan de negocio se realiza con el objetivo de demostrar la viabilidad de la producción y comercialización de una salsa picante con zanahoria en la ciudad de Quito. Este producto ofrece a sus consumidores una alternativa diferente a los productos que se encuentran actualmente en el mercado, les da la oportunidad de alimentarse de una manera más saludable y proporciona una mayor seguridad y completa trazabilidad en sus procesos productivos, al igual que de los ingredientes que lo componen. La empresa PRORGANIC ALIMENTOS se crea con la finalidad de brindar al cliente un producto adaptado a sus necesidades y gustos; y, a su vez, se ajusta a las tendencias actuales.

Inicialmente, se realiza un análisis del entorno externo y de la industria a nivel nacional para, con un diagnóstico claro y veraz, se determine puntualmente tanto las oportunidades como amenazas para el presente plan de negocio. De esta forma, a tiempo se puede tomar acción para mitigar los riesgos a los que posiblemente se enfrente la empresa; al igual que, aprovechar las condiciones positivas que se presenten. Además, se justifica pertinentemente al mercado objetivo localizado en la ciudad de Quito, por la propensión al consumo de alimentos orgánicos, más sanos y beneficiosos en términos de salud y bienestar.

Posteriormente, en el análisis cualitativo y cuantitativo del cliente, se definió las características, tratamiento, presentación y otros aspectos que deben calificar al producto final. Asimismo, y para complementar la estrategia general de marketing, se evaluó el precio que se debe fijar para ser competitivos y preferidos por el cliente; los medios más adecuados para llegar al consumidor final, tanto en términos de promoción como de distribución. De modo que se genere un alto valor agregado, satisfaga y supere las expectativas del segmento objetivo.

Finalmente, se proyecta una evaluación financiera del proyecto en un plazo de cinco años, lo cual arroja resultados positivos y alentadores, que permiten concluir que el proyecto es viable y presenta un valor actual neto de \$4.408,82 y una tasa interna de retorno de 13,2%.

ABSTRACT

This business plan is intended to test the feasibility of producing and commercializing a spicy sauce prepared with carrots, in the city of Quito. This product offers its consumers a different alternative to the products that are available in the market nowadays, it brings them the opportunity to eat in a healthier way and provides greater security and complete traceability in their production processes, as well as that of the ingredients that compose it. Thus, PRORGANIC ALIMENTOS is created with the purpose of offering the customer a product adapted to your needs and tastes; and, at the same time, conforms to current trends.

Initially, an external and environmental analysis, in which the company operates, is realized to determine a crystal clear and truthful diagnosis, that allows to institute the opportunities as well as the threats to this project. Due to this, actions can be taken on time, to assuage the risks that the company could face. Besides, it is identified and justified the target segment located in the city of Quito, for their propensity to consumption of foods organic, healthy and beneficial in terms of health and welfare.

Subsequently, it is carried the qualitative and quantitative client analysis, which allowed to state the characteristics, treatment, presentation and some other aspects that have to qualify the final product. In the same way, and to complement the overall marketing strategy, it was evaluated the price that has to be settled for the company to be competitive and preferred by the client; the best and more convenient channel to get to the final consumer, in terms of promotion as well as in terms of distribution. So a high added value is generated, the product meets and exceeds the expectations of the target segment.

Finally, it is built a financial evaluation for the project in a range of projection for five years, reflecting positive and encouraging results, that allows to conclude that the project is feasible with a clear current value of \$4.408,82 and an internal rate of return of 13,2%.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Análisis PEST	3
2.1.2 Análisis de las fuerzas de PORTER.....	7
2.1.3 Matriz EFE	11
2.2. Conclusiones	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
3.1.1 Metodología de investigación.....	15
3.1.2 Resultados del análisis cualitativo.....	17
3.1.3 Resultados del análisis cuantitativo.....	21
3.1.4 Conclusiones de la investigación de mercados.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
5. PLAN DE MARKETING	27
5.1 Estrategia general de marketing	27
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor	28
5.2 Mezcla de marketing.....	31
5.2.1 Producto.....	31
5.2.2 Precio	35
5.2.3 Plaza	37
5.2.4 Promoción	38

6.PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
Misión	40
Visión	40
Objetivos de la organización	40
6.2 Estructura Organizacional	41
Estructura legal	41
Diseño organizacional: Tipo de estructura	41
Diseño organizacional:	42
Cadena de valor	42
6.3 Plan de operaciones	44
Mapa de procesos	44
Flujograma: Análisis de secuencia	44
Análisis de tiempos, costos, número de personas requeridas e infraestructura	45
7.EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Fuentes y políticas financieras: Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.5 Índices financieros	52
8.CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Ecuador es un país que se constituye por una gran variedad de tradiciones y hábitos de consumo, gracias a su riqueza y megadiversidad de varios factores como el clima y vegetación. (Ecuador Explorer, 2018)

La tendencia de consumo de los ecuatorianos se enfoca en productos procesados; sin embargo, las personas cada vez buscan cuidar más lo que comen en pro de su salud. (Díaz, y otros, 2017)

Es importante tomar en cuenta que los índices de obesidad y malnutrición son en su mayoría provocados por el consumo excesivo de alimentos procesados con alto contenido de azúcar, sal, colorantes y conservantes; y tratar en lo posible de reducir las tendencias de los hábitos de consumo que perjudican a la salud de los ecuatorianos (Vaca, 2014) Por lo que, herramientas como el etiquetado de alimentos ayuda a los consumidores a prevenir cualquier tipo de enfermedad, debido a que brinda información del contenido del producto.

Por otro lado, la idea de negocio de elaborar y comercializar salsa de ají con zanahoria tiene el propósito de generar beneficios económicos tanto para la empresa, como para la sociedad en términos de empleo. Además, se busca promover la industria nacional y brindar a los ciudadanos alternativas más sanas de alimentos.

En este contexto, gracias al Acuerdo de Cartagena de la Comunidad Andina, al que pertenecen Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, se puede aprovechar las relaciones con socios comerciales para obtener mejores réditos para el proyecto. Con un análisis previo, se determinó que Colombia es la mejor opción para proveer los frascos de vidrio en los que se envasa la salsa, debido a los bajos costos comparables y a la facilidad de transporte. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocio para determinar y comprobar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de salsa de ají con zanahoria sin conservantes en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Investigar y analizar la industria de elaboración de salsas y condimentos en Ecuador y la industria de fabricación de vidrio tanto a nivel nacional como internacional, para conocer las oportunidades y amenazas que pueden influir en el proyecto.
- Realizar un estudio de mercado para determinar las preferencias de consumo y el comportamiento de compra del consumidor ecuatoriano con respecto al producto propuesto en el presente plan de negocio.
- Estimar un segmento potencial de consumo para las salsas sin conservantes en el mercado ecuatoriano.
- Elaborar un plan de marketing que permita, de forma correcta y eficiente, la inserción y posicionamiento del producto en el mercado ecuatoriano.
- Determinar los insumos, materia prima, maquinaria y procesos necesarios para la producción y comercialización de la salsa de ají con zanahoria en Ecuador, tomando en cuenta las barreras arancelarias, autorizaciones previas, permisos de constitución de la empresa y los procesos que se involucren desde el inicio hasta entregar el producto final.
- Establecer una estructura organizacional clara, de modo que se definan correctamente las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro de la empresa con el fin de lograr los objetivos de la misma.
- Analizar y evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio mediante la elaboración de un plan financiero y de producción.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El código **CIU: C1079.32** corresponde a la industria dedicada a: Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.

2.1.1 Análisis PEST

Tabla 1. Factores del análisis PEST Ecuador

Ítem	ASPECTO/VARIABLE PAÍS: ECUADOR	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy Positivo
Político (Gubernamental y legal)					
1	El objetivo 5 del Plan Nacional para El Buen Vivir 2017-2021: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”; de modo que se “promueva la investigación, la formación, ..., para impulsar el cambio de la matriz productiva” (SENPLADES, 2017).				
2	La NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS establece las condiciones higiénico-sanitarias y requisitos que deben cumplir los procesos de elaboración alimentos para consumo humano (Ministerio de Salud Pública, 2017).				
3	Acuerdo Ministerial 5103: REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA CONSUMO HUMANO , el Ministerio de Salud Pública dispone regir a todos los alimentos procesados para el consumo humano; además, como se menciona en el Art. 12 del Reglamento: “Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados (Ministerio de Salud Pública, 2016).				
4	El RTE INEN 131: SEGURIDAD E HIGIENE DE MAQUINARIA PARA PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS: establece los requisitos de seguridad e higiene, que debe cumplir la maquinaria para procesamiento de alimentos” (MIPRO, 2014).				
5	Panel sobre la Regulación (MSP-OPS) de la publicidad de alimentos procesados para consumo humano en el cual se determina que es obligación del Estado garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos (PAHO, 2013).				

Económico

- 1 La inflación registrada para el mes de marzo del año 2018 es de -0,21%; mientras que, para el año anterior en el mismo periodo era de 0,96% (BCE, 2018). Esto crea un “círculo vicioso” de caída de precios y se vuelve perjudicial para la economía en su totalidad (reducción de precios, desempleo, reducción del consumo, incremento de oferta).
- 2 Según la **Encuesta de Manufactura y Minería 2015**: la industria manufacturera cuenta con 226.405 empleados; de los cuales 1,88% corresponden a la actividad económica clasificada en el código CIIU C1079: Elaboración de otros productos alimenticios (INEC, 2015).
- 3 El Índice de Productividad de la Industria Manufacturera (IPI-M) mide el comportamiento de la producción generada por la industria manufacturera en el corto plazo. “En julio de 2017, el índice general mostró un resultado de 89,64; comparando este índice con el del mes anterior se obtiene una variación mensual de -0,58%”. Mientras que, para junio del año 2017 dicha variación fue de 0,16% (Equipo Técnico SIPRO, 2017).
- 4 La actividad de Elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 representa el 4,67% en el total del PIB, y a su vez, el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo). En comparación al año anterior, la industria tuvo un decrecimiento del 1,4% (CFN, 2017).
- 5 Las preparaciones alimenticias diversas en el periodo 2013-2016 representan el 16,9% de exportaciones; mientras que, las importaciones de estas, en el mismo periodo, representa el 46,4% del total del sector de alimentos y bebidas (CFN, 2017).
- 6 “La importación de bienes de capital e insumos para el sector agroindustrial puede presentar una alta variabilidad, principalmente por el alto grado de especialización” (MIPRO & MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, 2017). Sin embargo, la clasificación arancelaria actual no permite proteger la industria nacional sin restringir el acceso a nuevas tecnologías.
- 7 El tipo de cambio dólar/peso colombiano favorece al Ecuador; ya que, la tasa oficial según el BCE es de 0,00032 dólares americanos por peso (BCE, 2018). Esto reduce los costos del producto elaborado en Ecuador, ya que la importación directa resulta más favorable en términos económicos.

Social (Cultural, demográfico, ambiental)

- 1 El Ministerio de Salud Pública realizó una evaluación del etiquetado en alimentos y determinó que el sistema gráfico “semáforo” es ampliamente reconocido y comprendido por parte de los consumidores. Se redujo el consumo de productos con etiquetado que indica contenido “alto” y optaron por productos con etiquetado que indica contenido “medio” y “bajo” (Díaz, y otros, 2017).
-

2	El sector que ofrece mayor estabilidad a los empleados es el de manufactura; lo que a su vez implica que un empleado de otra rama tiene una mayor probabilidad de salida (Granda E., Patiño P, & Rivadeneira A., 2017).	
3	Las últimas décadas se han caracterizado por la sustitución progresiva de los alimentos naturales por alimentos procesados. En Ecuador, el consumo per cápita de dichos productos lo hizo 19,8% entre el 2000 y 2013 (Díaz, y otros, 2017).	
4	La Exministra Coordinadora del Desarrollo Social, Cecilia Vaca Jones, señaló que: La mayoría de las enfermedades que afectan actualmente a los ecuatorianos son crónicas y están vinculadas a los hábitos y afectadas por el excesivo consumo de sal, azúcar y grasas, junto con el sedentarismo. Producto de ello, siete millones de ecuatorianos están afectados por sobrepeso y obesidad (Vaca, 2014).	
Tecnológico		
1	El Acuerdo de Producción más Limpia (instrumento de gestión voluntaria) permitirá al sector de alimentos reducir al menos un 10% del consumo de energía y agua, incrementar la productividad y competitividad en las empresas adherentes (MIPRO, 2017).	
2	La Agencia de Regulación y Control de la Electricidad ajustó en 1,19 centavos el precio (kW/h), para el 12% de los clientes industriales de alta y medias tensiones; mientras que, para el 4% de los clientes comerciales, el ajuste fue de 1,6 centavos (kW/h) (Tapia, 2016).	
3	La maquinaria necesaria para preparación de salsas es, entre otras: ollas industriales (marmitas), empacadoras y selladoras automáticas con pantallas digitales se mezclan con tuberías aéreas y batidoras industriales (Calahorrano, 2017).	
4	Entre las partidas arancelarias según la clasificación NANDINA que Ecuador importa para la producción de alimentos son: 8438.60 Máquinas y aparatos para la preparación de frutos u hortalizas (Lozano Nieto, 2016). Por otro lado, Iván Izurieta, experto en el área de elaboración de salsas, comenta que entre la maquinaria que se necesita para la producción de las mismas, están la despulpadora, cocina, molino coloidal (Moreta, 2017).	

En base a un estudio previo, se ha determinado que Colombia es el mejor proveedor de frascos de vidrio para envasado de salsas, el análisis se fundamenta en la reducción de costos globales para la empresa, ya que el envase personalizado resulta más económico si proviene de Colombia, país vecino y socio comercial de Ecuador. A continuación, se presenta el análisis PEST de la industria de fabricación de vidrio y productos de vidrio del país proveedor.

Tabla 2. Factores del análisis PEST Colombia

Ítem	ASPECTO/VARIABLE			
	Muy negativo	Negativo	Positivo	Muy Positivo
PAÍS: COLOMBIA				
INDUSTRIA: Fabricación de vidrio y productos de vidrio				
Político (Gubernamental y legal)				
1				
2				
3				
Económico				
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7	La industria de Fabricación de vidrio y productos de vidrio se encuentra clasificada dentro de industrias manufactureras que presenta una variación de 1,94% del PIB para el año 2017 (Banco de la República-Colombia, 2017).	
8	Según Trade Map: Las exportaciones de la subpartida 701090 que corresponde a: bombonas “damajuanas”, botellas, frascos, envases tubulares y demás recipientes para el transporte o envasado comerciales, de vidrio... ” destinadas a Ecuador en el año 2016, representa un 10,3% en la participación de las exportaciones para Colombia. (TradeMap, 2017). Según el Arancel del Ecuador: Si el producto a importar proviene de otro mercado, que no mantenga acuerdos comerciales con Ecuador, el derecho arancelario que debe pagarse es el 10% (COMEX, 2017).	
Social (Cultural, demográfico y ambiental)		
1	“Colombia cuenta con una muy baja inserción de capital humano avanzado en el sector productivo, y de acuerdo con la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica, el número de personal con título de doctorado en empresas del sector manufacturero ha bajado, de 471 en 2008 a 329 en 2012” (Departamento Nacional de Planeación, 2016). Por lo mismo, esta encuesta muestra que en Colombia el porcentaje de empresas existentes del sector manufacturero clasificadas como no innovadoras ha pasado de un 60,6% para el periodo 2009-2010 a un 76,8% en el periodo 2013-2014.	
2	Según un estudio de la Fundación Ideas para la Paz (FIP): “En el departamento del Putumayo, se producen 100 toneladas de cocaína al año. En esta zona, los combatientes de las FARC que no se unieron al proceso de paz mantienen los negocios ilegales de coca, marihuana y tráfico de madera para exportarlos a través de Ecuador”. (España & Marcos , 2018)	
Tecnológico		
1	Los sectores más importantes del país que mejor han adoptado las tecnologías son entre otros las industrias manufactureras, pasando de 20% en 2015 a 60% en 2017 en apropiación de herramientas tecnológicas (Valle, 2018)	

2.1.2 Análisis de las fuerzas de PORTER

Nivel de la amenaza de productos sustitutos: Media

Costo de cambiar

De acuerdo con el artículo publicado en la Revista Líderes: Angélica Reyes, administradora del restaurante Hunters y cliente de la empresa AA desde un

inicio, el restaurante compra cerca de 90 a 92 litros de salsa semanales. “El producto cumple con todas nuestras exigencias en sabor, calidad, oportunidad y precio”. (Bucheli, 2017)

Propensión del consumidor a cambiar

Según un estudio realizado por Rabobank: “el uso de estrategias de marketing contribuye al consumo mayoritario de productos procesados frente a los frescos, por la fácil disponibilidad, el sabor, la variedad de producto y la comodidad”. Los consumidores tienen una marcada tendencia hacia el consumo de productos fáciles, rápidos y cómodos de preparar (AINIA, 2013).

Diferenciación del producto

Según Gabriel y Santiago Chávez: “Las preparaciones acompañan perfectamente todo tipo de carnes y tienen un sabor original que no puede compararse con ningún otro aderezo existente en el mercado”. De acuerdo con el artículo, los clientes solicitan los aderezos y salsas por separado; esto ha generado confianza y fidelidad en la marca (Marquez, 2018).

En Ecuador existe una gran variedad de ajíes, su consumo depende de los niveles de capsaicina que contiene y la preferencia de los consumidores; “se utiliza como fruto maduro o verde, molido, entero, en curtidos, entre otros” (Lema Salazar, 2018).

Nivel de la amenaza de nuevos competidores: Media

Diferenciación del producto

En la industria de elaboración de salsas, las principales marcas reconocidas como soluciones simples con estándares de calidad, a nivel nacional son: Los Andes con un puntaje de 20; Maggi con 15,71 puntos y Gustadina con 8,18 (Dueñas Noboa, 2015).

Rendimiento relativo al precio

Las variedades de ají “El Chacarero”, creadas por Pedro Salgado, se comercializan en presentaciones de 165 gramos tienen un costo de USD 2,75 (Caivinagua, 2017). De acuerdo a esta información, el gramo por producto se comercializa a \$0,02 ctvs.

Necesidades de capital

Las empresas registradas en esta actividad bajo el código CIIU C1079.32 tienen un promedio de \$111.133,43 de capital suscrito. Esto representa una inversión alta (SCVS, 2018).

Ventajas de costes (independiente de escala)

Entre los puestos en los que las industrias tienen mayor dificultad para contratar se encuentran: operarios en general y personal de gestión de calidad. Además, las capacidades técnicas que se consideran más importantes para mejorar los procesos en el área de producción son: seguridad e higiene industrial, gestión de calidad, administración de almacén y control de inventario, entre otras (Departamento de Investigación y Estadísticas de Mercados Laborales, 2015). El número de patentes de invención registradas al año 2017 fue de 32; el año anterior sumó un total de 48 (Dirección Nacional de Propiedad Industrial, 2018).

Políticas gubernamentales

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado tiene como objeto: evitar el abuso de los operadores económicos que realiza prácticas desleales, para procurar la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios (Asamblea Nacional, 2011).

Poder de negociación de clientes: Alta

Concentración y tamaño de los compradores

Existe una tendencia a la homogeneización de los estilos de vida de la población de modo que, la frecuencia de consumo de varios alimentos empieza a incrementarse (Jaramillo, 2017). Una de las tendencias es el interés por lo “ancestral”, esto hace referencia al rescate de gustos remotos y alimentos nutritivos que han sido rezagados por siglos (Peñaherrera, 2016). Los consumidores, tanto adultos como niños, utilizan la mayonesa en los sándwiches y otros platillos (Cabada, 2017).

Costo de cambio

El segmento de alto poder adquisitivo las distintas marcas de condimentos están disponibles en las principales cadenas de supermercados y la decisión de compra se enfoca en las necesidades, gustos y preferencias. Por otro lado, el

segmento de clase media baja – baja, la decisión de compra se basa en el precio (Consortio Alimec, 2014).

Diferenciación de producto

La persona que compra su producto en Bravado Original solo requiere de 20 minutos para sazonar cualquier plato”; además, una de sus compradoras más frecuentes, Edith Arriaga, asegura que las recetas son de alta calidad, sin preservantes ni colorantes (Moreta, 2017).

Poder de negociación de proveedores: Baja

Concentración y tamaño de los proveedores

El número de empresas dedicadas a la venta al por mayor de frutas, hortalizas y especias suman un total de: 40 empresas (SCVS, 2018). A esto se añaden las pequeñas fruterías, tiendas, mercados mayoristas y otros lugares de expendio de las verduras y especias. Por otro lado, en la industria de fabricación de productos de artículos domésticos de vidrio o cristal: vasos, botellas, jarrones..., las empresas suman un total de 27 (SCVS, 2018).

Costo de cambio

En la industria de alimentos, el poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que, existen varias empresas que se dedican al abastecimiento de productos alimenticios (Saraguro Chang, 2016).

Nivel de rivalidad en la industria: Alta

Ya que el nivel de rivalidad en la industria es el resultado confluyente de todas las fuerzas de Porter, a continuación, se resumen las mismas:

Concentración y Diversidad

En la industria participan 20 empresas y se distribuyen; la mayor concentración se da en las provincias de Guayas (5) y Pichincha (10).

Existe un reto alto para mantener la fidelidad del cliente; ya que, como se menciona en el **nivel de amenaza de nuevos competidores**, no existe una diferenciación de los productos que ofrecen las empresas y existen muchos competidores en el sector de acuerdo al análisis.

Crecimiento del mercado

La tasa de crecimiento de las Ventas Netas Locales (12%) de la industria perteneciente al código CIIU C1079.32 es de 5,52% para el año 2017; mientras que para 2016 fue de -0,002%. Esto refleja un crecimiento alentador en la industria de elaboración de salsas líquidas o en polvo (Saiku SRI, 2018).

Sin embargo, como se explica en el **nivel de amenaza de productos sustitutos**, los clientes potenciales del sector prefieren consumir alimentos fáciles de preparar y consumir; y de acuerdo a lo mencionado en el **poder de negociación de clientes**, sus preferencias se enfocan en lo tradicional y saludable.

Barreras de salida

La empresa Rikocom Alimentos cuenta con maquinaria importada de Estados Unidos, China, Argentina y ollas industriales (marmitas) hechas en Ecuador; entre otras, posee empacadoras y selladoras automáticas. Su producción se estima en 400 toneladas al mes (Calahorrano, 2017). Como se explicó en el **nivel de amenaza de nuevos competidores**, el capital suscrito inicial es alto y representa una barrera para nuevos entrantes. En el mercado existe una cantidad considerable de **proveedores**; por cuanto su **poder de negociación** se reduce, convirtiendo esto en una gran ventaja para los productores de alimentos.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 Normas RTE INEN para maquinaria y etiquetado, regulación de la publicidad, Acuerdo de Producción más Limpia y eficiente	0,10	4	0,40
2 Colombia y Ecuador son parte de la CAN y se favorecen del Acuerdo de Cartagena y del Addendum al Acuerdo de Reconocimiento Mutuo.	0,12	4	0,48
3 Las Ventas Netas Locales (12%) de la industria crecieron considerablemente en 2017, a comparación con el año 2016.	0,16	4	0,64
4 La variación en la participación del PIB para 2017 de la industria manufacturera en Colombia, con respecto al año	0,12	4	0,48

anterior es de 1,94%; mientras que, en 2016, esta variación fue de 0,45%.

AMENAZAS			
1	La mayoría de enfermedades que afectan actualmente a los ecuatorianos son crónicas y están vinculadas al excesivo consumo de sal, azúcar y grasas, junto con el sedentarismo.	0,13	4 0,52
2	Reducción del poder adquisitivo debido a la deflación registrada para el mes de marzo del año 2018 de -0,21%; mientras que, para el año anterior en el mismo periodo la inflación fue 0,96%.	0,12	3 0,36
3	El número de patentes de invención registradas según el IEPI para el año 2017 fue de 32; es decir, 16 menos que el año anterior.	0,16	3 0,48
4	Existe una alta concentración de empresas dedicadas a la elaboración de salsas y productos de la industria.	0,09	2 0,18
TOTAL MATRIZ EFE		1	3,54

2.2. Conclusiones

- El aspecto político es positivo y representativo para el proyecto, ya que en el país se promueven acciones como impulsar a la matriz productiva, regular el poder de mercado para permitir el ingreso de nuevos competidores; además, los reglamentos en la industria fomentan la producción responsable de alimentos y bebidas para favorecer a la reducción de las ENT. Además, los Acuerdos Comerciales como el Acuerdo de Cartagena (CAN) brinda más oportunidades de aprovechar las relaciones comerciales con Colombia.
- En el ámbito económico el factor más representativo es la inflación; esto implica una amenaza para la industria de alimentos y bebidas en general, ya que se reduce el poder adquisitivo de los consumidores.
- El aspecto social, por su parte demuestra que los hábitos de consumo se inclinan más hacia los alimentos procesados y que en los últimos años ha incrementado esta tendencia; a pesar de esto, las personas buscan alimentos con medio o bajo contenido, según el etiquetado del semáforo, de ingredientes perjudiciales para la salud (consumidos en exceso).

- En términos de desarrollo tecnológico, la industria ha visto la necesidad de actualizar la maquinaria que se utiliza en la producción para ser más competitivos y eficientes en el mercado. En el país, esto representa una amenaza para la industria por las barreras comerciales y clasificación arancelaria que existen para el ingreso de este tipo de equipos.
- La rivalidad entre competidores en la industria de alimentos y bebidas es alta y para el proyecto se considera una amenaza; ya que, la concentración de las empresas dedicadas a esta actividad es fuerte; sin embargo, la industria presentó un mejor desempeño en cuanto al nivel de crecimiento del año 2017 frente al 2016.
- La amenaza de productos sustitutos es media, ya que, si bien es cierto, existen varios sustitutos indirectos para las salsas picantes y el factor diferenciador del mismo no es tan fuerte; sin embargo, la propensión del consumidor a cambiar es baja cuando se desarrolla su fidelidad hacia la marca. Aun siendo un producto natural bajo en sal, cumple con la marcada tendencia de los consumidores a la compra de productos fáciles y rápidos de preparar.
- En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, esta fuerza se considera media por las necesidades de capital para entrar en la industria y la ausencia de diferenciación del producto; no obstante, es importante tomar en cuenta este factor como una amenaza ya que en el Ecuador no se ha demostrado una ley fortalecida que defienda las patentes de invención.
- Se considera que el poder de negociación del cliente es alto, y por lo tanto representa una amenaza, ya que, existe una gran cantidad de empresas ofreciendo estos productos en la ciudad de Quito.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo, esto implica una oportunidad; ya que, al existir gran oferta de los insumos y materia prima requerida, su poder en la negociación se reduce.

A través de la matriz EFE se obtuvo una calificación de **3,54** lo que significa que la empresa tiene una gran capacidad de responder a las variables de la industria, si bien es cierto, necesita superar algunos riesgos y efectos negativos del entorno externo como por ejemplo la baja diferenciación de los productos y la disminución del registro de patentes de invención; pero, sobre todo, debe aprovechar de mejor manera las oportunidades como los Acuerdos Comerciales, la tecnología de la agroindustria, las políticas a favor de esta industria como las Normas de productos y maquinaria y la Ley Regulación y Control del Poder de Mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

OPORTUNIDAD DE MERCADO

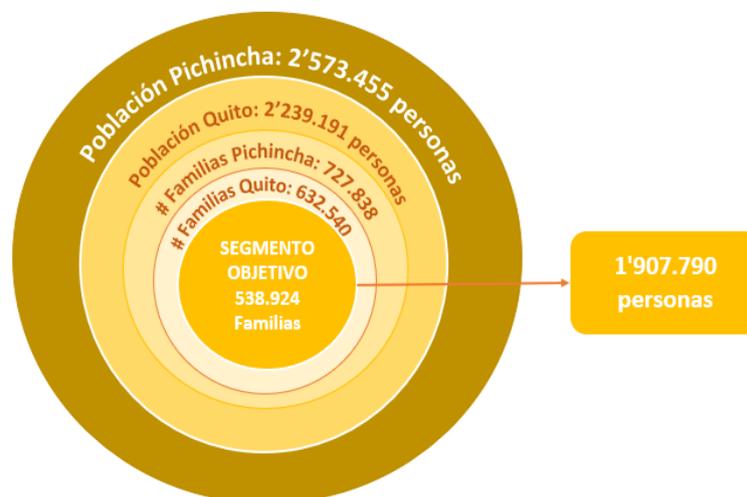


Figura 1. Definición del segmento objetivo

La oportunidad de mercado para la elaboración y comercialización de la salsa picante con zanahoria nace de la tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables, con bajos contenidos de sal, azúcar y grasas debido al alto índice de enfermedades no transmisibles en el país (Díaz, y otros, 2017).

Es importante considerar que el segmento objetivo se constituye por personas residentes en la ciudad de Quito, de estratos socioeconómicos alto, medio-alto, medio, medio-bajo; que suman el 85,2% de la población de la ciudad. (INEC, 2011)

El promedio de integrantes por familia, según el INEC es de 3.54 personas por familia. (INEC, 2010)

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Metodología de investigación

PROBLEMA DE DECISIÓN ADMINISTRATIVA

¿Debería aprovecharse la oportunidad de la demanda de aderezos picantes tradicionales más saludables en la ciudad de Quito?

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Debería producirse y comercializarse una salsa picante con zanahoria, en la ciudad de Quito, por la tendencia de los consumidores hacia los alimentos tradicionales y productos sin conservantes?

OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de aceptación de los consumidores residentes en la ciudad de Quito, durante el tiempo destinado a la investigación, de la salsa picante con zanahoria como un producto tradicional y sin conservantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las tendencias de consumo de las personas y determinar cuáles son los aspectos más relevantes para los consumidores de una salsa picante.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar por un producto que ofrezca características similares a los que consumen actualmente y la disposición que tienen a cambiar por una salsa picante más saludable.
- Fijar el canal óptimo de comercialización para llegar al consumidor.
- Definir los medios de comunicación más adecuados para dar a conocer este producto a los consumidores.

- Identificar las preferencias del consumidor ante posibles promociones u ofertas por la adquisición del producto.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿En qué cantidad consumen ají las personas, hombres y mujeres, entre 18 y 50 años, de ingreso medio-bajo, medio, medio-alto y alto?
2. ¿Qué monto, de sus ingresos, destinan los consumidores potenciales de la salsa picante a la compra de estos aderezos y cuáles son sus preferencias?
3. ¿Qué comida acompañan con este aderezo?
4. ¿Qué tan importante es para el consumidor que un aderezo no tenga conservantes?
5. ¿Cuán abierto es el consumidor a adquirir nuevos productos que se encuentran en el mercado?
6. ¿A qué nivel influye el precio en la compra de aderezos/salsas picantes?
7. ¿Por qué medio acostumbran a conocer/informarse de nuevos productos los consumidores residentes en la ciudad de Quito?

HIPÓTESIS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hipótesis Nula (H₀):

Se afirma que al menos el 40% de las personas en Quito prefieren productos alimenticios más saludables. $\mu \geq 40\%$

Hipótesis Alternativa (H₁):

Se rechaza la afirmación de que al menos el 40% de las personas en Quito prefieren productos alimenticios más saludables. $\mu < 40\%$

HIPÓTESIS DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 4. Formulación de hipótesis

1. H₀: Se afirma que al menos el 60% de las personas entre 18 y 50 años, de ingreso medio-bajo, medio, medio-alto y alto consumen ají o salsas picantes por lo menos 1 vez en la semana. $\mu \geq 60\%$

2. H₀: Se afirma que al menos el 40% de los consumidores prefieren las salsas medio-picantes. $\mu \geq 40\%$

3. H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 40% de los consumidores prefieren las salsas medio-picantes. $\mu < 40\%$

4. Ho: Se afirma que al menos el 50% de los consumidores acompañan especialmente el almuerzo con salsa picante. $\mu \geq 50\%$

5. Ho: Se afirma que al menos el 30% de los consumidores da una alta importancia al bajo consumo de alimentos que contienen conservantes. $\mu \geq 30\%$

6. Ho: Se afirma que el 45% de los consumidores están dispuestos a probar nuevos aderezos/salsas picantes disponibles en el mercado. $\mu \geq 45\%$

7. Ho: Se afirma que al menos el 40% de los consumidores presenta poca elasticidad ante el precio de salsas picantes. $\mu \geq 40\%$

8. Ho: Se afirma que al menos el 75% de los consumidores llega a conocer nuevos productos a través de redes sociales y por publicidad/marketing boca a boca. $\mu \geq 75\%$

El modelo para formulación de hipótesis, al igual que las hipótesis alternativas se encuentran en los anexos 3 y 4 respectivamente.

METODOLOGÍA APLICADA

Análisis cualitativo

La metodología cualitativa aplicada son el *focus group* y las entrevistas realizadas a 4 expertos en el campo.

Análisis cuantitativo

La metodología cuantitativa aplicada son las encuestas realizadas a 50 personas que cumplen con las características del segmento objetivo.

3.1.2 Resultados del análisis cualitativo

3.1.2.1 Focus group

Se realizó durante 52 minutos con la participación de 10 potenciales consumidores de diferentes rangos de edad y condiciones socioeconómicas que cumplieron con las características del segmento objetivo.

3.1.2.1.1. Tabla de codificación

Tabla 5. Resultados obtenidos en el Focus Group

PRODUCTO EN EL MERCADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcas más consumidas: Olé, ají de chochos y ají Supermaxi 2. Los clientes potenciales compran un frasco 1 vez al mes, 3. No es un producto de primera necesidad 4. Acompañan platos típicos con ají y picaditas, en almuerzos 5. Beneficio: El ají ayuda a reforzar el sistema respiratorio 6. Riesgo: El ají no es recomendable para personas con problemas gástricos
CONSUMO DEL PRODUCTO NUEVO SALSA DE AJÍ CON ZANAHORIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y comercialización del producto generaría incentivo al desarrollo de la industria y adaptación al gusto nacional y sentido de pertenencia 2. Algunos de los entrevistados sienten aversión al consumo por ausencia de conservantes; sin embargo, la mayoría piensa que un producto sin conservantes es más saludable. Se adquiere en ocasiones especiales. 3. Los aspectos más importantes para el consumidor: presentación, envase, sabor, publicidad del nuevo producto. 4. Debe tener nivel medio de picante de acuerdo al gusto de los consumidores para incentivar mayor rotación del producto. Duración más corta
PLAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario contratar una fuerza de ventas para promocionar y vender el producto en supermercados y tiendas cercanas 2. Fundamental crear alianzas con supermercados por la seguridad, variedad y disponibilidad del producto en estos puntos de venta
PROMOCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Degustaciones: ferias comerciales, puntos de venta para presentar producto 2. Publicitar mediante redes sociales, transmitir mensaje de buen sabor, calidad y producto sano
REQUISITOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las normas INEN y CODEX para alimentos, permisos y requisitos previos para la producción: infraestructura, maquinaria, materiales
ELABORACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. La formulación del producto debe cumplir con los rangos óptimos de ingredientes y un correcto tratamiento de materias primas e insumos 2. Es factible y fundamental garantizar trazabilidad para materias primas e insumos
RETOS Y LIMITACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La inversión inicial es media 2. Es recomendable posicionar la marca antes de comercializar 3. Las mayores limitaciones son: la restricción de acceso a crédito y la expectativa de vida útil del producto

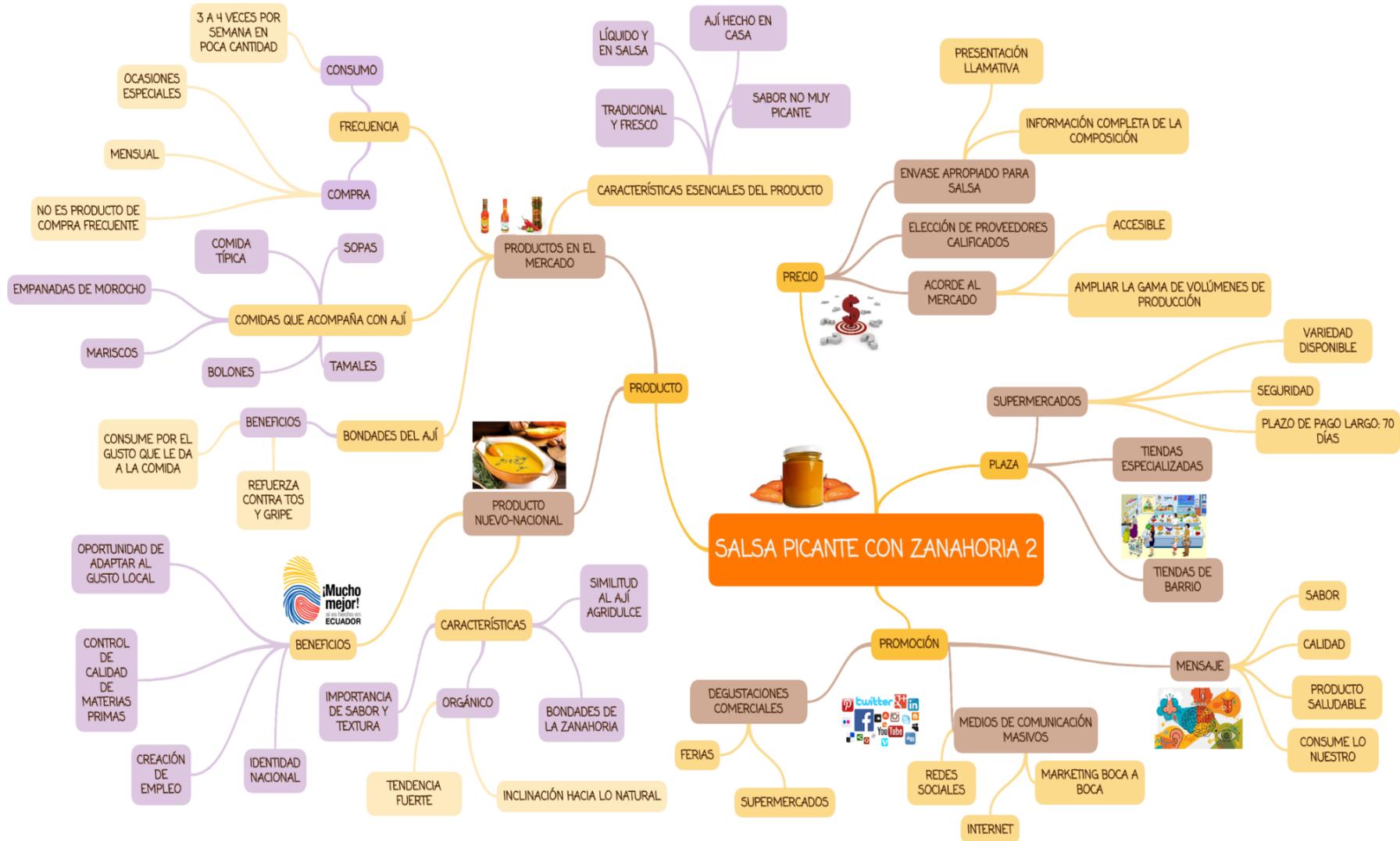


Figura 2. Mapa mental Producto, Precio, Plaza, Promoción



Figura 3. Mapa Mental: Requisitos, Retos, Segmento, Elaboración.

1.1.3 Resultados del análisis cuantitativo

La infografía que se muestra a continuación fue elaborada en base a las respuestas obtenidas de las 50 encuestas realizadas a personas que cumplen con las características del segmento objetivo.



Figura 4. Infografía del análisis cuantitativo

El producto que se elaborará es salsa picante con zanahoria, esto se hará en envases de contenido de 150 gr. a 200 gr., ya que, según la investigación cuantitativa el 72% prefiere un producto con estas características y según el Modelo Van Westendorp, así como por el precio justo que el público en la ciudad de Quito está dispuesto a pagar, está entre \$2 a \$2,8.

Pese a que el 42% de las personas consumen ají casero están dispuestos a probar nuevas salsas picantes. Además, el 42% de quienes acompañan platos fuertes con salsas picantes, consideran que el sabor es el atributo más importante de un alimento. Por otro lado, del total de personas que consumen ají, el 50% lo hace 1 o 2 veces por semana en el almuerzo.

Al 76% de los consumidores le gustaría recibir notificaciones de nuevos productos; de ellos, el 32% se enteran de la existencia de nuevos productos por medio del marketing boca a boca.

El 88% de las personas prefiere comprar personalmente estos productos en supermercados, de los cuales el 36% lo hace por el poder de elección que tiene en estos lugares de compra.

El 54% de personas entre 18 y 28 años compran salsas picantes en el supermercado.

En cuanto al consumo por hogar, en 26% de familias con ingresos superiores a \$1300 se encuentran 2 miembros que consumen ají.

La promoción más llamativa para el 31% que compran 1 frasco de ají al mes es la de cupones de descuento en productos complementarios; seguido por el 24% que prefiere cupones 2 x 1.

3.1.4 Conclusiones de la investigación de mercados.

Para responder al problema de investigación y a las preguntas e hipótesis planteadas al inicio de la investigación de mercados; utilizando el análisis de las etapas cualitativas y cuantitativas, se puede concluir que:

- La mayoría de los consumidores acompañan el almuerzo, al menos una vez a la semana, con salsas medio picantes y consideran que el sabor es el atributo más importante de los alimentos (Anexo 8); la frecuencia de compra se considera un tanto perjudicial, ya que, en su mayoría, el cliente adquiere un frasco cada mes. (Anexo 7).
- Los consumidores están dispuestos a pagar un precio accesible y justo por este producto, entre \$2,00 y \$2,80 (Anexo 5); además, lo consideran más saludable, ya prefieren consumir productos sin conservantes, y la marca ecuatoriana causa en ellos orgullo nacional.
- El canal de distribución más adecuado para este producto es el supermercado, ya que su presencia en este sitio da al consumidor poder de elección al momento de elegir productos de consumo personalmente (Anexo 10).

- El producto se dará a conocer por redes sociales y mediante degustaciones comerciales para llegar a más público que pueda ser testigo de la calidad del producto y comunique su experiencia a los demás (Anexo 9).
- Se ofrecerán promociones de cupones de 2 x 1 y descuentos en productos complementarios por la compra de una salsa picante de ají (Anexo 7).
- Se debe procurar seguir las normas INEN y CODEX para una correcta formulación de la salsa picante; además, el tratamiento que se dará tanto a las materias primas como a los envases garantiza trazabilidad a lo largo de la cadena de suministro, para que, de este modo, las personas se sientan más seguras al momento de consumir el nuevo producto.
- Por lo tanto, **SÍ** debería producirse y comercializarse una salsa picante con zanahoria, en la ciudad de Quito, por la tendencia de los consumidores hacia los alimentos tradicionales y productos sin conservantes; tomando en cuenta todos los aspectos mencionados en el análisis del cliente, como la frecuencia de consumo, la inclinación por adquirir productos más sanos, el hecho de que el potencial cliente considera que el precio del producto es justo y accesible. Por otro lado, aprovechar la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos, normas previas al funcionamiento y producción de la salsa de ají y mitigar las limitaciones que presenta el proyecto; pero, sobre todo, considerando las características fundamentales del segmento objetivo de este proyecto que lo constituyen las personas de distintos niveles socioeconómicos, diferentes rangos de edad, ubicadas en la ciudad de Quito.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después de haber realizado el análisis de entornos de la industria y a su vez la investigación de mercados, se pueden contrastar los datos obtenidos, lo que lleva a determinar que existe una gran oportunidad de negocio para el proyecto de elaboración y comercialización de una salsa picante con zanahoria, con envase importado, en la ciudad de Quito.

Los resultados de la investigación demuestran que este proyecto es viable por los motivos que se expresan en este capítulo.

Dado que uno de los componentes para la elaboración de la salsa de ají es importado, se pueden aprovechar los acuerdos comerciales con los que ha establecido el Ecuador con su país vecino Colombia y mantener costos bajos, a la vez que se fortalecen las respectivas relaciones comerciales.

El precio que se ofrece a los consumidores potenciales es considerado como justo y accesible; por lo tanto, esto representa una oportunidad, ya que, han aceptado probar nuevos productos y consumir los mismos de forma continua, si este satisface sus necesidades desde un inicio; incluso aquellas necesidades de las que no son conscientes aún.

En su mayoría, los consumidores de estos productos prefieren las salsas con un grado no muy elevado de picante, y que se asemeje más a lo natural, casero y tradicional. Esto implica un factor clave, y, conforme al proyecto es considerado como una oportunidad porque a través de este producto lo que se pretende es satisfacer la necesidad de consumir alimentos acompañados de una salsa picante que no contenga conservantes, que brinde seguridad al consumirla y que se adapte a los gustos del segmento objetivo.

Es importante considerar que para plantear la oportunidad de negocio para este proyecto se deben evaluar tanto la curva de valor de la industria como de la nueva empresa; para elaborar el cuadro estratégico que se muestra a continuación, se tomaron en cuenta las características más relevantes para realizar una comparación de la nueva empresa con respecto a las acciones que ya se están tomando en la industria de bebidas y alimentos. Y posteriormente se citan las acciones que creará la empresa, que no han sido puestas en práctica aún por la industria.

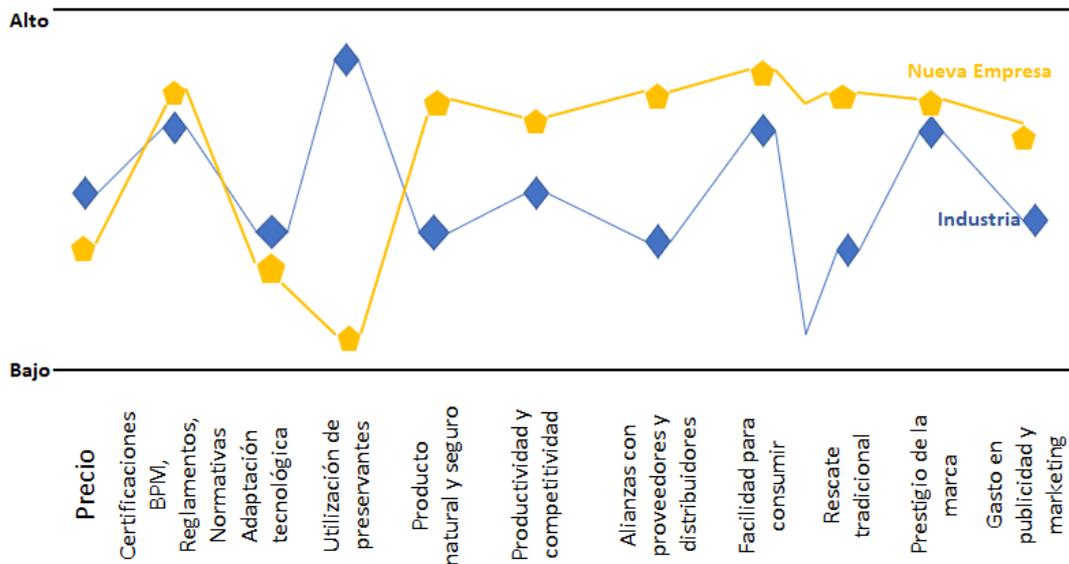


Figura 5. Cuadro estratégico

La industria ofrece a los clientes un precio de nivel medio; sin embargo, la empresa planea ofrecer un precio inicial por debajo del nivel de precios de la industria para ofrecer una mayor capacidad de adquisición para los consumidores. En cuanto a las certificaciones y reglamentos que se deben cumplir en la industria, la empresa adecuará sus instalaciones y procesos para obtener certificaciones de calidad y buen funcionamiento; y así ofrecer un valor añadido al cliente por la seguridad que estos reconocimientos brindan, además de la facilidad de consumo que se busca incrementar con el producto. Con respecto a la adaptación tecnológica, la industria emplea la maquinaria suficiente para la producción que realiza, incluso aquellos equipos sofisticados que representan una inversión innecesaria para la empresa; no obstante, la empresa plantea adquirir únicamente la maquinaria suficiente de modo que los procesos se vuelvan más productivos, al igual que el personal capacitado para el uso de estos, sin necesidad de incurrir en una inversión mucho mayor. Uno de los objetivos del proyecto, es también eliminar la utilización de preservantes en las salsas picantes y promover el rescate tradicional que no se ha visto muy priorizado en la industria, esto puede aumentar la necesidad de agregar materia prima en mayor cantidad a la formulación de la salsa, pero representa mayor utilidad y valor para el consumidor.

Se constituirán alianzas tanto con los proveedores como con los distribuidores que permitirán forjar relaciones comerciales a largo plazo con los actores que son parte fundamental de la cadena de valor de la compañía, de tal manera que, a la vez que se incrementan estas relaciones, también lo haga el prestigio de la marca y se cree la oferta de salsa picante con zanahoria con productos complementarios.

Por otro lado, la publicidad y marketing representan un elemento clave para la introducción y conocimiento de un nuevo producto en el mercado, es por esto que esta variable representa un incremento de inversión para la nueva empresa frente a lo que se ha invertido en la industria.

La matriz de las cuatro acciones expone todos los elementos considerados en el cuadro estratégico para proponer la curva de valor de la nueva empresa dedicada a la elaboración de una salsa picante con zanahoria en la industria de alimentos y bebidas.

Eliminar		Incrementar	
- Utilización de preservantes		- Certificaciones BPM	
 Reducir		- Producto natural y seguro	
- Precio		- Productividad y competitividad	
- Adaptación tecnológica		- Alianzas con proveedores y distribuidores	
Crear		- Facilidad para consumir	
- Comercialización con productos complementarios		- Rescate tradicional	
- Identidad nacional		- Prestigio de la marca	
- Degustaciones comerciales y buzón de sugerencias		- Gasto en publicidad y marketing	

Figura 6. Matriz de las cuatro acciones

Por los datos citados anteriormente tras la investigación de mercados y el análisis del entorno y de la industria, se debe aprovechar que existen muchos negocios en la industria de alimentos y bebidas denominados por Chan Kim y Mauborgne como **colonos**, es decir, imitativos que adoptan una forma básica y una trayectoria de bajo crecimiento; la empresa ingresará a la industria como **pionera** ofreciendo un valor sin precedentes que corresponde a la eliminación de conservantes para la salsa de ají con zanahoria, para convertirse en fuente de

ingreso rentable con un gran potencial de crecimiento y expansión futura. (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Los usuarios de las salsas picantes adquieren estos productos para su consumo frecuente por el toque especial que da el picante a la comida; además, buscan rescatar las tradiciones porque este es un factor muy relevante para ellos. Por lo tanto, la empresa aprovechará la **oportunidad de negocio** que consiste en brindar al cliente no únicamente un producto con concepto tradicional, sino también saludable, que le cause sentido de pertenencia por ser un producto hecho en Ecuador que ofrece un sabor más propio y adaptado al gusto nacional. Además, un producto que pueda ser acompañado con otros que lo complementen ofertados junto con la salsa picante de zanahoria y dar la oportunidad al cliente de informarse acerca de los beneficios de la salsa y aportar con sugerencias respecto a la composición de esta.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general para el proyecto es la de **enfoque**, que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en este caso determinado geográficamente, para brindar una mejor atención y reducir conjuntamente los costos sirviendo a un mercado meta más reducido y específico.

5.1.1 Mercado objetivo

Para definir la estrategia genérica de Porter es importante saber el tamaño real del mercado objetivo al que se desea llegar. En el caso del plan de negocio para la elaboración y comercialización de una salsa picante con zanahoria en la ciudad de Quito, se ha considerado las administraciones zonales Manuela Saénz y Eugenio Espejo; ya que estas constituyen sectores de la ciudad ubicados en el centro y norte de Quito.

Tabla 6. Definición del mercado objetivo

Administración Zonal	Habitantes	20-64 años	Habitantes	Estrato socioeconómico	Habitantes Alto, Medio-alto, Medio, Medio-bajo	Promedio por hogar	Familias
Manuela Saenz	422242	57,22%	241606	85,20%	205848	3,54	728701
Eugenio Espejo	217509	60,30%	131157		111745		395577

El mercado objetivo suma un total de 89.715 familias entre las administraciones zonales Manuela Sáenz y Eugenio Espejo, considerando la segmentación por edad, estrato socioeconómico y promedio de personas por hogar según las estadísticas del censo 2010 realizado por el INEC.

5.1.2 Propuesta de valor

Ofrecer al cliente un producto orgánico por la ausencia de conservantes químicos, saludable, duradero y accesible. Fomentar la tradición y consumo de productos nacionales e inspirar a los consumidores a acompañar los alimentos con una salsa adaptada a su gusto, preservando la industria nacional, promoviendo el consumo de productos ecuatorianos y brindando completa seguridad y trazabilidad durante todo el proceso. A continuación, se exponen todos los elementos analizados para la propuesta de valor.

Tabla 7. Modelo de negocio: Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	
RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR - Proveedores de materia prima - Proveedores de envases ALIANZAS ESTRATÉGICAS - Supermercados	INFRAESTRUCTURA - Financiamiento - Gestiones legales - Planificación estratégica TALENTO HUMANO - Reclutamiento - Selección - Capacitación - Remuneración - Evaluación y retroalimentación DESARROLLO Y TECNOLOGÍA - Mantenimiento de maquinaria - Documentación de procesos - Desarrollo e innovación de producto ABASTECIMIENTO - Negociación con proveedores - Importación de envases - Compras locales de materia prima	LOGÍSTICA DE ENTRADA - Recepción de materia prima e insumos - Control de calidad - Pago a proveedores OPERACIONES - Tratamiento de materias primas - Elaboración de la salsa - Envasado y etiquetado LOGÍSTICA DE SALIDA - Control previo a la distribución - Distribución a Supermaxi MARKETING Y VENTAS - Publicidad en redes sociales - Degustaciones - Promociones SERVICIO POST-VENTA - Buzón de recomendaciones - Atención al cliente (Whatsapp)
RECURSOS CLAVE	ESTRUCTURA DE COSTOS	
HUMANOS - Fuerza de ventas - Personal de servicio al cliente FÍSICOS - Instalaciones adecuadas - Licuadoras y marmitas INTELECTUALES - Software para inventario - Patente de invención - Manual de procesos ECONÓMICOS - Capital de trabajo - Préstamo - Capital propio	RECURSO CLAVE MÁS COSTOSO - Maquinaria para la elaboración de la salsa - Adecuar las instalaciones - Mantenimiento de maquinaria - Capacitaciones - Rubros referentes al préstamo	ACTIVIDAD CLAVE MÁS COSTOSA - Importación de envases - Remuneración de la fuerza de ventas

PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	
Ofrecer al cliente un producto orgánico por la ausencia de conservantes químicos, saludable, duradero y accesible. Fomentar la tradición y consumo de productos nacionales e inspirar a los consumidores a acompañar los alimentos con una salsa adaptada a su gusto, preservando la industria nacional, promoviendo el consumo de productos ecuatorianos y brindando completa seguridad y trazabilidad durante todo el proceso.	Por correo electrónico y creación de una comunidad de la marca en línea	Familias de la ciudad de Quito, de las Administraciones Zonales Manuela Saenz y Eugenio Espejo, de los estratos económicos alto, medio-alto, medio y medio-bajo	
	CANALES		
	FASE 1: INFORMACIÓN		
	Damos a conocer los productos mediante redes sociales y marketing boca a boca		
	FASE 2: EVALUACIÓN		
	Degustaciones comerciales y buzón de recomendaciones		
	FASE 3: COMPRA		
	- Supermercados		
	- Pedidos on-line		
	FASE 4: ENTREGA		
	- Compra personalmente		
	- Entrega a domicilio		
	FASE 5: POST-VENTA		
	Atención al cliente (correo electrónico)		
FUENTE DE INGRESOS			
Venta de salsa picante con zanahoria			

Medios de pago

Efectivo, tarjeta de crédito en supermercados
 Tarjeta de crédito para compras on-line

Prestación de instalaciones y maquinaria para elaboración de productos durante las horas no utilizadas

5.1.2.1 Estrategia de diferenciación

Existen varias alternativas de aderezos y salsas; sin embargo, la salsa de ají con zanahoria que ofrece la empresa, se diferencia por proporcionar un producto carente de conservantes y por ende más sano, pensando en el consumidor y su salud. Para los nuevos competidores resulta un tanto complicado ingresar a la industria entregando este mismo elemento diferenciador; ya que, es necesario invertir tiempo y dinero para lograr una excelente y minuciosa combinación de ingredientes entre sano y seguro.

5.1.2.2 Estrategia de posicionamiento



Figura 7. Posibles propuestas de valor. (Kotler & Armstrong, 2013)

La estrategia de posicionamiento que la empresa propone usar es **más por lo mismo**, esta estrategia permite atacar el posicionamiento de los competidores ofreciendo calidad comparable o incluso mejorar los beneficios del producto a un precio similar al de la competencia (Kotler & Armstrong, 2013). En este caso, se obtuvo mediante el análisis de Van Westendorp el precio que las personas estarían dispuestas a pagar que es de \$2,80; esto va acorde con la estrategia de posicionamiento, ya que, las empresas de la competencia ofrecen salsas picantes por un precio aproximado de \$2,80-\$3. El valor agregado que tiene la salsa picante con zanahoria consiste en ofrecer una tradición a través de un producto saludable, de consistencia pura y buen sabor.

5.1.2.3 Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 8. Matriz Producto/Mercado

Mediante la matriz de Ansoff, conocida también como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, se puede determinar la estrategia de crecimiento para la empresa que desea vender una salsa picante con zanahoria. En este caso, ya que el producto es nuevo y se desarrolla por las necesidades observadas en un mercado tradicional, la estrategia de crecimiento se dirige al **desarrollo de productos**. Como parte de esta estrategia, la empresa desea crear nuevos productos destinados a los mercados actuales. (Gallardo Hernández, 2012)

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El ají es un acompañante que para la mayoría de los ecuatorianos no puede faltar a la hora de consumir cualquier tipo de alimentos. Además, hay quienes prefieren adquirir productos más saludables, que tengan buen sabor, pero conserven su esencia natural.

5.2.1.1 Atributos

La salsa picante con zanahoria PIKIZANO es un producto enfocado a satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores de que presenten los intereses mencionados anteriormente. Dicho esto, un producto orgánico como el que ofrece la empresa PRORGANIC ALIMENTOS, proporciona al consumidor un sabor único, seguridad y trazabilidad de los ingredientes, y, ante todo, sentido de pertenencia por las consideraciones en la composición de acuerdo con el gusto del consumidor nacional.

Adicionalmente, el propósito de este producto es trabajar conjuntamente con pequeños proveedores de la ciudad, brindándoles oportunidad de crecimiento económico; y a su vez, promover la participación de varios actores que conforman esta industria.

Estrategia de producto

Desarrollar un producto nuevo; es decir, modificar un producto existente, convertir el ají tradicional en una salsa picante adaptada al gusto nacional y brindar un aporte nutricional significativo, ya que la salsa picante contiene zanahoria, de esta manera se **añaden características de mayor interés para el consumidor**; es el caso de la preferencia hacia productos más sanos. (Gallardo Hernández, 2012)

5.2.1.2 Branding

“Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que identifican al fabricante del producto, ..., la marca es vista por el consumidor como una parte importante del producto y el branding puede añadir valor a la compra” (Kotler & Armstrong, 2013). Para posicionar la marca y diferenciarse de la competencia, hay que lograr que el consumidor se sienta

familiarizado con la misma es muy importante que la empresa demuestre su identidad y lo que significa el producto que ofrece.

5.2.1.2.1 Nombre de la empresa y significado

Razón social: PRORGANIC ALIMENTOS



Figura 9. Logo de la empresa PRORGANIC ALIMENTOS

Ubicación: Norte de Quito; **Nombre del producto:** PIKIZANO

Slogan: Como hecho en casa; representa un sabor más familiar, como haberlo preparado uno mismo.

Atributos de la marca:

Los colores representan: **Amarillo:** Energía, felicidad, fuerza; **Rojo:** Estimulación, pasión, peligro; **Marrón:** Sofisticación, nostalgia; **Verde:** Salud, ecológico; **Naranja:** Entusiasmo, exaltación, buen sabor (Heller, 2010)

Las figuras representan:

- **Ají:** Forma parte del contenido de la salsa picante, tiene efectos anticancerosos, antimicrobianos, antiinflamatorios, actúa como expectorante, antioxidante, favorece problemas de cicatrización, etc. (FoodLovers, 2017)
- **Zanahoria:** Forma parte del contenido de la salsa picante, representa salud; entre otros beneficios, es rica en potasio, fósforo y flúor, es diurético y buena para la vista. (TORRES MENÁRGUEZ, 2016)
- **100% orgánico:** Creado para satisfacer la necesidad de comer productos sanos, naturales que ofrezcan seguridad.
- **PIKIZANO:** El nombre expresa por un lado la idea de un producto no tan picante (Piki); y a su vez (Zano) da la sensación de natural y saludable.



Figura 10. Logo del producto PIKIZANO

Envase

Es ideal usar un envase de vidrio; ya que este, conserva el sabor del producto y también permite brindar mayor vida útil de la salsa picante. Por otro lado, tiene el beneficio de ser eco-amigable porque cumple con las 3R; y de acuerdo a las observaciones realizadas en diferentes puntos de venta, en el mercado al momento no se encuentran envases similares y la idea es llamar la atención de los consumidores, dándoles un valor agregado y diferenciación por la cuchara de madera propia de la salsa picante. A continuación, se detallan las características del envase de vidrio importado de Cali por su bajo costo de personalización y reducción de costos logísticos en general.

Tabla 8. Características del envase

ENVASE DE VIDRIO	CARACTERÍSTICAS	
	Presentación: Caja de 20 unidades	Nombre: Envase de vidrio para conserva
	Color: Transparente con etiquetado	Capacidad: 245 ml.
	Tapa: Twist-off 57mm color naranja	Peso: 124 gr.
	Costo por envase: \$0,75	Altura: 109,9 mm
	Valor Caja: \$15,00	Diámetro: 59,6 mm

Por otro lado, existen varios aspectos que se deben considerar al momento de importar productos; en este caso, la tabla que se presenta más abajo, detalla tanto el INCOTERM negociado (CIP) como los gastos de desaduanización, seguro y transporte:

Tabla 9. Costeo del envase importado

INCOTERM	ENVASE	
	CONCEPTO	VALOR
	MERCANCÍA Y MOVILIZACIÓN	
FCA	VALOR DE LA MERCANCÍA	\$1.900,00
	TRANSPORTE TERRESTRE (\$0,84/kg) +ESTIBA	\$924,96
CPT	MERCANCÍA+TRANSPORTE	\$2.824,96
	SEGURO (0,90% CPT)	\$25,42
CIP	MERCANCÍA+TRANSPORTE+SEGURO (VA)	\$2.850,38
	COSTO UNITARIO ANTES DE NACIONALIZACIÓN	\$0,57
	NACIONALIZACIÓN	
	ARANCEL AD-VALOREM	EXENTO
	FODINFA (0,5%)	\$14,25
	IVA (12%)	\$343,76
	AGENTE DE ADUANA	\$246,40
	VALOR TOTAL DESPUÉS DE NACIONALIZACIÓN	\$3.454,79
	TRANSPORTE NACIONAL (TULCÁN-QUITO)	\$300,00
	VALOR UNITARIO TOTAL	\$ 0,75

5.2.1.3 Empaque

Para fines de distribución segura del producto se utilizará una caja que contiene 20 frascos de ají de 200 gr. Las medidas de la caja son:

Alto: 22.5 cm; Ancho: 12.5 cm; Largo: 61 cm. En un principio se pide al proveedor un total de 300 cajas para la distribución; por lo que, cada una tiene un costo de \$0.65.

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado nacional para distribución de alimentos debe cumplir con el reglamento sanitario que estableció la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano. Además, para poder comercializar la salsa picante con zanahoria, se exige que la etiqueta del producto contenga la semaforización del contenido de ingredientes como azúcar, sal y grasa; y, por otro lado, la tabla nutricional indicando los valores de cada componente. (Ministerio de Salud Pública, 2017)

Tomando en cuenta todas estas consideraciones, la etiqueta para cada envase tiene un costo de \$0,06.

Información Nutricional	
Porción 1 ají pequeño (200g)	
Cantidad por porción	
Calorías	Calorías de grasa
33	3
% Valor diario*	
Grasa Total 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 5mg	0%
Potasio 257 mg	8%
Carbohidratos totales 7.5g	3%
Fibra Dietética 2.8g	11%
Azúcares 4g	
Proteína 1.5g	3%
Vitamina A	12%
Vitamina C	50%
Calcio	2%
Hierro	3%

*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2.000 calorías, según CODEX Alimentarios.

Figura 11. Etiqueta del producto PIKIZANO

5.2.1.5 Soporte

La empresa contará con un número telefónico dedicado a dar atención al cliente, para las dudas, sugerencias y aclaraciones sobre el producto. Además, se ha colocado el correo electrónico y la página web de PRORGANIC ALIMENTOS. Esto con la finalidad de ahorrar costos y atender a los consumidores por medio de redes sociales que es lo más práctico para ellos, según los resultados del

análisis del cliente. La línea de telefonía móvil con la operadora Claro tiene un costo de \$28,95.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

El costo de producción por cada envase de salsa picante con zanahoria es de \$2,17; este valor incluye la materia prima directa e indirecta y el margen de ganancia del intermediario, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Costo de venta del producto

Producción de un envase de salsa picante con zanahoria					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg. x unidad)</i>	<i>Costo Unitario (Kg. ó unidades)</i>	<i>Cant. unidades por paquete</i>	<i>Cantidad de Kg. x paquete</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Zanahoria (1kg)	0,100	\$ 0,07	1	0,10	\$ 0,01
Ají (150g)	0,035	\$ 0,71	1	0,04	\$ 0,02
Sal (2kg)	0,005	\$ 0,69	1	0,01	\$ 0,00
Agua (1litro)	0,047	\$ 0,18	1	0,05	\$ 0,01
Perejil (100g)	0,150	\$ 0,06	1	0,15	\$ 0,01
Ajo(gramos)	0,500	\$ 0,03	1	0,50	\$ 0,02
Aceite de oliva (1litro)	0,015	\$ 0,13	1	0,02	\$ 0,0020
Materia prima indirecta					
Etiqueta		\$ 0,06	1	0,06	\$ 0,06
Envase importado	-	\$ 0,75	1	-	\$ 0,75
Cajas para 20 unidades	20	\$ 0,65	1	-	\$ 0,65
Otros gastos		\$ 0,05	1	0,05	\$ 0,05
Total materia prima directa+materia prima indirecta+otros gastos					\$ 1,58
Margen del distribuidor (15% x envase)					\$ 0,42
COSTO UNITARIO TOTAL					\$ 2,00

Según el Ing. Christian Báez, gerente general de Chiliflame S.L., el margen de ganancia que obtiene al vender sus productos es alrededor de \$0.75; mientras que, para la Ing. Mélida Ávila la utilidad por unidad es de \$1.05. De acuerdo a su clasificación, estas empresas pertenecen a la industria de alimentos y bebidas, por lo que el promedio de ganancia se encuentra alrededor de \$0.90.

Según el análisis del cliente el precio que se propone al público es de \$2,80; es decir, dentro del mismo se incluye tanto el margen de ganancia del distribuidor como el de la empresa. Comparado con la competencia, el precio que ofrece PRORGANIC ALIMENTOS es relativamente competitivo; ya que, el gramo por producto tiene un precio de \$0,01, mientras que el precio del producto de los competidores es de \$0,02 por gramo, como se explica en el análisis PORTER.

5.2.2.2 Estrategia de precios

De acuerdo con Kotler y Armstrong: "Si la empresa se enfrenta a una multitud de competidores más pequeños que cobran altos precios relativos al valor que

ofrecen, podría cobrar precios más bajos para sacar a los competidores más débiles del mercado” (Armstrong & Kotler, 2013). Por lo tanto, la estrategia de precios del producto PIKIZANO, se basa en costos en un principio; ya que, darse a conocer en un mercado en el que la competencia es alta resulta más eficiente si se empieza con precios reducidos.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se implementará la estrategia de **diferenciación de la competencia con precios inferiores**; es decir, “estimular la demanda de segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio, ..., se puede bajar el precio sabiendo que los costes variables de los competidores son superiores y no pueden reaccionar rápidamente, sin perjudicar su rentabilidad” (Águeda Talaya, y otros, 2008)

La empresa propone iniciar con un precio menor al que ofrece la competencia; al ser bajo el precio de introducción se logrará atraer la atención de los consumidores que se enfocan tanto en el precio como en la calidad. El precio de introducción es de \$2,80 por un contenido de 200gr.; que, de acuerdo al análisis del cliente, es un precio que pagaría por probar un producto nuevo en el mercado.

El margen del distribuidor constituye un 15% del precio por envase; por otro lado, el margen de ganancia para la empresa es de 23% por envase, lo que se encuentra un tanto más elevado en relación al margen operacional de la industria.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

“Cuando el consumidor no puede juzgar el producto por su calidad porque carece de información o habilidad, el precio se convierte en una señal de calidad importante” (Armstrong & Kotler, 2013)

En la etapa de crecimiento del producto, la empresa requiere ajustar el precio y lo hará basándose en la **fijación psicológica de precios** mediante la **relación precio calidad**; ya que, lo que se busca es aumentar el precio del producto posicionándolo en la mente del consumidor como saludable, orgánico, de calidad y único.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La distribución de la salsa picante con zanahoria se realizará con ayuda de Supermercados La Favorita, nombre comercial: Supermaxi; ya que, se puede llegar al público objetivo de mejor manera porque la mayoría de los potenciales consumidores adquiere este tipo de productos junto con las compras de casa. Mencionado esto, la estrategia de distribución se basa en el **canal indirecto selectivo**; ya que Supermaxi se constituye como una empresa de prestigio y calidad a la que los consumidores del segmento objetivo acuden con mucha frecuencia. Por este motivo, se formará una alianza comercial con Supermaxi que como distribuidor recibe el 15% como margen de distribución; este margen ofrece colocar el producto en el nivel medio o nivel de las manos, y exhibición horizontal, en la misma fila (Encalada, 2018). Este canal es el más adecuado; ya que ofrece un plazo de pago de 30 días, que, comparado con otros, es más conveniente para tener mayor liquidez como empresa y un índice alto de rotación del producto.

5.2.3.2 Puntos de venta

Como se mencionó en el punto anterior, se establecerá una alianza comercial con Supermaxi. Los términos de pago se establecen según lo explicado a continuación:

Tabla 11. Información del distribuidor

Forma de pago	Contado	0%
	Crédito (30 días)	100%
Margen de contribución	20%	
Puntos de venta	Establecimientos de Supermaxi ubicados en la Administración Zonal Eugenio Espejo y Manuela Sáenz	

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución es indirecto ya que Supermaxi se encargará de llegar al cliente final por medio de sus establecimientos de venta. En este caso se ha realizado una estructura gráfica para demostrar la distribución desde la producción hasta llegar al cliente final.



Figura 12. Secuencia del canal de distribución

5.2.3.4 Tipos de canal

El tipo de canal es selectivo; es decir, la distribución se realizará con ayuda de intermediarios; en este caso, Supermaxi. Por otro lado, para llegar al segmento objetivo, se darán a conocer los productos y sus beneficios por medio de la página web de la empresa, redes sociales, campañas publicitarias y degustaciones comerciales.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Dado que la empresa dedicará sus esfuerzos a satisfacer la necesidad del segmento objetivo, llegando a los consumidores por medio de supermercados, la estrategia que se implementará es **Pull**, para lograr que las personas que conforman el segmento objetivo propuesto para el presente proyecto, se estructura el mix de marketing de la siguiente manera:

5.2.4.2 Publicidad

Las campañas en Redes Sociales son la estrategia principal que adoptará la empresa para introducir el producto y explicar sus componentes y beneficios; dado que Facebook es la red social más concurrida, la inversión en una campaña publicitaria será de \$150 mensuales.

Por otro lado, la empresa creará una página web dedicada promocionar la salsa picante y a solucionar inquietudes de los consumidores que se comuniquen con servicio al cliente de Prorganic Alimentos. Esto implica una inversión inicial de \$650 por concepto de creación y genera un costo mensual de \$120 por mantenimiento.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Para la etapa de introducción del producto se ha optado por la promoción de productos complementarios para que los consumidores puedan probar la salsa picante acompañada de snacks que usualmente comen.

Posteriormente, cada cierto tiempo, se ofrecerán promociones de descuentos por la compra de otros productos y cupones de 2 x 1 en la salsa picante con zanahoria.

5.2.4.4 Relaciones públicas

El evento de lanzamiento del producto y la marca como tal se realizará en el parque La Carolina, por su alta concurrencia de personas los fines de semana. Con la presencia del Dr. Marco Albuja, quien podrá explicar los beneficios de consumir productos orgánicos y saludables, se dará a conocer la salsa picante con zanahoria "PIKIZANO", esto implicará un costo de \$1500 en un horario de 10:00 am hasta 12:00 pm. Esta inversión incluye alquiler de tarima, equipo de sonido, sillas, material P.O.P, presencia de medios de comunicación y degustaciones del producto.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

En cuanto a las negociaciones con distribuidores, el gerente general será el encargado de representar a la empresa tras la firma del contrato inicial; esto con la finalidad de afianzar relaciones con puntos de venta y tener una comunicación más eficiente.

5.2.4.6 Marketing directo

Para los clientes es de suma importancia probar el nuevo producto mediante degustaciones comerciales; para esto la empresa contará con promotores de la marca y producto en varios supermercados con un costo de \$10/hora.

5.2.4.7. Cuadro resumen de los costos de promoción

Tabla 12. Costeo de promoción

Concepto	Costo	Inversión
Campaña Facebook	\$120 mensual	N/A
Página web de la empresa	\$110 mensual	\$450 creación
Evento de lanzamiento	N/A	\$1500
Degustaciones comerciales	\$10/hora (3 primeros meses)	N/A

6.PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

PRORGANIC ALIMENTOS es una empresa, ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos orgánicos, que contienen ingredientes e insumos garantizados y ofrecen completa trazabilidad durante todo el proceso productivo para asegurar la calidad de los productos y promover el crecimiento tanto interno como externo de la empresa.

Visión

Ser una empresa reconocida en el año 2023 por brindar productos orgánico-sustentables y de alta calidad, con una participación de mercado del 30% a nivel nacional, adaptados a las necesidades de los consumidores y a sus gustos, procurando mejorar continuamente en términos de productividad, rendimiento y rentabilidad.

Objetivos de la organización

1. La empresa busca incrementar el margen de utilidad de la salsa picante con zanahoria en un 35% a largo plazo; mientras que, para el mediano plazo se proyecta lograr un 4%. Como se puede observar en la tabla 44 del anexo 15, la proyección se realizó en base a las ventas y utilidades presentadas en los estados financieros.
2. Para la perspectiva del cliente se plantea incrementar la tasa de retención en 28% a mediano plazo; entretanto, para largo plazo se proyecta el 62% de retención. En la tabla 45 del anexo 15 se presenta el cálculo del objetivo en base al indicador de retención de clientes, el mismo se realizó en base a los ingresos.
3. Para el proceso interno, el objetivo es incrementar el porcentaje de producción destinada a la venta en un 92% a mediano plazo y 99% a largo plazo. La información para calcular el mismo se obtiene en los reportes de producción y ventas; en la tabla 46 del anexo 15 se encuentra el indicador para este objetivo.

4. De acuerdo al reporte operativo del INEC, en el 2016 se obtuvo un índice de rotación del personal operativo de 4% con frecuencia de medición trimestral; esto quiere decir que al año este índice es de 16%. (INEC, 2016) El objetivo de formación y crecimiento de la empresa requiere reducir la rotación de personal a 14% en el mediano plazo y 6% a largo plazo. En el anexo 15, la tabla 47 contiene información del indicador y recurso empleados para plantear este objetivo.

6.2 Estructura Organizacional

Estructura legal

PRORGANIC ALIMENTOS se constituye legalmente como una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada bajo las especificaciones propuestas por la SCVS; en la cual se especifica que la misma solo puede tener un titular o gerente propietario (Salgado Valdez, 2015). Además, es una microempresa productiva; es decir, la cantidad de empleados contratados no exceden 15 personas (Flores, 2018).

Para constituir la empresa se deben cumplir los siguientes pasos:

1. Solicitar la matrícula de comercio que contiene información de capital a suscribir, giro de negocio y si ejercerá por mayor o menor, lugar del establecimiento, nombre o razón social, modelo de firmas que se usará.
2. Inscribirla en el Registro Mercantil
3. Con la inscripción se debe tramitar el RUC en el SRI
4. Obtención de facturas autorizadas y formularios de IVA en el SRI
5. Inscripción como patrono en el IESS para pago de sueldos y salarios
6. Permisos municipales: Patente, cuerpo de bomberos (Vieira, 2016)

Empresas como Sabores de mi tierra y Chiliflame S.L, que forman parte de la competencia directa, tienen una estructura organizacional similar; ya que, son pequeños emprendimientos cuyos segmentos de mercado y tamaño de empresa se asemejan al de PRORGANIC ALIMENTOS.

Diseño organizacional: Tipo de estructura

Según la definición: “Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a

realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, entre otras” (ESAN, 2017), el tipo de estructura organizacional más adecuado para PRORGANIC ALIMENTOS es el funcional que se conoce también como lineal o jerárquico.

Diseño organizacional: Organigrama

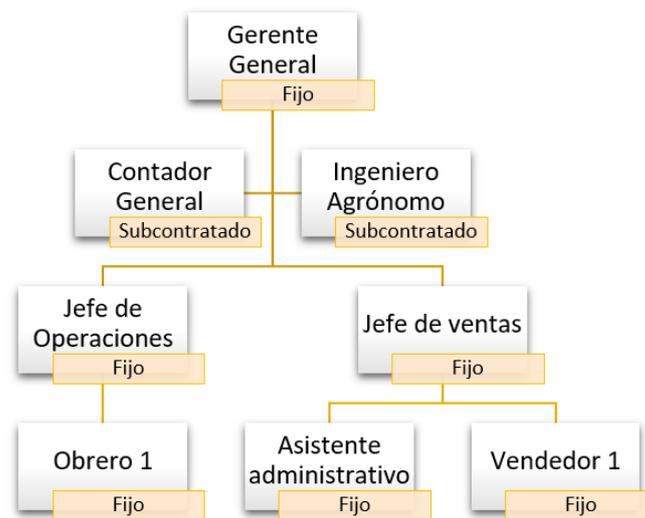


Figura 13. Estructura organizacional de la empresa

Cadena de valor

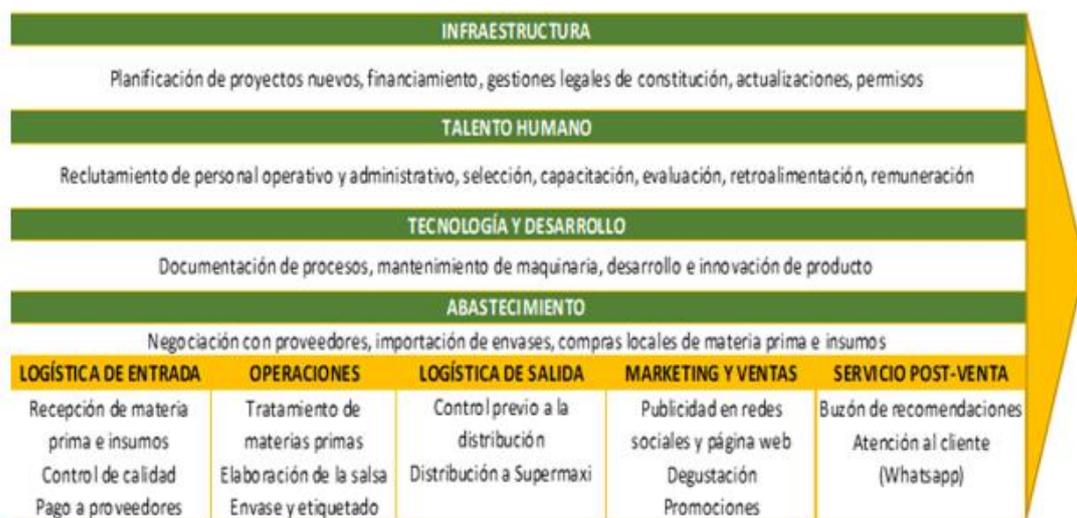


Figura 14. Cadena de valor de la empresa

La cadena de valor refleja todos los procesos, primarios y secundarios; es decir, las actividades clave identificadas en el Modelo Canvas del negocio.

Para este proyecto, las actividades más importantes y principales generadoras de valor para el producto se encuentran en la elaboración del mismo (**fase de**

operaciones), al igual que en la fase de **marketing y ventas, atención al cliente y buzón de recomendaciones.**

A continuación, se explican brevemente las actividades de la cadena de valor de la empresa PRORGANIC ALIMENTOS y los actores de cada fase.

Actividades primarias

Logística de entrada: Los operarios y jefe de operaciones reciben los insumos en las instalaciones de la empresa, realizan un control exhaustivo de calidad de los insumos e ingredientes y el gerente general procede con el pago correspondiente a los proveedores.

Operaciones: A cargo de los operarios y jefe de operaciones, elaboran la salsa picante con zanahoria; es decir, desde el tratamiento de materias primas previo a la preparación, hasta el proceso de envase y etiquetado.

Logística de salida: La distribución a Supermaxi, a cargo de los operarios, jefe de operaciones y asistente administrativa, es crucial, ya que, los consumidores adquieren este producto esta cadena de supermercados.

Marketing y ventas: La empresa realizará degustaciones comerciales, con vendedores ocasionales; además se hará presente en redes sociales con ayuda de la asistente administrativa; y se ofrecerán promociones ocasionalmente.

Servicio post-venta: La empresa cuenta con un buzón de sugerencias de modo que el cliente pueda registrar sus comentarios y peticiones; además, atención al cliente a cargo de la asistente administrativa y Supermaxi.

Actividades secundarias

Infraestructura: Cumplir con la gestión legal, administrativa, de financiamiento y planificación; a cargo del gerente general, asistente administrativa y contador general. De modo que, la empresa esté sólidamente constituida.

Talento humano: Emplear personal eficiente, a cargo del gerente general; procurar su capacitación y mejora continua, a cargo del jefe de operaciones; y, sobre todo, trabajar en conjunto para asegurar que las funciones y tareas sean cumplidas correctamente, a cargo de todo el personal.

Investigación y desarrollo: Se debe documentar procesos, de tal manera que estos puedan ser evaluados para proponer mejoras; a cargo del jefe de operaciones y del ingeniero agroindustrial. Es esencial innovar y desarrollar el

producto continuamente, acogiéndose a las sugerencias y necesidades de cambio, a cargo de operarios, jefe de operaciones e ingeniero agroindustrial.

Abastecimiento: Para tratar los insumos, ingredientes y demás objetos para la elaboración; es imprescindible adquirir la maquinaria y equipos pertinentes. Al igual que los muebles y enseres, a cargo de la asistente administrativa, operarios, jefe de operaciones y gerente general.

6.3 Plan de operaciones

Mapa de procesos



Figura 15. Mapa de procesos de la empresa

Flujograma: Análisis de secuencia

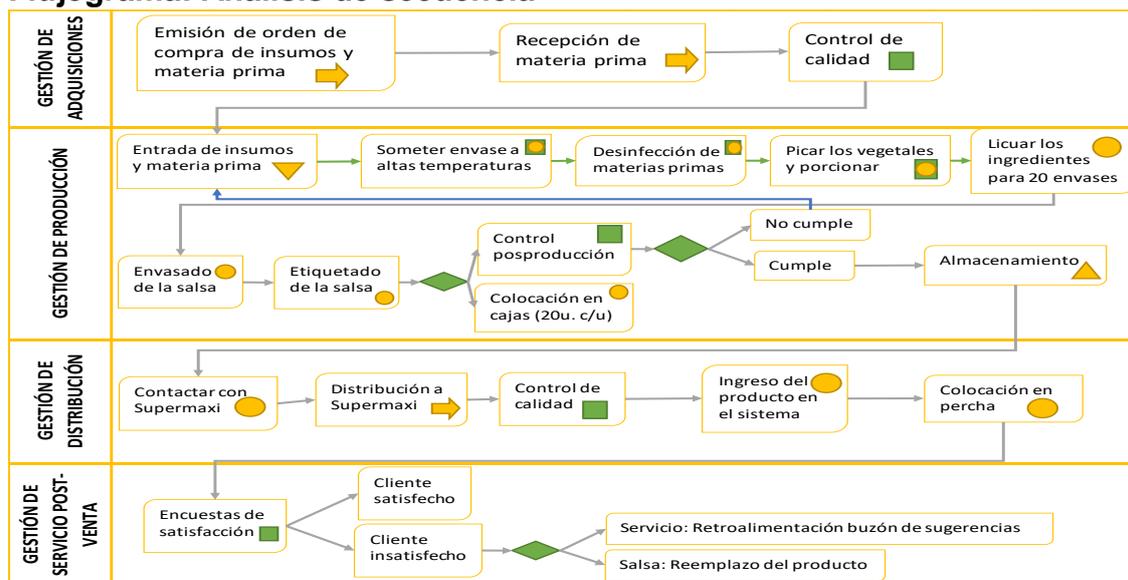


Figura 16. Flujograma de secuencia de procesos de la empresa

Análisis de tiempos, costos, número de personas requeridas e infraestructura.

Tabla 13. Análisis de procesos, personal, tiempo y costos

PROCESO	ACTIVIDAD	TIEMPO	MAQUINARIA	VALOR MAQUINARIA	NÚMERO DE EMPLEADOS	PERSONA ENCARGADA
GESTIÓN DE ADQUISICIONES (40 m)	Recepción de materia prima	30 m	N/A	N/A	2	Jefe de operaciones + 1 operario
	Control de calidad	10 m	N/A	N/A	2	Jefe de operaciones + 1 operario
	Entrada de insumos y mp	10 m	N/A	N/A	1	1 operario
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN (300m)	Desinfectar el envase	30 m		\$ 2.200,00	1	1 operario
	Desinfectar la m.p	20 m	MARMITA		1	1 operario
	Picar los vegetales y porcionar	40 m		\$ 150,00	1	1 operario
			PROCESADOR/TRITURADOR			
	Licuar ingredientes (60 envases)	30 m		\$ 680,00	1	1 operario
			LICUADORA INDUSTRIAL			
	Envasar	90 m		\$ 1.800,00	1	1 operario
			ENVASADORA/ETIQUETADORA			
	Etiquetar	30 m			1	1 operario
	Control posproducción	20 m	N/A	N/A	2	Jefe de operaciones + 1 operario
Colocación en cajas	10 m	N/A	N/A	1	1 operario	
Almacenamiento	20 m	N/A	N/A	1	1 operario	
GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN (110m)	Distribución a Supermaxi	110 m	N/A	N/A	2	Jefe de ventas+Gerente General
GESTIÓN DE SERVICIO POST-VENTA (10m)	Encuesta y análisis de satisfacción al cliente	10m		\$ 1.000,00	2	Asistente administrativo+Jefe de ventas
			2 COMPUTADORAS			

7.EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Fuentes y políticas financieras: Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la **proyección y justificación** de ingresos, costos y gastos, se tomaron en cuenta varios supuestos, como se cita a continuación:

Tabla 14. Supuestos para proyección y justificación de ingresos, costos y gastos

CONCEPTO	VALOR	FUENTE
Inflación EEUU	2,52%	(Global Rates, 2018)
Crecimiento de la industria (2017)	5,52%	(SRI, 2018)
Sueldos	De acuerdo al cargo	(MINISTERIO DE TRABAJO, 2018)

Para calcular la cantidad proyectada de ventas, se considera un total de 89.715 familias en dos administraciones zonales de la ciudad de Quito, como se especificó en el Plan de Marketing; en base a esto y al crecimiento de la industria se realizó el cálculo.

En cuanto al precio, se consideró un valor inicial de \$2,80 que concuerda con la investigación de mercado realizada y el respectivo análisis del cliente.

Tanto para el cálculo de los ingresos como de los gastos, el incremento se calculó tomando en cuenta la inflación estadounidense debido a su estabilidad histórica; ya que, no se puede realizar una proyección de precios con la deflación que sostiene el Ecuador actualmente.

Tabla 15. Fuentes de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	14214	17676	24979	37278	56342
Precio promedio	\$ 2,84	\$ 2,95	\$ 3,05	\$ 3,12	\$ 3,22
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 40.390,73	\$ 52.158,85	\$ 76.262,42	\$ 116.432,45	\$ 181.359,99

Tabla 16. Estructura de costos

PROYECCIÓN DE COSTO DE BIENES VENDIDOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costos de producción	\$ 21.962,20	\$ 23.890,90	\$ 25.673,43	\$ 27.955,79	\$ 35.110,77
Unidades Producidas	14.343,00	17.721,00	25.061,00	37.408,00	55.956,00
Costo de producción unitario promedio	\$ 1,53	\$ 1,36	\$ 1,04	\$ 0,76	\$ 0,63

Tabla 17. Estructura de gastos principales

PROYECCIÓN DE GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operacionales	\$ 15.640,36	\$ 12.979,03	\$ 13.306,10	\$ 13.641,42	\$ 13.985,18
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.257,60	\$ 1.275,74	\$ 1.787,15	\$ 1.851,02	\$ 1.870,57
Gastos sueldos	\$ 26.285,56	\$ 28.615,45	\$ 28.881,74	\$ 30.016,74	\$ 30.081,17
TOTAL GASTOS	\$ 43.183,52	\$ 42.870,22	\$ 43.974,98	\$ 45.509,17	\$ 45.936,92

El margen de ganancia anual se puede observar más adelante, en el Estado de Resultados Anual.

Activos y pasivos corrientes

Política de cobro

Como se especificó en el capítulo de Plan de Marketing, la distribución se realiza con ayuda de Supermaxi, que participa como intermediario en el proyecto; por lo tanto, el 100% de las cuentas por cobrar son pagaderas dentro de un plazo de 30 días a partir de la colocación del producto en percha.

Políticas de pago

De acuerdo a la política de proveedores, tanto de materia prima como de insumos, la forma de pago es crédito pagadero a 30 días. Ya que los pedidos se realizan con anticipación para evitar posibles contratiempos en el abastecimiento y producción.

Manejo de inventarios

En la pestaña de costeo unitario del archivo adjunto de excel se encuentra la planificación de inventarios. En cuanto inventarios de materia prima, el 100% corresponde a producción del próximo mes; productos en proceso 0% al próximo mes y el 10% de productos terminados se destinan a las ventas del próximo mes.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Tabla 18. Composición de la inversión inicial

Inversiones PPE	7.590,00
Inversiones Intangibles	500,00
Capital de Trabajo (Activos Corrientes-Pasivos corrientes)	(66.752,22-90,92)= 66.661,30
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	74.751,30

La inversión inicial es de \$74.751,30; lo que contiene Propiedad, planta y equipo, software administrativo y el capital de trabajo neto inicial. Cabe mencionar que: el capital de trabajo inicial es el valor que hace positivo al efectivo al final del periodo y se calculó en relación a las necesidades reales del proyecto mediante el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Situación Financiera.

Inversión en activos no corrientes

Los equipos, muebles, enseres y maquinaria necesarios se encuentran detallados en el plan de operaciones; al igual que en la pestaña de Inversiones y Depreciación del archivo adjunto de excel.

Crecimiento del Capital de trabajo y de la Propiedad, Planta y Equipo (PPE)

El crecimiento de la PPE para el proyecto es fundamental; ya que, para crecer como empresa se necesita invertir de acuerdo a las proyecciones realizadas. Para esto, en el tercer año del proyecto se reinvierte en maquinaria y equipos. El capital de trabajo crece a la par, ya que el mismo consiste en la diferencia entre activos y pasivos corrientes; de modo que, a partir del cuarto año se evidencia el crecimiento del capital de trabajo neto para el proyecto, debido a las reinversiones del tercer año.

En el archivo adjunto de excel, en la pestaña de Estado de Situación Financiera Anual (**E.S.F Anual**), se calculó el crecimiento de capital de trabajo.

Tabla 19. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60,00%	44.850,78
Deuda L/P	40,00%	39.900,52
Razón Deuda Capital	0,67	

La empresa PRORGANIC ALIMENTOS considera conveniente fijar una estructura de capital con menor deuda que aporte propio; por lo tanto, 60% de la inversión se realiza con capital propio y el 40% restante se cancela con un préstamo a BanEcuador con una tasa de 10,21%. (BanEcuador, 2018)

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

En esta sección se presentan los estados financieros proforma anuales, el detalle mensual se encuentra en el archivo de excel adjunto.

Tabla 20. Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	40.409,51	52.219,01	76.322,66	116.554,99	181.515,79
Costo de los productos vendidos	21.771,08	23.830,52	25.589,57	27.858,66	35.810,22
UTILIDAD BRUTA	18.638,43	28.388,49	50.733,09	88.696,33	145.705,57
Gastos sueldos	26.285,56	28.615,45	28.881,74	30.016,74	30.081,17
Gastos generales	15.640,36	12.979,03	13.306,10	13.641,42	13.985,18
Gastos de depreciación	550,28	550,28	550,28	550,28	550,28
Gastos de amortización	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(23.937,76)	(13.856,27)	7.894,98	44.387,90	100.988,94
Gastos de intereses	2.830,98	2.314,12	1.741,95	1.108,55	407,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(26.768,74)	(16.170,39)	6.153,02	43.279,34	100.581,57
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	922,95	6.491,90	15.087,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(26.768,74)	(16.170,39)	5.230,07	36.787,44	85.494,34
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	1.307,52	9.196,86	21.373,58
UTILIDAD NETA	(26.768,74)	(16.170,39)	3.922,55	27.590,58	64.120,75

Nivel de ingresos inicial y justificación de la proyección de ingresos

Debido a que el precio de introducción es relativamente bajo comparado con la competencia, las utilidades son negativas en los dos primeros años como se observa en la tabla; sin embargo, desde el tercer año, el proyecto obtiene utilidades netas positivas, las mismas se deben al incremento tanto en las cantidades vendidas como en el precio.

Crecimiento de costos y gastos directos e indirectos

Los costos y gastos crecen acorde con el crecimiento de las ventas, como se mostró en las tablas 20 y 21.

Tabla 21. Estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	74.842,22	44.028,73	22.548,67	21.070,77	43.629,60	100.748,20
Corrientes	66.752,22	37.059,26	16.699,72	12.332,59	36.482,20	95.191,57
Efectivo	65.729,63	30.984,57	8.375,68	0,00	17.645,01	72.099,39
Cuentas por Cobrar	-	3.634,52	5.075,55	7.638,46	11.837,09	18.345,54
Inventarios Prod. Terminados	-	187,80	207,04	225,62	247,48	-
Inventarios Materia Prima	78,14	120,00	162,63	239,17	361,42	-
Inventarios Sum. Fabricación	944,44	2.132,37	2.878,82	4.229,35	6.391,21	4.746,65
No Corrientes	8.090,00	6.969,48	5.848,95	8.738,18	7.147,40	5.556,63
Propiedad, Planta y Equipo	7.590,00	7.590,00	7.590,00	12.070,00	12.070,00	12.070,00
Depreciación acumulada	-	1.020,53	2.041,05	3.531,83	5.022,60	6.513,38
Intangibles	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Amortización acumulada	-	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00
PASIVOS	29.991,44	25.946,70	20.637,02	15.236,57	10.204,82	3.202,67
Corrientes	90,92	875,90	912,80	1.431,09	2.951,49	3.202,67
Cuentas por pagar proveedores	90,92	103,90	140,80	207,06	312,90	-
Sueldos por pagar	-	772,00	772,00	772,00	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	-	-	452,03	1.866,58	2.430,67
No Corrientes	29.900,52	25.070,80	19.724,22	13.805,48	7.253,33	-
Deuda a largo plazo	29.900,52	25.070,80	19.724,22	13.805,48	7.253,33	-
PATRIMONIO	44.850,78	18.082,04	1.911,65	5.834,20	33.424,78	97.545,53
Capital	44.850,78	44.850,78	44.850,78	44.850,78	44.850,78	44.850,78
Utilidades retenidas	-	(26.768,74)	(42.939,13)	(39.016,58)	(11.426,00)	52.694,75

El estado de situación financiera se observa como los activos, al igual que el patrimonio varían en el mismo sentido conforme avanza el proyecto; y, por otro lado, como los pasivos no corrientes disminuyen de manera que para el final del proyecto se amortiza completamente la deuda.

Análisis del E.F.E y la necesidad de financiamiento y liquidez

En el estado de flujo de efectivo se puede notar que a lo largo del proyecto evaluado los saldos al final del periodo son positivos; por lo tanto, la empresa

está en capacidad de operar durante los 5 años evaluados, lo que implica que la gestión de la empresa es viable desde un inicio.

Tabla 22. Estado de flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (29.915,34)	\$ (17.262,31)	\$ 2.023,06	\$ 24.197,15	\$ 61.707,72
Utilidad Neta	\$ (26.768,74)	\$ (16.170,39)	\$ 3.922,55	\$ 27.590,58	\$ 64.120,75
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.020,53	\$ 1.020,53	\$ 1.490,78	\$ 1.490,78	\$ 1.490,78
+ Amortización	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
r P / v Ä v š CE } } W d	\$ (3.634,52)	\$ (1.441,03)	\$ (2.562,91)	\$ (4.198,63)	\$ (6.508,45)
r P / v Ä v š CE } } D W	\$ (187,80)	\$ (19,24)	\$ (18,58)	\$ (21,86)	\$ 247,48
r P / v Ä v š CE } } ^ &	\$ (1.187,93)	\$ (746,46)	\$ (1.350,53)	\$ (2.161,86)	\$ 1.644,56
= P / v Ä v š CE } } K Z ^	\$ 12,98	\$ 36,90	\$ 66,26	\$ 105,84	\$ (312,90)
= P / v Ä v š CE } } • % o } CE % o P CE	\$ 772,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0,00)
= P / v Ä v š CE } } • š } •	\$ -	\$ -	\$ 452,03	\$ 1.414,55	\$ 564,08
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ (4.480,00)	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ (4.480,00)	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4.829,72)	\$ (5.346,58)	\$ (5.918,75)	\$ (6.552,15)	\$ (7.253,33)
= P / v Ä v š CE } } W o ì }	\$ (4.829,72)	\$ (5.346,58)	\$ (5.918,75)	\$ (6.552,15)	\$ (7.253,33)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= P / v Ä v š CE } } š o	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (34.745,06)	\$ (22.608,89)	\$ (8.375,68)	\$ 17.645,01	\$ 54.454,39
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 65.729,63	\$ 30.984,57	\$ 8.375,68	\$ -	\$ 17.645,01
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 30.984,57	\$ 8.375,68	\$ -	\$ 17.645,01	\$ 72.099,39

Valoración financiera

En la tabla 19 se presenta la estructura de capital; al igual que en el archivo adjunto. Previamente se explicó que el financiamiento se realizará mediante un préstamo a BanEcuador a una tasa del 10,21%.

Flujo de caja del Proyecto

En cuanto al flujo de caja del proyecto, como se puede apreciar en la tabla a continuación, el plan de negocio, de acuerdo a su proyección, obtiene flujos positivos a partir del primer año. Además, para el quinto año, la inversión se recupera y genera más ganancia; ya que, de acuerdo a las proyecciones, la diferencia entre la inversión inicial y todos los flujos de caja del proyecto a lo largo de los años es de \$53.113,47.

Tabla 23. Flujo de caja anual del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(23.937,76)	(13.856,27)	7.894,98	44.387,90	100.988,94
Gastos de depreciación		1.020,53	1.020,53	1.490,78	1.490,78	1.490,78
Gastos de amortización		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	-	922,95	6.491,90	15.087,24
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	1.307,52	9.196,86	21.373,58
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(23.843,47)	(13.574,61)	6.623,82	29.888,06	65.971,23
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(65.729,63)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	30.477,94	20.396,44	4.885,42	(22.629,21)	(58.458,20)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	91.057,24
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(65.729,63)	30.477,94	20.396,44	4.885,42	(22.629,21)	32.599,04
INVERSIONES	(8.090,00)	-	-	(4.480,00)	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
Recuperación maquinaria	-	-	-	-	-	498,44
Recuperación vehículos	-	-	-	-	-	-
Recuperación equipo de computación	-	-	-	-	-	120,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(8.090,00)	-	-	(4.480,00)	-	618,44
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(73.819,63)	6.634,47	6.821,83	7.029,24	7.258,85	99.188,71

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

El flujo de caja del inversionista se asemeja al del proyecto; sin embargo, al final del proyecto, el inversionista prácticamente duplica su inversión inicial. Por esto, se puede decir que el proyecto resulta rentable a lo largo de los años evaluados.

Tabla 24. Flujo de caja anual del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(73.819,63)	6.634,47	6.821,83	7.029,24	7.258,85	99.188,71
Préstamo	29.900,52	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.830,98)	(2.314,12)	(1.741,95)	(1.108,55)	(407,37)
Amortización del capital	-	(4.829,72)	(5.346,58)	(5.918,75)	(6.552,15)	(7.253,33)
Escudo Fiscal	-	1.026,23	838,87	631,46	401,85	147,67
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(43.919,11)	(0,00)	0,00	(0,00)	(0,00)	91.675,68

Tabla 25. Premisas para el cálculo de la tasa de descuento

Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	2,73%	(Yahoo Finance, 2018)
Rendimiento del Mercado	8,63%	Cálculo para el proyecto
Beta	0,55	(DAMODARAN, 2018)
Beta Apalancada	0,58	Cálculo para el proyecto
Riesgo País Ecuador	7,35%	(BCE, 2018)
Tasa de Impuestos	25,00%	(SRI, 2018)
Participación Trabajadores	15%	(MINISTERIO DE TRABAJO, 2018)
Escudo Fiscal	36,25%	Cálculo para el proyecto
Razón Deuda/Capital	0,67	Cálculo para el proyecto
Costo Deuda Actual	10,21%	(BanEcuador, 2018)

Para el cálculo de la tasa de descuento se consideran las premisas detalladas en la tabla 23, la información fue extraída de fuentes confiable como Yahoo Finance Banco Central del Ecuador, Damodaran y BanEcuador.

Para el cálculo de las tasas de descuento, la información respectiva se encuentra también en la tabla 23.

Tabla 26. Cálculo del valor terminal y de la tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	11,68%
CAPM	15,12%

Los resultados del proyecto son alentadores, ya que generan rentabilidad y ganancia. A continuación, en la tabla 27 se encuentran los indicadores para evaluar correctamente el proyecto:

Tabla 27. Criterios de valoración del proyecto y del inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$4.408,82	VAN	\$1.421,72
IR	1,06	IR	1,03
TIR	13,20%	TIR	15,86%

Periodo de recuperación y viabilidad financiera

La evaluación financiera el flujo de caja del proyecto arroja un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 4,47; mientras que el PRI del inversionista es 5, ya que no recibe flujos netos de efectivo a lo largo del proyecto.

Dado que el VAN del proyecto y del inversionista es positivo, se puede decir que el plan de negocio es viable financieramente.

7.5 Índices financieros

Tabla 28. Índices financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
<u>Razones de liquidez</u>								<u>Industria</u>
Razón circulante	veces	42,31	18,30	8,62	12,36	29,72	1,35	
<u>Razones de endeudamiento</u>								
Razón de deuda a capital	veces	1,43	10,80	2,61	0,31	0,03	1,71	
<u>Razones de actividad</u>								
Período de cuentas por cobrar	días	32,83	35,48	36,53	37,07	36,89	60	
Período de cuentas por pagar	días	1,74	2,16	2,95	4,10		235	
Período de inventario	días	3,15	3,17	3,22	3,24		4	
Ciclo operativo	días	35,98	38,65	39,75	40,31	36,89	64	
Ciclo del efectivo	días	34,24	36,49	36,79	36,21	36,89	171	
<u>Razones de rentabilidad</u>								
Margen de utilidad	%	-66%	-31%	5%	24%	35%	2,70%	
ROA	%	-61%	-72%	19%	63%	64%	11,06%	
ROE	%	0%	0%	67%	83%	66%	12,88%	

Los índices fueron calculados en base a los resultados de los estados financieros proyectados; los mismos se encuentran en la pestaña de **E.S.F Anual** del archivo adjunto de excel.

La información correspondiente a los índices financieros se tomó tanto del proyecto como de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros para el caso de la industria. (SCVS, 2017)

Los indicadores, como se puede observar en la tabla 28, reflejan que la empresa es saludable en términos financieros, a lo largo del proyecto.

En cuanto a los índices de actividad, la empresa mantiene tanto el ciclo operativo como el de efectivo, menor tiempo de rotación en comparación con la industria. En la misma clasificación de índices financieros se encuentran los periodos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y periodo de inventarios; como se observa, estas cifras también son más favorables para la empresa frente a las que refleja la industria para el año 2017.

Por otro lado, la razón circulante es mucho mayor en la empresa, lo que ayuda a generar mayor liquidez y esto a su vez, causa que el proyecto requiera menos capital de trabajo neto inicial, lo que no pasaría si el proyecto no proporcionara tal solvencia financiera.

El índice de endeudamiento de la empresa es menor con el transcurso de los años del proyecto; en relación a la industria, se puede decir que la empresa está en mejores condiciones de endeudamiento.

Para finalizar, en el apartado de Razones de rentabilidad: si bien los índices de rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad sobre el capital invertido (ROE) y margen de utilidad de la empresa son menores con respecto a la industria durante los dos primeros años; para los años tres, cuatro y cinco, estos índices superan las cifras registradas en el año 2017 para la industria de elaboración de productos alimenticios.

8.CONCLUSIONES

➤ A lo largo del proyecto se menciona información relevante y de valor para evaluar de manera coherente y veraz su viabilidad. Es importante mencionar que el cliente potencial ha demostrado gran interés por un producto como el que ofrece lanzar este proyecto; debido a sus características innovadoras en composición, sabor, presentación y accesibilidad. Los habitantes de la ciudad de Quito, que componen el segmento objetivo del proyecto, prefieren productos adecuados al gusto nacional y más saludables; por otro lado, opinan que esto promueve la industria y ayuda al país a crecer económicamente creando nuevas fuentes de empleo.

➤ Financieramente hablando, se puede concluir que el proyecto es viable desde su inicio, ya que tiene flujos de efectivo positivos durante todo el análisis, lo que permite a la empresa ser operativa desde un principio. Como se observa en el capítulo 7, las tasas de descuento, WACC y CAPM, son alentadoras y su resultado retorna al proyecto y al inversionista un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno mayor a ambas tasas de descuento; por lo tanto, el proyecto resulta viable y rentable.

Los índices financieros demuestran que la empresa, pese a no alcanzar utilidades positivas desde un inicio, está en capacidad de mantenerse en el mercado; dado que, en comparación con la industria en la que opera, se encuentra en óptimas condiciones y es capaz de liquidar sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo.

➤ De acuerdo al análisis de la industria, se demuestra a lo largo del mismo, que el proyecto es viable en términos actuales de la industria de alimentos y bebidas; ya que, está en capacidad de cumplir con todas las normativas y requisitos para incursionar en la misma. Además, se citó algunas referencias como el etiquetado de alimentos y la normativa sanitaria como precedentes indispensables para todos aquellos que deseen producir y comercializar productos de consumo humano.

- En cuanto al plan de marketing, sus estrategias y propuesta de mezcla de marketing, se tomó en cuenta que entre los principales intereses de la empresa se encuentran el satisfacer al cliente potencial y además generar rentabilidad para sí misma. Es por esto que, con los antecedentes del análisis externo como del cliente, se determinó los canales adecuados de distribución para el segmento seleccionado; asimismo, se determinó un precio competitivo para el producto y una promoción apropiada para garantizar que el cliente sepa del producto y las acciones que lo respaldan.

- De igual manera, la estructura organizacional se propuso en función de las necesidades de la empresa; de este modo, la estructura jerárquica lineo-funcional permite que el control de las actividades y procesos se lleve de forma ordenada y se evalúe los resultados eficazmente. Además, los objetivos SMART planteados para el presente proyecto, proporcionan información suficiente para determinar la viabilidad del plan de negocio en todas sus perspectivas.

- En términos de comercio internacional, en el proyecto se ha considerado más adecuado importar el envase de vidrio; esto se debe a los bajos costos del mismo en Colombia, como se ha demostrado en su respectivo análisis de precio. Por otro lado, se determinó que la logística internacional resulta más eficiente al fijar el Incoterm CIP vía terrestre. El proveedor localizado en Cali deberá encargarse de la contratación del transporte y seguro para el mismo hasta su entrega en el destino; listo para que el comprador realice la descarga de la mercancía, el despacho en aduana y el transporte de la carga hasta sus almacenes.

REFERENCIAS

- Águeda Talaya, E., García de Madariaga Miranda, J., Narros González, M., Olarte Pascual, C., Reinaries Lara, E., & Saco Vásquez, M. (2008). Estrategia de precios orientadas a la competencia. En E. Águeda Talaya, Principios de Marketing (págs. 412-422). Madrid: Esic Editorial.
- AINIA. (2013). Tendencias del consumidor: Estudio sobre el comportamiento de compra de productos frescos. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-del-consumidor-estudio-sobre-el-comportamiento-de-compra-de-productos-frescos/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson.
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec048es.pdf>
- Banco de la República-Colombia. (2017). Índice de producción real de la industria manufacturera colombiana. Recuperado el abril de 2018, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/srea_028.xls
- Banco de la República-Colombia. (2017). PIB variaciones porcentuales anuales. Recuperado el abril de 2018, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/srea5_014.xls
- BanEcuador. (Noviembre de 2018). Circular de tasas de interés. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/>
- BCE. (enero de 2018). Evolución de la Balanza Comercial. Recuperado el abril de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201803.pdf#page7>

- BCE. (marzo de 2018). Inflación. Recuperado el abril de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (Noviembre de 2018). Riesgo País. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- BCE. (2018). Tabla Vigente para el BCE y el Sector Público. Recuperado el noviembre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/259-tabla-para-el-sector-p%C3%BAblico>
- Cabada, X. (27 de noviembre de 2017). Radiografía de Mayonesa Helmann's. Recuperado el abril de 2018, de <https://elpoderdelconsumidor.org/2017/11/radiografia-mayonesa-helmans-10-g-2-cucharadas-cafeteras/>
- Caivinagua, X. (1 de diciembre de 2017). Sus salsas de ají son degustadas en el Austro. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/salsas-aji-degustadas-austro-chacarero.html>
- Calahorrano, P. (19 de diciembre de 2017). La marca que volvió para crecer. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/marca-volvio-crecer-empresa-salsa.html>
- CFN. (julio de 2017). Ficha sectorial: SECTOR MANUFACTURERO ALIMENTOS PREPARADOS Y BEBIDAS. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- COMEX. (2017). Arancel del Ecuador. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>

- Compañía de EMIS. (2017). Company Overview of Industria de Alimentos Procesados Inalproces S.A. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Industria_de_Alimentos_Procesados_Inalproces_SA_es_3986550.html
- Compañía de EMIS. (2017). LARGEST COMPANIES IN ECUADOR. Obtenido de <https://www.emis.com/countries/Ecuador>
- Consorcio Alimec. (2014). Prospecto de oferta pública Alimec S.A. Recuperado el abril de 2018, de <http://www.bolsadequito.info/uploads/prosp/A-B/ALIMEC/OBLIGACIONES/ALIMEC%20OBL%202014.pdf>
- DAMODARAN. (Noviembre de 2018). DAMODARAN. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Departamento de Investigación y Estadísticas de Mercados Laborales. (2015). Estudio de Necesidades de Capacitación de las empresas del sector industrial para mejorar su productividad. Recuperado el abril de 2018, de www.infotep.gov.do/pdf_prog_form/est_satsecinproin2015.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Recuperado el abril de 2018, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO. Recuperado el abril de 2018, de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/Conpes-3866-de-2016-Politica-desarrollo-productivo.pdf>
- Díaz, A., Veliz, P., Rivas-Mariño, G., Vance Mafla, C., Martínez Altamirano, L., & Vaca Jones, C. (2017). Etiquetado de alimentos en Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes. Recuperado el abril de 2018, de

<http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/34059/v41a542017%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1>

Dirección Nacional de Propiedad Industrial. (2018). Recuperado el abril de 2018, de <https://public.tableau.com/profile/instituto.ecuatoriano.de.la.propiedad.intelectual#!/vizhome/SolicitudesingresadasGestindePatentes/Solicitudespresentadasporpases>

Dueñas Noboa, R. (2015). Marcas más recordadas. Recuperado el abril de 2018, de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/abordo_104/188?ff=true

Ecuador Explorer. (2018). Comidas en Ecuador. Recuperado el abril de 2018, de <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/comidas.html>

Encalada, Á. (3 de diciembre de 2018). Alianza de distribución Supermaxi. (J. Serrano, Entrevistador)

Equipo Técnico SIPRO. (julio de 2017). Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) – Julio 2017. Recuperado el abril de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2017/Julio/Reporte_IPI_M_%202017_07.pdf

ESAN. (17 de Marzo de 2017). La estructura organizacional funcional. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>

España, S., & Marcos, A. (13 de Aril de 2018). El conflicto en la frontera entre Ecuador y Colombia lleva años cocinándose. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2018/04/12/colombia/1523543042_055710.html

Flores, M. (2018). MICROEMPRESA. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/microempresa>

FoodLovers. (16 de Septiembre de 2017). 10 beneficios de comer aji picante que no conocías. Obtenido de

<https://www.mdzol.com/foodlovers/10-beneficios-de-comer-ajipicante-que-no-conocias--20170916-0053.html>

- Galindo de la Torre, E. (2014). Problemas y Ejercicios de Probabilidad y Estadística. Quito: Prociencia Editores.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). Administración Estratégica de La Visión a La Ejecución. México D.F: Alfaomega S.A.
- Global Rates. (Octubre de 2018). IPC Estados Unidos más reciente (dato de inflación). Obtenido de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Granda E., C., Patiño P, C., & Rivadeneira A., A. (5 de septiembre de 2017). Determinantes de la movilidad laboral en Ecuador 2006-2017. Recuperado el abril de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Presentaciones_Seminario_Sec_Lab/Determinantes_de_la_movilidad_laboral_en_Ecuador.pdf
- Heller, E. (2010). Psicología del color Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. Madrid: Gustavo Gili.
- INEC. (2010). Promedio de Personas por Hogar, según Provincia. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?id...0
- INEC. (Diciembre de 2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2015). Encuesta de Manufactura y Minería. Recuperado el abril de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Manufactura_2015/Tom_o_I/2015_EMM_Tabulados.xlsx

- INEC. (Abril de 2016). Dirección de Administración de Recursos Humanos (DARH). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2016/DIPLA/abril/LA_4_Abr_DIPLA_MetObjUniAd.pdf
- Jaramillo, J. (julio de 2017). Expectativas del Sector Agroalimentario. Recuperado el abril de 2018, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/275-junio2017/1255-expectativas-del-sector-agroalimentario>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson.
- Lema Salazar, N. (2018). El ají, variedades, técnicas, y usos aplicados a la cocina moderna ecuatoriana. Recuperado el abril de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8617/1/UDLA-EC-TTAB-2018-05.pdf>
- Lozano Nieto, A. (diciembre de 2016). El mercado de la maquinaria agroalimentaria en Ecuador. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/Documento Herramienta504.pdf>
- Marquez, C. (5 de Enero de 2018). Tres salsas gourmet dan el sabor en este negocio. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tres-salsas-gourmet-sabor-riobamba.html>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2015). ECUADOR Y COLOMBIA LLEGAN A ACUERDOS EN SU RELACIONAMIENTO COMERCIAL. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-colombia-llegan-a-acuerdos-en-su-relacionamiento-comercial/>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). ACUERDO DE INTEGRACION SUBREGIONAL ANDINO (ACUERDO DE CARTAGENA). Recuperado el mayo de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Acuerdo-de-Cartagena.pdf>

- Ministerio de Salud Pública. (diciembre de 2016). REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA CONSUMO HUMANO. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (mayo de 2017). NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Recuperado el abril de 2018, de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_Alimentos-Procesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2017). NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS. Obtenido de http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_AlimentosProcesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf
- MINISTERIO DE TRABAJO. (2018). Acuerdo ministerial Nro. MDT-2018-0065 Instructivo para el pago de utilidades. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/acuerdo-ministerial-nro-mdt-2018-0065-instructivo-para-el-pago-de-utilidades/>
- MINISTERIO DE TRABAJO. (2018). Salarios Mínimos Sectoriales 2018. Obtenido de <https://informacionecuador.com/nueva-tabla-de-sueldos-minimos-sectoriales-2017-ministerio-del-trabajo-relaciones-laborales/>
- MIPRO & MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. (enero de 2017). Política Industrial del Ecuador 2016-2025. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- MIPRO. (2014). REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 131 “SEGURIDAD E HIGIENE DE MAQUINARIA PARA

- PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS”. Recuperado el abril de 2018, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-131.pdf>
- MIPRO. (30 de agosto de 2017). Alimentos y bebidas, producirá con eficiencia energética y responsabilidad ambiental. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/alimentos-y-bebidas-producira-con-eficiencia-energetica-y-responsabilidad-ambiental/>
- MIPRO. (2017). BP.071 – Desde hoy obtener el RUM y el RUA para los mipymes y los artesanos es más fácil, digital y rápido. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-071-desde-hoy-obtener-el-rum-y-el-rua-para-los-mipymes-y-los-artesanos-es-mas-facil-digital-y-rapido/>
- Moreta, M. (24 de julio de 2017). Recetas de la abuela en comida gourmet. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/recetas-abuela-comida-gourmet-bravadooriginal.html>
- PAHO. (2013). Panel sobre la regulación de la publicidad de alimentos procesados para el consumo humano. Recuperado el abril de 2018, de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1000:panel-sobre-regulacion-publicidad-alimentos-procesados-consumo-humano&Itemid=360
- Peñaherrera, A. (21 de marzo de 2016). EL REDESCUMBRIMIENTO DEL SACHA INCHI. Recuperado el abril de 2018, de <http://www.alimentosecuador.com/2016/03/21/el-redescumbrimiento-del-sacha-inchi/>
- Saiku SRI. (2018). Ventas Netas. Recuperado el abril de 2018, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Salgado Valdez, R. (22 de octubre de 2015). Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada. Obtenido de

<https://www.derechoecuador.com/empresa-unipersonal-de-responsabilidad-limitada>

Saraguro Chang, J. (2016). Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de salsa de encocado en la ciudad de Quito. Recuperado el abril de 2018, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5745/1/UDLA-EC-TIC-2016-66.pdf>

SCVS. (2017). INDICADORES FINANCIEROS. Obtenido de https://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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

SCVS. (2018). Información General. Recuperado el abril de 2018, de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

SENPLADES. (2017). PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2017-2021. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>

SRI. (2018). SRI Tabla de impuesto a la renta. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/tabla-impuesto-la-renta-2018-sri/>

Tapia, E. (20 de enero de 2016). 5 632 industrias con nueva tarifa eléctrica a partir de este mes. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-industrias-tarifa-electricidad-negocios.html>

TORRES MENÁRGUEZ, A. (28 de Abril de 2016). Siete beneficios de la zanahoria que no conocía. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2014/07/21/buenavida/1405934369_335839.html

- TradeMap. (2017). Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2017. Recuperado el abril de 2018, de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(sfk0145yghlg4451hplju45\)\)/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c7010%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(sfk0145yghlg4451hplju45))/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c7010%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1)
- Vaca, J. C. (2014). La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición genera información para mejorar la salud de los ecuatorianos. Recuperado el abril de 2018, de <https://www.todaunavida.gob.ec/la-encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-genera-informacion-para-mejorar-la-salud-de-los-ecuatorianos/>
- Valle, A. (31 de enero de 2018). INDUSTRIA MANUFACTURERA: ¿CÓMO AVANZA EN TECNOLOGÍA? Recuperado el abril de 2018, de <https://fierrosindustrial.com/noticias/industria-manufacturera-avanza-en-tecnologia/>
- Vieira, M. (8 de junio de 2016). ¡Para Emprendedores! ¿Cómo crear una Empresa en Ecuador? Recuperado el febrero de 2019, de <https://www.adipiscor.com/emprender/consultoria/para-emprendedores-como-crear-una-empresa-en-ecuad/>
- Yahoo Finance. (Diciembre de 2018). Bonds. Obtenido de <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1. Telaraña de Porter



Figura 17. Telaraña de PORTER

Anexo 2. Guía del focus group

Tabla 29. Datos focus group

Día	Sábado 12 de mayo del 2018
Hora	16h30
Tiempo	52 minutos
Participantes	10 participantes
Más detalle	https://docs.google.com/document/d/1ULVv7qZZXtAmT7L-jQAODDakNQOENMffYrVW8JDtoE/edit?usp=sharing
(Transcripción)	

Tabla 30. Guía focus group

TEMA Y TIEMPO	SUBTEMA
HÁBITOS DE CONSUMO 5-7 minutos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prefieren el ají hecho en casa o comprado?. Qué ají consume actualmente 2. Que características ofrece el producto que consume y porqué considera que el precio que paga por el es justo. Cambiaría algo del producto para volverlo más atractivo, por ejemplo: sus ingredientes, el nivel de picante, presentación, etc. 3. Qué comida acompañan con el ají? 4. Cuántas veces al día consumen ají? 5. Cada cuánto compran un frasco de ají?
CANAL DE DISTRIBUCIÓN 3-5 minutos	<ol style="list-style-type: none"> 1. CUÁL ES EL MEJOR LUGAR DE QUITO PARA COMPRAR AJÍ Y POR QUÉ? Tiendas/supermercados? 2. Dónde le gustaría comprar y por qué?
Características esenciales de una salsa picante 5-8 minutos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuán picante tiene que ser una salsa para que la consuma y con qué frecuencia lo haría? 2. Qué componentes debe incluir una salsa picante? 3. Cómo afectaría a la frecuencia y grado de consumo usual, el hecho de que los productos de consumo humano no

	<p>contengan conservantes y cómo afectaría esto en la frecuencia y grado de consumo usual?</p> <p>4. Qué beneficios considera que ofrece el ají o de qué forma podría afectar a la salud su consumo?</p>
<p>Marcas</p> <p>5-8 minutos</p>	<p>1. Qué marca de ají prefieren y consumen actualmente y por qué?</p> <p>2. Influye el precio en la compra de la salsa picante que acostumbran adquirir</p> <p>3.Cuál es el precio máximo que ha pagado por un frasco de ají y por qué?</p> <p>4. Qué tan importante considera impulsar el desarrollo de productos nacionales como las salsas picantes? Cree que podrían ofrecer mejores cualidades que los extranjeros?</p>
<p>Características del nuevo producto, proposición de la salsa de ají con zanahoria</p> <p>5-8 minutos</p>	<p>1. Considera que la elaboración y comercialización de una salsa picante con zanahoria tendría aceptación en el mercado de Quito?</p> <p>2. Qué características debería ofrecer una salsa picante en su contenido, envase, conservantes, nivel de picante... entre otras</p> <p>3. Considera importante la ausencia de conservantes en los alimentos que consume o los compra más por cuán picantes son.</p> <p>4. Es importante para usted consumir productos mediante los cuales pueda rescatar las tradiciones gastronómicas?</p> <p>5. Qué beneficios considera usted que brinda el consumo de salsa picante o cuál es la sensación que provoca en usted el consumo de la misma.</p>
<p>Presentación, comunicación y comercialización del nuevo producto</p> <p>3-5 minutos</p>	<p>1. Qué información considera adecuada para tomar una decisión de comprar un nuevo producto</p> <p>2. Para considerar un producto como tradicional, que debe caracterizarlo tanto en ingredientes como en presentación</p> <p>3. Que mensaje de campaña publicitaria debe transmitir una salsa picante tradicional, con zanahoria para que usted se</p> <p>4. En que medios de comunicación cree usted que se pueda realiza de manera más óptima la promoción y oferta del nuevo producto y por qué</p>

Anexo 3. Modelo para formular hipótesis

Tabla 31. Modelo para formular hipótesis

Hipótesis Nula	H ₀	Aquella afirmación cuya validez es sometida a confirmación
Hipótesis Alternativa	H ₁	Aquella afirmación que será aceptada en caso de que la hipótesis nula sea rechazada

Adecuado de: Problemas y Ejercicios de Probabilidad y Estadística (Galindo de la Torre, 2014)

Anexo 4. Hipótesis alternativas

Tabla 32. Hipótesis alternativas

<p>H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 60% de las personas entre 18 y 50 años, de ingreso medio-bajo, medio, medio-alto y alto consumen ají o salsas picantes por lo menos 1 vez en la semana.</p> <p>$\mu < 60\%$</p>

H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 40% de los consumidores prefieren las salsas medio-picantes. $\mu < 40\%$

H₀: 1. Se afirma que al menos el 50% de los consumidores acompañan especialmente el almuerzo con salsa picante. $\mu \geq 50\%$

H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 50% de los consumidores acompañan especialmente el almuerzo con salsa picante. $\mu < 50\%$

H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 30% de los consumidores da una alta importancia al bajo consumo de alimentos que contienen conservantes. $\mu < 30\%$

H₁: Se rechaza la afirmación de que el 45% de los consumidores están dispuestos a probar nuevos aderezos / salsas picantes disponibles en el mercado. $\mu < 45\%$

H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 40% de los consumidores presenta poca elasticidad ante el precio de salsas picantes. $\mu < 40\%$

H₁: Se rechaza la afirmación de que al menos el 75% de los consumidores llega a conocer nuevos productos a través de redes sociales y por publicidad/marketing boca a boca. $\mu < 75\%$

Anexo 3. Entrevista a expertos

Más detalle (Transcripción):

<https://docs.google.com/document/d/1AnQdBrImrQ2LZQI1IFYZAYCBiML8dLj8oyj54qAM7KU/edit?usp=sharing>

ENTREVISTA PARTE TÉCNICA

1. Para empezar y conocer un poco acerca de tu carrera y experiencia profesional, cuéntame: ¿a qué te dedicas actualmente?
2. ¿Has tenido alguna experiencia en materia de preparación de salsas o aderezos para el consumo?
3. En base a tus conocimientos, ¿cuáles serían los componentes adecuados para preparar una salsa picante y en qué cantidad se deben utilizar estos en la preparación?
4. ¿Qué tiempo de duración podría tener una salsa picante que no contenga conservantes en la mezcla?
5. ¿Cuál sería la manera óptima de almacenar este alimento para no perder su textura y sabor?
6. ¿Cuál es el tratamiento que debe sufrir un envase para tener las condiciones adecuadas para depositar la mezcla?
7. ¿Qué variedades de ají se encuentran disponibles en el mercado ecuatoriano, ¿cuáles son las condiciones óptimas para su cultivo? y ¿Qué zona del país es la más adecuada para el cultivo del ají?
8. ¿Para obtener un grado adecuado de picura, qué cantidad de ají se debe agregar a la mezcla?
9. Al ser este un producto que contiene además zanahoria en su composición, ¿cuáles son las condiciones óptimas para el cultivo de las

mismas? ¿Qué zona del país es la más adecuada para el cultivo de la zanahoria?

10. ¿Existe algún método especial para el tratamiento del ají junto con otros ingredientes como zanahoria, perejil, agua, sal, entre otros? ¿De qué forma cambia la composición de la salsa picante si se agregan estos ingredientes?
11. ¿Cuál es la cantidad adecuada de cada ingrediente para que no se pierda la esencia del ají, y además se puedan diferenciar o sentir los sabores de los demás ingredientes de la salsa?
12. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para la elaboración de una salsa picante y su conservación?
13. ¿Qué conservantes se pueden añadir al producto, cuál es la diferencia cuando no se agregan estos químicos a la mezcla en cuanto a su sabor y duración?
14. ¿Qué tratamiento se le puede dar al ají y a la zanahoria para que sin necesidad de añadir conservantes se pueda dar al producto una mayor vida útil?

ENTREVISTA PARTE ADMINISTRATIVA

1. Cuénteme un poco acerca del negocio en el que decidió emprender.
2. ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para hacerlo y qué necesidad observó para tomar la decisión de elaborar y comercializar salsas de ají? ¿Qué riesgos ha identificado en la industria?
3. ¿Cuál fue la inversión inicial aproximada que necesitó para comenzar en esta industria? Y, ¿a qué se destina principalmente esta inversión? (¿Maquinaria, mobiliario de oficina, investigación y desarrollo de productos, adecuación acorde a la normativa?)
4. ¿Qué características considera importantes para la elaboración de una salsa?
5. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente compra su producto?
6. ¿Sería factible ofrecer una salsa sin conservantes en la ciudad de Quito de acuerdo con las tendencias de consumo que presentan los consumidores?
7. ¿Existe algún obstáculo/impedimento que dificulte el desarrollo del negocio normal? ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para poder iniciar un negocio para la elaboración y comercialización de salsas?
8. ¿Cuáles son las herramientas de marketing que utiliza en su negocio? ¿Por qué medios es más adecuado comunicar la promoción de este tipo de productos?
9. ¿Considera usted importante para el negocio formar alianzas con instituciones, supermercados u otros posibles socios estratégicos para un mejor desempeño y aceptación del producto? ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza, concesiones, venta en establecimientos de comida, etc?

10. ¿Cuál es la manera más adecuada de comunicar lo que ofrece el producto?
11. ¿Cuál podría decir usted que es su diferenciador y por qué los consumidores lo prefieren?, ¿Considera que a través de este diferenciador ha logrado la fidelidad de sus clientes hacia la marca?
12. ¿Considera que este mercado es altamente competitivo?
13. ¿Brinda usted algún tipo de servicio post-venta al cliente?
14. ¿Qué tipo de estructura organizacional maneja la empresa y por qué?
15. ¿Las decisiones se toman de forma centralizada, quién es el encargado de delegar las actividades? ¿Qué aspectos financieros considera más importantes para este tipo de negocio?

Tabla 33. Detalle entrevistados

NOMBRE	Ing. Carolina Pazmiño	Ing. Carmen Rodríguez
EDAD	23 años	30 años de edad
OCUPACIÓN	Docente de Introducción a la Agroindustria	Gerente Comercial en CPTDC Ecuador
NIVEL DE CONOCIMIENTO	Ingeniera Industrial y de Alimentos, UDLA	Ingeniería en Alimentos, USFQ
FECHA	11 de mayo del 2018	11 de mayo del 2018
DURACIÓN	26 minutos 17 segundos	23 minutos 42 segundos
LUGAR	Sede Queri - Bloque 4	Edif. Athos, Of. 401
ELECCIÓN	Conoce a profundidad el enfoque de formulación de alimentos y tiene una consultoría con su compañera Gabriela Barriga	Experiencia de Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 22000 y Buenas Prácticas de Manufactura) y temas administrativos que aborda la Norma ISO 9001

Tabla 34. Detalle entrevistados

NOMBRE	Ing. Christian Báez	Ing. Mélida Ávila
EDAD	40 años de edad	48 años de edad
OCUPACIÓN	Gerente General en Chiliflame S.L	Gerente General en: Sabores de mi tierra" Sal Marina Gourmet y Salsas Gourmet"
NIVEL DE CONOCIMIENTO	Ingeniería en Agricultura, Agroforestería, Agrónomo, UCE Curso superior en Producción orgánica, producción de hortalizas	Ingeniería Comercial Maestría en Teología

	organicas, especialista junior, Universidad de California-Santa Cruz Diplomado en aseguramiento de la calidad en la industria de los alimentos, PUCE	Producción Industrial de sales marinas y salsas gourmet
FECHA	12 de mayo del 2018	14 de mayo del 2018
DURACIÓN	23 minutos 53 segundos	22 minutos 36 segundos
LUGAR	El Condado Shopping “El Español”	Plaza de las Américas “El Español”
ELECCIÓN	Trabajó en INSTITUTO ESPACIAL ECUATORIANO, International Network for Bamboo and Rattan (INBAR). Lleva en el mundo del Ají desde el año 2011. Ha participado en varias ferias a nivel nacional.	Emprendedora ecuatoriana dedicada a la producción y venta de sales marinas y salsas gourmet, sin conservantes desde el año 2016.

Anexo 4. Modelo de encuesta

ENCUESTA

La presente investigación tiene como finalidad determinar las tendencias de consumo de salsas picantes y la posible aceptación de un nuevo producto propuesto en la ciudad de Quito que se refiere a una **salsa picante con zanahoria sin conservantes**.

1. De los siguientes atributos de un alimento, ¿cuál es el más importante para usted?. Seleccione una respuesta:
 - a) Sabor ()
 - b) Precio ()
 - c) Componentes del producto ()
2. ¿Cuál es la marca de salsa picante/ají que consume actualmente?

3. ¿Cuántas veces a la semana consume salsa picante?
 - a) 1 a 2 veces por semana
 - b) 3 a 5 veces por semana
 - c) Todos los días
 - d) Esporádicamente

4. Estaría dispuesto a cambiar el ají que consume actualmente por una salsa picante con zanahoria que se oferte en la ciudad de Quito:
 - a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
5. ¿Cuál considera usted que es el contenido óptimo para un envase de salsa picante ?
_____ gramos
6. ¿Qué alimentos acompaña con aderezos o salsas picantes?
 - a) Comida rápida
 - b) Platos fuertes
 - c) Snacks
7. ¿Cuántos frascos de salsa picante compra al mes?

8. ¿A qué precio dentro del rango de **\$1,30 a \$3,50** consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

9. ¿A qué precio dentro del rango de **\$1,30 a \$3,50** consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?

10. ¿A qué precio dentro del rango de **\$1,30 a \$3,50** consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

11. ¿A qué precio dentro del rango de **\$1,30 a \$3,50** consideraría este producto muy caro como para no comprarlo?

12. ¿Qué precio dentro del rango de \$1,30 a \$3,50 consideraría como un precio justo para pagar por un producto de las características mencionadas?

13. ¿En dónde le gustaría comprar la salsa de ají con zanahoria?
 - a) Tiendas de barrio
 - b) Supermercados
14. ¿En qué sector de la ciudad de Quito preferiría adquirir esta salsa?
 - a) Norte
 - b) Centro
 - c) Sur
 - d) Valles
15. ¿Usted prefiere ir a comprar este tipo de productos o que se los entreguen en su casa?
 - a) Comprar personalmente
 - b) Entrega a domicilio
 - c) Indistinto

16. ¿Qué monto estaría dispuesto a pagar un recargo extra por el servicio de entrega a domicilio de este producto?
- a) \$ 0,25
 - b) \$ 0,50
 - c) \$ 0,75
 - d) Otro _____
17. ¿En base a qué factores elige usted la modalidad de compra?
- a) Comodidad
 - b) Poder de elección
 - c) Seguridad
18. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?
- a) TV
 - b) Radio
 - c) Redes sociales
 - d) Periódicos o revistas
19. ¿Por qué medios de comunicación se entera usted de la disponibilidad y variedad de salsas picantes/ ají?
- a) Anuncios en redes sociales
 - b) Propagandas televisivas
 - c) Marketing boca a boca
20. ¿Le gustaría recibir notificaciones o anuncios del nuevo producto a través de los medios de comunicación que más utiliza?
- a) Si
 - b) No
21. Si por la compra de un frasco de salsa picante con zanahoria le obsequiaran cupones, ¿de qué tipo preferiría usted que sean?:
- a) Descuento en productos complementarios
 - b) Segundo a mitad de precio
 - c) 2 x 1
22. ¿Qué medio de comunicación considera como más adecuado para la promoción de salsas picantes?
- a) Revistas
 - b) Redes sociales
 - c) TV
23. ¿Cuál de las siguientes ocupaciones define mejor su situación laboral?
- a) Dependiente
 - b) Independiente
 - c) Estudiante
 - d) Otro
24. ¿Cuántos miembros de su familia consumen ají?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3 o más
25. ¿En qué momento del día consume ají para acompañar sus alimentos?
- a) Desayuno
 - b) Almuerzo
 - c) Merienda
26. ¿En qué zona de la ciudad reside?

- a) Norte
 - b) Sur
 - c) Centro
 - d) Valles
27. ¿Cuál es el nivel de ingresos percibidos en su hogar?
- a) \$386-\$700
 - b) \$701-\$1000
 - c) \$1001-\$1300
 - d) \$1300 en adelante
28. Qué edad tiene, dentro del rango de edad presentado a continuación:
- a) 18-28 años
 - b) 29-39 años
 - c) 40-50 años
 - d) Más de 50 años
29. Género
- a) Masculino
 - b) Femenino

Anexo 5. Modelo Van Westendorp

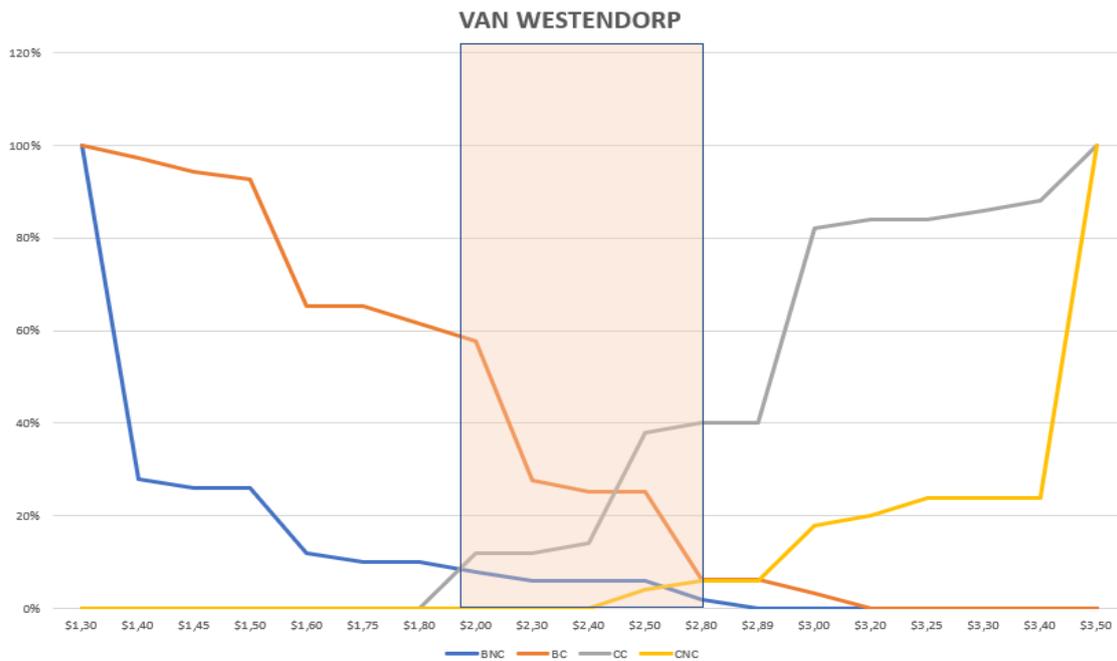


Figura 18. Cálculo del precio según modelo Van Westendorp

Anexo 6

Tabla 35. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿Estaría dispuesto a cambiar el ají que consume actualmente por una salsa picante con zanahoria que se oferte en la ciudad de Quito?	¿Cuál es la marca de salsa picante/ají que consume actualmente?			
	Casero	Olé	Oriental	Total general
Si	14,00%	8,00%	4,00%	26,00%
No	4,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Talvez	28,00%	20,00%	22,00%	70,00%
Total general	46,00%	28,00%	26,00%	100,00%

Anexo 7

Tabla 36. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

Si por la compra de un frasco de salsa picante con zanahoria le obsequiaran cupones, ¿de qué tipo preferiría usted que sean?.	¿Cuántos frascos de salsa picante compra al mes?					Total general
	0	1	2	3	4	
Descuento en productos complementarios	0,00%	30,61%	6,12%	4,08%	2,04%	42,86%
Segundo a mitad de precio	2,04%	6,12%	0,00%	0,00%	0,00%	8,16%
2x1	12,24%	24,49%	8,16%	4,08%	0,00%	48,98%
Total general	14,29%	61,22%	14,29%	8,16%	2,04%	100,00%

Anexo 8

Tabla 37. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿En qué momento del día consume ají para acompañar sus alimentos?	¿Cuántas veces a la semana consume ají?					Total general
	1 a 2	3 a 5	Ocasiones especiales	Todos los días	Esporádicamente	
Almuerzo	50,00%	22,00%	2,00%	16,00%	2,00%	92,00%
Desayuno	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Merienda	4,00%	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
Total general	54,00%	26,00%	2,00%	16,00%	2,00%	100,00%

Anexo 9

Tabla 38. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿ Le gustaría recibir notificaciones o anuncios del nuevo producto a través de los medios de comunicación que más utiliza?	¿Por qué medios de comunicación se entera usted de la disponibilidad y variedad de salsas picantes/ají?				Total general
	Anuncios en Redes sociales	Marketing boca a boca	Propagandas televisivas		
Si		20,00%	32,00%	24,00%	76,00%
No		6,00%	10,00%	8,00%	24,00%
Total general		26,00%	42,00%	32,00%	100,00%

Anexo 10

Tabla 39. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿Usted prefiere ir a comprar este tipo de productos o que se los entreguen en su casa?	¿En base a qué factores elige usted la modalidad de compra?				Total general
	Comodidad	Poder de elección	Seguridad		
Comprar personalmente	26,00%	46,00%	16,00%		88,00%
Entrega a domicilio	8,00%	4,00%	0,00%		12,00%
Total general	34,00%	50,00%	16,00%		100,00%

Anexo 11

Tabla 40. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿En dónde le gustaría comprar la salsa de ají con zanahoria?.	Qué edad tiene, dentro del rango de edad presentado a continuación:				Total general
	18 a 28	29 a 39	40 a 50	más de 50	
Supermercados	54,00%	6,00%	18,00%	12,00%	90,00%
Tiendas de barrio	8,00%	2,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Total general	62,00%	8,00%	18,00%	12,00%	100,00%

Anexo 12

Tabla 41. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿Cuántos miembros de su familia consumen aji?	¿Cuál es el nivel de ingresos percibidos en su hogar?				Total general
	\$386-\$700	\$701-\$1000	\$1001-\$1300	más de \$1300	
1	4,00%	2,00%	0,00%	6,00%	12,00%
2	2,00%	0,00%	6,00%	26,00%	34,00%
3 o más	8,00%	10,00%	12,00%	24,00%	54,00%
Total general	14,00%	12,00%	18,00%	56,00%	100,00%

Anexo 13

Tabla 42. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

¿Qué alimentos acompaña con aderezos o salsas picantes?	De los siguientes atributos de un alimento, ¿cuál es el más importante para usted? Seleccione una respuesta:			
	Sabor	Precio	Composición orgánica	Total general
Comida rápida	18,00%	0,00%	8,00%	26,00%
Platos fuertes	42,00%	4,00%	8,00%	54,00%
Snacks	18,00%	0,00%	2,00%	20,00%
Total general	78,00%	4,00%	18,00%	100,00%

Anexo 14

Tabla 43. Tabla cruzada para análisis cuantitativo

Qué edad tiene, dentro del rango de edad presentado a continuación	¿Cuál de las siguientes ocupaciones define mejor su situación laboral?				Total general
	Dependiente	Estudiante	Independiente	Jubilado	
18 a 28	4,00%	58,00%	0,00%	0,00%	62,00%
29 a 39	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%
40 a 50	8,00%	0,00%	10,00%	0,00%	18,00%
más de 50	4,00%	0,00%	6,00%	2,00%	12,00%
Total general	24,00%	58,00%	16,00%	2,00%	100,00%

Anexo 15

Tabla 44. Objetivos a mediano y largo plazo

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADOR		RECURSO	
Incrementar el margen de utilidad de la salsa picante con zanahoria	Margen Utilidad= Utilidad Neta/Ventas		Estados Financieros	
2019	2020	2021	2022	2023
0%	0%	4%	23%	35%

Tabla 45. Objetivos a mediano y largo plazo

PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
OBJETIVO	INDICADOR		RECURSO	
Incrementar la tasa de retención del cliente	Retención de clientes= Ventas PRORGANIC ALIMENTOS / Ventas Industria		Ingresos	
2019	2020	2021	2022	2023
16%	20%	28%	42%	62%

Tabla 46. Objetivos a mediano y largo plazo

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO				
OBJETIVO		INDICADOR		RECURSO
Incrementar el porcentaje de producción destinada a la venta		Producción a la venta= Producción entregada/Producción total		Reportes de producción
2019	2020	2021	2022	2023
83%	85%	92%	95%	99%

Tabla 47. Objetivos a mediano y largo plazo

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO		INDICADOR		RECURSO
Reducir la rotación de empleados en la empresa		Índice de rotación de personal= (Entradas-Salidas)/Total de empleados		Nómina y reportes de personal
2019	2020	2021	2022	2023
16%	16%	14%	10%	6%

