



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA SALSA
ELABORADA DE CHAMBUROS Y MASHUA EN LA CIUDAD DE QUITO, Y
SU COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE NEW YORK EN ESTADOS
UNIDOS"

AUTOR

Heidy Nicole Simbaña Tabango

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA SALSA
ELABORADA DE CHAMBUROS Y MASHUA EN LA CIUDAD DE
QUITO, Y SU COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE NEW
YORK EN ESTADOS UNIDOS

“Trabajo De titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”

Profesor guía
Fausto Gustavo Méndez Enríquez

Autor
Heidy Nicole Simbaña Tabango

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de una salsa elaborada de chamburos y mashua en la ciudad de New York en Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Heidy Nicole Simbaña Tabango, en el semestre 2020-10, 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”.

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

C.I. 1716480767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de una salsa elaborada de chamburos y mashua en la ciudad de New York en Estados Unidos, de Heidy Nicole Simbaña Tabango, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Andrés Esteban Hernández Altamirano

C.I. 1712920576

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Heidy Nicole Simbaña Tabango

C.I. 1723306922

AGRADECIMIENTOS

Llena de emociones termino esta etapa, teniendo muy presente que cada logro que he obtenido es gracias a nuestro creador Jehová y al apoyo de mi familia.

DEDICATORIA

Este plan de negocios se lo dedico a mi familia y a las diferentes personas que me han apoyado y ayudado a escalar cada eslabón para alcanzar con éxito la culminación de este proyecto.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad de la creación de una empresa que elabora y exporta una salsa de chamburos con mashua, llevada hacia la ciudad de New York.

Para el desempeño de este proyecto se realizaron varias investigaciones a detalle tanto a nivel macro como a nivel micro. Se realizaron análisis del entorno y de la industria; así como evaluaciones cualitativas y cuantitativas, para determinar las preferencias del mercado al cual se está apuntando, los cuales son Kosher, Veganos y Vegetarianos.

Se realiza el proyecto con el destino hacia Estados Unidos, debido a que, es el principal país importador de salsas y aderezos del mundo; este país importa un 10%.

Y se elige la ciudad de New York debido a que hay muchos latinos que están incursionando en el consumo de comida orgánica y denominada "gourmet".

HENIST S.A, tiene metas de ventas altas y todo se llevará a cabo con un buen marketing llevado a través de redes sociales, publicidad BTL y capacitaciones periódicas al personal.

Finalmente, este plan de negocios se proyectó a cinco años con un capital social aportado entre dos socios de \$10.000,00. Por otra parte, la inversión inicial que necesita la empresa es de \$ 23.229,80; esta inversión se va a obtener con un 30,09% de financiamiento y un 69,91% de capital propio.

ABSTRACT

The present business plan takes as a target to demonstrate the viability of the creation of a company that prepares and exports a chamburos sauce with mashua, ride towards the city of New York.

For the performance of this project several investigations were realized to detail so much at level macro as at micro level. There were realized analyses of the environment and of the industry; as well as qualitative and quantitative evaluations, to determine the preferences of the market to which it is signing up, which ones are Kosher, vegans and Vegetarians.

The project is realized with the destination towards the United States, since it is the main importer country of sauces and seasonings of the world; this country imports 10 %.

And the city of New York is chosen because there are many Latin Americans who are penetrating into the consumption of organic and so called meal "gourmet ".

HENIST S.A, has goals of high sales and everything will be carried out by a good marketing taken across social networks, publicity BTL and periodic trainings to the personnel.

Finally, this business plan is projected to five years in which a share capital appeared between two associates of \$ 10.000,00. On the other hand, the initial investment that the company needs are of \$ 23.229,80; this investment goes to obtain with 30,09 % of financing and 69,91 % of proper capital.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo..... | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General del trabajo..... | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo | 2 |
| 2. ANÁLISIS ENTORNOS | 2 |
| 2.1 Análisis del entorno externo..... | 2 |
| 2.1.1. PEST Ecuador | 3 |
| 2.1.2. PEST Estados Unidos | 7 |
| 2.2 Análisis de la industria..... | 10 |
| Amenaza de entrada de nuevos competidores: MEDIA-BAJA | 11 |
| Rivalidad entre competidores existentes: ALTA | 11 |
| Amenaza de productos sustitutos: MEDIA – BAJA..... | 12 |
| Poder de negociación con los clientes: MEDIA | 13 |
| Poder de negociación con los proveedores: ALTO..... | 13 |
| 2.3 Matriz EFE | 13 |
| Conclusiones | 15 |
| 3. ANALISIS DEL CLIENTE..... | 16 |
| 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa..... | 16 |
| Problema de decisión administrativa | 17 |
| Objetivo general..... | 17 |
| Objetivos específicos..... | 17 |
| Hipótesis..... | 17 |
| Investigación cualitativa..... | 17 |

| | |
|---|-----------|
| Investigación cuantitativa..... | 23 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 26 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada | 26 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 29 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 29 |
| Estrategia de Internacionalización | 29 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 30 |
| 5.1.2 Propuesta de valor..... | 31 |
| Estrategia de Posicionamiento | 32 |
| 5.2 Mezcla de Marketing..... | 33 |
| Producto | 33 |
| Precio | 36 |
| Plaza..... | 38 |
| Promoción | 39 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 42 |
| 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización | 42 |
| 6.2 Plan de Operaciones | 44 |
| Mapa de procesos: | 44 |
| Procesos de producción | 44 |
| Proceso de logística | 45 |
| Cadena de valor | 46 |
| 6.3 Estructura Organizacional | 47 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 50 |
| Proyección de Costos..... | 52 |
| Proyección de Gastos..... | 52 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... | 54 |
| Inversión Inicial..... | 54 |
| Capital de trabajo..... | 54 |
| Estructura de capital..... | 55 |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 55 |
| Estado de Resultados Anual | 55 |
| Estado de Situación Financiera | 56 |
| Estado de Flujo de Efectivo..... | 57 |
| Estado de Flujo de Caja | 58 |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración | 59 |
| Estado de Flujo del Inversionista..... | 59 |
| Calculo de la tasa de descuento..... | 60 |
| Criterios de Valoración | 60 |
| Análisis desde la evaluación del proyecto | 61 |
| Análisis desde la evaluación del inversionista | 61 |
| 7.5 Índices financieros..... | 61 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES | 63 |
| REFERENCIAS | 66 |
| ANEXOS | 76 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz EFE..... | 14 |
| Tabla 2 Entrevista experto – Carlos Cabanilla | 18 |
| Tabla 3 Entrevista experto – Víctor Santamaría..... | 20 |
| Tabla 4 Segmentación de mercado..... | 31 |
| Tabla 5 Propuesta de valor | 31 |
| Tabla 6 Modelo Canvas..... | 32 |
| Tabla 7 Contenido nutricional de la salsa de chamburos con mashua..... | 33 |
| Tabla 8 Costo de materia prima | 37 |
| Tabla 9 Descripción de los puestos..... | 48 |
| Tabla 10 Porcentaje de inventarios | 51 |
| Tabla 11 Inventario final de materia prima | 51 |
| Tabla 12 Cuentas por cobrar clientes..... | 51 |
| Tabla 13 Cuentas por pagar proveedores | 51 |
| Tabla 14 Detalle de cantidad, precio y porcentaje de crecimiento del precio .. | 51 |
| Tabla 15 Proyección de costos anuales..... | 52 |
| Tabla 16 Préstamo bancario con su interés | 53 |
| Tabla 17 Gastos generales | 53 |
| Tabla 18 Gastos de marketing | 53 |
| Tabla 19 Propiedad, planta y equipo | 54 |
| Tabla 20 Inversión inicial..... | 54 |
| Tabla 21 Capital de trabajo | 55 |
| Tabla 22 Estructura de capital..... | 55 |
| Tabla 23 Estado de resultados proyectado anual | 56 |
| Tabla 24 Estado de situación financiera proyectado anual | 57 |
| Tabla 25 Estado de flujo de efectivo proyectado anual | 57 |
| Tabla 26 Flujo de caja del proyecto anual | 58 |
| Tabla 27 Flujo de caja del inversionista..... | 59 |
| Tabla 28 Criterios de valoración financiera | 60 |
| Tabla 29 Índices financieros..... | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figure 1 Resultado análisis Van Westendorp..... | 25 |
| Figura 2 Logotipo de la marca | 34 |
| Figura 3 Etiquetado del producto | 36 |
| Figura 4 Canal de distribución..... | 39 |
| Figura 5 Mapa de procesos..... | 44 |
| Figura 6 Flujograma de procesos..... | 45 |
| Figura 7 Flujograma logístico | 46 |
| Figura 8 Cadena de valor | 47 |
| Figura 9 Organigrama estructural..... | 48 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El Ecuador es uno de los países de Sudamérica privilegiados al tener especies *Carica chrysopotala* o Caricas de altura, conocidas como “Chamburos, Chamburus o Chihualcanes”, por lo general crecen en estado silvestre, siendo considerados con un alto potencial agronómico.

Estos frutos son usados por las comunidades para obtener diferentes usos y beneficios; siendo estos medicinales, alimenticios, industriales y en muchos casos de uso ornamental. Por lo tanto, es un producto que es beneficioso para la salud pues contiene niveles de vitamina A, vitamina C, algunas vitaminas del complejo B, ácido cítrico, calcio, hierro, magnesio y altos niveles de fibra. Además, el látex de la planta en conjunto con otras plantas sirve para el tratamiento de algunos tipo de cáncer (De la Torre et al, 2008).

Por otra parte, la mashua también es cultivada de manera silvestre y entre sus componentes están principalmente la vitamina C, carbohidratos, proteínas y diferentes nutrientes; siendo antibióticas, anti cancerígenas, diuréticas y fuentes de energía (Seminario, 2004).

Actualmente, el mercado estadounidense tiene una alta proyección de crecimiento en el mercado en cuanto a los nuevos productos alimenticios con sabor étnico, así como las verduras y vegetales con valor agregado (Proecuador P. , 2018).

Es por esto que, aprovechando la cantidad significativa de migrantes latinos (29.1% en la ciudad de New York del total) en Estados Unidos (United States Census, 2018), en el presente plan de negocios se busca preparar y comercializar un producto diferente que consiste en una salsa de chamburos con mashua orgánicos combinándolos para obtener su máximo provecho brindando a las personas la posibilidad de una mejora en el sistema inmune y a la vez una alternativa para evitar de manera natural el desarrollo de cualquier tipo de cáncer, ya que el consumo de vitamina C junto con otros antioxidantes reduce el riesgo de cáncer bucal, pulmonar, estomacal, entre otros (NIH, 2019).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad en la producción de una salsa de chamburos con mashua producida en la ciudad de Quito, así como su factibilidad financiera, para su posterior exportación a la ciudad de New York en Estados Unidos por medio de un plan de negocios.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)

- Realizar un análisis del entorno externo ecuatoriano y estadounidense por medio del método PEST, al igual que de la industria a través de las cinco fuerzas de PORTER.
- Realizar una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, para poder identificar las necesidades y preferencias del mercado meta.
- Determinar la oportunidad de negocio con los resultados obtenidos del análisis del entorno externo y del cliente.
- Diseñar el plan de marketing, mediante la identificación de las estrategias acordes al producto, plaza, precio y promoción.
- Realizar un modelo de plan operativo, en el cual se determine la exportación y logística de manera nacional e internacional.
- Realizar un modelo financiero para determinar la viabilidad del proyecto en diferentes periodos de tiempo, midiendo la rentabilidad del mismo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El proyecto en curso pertenece a la industria manufacturera del Ecuador, y por ende la clasificación CIIU correspondiente es:

C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.

C10 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

C107 Elaboración de otros productos alimenticios.

C1079.3 Elaboración de especias, salsas y condimentos

C1079.32 Elaboración de **salsas** líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

2.1.1.1. PEST Ecuador

Aspecto Político

El Ecuador tiene una forma de gobierno demócrata-presidencialista, por tanto está regido por la constitución de 2008; el actual presidente, Licenciado Lenin Moreno Garcés, ha procurado normalizar la política ecuatoriana creando el programa “Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal” (SRI, 2019), esto representa una oportunidad para crecer en la industria. Además, en el año 2012, el Subsecretario de MIPYMES y Artesanías, destacó la importancia de crear programas que mejoren la innovación y gestión empresarial en diferentes procesos de producción a nivel nacional como internacional (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016), representando otra oportunidad. El gobierno creó un programa llamado Exporta fácil, el cual es un sistema que integra tres tipos de plataformas diferentes que son: Ministerio de Industrias y Productividad, DAS y SENAE, lo cual facilita la exportación desde cualquier parte del país (Ministerio de Industrias y Productividad, Exporta Fácil, 2016).

Para lograr la constitución de una compañía, se necesita un registro en el portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; se procede a realizar el registro de la compañía en el portal de constitución de compañías con un usuario y una contraseña, luego se reserva una denominación y se puede utilizar minutas estándar y propias, entre otros requisitos que se detalla en el manual que proporciona el portal(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS VALORES Y SEGUROS, 2019).

Otro factor favorable para Ecuador es la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, el cual junto con la Cámara Ecuatoriana permitió que siga vigente el acuerdo por tres años más en el Ecuador, hasta el año 2020 (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018).

Este producto tiene un arancel del 3% (Trade Map, Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador en 2018, 2018), lo cual representa una amenaza. La exportación de este producto cuya partida arancelaria es 2103.90.90.00, puede realizarla una persona jurídica o natural siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos que son: RUC, Firma Digital (TOKEN) y Registro en el ECUAPASS (Proecuador, 2017); adicionalmente, se requiere cumplir con certificaciones de productos orgánicos; así como otras normativas que la agencia de regulación y control Fito y Zoosanitario aplican.

Finalmente, cabe recalcar que Ecuador tiene un IVA del 12% en la comercialización y exportación de sus productos (LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2018); y tiene un riesgo país de 663 puntos (BCE, 2019), lo cual representa una amenaza debido a que indica que hay un mayor riesgo en cuanto a un incumplimiento de pagos.

Aspecto Económico

El PIB del Ecuador ha ido en crecimiento desde el año 2015, en este año era del 0,1%, sin embargo, en el año 2018 es del 1,4%; es decir que ha incrementado su valor de los 99.29 mil millones hasta los 108.398 mil millones respectivamente, mostrando así que la actividad económica en el país va en aumento y por ende el desempleo tiene una tendencia de declive del 4,5% (2016) a un 3,9% (2018), según los datos del Banco Mundial (Banco Mundial, Desempleo, total (% de participación total en la fuerza laboral) (estimación nacional), 2018). Por ende, la tasa de empleo ha tenido una variación pequeña, pero, favorable del 2,976% (2017) a un 2,998% (2018) (Banco Mundial B. , 2018). Y la tasa de inflación del país considerando el período 2015-2018 ha ido decreciendo notablemente de un 3,967% hasta llegar al – 0,224%.

Además, es importante recalcar que las actividades del sector manufacturero correspondientes a la elaboración de alimentos representan un 35.6% del total del empleo que genera el sector industrial; esta industria es la más representativa del PIB, la cual contribuye con un 12% del PIB total del promedio (Ministerio de Industrias y productividad, 2016), demostrando que el ingreso por ventas aumentó en un 2,81% y así adquiriendo un promedio de 22,75% de los sectores económicos del país. Por otra parte, el PIB per cápita ha aumentado de

6.124,492 en el 2015, a 6.344,872 en el 2018. En cuanto a la balanza comercial, cabe destacar que el principal destino de exportaciones de Ecuador es Estados Unidos con un 31% de participación (OEC, 2017) y entre los dos países en los años 2016-2017 han sido positivas, presentando una variación del 13,9%, contribuyendo a una oportunidad porque hay la posibilidad de que el mercado ecuatoriano se siga expandiendo (Ministerio de Industrias y Productividad, Ecuador –Estados Unidos, 2018).

Finalmente, el índice de confianza del consumidor ha disminuido en 1 punto en relación febrero – marzo (2019); y en relación de año 2018 – 2019, analizando el mes de marzo, ha disminuido en 0.9 puntos, lo cual es una amenaza en cuanto a factores como el empleo, la alimentación, el hogar y el entretenimiento (BCE I., 2019).

Entre los principales países a los cuales Ecuador exporta salsas están: Estados Unidos (39%), Holanda (16%), Alemania (7%), Perú (7%) e India (6%); y los principales tipos de salsas que se exportan son: salsa de tomate, mayonesa, mostaza, salsa china de soya, salsa BBQ y chimichurri (CFN, 2018).

Analizando los principales países de los cuales Estados Unidos importa salsas están: Europa (45%), Asia (25%), América del Norte (25%), África (4,5%), Oceanía (4,2%) y América del Sur (2,2%) (IMP. OEC, 2019).

Aspecto Social-Cultural

Ecuador, actualmente tiene una población de 17.230.841 millones de ecuatorianos (INEC, 2019). En el periodo 2016 se registraron 24 empresas manufactureras, dedicadas a la elaboración de salsas, condimentos y especias; la mayor parte de estas empresas están en Pichincha (44%) y Guayas (30%), el otro porcentaje (26%) corresponde a otras provincias, lo cual da un total de 1.245 empleados (Superintendencia de Compañías, 2018)

Gracias a la ubicación geográfica de Ecuador, el clima que posee da paso a que los alimentos sean de sabores diversos y agradables al paladar; por lo tanto, permiten que los productos naturales sean demandados y al unirse con las tradiciones gastronómicas de su gente creen diversidad. Los Andes, que en este caso es el lugar donde se producen los chamburos y las mashuas contribuyen a

que se puedan cultivar de manera orgánica y acompañar estos productos con carnes.

Inclusive se procura promover en las empresas la aplicación de buenas prácticas ambientales y el uso sustentable de los recursos, para disminuir la huella ecológica y hacer un mejor uso de estos recursos (Ministerio del Ambiente, Los Incentivos Ambientales promueven la Producción y el Consumo Sustentable en el Ecuador, 2019).

Aspecto Tecnológico

En Ecuador, el uso de computadoras de escritorio y portátiles son del 11,2%; por otra parte, de cada 10 hogares 9 poseen al menos un celular y el crecimiento de la telefonía fija fue de un 36,9% y la telefonía celular fue de 90,7%. Adicionalmente, el acceso a Internet aumentó en 14,7 puntos a nivel nacional, sin embargo, a nivel rural crece lentamente en 11,8 puntos. Así mismo, el uso de redes sociales es del 31,9%, lo cual quiere decir que el analfabetismo digital está reduciendo (TIC, 2018).

En el sector manufacturero, el uso de teléfonos inteligentes (Smartphone) ha ido aumentando en 11,4% (2012-2015). En el año 2015, las empresas al ir innovando han hecho uso de notebooks o computadoras, el 98,8% tienen estos equipos implementados dentro de las instituciones. También, en el mismo año se realizó una investigación en el que se sustrajo que del 97,3% de empresas manufactureras con internet, 24,2% hacen uso del mismo para laborar; el uso de las redes sociales incrementó en 11,7%, de igual manera, el 28,7% hacen uso de softwares y el 39,4% de sistemas operativos (Empresas y TIC, 2018).

Todo este cambio tecnológico que ha tenido el Ecuador ha contribuido con el desarrollo del país, mejorando mucho en servicios logísticos, en plataformas digitales, dando como resultado que incremente el comercio.

En Ecuador el hecho de tener un sector agroalimentario permite que se incremente el cultivo, y el uso de la tecnología en este campo asegura el valor agregado en cuanto a la productividad y competencia en exportaciones; siempre y cuando se haga uso de los planes proyectados hacia 2030, tales como el uso de biotecnología, manejo correcto de la pos cosecha, correcto uso de pesticidas,

fertilizantes y agua (IDE, 2019). Por ejemplo, en Loja hay muchos policultivos que se caracterizan por poseer semillas híbridas y agroquímicos para que exista un mayor control del cultivo (Ministerio de Agricultura, 2017)

2.1.2. PEST Estados Unidos

Aspecto Político

Estados Unidos está compuesto de 50 estados cada uno con su autonomía propia, tiene un tipo de legislatura compuesto por la Cámara de Representantes y el Senado (bicameral), los cuales brindan beneficios tanto al sector exportador como empresarial. El partido demócrata es el que contribuye con la regularización del mercado (Santander, 2019)

Cuenta con un gobierno federal para dar garantía sobre la unidad económica y política; contribuyendo con la unidad administrativa del condado y con la gestión del estado que sea electo.

New York, por su parte tiene tres tipos diferentes de poderes: ejecutivo, judicial y legislativo. Sin embargo, su máxima autoridad es el Gobernador del Estado, Andrew Cuomo (poder ejecutivo) junto con el Interventor del Estado y el Fiscal General. El poder legislativo por su parte está representado por el Senado y la Asamblea de New York. Y, finalmente el poder judicial, está representado por el Tribunal Superior del Estado (U.S. Department of Commerce, 2019).

Las importaciones, conllevan diferentes requisitos y regulaciones por parte del Servicio de Aduanas y Protección Fronteriza de EE. UU; entre estas la más importante es la de la FDA, la cual asegura que todo lo que tiene que ver con alimentos, cosméticos, y demás productos para los consumidores sean aptos y seguros (FDA, 2018). Incluyendo, el Registro de incidentes sanitarios en productos agroalimentarios (RFR, 2017).

Las medidas que toma la FDA para ejercer un control sobre los alimentos son de un 80% de lo que ingresa al país, se encargan legalmente de revisar que no existan rastros de bioterrorismo; conjuntamente trabajan con la Oficina de Asuntos Regulatorios la cual inspecciona las plantas de producción, brindan asistencia a los pequeños fabricantes, al igual que asistencia para PYMES (Servicios al Exportador, 2015).

Finalmente, otro factor importante a tomar en cuenta es que tiene un riesgo país de 249 puntos (Datos Macro, 2019), lo cual es una oportunidad, eliminando la posibilidad de considerarlo un país deudor; y no necesita pagar tasas de interés altas para obtener dinero.

Aspecto Económico

El PIB de Estados Unidos es actualmente de 19.485.000 billones, teniendo así un crecimiento de 2,27% con respecto al 2016, a pesar de ser una de las economías más grandes a nivel mundial, no sobrepasa a China. La tasa de inflación considerando el periodo 2014-2017 se ha incrementado de un 1,6% hasta un 2,1% (Banco Mundial E. , 2018); lo cual representa una amenaza, ya que todo empieza a encarecerse.

La tasa de desempleo bajó significativamente del 6,17% (2014) al 4,03%(2018); sin embargo, algo que puede afectar a que esto sea favorable son las personas que abandonaron los empleos de medio tiempo o se han desanimado de trabajar (Bureau of Labor Statistics, 2019).

Por otra parte, New York en el año 2017 contaba con un PIB de 1,61 billones lo cual representa el 8,24% del PIB de Estado Unidos. Y en cuanto al PIB per cápita ha aumentado de 56.803,472 (2015) a 62.641,015 (2018) billones; lo cual quiere decir que ha aumentado del 2,13% a un 2,23% (Banco Mundial, Crecimiento del PIB per cápita - United States, 2019).

En cuanto a la balanza comercial, tenemos en exportaciones \$1.25 billones, lo cual representa en tercer puesto de 221 países; las importaciones representan un \$2.16 billones, poniéndolo en primer puesto. Adicionalmente, algo beneficioso para la importación de salsas que tiene este país es que es el principal con un 10% en comparación al mundo (OEC O. , 2019).

Entre los principales países que se dedican a la exportación de salsas a Estados Unidos están: Canadá (8%), México (12%), Italia (10%), Tailandia (8%), China (6%) (Trade Map, Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América , 2019)

Por otro lado, en este aspecto se puede resaltar que Estados Unidos usa el 79,40% del sector terciario, el 18,2% proveniente del sector de las finanzas, el

8,2% proviene de la parte de salud, y por último el 11% está a cargo del sector gubernamental.

Aspecto Social

Estados Unidos, es un país con pluriculturalidad es decir cuenta con mucha diversidad con el aumento de inmigrantes; asiáticos (9,1%), negra (17,7%), amerindia (1,1%) y mestiza (2,5%), (Muñoz, 2018).

En Nueva York, los porcentajes de latinos son: Puerto Rico(25,3%), República Dominicana(22,4%), México(12,1%), Ecuador(8,1%), Colombia(5,9%), El Salvador(5,2%), Perú(3,3%), Cuba(3,1%), Guatemala(2,7%), Honduras(2,5%), y Otros(4,6%) (BBC NEWS, 2019).

Otro factor que es notorio en este país, es el clima; se presentan desde climas tropicales, templados, húmedos y fríos. También, se hacen presentes lluvias que son intensas, así como ligeras.

El clima de New York es húmedo; sin embargo, las corrientes frías y secas impiden que se produzcan dichos productos, en su país.

New York, tiene cinco áreas de gran tamaño las cuales están al norte la cordillera Aridondack, al centro la meseta de Allegheny, a la a orilla del rio San Lorenzo, en donde se puede apreciar las Catarataras del Niagara, y el Mohawk y Hudson. En cuanto a las costumbres que ha venido adquiriendo, está la tendencia por lo orgánico, saludable y de preferencia natural. Esto ha permitido que más empresas exportadoras de comida saludable e innovadora ingrese. (FAO, 2019). Adicionalmente, según las estadísticas de ITC (International Team Consulting) el consumo orgánico mundial que se dio fue de un 42%, lo que representan 50.000 millones, es decir las ventas van aumentando en un 4% anual y en aumento; la proyección que se mantiene proyectada para 2025 es de 135.000 millones (ITC, 2019).

También, dentro del grupo de personas que aprecian la tendencia de consumo orgánico está el grupo Kosher, el cual representa un 14% de los consumidores que están dispuestos a comprar este tipo de productos por apegarse a reglas kashurt; al igual que los vegetarianos, los cuales brindan su confianza plenamente en el momento en el que visualizan una “D” en la etiqueta (Eliopoulos G., 2015).

Aspecto Tecnológico

En este aspecto, Estados Unidos es un país muy desarrollado en cuanto a las tecnologías y maquinaria industrializada. De igual manera el crecimiento que tiene en teléfonos inteligentes con internet móvil, es de un 6% (223 millones). Además, los usuarios de las diferentes redes sociales tienen un crecimiento del 5% (169.7 millones); Facebook llega a ser una de las más usadas por todo tipo de personas con el 5,1% (76.2 millones) Instagram un 12,5% y Snapchat 14,2% (70.4 millones) (The Economist, 2017).

Además, es un país que cuenta con una puntuación de 3.8 en el índice de desempeño logístico en cuanto a la calidad de los servicios y la competitividad; lo cual quiere decir que el uso de la tecnología que tienen les ayudan a desempeñarse como país de la mejor manera (Banco Mundial E. , 2019).

Adicionalmente a esto la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2018) muestra que ocupa el puesto número sexto tanto en los recursos como en los resultados de materia de innovación, en síntesis, su inversión en desarrollo e investigación contribuyen a que sigan destacándose en el ámbito de la educación, sobresaliendo con universidades como la de Harvard, Stanford y el Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Estados Unidos se ha valido mucho del e-commerce, sus ventas actualmente en su mayoría son por medio de comercio electrónico, plataformas virtuales y gracias a esto un 66% de la población ha realizado una compra en un Marketplace (Tecnología para los negocios, 2019).

2.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de la industria es según el modelo de Michael Porter, la industria que es objeto de estudio en este plan de negocios está ubicada en el Código CIIU 1079:

C1079.32 Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: MEDIA-BAJA

Estados Unidos tiene una clasificación para hacer negocios de 8 puntos, lo cual indica que hay una facilidad para que las empresas puedan realizar negociaciones (Doing Business, 2019). Lo cual demuestra que la probabilidad de que ingresen nuevos competidores es latente, dando como resultado un ambiente de amenaza media, hay muchos exportadores que encuentran atractivo el mercado.

Sin embargo, al ser un producto elaborado con ingredientes diferentes y poco conocidos en el mercado, la amenaza es baja ya que no todos los productos orgánicos que hay en el mercado tienen los beneficios que los chamburos y la mashua contienen. Además, algo que puede dificultar este ingreso es el hecho de cumplir con los requisitos de la FDA y de la USDA.

Por otra parte, el consumo de otras preparaciones alimenticias ha ido creciendo (OEC, 2019); lo cual provoca que nuevos productos, como en este caso, la salsa de chamburos con mashua intenten ingresar al mercado, siempre y cuando se cumpla con la regulación de sanidad (Agrocalidad, 2019) para incentivar al consumo de alimentos orgánicos en la gran cantidad de habitantes de New York.

Rivalidad entre competidores existentes: ALTA

En este campo al ser un producto compuesto de elementos orgánicos, la demanda ejercida por Estados Unidos incrementa. Los habitantes cada vez más se preocupan por tener una alimentación saludable, se interesan en su salud, en el medio ambiente y la tendencia de rechazo a alimentos genéticamente modificados aumenta; hay una rivalidad media, debido a que hay competidores con productos "gourmet" que pueden cumplir con las necesidades de los consumidores que no son necesariamente salsas, estas pueden ser aceites, especias y quesos (Integra Internacional, 2016).

Entre las empresas que distribuyen este tipo de comida gourmet, natural y étnica están: Asian Gourmet, Bella Famiglia, Haddon House y Tropical Pepper; quienes distribuyen entre 15.000 productos más de 50 años en Estados Unidos. También, DPI Speciality Foods tiene 55.000 productos de este tipo y Millbrook Distribution Services está en 45 estados, reproduciendo 40.000 productos (OFTEX, 2017).

Además, el mercado de New York está abriendo sus puertas a salsas gourmet que son muy pedidas por sus pobladores, debido a que son sabores innovadores y su elaboración conlleva procesos diferentes de realizar; del mismo modo, el sector de aderezos y salsas van incrementando en un 2% desde el año 2015 (ProEcuador, 2016) e incluso el Ecuador en el 2016 mostró un 73% en comparación con el 2015 de crecimiento en esta industria.

Adicionalmente, una de las empresas que representa una amenaza muy alta es la de “Salsa Asturianas”; esta empresa tiene 700 empresas que cuenta con un 31% de exportaciones al mundo y sigue aumentando (DATACOMEX, 2019); esta empresa tiene diferente tipo de salsas gourmet y van ganando presencia en Estados Unidos (ASTURIAS, 2019), entre estas cuenta con salsas como Salsa de Pedro Ximenez con pasas, Mostaza con miel, Cinco pimientos, Boletus, Brava, Queso azul, Queso cabrales, Chimichurri y Mejicana (SALSAS ASTURIANAS, 2019)

Dentro del consumo local se encuentran varios tipos entre estos están: Salsa BBQ (Hunts, Heinz, Gourmet, Jack Daniels, Bells); Salsa Roquefort (Hacendado, Ybarra, Heinz, Knorr, Asturianas); Salsa Mojo Picón (Maño, Asturianas, Diamante, Alares); Salsa Chimichurri (Develey, Tahiti, Campiña, Galega, O’Preve, Huertos del Campo); Salsa de Oporto (Culinary Journey)

Amenaza de productos sustitutos: MEDIA – BAJA

Este producto en la industria en la cual está clasificada, presenta una amenaza media-baja en la cuestión de productos sustitutos, hay diferentes salsas que pueden poseer los beneficios que posee la salsa de chamburos, entre estas vitaminas A, calcio, hierro, entre otros. Algunos ejemplos de estas salsas son: salsa napolitana con tofu, salsa de soja, etc. (Biogra, 2019).

Sin embargo, la amenaza directa con otros sustitutos son: vinagretas, aceites de oliva, zumos, entre otros tipos de salsas, tales como la salsa bbq, roquefort, mojo picón, chimichurri y oporto (CARNES, 2019).

Según Industria Alimenticia (Industria Alimenticia, 2019) uno de los principales competidores es Costa Rica, dado que posee un clima apto para la producción de alimentos orgánicos y ricos en nutrientes y uno de sus mejores clientes es Estados Unidos (40% exportaciones).

Y por último, cabe destacar que las importaciones netamente de salsas son de mercados como Canadá (22.5%), México (17.7%) e Italia (14.5%) (Trade Map T. , 2018).

Poder de negociación con los clientes: MEDIA

En esta industria el poder de negociación con los clientes es media, hay mucha demanda de ingreso de productos exóticos y nuevos en el mercado. Sin embargo, el hecho de mantener productos ecológicos y con sabores atractivos al paladar permiten ganarse un posicionamiento en el mercado y esto puede incitar a que los clientes accedan a pagar un valor alto y así los clientes se muestran más flexibles. Además, el tener una distribución de mayoristas contribuyen a captar más número de clientes y fidelizar al cliente; e inclusive, el hecho de que ya existan empresas que comercializan estos productos similares, ellos ya tienen un precio y calidad establecidos. Por ende, el poder de negociación con los clientes se puede dar.

Uno de los principales distribuidores es Seeds of Change, el cual se encarga de comercializar la línea de M&M/Mars, el cual comprende aderezos, salsas en general, granos y salsas para pastas (SEEDS OF CHANGE, 2019).

Poder de negociación con los proveedores: ALTO

Al ser una exportación de salsa de chamburos con mashua y no ser algo típico que exija una demanda alta de comprar estos frutos, las personas que se dedican al cultivo de estos productos son de comunidades pequeñas, en este caso en uno de los pueblos productores es Chumblín en la Provincia del Azuay (PARROQUIA CHUMBLIN, 2019); por esta razón se puede reducir su poder de negociación y así tomar un control sobre ellos; siempre y cuando se contribuya con ellos teniendo alianzas estratégicas que permitan un “ganar-ganar” entre las dos partes.

Se puede aplicar una estrategia de integración horizontal que beneficia a las empresas que están entrando en industrias que están en crecimiento, aumentando el poder de negociación con los proveedores.

2.3 Matriz EFE

Esta matriz permite realizar un diagnóstico, identificando y evaluando factores externos que puedan contribuir con el crecimiento de la empresa, usando

diferentes estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y reducir las amenazas.

Tabla 1: Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|---|--------------------|---------------------|-------------------------------------|
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | | | |
| OPORTUNIDADES | Ponderación | Calificación | Total Calificación Ponderada |
| Poder adquisitivo alto en Estados Unidos. PIB de \$ 19.485.000 | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Creciente tendencia de consumo de productos orgánicos en Estados Unidos. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| New York está abriendo sus puertas a salsas gourmet que son muy apetecidas, un ejemplo es la empresa Asturianas. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Calificación para hacer negocios de 8 puntos. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Poder alto de negociación con los productores de comunidades pequeñas, como es el pueblo Chumblín en la Provincia del Azuay. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Crecimiento del sector manufacturero en Ecuador. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | Ponderación | Calificación | Total Calificación Ponderada |
| Exportaciones de salsas a Estados Unidos desde Canadá, México e Italia. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Riesgo país de 663 puntos (BCE, 2019), que indica que hay un mayor riesgo en cuanto a un incumplimiento de pagos. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Cumplimiento de FDA y USDA. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Pago de Ad valorem (3%). | 0,04 | 2 | 0,08 |

| | | | |
|--|------|---|-------------|
| Ingreso de nuevos participantes al mercado. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Posicionamiento de otras marcas existentes. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| TOTAL | 1 | | 2,63 |

Conclusiones

- Ecuador y Estados Unidos a pesar de no tener un acuerdo comercial, logran tener una renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP, 2018) el cual permite que los productos ecuatorianos ingresen con aranceles reducidos y en el mejor de los casos cero, con una extensión de tres años; en el caso del producto propuesto para exportar el porcentaje de arancel es el 3%.
- El Ecuador cuenta con una ubicación geográfica privilegiada para la producción de productos naturales, diversos y exóticos; y va en constante crecimiento con PYMES que están dedicadas al aprovechamiento de este factor. Por lo tanto, al enfocarse en un mercado como Estados Unidos, el hecho de que este país cuente con muchos inmigrantes de diferentes nacionalidades, culturas y gustos; es un mercado apto para la exportación de productos novedosos, aprovechando su tendencia de consumo orgánico y saludable.
- Estados Unidos es un país con un desempeño tecnológico muy grande mundialmente, permitiéndoles ser reconocidos con una puntuación de 3.8 en el índice de desempeño logístico según datos del Banco Mundial; por ende, Ecuador al ir adquiriendo la tecnología, intenta cumplir con los diferentes estándares en cuanto a servicios logísticos y plataformas digitales para incrementar los canales de comercio con dicho país, resultando ser más eficiente en sus exportaciones.
- El poder adquisitivo de Estados Unidos, permite que su economía crezca y por ende que se puedan hacer negociaciones con diferentes países (puntuación de 8 en Doing Business); es por esto que para las empresas la realización de un negocio es mucho más fácil. Por lo cual, Ecuador aprovecha este factor para incentivar al crecimiento de la industria

manufacturera dando como resultado una mayor cantidad de exportaciones y un crecimiento en el mercado.

- La demanda de consumir alimentos orgánicos aumenta desde el año 2002, con su Programa Orgánico Nacional, calificando los productos con un porcentaje de acuerdo a su composición orgánica; dando apertura a que productos netamente orgánicos ingresen al país independientemente del producto que sea (salsas, frutas, vegetales, entre otros). También, el consumo de productos gourmet orgánicos étnicos se vuelve una tendencia creciente.
- El cumplimiento de normas de calidad es importante en la importación de alimentos en Estados Unidos, ellos se rigen por normas de calidad de la FDA y de la USDA. Si un país cumple con estos requerimientos tiene asegurado el ingreso. El Ecuador adicionalmente a estos certificados, debe cumplir con certificaciones Fito y Zoosanitarias que son impuestas para un riguroso control al momento de una exportación.
- En este mercado se aplicará una integración horizontal que es apta para una industria en crecimiento, dando la facilidad de negociar con los productores de chamburos, que son personas de comunidades pequeñas que se dedican al cultivo de estos alimentos sin el uso de químicos, ni pesticidas.
- La matriz EFE analizada en este proyecto, nos da un resultado de 2.71; el cual permite visualizar que las oportunidades de negocio son mayores que las amenazas. Es decir que se aprovechan al máximo con eficacia las oportunidades que existen actualmente y se reducen los efectos negativos que provocan las amenazas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Este capítulo va a estar enfocado en el análisis de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, las cuales se analizan de dos formas diferentes; la cualitativa va a estar sustentada por entrevista a expertos y entrevista a clientes, por otra parte, el análisis cuantitativo se reflejará al estar sustentado por

encuestas. Todo esto se analiza e investiga con un solo fin que es saber lo que el cliente necesita, que es lo que está insatisfecho, cual es el posicionamiento que tiene la competencia, la demanda y el comportamiento de clientes.

Problema de decisión administrativa

El presente proyecto tiene como fin demostrar que es rentable y que es importante incluir en la dieta de los consumidores de New York un producto producido sobre la base de alimentos orgánicos.

La Organización Mundial de la Salud, incentiva a que se siga una dieta saludable y se incremente el consumo de alimentos orgánicos. El problema que se presenta en cuanto a las salsas exóticas para acompañar las carnes, es acerca de si en el mercado nuevo se pueden generar acciones y asegurar que el producto ingrese a la comercialización en New York.

Objetivo general

Realizar un análisis de la investigación de mercado en cuanto a preferencias, comportamientos, gustos, consumo y aceptación del producto “salsa de chamburos y mashua” en New York.

Objetivos específicos

- Determinar los atributos importantes para el cliente de la ciudad de New York para que motiven la compra de este producto.
- Determinar cuál es el canal de distribución más favorable para los clientes.
- Establecer el medio de comunicación por el cual se dará a conocer este producto.
- Definir el precio óptimo que el cliente está dispuesto a pagar por esta salsa de chamburos con mashua.

Hipótesis

H0: Los habitantes de New York están dispuestos a consumir salsa de chamburos con mashua orgánicos para acompañar sus comidas.

H1: Los habitantes de New York no están dispuestos a consumir salsa de chamburos con mashua orgánicos para acompañar sus comidas.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa que se usó en el desarrollo de este plan de negocios es por conveniencia. Lo cual quiere decir que las personas objetos de estudios

fueron seleccionados por accesibilidad (Malhotra, 2008). El resumen y comentarios de cada persona entrevistada se presentan a continuación.

Entrevista Experto N° 1

Tabla 2 Entrevista experto – Carlos Cabanilla

| Ficha Metodológica | |
|----------------------------------|--|
| Nombre | Carlos Cabanilla |
| Información del experto | MBA, Mención en Gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, UVM, Viña del Mar-Chile Técnicas Culinarias Avanzadas, IAG, Buenos Aires-Argentina Lcdo. Administración Gastronómica, UTE, Quito-Ecuador |
| Lugar | Universidad de Las Américas |
| Fecha | 11/5/2019 |
| Objetivo de la entrevista | Determinar la aceptación de los consumidores de New York para uso de una salsa gourmet como aderezo de sus carnes |

El experto Carlos Cabanilla nos proporcionó mucha información valiosa, su especialidad es la parte cárnica; él valora mucho la comida ecuatoriana.

Recomienda que, para una carne de res, el sabor debe ser fuerte es decir se le puede añadir un poco de licor; si es para una carne de cerdo debe siempre acompañarse con una salsa lampreada.

Demuestra conocer la mashua y el chamburo, en especial al chamburo se le usa en el rosero quiteño que es una bebida conocida en Quito o Cuenca, que, al ser usados junto con la mashua, esta aportaría un sabor dulzón.

Los productos como tal están en tendencia en el uso de la cocina, lo cual permite que se siga conociendo el producto ecuatoriano en el mundo. Por lo tanto, puede tener aceptación en New York, por razón de que las personas que residen en el extranjero pueden tener acceso económico y sobre todo al tocar la parte sentimental en ellas, tienen las ganas de probar que hay algo de su cultura en el país donde están radicando.

Pese a la competencia que hay con empresas que son reconocidas como Macormick, Nestlé, entre otras, es importante recalcar que no hay una que muestre al mercado una salsa con estos dos ingredientes que se presentaron (Chamburos&Mashua).

Una de las ventajas que se puede tener en el mercado de New York, es que los habitantes son exigentes en cuanto a lo que piden en comida, hay muchos habitantes de diferentes lugares del mundo, son demandantes de nuevos sabores, diferentes y si son orgánicos o saludables es mejor.

Un factor importante de la implementación en el mercado que se puede tener recae en los gastos de bodega de almacenaje, y una recomendación dada fue tomar en cuenta que los chamburos no se encuentran fácilmente, pero al ser de la misma familia del babaco, para satisfacer la demanda en el mercado; se puede considerar como sustituto el babaco.

En cuanto a los canales de distribución, el experto sugirió que todo el trámite que conlleva hacer la exportación y dar a conocer el producto, se lo debe realizar directamente hacia una tienda y por medio de degustaciones.

Dentro de las recomendaciones que brindó en cuanto a si se adiciona algo más al producto, el comentario es fundamental tener capacitación y un buen plan de emprendimiento.

También, para poder tener más rentabilidad y mayor aprovechamiento de la mano de obra, recomendó ayudar a productores que no sepan mucho del negocio para crecer y así establecer una relación ganar-ganar.

Los canales de comunicación que el experto expone por el cual se debe dar a conocer el producto son principalmente en las redes sociales, ya que el mundo actual es más tecnológico que antes y por medio de referencias y comentarios, se puede llegar más rápido al consumidor.

Entre lo que se debe considerar al implementar la empresa en la cual se va a producir el producto están: espacios, maquinarias, certificaciones, patentes, etiquetas, agente de exportación, distribución, entre otros.

Finalmente, comentó que los lugares en los cuales se encuentra con más facilidad estos frutos son Patate y Ambato.

Entrevista Experto N°2

Tabla 3 Entrevista experto – Víctor Santamaría

| Ficha Metodológica | |
|----------------------------------|---|
| Nombre | Victor Santamaría |
| Información del experto | Nestle- Desarrollador de producto Koala- Desarrollador de producto Marcseal - Jefe de departamento de investigación y desarrollo de mercado |
| Lugar | Universidad de Las Américas |
| Fecha | 11/5/2019 |
| Objetivo de la entrevista | Determinar la factibilidad de implementar este producto en la comercialización hacia Estados Unidos - New York |

El experto Víctor, comenzó aclarando que uno primero debe identificar el mercado en el cual se quiere ingresar, con sus años de experiencia él ha determinado que existen dos tipos de mercados; el mercado masivo y el mercado institucional en el cual no hay la necesidad de innovar, únicamente se compete dentro de un precio, sin importar que sea algún producto repetitivo. Al momento de ingresar en un mercado se debe analizar bien la estrategia comercial que se va a implementar, y se debe ligar con una estrategia de mercado en la cual debe existir en el consumidor una razón de compra, es decir una necesidad del porque quiere adquirir dicho producto.

Es importante que antes de empezar un negocio que se dedique a la elaboración, producción y comercialización de un producto, y en este caso la salsa; se implemente una empresa con planta de producción bien fundamentada que cuente con permisos y certificaciones en Ecuador para poder realizar la exportación con toda seguridad de no incumplir ninguna ley.

El experto lleva 5 años trabajando con Marcseal y en todo el tiempo que ha venido trabajando con ellos, ha podido notar que es una de las empresas con mayor número de certificaciones y, además, que contribuye con el trabajo de maquilador, por este mismo hecho de poseer los permisos necesarios.

Él recomienda que como mínimo se debería realizar una exportación de una tonelada mensual del producto, sin embargo, está sujeto a cambios esta sugerencia por el movimiento que se le dé al producto estando en New York.

En la parte de rentabilidad y efectividad en cuanto a la elaboración y producción en salsas es mediana, por lo tanto, no es un mercado que este decayendo, al contrario, es un punto en el cual uno podría impulsar a un mejor desarrollo de la industria y colaborar con el país para que crezca en el extranjero.

Algo que recalco el experto, fue que las salsas en New York pueden ser de un valor menor aun al que se le puede poner a una salsa, demostrando que es un mercado donde se puede encontrar infinidad de salsas y una variación de precios increíbles.

En el mercado ecuatoriano identifiqué a los competidores importantes y reconocidos a Pronaca, Los Andes y algunas empresas informales.

En cuanto a las recomendaciones sobre el ingreso a nuevos mercados destaco que es bueno meterse siempre en la competencia, porque nos obliga siempre a mejorar.

El método de inventarios que recomendó que se debe usar fue el método FIFO; en la distribución, dijo que se debería realizar al inicio en un centro comercial, se debe conseguir buen distribuidor con tiendas especializadas y hay que formar alianzas estratégicas las cuales deben ser con supermercados para arrancar con la exportación.

Los canales de distribución que se mencionaron fueron las redes sociales en general, pero principalmente el Instagram. No se debería optar por hacer una promoción en televisión, porque se incurriría en gastos innecesarios.

Al hablar del mercado ecuatoriano, no se debe empezar a realizar el producto en Quito o Guayaquil, más bien es bueno buscar otras provincias, donde las multinacionales no están enfocadas.

Las promociones que se deben dar en el momento de darse a conocer en New York, son las activaciones en eventos y degustaciones, las cuales no son tan conocidas en los supermercados de allá.

Entre los permisos que se deben cumplir para el funcionamiento están: ARCSA, cuerpo de bomberos (para el registro sanitario) y una patente con la implementación de JASA, GFSI; adicionalmente, certificaciones de BPM's.

Finalmente, algo importante que sugirió fue que la presentación de las salsas debe ser en frascos de 250g o máximo 300g, y el precio de venta al público en Estados Unidos: máximo \$4,50- 5,50. Y la forma de pago debe ser muy versátil: tarjeta, efectivo, cualquier otra. Finalmente, destacó que no se debe pensar en el producto sino siempre debemos pensar en el cliente.

Entrevista Clientes:

Entrevista Cliente 1- Cristian Salcedo

En la entrevista al cliente que trabaja con restaurantes, menciona que la generación actual está enfocada en consumir más lo que son alimentos orgánicos, y van dejando de lado el consumir conservantes y preservantes. Está bien informado bien en cuanto a lo que es el chamburo y la mashua, el piensa que se le puede adaptar a sus clientes la salsa porque son productos que tienen un buen sabor, el recalca la importancia de tener una buena presentación tanto en el producto como en el sabor. Sin embargo, el entrevistado indica que, al ser productos poco conocidos en el país de destino del producto, se debería realizar una campaña publicitaria que señale las potenciales ventajas para la salud que podrían proporcionar los mismos.

Es importante tener un gramaje de frasco de unos 200 a 250 gramos, porque recalca que así se evitarían los desperdicios del producto. No obstante, se hace necesario establecer un estudio específico sobre el peso requerido por envase, debido a que el consumo por persona de alimentos en Estados Unidos podría ser superior a la media del Ecuador. El marketing digital, es un impacto muy grande que debería tener este producto al ser promocionado, y debería tener un costo de \$4,50 a \$5,50.

Entrevista Cliente 2- Javier Miranda

Este cliente, comenta desde su punto de vista en su trabajo al ser ecuatoriano y vivir en New York, que es importante tener un impacto fuerte en publicidad, para dar a conocer el producto, buscar que se posicione como marca país, debido a que la gente está acostumbrada a consumir por la marca. Y si cuenta con una

buena promoción puede tener un éxito en el mercado, ya que, si se asocia con la forma de producción, de elaboración, y algo social, las personas tienden a querer consumir algo que sea elaborado artesanalmente. Además, señala que un enfoque publicitario relacionado a conocer la forma en la que se obtiene los ingredientes y el proceso de elaboración del producto pueden ocasionar un impacto positivo con el segmento de clientes que buscan adquirir productos que les proporcionen una experiencia en cuanto al origen y procesamiento de este. Por otra parte, se debería enfocar a los clientes latinoamericanos, con una buena promoción; es bueno segmentar el mercado en cuanto a sabores, analizar bien los sabores y quienes van a comprar. Las redes sociales son importantes en cuanto a dar a conocer el producto nuevo. Las redes sociales son importantes en cuanto a dar a conocer el producto nuevo, debido a que los buscadores de productos orgánicos posiblemente están en el rango de edad del segmento poblacional conocido como Millennials, quienes prefieren canales de comunicación de este tipo.

El precio que identifica este cliente por pagar sería entre \$5 y \$6, sugiere crear una línea de salsas estándar y añadir un toque de chocolate ecuatoriano.

Finalmente, sugiere trabajar conjuntamente con el consulado y crear alianzas estratégicas para ingresar al mercado, debido a que los diversos eventos que organiza la comunidad ecuatoriana en Estados Unidos podrían ser muy útiles para iniciar la publicidad de este producto. Asimismo, señala que el cumplimiento de las regulaciones que mantiene el país de destino es importante para garantizar la calidad del producto.

Investigación cuantitativa

La encuesta se realizó a 12 personas de diferentes edades, que residen en New York por medio de una encuesta electrónica, con el objetivo de conseguir información útil e importante, para saber acerca de la aceptación que puede tener la salsa en el mercado objetivo. Las preguntas que se aplicaron se encuentran en los anexos.

Resultados de las encuestas:

Se les pregunto en cuanto al sabor que desearían tener en esta salsa y el 33,3% de los encuestados mencionó que les gustaría un sabor dulce en esta salsa,

sin embargo, estuvo muy muy reñida la elección de sabores lampreados y dulces y ácidos con un 25%, el atributo que más les interesa a los encuestados es el sabor que pueda tener con un 66,7%, por sobre el precio y la marca. El 50% de las personas indico que el consumo de salsas a menudo es de una vez cada 15 días, y que les resulta entre medianamente (33,3%) y bastante interesante (58,3%) el consumir una salsa hecha en base de una fruta y un tubérculo orgánico. La mayor parte de los encuestados no conoce una salsa que contenga altos niveles de vitamina C y adicionalmente tenga componentes anticancerígenos.

Sin embargo, un 66,7% indico que tenía conocimiento en cuanto a la elaboración de una salsa que contenga dichos beneficios antes mencionados y por ende un 91,7% estaba dispuesto a consumir este producto el cual es bueno para acompañar carnes y adicionalmente tiene beneficios para la salud, al ser orgánicos.

Las encuestas también indicaron, que la mayoría prefiere consumir esta salsa en el almuerzo con un 41,7%.

Les encantaría adquirir el producto en los supermercados, e informarse del mismo por internet (58.3%) y televisión (33,3%). Así mismo, de las diferentes promociones ofertadas, la más optada fue la de “2x1” con un (66,7%). Y el consumo que destinarían a esta salsa fue muy igualitaria, reflejando que un 50% de los encuestados mencionara que la consumirían una vez por mes y el otro 50% la consumiría dos veces al mes. Esto en base a que es importante para la mayoría cuidar su alimentación (91,7%) y consumir comida orgánica (100%). Incluso a un 66,6% de los encuestados les parece bastante interesante que está hecha en base de una fruta y un tubérculo que sean orgánicos.

La mayor parte de los encuestados fueron segmentados en un 75% hombres y 25% mujeres, de los cuales el 91,7% está soltero y tan solo el 8,3% está casado, con niveles de ingresos muy distintos.

Adicionalmente, por medio del modelo Van Westendorp, se obtuvo que el precio óptimo a pagar de los consumidores sería de \$5.

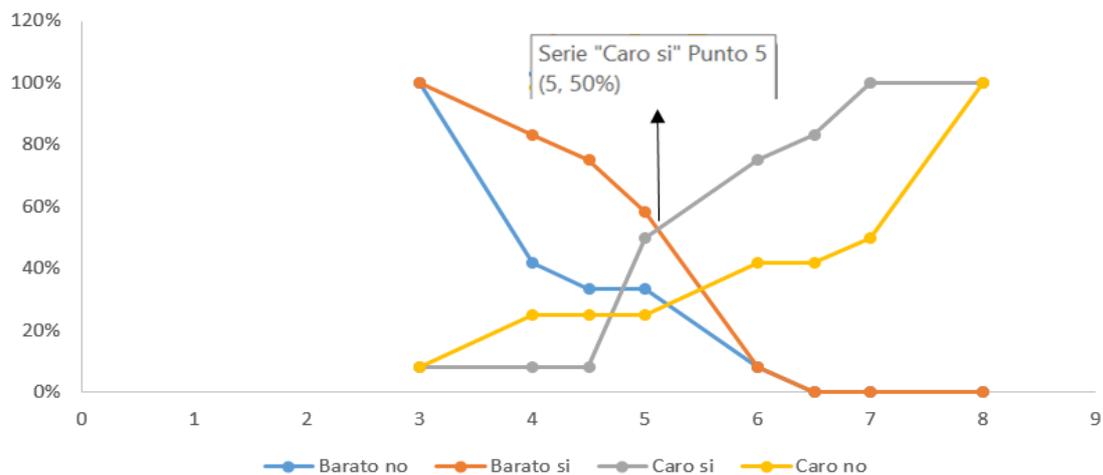


Figure 1 Resultado análisis Van Westendorp

Tomado de: Encuestas aplicadas

Conclusiones:

Las entrevistas que se realizaron permitieron conocer que Ecuador si tiene la posibilidad de impulsar sus nuevos productos, al tratar de elaborarlos y comercializarlos. Los clientes que están en New York, están dispuestos a consumir el producto a pesar de ser algo nuevo. Un factor importante que se recalca es la tendencia de consumo de alimentos orgánicos, y ambos clientes reconocen haber consumido los chamburos y aseguran su buen sabor.

Ambos coinciden en que no debe presentarse en un envase mayor a 250 gramos, para que no se produzcan desperdicios de alimentos y así consumir lo adecuado.

Además, se recalca mucho que el marketing digital, es decir el marketing en redes sociales es muy importante en esta época de la tecnología.

Por lo cual, los clientes sugieren mucho el uso de Instagram en cuanto a la publicidad que se puede dar para ingresar con este producto en el mercado.

Los expertos coincidieron que se debería comercializar en un rango de precios muy parecidos, los cuales oscilan entre los \$4,50 y \$6.

Algo interesante que se rescata de la investigación realizada es que hay una gran concordancia entre el experto Cabanilla que menciona que a los clientes por lo general les atrae un sabor dulzón y los resultados arrojados por los encuestados, en cuanto a lo que buscarían en una salsa como ésta; más de la mitad de los encuestados (66.7%) mencionan que una salsa les atrae por su sabor y de preferencia “dulce” (33,3%).

El hecho de que los habitantes de New York estén cambiando su tendencia de consumo hacia lo orgánico y saludable, representa en el producto ofertado una tendencia de atracción hacia él (66.6%), es decir les parece interesante y muy interesante que exista una salsa orgánica; por ende, están dispuestos a consumirla entre una (50%) y dos veces (50%) por mes, considerando que es importante para su salud (100%).

Finalmente, para obtener una buena acogida en el mercado, entre los diferentes canales de atracción al consumidor que se pretende usar, el hecho de contar con un plan de emprendimiento, capacitación y publicidad por medio de redes sociales (58,3%); es importante fortalecer los lazos que se pueden entablar con los clientes por medio de degustaciones ofrecidas dentro de los supermercados. Y, a la vez atraerlos con promociones y descuentos (91.7%).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Se encontró una oportunidad de negocio en base a este producto, ya que, al realizar los diferentes análisis tanto internos, externo y del cliente; se pudo obtener que el hecho de elaborar una salsa para el mercado estadounidense es rentable, debido a que Estados Unidos es uno de los países que más importa salsas, teniendo una participación del 10% de importaciones en el mundo (OEC O. , 2019).

Además, el simple hecho de que Estados Unidos y en especial New York, tenga tantos migrantes, permite tener un mercado pluricultural al cual dirigirnos; y al ser pluricultural, permite que los habitantes estén más dispuestos a consumir algo diferente, y a pesar de dirigirnos a un mercado ecuatoriano que habita en

esa ciudad, existen otros posibles consumidores migrantes que podrían ser de diferentes culturas como por ejemplo: asiáticos (9,1%), negra (17,7%), amerindia (1,1%) y mestiza (2,5%), (Muñoz, 2018).

Adicionalmente, algo que contribuye de manera importante para esta oportunidad de negocio es el hecho de que se haya renovado el Sistema Generalizado de Preferencias conocido como SGP conformado por la cámara de representantes de los Estados Unidos, el cual al unirse con la cámara ecuatoriana permite que las negociaciones sigan durante tres años más, es decir hasta el 2020 (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018).

Además, el hecho de que Estados Unidos crezca en su economía, permite que nuevos empresarios ingresen al país, ya que es importante destacar que el hecho de hacer negociaciones con una puntuación de 8 según Doing Business, brinda la seguridad de que realizar un negocio, en la mayor parte del tiempo va a ser exitoso; y esto a futuro contribuirá a que más países intenten ingresar, competir y crecer en el mercado.

La tendencia de consumo orgánico que tiene New York, es un factor muy importante, porque así se facilita que un producto netamente orgánico ingrese al país.

Y de hecho la demanda de consumir alimentos orgánicos va en aumento a partir del año 2002, con un Programa Orgánico Nacional, el cual constantemente está calificando los diferentes productos que ingresan al país, con un porcentaje de acuerdo a su composición orgánica.

Esto proporciona, una gran apertura a los diversos productos que son netamente orgánicos, para que, puedan ingresar al país sin importar el tipo de producto que sea (salsas, frutas, vegetales, entre otros). Adicionalmente a esto, el consumo de productos gourmet orgánicos, que son étnicos se vuelven una tendencia creciente.

Algo también importante que recalcó uno de los expertos, sobre el mercado de New York, es que la mayor parte de los habitantes son exigentes en cuanto a lo que piden en comida, debido a que en su mayoría son de diferentes lugares del mundo, demandan sabores nuevos, diferentes y si son orgánicos o saludables es mejor ante su percepción.

Inclusive, otro factor importante de la implementación en el mercado, es la facilidad que se puede tener en cuanto a dar a conocer los productos diferentes ya que la tecnología con la cual contamos actualmente provoca un estado de “necesidad” a las personas y por ende los liga con el papel de ser consumidores, solo por moda o tendencia.

Por ende, esto beneficia de gran manera a los nuevos microempresarios que desean ingresar a este mercado, es de hecho una de las grandes oportunidades que se pueden tener y adquirir para empezar a hacer tendencia algo nuevo e innovador.

La tendencia de consumo por preparaciones alimenticias como salsas ha ido en aumento (OEC, 2019); y eso contribuye a que se puedan cumplir con las regulaciones de calidad que existen dentro del país (Agrocalidad, 2019), para aumentar el comercio en New York.

Incluso, la tecnología que se ha venido implementando en esta época contribuye mucho en esta oportunidad, mientras más se va implementando la tecnología en un país, es mejor el desarrollo de un país en el ámbito de la exportación; en este caso desde el 2015 el uso de notebooks o computadoras, ha ido implementándose en las empresas, lo cual quiere decir que, desde ese momento, se han implementado diferentes softwares que contribuyen con la logística de las exportaciones hacia diferentes países, desde la ciudad que se desee realizar.

Finalmente, es de suma importancia el recalcar que en el año 2015 este sector en Estados Unidos aumento en un 2% sus ventas en relación con el año anterior, y por ende hasta el 2020 existe una proyección de crecimiento de un tentativo 4% en ventas. En cuanto a las ventas que se promedia por año son de 1.084.373 unidades y cada 6 meses serían 542.186 unidades. Dentro de este análisis, según el modelo Van Westendorp arrojó un valor de \$5,50 dólares como un precio ideal. La población objetiva como mercado meta es de 331.988 personas en la ciudad de New York.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En el presente plan de negocios, se pretende implementar una estrategia general de marketing, la cual se la conoce como estrategia de diferenciación; como consecuencia de que el producto que se pretende exportar está diferenciado ya que es único en el mercado y tiene principalmente dos componentes que son pocos conocidos como la mashua y los chamburos, los cuales presentan elevado grado de vitamina C y componentes anticancerígenos, que permiten que se distingan de las demás salsas en el mercado. A través de la implementación de esta estrategia se pretende provocar una tendencia de preferencia y agrado en los consumidores, se busca llegar a cubrir una necesidad que ellos pueden tener por ser un producto orgánico. Esta estrategia que se pretende implementar en este modelo de negocio, es muy eficaz y adaptable tanto en mercados pequeños como en mercados grandes, puesto que las características y sabores diferenciadores en el producto son las que la competencia no podría imitar. Además, es muy aconsejable tomar en cuenta esta estrategia debido a que va muy acorde a un mercado en el cual los consumidores no están del todo satisfechos con los productos que hay en el mercado, debido a que no se han tomado en cuenta sus gustos y necesidades; los productos que ya están en el mercado no marcan una gran diferencia entre sí (Michael E. Porter, 2008). El mercado objetivo es de 362.037 personas que habitan en New York.

Estrategia de Internacionalización

Existen diferentes tipos de estrategias de internacionalización, entre las más conocidas están: Exportación Directa, Indirecta, Concentrada o mixta, Pactos contractuales (Franquicias y Licencias), Joint Venture, y finalmente una Inversión directa extranjera (Filiales o subsidiarias) (Sarmiento S, 2016).

Por lo tanto, el modo de operación de los negocios internacionales que se va a aplicar en este plan de negocios es la **exportación indirecta** (Aral ITS, 2016).

Uno de los beneficios que se puede obtener al aplicar este modo, es que al ser una empresa que recién comienza su actividad de internacionalizarse, resulta más fácil permitir que una tercera organización intervenga y pueda colocar todo el producto en diferentes mercados que para esta organización sean conocidos

y aseguren que el producto tenga acogida. Además, los intermediarios que se pueden tener ya figuran como clientes, los cuales contribuyen a asumir de forma parcial o total los riesgos y demás trámites que implica una exportación.

Finalmente, se realizará la exportación bajo el régimen aduanero N° 40, el cual indica que es una exportación definitiva y por ende este régimen aduanero permite la salida definitiva de las mercancías que están en libre circulación, fuera del territorio aduanero del Ecuador o una Zona Especial de Desarrollo Económico, sujeto a disposiciones establecidas en la normativa que está vigente en la legislación del COPCI (art. 158) (Aduana del Ecuador, 2019).

En este proyecto se va a aplicar la estrategia de segmentación indiferenciada, la cual se enfoca en satisfacer segmentos de clientes que tienen diferentes necesidades, teniendo presente captar el mismo posicionamiento y oferta de productos; además, se pueden reducir costos y llegar a un máximo número de consumidores (Lambin, 2009).

La estrategia de internacionalización que se va a aplicar es la estrategia internacional, la cual crea un valor mediante una transferencia de distintas competencias básicas de un país de origen extranjero. La empresa matriz es la que se encarga de las funciones de marketing e investigación de la empresa (Charles Hill, 2011)

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual se va a dirigir el producto, es decir la “salsa de chamburos con mashua”; según el análisis de segmentación que se realizó, tomando en cuenta diferentes variables entre ellas geográficas, psicográficas y conductuales; son personas latinas con preferencias por consumir lo orgánico, dentro de este grupo están los consumidores con tendencias vegetarianas, veganas y Kosher. La población objetiva a considerar son 362.037 personas que representan un 91,70%, según los resultados de las encuestas cuantitativas aplicadas, que están dispuestos a consumir la salsa de chamburos con mashua con dos tipos de frecuencia de consumo, representando uno por un consumo mensual de 1.991.927 unidades y otro bimensual de 3.983.854 unidades al año.

Dentro de este grupo de consumidores se encuentran los “Lifepreneurs”, ya que son los que más dirigen su tendencia de consumo hacia marcas o productos que les parecen prácticos y de fiar (IA Alimentos, 2016). Adicionalmente, en Estados Unidos un 82,3% realiza una compra regular de distintos alimentos orgánicos, según el Instituto Nielsen que fue realizado para la Organización de Comercio Orgánico (OTA) (Grupo Nación GN S.A, 2017)

Tabla 4 Segmentación de mercado

| SEGMENTACIÓN DE MERCADO | | POBLACIÓN | % |
|-------------------------|---|-------------|--------|
| GEOGRAFICA | POBLACIÓN ESTADOS UNIDOS | 327.167.434 | 100% |
| | POBLACIÓN NEW YORK | 19.542.209 | 5,97% |
| | POBLACIÓN CIUDAD DE NEW YORK | 8.398.748 | 42,98% |
| | PORCENTAJE DE LATINOS EN NEW YORK | 2.444.036 | 29,1% |
| PSICOGRÁFICA | N° DE HOGARES LATINOS EN NEW YORK (2,6 personas por hogar) | 940.014 | |
| | PREFERENCIA DE ALIMENTOS ORGÁNICOS (VEGETARIANO+VEGANO+KOSHER) | 394.806 | 42% |
| CONDUCTUAL | PORCENTAJE DE CLIENTES DISPUESTOS A CONSUMIR LA SALSA DE CHAMBUROS CON MASHUA | 362.037 | 91,70% |

Tomado de: United States Census 2018

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 5 Propuesta de valor

| PROPUESTA DE VALOR | |
|---------------------------------|--|
| BENEFICIOS NUTRICIONALES | <p>Estos dos productos, tanto los chamburos como la mashua presentan varios beneficios o atributos para la salud. Por ejemplo, los chamburos poseen minerales Fe, P, Ca; vitaminas A, C y algunas pertenecientes al complejo B; en los ácidos orgánicos que posee están tanto la vitamina C como el ácido cítrico. Y también posee alcaloides, los cuales son buenos para una mejor calidad de vida, porque invaden los sistemas del cuerpo humano. Este fruto, también tiene beneficios anticancerígenos (IIAP, 2014). Por otra parte, la mashua es rica en almidones y minerales, entre sus principales nutrientes se destacan la vitamina C, B, potasio, ácido fólico, calcio, magnesio, hierro, flúor, fósforo, carbohidratos y magnesio. Ambos productos, tienen altos niveles de nutrientes que benefician al ser humano, y al ser combinados tienen una buena textura y sabor, lo cual muestra que este producto es apto para una distribución. Este producto tiene beneficios anticancerígenos (Super Foods Perú, 2019).</p> |

| | |
|---|--|
| <p>PRODUCTO ORGÁNICO</p> | <p>La tendencia que se está teniendo por productos orgánicos según un estudio de la “Deep Dive-Organic Sales Analysis y Why Behind the Buy”, demostró que esta tendencia aumenta debido a que, en redes sociales, muchos influencers se están haciendo presentes en cuanto a consumir de manera orgánica. Las personas, actualmente se preocupan más del medio ambiente y por ende buscan alimentos saludables, y que tengan un buen tratamiento al ser cultivados (Proecuador, 2018).</p> |
| <p>INNOVADORA COMBINACION DE PRODUCTOS</p> | <p>El hecho de crear una salsa al combinar esta fruta y este tubérculo, brinda al consumidor que tenga una experiencia de sabores única y diferente a lo normalmente comercializado que se encuentra en el mercado. Además, el hecho de que el mercado estadounidense sea tan exigente en su paladar, permite que se pueda cumplir con las necesidades y exigencias, de los consumidores.</p> |

Adaptado de: Proecuador 2018.

Modelo Canvas

Tabla 6 Modelo Canvas

| Socios Clave: | Actividades Clave: | Propuesta de valor: | Relación con clientes: | Segmentos de clientes: |
|--|--|---|---|---|
| Proveedores, empresas que se dedican a comercializar los productos | Distribución, publicidad, diseño, ventas | Beneficios nutricionales, productos orgánicos, innovadora combinación de productos, sabor único | Promociones 2x1, descuentos, ofertas | Personas en edad de 15 a 32 años, que se preocupan por cuidar su salud y consumen alimentos orgánicos |
| | <p>Recursos Clave: Agente de aduana, responsable de la distribución del producto, logística</p> | | <p>Canales: Directo a un intermediario, pagina web, redes sociales, correo electrónico</p> | |
| <p>Estructura de costos:</p> | | | <p>Fuente de ingresos:</p> | |
| Local y acondicionamiento, materia prima, maquinaria, gastos administrativos, costos fijos | | | Tarjeta de crédito, efectivo, transferencias bancarias | |

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento, es usada para que las empresas coloquen en la mente de los clientes que el producto o servicio está considerado en base a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada previamente (Lambin, 2009).

Según los puntos destacados en el punto anterior, se va a ofrecer un producto nuevo, innovador y de calidad que posee un valor agregado, por medio de una combinación de dos productos ricos en nutrientes, altos en niveles C y resultando ser anticancerígenos; y, por ende, aprovechando las diferentes tendencias que están teniendo los consumidores de adquirir productos orgánicos y saludables. La estrategia que se va a usar en este proyecto es la de “más por lo mismo”, esta estrategia permite que se introduzca de mejor y más fácil manera en el mercado, además, el hecho de que se ofrezca un producto similar a un precio no tan elevado, es lo que atrae al consumidor.

Un punto importante es en cuanto a la responsabilidad ambiental que tiene la empresa, es que se aplicarán en este proyecto Biofertilizantes y Biofungicidas en los territorios en los cuales se va a trabajar. Los Biofertilizantes, son minerales que provocan una mejor nutrición en la planta lo cual no da paso a las diferentes enfermedades y ataques de insectos. Por otra parte, los Biofungicidas son elaborados con partes de vegetales y minerales, los cuales se usan para eliminar diferentes tipos de hongos (IPES / FAO, 2010)

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Atributos

La salsa de chamburos con mashua está compuesta de un fruto y un tubérculo, los dos netamente orgánicos, lo cual contribuirá a que su sabor sea más natural. Estos productos, tienen varios atributos en sus características; por ejemplo, el chamburo tiene vitamina C, vitamina A, ácido cítrico, vitaminas del complejo B, hierro, calcio, altos niveles de fibra y magnesio. Así mismo, la mashua posee carbohidratos, vitamina C y proteínas. Ambos, contribuyen en la salud porque tienen bondades anti cancerígenas, antibióticas, fuentes de energía y diuréticas (De la Torre et al, 2008).

Tabla 7 Contenido nutricional de la salsa de chamburos con mashua

| INFORMACIÓN | NUTRICIONAL | (100gr) |
|-------------------------------|-------------|---------|
| CHAMBUROS & MASHUA | | |
| CALORIAS | 30,85 | kcal |
| AGUA | 90,25 | g |

| | | |
|------------------------|-------|---|
| PROTEINA | 1,1 | g |
| VITAMINA C | 88,69 | g |
| FIBRA DIETETICA | 1,0 | g |
| CARBOIDRATOS | 6,8 | g |

Branding

La diferencia que tiene la salsa de chamburos con mashua con..., es debido a que contiene productos orgánicos nativos de Sudamérica y el logotipo causará una conexión con el cliente.

Nombre de la empresa: HENIST S.A.

Nombre de la marca: MAMBUROS

Slogan: "organic is life and love"

Logotipo:



Figura 2 Logotipo de la marca

A continuación, se describirán los colores del logotipo:

Naranja: representa felicidad, creatividad, y estimula el apetito.

Verde: representa el crecimiento, la naturaleza, fertilidad y abundancia.

Blanco: representa frescura, higiene, pureza y unidad.

Slogan: la frase "organic is life and love", explica que el producto que se ofrece en el mercado es netamente orgánico y contribuye con la vida de cada persona, además, brinda la seguridad de que al estar hecho con amor es un producto realizado de manera casera y motiva a su compra.

Empaque

En cuanto al envase de la salsa, está contemplado realizarlo en un envase de vidrio, el cual tiene entre sus mayores ventajas el ser 100% reciclable sin que pierda sus cualidades. Además, el vidrio se tarda en descomponer cerca de unos 4000 años y su descomposición no es contaminante (P. Reina y F, 2018).

Tendrán una capacidad de 250ml sellada al vacío para que no se dañe el producto mientras este en la estantería. En la parte frontal del envase se colocará una etiqueta con el nombre de la salsa el cual será “Mamburos” y adicional a esto el gramaje del envase tanto en onzas como en gramos (9,28oz); en la parte posterior se detallará la información nutricional del producto, los ingredientes y el código de barras (U.S.FOOD & DRUGS, 2018).

El frasco de vidrio que se va a usar es de color transparente, tiene una capacidad de 200ml, un peso de 182gr, un diámetro de 5 cm y una altura de 18,5cm; la tapa que se usará es de plástico.

Se van a colocar los frascos en una caja de cartón de 35cm de largo x 25cm de ancho x 30cm de alto, en el cual se colocarán 12 frascos de vidrio con separadores de cartón. El primer piso se ocupará con 12 cajas, la segunda fila se colocará 6 filas de 8 cajas, los cuales se van alternando en un pallet estándar de las medidas 1 metro de ancho x 1,20 de largo x 1,45 de alto. Se van a enviar por vía marítima.

Etiquetado

En la etiqueta se van a mostrar la lista de los ingredientes, detalles de la composición del producto, el país de origen, nombre comercial, el registro sanitario, los datos del importador, la barra de identificación y las instrucciones de uso.

Entre las normas de sanidad que se cumplen para la producción del producto están las fitosanitarias, zoonosológicas, FDA e INEN; la última norma está bajo el Art 184.- “El almacenamiento de alimentos debe ser bajo refrigeración y en un ambiente seco” (Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, 2017). Además, según la FAO y la OMS existe la recomendación de que se consuma como mínimo 400 g de productos que sean orgánicos, ya que contribuyen a prevenir enfermedades como la obesidad, el cáncer, entre otras (Organización Mundial de la Salud, 2019).



Figura 3 Etiquetado del producto

Soporte

HENIST S.A., al ser una empresa exportadora de origen ecuatoriano; se centra en conocer el tipo de sensaciones, experiencias e interpretaciones que han podido obtener sus clientes al consumir la salsa en distintos platos. Por esta razón, el seguimiento que se planea dar a los clientes es por medio de un “buzón de sugerencias” o “satisfacción al cliente” a través de una página web www.mambueros.com, en la cual existirá un espacio en el cual se puede llenar estos datos. Y esta dirección de correo electrónico se colocará en las mismas etiquetas y así se conocerán las distintas percepciones tanto de distribuidores como de clientes.

Precio

Costo de venta

El precio que se le va a colocar a la salsa de chamburos con mashua se determinará por medio de un análisis para costear lo que es la materia prima directa, indirecta y todos los costos variables que incurren en la fabricación de dicha salsa. En el análisis cuantitativo y cualitativo el precio que se oscilaba estaba entre \$4,50 y \$6, tras el desarrollo del modelo Van Westendorp, arrojó un resultado de precio justo de \$ 5,50 dólares. Hay que tomar en cuenta que el margen de utilidad que cobra un distribuidor en el país de destino es alrededor de un 20% del precio de venta al público del producto, dependiendo de la negociación realizada.

Estrategia de precios

La estrategia de precios que se pretende usar es la de “Precios de penetración”, está según Kotler y Armstrong; permite colocar o fijar un precio que inicialmente sea bajo en relación al mercado, para que así se pueda conseguir más rápidamente una penetración de mercado y al captar más volumen de ventas, los costos de producción van a reducirse y en consecuencia esto le da la ventaja a la empresa de ganar más (Kotler P, 2017).

Tabla 8 Costo de materia prima

COSTO MATERIA PRIMA

| INSUMO | COSTO UNITARIO POR GRAMOS | CANTIDAD UTILIZADA (GRAMOS) | COSTO TOTAL UNITARIO |
|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|
| CHAMBURO | 0,005 | 30 | 0,1500 |
| MASHUA | 0,045 | 20 | 0,9000 |
| SAL | 0,009 | 10 | 0,0900 |
| PANELA MOLIDA | 0,002 | 17 | 0,0340 |
| VINAGRE | 0,018 | 22 | 0,3960 |
| CEBOLLA PERLA | 0,007 | 6 | 0,0420 |
| ACHIOTE | 0,018 | 5 | 0,0900 |
| ACIDO BENZOICO (CONSERVANTE) | 0,001 | 2 | 0,0020 |
| | | | - |
| | | Total | 1,70 |

Estrategia de entrada

La salsa de chamburos con mashua al ser un producto totalmente nuevo, incentiva a que se destaque un valor agregado o ventaja competitiva que puede tener en el mercado que lo diferencie de la competencia, esto se puede demostrar en la etiqueta del producto así como en la promoción que se va a brindar al dar a conocer el producto (Lambin, 2009).

Los consumidores dentro de esta categoría de productos orgánicos “gourmet” tienden a tener mucho de donde escoger, sin embargo, al tener productos con un precio elevado que oscilan entre 6 y 12 dólares. El precio en el cual se está ofreciendo nuestro producto \$5,50 es bastante accesible en relación a los componentes y beneficios que brinda al público.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste se ve reflejada en la sensibilidad de los precios, ya que si los clientes sienten que el precio es más elevado que el valor que percibe del producto, no van a comprarlo.

Las estrategias de ajuste en las cuales se va a incurrir, son las de precios internacionales, por el hecho de que los precios se toman en cuenta considerando diferentes aspectos del país (reglamentos y leyes); y la de precios promocionales, en la cual se aplican valores por debajo del costo normal solo por temporadas para aumentar a corto plazo las ventas (Kotler & Armstrong, 2001)

Plaza

Estrategia de distribución

Tras realizar un análisis, según las encuestas el mejor lugar para adquirir la salsa es en los supermercados que están en la ciudad de New York; por esta razón, la estrategia de distribución va a ser por medio de un canal minorista, por medio del segmento de “gran distribución”, en el cual están involucrados los supermercados como: Commodities Health Food, House of Health, Mom And Pops Organic Market, Tien Garden, Perelandra, Park East Kosher, Glatt Mart, Avi Glatt, Holon Foods y Breadberry; los cuales se encargan de ofrecer descuentos, menores precios que la competencia y así aumentar la demanda de los productos (Guía Práctica de Distribución Agroalimentaria en Terceros Países, 2019).

Puntos de venta

Los puntos de venta son 10 tiendas que se dedican a la venta de productos orgánicos, vegetarianos, veganos y Kosher, los cuales contribuirán con la distribución, adicionalmente se buscarán dos personas encargadas de degustaciones de este producto con carnes dentro de los establecimientos.

El proceso del canal de distribución inicia con los proveedores de materia prima, en este caso del chamburo y la mashua; los materiales adicionales se los adquiere por medio del departamento de compras.

Estructura del canal de distribución

Posterior a este proceso, el ingeniero de alimentos se asegura de verificar y dar constancia de que todos los requisitos de la FDA sean cumplidos. Los términos

de negociación serán determinadas entre la empresa encargada de la exportación y el distribuidor. Adicionalmente, el producto terminado se va a entregar en el puerto de Esmeraldas para ser enviado al puerto de New York, luego este será distribuido en las tiendas seleccionadas para su distribución antes ya mencionadas (Commodities Health Food, House of Health, Mom And Pops Organic Market, Tien Garden, Perelandra, Park East Kosher, Glatt Mart, Avi Glatt, Holon Foods y Breadberry) y finalmente llegar al consumidor final.

Tipos de canal

El tipo de canal de distribución que se va a usar es un canal ajeno o externo, es decir la distribución y comercialización, es ejecutada por empresas contratadas por el fabricante. Se le da la responsabilidad a un agente intermediario. Se opta por el canal corto, debido a que el proceso que tiene el producto es desde el fabricante, llega al detallista o minorista y por ultimo al cliente final (Gemma Juan Ginger, 2019)



Figura 4 Canal de distribución

Promoción

Estrategia promocional,

La estrategia que se va a usar es la híbrida o combinada, la cual une dos estrategias tanto de atracción como de impulso. Es decir, en esta estrategia se pretende incentivar a que las personas que se encargan de la distribución lo hagan de una excelente forma y a la vez atraer al consumidor con obsequios, descuentos, promociones, etc. (Mglobal, 2019). En el análisis cuantitativo, se determinó que las personas prefieren enterarse por medio de internet (58,3%).

Publicidad

La publicidad que va a tener HENIST S.A. es a través de un SEO (Search Engine Optimization), el cual permitirá que el link de la empresa aparezca entre los primeros resultados de búsqueda al momento de ingresar una palabra referente en el buscador y así captar la atención de los clientes potenciales y realizar las

diferentes compras. También, el SEM (Search Engine Marketing) se focalizará en tener una visibilidad de los diferentes buscadores y se tendrá un control de cuanto al ROI, resultados y evaluaciones (El Libro Del Marketing Interactivo Y La Publicidad Digital, 2013). Se va a aplicar un envío masivo de correos electrónicos el cual forma parte de un email marketing obtenido del distribuidor contratado.

Las redes sociales que se van a usar según el análisis cualitativo y cuantitativo obtenido concuerda en que van a ser Facebook e Instagram; en Facebook se va a crear una página de “Fan Page” para atraer un tráfico en el sitio Web y generar una interactividad entre cliente y empresa.

Instagram por otra parte, contribuye a que los consumidores se sientan más cómodos con el apego que van sintiendo frente a marcas; esto se debe a que, al usar fotos y videos, así como el seguir “influencers” por este medio digital, ha incrementado que muchos consumidores se sientan más cómodos y seguros de lo que van a comprar, porque los influencers generan una información hacia el consumidor sobre su experiencia. Además, la ventaja que posee Instagram de agregar videos, tener sponsored y carousel, complementan la publicidad obtenida, porque muestran historiales de búsqueda, segmentación de mercado más precisa. La herramienta Carousel, permite que haya una flexibilidad en cuanto a los anuncios, se incluyen más imágenes que se deslizan hacia la izquierda y en muchos casos enlaces para otro sitio web (Cristina Madrigal Romero, 2015).

Toda esta publicidad BTL, se va a aplicar en una comunicación directa con el cliente, en este caso las degustaciones en los locales. En donde la creatividad está muy por encima de la inversión, y así se pueda segmentar al público al cual está dirigido de una manera más precisa; adicionalmente la ventaja de esto es que su implementación es de bajo costo (Servis, 2016).

También, el producto se va a dar a conocer en la feria internacional del mes de marzo en donde Natural Products Expo West, se encargan de exhibir y comercializar muchos productos naturales, saludables y orgánicos de todo el mundo. También, en el mes de abril en la feria Pro Food Tech, en la cual se dan a conocer nuevos productos que estén en tendencia, asistir a conferencias y conocer los procesos de ingeniería y alimentos en el mercado. Y, finalmente en

junio en la feria Fancy Food Show, que se dedican a bebida y comida gourmet (U.S. Commercial Service, 2017).

Promoción de ventas

La promoción de ventas que aplique el distribuidor con el que se va a realizar una alianza comercial, se registrará a lo que los clientes según las encuestas aplicadas prefieren; es decir, una promoción 2x1 (66,7%), el segundo a mitad de precio (25%) y descuentos (8,3%). El distribuidor asignado se encargará de cumplir con esta necesidad, con la contribución de HENIST S.A., ofreciendo un margen de ganancias, al igual que promociones que también incluyan al distribuidor al momento de crear estas promociones para el cliente. Adicionalmente, se incluirán premios o regalos gratuitos como bonos de descuento o muestras pequeñas por la compra de productos conocidos (Gestion Org, 2019).

También, se contribuirá con esta promoción con la página web que contribuye a que se pueda conocer de mejor manera el uso de la salsa, debido a que esta cuenta con una sección de recetas; y, con una sección de comentarios en el que se pueden expresar quejas y sugerencias.

Relaciones públicas

De acuerdo a las tendencias actuales, la manera más efectiva de crear y mantener relaciones publicas es por medio de influencers. Actualmente, dentro del marketing el vínculo que se crea entre empresas y marcas por medio de “youtubers”, es una nueva modalidad de captar más mercado por el simple hecho de usar o aparecer con ciertos productos, estos influencers logran incrementar las ventas, por el hecho de tener millares de seguidores suscritos a sus canales (Inboundcycle, 2019). Además, se puede obtener que aumente el tráfico en la página web (www.mamburos.com) con una herramienta de landing page, la cual crea una corta visita en el sitio web y más tarde un contacto (La Cultura del Marketing, 2019).

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas que tenga la empresa se fortalecerá implementando un CRM dentro de la empresa, en donde se vaya fortaleciendo los lazos con el distribuidor, permitiendo ahorros de tiempo, un control más efectivo de la base

de datos y ejecución de distintas campañas de marketing. El distribuidor va a brindar ofertas a los minoristas, así como reuniones privadas patrocinadas por HENIST S.A., para ejercer una atracción sobre el producto y las características que posee.

Para incentivar al distribuidor también se le dará incentivos como una reducción de precios por temporadas y se realizará un acuerdo de financiamiento publicitario con el distribuidor (Fran Leon, 2015).

Marketing directo

El marketing directo es un sistema por el cual se han comercializado diferentes productos o servicios, canal que ha sufrido distintos cambios con el paso del tiempo, con los avances tecnológicos, la comunicación es diferente (Lambin, 2009). El tipo de marketing directo que se va a considerar es el marketing en línea, el cual consiste en crear una página web la cual brindará información del producto así como formularios de satisfacción del cliente (Armstrong, 2013). Y también el marketing directo de venta cara a cara, el cual se llevará a cabo por medio de los asesores comerciales que se van a contratar para que hagan contacto con los stands dando las degustaciones. Así como en las ferias que se mencionan antes, en donde se hará más conocido el producto.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

HENIST S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración, y producción de una salsa de chamburos con mashua orgánica, productos obtenidos mediante diversas técnicas agrícolas eficientes y eficaces, que no incluyen el uso de pesticidas, fungicidas y otros productos que atenten contra el suelo y el ambiente; con fines de exportación a la ciudad de New York en Estados Unidos. Busca ser una empresa rentable, de calidad y sostenible, la cual impulse el desarrollo de comunidades y así asegurar diferentes plazas de empleos; para velar el bienestar tanto de nuestros trabajadores como de nuestros clientes.

Visión

La visión de HENIST S.A. en cinco años, es posicionarse en el mercado internacional de New York como la empresa ecuatoriana líder comercializadora con productos de la más alta calidad; con una nueva diversidad de salsas orgánicas exóticas y saludables, los cuales se distinguen por su valor agregado en cada uno de sus productos para personas con tendencia de consumo vegetariano, vegano y Kosher; apoyando constantemente a los agricultores con distintos incentivos, para seguir desarrollando sus capacidades.

Objetivos de la organización

Corto plazo

- Implementar una opción de “tienda online” en los primeros tres meses en la página web.
- Incrementar las visitas en la página web y diferentes redes sociales en un 20%.
- Implementar una nueva estrategia de fidelización de clientes en el primer año del funcionamiento de la empresa.
- Establecer un mercado permanente durante el primer año en New York y sus distritos: Manhattan y Brooklyn.

Mediano plazo

- Diversificar la cartera de productos, agregando cuatro salsas adicionales para el año 2021.
- Realizar capacitaciones y conferencias al menos 2 veces al año, sobre marketing y seguridad industrial dentro de la planta operativa.
- Capacitar a los asesores comerciales en marketing y publicidad al menos 2 veces cada 4 meses.
- Concretar por lo menos un cliente de autoservicio en cada una de las ferias a las que se va a asistir.

Objetivos a largo plazo

- Expandir el mercado hacia tres estados cercanos, Massachusetts, Connecticut y Pennsylvania para el año 2022.
- Incrementar las ventas en un 15% en el tercer año, generando nuevas alianzas estratégicas con el servicio de dos distribuidores más.

- Al finalizar el quinto año incrementar las ventas en un 21%.
- Asegurar la disponibilidad y diversidad del producto que se coloca en las tiendas, es decir aumentar en un 70% el abastecimiento que van a solicitar los tres distribuidores hasta el año 2025.
- Incrementar la capacidad de producción para el 2025, ampliando las instalaciones y adquiriendo más maquinaria de producción.

6.2 Plan de Operaciones

Los procesos que va a seguir la empresa se verán reflejados en un mapa de procesos con el cual se pretende mantener el orden a partir de la adquisición de la materia prima, para posteriormente realizar la entrega del producto a los clientes finales en New York. Se considerarán tres procesos importantes para llevarlo a cabo, los procesos gobernantes, operativos y soporte.

Mapa de procesos:

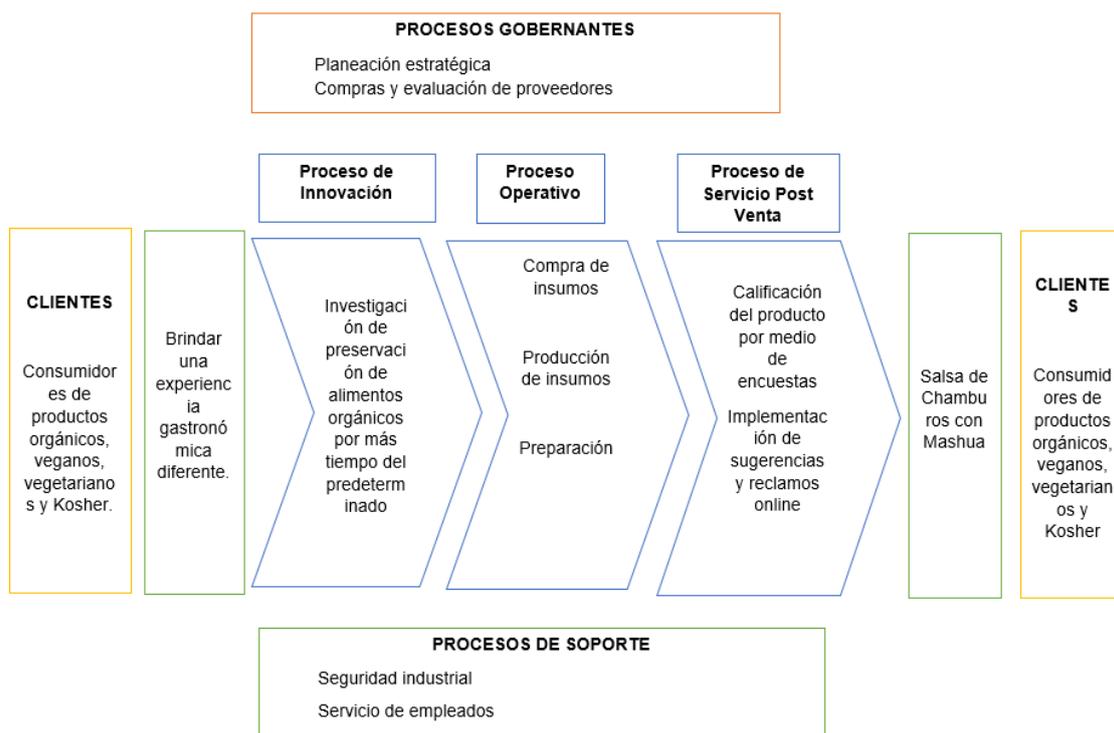


Figura 5 Mapa de procesos

Procesos de producción

Este proceso empieza con la obtención de la materia prima: chamburos, mashua, sal, cebolla, panela molida, achiote, vinagre y ácido benzoico. Los chamburos y

las mashuas, son sometidos a un proceso de limpieza y desinfección. Posterior a esto se procede a la extracción de las pulpas del chamburo y la mashua para su cocción en ollas independientes, las cuales se cocinan con sal y panela; se realiza un refrito de cebolla con el achiote, luego se licúa el refrito junto con el chamburo y la mashua, y finalmente se agrega el vinagre. El proceso concluye en el momento en que se agrega el ácido benzoico a los envases, se los sella al vacío y se los mantiene en un ambiente fresco y seco.

Flujograma de procesos

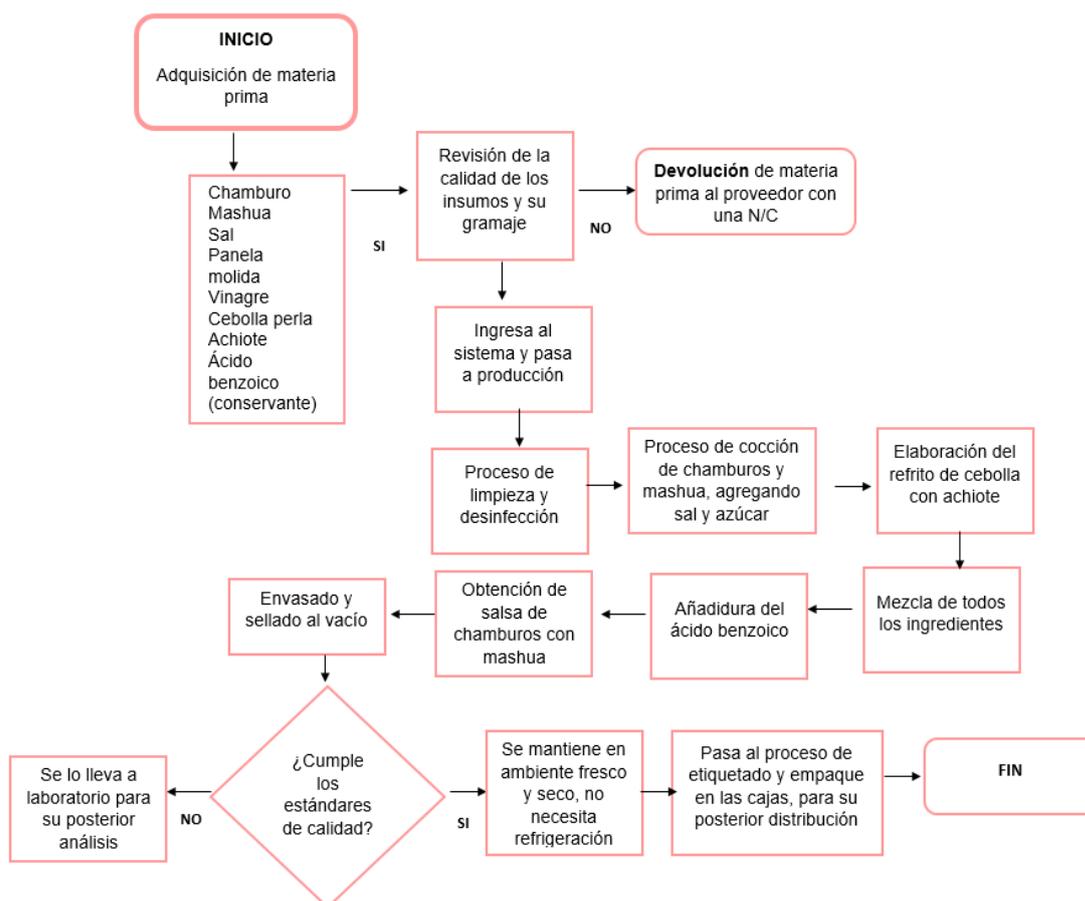


Figura 6 Flujograma de procesos

Proceso de logística

En este proyecto se aplicará el Incoterm CIF, es decir se asume costo, seguro y flete; este se usa precisamente en envíos marítimos. Para los distintos trámites aduaneros y todo el proceso de exportación se contratarán los servicios de la empresa Schyver del Ecuador, que se encargarán del arribo en el puerto de New York.

El distribuidor se encarga de la recepción de la mercancía en puerto, y se encarga de la distribución en las diferentes tiendas en las cuales ya posee un mercado predeterminado. Los colaboradores de la empresa aduanera, son cinco personas; tres que se encargan de realizar la paletización, la carga en el contenedor y una que es el agente aduanero. Dependiendo de la orden que se dé, se procederá a realizar un foro automático, documental o físico; y finalmente un colaborador de la SENAE, será la persona que se encargue de hacer un aforo automático.

Flujograma logístico

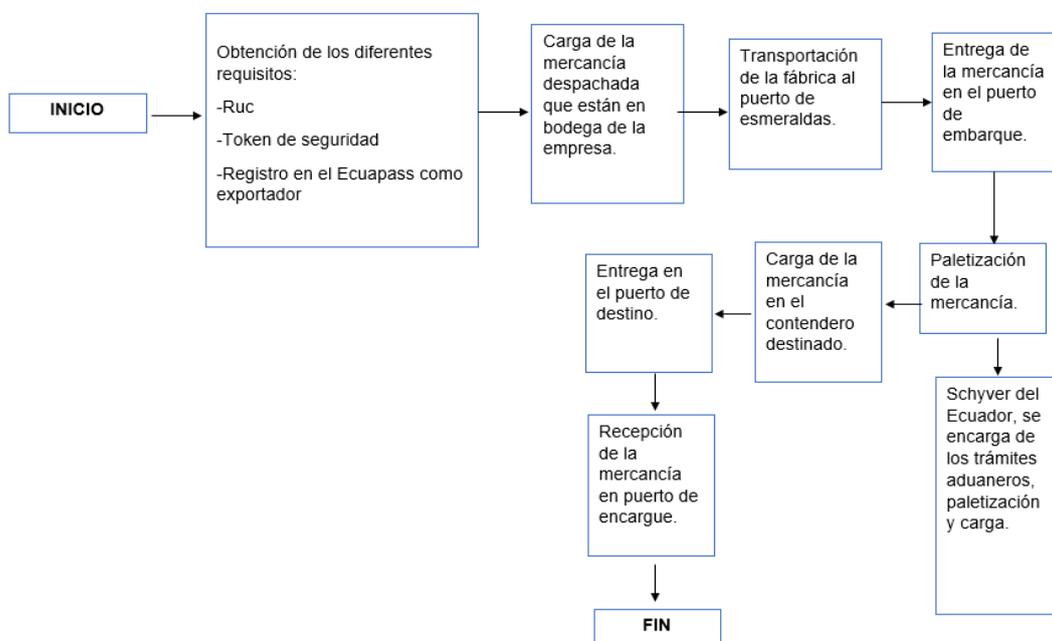


Figura 7 Flujograma logístico

Cadena de valor

HENIST S.A., se va a establecer en Quito en el sector de Amaguaña – Sangolqui. La empresa va a precautelar el uso correcto sin desperdicios de materia prima y el buen manejo de las diferentes máquinas.

Las operaciones que se van a desempeñar dentro de la empresa, incluyen el servicio post venta, pasando por una evaluación del envase y del producto en sí.

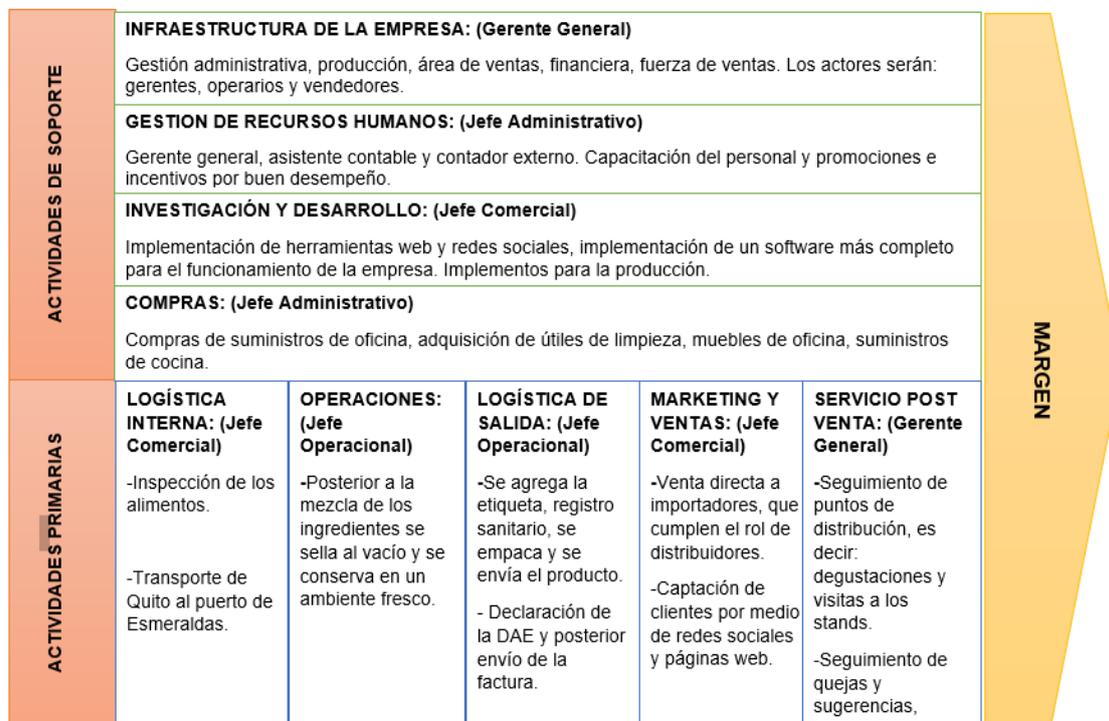


Figura 8 Cadena de valor

6.3 Estructura Organizacional

Organigrama y la respectiva descripción de los puestos

HENIST S.A., estará conformada por una organización línea – funcional, esta se caracteriza por tener una combinación de organización lineal y funcional. Es decir, la responsabilidad recae sobre un jefe con funciones especiales; y al ser funcional implica que cada actividad sea desempeñada por una persona especializada (Gestiopolis, 2011).

Estará compuesta de un gerente general, un contador externo, un ingeniero químico externo, un gerente comercial, un asistente administrativo, un gerente de operaciones y 4 personas del área operativa.

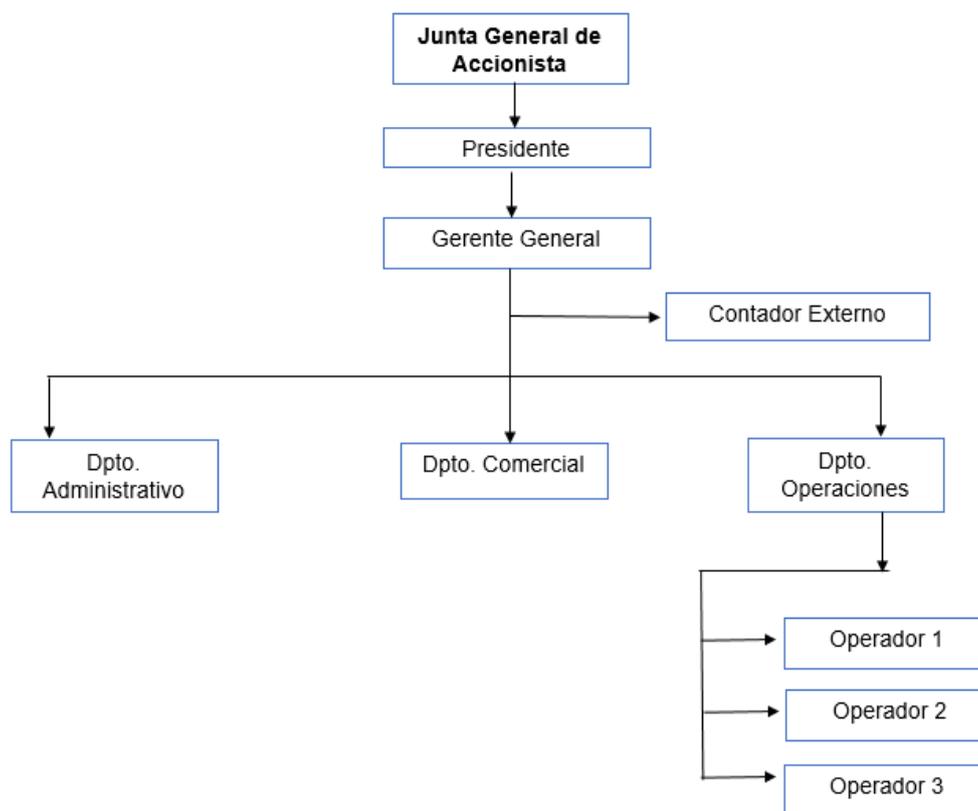


Figura 9 Organigrama estructural

Tabla 9 Descripción de los puestos

| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | |
|-----------------------------|--|---------|--|
| CARGO | PERFIL | SUELDO | FUNCIONES DEL CARGO |
| Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> Título universitario en carreras de Administración de empresas o afines. Edad: 30-35 años Experiencia laboral: 4 o más años. | 1200,00 | <ul style="list-style-type: none"> Planificar objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. |
| Dpto. Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> Título de tercer nivel. Edad: 20-24 años. Experiencia laboral: 1 año o más. | 600,00 | <ul style="list-style-type: none"> Conformar y mantener bases de datos diversos que permitan tomar ágilmente decisiones en cuanto a la elaboración de |

| | | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------|--|
| | | | estrategias para la fidelización de clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes y conciliaciones sobre los resultados de los conteos, arqueos de caja. • Realizar nóminas |
| Contador Externo | <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel. • Edad: 24-35 años • Experiencia laboral: 3 o más años. • Certificado CPA. | 230,00 | <ul style="list-style-type: none"> • Crear estados financieros. • Realizar auditorías. • Realizar la contabilidad de costos. • Declarar impuestos |
| Dpto. Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel. • Edad: 23-28 años • Experiencia laboral: 1 o más años. | Lo desempeña el Gerente General | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la marca. • Tener inteligencia competitiva. • Crear y mantener relaciones públicas. • Implantar estrategias de mercado |
| Dpto. de operaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel • Experiencia laboral: 2 o más años | 600,00 | <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de planes de producción • Control y manejo de materias primas y maquinaria • Almacenamiento del producto final |

Estructura legal de la empresa

HENIST S.A., es una empresa la cual está constituida como una sociedad anónima, subordinada por un accionista. Este tipo de sociedad, permite que exista un capital suscrito y pagado, con el que se puede realizar transferencias de dominios de bienes intangibles y tangibles, que se encuentren sometidos a un régimen de propiedad horizontal (Supercias, 2019). El valor de constitución de una empresa es de \$10.000,00 que es el capital social.

Análisis comparativo con empresas de la Industria

Al realizar un análisis comparativo entre las empresas de la industria, se encontró que la empresa Ole S.A, que se dedica a exportar salsas combinadas con ají está reconocida a nivel internacional. Sin embargo, estas salsas de ají contienen muchos aditivos y conservantes no naturales.

La diferencia radica en que el producto elaborado por HENIST S.A, contiene conservantes naturales y sus componentes son totalmente orgánicos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La industria en Estados Unidos tiene una tendencia creciente en un 1,25% por año; en los años de crecimiento proyectados se crecerá en un 0,63%. La captación de mercado objetivo a lo largo de la vida del proyecto es del 23,33%, el cual se obtuvo considerando inicialmente un mercado objetivo de 362.037, de las cuales el mercado potencial que se obtiene representan 331.988 personas que respondieron en las encuestas que están dispuestas a consumir el producto. De este número de habitantes se considera que las personas lo van a consumir dos veces por mes, lo cual incide en la proyección de ventas para el primer año, arrojaron un ingreso de \$167.270,40, lo cual indica que mensualmente se elaboran 41.818 envases de salsas. En cuanto al precio irá incrementando anualmente un 5% a partir del segundo año.

En vista de este crecimiento, las exportaciones logran crecer constantemente dando como resultado al quinto año unas ventas de 94.533 unidades. Las exportaciones tienen una frecuencia 4 o 5 veces al año con un incremento en el volumen de exportación.

En la siguiente tabla se puede observar un detalle más amplio de lo mencionado. Se maneja un inventario de productos terminados de un 4% que representan las ventas del próximo mes, estos se colocan en la bodega para el envío del siguiente mes; en el caso de materia prima el 3% para la producción del próximo mes. Son valores no tan altos debido a que se tiene el control de los proveedores de toda la materia prima y se puede disponer de esta dependiendo de la necesidad del cliente. Por otra parte, los productos terminados deben rotar de manera inmediata, en vista de que al ser alimentos tienden a expirar, por esta razón no permanecen mucho tiempo en bodega. Es decir, se maneja un método de valoración FIFO para evitar pérdidas y programar las fechas de entregas determinadas (Joannès Vermorel, 2016). La persona responsable de bodega es quien se encarga del control de calidad, conteo de muestras, revisión de estado de la materia prima y de otros factores que se puedan medir.

Tabla 10 Porcentaje de inventarios

| DATOS | | |
|---------------------------------|-------|---------------------------|
| Tasa de inflación anual | 1,14% | |
| Inventario productos terminados | 4,00% | ventas de próximo mes |
| Inventario productos en proceso | 0,00% | |
| Inventario materia prima | 3,00% | producción de próximo mes |

Tabla 11 Inventario final de materia prima

| INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Inventario final de materia prima directa | \$2.454,75 | \$3.261,89 | \$3.464,44 | \$4.535,23 | \$4.647,77 |

En cuanto a las políticas de cobro de clientes, la empresa cobrará un 70% de contado y un 30% en forma de crédito con un plazo de 30 días.

Mientras que para pagos de proveedores se maneja un 50% de contado y un 50% a crédito.

Tabla 12 Cuentas por cobrar clientes

ANEXO CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES

| | | |
|--------------------------------|---------|-----|
| Política de cuentas por cobrar | Contado | 70% |
| | 30 días | 30% |

Tabla 13 Cuentas por pagar proveedores

ANEXO CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

| | | |
|-------------------------------|---------|-----|
| Política de cuentas por pagar | Contado | 50% |
| | 30 días | 50% |

Tabla 14 Detalle de cantidad, precio y porcentaje de crecimiento del precio

| INGRESO POR VENTAS ANUAL | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CANTIDAD DE SALSAS | 41.818 | 60.319 | 70.287 | 84.227 | 94.533 |
| PRECIO POR UNIDAD DE SALSA | \$4,00 | \$4,05 | \$4,09 | \$4,14 | \$4,19 |
| TOTAL INGRESOS VENTAS | \$167.270,40 | \$244.031,45 | \$287.610,40 | \$348.586,13 | \$395.711,54 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|
| % CRECIMIENTO DEL PRECIO | 0% | 5% | 5% | 5% | 5% |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|

Proyección de Costos

La proyección de costos está calculada en base a la materia prima directa que representa un 50% de los insumos que se usan para la producción de esta salsa. La materia prima indirecta tiene relación con el tipo de envase, el etiquetado y el empaquetado que posee el producto. Respecto a la mano de obra directa, HENIST S.A cuenta con cuatro personas a operadores; cada uno tiene asignado una labor específica, ya sea esta de cocción, licuado, freído, envasado, etc. En cuanto a la mano de obra indirecta, está relacionada con la parte administrativa en la cual se encuentran: la gerente, quien a su vez coordina el departamento de comercio exterior; una asistente administrativa que brinda soporte a gerencia y al área de recursos humanos y finalmente se cuenta con un contador. Cada uno de los costos por razones de inflación aumentará.

Tabla 15 Proyección de costos anuales

| COSTOS ANUALES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| MATERIA PRIMA DIRECTA | \$2.319,88 | \$3.261,89 | \$3.801,93 | \$4.535,23 | \$4.647,77 |
| MATERIA PRIMA INDIRECTA | \$31.781,38 | \$45.842,23 | \$53.418,39 | \$64.012,19 | \$71.845,17 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | \$31.937,80 | \$34.408,68 | \$34.170,00 | \$35.163,19 | \$35.546,92 |
| MANO DE OBRA INDIRECTA | \$26.812,40 | \$28.930,29 | \$29.251,82 | \$29.577,02 | \$29.905,93 |
| COSTOS TOTALES | \$92.851,45 | \$112.443,09 | \$120.642,14 | \$133.287,62 | \$141.945,79 |

Proyección de Gastos

La proyección de gastos que tiene HENIST S.A, está dividida en diferentes rubros como son arriendo de galpón para su funcionamiento, un préstamo contraído con el banco, diferentes tramites en los que se incurre con la empresa SCHRYVER DEL ECUADOR, para realizar la exportación, gastos de marketing, gastos de sueldos, gastos por servicios prestados, entre otros gastos.

En los siguientes cuadros se detallará por años los diferentes gastos mencionados.

Préstamo

Tabla 16 Préstamo bancario con su interés

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cuota | \$ 2.609,09 | \$ 2.609,09 | \$ 2.609,09 | \$ 2.609,09 | \$ 2.609,09 |
| Interés | \$ 1.021,54 | \$ 837,83 | \$ 632,87 | \$ 404,18 | \$ 149,03 |
| TOTAL CUOTA + INTERÉS | \$ 3.630,63 | \$ 3.446,92 | \$ 3.241,96 | \$ 3.013,27 | \$ 2.758,12 |

Gastos Generales

Tabla 17 Gastos generales

| AÑOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Mantenimiento equipos | \$ 200,00 | \$ 202,29 | \$ 204,60 | \$ 206,93 | \$ 209,30 |
| Energía eléctrica | \$ 2.400,00 | \$ 2.427,42 | \$ 2.455,15 | \$ 2.483,20 | \$ 2.511,57 |
| Agua potable | \$ 2.400,00 | \$ 2.427,42 | \$ 2.455,15 | \$ 2.483,20 | \$ 2.511,57 |
| Asesoría contable | \$ 2.760,00 | \$ 2.791,53 | \$ 2.823,43 | \$ 2.855,68 | \$ 2.888,31 |
| Arriendo | \$ 10.800,00 | \$ 10.923,39 | \$ 11.048,19 | \$ 11.174,42 | \$ 11.302,08 |
| Transporte y movilización | \$ 1.200,00 | \$ 1.213,71 | \$ 1.227,58 | \$ 1.241,60 | \$ 1.255,79 |
| Telefonía e internet | \$ 840,00 | \$ 849,60 | \$ 859,30 | \$ 869,12 | \$ 879,05 |
| Insumos limpieza | \$ 360,00 | \$ 364,11 | \$ 368,27 | \$ 372,48 | \$ 376,74 |
| Insumos oficina | \$ 300,00 | \$ 303,43 | \$ 306,89 | \$ 310,40 | \$ 313,95 |
| Botella de vidrio | \$ 13.381,63 | \$ 19.301,99 | \$ 22.491,96 | \$ 26.952,50 | \$ 30.250,60 |
| Empaque Impreso de cartón | \$ 12.545,28 | \$ 18.095,62 | \$ 21.086,21 | \$ 25.267,97 | \$ 28.359,94 |
| Etiqueta Impresa | \$ 5.854,46 | \$ 8.444,62 | \$ 9.840,23 | \$ 11.791,72 | \$ 13.234,64 |
| Gastos de envío (FOB) | \$ 6.772,56 | \$ 6.849,94 | \$ 5.773,50 | \$ 7.007,35 | \$ 7.087,41 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | \$ 59.813,94 | \$ 74.195,06 | \$ 80.940,46 | \$ 93.016,58 | \$ 101.180,94 |

Gastos de Marketing

Tabla 18 Gastos de marketing

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Relaciones públicas | \$ 3.000,00 | \$ 3.034,28 | \$ 3.068,94 | \$ 3.104,00 | \$ 3.139,47 |
| Publicidad BTL | \$ 2.000,00 | \$ 2.022,85 | \$ 2.045,96 | \$ 2.069,34 | \$ 2.092,98 |
| Redes sociales | \$ 2.000,00 | \$ 2.022,85 | \$ 2.045,96 | \$ 2.069,34 | \$ 2.092,98 |
| Activaciones | \$ 10.000,00 | \$ 10.114,25 | \$ 10.229,81 | \$ 10.346,68 | \$ 10.464,89 |
| Diseño de página web | \$ 200,00 | \$ 202,29 | \$ 204,60 | \$ 206,93 | \$ 209,30 |
| Branding | \$ 120,00 | \$ 121,37 | \$ 122,76 | \$ 124,16 | \$ 125,58 |

| | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Mantenimiento y actualización página web | \$ - | \$ 1.092,34 | \$ 1.104,82 | \$ 1.117,44 | \$ 1.130,21 |
| TOTAL GASTOS DEL PLAN DE MARKETING | \$ 17.320,00 | \$ 18.610,22 | \$ 18.822,84 | \$ 19.037,89 | \$ 19.255,40 |

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión Inicial

HENIST S.A, predestina un valor de capital social, gastos de constitución e inversiones de propiedad planta y equipo; dentro de este rubro se contemplan los equipos de oficina, los muebles, equipos de computación y de producción.

La inversión inicial tiene su división de valores de la siguiente manera. El valor asignado para el capital social es de \$10.000,00 dólares; en gastos de constitución el rubro asignado es de \$1.200,00 dólares y finalmente la inversión de propiedad planta y equipo (PPE) \$31.129,80.

Tabla 19 Propiedad, planta y equipo

| AÑOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Propiedad planta y equipo | \$31.129,80 | \$31.129,80 | \$31.129,80 | \$31.129,80 | \$31.129,80 |

Tabla 20 Inversión inicial

| INVERSIÓN INICIAL | |
|--|------------------|
| Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes) | 31.129,80 |
| Gastos de constitución | 1.200,00 |
| Capital de trabajo inicial | 900,00 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | 33.229,80 |

Capital de trabajo

El capital de trabajo según Gallagher, es la relación que existe entre los activos circulantes de una empresa, es decir los activos que la empresa quiere y espera convertís en efectivo en un tiempo menor a un año (GALLAGHER, 2001).

Se considera un tiempo de producción de exportación de 30 días, el tiempo de transito hasta llegar al puerto de New York es de 24 días.

Tabla 21 Capital de trabajo

| CAPITAL TRABAJO=ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE | |
|--|---------------------|
| CT= | 10.900,00-10.000,00 |
| CT= | 900,00 |

Estructura de capital

En la empresa HENIST S.A, la estructura de capital está dividida en un capital propio y un financiamiento bancario. El capital propio representa un 69,91%, con un valor de \$23.229,80; mientras que el financiamiento representa un 30,09%, con un valor de \$10.000,00. Se contempla un periodo de 5 años, con un interés del 11% con cuotas mensuales de \$217.42. Este préstamo está considerado a realizarse en el Banco del Pichincha.

Tabla 22 Estructura de capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|--------------------------------|--------|--------------|
| Capital Propio | 69,91% | \$ 23.229,80 |
| Financiamiento bancario | 30,09% | \$ 10.000,00 |

| | |
|-----------------------|------------------|
| Monto | 10.000,00 |
| Tasa de interés | 11,00% anual |
| Plazo | 5 años |
| Pagos mensuales fijos | |

| | |
|----------------------|------------------|
| CUOTA MENSUAL | \$ 217,42 |
|----------------------|------------------|

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

Estado de Resultados Anual

Este estado de resultados es importante teniendo en cuenta que presenta mucha información relevante de las distintas operaciones que ha desarrollado durante el ciclo de vida del proyecto. En la cual se puede determinar los costos, gastos y la utilidad neta (Raúl H. Fernández, 2006).

El estado de resultado de HENIST S.A, tiene durante los primeros tres años una ganancia de \$79.172 dólares, en el cual se demuestra que a pesar de tener meses en los que únicamente se destinan a la producción, hay meses en los que se exporta y se compensan los ingresos.

En cuanto al margen bruto en promedio durante el primer año del proyecto es el 83,84%; por otra parte, el margen operacional tiene un promedio de 24,60%, y sigue aumentando.

Tabla 23 Estado de resultados proyectado anual

| HENIST S.A | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 167.270 | 244.031 | 287.610 | 348.586 | 395.712 |
| Costo materia prima | 35.863 | 39.431 | 39.734 | 41.470 | 41.966 |
| UTILIDAD BRUTA | 131.407 | 204.601 | 247.876 | 307.117 | 353.745 |
| Gastos sueldos | 58.750 | 63.339 | 63.422 | 64.740 | 65.453 |
| Gastos generales | 77.134 | 92.805 | 99.763 | 112.054 | 120.436 |
| Gastos de depreciación | 1.584 | 1.584 | 1.584 | 1.584 | 1.584 |
| Gastos de amortización | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | (6.301) | 46.633 | 82.867 | 128.498 | 166.032 |
| Gastos de intereses | 1.022 | 838 | 633 | 404 | 149 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | (7.323) | 45.795 | 82.234 | 128.094 | 165.883 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | - | 6.869 | 12.335 | 19.214 | 24.882 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | (7.323) | 38.926 | 69.899 | 108.880 | 141.001 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | (1.611) | 8.564 | 15.378 | 23.954 | 31.020 |
| UTILIDAD NETA | (5.712) | 30.362 | 54.521 | 84.926 | 109.980 |

| | | | | | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| MARGEN BRUTO | 78,56% | 83,84% | 86,18% | 88,10% | 89,39% |
| MARGEN OPERACIONAL | -3,77% | 19,11% | 28,81% | 36,86% | 41,96% |
| MARGEN NETO | -3,41% | 12,44% | 18,96% | 24,36% | 27,79% |

Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera arroja los valores en Activos, Pasivos y Patrimonio, con esto se puede tomar decisiones acerca de si la empresa es capaz de endeudarse, si existe una rotación de inventarios y de las deudas por cobrar. Con esto se medirán las decisiones de corto, mediano y largo plazo (Gestión, 2013).

En este estado, se visualiza que las cuentas correspondientes a cuentas por cobrar simulan un 30% de sus ingresos, al igual que los inventarios de materias primas; por otra parte, los pasivos corrientes están representados por pagos a

proveedores, sueldos e impuestos. Finalmente, el patrimonio arroja el capital y las utilidades retenidas.

Tabla 24 Estado de situación financiera proyectado anual

| HENIST S.A | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO ANUAL | | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | 33.230 | 28.639 | 59.856 | 114.559 | 199.001 | 309.134 |
| Corrientes | 900 | (1.867) | 31.174 | 87.701 | 173.967 | 285.924 |
| Efectivo | 900 | (10.389) | 20.845 | 75.850 | 160.688 | 272.116 |
| Cuentas por Cobrar | - | 5.170 | 6.665 | 8.089 | 9.335 | 10.609 |
| Inventarios | - | 3.123 | 3.386 | 3.424 | 3.557 | 3.199 |
| Inventarios Materia Prima | - | 230 | 279 | 337 | 387 | - |
| Inventarios Sum. Fabricación | - | - | - | - | - | - |
| No Corrientes | 32.330 | 30.506 | 28.682 | 26.858 | 25.034 | 23.210 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 31.130 | 31.130 | 31.130 | 31.130 | 31.130 | 31.130 |
| Depreciación acumulada | - | 1.584 | 3.168 | 4.752 | 6.336 | 7.920 |
| Intangibles | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 |
| Amortización acumulada | - | 240 | 480 | 720 | 960 | 1.200 |
| PASIVOS | 10.000 | 12.732 | 13.587 | 13.768 | 13.285 | 13.437 |
| Corrientes | - | 4.319 | 6.945 | 9.103 | 10.824 | 13.437 |
| Cuentas por pagar proveedores | - | 3.531 | 4.609 | 5.475 | 6.127 | 7.058 |
| Sueldos por pagar | - | 788 | 788 | 788 | 788 | 788 |
| Impuestos por pagar | - | - | 1.549 | 2.840 | 3.909 | 5.591 |
| No Corrientes | 10.000 | 8.412 | 6.641 | 4.665 | 2.460 | - |
| Deuda a largo plazo | 10.000 | 8.412 | 6.641 | 4.665 | 2.460 | - |
| PATRIMONIO | 23.230 | 15.907 | 46.269 | 100.791 | 185.717 | 295.697 |
| Capital | 23.230 | 23.230 | 23.230 | 23.230 | 23.230 | 23.230 |
| Utilidades retenidas | - | (7.323) | 23.039 | 77.561 | 162.487 | 272.467 |
| TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | 33.230 | 28.639 | 59.856 | 114.559 | 199.001 | 309.134 |

Estado de Flujo de Efectivo

Este estado de flujos de efectivo representa las entradas y salidas de dinero en diferentes cuentas de efectivo; además se pueden tomar mejores decisiones de inversión y financieras. Se puede predecir diferentes flujos futuros y controlar los gastos (F. Sanjuán, 2019). El efectivo total al terminar cada año es positivo.

Tabla 25 Estado de flujo de efectivo proyectado anual

| HENIST S.A | |
|--|--|
| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL | |

| AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | |
|--|------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| AÑOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Actividades Operacionales | - | (9.702) | 33.005 | 56.981 | 87.043 | 113.889 |
| Utilidad Neta | - | (7.323) | 30.362 | 54.521 | 84.926 | 109.980 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | - | 1.584 | 1.584 | 1.584 | 1.584 | 1.584 |
| + Amortización | - | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| - Δ CxC | - | (5.170) | (1.495) | (1.424) | (1.246) | (1.274) |
| - Δ Inventario PT | - | (3.123) | (263) | (39) | (133) | 359 |
| - Δ Inventario MP | - | (230) | (49) | (58) | (49) | 387 |
| - Δ Inventario SF | - | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | - | 3.531 | 1.077 | 866 | 652 | 931 |
| + Δ Sueldos por pagar | - | 788 | - | (0) | - | - |
| + Δ Impuestos | - | - | 1.549 | 1.292 | 1.069 | 1.681 |
| Actividades de Inversión | (32.330) | - | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (32.330) | - | - | - | - | - |
| | - | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 33.230 | (1.588) | (1.771) | (1.976) | (2.205) | (2.460) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 10.000 | 8.412 | (1.728) | (1.976) | (2.205) | (2.460) |
| - Pago de dividendos | - | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 23.230 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 900 | (11.289) | 31.234 | 55.005 | 84.838 | 111.429 |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO | | 900 | (10.389) | 20.845 | 75.850 | 160.688 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 900 | (10.389) | 20.845 | 75.850 | 160.688 | 272.116 |

Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja está proyectado para 5 años, en el cual los valores arrojados son positivos. Este flujo está considerado a partir del flujo de efectivo junto con el capital de trabajo, gasto de depreciaciones, pago de capital y deuda a largo plazo.

Tabla 26 Flujo de caja del proyecto anual

| HENIST S.A FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | |
|--|-------|---------|--------|--------|---------|---------|
| AÑO | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | (6.301) | 46.633 | 82.867 | 128.498 | 166.032 |
| Gastos de depreciación | | 1.638 | 1.787 | 1.787 | 1.787 | 1.787 |
| Gastos de amortización | | 240 | 240 | 240 | 240 | 240 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | - | 6.869 | 12.335 | 19.214 | 24.882 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | | - | 8.564 | 15.378 | 23.954 | 31.020 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | (4.423) | 33.227 | 57.181 | 87.357 | 112.156 |

| | | | | | | |
|---|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (900) | - | - | - | - | - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | (3.816) | 1.792 | (55) | (305) | 415 |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | - | - | - | - | 1.970 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (900) | (3.816) | 1.792 | (55) | (305) | 2.384 |
| INVERSIONES | (32.330) | - | - | - | - | - |
| RECUPERACIONES | - | - | - | - | - | - |
| <i>Recuperación maquinaria</i> | - | - | - | - | - | 440 |
| <i>Recuperación vehículos</i> | - | - | - | - | - | 1.390 |
| <i>Recuperación equipo de computación</i> | - | - | - | - | - | 46 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (32.330) | - | - | - | - | 1.876 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (33.230) | (8.239) | 35.019 | 57.126 | 87.052 | 116.417 |

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

Estado de Flujo del Inversionista

Este estado representa una variación del capital que procede a las salidas y entradas del efectivo, el cual se obtiene de los gastos de capital asociados, amortizaciones de capital y el préstamo (R. Vasquez, 2019)

Se aprecia un saldo negativo el primer año, debido a que se realizó el préstamo mencionado. Luego del segundo año se muestran valores positivos, lo cual es una buena señal de que el negocio es rentable.

Tabla 27 Flujo de caja del inversionista

| HENIST S.A | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA | | | | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | |
| AÑO | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (33.230) | (8.239) | 35.019 | 57.126 | 87.052 | 116.417 |
| Préstamo | 10.000 | - | - | - | - | - |
| Gastos de interés | - | (1.022) | (838) | (633) | (404) | (149) |
| Amortización del capital | - | (1.588) | (1.771) | (1.976) | (2.205) | (2.460) |
| Escudo fiscal | - | 344 | 282 | 213 | 136 | 50 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (23.230) | (10.504) | 32.692 | 54.730 | 84.579 | 113.858 |

Calculo de la tasa de descuento

El CAPM es un modelo de evaluación de los activos del capital que se usa para el cálculo del valor actual del capital a futuro y así evaluar los proyectos de inversión. En este caso se calculó una tasa libre de riesgo del 4,28% (Tasas del Tesoro de E.U.A, 2019); el rendimiento del mercado en el índice de precios S&P500 es 12.07%

(Investing, 2019), la beta apalancada es 0,77% y el riesgo país es el 8,67%. Con todos los datos recopilados, se arroja un CAPM de 22,22%.

Por otra parte, el WACC es un promedio ponderado del capital. Si se analiza tres puntos importantes se puede destacar que en el activo hay una tasa que descuenta el flujo esperado de caja, en los pasivos el coste monetario que puede tener la empresa resulta un atractivo de capital y por otra parte en la inversión, los retornos que resulten de la empresa permiten tener una visión en invertir o no hacerlo (Self Trade Bank, 2019).

En el cálculo del WACC se considera en el escudo fiscal un 33,70%, en la razón deuda/capital 43% y en el costo deuda actual un 11%; el valor del WACC es del 17,73%, lo cual muestra que es un proyecto rentable.

Criterios de Valoración

Los criterios de valoración que se van a usar para determinar y demostrar la viabilidad del plan de negocios son: el Valor Actual Neto (VAN), el Índice de Rentabilidad (IR), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Estos indicadores se pueden visualizar a continuación:

Tabla 28 Criterios de valoración financiera

CRITERIOS DE VALORACIÓN FINANCIERA

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | | | |
|--------------------------------|-------------|------|--|------------------------------------|------------|------|--|
| VAN | \$116.842,7 | | | VAN | \$99.693,6 | | |
| PRI | 7 | | | PRI | 3 | | |
| TIR | 3,47 | AÑOS | | TIR | 3,42 | AÑOS | |
| | 75,76% | | | | 88,61% | | |

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FLUJOS DEL PROYECTO | (33.229,80) | (8.239,45) | 35.019,01 | 57.125,93 | 87.052,01 | 116.416,84 |
| FLUJO DEL INVERSIONISTA | (23.229,80) | (10.504,29) | 32.692,26 | 54.730,11 | 84.579,13 | 113.857,98 |

| INDICADORES | PROYECTO | INVERSIONISTA |
|------------------------|----------|---------------|
| ÍNDICE DE RENTABILIDAD | 7,65 | 10,85 |

Análisis desde la evaluación del proyecto

El VAN=116.842,77 es mayor a cero, es decir que existirán ganancias por encima de la rentabilidad que se exige, con esto se puede saber que el proyecto se puede aceptar. La TIR es del 75,76%, es mayor que cero, lo que quiere decir que se devuelve el capital invertido y adicionalmente una ganancia extra. Por otra parte, el IR 7,65 es mayor a 1 lo que nos dice que por cada dólar que se invierta el proyecto se obtendrá 7,65 dólares, que contribuye a demostrar a que es rentable. Finalmente, la inversión del proyecto se recuperará en 3,47 años lo cual es menor a los cinco años del proyecto y por ende se cancela la deuda con el banco en el 4to año y esto permite que haya utilidad en la empresa.

Análisis desde la evaluación del inversionista

El VAN=99.693,63 al igual que en el del proyecto es mayor a cero y de igual manera representa una rentabilidad y eso es factible. La TIR es del 88,61%, que confirma que el rendimiento de los activos es el que se esperaba. Adicionalmente, el IR 10,85 es también mayor a 1, es decir por cada dólar que invierta el inversionista se obtendrá 10,85 dólares, siendo esto rentable para la empresa. También, la inversión del inversionista se recuperará en 3,42 años, que al ser menor a cinco años demuestra la viabilidad del proyecto.

En conclusión, desde las dos perspectivas tanto del proyecto como del inversionista los diferentes indicadores mostraron que el proyecto es muy rentable y por ende este plan de negocios se puede llevar a cabo.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros son los siguientes:

Tabla 29 Índices financieros

| HENIST S.A ÍNDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE | | | | | | | | |
|---|--|--------|-------|-------|-------|-------|----------|------------|
| RAZÓN DE LIQUIDEZ | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | PROMEDIO | INDUSTRIAL |
| Razón corriente | | (0,43) | 4,49 | 9,63 | 16,07 | 21,28 | 10,21 | 1,04 |

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------|------|------|-------|-------|-------|------|
| Prueba ácida | | (1,21) | 3,96 | 9,22 | 15,71 | 21,04 | 9,74 | 0,68 |
| RAZÓN DE APALANCAMIENTO | | | | | | | | |
| Razón deuda / capital | | 0,29 | 0,11 | 0,04 | 0,01 | 0,00 | 0,09 | 1,76 |
| ACTIVIDAD | | | | | | | | |
| Rotación activos fijos | | 5,5 | 8,5 | 10,7 | 13,9 | 17,0 | 11,13 | 0,85 |
| RAZÓN DE RENTABILIDAD | | | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | | 0,79 | 0,84 | 0,86 | 0,88 | 0,89 | 0,85 | 0,35 |
| ROA | | -0,36 | 0,66 | 0,54 | 0,46 | 0,37 | 0,33 | 1,00 |
| ROE | | -0,17 | 1,06 | 0,91 | 0,74 | 0,55 | 0,62 | 2,44 |

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Período de cuentas por cobrar | Días | 22,26 | 28,69 | 34,82 | 40,19 | 45,67 | 15 |
| Período de cuentas por pagar | Días | 15,20 | 19,84 | 23,57 | 26,38 | 30,38 | 30 |
| Período de inventario | Días | 11,48 | 11,65 | 11,60 | 11,66 | 13,12 | |
| Ciclo operativo | Días | 33,74 | 40,34 | 46,42 | 51,84 | 58,79 | |
| Ciclo del efectivo | Días | 18,54 | 20,50 | 22,86 | 25,47 | 28,40 | |

Razón de liquidez:

HENIST S.A, tiene una razón corriente de 10,21 dólares en activos corrientes en promedio de los cinco años, es decir que por cada dólar que debe dispone de 10,21 para pagar; se encuentra por encima de la industria y esto refleja que se cumple con las obligaciones financieras contraídas durante la vida del proyecto. La prueba ácida refleja un valor de 9,74 dólares en promedio, es decir que la empresa tiene una liquidez en la cual por cada dólar que se debe, de igual manera se tiene 9,74 para pagar las obligaciones contraídas.

Recomendación:

Se recomienda no bajar esa capacidad de pago, puesto que brinda la confianza para que los acreedores aseguren su inversión y vean que está garantizada; así como las diferentes obligaciones que tiene la empresa por pagar.

Razón de apalancamiento:

El valor arrojado de este análisis es del 0,09, esta razón financiera demuestra que la deuda capital es menor que la de la industria así que se puede concluir que la empresa está teniendo un buen uso del financiamiento, y como sigue decayendo se debería evaluar el apalancamiento tanto en activos, como en planta y equipo o propiedades.

Recomendación:

Se recomienda revisar diferentes alternativas para poder explotar de mejor manera los recursos que posee la empresa para que se pueda aplicar más el crecimiento comercial y así potencializar las ventas.

Razón de rentabilidad:

HENIST S.A, una empresa nueva por ende no crece en gran manera, pero si constantemente, esto se demuestra con el crecimiento constante del primer año de un 0,79 hasta el quinto año finalizando con un 0,89. El ROA en el primer año es del -0,36, sube en los tres años siguientes, y baja a un 0,37 en el quinto año. En cuanto al ROE, inicia con un -0,17, sube en los siguientes años, pero de igual manera baja a un 0,55 en el quinto año.

Recomendación:

Se recomienda realizar una reevaluación en el marketing aplicado y aplicar diferentes estrategias de trabajo en conjunto con la parte operativa y administrativa para que se pueda crecer más y obtener cumplidos los objetivos planteados.

Razón de actividad:

En el promedio de la industria se determina 15 días destinados de las cuentas por cobrar; sin embargo, en la empresa se toman de 22 a 45 días. Si se compara con las cuentas por pagar el tiempo es menor ya que van entre 15 y 30 días, la industria tiene un promedio de 30 días.

Recomendación:

Se recomienda realizar un ajuste con la persona encargada del departamento de cobros, denotando que se está realizando una mala gestión de cobro, es decir es deficiente en cuanto a los créditos que se están otorgando. Sin embargo, hay que tener en cuenta que se debe tomar medidas sin que se provoque una pérdida de clientes o la molestia de los mismos.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En el análisis PEST obtenido, se muestran varias razones por las cuales este proyecto es viable. Una de estas razones es la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de la Cámara de Representantes de los

Estados Unidos, el cual esta aun habilitado para el año 2020, según el informe del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana,

La segunda razón, se destaca con saber que el principal destino de exportaciones para Ecuador, con una participación del 31%, es Estados Unidos. Por otra parte, el hecho de Estados Unidos ser el principal país de importación de salsas con un 10% del mercado, en comparación con el mundo; esto abre las puertas para que este negocio se pueda desempeñar de la mejor manera. Adicionalmente, el comportamiento de las personas en New York por su tendencia de consumir productos orgánicos y saludables, permite que las empresas que se dedican a ofrecer sus productos con estas características ingresen al país.

En el análisis de la industria, bajo el CIU 1079.32 el cual está asignado para la elaboración de salsas líquidas o en polvo; muestra bajo el análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores con su resultado medio-bajo; debido a que, Estados Unidos tiene una calificación de 8 puntos según Doing Business el cual contribuye a que las empresas puedan realizar negociaciones fácilmente. A pesar de existir una rivalidad entre competidores existentes alta, esto es beneficioso para la empresa debido a que esto provoca en New York que se abra la puerta a un nuevo segmento de mercado de salsas gourmet. Otro punto a favor para considerar que es rentable el producto, se destaca en el poder de negociación alto con los proveedores porque al ser pueblos productores pequeños, la empresa puede tener una alianza ganar-ganar.

La salsa de chamburos con mashua es un producto orgánico, tiene muchos nutrientes como vitamina A, C, calcio, hierro, proteínas y propiedades anticancerígenas. Por esta razón, el análisis cuantitativo aplicado por medio de encuestas, reflejó que el sabor ideal de esta salsa era dulce, lo consumirían por lo menos una vez cada quince días y les gustaría encontrar este producto en los supermercados y enterarse de las promociones y ofertas por internet. Adicionalmente, el precio según el modelo Van Westendorp es de \$5,50 dólares. El mercado objetivo en New York son 362.037 personas, la venta se realizará a través de un distribuidor inicialmente y con el paso de los meses en las ferias asignadas se procurará obtener uno adicional. El distribuidor inicial, se encargará

de colocar el producto en diez tiendas de productos orgánicos, vegetarianos, veganos y Kosher.

Se asigna un precio de venta al distribuidor de \$4 dólares y por ende \$5,50 dólares el precio al consumidor final.

Para tener una captación de mercado más eficiente, se dará un buen manejo de redes sociales, se realizarán varias alianzas comerciales con distintos youtubers considerados “influencers” y finalmente se tendrá una atractiva página web y fan page. Otro medio de información para el consumidor se producirá por la publicidad BTL y las activaciones asignadas en los puntos de venta, en activaciones se refiere netamente al programa de degustaciones establecido.

Todas las actividades se desarrollarán con la colaboración de seis personas, en la parte administrativa y operativa.

Por último, la evaluación financiera demostró que el proyecto de negocios es viable tanto para el inversionista como para el proyecto. Al analizar el VAN del proyecto el valor es de \$116.842,77 y la TIR es del 75,76%; estos indicadores nos muestran que es factible crear la empresa y que la inversión realizada se va a recuperar en el año 4.

Referencias

- Aduana del Ecuador. (2019). *Regímenes Aduaneros*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Agrocalidad. (2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/agrocalidad/>
- Aral ITS. (22 de julio de 2016). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Obtenido de http://www.aralits.com/wp-content/uploads/2016/07/Estrategias_Internacionalizacion.pdf
- ASTURIAS. (09 de OCTUBRE de 2019). *Casi 700 empresas asturianas exportan a países de riesgo*. Obtenido de <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/asturias/2019/02/02/700-empresas-asturianas-exportan-paises-riesgo/00031549108188031245855.htm#>
- Banco Mundial. (2018). *Desempleo, total (% de participación total en la fuerza laboral) (estimación nacional)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?end=2017&locations=EC&start=2015>
- Banco Mundial. (04 de Octubre de 2019). *Crecimiento del PIB per cápita - United States*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2018&locations=US&start=2015>
- Banco Mundial, B. (31 de diciembre de 2018). *Empleadores, total (% del empleo total)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.EMP.MPYR.ZS?end=2018&locations=EC&start=2015&view=chart>
- Banco Mundial, E. (2018). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2017&locations=US&start=2014>
- Banco Mundial, E. (2019). *Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta)*. Obtenido de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?locations=US>

BBC NEWS. (29 de ENERO de 2019). *Latinos en Estados Unidos: las 10 ciudades en las que viven más hispanos*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-47036609>

BCE. (22 de mayo de 2019). *RIESGO PAIS*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

BCE, I. (23 de abril de 2019). *Indice de Confianza del Consumidor. ICC No. 112. Reporte Marzo 2019*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201903.pdf>

Biogra. (2019). *Salsas saludables y condimentos*. Obtenido de <https://biogra.eco/productos-bio/salsas-condimentos/>

Bureau of Labor Statistics. (2019). *Tabla A-15. Medidas alternativas de subutilización laboral*. Obtenido de <https://www.bls.gov/news.release/empsit.t15.htm>

CARNES, S. P. (11 de SEPTIEMBRE de 2019). *SALSAS PARA CARNES*. Obtenido de <http://www.recetasalsas.com/Salsas/SalsasParaCarnes/SalsasParaCarnes.html>

CFN. (MARZO de 2018). *FICHA SECTORIAL: ELABORACIÓN DE ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Elaboracio%CC%81n-de-especias-salsas-y-condimentos.pdf>

DATA COMEX. (04 de Octubre de 2019). *Histórico por provincias*. Obtenido de <http://datacomex.comercio.es/CabeceraPersonalizada.aspx?action=drilldown&eje=Filas&valor=Asturias&unvalor=%5BProvincial%5D.%26%5B33%5D&nivel=2&otroValor=total&otroNivel=0&id=2>

- Datos Macro. (22 de mayo de 2019). *Prima de riesgo de Estados Unidos (USA)*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/usa>
- De la Torre et al. (2008). *Enciclopedia de las Plantas Útiles del Ecuador*. Obtenido de <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/47330/de%20la%20Torre%20et%20al.%202008%20Encyclopedia%20of%20useful%20plants%20of%20Ecuador.pdf>
- Doing Business. (2019). *Facilidad para hacer negocios en Estados Unidos*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states#>
- Eliopoulos G. (2 de Agosto de 2015). *Estudio de Mercado Elaboración: Lic. Giannina Eliopoulos Área de Inteligencia Comercial Alimentos Kosher en Estados Unidos*. Obtenido de [http://www.marcotradenews.com/system/media/5593/original/Estudio_de_Mercado_-_Alimentos_Kosher_en_Estados_Unidos_\(2015\).pdf?1441220425](http://www.marcotradenews.com/system/media/5593/original/Estudio_de_Mercado_-_Alimentos_Kosher_en_Estados_Unidos_(2015).pdf?1441220425)
- Empresas y TIC. (7 de diciembre de 2018). *Módulo de TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- FAO. (2019). *Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s0g.htm>
- FDA. (13 de marzo de 2018). *Novel Drug Approvals for 2018*. Obtenido de <https://www.fda.gov/drugs/developmentapprovalprocess/druginnovation/ucm592464.htm>
- Gemma Juan Ginger. (12 de Septiembre de 2019). *CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ¿CUÁL ES EL ADECUADO PARA TU NEGOCIO?* Obtenido de

<https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>

Grupo Nación GN S.A. (25 de Marzo de 2017). *Ocho de cada diez estadounidenses compra alimentos orgánicos* . Obtenido de <https://www.nacion.com/ciencia/salud/ocho-de-cada-diez-estadounidenses-compra-alimentos-organicos/CKI7EDAGANA45P5M7AWWQTGCPQ/story/>

Guía Práctica de Distribución Agroalimentaria en Terceros Países. (23 de Octubre de 2019). Obtenido de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=65_145

IA Alimentos. (01 de julio de 2016). *Los millennials y su consumo en la industria de alimentos* . Obtenido de <https://revistaialimentos.com/noticias/los-millennials-y-su-consumo-en-la-industria-de-alimentos/>

IDE. (03 de Junio de 2019). *Ecuador Agroalimentario* . Obtenido de <https://ecuadoragroalimentario.com/wp-content/uploads/2019/06/Ecuador-Agroalimentario-Junio-2019.pdf>

IMP. OEC. (25 de Octubre de 2019). *Which countries import Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazonzadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada?* Obtenido de https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/import/show/all/2103/2017/

Industria Alimenticia. (2019). *La demanda por productos naturales y exóticos de Estados Unidos crea aumento en las exportaciones de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/88269-la-demanda-por-productos-naturales-y-exoticos-de-estados-unidos-crea-aumento-en-las-exportaciones-de-costa-rica>

INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.fda.gov/AboutFDA/EnEspañol/default.htm>

- IPES / FAO. (Noviembre de 2010). *Biopreparados para el manejo sostenible de plagas y enfermedades en la agricultura urbana y periurbana*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-as435s.pdf>
- ITC. (22 de Febrero de 2019). *Estados Unidos: Un creciente apetito por productos orgánicos*. Obtenido de <https://www.int-team.com/estados-unidos-creciente-apetito-por-productos-organicos/>
- Kotler P. (7 de Septiembre de 2017). *MARKETINGKOTLERARMSTRONGDECIMOPRIMERAEDICIÓN Versión para Latinoamérica*. Obtenido de <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Kotler, P. A. (2012). *Estrategias de fijación de precios. Marketing. 14a ed.* México: Pearson Educación.
- Lambin. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw Hill Companies.
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, L. (21 de agosto de 2018). *DECLARACION Y PAGO DEL IVA*. Obtenido de Art. 72: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjituCz4a7iAhVDtlkKHRzMCJMQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FBibliotecaPortlet%2Fdescargar%2Fdc86c31e-4178-4d57-9217-117fde7457c9%2FLey%2Bde%2BRegimen>
- Malhotra. (07 de 07 de 2008). *Investigacion de Mercados - Naresh, Malhotra*. Obtenido de https://www.academia.edu/15023888/Investigacion_de_Mercados_-_Naresh_Malhotra
- Mglobal. (25 de Octubre de 2019). *Estrategias de promoción*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- Michael E. Porter. (2008). *Estrategia Competitiva*. Obtenido de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf

- Ministerio de Agricultura, G. y. (20 de Junio de 2017). *La política agropecuaria ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/01PPP2016-POLITICA02.pdf>
- Ministerio de Industrias y productividad. (14 de mayo de 2016). *B107–Subsecretaría de Mipymes y Artesanías fortalecerá procesos de desarrollo productivo*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/b107-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias-fortalecera-procesos-de-desarrollo-productivo/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Exporta Fácil*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Ecuador –Estados Unidos*. Obtenido de http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/informes_de_economia_internacional/informe_economia_internacional_ecuador_eeuu.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (13 de febrero de 2018). *La Cámara de Representantes de EEUU aprueba la renovación de las preferencias arancelarias para Ecuador por tres años*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/la-camara-de-representantes-de-eeuu-aprueba-la-renovacion-de-las-preferencias-arancelarias-para-ecuador-por-tres-anos/>
- Ministerio del Ambiente. (04 de Octubre de 2019). *Los Incentivos Ambientales promueven la Producción y el Consumo Sustentable en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/los-incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/>
- Muñoz, A. M. (17 de diciembre de 2018). *GUÍA DEL ESTADO DE NUEVA YORK. ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de <http://www.upv.es/contenidos/ORI/info/U0803694.pdf>

- NIH. (2019). *Instituto Nacional del Cáncer*. Obtenido de <https://www.cancer.gov/espanol/cancer/tratamiento/mca/paciente/vitamina-c-pdq>
- Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados. (11 de Mayo de 2017). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS*. Obtenido de http://www.caliverif.com/descargas/arcsa-de-067-2015-ggg_alimentos-procesados_incluye-resol-019-y-010-2.pdf
- OEC. (2017). *Exportaciones Ecuador*. Obtenido de https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Balanza_comercial
- OEC, O. (2019). *Exportaciones Ecuador*. Obtenido de https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/ecu/#Balanza_comercial
- OFTEX. (24 de abril de 2017). *Exportar productos gourmet a Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.oftex.es/exportar-productos-gourmet-estados-unidos/>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (10 de julio de 2018). *Índice Mundial de Innovación 2018: China se coloca entre los 20 países principales; Suiza, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos de América encabezan la clasificación anual*. Obtenido de https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2018/article_0005.html
- Organización Mundial de la Salud. (19 de Octubre de 2019). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*. Obtenido de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- P. Reina y F, G. (28 de Enero de 2018). *¿Plástico o vidrio?* Obtenido de <https://vivirsinplastico.com/plastico-o-vidrio/>
- PARROQUIA CHUMBLIN. (3 de MARZO de 2019). *DIAGNÓSTICO*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0160032710001_Diagnostico%20Chumblin_15-05-2015_17-37-36.pdf

- Proecuador. (17 de octubre de 2017). Obtenido de Guia del Exportador: <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- ProEcuador, B. (29 de Diciembre de 2016). *Boletín Análisis de Mercado / Agosto - Septiembre*. Obtenido de https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam_ago-sep
- Proecuador, P. (2018). *Los nuevos productos alimenticios con sabor étnico, tienen una alta proyección de crecimiento en el mercado estadounidense*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/los-nuevos-productos-alimenticios-con-sabor-etnico-tienen-una-alta-proyeccion-de-crecimiento-en-el-mercado-estadounidense/>
- RFR. (julio de 2017). *Registro de incidentes sanitarios en productos agroalimentarios*. Obtenido de <https://www.fda.gov/downloads/Food/ComplianceEnforcement/UCM223022.pdf>
- SALSAS ASTURIANAS. (09 de OCTUBRE de 2019). *NUESTRAS SALSAS*. Obtenido de <https://salsasasturianas.es/>
- Santander. (2019). *Estados Unidos: Política y economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Sarmiento S. (27 de Octubre de 2016). *ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION Y GLOBALES PARA PAISES EN DESARROLLO Y EMERGENTES1*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- SEEDS OF CHANGE. (05 de OCTUBRE de 2019). *SEEDS OF CHANGE*. Obtenido de https://seedsofchange.smartcommerce.co/catalogue/cp/60622/retailer/amazon_usa
- Seminario, J. (2004). *Raíces Andinas: Contribuciones al conocimiento y a la capacitación*. Lima, Perú: Centro Internacional de la Papa (CIP).
- Servicios al Exportador. (27 de Enero de 2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Obtenido de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

SGP. (17 de septiembre de 2018). *Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador 2013 - 2017*.

SRI. (15 de Mayo de 2019). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo;jsessionid=UMUsJVmaKb0aPT61E2V3S3VW>

Superintendencia de Compañías. (17 de septiembre de 2018). *Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador 2013 - 2017*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS VALORES Y SEGUROS. (08 de AGOSTO de 2019). *CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS POR VÍA ELECTRÓNICA-CIUDADANO*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

Tecnología para los negocios. (04 de Octubre de 2019). *Macrotendencias: cómo influyen las tecnologías de la información en los negocios*. Obtenido de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/macrotendencias-como-influyen-las-tecnologias-de-la-informacion-en-los-negocios/>

The Economist. (19 de marzo de 2017). *¿Cuánto creció el uso de internet y redes sociales en EUA?* Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Cuanto-crecio-el-uso-de-internet-y-redes-sociales-en-EUA-20170319-0053.html>

TIC. (27 de julio de 2018). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Trade Map. (2018). *Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador en 2018*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c218%7c%7c2103%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c1%7c1%7c1>

Trade Map. (04 de Octubre de 2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

Trade Map, T. (2018). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2018. Producto: 2103 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c2103%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

U.S. Commercial Service. (25 de Enero de 2017). *FERIAS COMERCIALES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA*. Obtenido de https://build.export.gov/build/groups/public/@bg_sv/documents/webcontent/bg_sv_107505.pdf

U.S. Department of Commerce. (1 de mayo de 2019). *Cómo funciona el Gobierno*. Obtenido de <https://www.usa.gov/espanol/como-funciona-el-gobierno>

U.S.FOOD & DRUGS. (08 de Octubre de 2018). *La Nueva y Mejorada Etiqueta de Información Nutricional – Cambios Clave*. Obtenido de <https://www.fda.gov/media/103246/download>

United States Census. (2018). *Quick Facts - New York*. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/newyorkcitynewyork,ny,US/PST045218>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla No 1: Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | |
|--|-------------|--------------|------------------------------|
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | | | |
| OPORTUNIDADES | Ponderación | Calificación | Total Calificación Ponderada |
| Poder adquisitivo alto en Estados Unidos. PIB de \$ 19.485.000 | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Creciente tendencia de consumo de productos orgánicos en Estados Unidos. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| New York está abriendo sus puertas a salsas gourmet que son muy apetecidas, un ejemplo es la empresa Asturianas. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Calificación para hacer negocios de 8 puntos. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Poder alto de negociación con los productores de comunidades pequeñas, como es el pueblo Chumblín en la Provincia del Azuay. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Crecimiento del sector manufacturero en Ecuador. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | Ponderación | Calificación | Total Calificación Ponderada |
| Exportaciones de salsas a Estados Unidos desde Canadá, México e Italia. | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Riesgo país de 663 puntos (BCE, 2019), que indica que hay un mayor riesgo en cuanto a un incumplimiento de pagos. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Cumplimiento de FDA y USDA. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Pago de Ad valorem (3%). | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Ingreso de nuevos participantes al mercado. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Posicionamiento de otras marcas existentes. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| TOTAL | 1 | | 2,63 |

Anexo 2

Correlaciones

| Etiquetas de fila | Cuenta de 1) What type of flavor you like in a sauce that is used as a garnish to accompany meat? | Suma de 1) What type of flavor you like in a sauce that is used as a garnish to accompany meat? |
|----------------------|---|---|
| 1 | 2 | 6,45% |
| 2 | 4 | 25,81% |
| 3 | 3 | 29,03% |
| 4 | 3 | 38,71% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 2) Which of the following attributes in a sauce to accompany meat, it is more important to you? | Suma de 2) Which of the following attributes in a sauce to accompany meat, it is more important to you?2 |
|----------------------|---|--|
| 1 | 1 | 2,86% |
| 2 | 1 | 5,71% |
| 3 | 8 | 68,57% |
| 4 | 2 | 22,86% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 3) What type of sauces to accompany any type of meat consumed or has recently purchased? (Mention brand) | Suma de 3) What type of sauces to accompany any type of meat consumed or has recently purchased? (Mention brand)2 |
|-------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3,85% |

| | | |
|----------------------|-----------|----------------|
| 2 | 2 | 7,69% |
| 3 | 1 | 5,77% |
| 4 | 2 | 15,38% |
| 5 | 1 | 9,62% |
| 6 | 1 | 11,54% |
| 7 | 1 | 13,46% |
| 8 | 1 | 15,38% |
| 9 | 1 | 17,31% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 4) How often consumes you sauces to accompany meat?2 | Suma de 4) How often consumes you sauces to accompany meat? |
|----------------------|--|---|
| 1 | 1 | 2,44% |
| 2 | 1 | 4,88% |
| 3 | 2 | 14,63% |
| 4 | 8 | 78,05% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 5) On a scale of 1 to 5, with 1 being "nothing interesting" and 5 is "very interesting". How interesting it is a sauce made on the basis of a fruit and a plant organic?2 | Suma de 5) On a scale of 1 to 5, with 1 being "nothing interesting" and 5 is "very interesting". How interesting it is a sauce made on the basis of a fruit and a plant organic?2 |
|----------------------|---|---|
| 4 | 11 | 89,80% |
| 5 | 1 | 10,20% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 6) Do you know about a sauce that has high levels of vitamin C and component anti-cancer?2 | Suma de 6) Do you know about a sauce that has high levels of vitamin C and component anti-cancer? 2 |
|----------------------|--|---|
| 1 | 5 | 26,32% |
| 2 | 7 | 73,68% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 7) How did you know that you can develop a sauce that is made on the basis of chamburos (mini babaco) and mashua (tuber), two foods with high levels of vitamin C and component anti-cancer?2 | Suma de 7) How did you know that you can develop a sauce that is made on the basis of chamburos (mini babaco) and mashua (tuber), two foods with high levels of vitamin C and component anti-cancer?2 |
|----------------------|---|---|
| 1 | 8 | 50,00% |
| 2 | 4 | 50,00% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 8) Would you be ready to consume this sauce of chamburos and mashua organic, that serves to accompany meat and has benefits for your health?2 | Suma de 8) Would you be ready to consume this sauce of chamburos and mashua organic, that serves to accompany meat and has benefits for your health?2 |
|----------------------|---|---|
| 1 | 11 | 84,62% |
| 2 | 1 | 15,38% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 9) In what time of day prefer to consume this sauce?2 | Suma de 9) In what time of day prefer to consume this sauce?2 |
|-------------------|---|---|
|-------------------|---|---|

| | | |
|----------------------|-----------|----------------|
| 1 | 4 | 15,38% |
| 2 | 5 | 38,46% |
| 4 | 3 | 46,15% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | Cuenta de 10) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would you consider it to be very cheap that you would doubt its quality and not buy it? (Your response should be only with a number) | Suma de 10) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would you consider it to be very cheap that you would doubt its quality and not buy it? (Your response should be only with a number)2 |
| Etiquetas de fila | | |
| 3,00 | 7 | 45,65% |
| 4,00 | 1 | 8,70% |
| 5,00 | 3 | 32,61% |
| 6,00 | 1 | 13,04% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| | Cuenta de 11) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that is cheap and even so buy it? (Your response should be only with a number) | Suma de 11) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that is cheap and even so buy it? (Your response should be only with a number)2 |
| Etiquetas de fila | | |
| 3,00 | 2 | 10,91% |
| 4,00 | 1 | 7,27% |
| 4,50 | 2 | 16,36% |
| 5,00 | 6 | 54,55% |
| 6,00 | 1 | 10,91% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| | Cuenta de 12) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that is expensive and even so buy it? (Your response should be only with a number) | Suma de 12) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that is expensive and even so buy it? (Your response should be only with a number)2 |
| Etiquetas de fila | | |
| 4,00 | 1 | 5,93% |
| 5,00 | 5 | 37,04% |
| 6,00 | 3 | 26,67% |
| 6,50 | 1 | 9,63% |
| 7,00 | 2 | 20,74% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| | Cuenta de 13) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that it is very expensive as not to buy it? (Your response should be only with a number) | Suma de 13) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 at what price within this range would consider that it is very expensive as not to buy it? (Your response should be only with a number)2 |
| Etiquetas de fila | | |
| 3,00 | 1 | 2,60% |

| | | |
|----------------------|-----------|----------------|
| 4,00 | 2 | 10,39% |
| 6,00 | 2 | 15,58% |
| 7,00 | 1 | 9,09% |
| 8,00 | 6 | 62,34% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 14) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 What is the ideal price that would be willing to pay? (Your response should be only with a number) | Suma de 14) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3,00 and \$8,00 What is the ideal price that would be willing to pay? (Your response should be only with a number)2 |
|--------------------------|---|--|
| 4,00 | 4 | 25,40% |
| 5,00 | 4 | 31,75% |
| 6,00 | 2 | 19,05% |
| 7,00 | 1 | 11,11% |
| 8,00 | 1 | 12,70% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 15) Within the following places, where you would like to find this product? | Suma de 15) Within the following places, where you would like to find this product?2 |
|--------------------------|--|---|
| 1 | 12 | 100,00% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 16) The following means of communication. What is the means by which you would like to be informed of this product? | Cuenta de 16) The following means of communication. What is the means by which you would like to be informed of this product?2 |
|--------------------------|--|---|
| 1 | 4 | 33,33% |
| 3 | 7 | 58,33% |
| 4 | 1 | 8,33% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 17) Which of the following promotions you attracted more attention at the time of purchasing a product like this? | Suma de 17) Which of the following promotions you attracted more attention at the time of purchasing a product like this?2 |
|--------------------------|--|---|
| 1 | 8 | 44,44% |
| 2 | 3 | 33,33% |
| 4 | 1 | 22,22% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 18) How many times per month would be willing to acquire this sauce of chamburos and mashua? | Suma de 18) How many times per month would be willing to acquire this sauce of chamburos and mashua?2 |
|--------------------------|---|--|
| 1 | 6 | 33,33% |
| 2 | 6 | 66,67% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 19) Is it important for you to take care of its feeding? | Cuenta de 19) Is it important for you to take care of its feeding? 2 |
|--------------------------|---|---|
| 1 | 11 | 91,67% |
| 2 | 1 | 8,33% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de 20) Is it important for you to consume organic food? | Suma de 20) Is it important for you to consume organic food?2 |
|----------------------|--|---|
| 1 | 12 | 100,00% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de Age | Cuenta de Age2 |
|----------------------|---------------|----------------|
| 15 | 2 | 16,67% |
| 21 | 1 | 8,33% |
| 24 | 1 | 8,33% |
| 25 | 3 | 25,00% |
| 26 | 1 | 8,33% |
| 30 | 2 | 16,67% |
| 32 | 2 | 16,67% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de Sex | Cuenta de Sex2 |
|----------------------|---------------|----------------|
| 1 | 9 | 75,00% |
| 2 | 3 | 25,00% |
| Total general | 12 | 100,00% |

| Etiquetas de fila | Cuenta de Marital Status | Suma de Marital Status2 |
|----------------------|--------------------------|-------------------------|
| 1 | 11 | 84,62% |
| 2 | 1 | 15,38% |
| Total general | 12 | 100,00% |

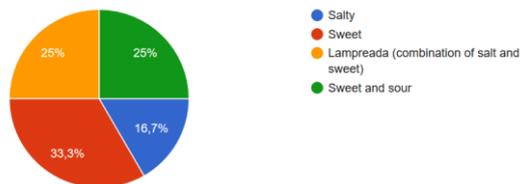
| Etiquetas de fila | Cuenta de Income level | Suma de Income level2 |
|----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3,85% |
| 2 | 2 | 7,69% |
| 4 | 2 | 15,38% |
| 5 | 1 | 9,62% |
| 6 | 2 | 23,08% |
| 7 | 3 | 40,38% |
| Total general | 12 | 100,00% |

Anexo 3

Encuestas

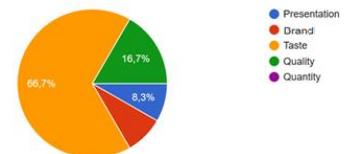
1) What type of flavor you like in a sauce that is used as a garnish to accompany meat?

12 respuestas



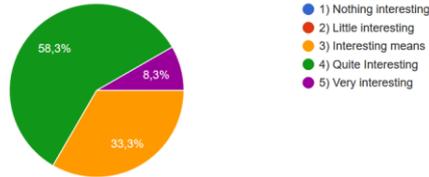
2) Which of the following attributes in a sauce to accompany meat, it is more important to you?

12 respuestas



5) On a scale of 1 to 5, with 1 being "nothing interesting" and 5 is "very interesting". How interesting it is a sauce made on the basis of a fruit and a plant organic?

12 respuestas



3) has recently purchased? (Mention brand)

12 respuestas

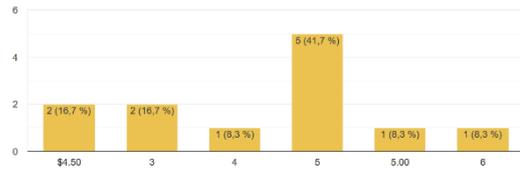
7) How did you know that you can develop a sauce that is made on the basis of chamburos (mini babaco) and mashua (tuber), two foods with high levels of vitamin C and component anti-cancer?

12 respuestas



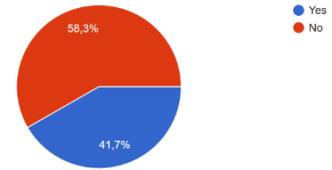
11) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3.00 and \$8.00 at what price within this range would consider that is cheap and even so buy it? (Your response should be only with a number)

12 respuestas



6) Do you know about a sauce that has high levels of vitamin C and component anti-cancer?

12 respuestas

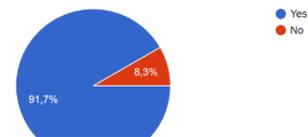


4) How often consumes you sauces to accompany meat?

12 respuestas

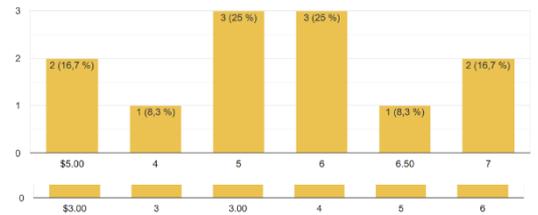
8) Would you be ready to consume this sauce of chamburos and mashua organic, that serves to accompany meat and has benefits for your health?

12 respuestas



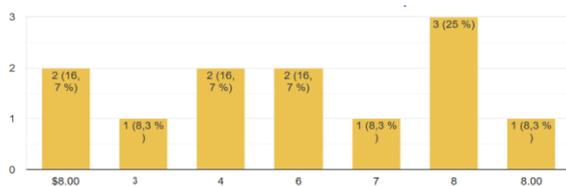
12) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3.00 and \$8.00 at what price within this range would consider that is expensive and even so buy it? (Your response should be only with a number)

12 respuestas



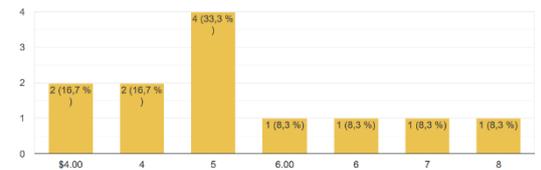
13) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3.00 and \$8.00 at what price within this range would consider that it is very expensive as not to buy it? (Your response should be only with a number)

12 respuestas



14) Considering the purchase of a bottle of 250g of this product in a range of prices between \$3.00 and \$8.00 What is the ideal price that would be willing to pay? (Your response should be only with a number)

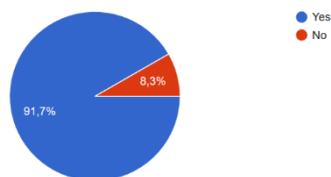
12 respuestas



15) Within the following places, where you would like to find this

19) Is it important for you to take care of its feeding? in at

12 respuestas

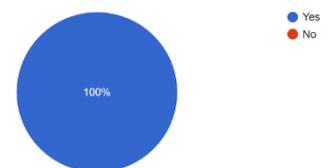


16) The following means of communication. What is the means by which you would like to be informed of this product?

20) Is it important for you to consume organic food?

12 respuestas

1:



Anexo 4

Logotipo de la marca y envase



Anexo 5

Etiquetado



| Nutritional information | |
|--|---|
| Size for portion: 5g | |
| Portions for packing: 35 approx. | |
| Quantity for portion: | |
| Entire Energy: 21 KJ (5kcal) | |
| Calories: 30,85 KJ | |
| | % Daily value Entire Greasy |
| 0g 0 % | |
| Waters down 90,5g | 90,5 % |
| Protein 1g | 1 % |
| Protein 1,1g | 1,1 % |
| Vitamin C 88,69g | 88,69 % |
| Dietetic Fibre 1g | 1 % |
| Carbohydrates 6,8g | 6,8 % |
| Ingredients: | |
| Chambueros, mashua, salt, ground brown sugar loaf, vinegar, onion pearl, achote, benzoic acid. | |
| Prepared for: HENIST S.A | |
| www.mambueros.com | |
| 1 800 3456478 | |
| |  |

