

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CEVICHE DE PALMITO EN CONSERVA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniería Comercial mención Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera

Elaborado por:

**Ana María Carpio Argudo
María Augusta Idrovo Ochoa**

QUITO - ECUADOR

2008

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer principalmente a Dios por permitirnos cumplir una etapa más de nuestras vidas, a nuestros padres por el apoyo incondicional que nos han brindado, a nuestros hermanos por ser una fuente de inspiración en todo momento y finalmente a nuestro profesor guía Dr. Manuel María Herrera por el conocimiento transmitido y su ayuda en el desarrollo de este plan de negocios.

Ana María Carpio Argudo

María Augusta Idrovo Ochoa

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación trata sobre un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para la elaboración de este plan de negocios se desarrollaron ocho capítulos.

El capítulo 1 trata sobre los aspectos generales del presente proyecto, sus objetivos y cómo surgió la idea de negocios.

En el capítulo 2 se analiza el macro y micro entorno en donde se desenvolverá el negocio a través del estudio del sector, industria, negocio y las 5 fuerzas competitivas de Porter.

En el capítulo 3 se desarrolla la investigación de mercados que permitirá conocer aspectos importantes acerca del segmento al cual se dirigirá el producto y su aceptación dentro del mismo. Además, se podrán determinar las características que deberá tener el producto para su introducción al mercado.

El capítulo 4 hace referencia a la empresa que se creará a través de su organización, funcionamiento, ambiente organizacional, objetivos, metas y estrategias a seguirse para alcanzar la misión y visión planteadas.

En el capítulo 5 se desarrolla el plan de marketing que permitirá posicionar el producto dentro del mercado objetivo basándose en la imagen, presentación, y promoción que se dará al mismo. Asimismo, se determinan las proyecciones de venta para cinco años en tres escenarios: normal, optimista y pesimista.

En el capítulo 6 se detalla el análisis financiero que permitirá conocer la factibilidad del negocio. En éste se especifican los gastos, costos, activos, y pasivos mediante los estados financieros que permitirán analizar la tasa interna de retorno y el valor actual neto del negocio en los escenarios normal, optimista y pesimista tanto apalancado como no apalancado.

El capítulo 7 muestra los riesgos y conflictos que podrían afectar al negocio así como sus posibles soluciones y acciones preventivas para el futuro.

Luego del análisis completo del plan de negocios, se presenta en el capítulo 8 las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	14
ASPECTOS GENERALES.....	14
1.1. OBJETIVOS	14
1.1.1. Objetivo General	14
1.1.2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II.....	18
ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	18
2.1.1. Composición del Sector de Alimentos y Bebidas	18
2.1.2. Antecedentes	19
2.1.3. Situación Actual.....	21
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS	23
2.2.1. Antecedentes	23
2.2.2. Situación Actual.....	24
2.2.3. Situación Futura	30
2.3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	31
2.3.1. Antecedentes	31
2.3.2. Definición del Negocio.....	32
2.3.3. Producto	32
2.3.3.1. Materia Prima	33
2.3.3.2. Proveedores	33
2.3.3.2.1. Proveedores de Materia Prima.....	33
2.3.3.2.2. Proveedores de Envases	35
2.3.3.3. Competidores	37
2.3.3.3.1. Competidores Directos.....	37
2.3.3.3.2. Competidores Indirectos	38
2.3.3.3.2.1. Fabricantes de palmito en conserva y otros tipos de conservas para comercialización nacional	38
2.3.3.3.2.2. Fabricantes de alimentos preparados y listos para consumir	40

2.3.3.3.2.3. Fabricantes de conservas de atún y elaborados	43
2.3.3.4. Canales de Distribución	44
2.3.3.5. Productos Sustitutos	46
2.3.3.6. Consumidor Final.....	47
2.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	47
2.4.1. Factores Económicos	47
2.4.1.1. Inflación	47
2.4.1.2. Tasa de Interés Activa	48
2.4.1.3. Desempleo.....	50
2.4.1.4. Consumo	51
2.4.2. Factores Sociales y Culturales	52
2.4.2.1. Remesas	52
2.4.2.2. Calidad de Vida.....	53
2.4.2.3. Tendencias de Consumo.....	54
2.4.3. Factores Políticos	55
2.4.4. Factores Tecnológicos.....	56
2.4.5. Factores Ambientales	56
2.4.6. Factores Legales	57
2.5. FUERZAS COMPETITIVAS	59
2.5.1. Amenaza de Nuevos Competidores.....	60
2.5.2. Rivalidad Competitiva entre Empresas.....	61
2.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores	61
2.5.4. Poder de Negociación de los Clientes.....	62
2.5.5. Amenaza de Productos Sustitutos	62
CAPÍTULO III.....	65
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	65
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	65
3.1.1. Problema de Decisión Gerencial	65
3.1.2. Problema de Investigación de Mercados.....	65
3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	66
3.3. HIPÓTESIS.....	67
3.3.1. Hipótesis General.....	67

3.3.2. Hipótesis Específicas	67
3.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	68
3.4.1. Objetivo General	68
3.4.2. Objetivos Específicos	69
3.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	70
3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
3.6.1. Fuentes Secundarias.....	71
3.6.2. Fuentes Primarias	72
3.7. POBLACIÓN OBJETIVO	72
3.8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	73
3.8.1. Métodos de la Investigación Exploratoria Cualitativa	74
3.8.1.1. MÉTODO 1: GRUPOS FOCALES	74
3.8.1.1.1. Objetivo General.....	74
3.8.1.1.2. Objetivos Específicos	74
3.8.1.1.3. Propósito.....	75
3.8.1.1.4. Procedimiento	75
3.8.1.1.5. Formato del Grupo Focal (Ver Anexo B.1.)	77
3.8.1.1.6. Resultados	77
3.8.1.1.7. Conclusiones.....	81
3.8.1.2. MÉTODO 2: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON EXPERTOS	82
3.8.1.2.1. Entrevista a un Experto en la Producción y	
Comercialización de Conservas	82
3.8.1.2.1.1. Objetivo General.....	82
3.8.1.2.1.2. Objetivos Específicos	82
3.8.1.2.1.3. Propósito.....	83
3.8.1.2.1.4. Procedimiento.....	83
3.8.1.2.1.5. Formato de la Entrevista (Ver Anexo B.2.)	84
3.8.1.2.1.6. Resultados.....	84
3.8.1.2.1.7. Conclusiones	91
3.8.1.2.2. Entrevista a un Productor de Palmito	92
3.8.1.2.2.1. Objetivo General.....	92

3.8.1.2.2.2. Objetivos Específicos	92
3.8.1.2.2.3. Propósito.....	93
3.8.1.2.2.4. Procedimiento.....	93
3.8.1.2.2.5. Formato (Ver Anexo B.3.).....	93
3.8.1.2.2.6. Resultados.....	94
3.8.1.2.2.7. Conclusiones	99
3.8.1.2.3. Entrevista a un Ingeniero de Alimentos	101
3.8.1.2.3.1. Objetivo General.....	101
3.8.1.2.3.2. Objetivos Específicos	101
3.8.1.2.3.3. Propósito.....	102
3.8.1.2.3.4. Procedimiento.....	102
3.8.1.2.3.5. Formato (Ver Anexo B.4.).....	102
3.8.1.2.3.6. Resultados.....	102
3.8.1.2.3.7. Conclusiones	105
3.8.1.3. Método 3: Encuestas Personalizadas	106
3.8.1.3.1. Objetivo General.....	106
3.8.1.3.2. Objetivos Específicos	106
3.8.1.3.3. Propósito.....	107
3.8.1.3.4. Procedimiento.....	107
3.9. ANÁLISIS CRUZADO ENTRE GRUPOS FOCALES Y ENCUESTAS ...	114
3.10. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	117
3.11. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	119
CAPÍTULO IV.....	123
LA EMPRESA	123
4.1. VISIÓN.....	123
4.2. MISIÓN	124
4.3. VALORES Y PRINCIPIOS.....	124
4.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS	126
4.5.1. Recursos Humanos.....	126
4.5.2. Finanzas y Contabilidad	128
4.5.3. Producción	129
4.5.4. Marketing y Ventas.....	131

4.6. CADENA DE VALOR	133
4.6.1. Logística de Entrada.....	134
4.6.1. Logística de Entrada.....	135
4.6.2. Operaciones	136
4.6.3. Logística de Salida y Distribución.....	138
4.6.4. Marketing y Ventas.....	139
4.6.5. Servicio al Cliente.....	139
4.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO	140
4.9. ESCALA ESTRATÉGICA.....	142
4.9.1. Objetivo Estratégico	142
4.9.2. Meta 5 (año 2013)	142
4.9.2.1. Capacidades Necesarias	142
4.9.2.2. Medidas Necesarias	143
4.9.3. Meta 4 (año 2012)	143
4.9.3.1. Capacidades Necesarias	143
4.9.3.2. Medidas Necesarias	144
4.9.4. Meta 3 (año 2011)	144
4.9.4.1. Capacidades Necesarias	144
4.9.4.2. Medidas Necesarias	145
4.9.5. Meta 2 (año 2010)	145
4.9.5.1. Capacidades Necesarias	145
4.9.5.2. Medidas Necesarias	146
4.9.6. Meta 1 (año 2009)	146
4.9.6.2. Medidas necesarias	147
4.9.7. Meta 0 (año 2007-2008)	148
4.10. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	150
4.10.1. Cultura.....	150
4.10.2. Estructura	150
4.10.3. Incentivos	151
4.10.4. Personal	152
4.11. ORGANIGRAMA	154
4.12. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	155

4.12.1. Análisis FODA	155
4.12.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	157
CAPÍTULO V	164
PLAN DE MARKETING PARA “PRODEPALM”	164
5.1. ANTECEDENTES.....	164
5.1.1. Situación.....	164
5.1.2. Objetivos	166
5.1.2.1. Objetivo General.....	166
5.1.2.2. Objetivos Específicos.....	166
5.2. MARKETING ESTRATÉGICO	167
5.2.1. Mercado	167
5.2.1.1. Historia.....	167
5.2.1.2. Segmentación.....	169
5.2.1.3. Tamaño de mercado.....	171
5.2.1.4. Nivel de Demanda	172
5.2.1.4. Impacto de la tecnología.....	173
5.2.1.5. Competidores	174
5.2.1.5.1. Competencia directa	174
5.2.1.5.2. Competencia Indirecta.....	175
5.2.1.5.2.1. Sector de Alimentos y Bebidas	175
5.2.1.5.2.2. Alimentos Listos para Consumir	178
5.2.1.6. Participación de Mercado de las Principales Marcas	180
5.2.2. Consumidor	181
5.2.2.1. Perfil.....	181
5.2.2.2. Deseos y Necesidades	182
5.2.2.3. Hábitos De Uso y Actitudes	183
5.2.2.4. Papeles de Compra	185
5.2.3. Aspectos legales	186
5.3. MARKETING TÁCTICO	189
5.3.1. Producto	189
5.3.1.1. Historia.....	189
5.3.1.2. Ciclo De Vida	191

5.3.1.2.1. Etapa De Introducción	192
5.3.1.2.2. Etapa De Crecimiento	194
5.3.1.2.3. Etapa De Madurez	195
5.3.1.2.4. Etapa De Declinación	196
5.3.1.3. Posicionamiento del producto	197
5.3.1.3.1. Posicionamiento de la competencia	197
5.3.1.3.2. Posicionamiento del producto	198
5.3.1.4. Características	199
5.3.1.5. Beneficios	200
5.3.1.5.1. Producto básico o central	201
5.3.1.5.2. Producto real	201
5.3.1.5.3. Producto ampliado o aumentado	201
5.3.1.5.4. Necesidades a satisfacerse	201
5.3.1.5.5. Investigaciones sobre la aceptación	202
5.3.1.5.6. Resultados de la investigación	203
5.3.1.6. Diseño	203
5.3.1.7. Empaque y etiquetas	204
5.3.1.8. Calidad	205
5.3.1.9. Servicios y garantías	206
5.3.1.10. Desarrollo de producto	207
5.3.1.11. Lista de verificación y logística	207
5.3.1.11.1. Transporte	207
5.3.1.11.2. Almacenamiento y Manejo de Materiales	209
5.3.1.11.3. Procesamiento de Pedidos	210
5.3.1.11.4. Administración de Inventarios	210
5.3.2. Puntos de Venta	211
5.3.3. Promoción	213
5.3.3.1. Degustaciones	213
5.3.3.2. Revistas	215
5.3.3.3. Volantes	216
5.3.3.4. Presupuesto	217
5.3.4. Precio	219

5.3.4.1. Estructura de Costos	219
5.3.4.2. Fijación del precio de venta al público	220
5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS	222
5.4.1. Escenario Esperado	223
5.4.2. Escenario Optimista	224
5.4.3. Escenario Pesimista	224
5.5. ACCIÓN Y CONTROL.....	225
5.5.1. Plan de Acción	225
5.5.2. Evaluación y Control	226
CAPÍTULO VI	228
ANÁLISIS FINANCIERO	228
6.1. SUPUESTOS.....	228
6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA	232
6.2.1. Análisis de Índices Financieros	234
CAPÍTULO VII	236
PLAN DE CONTINGENCIA.....	236
7.1. OBJETIVO GENERAL	236
7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	236
7.3. POSIBLES RIESGOS	236
7.3.3. Políticas y reformas del gobierno.....	237
7.3.4. Cortes de energía eléctrica y agua potable	238
CAPÍTULO VIII	240
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	240
8.1. RECOMENDACIONES.....	244
BIBLIOGRAFÍA	247

C A P Í T U L O 1

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

La gran potencialidad del palmito tanto en el mercado nacional como internacional y las actuales tendencias por consumir productos sanos, bajos en calorías y listos para el consumo son las principales razones por las que nace la idea de formar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva. Por estas razones, se elaboró el presente plan de negocios, siendo éste el primer paso para que las autoras alcancen su anhelo de ser empresarias independientes con negocio propio.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de establecer una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva en el Distrito Metropolitano de Quito, que de ser factible se lo llevará a la práctica.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar el sector de alimentos y bebidas así como la industria de conservas para determinar el potencial ingreso.

- Determinar los factores del macro y micro entorno que pudieran afectar o beneficiar al negocio.
- Identificar si existe un mercado potencial para el ceviche de palmito en conserva en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar las acciones que deban llevarse a cabo para que el ceviche de palmito en conserva tenga aceptación en el mercado.
- Identificar las características que deberá tener el producto para que éste sea más atractivo para los consumidores potenciales.
- Determinar las posibilidades de diversificación del negocio.
- Plantear objetivos claros y metas alcanzables que permitan cumplir la visión y misión de la empresa.
- Establecer las estrategias que deban ser implementadas para que el negocio tenga éxito.
- Determinar los procesos productivos más apropiados para lograr una producción eficaz.
- Identificar la manera más adecuada para asignar y distribuir los recursos de la empresa.
- Analizar los posibles sistemas de financiamiento para llevar a cabo la idea de negocio.

- Determinar la rentabilidad y factibilidad del negocio mediante el análisis del entorno, mercado, empresa, plan de marketing y viabilidad financiera.
- Mostrar a los interesados las oportunidades del negocio y los beneficios que traería consigo el invertir en el mismo.

CAPÍTULO TULO 2

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El siguiente análisis del entorno se realizará con el propósito de determinar los factores externos más relevantes que afectarían o beneficiarían a la empresa.

Se analizará el sector y la industria en donde se encuentra el negocio, así como también su macro entorno y fuerzas de Porter. Esto permitirá tener un conocimiento profundo del negocio y así poder tomar decisiones acertadas.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1. Composición del Sector de Alimentos y Bebidas

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la Elaboración de alimentos y bebidas está compuesta por: Producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas; Elaboración de productos lácteos; Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón y piensos preparados¹; Elaboración de otros productos alimenticios (*incluye la producción de conservas*) y Elaboración de bebidas.

Dentro de las actividades económicas del sector antes mencionadas, la elaboración de embutidos y carnes es la más beneficiada ya que un gran porcentaje del gasto de los hogares está dirigido a la compra de productos

¹ **Piensos Preparados:** Alimento seco que se da al ganado. "Diccionario VOX, p.1222".

dentro de esta actividad. Lo mismo ocurre con la industria azucarera, la misma que ha mostrado crecientes niveles de consumo².

Según un estudio realizado por Pulso Ecuador, cada actividad dentro del sector alimenticio y de bebidas tiene al menos 30 marcas compitiendo debido a las altas cantidades de dinero que la población ecuatoriana destina a la compra de estos productos.

2.1.2. Antecedentes

El sector más importante dentro de la Manufactura es la “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, el mismo que ha aportado en mayores porcentajes a la producción total del sector manufacturero. En base a esto se puede concluir que éste ha sido uno de los sectores de gran atractivo para la inversión tanto nacional como extranjera, aportando así con gran cantidad de recursos a la economía nacional.

Gráfico 2.1.



Fuente: INEC
Elaborado por: Autoras

² El Mayor Gasto es en Carnes y Embutidos, <www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT06168>.

Según estudios del MICIP (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad) y la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) realizados en el año 2004, el sector alimenticio es el principal sector del Ecuador. Éste abarca una cuarta parte del total de las empresas del país, el mayor porcentaje del empleo manufacturero, y casi la mitad de la producción industrial y de la inversión total dentro del Ecuador.

Gráfico 2.2.



Fuente: INEC
Elaborado por: Autoras

Las provincias de Pichincha y Guayas son las que tienen mayor participación dentro del sector alimenticio en el país. De hecho, Pichincha es la segunda provincia después del Guayas con un mayor número de grandes empresas destinadas a la elaboración de productos alimenticios y bebidas y la primera con un mayor número de empresas pequeñas dentro del mismo sector³.

³ Producción por Provincias de Mayor Participación, 2006, <www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=139>.

Además, a lo largo del 2003, se vio un comportamiento estable del gasto familiar ecuatoriano en alimentos y bebidas destinándose entre un 25% y un 30% del consumo a este rubro⁴. Mientras que, en el año 2005, el 24% del gasto de consumo de las familias ecuatorianas está destinado a la compra de alimentos y bebidas, siendo éste el mayor porcentaje de inversión en los hogares⁵.

2.1.3. Situación Actual

Durante los años 2001 y 2007, la producción total del sector de alimentos y bebidas ha tenido un comportamiento creciente como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.3.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

⁴ PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", enero 2004, p. 7.

⁵ El Consumo de los Hogares se Incrementó en USD 65 millones, 7 noviembre 2005, <www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf>.

Además del crecimiento en el volumen de producción de alimentos para el año 2006 y 2007, sus niveles de ventas aumentaron. Esto ocasionó un incremento del personal ocupado dentro de este sector al igual que la mejor utilización de la capacidad instalada. Dentro del sector alimenticio los bienes que más se exportaron fueron el camarón, los jugos y conservas de frutas. Mientras que las exportaciones de enlatados de pescado se redujeron⁶.

Algunos de los factores favorables que permitieron el aumento de la producción dentro del sector son: el incremento de la demanda de alimentos y bebidas, mayores ventas locales, aumento en las exportaciones y promociones, mejor calidad de los productos que se fabrican dentro de este sector y la estabilidad laboral. Sin embargo, el incremento del precio de los insumos, los elevados intereses bancarios, el incremento de la competencia y la dificultad en la adquisición de materia prima sobre todo para las empresas procesadoras de la pesca, no permitieron que este sector pueda crecer en un mayor porcentaje⁷.

Según el Boletín Económico de la Cámara de Industriales de Pichincha del mes de abril de 2007, se espera que para finales del mismo año la industria de productos alimenticios diversos crezca en un 3%, siendo éste el menor porcentaje de crecimiento desde el año 2004. Mientras que uno de los sectores más dinámicos dentro de la manufactura será el de la elaboración de bebidas el cual se proyecta crecerá en un 9,5% para finales del 2007.

⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Programa de Encuestas de Coyuntura", 2006, p. 38.

⁷ Ibid.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS

2.2.1. Antecedentes

La elaboración de conservas de frutas y legumbres es una de las numerosas actividades agroindustriales productoras de alimentos diversos, las mismas que han ido tomando gran importancia en la economía del país y de la industria. Esto se puede observar en el gráfico 2.4 donde se muestra el crecimiento anual de dicha actividad.

Tabla 2.1.

Crecimiento de la Producción de Productos Alimenticios Diversos

Año 2000 (Miles de Dólares)

	2001	2002	2003	2004	2005
CIU					
Productos alimenticios diversos	259.454	264.483	276.318	285.850	296.934
Crecimiento Anual		1,94	4,47	3,45	3,88

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

La importancia que ha ido adquiriendo la producción de conservas se debe a que durante el período comprendido entre el 2001 y el 2005, dicha actividad ha demostrado un buen desempeño debido al creciente nivel de exportaciones de estos productos. De hecho, las exportaciones no tradicionales, donde se encuentran las conservas de frutas y legumbres, han experimentado un notable

crecimiento, lo que ha contribuido con un mayor aporte al total de exportaciones del país. Además, las exportaciones de conservas de frutas y legumbres ocuparon los primeros lugares entre las exportaciones agrícolas no tradicionales. Esta industria ha sido generadora de fuentes de empleo por su estrecha relación con todas las actividades de producción, transporte y comercialización incluidas en la cadena de valor de la misma. Esto también ha aportado al empleo en otros sectores económicos.

Los establecimientos dedicados a la elaboración de conservas de frutas y legumbres, han aprovechado varias ventajas comparativas con que el país cuenta. Entre algunas de ellas están la favorable ubicación geográfica que permite la presencia de microclimas por lo que se pueden obtener productos agrícolas en temporadas en las que otros países no existe producción. Otra ventaja es el gran número de terrenos aptos para el cultivo de la materia prima lo que permite el oportuno abastecimiento para la producción⁸.

2.2.2. Situación Actual

Debido a la creciente apertura comercial actual, la industria nacional también enfrenta competencia por parte de los productos importados que ingresan al país de manera legal y de contrabando. Dentro del país, el principal sustituto de las conservas de frutas y legumbres son los productos en fresco por su disponibilidad y tendencias alimenticias.

⁸ [Información de Conservas Ecuatorianas, <www.ug.edu.ec/feriacomer/Grupos/semestres/conservas/index.htm>](http://www.ug.edu.ec/feriacomer/Grupos/semestres/conservas/index.htm).

Sin embargo, las exportaciones de conservas continúan en crecimiento. Los mercados más importantes para estos productos son: Estados Unidos, varios países de la Unión Europea, seguidos por las exportaciones hacia Argentina, Uruguay y países vecinos.

Existen varios problemas dentro de la industria, los mismos que se han ido resolviendo con el tiempo. La creciente demanda de las conservas ecuatorianas en el exterior hace que la mayor parte de la producción se destine a la exportación, lo que ha repercutido en una insuficiente provisión de materia prima impidiendo establecer contratos de exportación a largo plazo. Es por esta razón que varias empresas productoras de conservas han preferido integrarse verticalmente para obtener una mejor posición competitiva en el mercado. Otro problema es el abastecimiento de envases debido a su alto costo, esto ha provocado que varios productores importen los envases desde Colombia y Perú⁹.

Dentro de esta industria, la actividad que más se ha destacado sobretodo en el mercado internacional, es la producción de palmito en conserva. De hecho, durante los últimos seis años la superficie cultivada de este vegetal se ha incrementado en un promedio anual de 90,11%¹⁰. En el año 1990 la superficie cultivada de palmito en el país fue de 105 hectáreas hasta llegar a la actualidad a una superficie de 15.358 hectáreas. Esto representa casi un 200% más de lo

⁹ Información de Conservas Ecuatorianas, <www.ug.edu.ec/feriacomer/Grupos/semestres/conservas/index.htm>.

¹⁰ CORPEI, Catálogo "ECUADOR EXPORTA 2004", p. 41.

que había en 1997, pues ese año se registraban 4.000 hectáreas en total en el Ecuador.

En la zona noroccidental de la provincia de Pichincha se concentra la mayor parte de la producción ya que aquí se siembran alrededor de 7.828 hectáreas, del total de hectáreas registradas en el país, según el último censo agropecuario.

Los productores también se benefician del buen momento del mercado. Actualmente, cada tallo se vende entre 31 y 35 centavos, siendo éste el precio de compra más alto en los últimos 15 años.

También se ha dado un aumento en las exportaciones de palmito ya que según los registros del Banco Central del Ecuador en el año de 1990 se vendieron 603,47 toneladas y en el 2006 se vendieron 22.198,96 toneladas. Adicionalmente, entre enero y marzo de 2007 se han colocado 6.144,21 toneladas en el exterior¹¹. En Europa y EEUU una lata o un frasco de vidrio de conserva de palmito tiene un precio promedio de entre \$17 y \$19¹².

¹¹ "Las Exportaciones de Palmito se Incrementaron en los Últimos 10 Años", Diario "El Comercio, Sección Negocios, 13 de septiembre de 2007,

<http://elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=112978&id_seccion=6>.

¹² "El libre comercio le viene bien al palmito", Diario Hoy, Revista Dinero, lunes 19 de julio de 2004. <http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181135>.

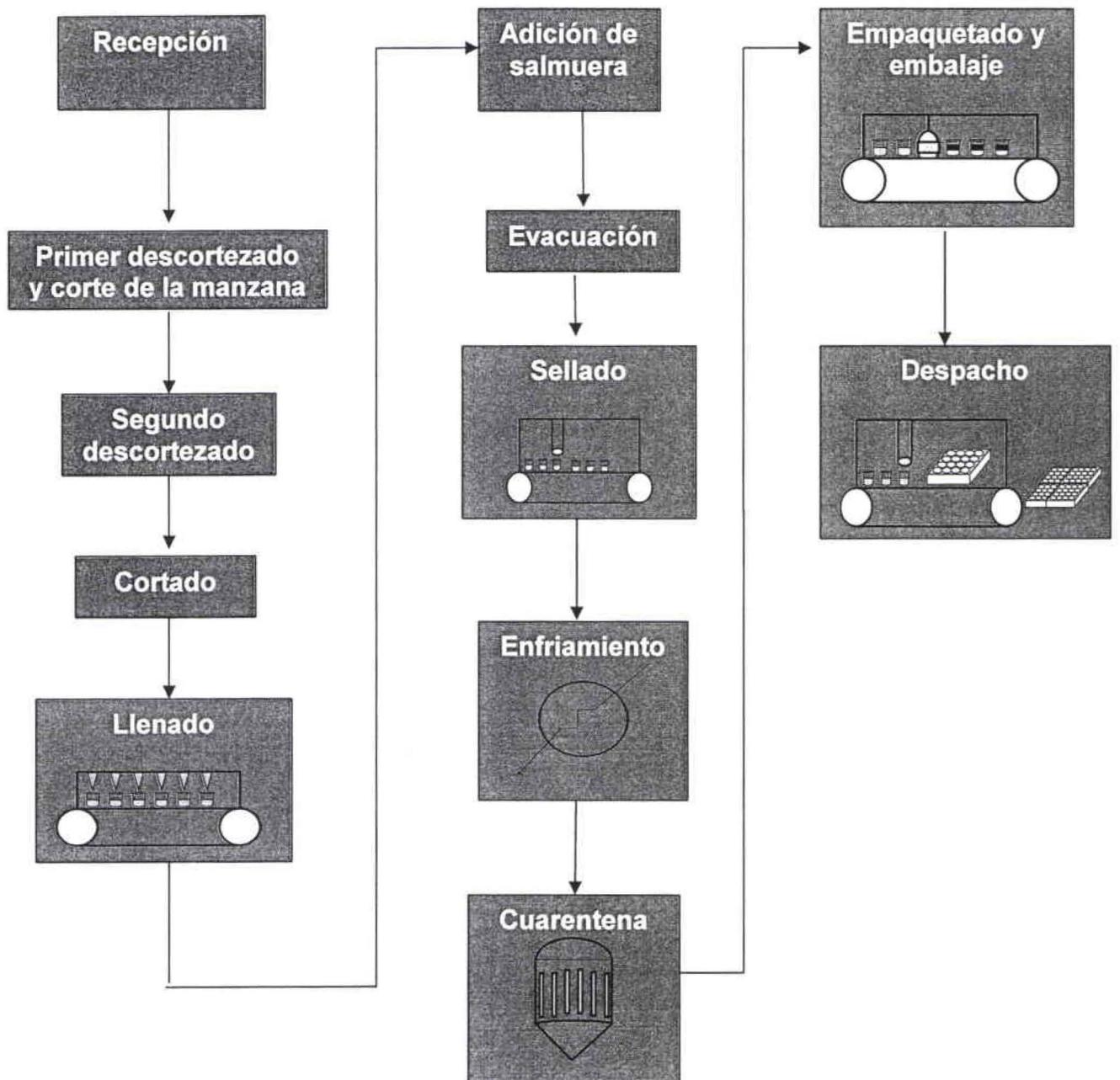
Un porcentaje menor de la producción de palmito se destina al mercado nacional. Por ejemplo, Inaexpo destina cinco contenedores al año para el consumo interno¹³.

El palmito es considerado de tipo "gourmet"; es decir, de alta calidad, caracterizado por ser único y de origen exótico. Además es un vegetal sin colesterol, con bajo contenido de grasa, alto nivel de fibras digestibles, vitamina C, hierro, calcio y fósforo. Generalmente, se consume el palmito procesado y envasado. Para este proceso, la producción en serie es la más adecuada. Se requiere mano de obra entrenada en los procesos de selección, corte, pelado y envasado del producto. El envasado se lo realiza manualmente ya sea en latas o en frascos de vidrio para que luego se adicione el líquido de relleno compuesto de ácido cítrico, sal y azúcar. Luego se procede a sellar mecánicamente las latas previamente al proceso de pasteurización y esterilización. Este proceso productivo puede verse en detalle en el siguiente diagrama de flujo:

¹³ "Las Exportaciones de Palmito se Incrementaron en los Últimos 10 Años", Diario "El Comercio, Sección Negocios, 13 de septiembre de 2007, <http://elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=112978&id_seccion=6>.

Gráfico 2.4.

Producción Industrial de Palmito en Conserva



Fuente: VÁSCONEZ ROSALES, Ana Margarita. Tesis PUCE, "La Agroindustria del Palmito en la Economía Ecuatoriana", Quito, 1997.

Elaborado por: Autoras

Según la CORPEI (Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones), el palmito se ha convertido en un producto muy importante dentro de las exportaciones no tradicionales. Las exportaciones de este producto han mostrado una tendencia favorable durante los últimos cinco años. El palmito se exporta en envases de lata y de vidrio; sin embargo, los consumidores prefieren el envase de vidrio ya que la lata impide apreciar la calidad del contenido¹⁴. Los principales mercados del palmito ecuatoriano son Francia, Chile, Estados Unidos, Colombia, España, Venezuela y Uruguay.

Esta rama productiva genera fuentes de empleo en las zonas rurales de Pichincha, Esmeraldas, Manabí, Pastaza, Morona Santiago, Napo y Sucumbíos ya que estas zonas son ideales para el cultivo de palmito.

Cabe destacar que dentro de la industria de conservas, también se encuentra la actividad destinada a la producción de alimentos listos para consumir. De hecho, durante los últimos años se ha podido ver un gran incremento en la presencia de este tipo de alimentos en los supermercados.

Según los compradores y los expertos en tendencias de consumo, algunos de los factores que han provocado el incremento en la producción y demanda de alimentos listos para consumir son el poco tiempo que disponen los consumidores para cocinar, así como el incremento en el número de personas que deciden independizarse. De hecho, la demanda de este tipo de alimentos ha crecido de un 2% a un 60% en los últimos diez años. De igual manera, algunos expertos afirman que la mejor garantía que estos productos ofrecen es

¹⁴ CORPEI, Catálogo "ECUADOR EXPORTA 2004", p. 41.

su empaque, que al ser pasteurizado ayuda a mantener todas las características naturales de los alimentos¹⁵.

Acorde al diario El Universo en uno de sus artículos publicados el 13 de agosto de 2006, los alimentos en conserva o enlatados están dirigidos específicamente a un grupo de consumidores con poco tiempo libre por llevar una vida activa y trabajar muchas horas al día. También se menciona que de diez o quince nuevos productos que se lanzan al mercado local, unos dos o tres están listos para su consumo. Esto demuestra que a pesar de que el mercado de este tipo de alimentos es todavía pequeño, éste está iniciando su auge gracias a la demanda que registra.

2.2.3. Situación Futura

Con respecto a la producción y cultivo de palmito, según el Plan Nacional Agropecuario 2007-2011, se espera un crecimiento de la cantidad de hectáreas cultivadas de palma, la misma que bordea las 30 mil hectáreas. Además se impulsará el crédito estatal para este tipo de cultivos, por un valor de 94.5 millones de dólares por medio de organizaciones como el BNF (Banco Nacional de Fomento) y la CFN (Corporación Financiera Nacional). Es decir, que la inversión total para esta rama agrícola llegará a los 135 millones de dólares para el año 2011.

Las plantaciones de palmito se verán de igual manera beneficiadas, ya que este vegetal al ser producido en zonas con un clima cálido-húmedo, tropical,

¹⁵ Comida en minutos, 13 agosto 2006, <<http://www.eluniverso.com/2006/08/13/0001/9/11F22C2A17464586AB358FAE20DA84DB.aspx>>.

muchas veces las fincas productoras cultivan junto al palmito palma africana y otros productos. Esto permite que la producción de palmito aumente, y el abastecimiento de materia prima para las empresas sea mayor.

2.3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

2.3.1. Antecedentes

La idea de negocio es la elaboración y comercialización de productos listos para consumir elaborados a base de palmito. Sin embargo, el presente plan de negocios se enfoca en el primer producto a introducirse al mercado que será el ceviche de palmito en conserva. De hecho, existen muchas oportunidades para la aceptación en el mercado del ceviche de palmito en conserva. Una de ellas es la importancia del sector de alimentos y bebidas en el país y el gran porcentaje de dinero destinado al consumo de dichos productos por parte de la población. Otra oportunidad es la gran potencialidad del palmito tanto en el mercado nacional como internacional. Esto se debe principalmente a la calidad, sabor y textura del palmito ecuatoriano que es muy apreciado en todo el mundo. Sin embargo, la mayoría de la producción de palmito es destinada a la exportación y tanto el producto que se exporta como el que se comercializa dentro del país, se encuentra como conserva. Por lo que se vio en esto una gran oportunidad para elaborar un producto que tenga un mayor valor agregado.

Además, se observa que el ceviche de palmito se encuentra cada vez más posicionado en la mente del consumidor nacional y que incluso éste ha llegado a formar parte de las recetas típicas del país. Este producto también estaría

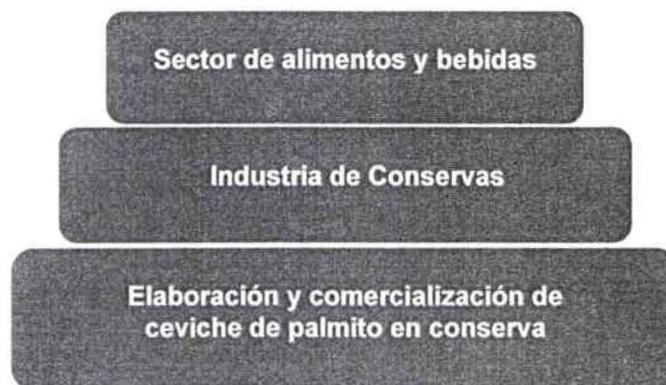
satisfaciendo la actual tendencia de consumo de los productos preparados y listos para consumir.

2.3.2. Definición del Negocio

Para poder definir de una mejor manera el negocio, se realizó un esquema que indica el sector, la industria y la naturaleza del mismo.

Gráfico 2.5.

Esquema de Definición del Negocio



Fuente: DAN THOMAS. "El Sentido de los Negocios", pág.18.

Elaborado por: Autoras

2.3.3. Producto

El producto a comercializarse en un inicio será ceviche de palmito en conserva listo para consumir. Éste no contendrá ningún tipo de preservantes por lo que se lo podría considerar 100% natural. Además, será un producto bajo en calorías ya que estará compuesto de vegetales y zumo de frutas.

2.3.3.1. Materia Prima

Para la elaboración del ceviche de palmito se requiere de la siguiente materia prima:

- Palmito fresco
- Cebolla paiteña
- Salsa de tomate
- Mostaza
- Naranjas
- Cilantro
- Limones
- Sal

2.3.3.2. Proveedores

2.3.3.2.1. Proveedores de Materia Prima

Los proveedores de la industria de conservas para el negocio de la elaboración y comercialización de productos listos para consumir elaborados a base de palmito, son empresas y personas dedicadas a la producción de palmito fresco. A continuación se mencionan algunos de los proveedores de palmito existentes en el Ecuador.

Tabla 2.2.

Listado de productores de palmito en el Ecuador

Empresas o Productores Independientes	Representante	Dirección Oficinas/ Ciudad
Fausto Monge	Sr. Fausto Monge	Los Bancos, Vía Valle Hermoso km. 20.
Hernán Del Alcázar	Ing. Hernán Del Alcázar	Pasaje Alonso Jerves 134 y Orellana / Quito.
Gianny Witt	Sr. Gianni Witt	Av. Simón Bolívar y Autopista Gral. Rumiñahui / Quito.
Empacadora Superior	Sr. Arturo Izurieta	Estocolmo 360 y Amazonas / Quito.
Carlos Donoso	Dr. Carlos Donoso	10 de agosto 7961 / Quito.
Iván Donoso	Sr. Iván Donoso	Pedro Vicente Maldonado, Av. Principal.
Consuelo Donoso	Sra. Consuelo Donoso	Santa María E735 y Reina Victoria / Quito.
Francisco Rosales	Sr. Francisco Rosales	Mariscal Sucre #80 y José Miguel Carrión / Quito.
Rancho de Ricardo	Sr. Ricardo Simba	América 4829 y NNUU / Quito.
Helge Borbek	Sra. Helge Borbek	Km. 8 Vía Chone.
Gustavo Bravo	Sr. Gustavo Bravo	Amazonas y República esq. #2699 / Quito.
Francisco Guarderas	Sr. Francisco Guarderas	Multicentro p.11, of. 1102 / Quito.

Juan Karolis	Dr. Juan Karolis	Centro Médico Metropolitano piso1 / Quito.
Carlos Espinoza	Sr. Carlos Espinoza	Eloy Alfaro 3247 / Quito.
Xavier Cajiao	Sr. Xavier Cajiao	Km. 60 Vía Quevedo.
Palmito	Sr. Raúl Franco	Félix Sauna 224/ Quito.
Protropic	Dr. Jorge Muñoz	Jacinto de la Cueva 151 y Brasil/ Quito.

Fuente:www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/hortalizas/palmito/director

Elaborado por: Autoras

Para el resto de materia prima se cuenta con varios mercados de la ciudad, en donde se comprará al por mayor, como son:

- Mercado Mayorista del Sur
- Mercado de San Roque
- Santa Clara Norte
- Mercado Central
- Mercado Iñaquito
- Mercado de la Ofelia

2.3.3.2.2. Proveedores de Envases

En lo que respecta al abastecimiento de envases para el ceviche de palmito en conserva se puede contar con varias empresas dedicadas a la elaboración de envases tanto de hojalata como de vidrio y plástico.

CRIDESA Owen-Illinois: Es una empresa multinacional ubicada en el sector industrial de la ciudad de Guayaquil, la cual fabrica envases de plástico y vidrio para embotelladoras, cervecerías, destilerías, conserveras, y farmacéuticas del Ecuador. Además, exporta sus productos a Estados Unidos, Chile, República Dominicana, Bolivia y Perú.¹⁶

Grupo Fadesa: Existen varios proveedores de envases para alimentos dentro del Grupo Fadesa. Ésta es una empresa líder del envase en el Ecuador, la misma que brinda varios productos y servicios al sector alimenticio en el que se encuentran las industrias conserveras de pescado, la de bebidas y la agroindustria¹⁷.

Ecuavegetal: Es una de las empresas dentro de Grupo Fadesa, en funcionamiento desde 1986, ha venido procesando frutas y vegetales en envases de hojalata, vidrio y plástico. Esta empresa también provee de los envases necesarios para los productos en conserva además de brindar sus servicios de procesamiento y envasado con la marca del cliente¹⁸.

Entre algunos de los productos ofrecidos por esta empresa están:

- Latas de 300 x 407
- Latas de 401 x 411
- Latas de 603 x 700
- Frascos de vidrio de 477 cc.

¹⁶ Cridesa-Owen Illinois, 7 octubre 2003, <<http://www.ebs.com.ec/news/oct03.html>>.

¹⁷ GRUPO FADESA, <<http://www.fadesa.com/Web/Desktop.aspx?id=2>>.

¹⁸ GRUPO FADESA, Divisiones, Agroindustrial, Ecuavegetal, www.fadesa.com.

2.3.3.3. Competidores

2.3.3.3.1. Competidores Directos

Debido a que el ceviche de palmito en conserva es un producto relativamente nuevo en el mercado, solamente existe un competidor directo dentro de la ciudad de Quito. Este producto pertenece a la marca Costa Maderos de la empresa Packed Foods.

PACKED FOODS:

Es una compañía anónima constituida el 4 de marzo de 2004 y ubicada en la ciudad de Quito. Su representante legal y gerente general es el Sr. Erik Hervas. La principal actividad de esta empresa es la crianza y venta de camarón, siendo su producto principal el camarón ahumado a la naranja listo para consumir. Sin embargo, actualmente la empresa también produce y comercializa ceviches listos para consumir de camarón, pescado y palmito. Estos productos son distribuidos en la ciudad de Quito a través de las cadenas de supermercados Supermaxi y Megamaxi y en algunas tiendas de productos orgánicos y delicatessen de la ciudad.

2.3.3.3.2. Competidores Indirectos

2.3.3.3.2.1. Fabricantes de palmito en conserva y otros tipos de conservas para comercialización nacional

INAEXPO (Industria Agrícola Exportadora):

A partir del año 1992 la firma INAEXPO, parte del grupo PRONACA ha venido consolidando una importante presencia internacional y nacional a través de la línea de vegetales en conserva, al abarcar el 52% de las exportaciones ecuatorianas de palmito. Esta firma posee sus propias fincas para el cultivo de los vegetales. Una de las varias plantas productoras de palmito se encuentra en Santo Domingo donde posee 415 hectáreas de cultivo. Del promedio de 8.900 tallos producidos por hectárea, el 95% se destina a la exportación y el 5% para producción nacional.¹⁹

INAEXPO también ofrece una línea de vegetales en conserva compuestos por alcachofas, pimientos, aceitunas, espárragos, vainitas y pimientos jalapeños. Estos productos están disponibles en latas y frascos de vidrio.

Esta empresa comercializa sus productos en el Ecuador por medio de sus marcas Gustadina y Rubino.

¹⁹ INAEXPO, <<http://www.inaexpo.com/webinaexpo/inaexpo.jsp>>.

- **Gustadina:** Palmitos en conserva en presentaciones de 400gr. en frascos de vidrio. Menestras de lenteja, fréjol rojo y arvejas en presentaciones de lata de 425gr.
- **Rubino:** Palmitos en conserva en presentaciones de 800gr. en lata y 410gr. en vidrio.

SIPIA (Servicio Integral para la Industria Alimenticia):

Es un grupo agroindustrial que elabora vegetales y frutas en conserva por más de 23 años. Se dedica también a la exportación de sus productos, siendo el de mayor éxito el palmito. Este vegetal procesado cuenta con exigentes normas de calidad como: HACCP y CODEX ALIMENTARIO²⁰.

Esta empresa distribuye y comercializa sus productos con la marca SNOB. El palmito en conserva se ofrece en lata en presentación de 410gr. y en frascos de vidrio de 440 gr. También ofrece otros productos en conserva como: alcachofas, algunos tipos de fréjol, arvejas y zanahorias, maíz dulce, frutas en almíbar y productos preparados como menestra de lenteja en presentaciones de 425.gr.

FRELAN:

Esta empresa ecuatoriana ofrece sus productos en el mercado nacional como en el internacional con la marca “Frutos del Sol” entre los que se encuentran

²⁰ SIPIA, <<http://www.alimentosnob.com/spanish/historia.htm>>.

palmitos y frutas exóticas en almíbar, todos estos en presentación en lata de 800gr.²¹

PRODUCTOS MONTEROS:

Productora ecuatoriana que ofrece palmito procesado, el mismo que está empacado al vacío en presentaciones de 250gr.

DEL MONTE:

Es una empresa estadounidense que ofrece sus productos enlatados en el Ecuador como son: arvejas, zanahorias, frijoles, frutas en almíbar y demás.

LA PORTUGUESA S.A.:

Ofrece fresas y papaya en almíbar en envases en lata y vegetales como palmitos y alcachofas enlatados. Además de ser pionero en la producción de sardinas en lata, es la única empresa ecuatoriana que fabrica sus propios envases de hojalata.²²

2.3.3.3.2.2. Fabricantes de alimentos preparados y listos para consumir

GRUPO FADESA:

El Grupo Fadesa tiene como una de sus marcas a Facundo, la misma que se encuentra en el mercado ecuatoriano por más de 15 años. Desde sus inicios se produjeron menestras elaboradas con granos secos y frescos. Con el paso de

²¹ Frutos del Sol, <<http://www.frutosdelsol.com/frutos.php?c=224>>.

²² La Portuguesa, <www.laportuguesaecuador.com>.

tiempo esta marca ha ido ampliando su variedad de productos, ofreciendo también en la actualidad: vegetales, productos típicos, salsas, mermeladas, frutas y jugos. Además, estos productos son exportados a Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Europa y Sudamérica²³.

Entre los vegetales en lata que ofrece Facundo, están:

- Arvejas
- Fréjoles negros, rosados y rojos
- Gandules verdes
- Garbanzos
- Maíz Dulce
- Mote
- Palmitos
- Champiñones

Mientras que entre los productos listos para servir están: (presentaciones en lata y congelados)

- Chili con fréjol
- Fréjol con tocino
- Menestra de fréjoles negros
- Menestra de fréjoles rojos
- Menestra de lentejas
- Fanesca

²³ Facundo, <<http://www.fadesa.com/Web/Desktop.aspx?Id=110>>.

- Caldo de bola
- Sancocho
- Guatita
- Carne de res en salsa
- Seco de pollo
- Albóndigas de carne en salsa para spaghetti²⁴

INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA LTDA. :

Esta compañía empezó sus operaciones en el año de 1938 en la ciudad de Cuenca. Esta empresa se dedica a la elaboración de embutidos; sin embargo, en la actualidad ha incluido también su línea de comida enlatada y salsas.

Entre la línea de comida enlatada en presentaciones de 480gr. con abre fácil se encuentran:

- Menestra de fréjol rojo
- Menestra de lentejas
- Estofado de carne
- Mote
- Fréjol con tocino
- Menestra de fréjol negro
- Lenteja con chorizo
- Carne de res al jugo
- Fréjol con carne molida

²⁴ Productos Facundo, < <http://www.fadesa.com/Web/Desktop.aspx?Id=111>>.

- Arroz con pollo
- Pollo al jugo

CAMPBELLS:

Esta firma tiene ya tres siglos de operaciones, contando en la actualidad con más de 3.000 productos y plantas en más de 100 lugares alrededor del mundo. Campbells también comercializa sopas con la marca Chunky. Sus productos vienen en envases de lata y plástico de 432, 418 y 305gr.²⁵

HEALTHY CHOICE:

Esta es una empresa estadounidense que fue creada en el año de 1985 y comercializa en el Ecuador sopas en envases de plástico en presentaciones de 397gr.²⁶

2.3.3.3.2.3. Fabricantes de conservas de atún y elaborados***NIRSA (Negocios Industriales Real S.A.):***

Esta empresa inicia sus operaciones en 1957 y comercializa sus productos con la marca "Real". Se especializa principalmente en la producción y comercialización nacional e internacional de enlatados de atún y sardinas. En la actualidad esta empresa ha sacado al mercado una diversificación de su

²⁵ Campbells-Historia General, <http://www.campbells.com.mx/trad_historia.htm>.

²⁶ Healthy Choice, <<http://www.healthychoice.com/history.jsp>>.

producto que es el encebollado de atún enlatado en presentaciones de 400 gr. y la ensalada de atún en lata lista para servir de 174gr.²⁷

CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.:

Es una gran empresa procesadora de atún, localizada en la provincia de Manabí. Es considerada como una de las más grandes y modernas procesadoras de pescados en América Latina. Esta empresa se ha posicionado en el mercado con su marca Isabel e introdujo al mercado recientemente varias ensaladas en lata listas para servirse compuestas por atún y vegetales.²⁸

Entre las ensaladas listas para consumir que Isabel ofrece en presentaciones de 250 gr. con abre fácil, están:

- Ensaladilla rusa
- Ensalada de arroz
- Ensalada mediterránea
- Ensaladilla ligera

2.3.3.4: Canales de Distribución

Los canales de distribución para el ceviche de palmito en conserva serán los principales supermercados del Distrito Metropolitano de Quito como lo son: Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato y Santa María.

²⁷ NIRSA, <<http://www.nirsa.com/espanol/indexes.htm>>.

²⁸ Potencia Industrial, 2007, <<http://www.manabi.gov.ec/paginascan.php?otraspaginas=4&pariente=1>>.

Gráfico 2.6.

Canales de Distribución para el Ceviche de Palmito

Fuente: Autoras
Elaborado por: Autoras

SUPERMAXI Y MEGAMAXI:

Uno de los principales canales de distribución para el ceviche de palmito en conserva será Supermaxi. Esto se debe principalmente a que esta cadena de supermercados se ha consolidado como la más grande del país, ofreciendo precios competitivos y calidad en los productos. Supermaxi pertenece a la cadena de Supermercados La Favorita y comenzó sus operaciones hace 54 años. Cuenta en la actualidad con 29 locales a nivel nacional, 15 locales en Pichincha, 6 en Guayas, 3 en Azuay, 1 en Loja, 1 en Tungurahua, 1 en Imbabura, y 1 en Manabí.²⁹ Además, Supermaxi alcanzó para el año 2006 un nivel de ventas de 17,8 millones de dólares en sus 29 establecimientos.³⁰

²⁹ Supermercados La Favorita,

<<http://www.supermaxi.com/contenidos.php?menu=5&submenu1=3&submenu2=1&idiom=1>>.

³⁰ REVISTA LÍDERES, edición especial, septiembre, 2007, p.19.

Megamaxi también forma parte de la cadena de supermercados La Favorita y cuenta con un total de 8 locales, 4 en Pichincha, 3 en Guayas y 1 en Tungurahua³¹.

MI COMISARIATO:

Mi Comisariato pertenece a la cadena de autoservicio de Importadora El Rosado y cuenta con 26 locales en todo el país, de los cuales 5 están ubicados en la ciudad de Quito. Estos supermercados se caracterizan por sus sistemas de afiliación, los mismos que brindan múltiples beneficios a sus clientes³².

SUPERMERCADOS SANTA MARÍA:

Existen 8 locales de Supermercados Santa María en la ciudad de Quito, los mismos que se caracterizan por tener los precios más bajos en comparación al resto de supermercados ya que ofrecen precios de mayorista a sus clientes. Además, no se necesita de una tarjeta de afiliación para obtener descuentos³³.

2.3.3.5. Productos Sustitutos

Los principales productos sustitutos para el ceviche de palmito en conserva serían: los alimentos listos para consumir y la comida casera.

Existe una gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado, los mismos que han ido aumentando con el paso del tiempo. Este tipo de

³¹ Supermercados La Favorita

<<http://www.supermaxi.com/contenidos.php?menu=5&submenu1=4&submenu2=4&idiom=1>>.

³² El Rosado, <<http://www.elrosado.com/sitio/Tarjetas.jsp>>.

³³ Supermercados Santa María, 2007, <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.

productos serían consumidos por personas que no tienen tiempo para preparar sus alimentos. Mientras que, la comida casera sería consumida por personas que sí tienen tiempo para preparar sus alimentos y por lo tanto no les gusta consumir alimentos preparados en conserva.

2.3.3.6. Consumidor Final

Los consumidores finales del producto son todas aquellas personas que cuiden su salud y sus hábitos alimenticios al consumir un producto 100% natural, bajo en colesterol y calorías. Además de aquellas personas que gusten satisfacer su apetito con un producto típico ecuatoriano como lo es el ceviche.

De igual manera, los consumidores finales del producto serían todas aquellas personas que por el trabajo o las actividades diarias no tengan el tiempo suficiente para preparar los alimentos en casa y prefieran comprar y consumir productos listos para su consumo.

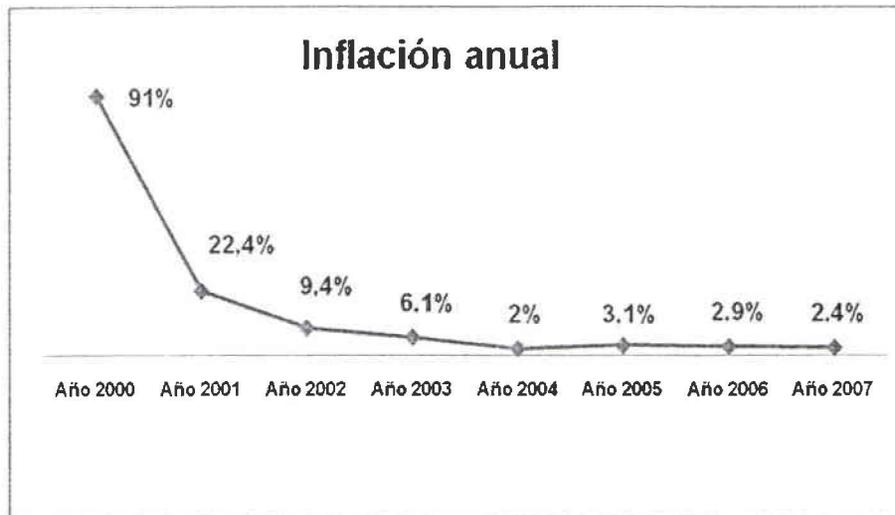
2.4. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.4.1. Factores Económicos

2.4.1.1. Inflación

Como se puede observar en la gráfica siguiente, la inflación ha tenido una tendencia a la baja desde el año 2000 en donde ésta se situaba en un 91% hasta llegar a un 2,4% para el año 2007.

Gráfico 2.7.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

La inflación es un factor importante para el análisis del negocio. Por esta razón, la tendencia a la baja de esta variable beneficiará al negocio ya que se podrá obtener la materia prima necesaria para la elaboración del producto a precios que se mantendrán en un rango relativamente bajo de variación. Esto quiere decir que los precios de los insumos siempre estarán al alza pero estos aumentos en los precios serán relativamente bajos. Esto además, permitirá al negocio realizar una planificación más acertada en cuanto a presupuestos ya que habrá la posibilidad de proyectar flujos de efectivo para períodos más largos lo que permitirá destinar de manera más eficiente los recursos monetarios para materias primas, maquinaria y demás.

2.4.1.2. Tasa de Interés Activa

El gráfico siguiente muestra el comportamiento de la tasa de interés activa durante los últimos cinco años. Se pueden observar variaciones importantes en

esta variable ya que luego de implantada la dolarización esta tasa disminuyó de un 15,1% en el año 2001 a un 8,3% en el año 2004, siendo esta la tasa más baja durante este periodo. Para el año 2007 esta tasa alcanzó un 10,55%.

Gráfico 2.8.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autoras

La tasa de interés activa no ha sufrido grandes variaciones desde el año 2004 al año 2007. Sin embargo, se puede notar un ligero crecimiento que según el Banco Central del Ecuador, se debe a la incertidumbre de la banca por la situación política del país. También se menciona que “el Ecuador está lejos de aplicar tasas vigentes en países con una moneda fuerte, que llegan a un máximo del 4%”.³⁴ Es por esta razón, que la tasa activa vigente en el país es considerada alta, lo cual podría reducir la demanda de créditos sobre todo aquellos destinados al sector comercial y a la microempresa al resultar más costoso endeudarse. No obstante, el gobierno proyecta para los siguientes

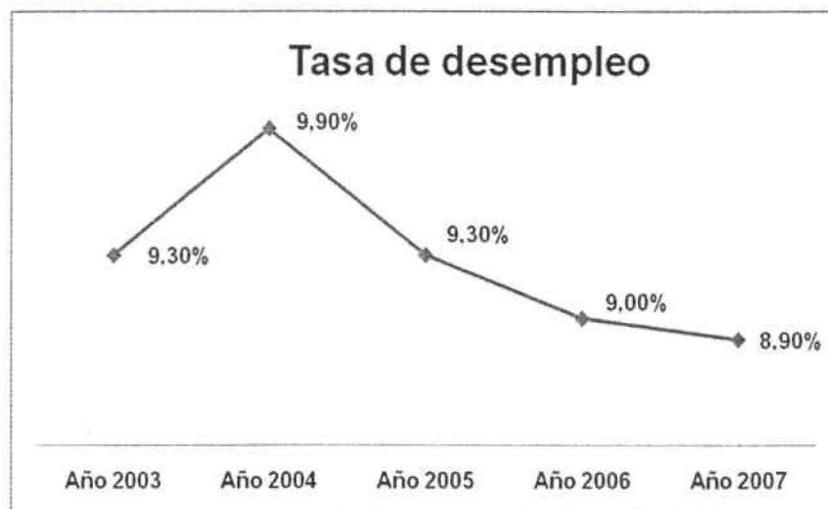
³⁴ Dolarización ha dado confianza para endeudarse, 8 enero 2007, <<http://www.eluniverso.com/2007/01/08/0001/9/AE820E5C0B2140CBA823186FCCBCB380.aspx>>.

años una disminución considerable de las tasas de interés lo que beneficiaría al negocio al momento de pedir un préstamo para su establecimiento.

2.4.1.3. Desempleo

Se puede observar que la tasa de desempleo durante los últimos 5 años no ha mostrado grandes variaciones, ya que ésta ha pasado de un 9,30% en el año 2003 a un 8,90% en el año 2007.

Gráfico 2.9.



Fuente: Programa Económico del Gobierno Nacional 2007-2010
Elaborado por: Autoras

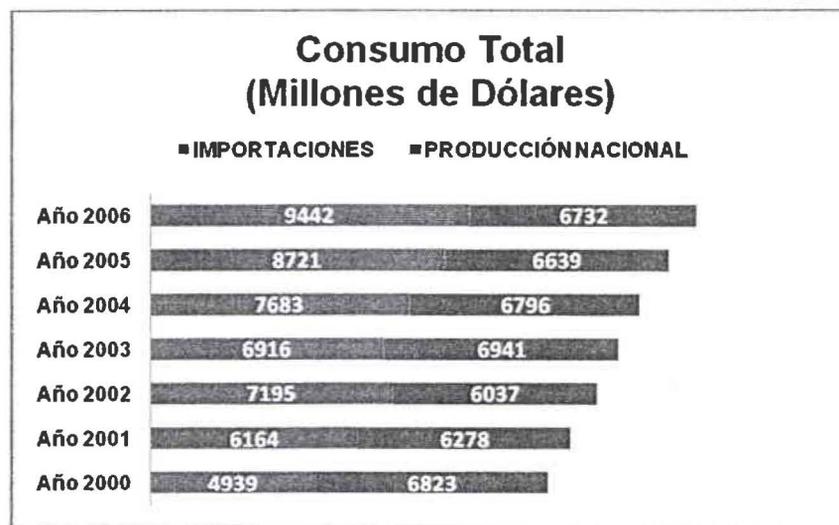
La tasa de desempleo se ha reducido en mínimos porcentajes durante los últimos años. Sin embargo, cabe señalar que el subempleo ha tenido un porcentaje promedio de alrededor del 45% desde el año 2003, indicando así una tasa muy alta dentro del país. El desempleo se concentra sobre todo en la Amazonía; mientras que el subempleo se encuentra concentrado en su

mayoría en la provincia de Chimborazo y Bolívar. Esto sería una ventaja para el negocio ya que al no requerirse personal capacitado para la elaboración del producto, la sobreoferta en el mercado laboral permitirá encontrar con mayor facilidad la mano de obra necesaria que esté dispuesta a trabajar en el negocio.

2.4.1.4. Consumo

Se puede observar que el consumo total dentro de la población ecuatoriana se ha incrementando; sin embargo, este aumento se ha dado sobre todo en los productos importados ya que el consumo destinado a la producción nacional se ha mantenido dentro de los mismos niveles desde el año 2000.

Gráfico 2.10.



Fuente: Programa Económico del Gobierno Nacional 2007-2010
Elaborado por: Autoras

Según el Boletín Económico de la Cámara de Industriales de Pichincha del mes de marzo de 2007, del incremento que se ha dado del total de importaciones entre los años 2000 y 2007, el 50,22% está destinado a la compra de materias primas y bienes de capital, el 26,41% a combustibles y el 23,37% a bienes de consumo. Esto representaría una ventaja para el negocio ya que se necesitará de maquinaria importada para la elaboración del producto, la cual se podrá encontrar con mayor facilidad debido al incremento en los últimos años en la compra de materia prima y bienes de capital por parte del país.

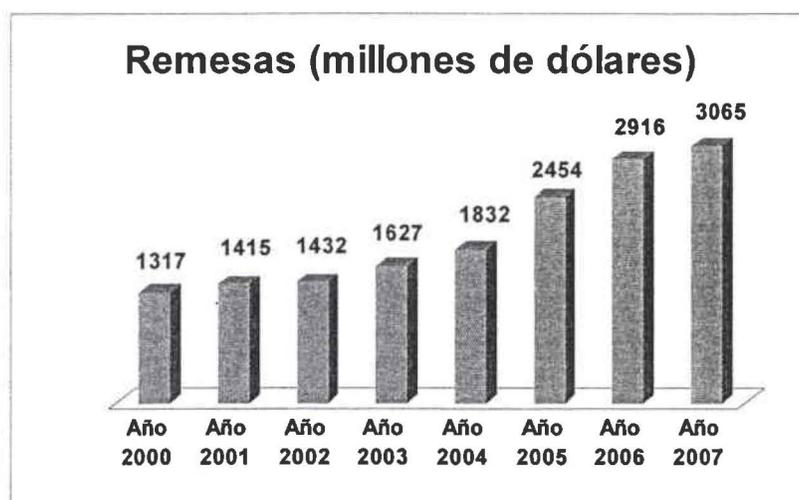
2.4.2. Factores Sociales y Culturales

2.4.2.1. Remesas

A partir del año 2000, el país empezó a recibir grandes cantidades de dinero como remesas enviadas por ecuatorianos que viven en el exterior. Desde entonces, este rubro se ha duplicado llegando en el 2007 a 3.065 millones de dólares; convirtiéndose así en la mayor fuente de ingresos del Ecuador luego de las exportaciones de petróleo. Las remesas son principalmente destinadas a cubrir gastos básicos como alimentación, vestimenta, salud y educación.³⁵

³⁵ El segundo ingreso después del petróleo, <http://www.expreso.ec/especial_economia/migracion.asp>.

Gráfico 2.11.



Fuente: Cámara de Comercio de Quito
Elaborado por: Autoras

Las remesas que ingresan al país han aumentado considerablemente desde el año 2000, lo cual beneficia al negocio ya que este dinero ingresa a la economía ecuatoriana para dinamizar el consumo de la población y mejorar su estilo de vida. Esto aumentará el poder de compra de los ecuatorianos y por lo tanto habrá una mayor capacidad de adquirir el producto a elaborarse.

2.4.2.2. Calidad de Vida

El ceviche de palmito en conserva estará dirigido a la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito ya que por las características de este producto se considera que en este segmento habría una mejor acogida para el mismo.

El estilo de vida de las personas pertenecientes a la clase alta se basa en una posición de lujo. Se caracterizan por poseer viviendas lujosas con acabados de

primera, grandes jardines y varios vehículos. De igual manera, son personas de éxito profesional en el campo donde desempeñan sus actividades.³⁶

Mientras que la clase media tiene una posición económica segura que satisface la mayoría de sus necesidades básicas. Estas personas viven en casas o departamentos cómodos y en algunos casos en casas construidas en serie. En su mayoría ocupan cargos de empleados públicos y privados.³⁷

El estilo de vida de estos dos niveles socioeconómicos beneficiaría al negocio ya que son personas con las condiciones económicas suficientes para comprar un producto que no es de primera necesidad y de cierta manera considerado de lujo.

2.4.2.3. Tendencias de Consumo

En la actualidad los consumidores prefieren alimentos listos o casi listos para consumir debido al acelerado estilo de vida que llevan y al incremento en el número de hogares con doble ingreso. Dentro de la categoría de alimentos preferidos se encuentran las comidas congeladas y los productos gourmet³⁸. La demanda de este tipo de alimentos en la mayoría de países latinoamericanos se concentra en los estratos con altos ingresos.³⁹

³⁶ MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), "Consideraciones para la Clasificación del Nivel Socioeconómico".

³⁷ Ibid.

³⁸ **Gourmet:** Alimentos de alta calidad diferenciados por su carácter único, origen exótico, envasado o canal de distribución diferenciado.

³⁹ SAENZ RODRÍGUEZ, Daniel, "Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano", octubre 2004, p. 2.

Otro aspecto importante en la conducta de consumo es la actual preocupación de los consumidores por la salud. Existe un gran interés por consumir productos que utilizan afirmaciones nutricionales como: no, bajo en, menos que, y reducido. En la actualidad la tendencia que revoluciona a la industria alimenticia es la de los productos light y bajos en calorías. Existe también interés por consumir los llamados productos funcionales, los mismos que brindan algún beneficio específico para la salud, la capacidad física o la salud mental.⁴⁰

Estas actuales tendencias de consumo benefician considerablemente al negocio ya que se ajustan a las características que brinda el producto a comercializarse ya que será un alimento listo para consumir, 100% natural, bajo en calorías y sin colesterol.

2.4.3. Factores Políticos

Según encuestas realizadas por CEDATOS GALLUP a pequeños, medianos y grandes empresarios el factor que afecta principalmente al sector empresarial es la inestabilidad política actual, puesto que sus niveles de ventas se han visto afectados. Así como también, la incertidumbre de las políticas que piensa implantar el actual gobierno y las nuevas leyes que se establecerán en la nueva constitución. Es por esto que el negocio se podría ver perjudicado de la misma manera.

⁴⁰ SÁENZ RODRÍGUEZ, Daniel, "Tendencias en el consumo de alimentos y evolución de las ventas al detalle en el continente americano", octubre 2004, p. 3.

2.4.4. Factores Tecnológicos

El Ecuador presenta uno de los niveles más bajos de Latinoamérica en cuanto al gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB, el mismo que bordea el 0,07% hasta la actualidad. Este indicador se ha mantenido en niveles similares desde el año de 1998. Sin embargo, una de las metas del actual gobierno es incrementar este porcentaje a un 0,2% en los años siguientes. Esto ha llevado a que muchas empresas recurran a la importación de maquinaria. Es por esta razón, que las importaciones de materias primas y bienes de capital se ha incrementado considerablemente durante los últimos años.

Para la producción de ceviche de palmito en conserva no se requiere maquinaria con tecnología avanzada ni de altos costos ya que los procesos se pueden llevar a cabo con un porcentaje mínimo de utilización de maquinaria y más bien una mayor participación de la mano de obra. Sin embargo, es muy importante pasteurizar el producto para alargar su tiempo de duración y eliminar todo tipo de bacteria perjudicial para la salud humana. Para esto se requerirá de maquinaria con un mayor nivel de tecnología y que a la vez sea multifuncional para que se pueda acoplar a la producción del resto de productos que la empresa planea elaborar en el futuro. Como se mencionó anteriormente, este tipo de maquinaria no se fabrica en el país por lo que será necesario importarla.

2.4.5. Factores Ambientales

Los riesgos que podrá tener la idea de negocios pueden ser periodos prolongados de sequía, lo cual disminuye la productividad del cultivo. Así como

también, una excesiva humedad en el cultivo lo que lo vuelve altamente productivo pero disminuye su calidad. Esto sería perjudicial al momento de comprar las materias primas necesarias para la elaboración del producto que en su mayoría son frutas, hortalizas y vegetales. Asimismo, aunque la producción de conservas genera un impacto ambiental moderado el cual está relacionado con las emisiones atmosféricas, aguas residuales y desechos sólidos, se deberá tomar las precauciones necesarias para reducir al máximo este tipo de contaminación y así no incurrir en problemas y poder contar con los permisos necesarios de los entes reguladores.

2.4.6. Factores Legales

Se creará una compañía de responsabilidad limitada por la facilidad de cumplir con todos los requisitos necesarios para su constitución, los mismos que se detallan a continuación:

- Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 15.
- Capital mínimo de 400 dólares.
- Afiliación a la Cámara de Industriales o la Pequeña Industria.

Aparte de todos los trámites mencionados anteriormente, serán necesarios los siguientes requisitos:

- **Registro sanitario:** Éste se requiere para la producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo de cualquier alimento procesado o que contenga aditivos. Este registro es

otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determinen el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. Éste será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o mediante homologación conforme a lo establecido en la ley y tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento⁴¹.

- **Permiso Sanitario de Funcionamiento:** Este faculta el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario.
- **Patente Municipal:** Este impuesto se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.
- **Registro de marca:** Este garantiza al dueño o titular el derecho exclusivo de uso de la marca. Asimismo, al registrar la marca los dueños de la misma pueden obtener mejores beneficios económicos y mayor seguridad jurídica.

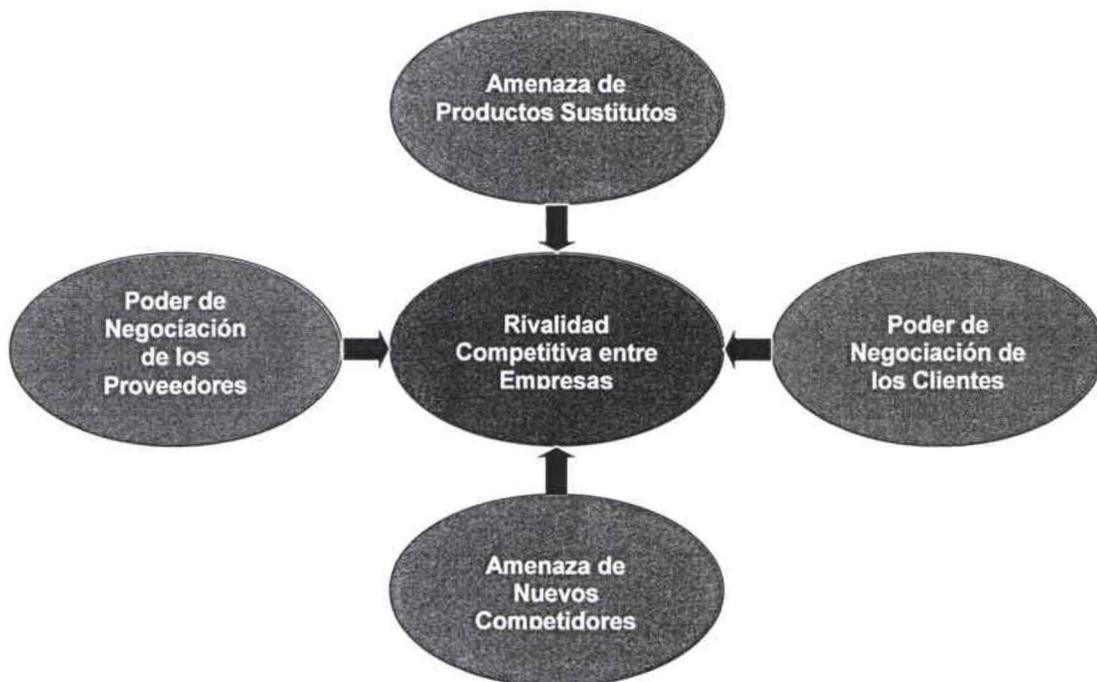
⁴¹ ANFAB (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas), <www.anfab.com/regsan/regsanmain.htm>.

2.5. FUERZAS COMPETITIVAS

Es importante analizar las cinco fuerzas de Porter ya que permiten determinar qué tan rentable es un mercado o un segmento de éste a largo plazo.⁴² Esto además ayudará a evaluar y establecer los objetivos y metas de la empresa.

Gráfico 2.12.

Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: GRANT, Robert, "Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Thompson Civitas, 4ta edición, 2004, pág. 105.

Elaborado por: Autoras.

⁴² El modelo de las 5 fuerzas de Porter.
<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>.

2.5.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Dentro del mercado ecuatoriano existe una importante competencia por parte de productos extranjeros y nacionales lo que dificulta el ingreso de nuevos negocios y productos. De hecho, según Pulso Ecuador, de entre 100 empresas competidoras, NIRSA con la marca "Real", ocupa el puesto 17 con un impacto en la mente del consumidor del 44.3%. Facundo ocupa el puesto 31 y tiene un impacto del 34.7% y los productos Isabel ocupan el puesto 89 con un 17.7% de impacto.

Existen varios problemas tecnológicos dentro de la industria de conservas, al no existir disponibilidad de maquinaria para el envasado y sellado, ni la suficiente provisión de envases de vidrio y hojalata. Todo esto ha provocado que los productores tengan que envasar el producto en otras empresas, proveerse de envases de otros países y en algunos casos importar maquinaria a altos costos. Todo esto aumenta los costos de producción de la empresa y reduce sus niveles de rentabilidad.

Además, para el ingreso potencial al mercado se presentan altos costos financieros que deben cubrirse para instalar las plantas, sobretodo por los elevados niveles de tasas de interés en que fueron contratados los créditos para la adquisición de maquinaria y equipo.

2.5.2. Rivalidad Competitiva entre Empresas

Existe una gran rivalidad por abarcar la mayor cantidad posible de clientes dentro del mercado nacional por parte de las empresas productoras de conservas y alimentos listos para consumir. Dentro del mercado nacional se puede notar una fragmentación de la industria al existir varias empresas que ofrecen este tipo de productos sin variaciones importantes de precio. Es por esta razón, que las empresas deben competir fuertemente con respecto a valor agregado, promoción, publicidad y sobre todo servicio al cliente. Con respecto a este último, se han creado varias páginas web con información de las empresas y sus productos, así como compras en línea, sugerencias y oferta de recetas y promociones con la finalidad de atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad de los ya existentes.

2.5.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Al existir varios proveedores para el negocio, debido al gran número de hectáreas cultivadas de palmito y productores del mismo, el poder de negociación sería mínimo ya que se tiene el poder de decisión al momento de adquirir los insumos necesarios para la elaboración del producto en base a precios, calidad, tiempo de entrega, disponibilidad de la materia prima, y demás. Con respecto al resto de materia prima, el número de lugares y la cantidad de oferta en el mercado es muy grande por lo que el poder de negociación se reduce aún más. En lo que se refiere a proveedores de envases, el poder de negociación es alto ya que en el país no existen muchas empresas dedicadas a la producción de envases de vidrio y lata por lo que en

algunos casos se recurre a la importación de los mismos o a establecer alianzas para la tercerización del envasado.

2.5.4. Poder de Negociación de los Clientes

Al existir en el mercado del Distrito Metropolitano de Quito solamente un competidor directo para el ceviche de palmito en conserva, los clientes sólo tendrían la oportunidad de escoger entre el producto de Costa Maderos y el producto que la empresa elaborará y comercializará. Sin embargo, debido al gran número de productos sustitutos existentes, el poder de negociación de los clientes es muy alto ya que pueden escoger según las características primordiales en su decisión de compra; basándose en calidad, precios, presentación, publicidad, servicio al cliente y demás.

2.5.5. Amenaza de Productos Sustitutos

El principal producto sustituto del ceviche de palmito en conserva serían los alimentos listos para consumir. Debido a que existen varias empresas que se dedican a la fabricación de estos productos, cada una pretende ganar mayor participación de mercado enfocándose en la buena calidad de los alimentos, así como también en la imagen de los mismos. Otro factor clave son las estrategias de estas empresas para posicionar su marca en la mente de los consumidores.

Otro producto sustituto es la comida casera. Sin embargo, los alimentos enlatados poseen ciertas cualidades que les permiten ser más saludables que

estos alimentos. Esto se da ya que desde su transporte, los alimentos enlatados son movilizados bajo condiciones específicas que responden a las características del producto, mientras que los alimentos caseros no siempre son llevados en condiciones apropiadas de empaque al no tener en cuenta sus requerimientos de protección y preservación. Los productos en la casa pueden contaminarse debido al manejo indistinto de los ingredientes sobrantes en una preparación, ocasionando intoxicaciones. En la industria de alimentos enlatados, el proceso por etapas y el control de calidad disminuye este riesgo y minimiza la posibilidad de contaminación. En la casa los tiempos de cocción son muy elevados, lo que conlleva la disminución del poder alimenticio de los productos. En la industria se evita la pérdida considerable de estos nutrientes gracias al control de tiempos y temperaturas evitando la pérdida considerable de nutrientes.⁴³

⁴³ INEPACA, 2003, <<http://www.inepaca.net/@producto/faq.htm>>.

**C
A
P
Í
T
U
L
O
3**

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados busca determinar mediante la aplicación de sus herramientas y metodología, si existe un mercado potencial al cual incursionar con un negocio dedicado a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva. Asimismo, permitirá analizar el perfil del consumidor potencial ya que se obtendrá información acerca de su conducta de compra y consumo.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1. Problema de Decisión Gerencial

Este problema pregunta qué tiene que hacer quien toma las decisiones; se dirige a la acción y se interesa en las medidas que se pueden emprender.⁴⁴

Por lo tanto, el problema de decisión gerencial es identificar las acciones que deban llevarse a cabo para que el ceviche de palmito en conserva tenga aceptación en el mercado compuesto por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.2. Problema de Investigación de Mercados

Éste consiste en determinar qué información se requiere y cómo se puede obtenerla de manera eficaz y eficiente.⁴⁵

⁴⁴ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 43.

En este caso el problema de investigación de mercados es determinar si el ceviche de palmito en conserva tendrá un mercado potencial en la ciudad de Quito en base al análisis de los gustos, preferencias, conducta de compra y consumo, y capacidad de compra del segmento objetivo.

3.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las marcas de alimentos listos para consumir mejor posicionadas según el segmento objetivo?
- ¿Qué factores son los más importantes al momento de comprar alimentos listos para consumir?
- ¿Cuáles son las razones que hacen que el mercado potencial consuma alimentos listos para consumir?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación del palmito por parte del segmento objetivo?
- ¿Cuál será la conducta de compra y consumo de los consumidores potenciales respecto al ceviche de palmito en conserva?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación e intención de compra para el ceviche de palmito en conserva?
- ¿Qué tipo de envase se considera el más atractivo para el ceviche de palmito?
- ¿Qué tipo de presentación para el ceviche de palmito en conserva tiene mayor preferencia?

⁴⁵ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 43.

- ¿Cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales por el ceviche de palmito en conserva?

3.3. HIPÓTESIS

3.3.1. Hipótesis General

Debido a que en la actualidad existe una preferencia por consumir alimentos listos para servirse que ahorren tiempo y que además tengan bajas calorías, el ceviche de palmito en conserva tendrá una buena aceptación en el mercado compuesto por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.3.2. Hipótesis Específicas

- La principal competencia indirecta que enfrentará el ceviche de palmito en conserva serán los alimentos listos para consumir de las marcas Facundo y Real.
- Para que el ceviche de palmito en conserva tenga buena aceptación en el mercado deberá ser de buena calidad, tener un buen sabor y un precio accesible ya que éstos son los principales factores por los cuales el consumidor se guía al momento de adquirir alimentos listos para consumir.

- La falta de tiempo es la principal razón por la cual se consumirá un alimento listo para servirse como lo es el ceviche de palmito en conserva.
- El ceviche de palmito en conserva tendrá buena aceptación por parte del segmento objetivo al ser elaborado a base de un vegetal del agrado de la mayoría de los consumidores potenciales.
- La actual preocupación de las personas por cuidar su salud podrá ser una de las razones por las cuales se consuma ceviche de palmito en conserva al ser un producto elaborado a base de vegetales.
- El ceviche de palmito en conserva tendrá buena aceptación por parte de las personas que conforman el segmento objetivo ya que éstas están dispuestas a consumirlo.
- El empaque más atractivo para el ceviche de palmito es el envase plástico ya que los potenciales consumidores prefieren observar el contenido del envase.
- Los consumidores potenciales prefieren que el ceviche de palmito en conserva sea de tamaño familiar.

3.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

3.4.1. Objetivo General

Determinar el grado de aceptación del ceviche de palmito en conserva en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el posicionamiento de la competencia existente en la ciudad de Quito para el ceviche de palmito en conserva.
- Identificar cuáles son los factores más importantes al momento de comprar alimentos listos para consumir.
- Identificar los actuales hábitos de consumo del segmento objetivo con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Determinar las razones que hacen que el mercado potencial consuma alimentos listos para servirse.
- Identificar el nivel de aceptación que tiene el palmito en el segmento objetivo.
- Analizar la conducta de compra y consumo de los consumidores potenciales respecto al ceviche de palmito en conserva.
- Determinar el nivel de intención de compra para el ceviche de palmito en conserva.
- Determinar la cantidad y con qué frecuencia el segmento objetivo estaría dispuesto a consumir ceviche de palmito en conserva.
- Identificar el tipo de envase que se considere más atractivo para el ceviche de palmito.
- Determinar el tipo de presentación de mayor preferencia para el ceviche de palmito en conserva.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales por el ceviche de palmito en conserva.

- Identificar el mejor canal de distribución para el ceviche de palmito en conserva.

3.5. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- Marcas de alimentos listos para consumir mejor posicionadas en la ciudad de Quito según el segmento objetivo.
- Factores que influyen al momento de comprar alimentos listos para consumir.
- Hábitos de compra y consumo del segmento objetivo con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Razones que motivan al segmento objetivo a consumir alimentos listos para servirse.
- Nivel de aceptación y frecuencia de consumo de palmito por parte de los consumidores potenciales.
- Nivel de aceptación para el ceviche de palmito en conserva según rangos de edad.
- Intención de compra del ceviche de palmito en conserva.
- Gustos y preferencias del segmento objetivo respecto al ceviche de palmito en conserva.

3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que ya se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta. Además, esta información se la puede recolectar de forma rápida y fácil a un costo relativamente bajo.⁴⁶

Para el presente proyecto se utilizarán las siguientes fuentes secundarias externas:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Banco Central del Ecuador
- Cedatos
- Market
- Markop
- Revistas y Periódicos
- Tesis de Grado
- Bibliotecas
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Exterior
- Cámara de la Pequeña Industria y Cámara de Comercio de Quito
- Internet

⁴⁶ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 102.

3.6.2. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son originadas por el investigador con el fin específico de atender el problema de investigación.⁴⁷ Por lo tanto, las fuentes primarias que se utilizarán para obtener la información necesaria para el presente proyecto serán las entrevistas personales a expertos, grupos focales y encuestas personalizadas. Asimismo, se realizarán visitas de campo a empresas productoras de alimentos listos para consumir.

3.7. POBLACIÓN OBJETIVO

Debido a que el producto a comercializarse tendrá características nuevas, el precio del mismo será un poco alto por lo que las personas que adquieren solamente productos de primera necesidad no estarán en capacidad de adquirirlo. Por esta razón, el ceviche de palmito en conserva se dirigirá a personas pertenecientes al nivel socioeconómico medio y alto del Distrito Metropolitano de Quito, las mismas que si están en condiciones de adquirirlo.

Dentro del nivel socioeconómico medio y alto del Distrito Metropolitano de Quito, el producto estará enfocado a:

- Hombres y mujeres desde los 15 años de edad que buscan cuidar su salud mediante el consumo de productos bajos en calorías, y que además busquen comodidad y ahorro de tiempo al adquirir alimentos listos para consumir.

⁴⁷ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 102..

3.8. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación exploratoria cualitativa proporciona conocimiento y entendimiento del problema de investigación y permite decidir el tipo de información que se debe tener para resolverlo. Para esta investigación se utilizan métodos como grupos focales y entrevistas a profundidad con expertos.⁴⁸ Estos métodos se aplicarán en el presente proyecto y permitirán obtener información acerca de los hábitos, gustos, preferencias, y motivaciones del segmento al cual se dirigirá el producto.

De igual manera, se aplicará la investigación descriptiva concluyente, la misma que comprueba hipótesis específicas y examina las relaciones entre ellas. Además, describe las características o funciones del mercado.⁴⁹ Por lo tanto, para el presente proyecto se utilizará este tipo de investigación a través de encuestas personalizadas, las mismas que permitirán identificar las características más importantes del mercado y las percepciones de los potenciales consumidores acerca del ceviche de palmito en conserva.

⁴⁸ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 76.

⁴⁹ Ibid.

3.8.1. Métodos de la Investigación Exploratoria Cualitativa

3.8.1.1. MÉTODO 1: GRUPOS FOCALES

3.8.1.1.1. Objetivo General

Conocer los diferentes puntos de vista y expectativas de un grupo de personas pertenecientes al mercado objetivo acerca del consumo de alimentos listos para consumir y de la introducción del ceviche de palmito en conserva.

3.8.1.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer la cantidad y frecuencia de consumo de alimentos listos para servirse en los hogares.
- Identificar las razones por las cuales se consume o no alimentos listos para servirse.
- Determinar la percepción que tienen los posibles consumidores acerca de los alimentos listos para consumir.
- Conocer los factores por los cuales los consumidores se inclinan por una marca específica de alimentos listos para consumir.
- Identificar los posibles competidores del ceviche de palmito en conserva.
- Determinar las actitudes, sentimientos y motivaciones del futuro cliente acerca del ceviche de palmito en conserva.
- Determinar las características que hagan que la imagen del producto sea atractiva para los consumidores.
- Identificar las cualidades que debería tener el ceviche de palmito en conserva.

3.8.1.1.3. Propósito

El propósito de realizar grupos focales es el de congregarse en un ambiente informal a un grupo homogéneo de personas pertenecientes al nivel socioeconómico medio - alto y a través de una conversación conocer sus puntos de vista, conducta de compra y consumo acerca de los alimentos listos para consumir; así como también sus opiniones y sugerencias acerca del producto a introducir en el mercado.

3.8.1.1.4. Procedimiento

Para la realización de los grupos focales se dividió el segmento objetivo en cuatro grupos según rangos de edades. De esta manera, los grupos serán más homogéneos y se podrán obtener respuestas más acertadas en base a gustos, preferencias, motivaciones y opiniones similares.

Los grupos estarán conformados por personas de:

1er grupo: 15 a 20 años

2do grupo: 20 a 30 años

3er grupo: 30 a 40 años

4to grupo: 40 años en adelante

Primer Grupo Focal (15-20 años)

Estuvo integrado por 8 personas que interactuaron en un ambiente informal. Se lo realizó en una casa ubicada en el Sector del Pinar Bajo el día jueves 14 de junio de 2007 a las 19 horas y tuvo un tiempo de duración de 1 hora.

En éste se hicieron preguntas enfocadas en el producto que se degustó en ese momento ya que los integrantes de dicho grupo focal eran netamente consumidores.

Segundo Grupo Focal (20-30 años)

Fue integrado por 8 personas y se lo realizó en una casa ubicada en la urbanización Miravalle # 2 el día viernes 15 de junio de 2007 a las 20 horas con 30 minutos. Tuvo un tiempo de duración de 1 hora y 15 minutos.

Tercer Grupo Focal (30-40 años)

Fue integrado por 8 personas y se lo realizó en una casa ubicada en la urbanización Miravalle # 2 el día viernes 22 de junio de 2007 a las 20 horas. Tuvo un tiempo de duración de 1 hora.

Cuarto Grupo Focal (40 años en adelante)

El último grupo focal que se realizó estuvo integrado por 9 personas y se lo desarrolló en una casa ubicada en la urbanización San Isidro el día sábado 21 de julio de 2007 a las 20 horas. Tuvo un tiempo de duración de 1 hora.

3.8.1.1.5. Formato del Grupo Focal (Ver Anexo B.1.)

3.8.1.1.6. Resultados

- La mayoría de los integrantes de los grupos focales coincidieron en que los productos listos para consumir más comunes son los enlatados, los mismos que ahorran tiempo y ayudan en momentos de apuro.

Mencionaron productos como el atún, las menestras, las sopas, el encebollado, las ensaladas y algunos vegetales entre ellos los palmitos, alverjas, fréjol, choclitos y champiñones.

- Un aspecto en el que todos coincidieron es que todos los alimentos listos para consumir tienen algún tipo de preservante o químico para su conservación que puede causar daños a la salud.

Además, los participantes acotaron que se sentirían más confiados al consumir un producto en el que se mencione que se están utilizando preservantes naturales o que no se los utiliza.

- La marca de alimentos listos para consumir que más se compra según la mayoría de los entrevistados es Facundo. Sin embargo, debido a que los entrevistados relacionan estos productos con conservas, las marcas de mayor aceptación en este caso son Snob, Del Monte y Gustadina. Las

razones por las cuales se compra estas marcas son la imagen, tamaño de presentación y precio del producto.

- Para la mayoría de los entrevistados, los alimentos listos para consumir poseen un precio accesible tomando en cuenta que son productos más elaborados. Además, se agregó que resulta más conveniente y barato comprar productos listos para consumir que salir a comer fuera del hogar, sobre todo cuando no existe mucho tiempo.
- Casi la totalidad de los entrevistados ha consumido palmito alguna vez siendo éste de su agrado. Generalmente lo han consumido en ensaladas aunque también algunas personas mencionaron haberlo consumido en ceviche.
- La mayoría de entrevistados consumen palmito con poca frecuencia. Se mencionó que esto se debe principalmente a que no existe en el país un hábito de consumo con respecto a este vegetal.

Degustación del ceviche de palmito:

- La primera impresión de todos los entrevistados fue que el ceviche de palmito se ve muy apetitoso. Además, según algunas de las opiniones, el ceviche a primera vista se parece mucho a uno de calamar o de camarón.

- A todos los participantes de los grupos focales les agradó mucho el ceviche de palmito, incluso a quienes no les gustaba este vegetal. Además, se mencionó en varias ocasiones que si este producto existiera en el mercado lo comprarían sin dudarlo.
- La mayoría de los entrevistados pertenecientes a los grupos focales de 15 a 20 años, de 20 a 30 años y de 40 años en adelante preferirían que el ceviche de palmito se encuentre en una lata. Mientras que los entrevistados del grupo focal de 30 a 40 años comentaron que les gustaría que el ceviche de palmito se encuentre en un envase de plástico o vidrio ya que dicha transparencia llamaría la atención de los consumidores, provocaría el consumo del ceviche y permitiría comprobar su frescura.
- A la mayoría de entrevistados no les gustó el envase DOYPACK. Sin embargo, a las personas que si les agradó este tipo de envase consideraron que éste sería de fácil manipulación y más cómodo de guardar al ocupar menos espacio.
- Para la mayoría de los entrevistados el hecho de que existan dos presentaciones para el ceviche de palmito les pareció muy conveniente siempre y cuando la presentación familiar no contenga más de 4 porciones. Se dijo esto ya que hoy en día generalmente las familias no tienen más de 4 miembros.

- Todos los entrevistados coincidieron en que un producto de estas características debería encontrarse principalmente en las grandes cadenas de supermercados de la ciudad.

- Las principales razones por las cuales consumirían el producto son:
 - ❖ Las propiedades nutritivas del ceviche de palmito y su bajo contenido de calorías.
 - ❖ Su facilidad de consumo a cualquier hora del día.
 - ❖ La comodidad que brinda frente al hecho de salir a comer a un restaurante donde se requieren hacer largas filas lo que conlleva una pérdida de tiempo.
 - ❖ El ahorro de tiempo que ofrece al ser un producto listo para consumir.

- Las principales ventajas que se mencionaron son el hecho de que el ceviche de palmito es un producto light, muy saludable y con un bajo contenido calórico. De igual manera, se mencionó que hoy en día un mercado que está en crecimiento es el de los vegetarianos, el mismo que estaría muy interesado en consumir este producto. Y que además el ceviche de palmito sería una muy buena opción para las personas alérgicas a los mariscos.

- Todos los integrantes de los grupos focales afirmaron que sí comprarían el ceviche de palmito en conserva si éste se introdujera al mercado.

3.8.1.1.7. Conclusiones

- Al ser el ceviche de palmito un producto listo para consumir, brindará comodidad y ahorrará tiempo.
- A la mayoría de miembros de los grupos focales les gusta el palmito por lo que sería más fácil que las personas compren un producto hecho a base de éste y que a la vez se le dé un valor agregado al incluirlo en un plato tan conocido como lo es el ceviche.
- El ceviche de palmito en conserva se lo deberá hacer con un sabor muy natural y sin preservantes, ya que esta es la principal razón por la que los consumidores potenciales tienen cierto recelo hacia los alimentos listos para consumir.
- La principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva será la marca Facundo al ser ésta la más posicionada en la mente de los consumidores debido a la gran variedad de productos que posee.
- El ceviche de palmito fue del agrado de todos los entrevistados en los grupos focales, es por esto que los mismos estarían dispuestos a

comprarlo. Además, éste sería una buena opción para las personas vegetarianas, alérgicas a los mariscos y con problemas de colesterol.

- El ceviche de palmito tendrá buena aceptación por ser un producto sano y con bajo contenido calórico y de grasa.
- Debido a las características del producto, los entrevistados preferirían encontrar el ceviche de palmito en conserva en los supermercados más grandes de la ciudad.

3.8.1.2. MÉTODO 2: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON EXPERTOS

3.8.1.2.1. Entrevista a un Experto en la Producción y Comercialización de Conservas

3.8.1.2.1.1. Objetivo General

Obtener información específica y técnica acerca de la producción y comercialización de conservas.

3.8.1.2.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer sobre las oportunidades y problemas al ingresar a la industria de conservas en Ecuador.
- Conocer el nivel de aceptación que tienen las conservas en el mercado ecuatoriano especialmente en la ciudad de Quito.

- Identificar los factores que influyen en la industria de conservas.
- Determinar la influencia de las actuales tendencias alimenticias en el consumo de conservas.
- Conocer sobre la provisión de materia prima para la elaboración de conservas.
- Identificar las mejores maneras de comercializar conservas.
- Determinar las fortalezas y debilidades que han posicionado en el mercado a la empresa donde trabaja el entrevistado.
- Identificar las principales características sobre la producción y comercialización de palmito en conserva.

3.8.1.2.1.3. Propósito

El propósito de realizar una entrevista a un experto en la producción y comercialización de conservas es el de obtener información específica acerca de esta industria para aplicarla a la idea de negocio.

3.8.1.2.1.4. Procedimiento

La entrevista se realizó al señor Gabriel Garzón, Gerente Financiero de SIPIA/Snob el día viernes 22 de junio de 2007 a las 10 horas y 30 minutos en las instalaciones de dicha empresa. Esta entrevista fue grabada en audio y tuvo una duración de 1 hora.

3.8.1.2.1.5. Formato de la Entrevista (Ver Anexo B.2.)

3.8.1.2.1.6. Resultados

- SIPIA es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de conservas de vegetales y frutas desde hace 27 años. Mantiene ventas en el mercado local y también exterior. Tiene algunas líneas de productos, la mayoría se producen y otras se importan para la venta local.
- Las oportunidades que se tomaron en cuenta para iniciar en el negocio de conservas fueron básicamente las tendencias que existen en el consumo de vegetales y sobre todo la conservación que se puede tener ya que se alarga la vida de los productos. Esto es una ventaja sobre los productos frescos. Es también una buena oportunidad sobre todo ahora que no hay la posibilidad de comprar directamente y mantener por largo tiempo los vegetales.
- A lo largo de los años se ha dado un fenómeno. Hace algún tiempo, todo lo que es producción de conservas tenía una muy buena aceptación. Sin embargo, actualmente con las nuevas tendencias de conservación del planeta y de los productos saludables, se está tratando de volver al tema natural y en ese sentido todo lo que es conservas también están tratando de evolucionar hacia ese segmento.

- Uno de los factores principales e importantes en la industria de conservas es el tema de los proveedores o la producción de materia prima. Es clave lograr tener materia prima de buena calidad y en los volúmenes adecuados ya que muchas veces esa es la dificultad más grande al procesar y comercializar conservas. Hay que enfocarse en determinar proveedores de calidad que ofrezcan los volúmenes que se necesitan para la industria, ya que normalmente muchos agricultores están enfocados a vender productos frescos en cantidades que no abastecen los volúmenes requeridos. Esto es uno de los factores más delicados en el negocio.
- Hay bastantes proveedores en lo que son frutas típicas y lo que es también vegetales. El brócoli se ha desarrollado bastante en el mercado por lo que sí se puede obtener con facilidad. En el tema del palmito también hay bastantes proveedores porque éste ha tenido un despunte de ventas en los últimos años, por lo que se puede tener una cierta variedad de proveedores.
- El Ecuador es el segundo país mayor exportador de palmito del mundo entonces eso hace que la demanda de palmito suba y que el precio de la materia prima sea alto, haciendo que el cultivo de este vegetal sea atractivo para los agricultores. Esto a su vez hace que los precios estén siempre subiendo porque hay una buena demanda.

- Las ventajas para SIPIA al encontrarse en la industria de conservas son su “know how”⁵⁰, un conocimiento desde hace muchos años y se conoce muy bien el negocio. Por lo que para las nuevas empresas el reto está en encontrar el conocimiento sobre conservación de alimentos, la calidad que es muy importante y los canales de distribución adecuados para que los productos lleguen al mercado. En el caso de las desventajas sería un poco el tema de la provisión de materia prima que puede llegar a ser un factor de riesgo dentro del negocio.
- El mejor canal de distribución para las conservas definitivamente son los autoservicios, todo lo que es líneas de supermercados sobre todo las grandes y principales del país.
- El nivel de aceptación que han tenido las conservas en el país es muy buena, a pesar de que no en todo el Ecuador se tiene acceso a este tipo de productos ya que no hay una cobertura muy grande. Sin embargo, en las grandes ciudades se tienen las cadenas de supermercados que hacen que se pueda distribuir con facilidad los productos y obviamente tienen una muy buena aceptación por parte del consumidor.
- La buena aceptación de las conservas se debe a las tendencias actuales en que los consumidores buscan más comodidad, todo lo que son alimentos precocidos y los que vienen listos para servirse. Estos

⁵⁰ **Know-how:** “Describe, básicamente, la habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, aunque también incluye áreas como contabilidad, RR.HH, entre otras”. Know how, 24 octubre 2007, <http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how>.

productos han tenido un muy buen desarrollo durante los últimos años y una excelente aceptación.

- Los consumidores consideran que no es lo mismo un alimento en conserva que un alimento fresco. A pesar de que la tecnología y la técnica está cada día avanzando para que la diferencia entre los alimentos frescos y en conserva sea menor, siempre va a existir ese contraste. Es por esto, que los alimentos frescos serían el principal competidor de las conservas. Sin embargo, las conservas tienen la bondad de su larga duración y que además ya vienen preparadas para servirse.
- Al hablar de la mejor manera o medio de comunicación para dar a conocer las ventajas de las conservas es un poco complicado porque al tratarse de un producto que no tiene cobertura no se puede aplicar herramientas de comunicación masivas, sino más bien hay que dirigirse especialmente a los segmentos a los que va dirigido el producto. Las amas de casa son las principales consumidoras y usuarias de estos productos por lo que se debería enfocar en este segmento puntual.
- Lo que se requiere para ingresar al mercado es hacer un buen estudio primero en el mercado para ver si el producto tiene muy buena aceptación y luego hacer las pruebas técnicas y el desarrollo del producto como tal. Pero si se trata de un buen producto y un producto innovador sobre todo, no es muy complicado ingresar en el mercado.

- Entre uno de los factores que han dado éxito a SIPIA está principalmente la calidad de los productos ya que este es el factor principal y el más importante dentro de cualquier tipo de producto que tenga que ver con alimentos. La calidad hace que el producto se venda y que el producto sea recomendado por las personas; es decir, que se genere una publicidad de boca a boca que es la más efectiva en este tipo de productos.
- Actualmente hay una tendencia también a buscar los mejores precios pero definitivamente el factor importante y el factor de éxito serían calidad y precio juntos. Sin embargo, no necesariamente el precio más bajo es el más competitivo.
- SIPIA principalmente está dirigida a un segmento medio y alto. Esto se debe a que son productos que no tienen un precio bajo. La empresa no busca llegar a todo nivel con una cobertura amplia y masiva, sino ofrecer productos de excelente calidad a un precio competitivo.
- Para que el consumidor sea sensible frente a variaciones en los precios, depende mucho del producto. En los productos que son exclusivos o en los que haya poca competencia no existe mucha sensibilidad, pero si es que son productos de gran variedad en el mercado puede existir cierta sensibilidad de parte de los consumidores con respecto a los precios.
- Al tener varios tipos de productos para comercializar, se tiene bastantes competidores porque no se tiene un solo competidor en todo. Por

ejemplo, en el tema de mermeladas, las mismas que se producen, hay muchos competidores con diferentes calidades y diferentes precios; entonces al haber una oferta muy amplia de este tipo de productos probablemente en algún momento ciertos consumidores serían muy sensibles al precio. Sin embargo, como la empresa está dirigida a un segmento medio y alto, lo que se quiere es que la gente elija más la calidad antes que el precio. Así no existirá el riesgo de que si se bajan un poco los precios se pueda estar perdiendo el mercado.

- Con respecto a las conservas de vegetales, la principal competencia son las marcas Gustadina y Facundo que tienen conservas de vegetales y en donde existe bastante relación precio-calidad en el mercado. Sin embargo, los autoservicios que son quienes ofrecen al consumidor final los productos, son quienes tratan de nivelar los precios para que no exista mucha diferencia entre uno y otro.
- Los puntos fuertes de la competencia en el caso de Gustadina, es que tienen una amplia red de distribución lo cual es muy importante ya que así pueden llegar con sus productos a muchos segmentos. Esta es su propia estrategia de comercialización por ser una empresa muy fuerte con mucha capacidad de negociación con proveedores y con los mismos clientes. Sin embargo, Snob al estar enfocada a un segmento en particular no se ve tan afectada por esto. Una debilidad de Gustadina es que al ser una empresa tan grande probablemente no tengan el enfoque

que Snob tiene en la calidad. Al tener una cobertura tan grande pueden descuidar lo que es calidad entendida no solamente en el producto, sino también en lo que es servicio, atención y en lo que son todos los procesos de la empresa.

- Los vegetales que tienen mayor demanda son las aceitunas y los champiñones, muy apetecidos en el mercado local como conserva de vegetal. El palmito también es muy apetecido ya que en los últimos años se ha ido generando una cultura de consumo al igual que con las aceitunas y champiñones. Además, ahora la gente tiene mayor capacidad adquisitiva y puede darse el lujo de comprar ese tipo de conservas.
- El palmito es definitivamente considerado un producto de lujo. Este vegetal no es un producto de consumo masivo que se pueda comercializar en una tienda. Éste es considerado gourmet.
- El envase más aceptado para el palmito en el mercado es la lata. Probablemente sea por el contenido, por el peso que tiene y porque la lata es un poco más barata que el vidrio lo que hace que el costo final para el consumidor sea mejor.
- Los principales proveedores de palmito se ubican en la zona noroccidental de Pichincha y otros proveedores se encuentran en el

Oriente. Sin embargo, la calidad del producto del Oriente es muy inferior a la del producto de la provincia de Pichincha. Es por esto, que la empresa se provee de palmito de la zona noroccidental de Pichincha.

3.8.1.2.1.7. Conclusiones

- Snob tomó en cuenta las tendencias de consumo, y las oportunidades en la conservación de alimentos para iniciar este negocio.
- El factor que afecta principalmente la industria de conservas son los proveedores. Esto se da principalmente por la gran cantidad de materia prima requerida para un negocio como este por lo que los proveedores existentes en algunos casos no están en capacidad de suplirla.
- Los autoservicios o los grandes supermercados son el canal de distribución ideal para las conservas.
- La aceptación de las conservas se debe sobre todo a la tendencia por una mayor comodidad y ahorro de tiempo.
- Para las conservas no se debe aplicar formas de comunicación masivas sino dirigirse a segmentos específicos, principalmente amas de casa.
- La principal desventaja de las conservas es la diferencia de sabor con respecto a los productos frescos.

- La calidad hace que el producto se venda y sea recomendado por las personas. Esto genera una publicidad de boca a boca que es la más efectiva en este tipo de productos.
- Snob se dirige a un segmento medio y alto ya que comercializa productos de precios relativamente altos.
- La principal competencia de Snob es Facundo y sobre todo Gustadina por la gran cobertura de mercado que posee.
- El palmito se ha convertido en un vegetal muy apetecido durante los últimos años. Sin embargo, no es un producto de consumo masivo, es gourmet.
- Se vende más palmito en lata que en vidrio porque el precio es más bajo.
- Los proveedores de palmito para Snob se encuentran en el Noroccidente de la provincia de Pichincha por la excelente calidad del mismo.

3.8.1.2.2. Entrevista a un Productor de Palmito

3.8.1.2.2.1. Objetivo General

Obtener información detallada y técnica acerca de la producción y provisión de palmito.

3.8.1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las mejores épocas de cosecha para el palmito.

- Determinar cuáles son las zonas más apropiadas para el cultivo de palmito.
- Identificar la diferencia de la calidad del palmito de la Sierra con la del Oriente.
- Conocer los niveles de producción por hectárea de cultivo de palmito.
- Conocer los niveles de venta mensuales de palmito.
- Determinar el precio de venta de la palma.
- Identificar los principales compradores de palmito.
- Determinar los principales competidores para el productor de palmito.

3.8.1.2.2.3. Propósito

Se realizará una entrevista a un productor de palmito con el propósito de obtener información detallada acerca de la producción y provisión de palmito para la elaboración del producto.

3.8.1.2.2.4. Procedimiento

La entrevista se realizó al señor Fausto Monge, propietario de una finca productora de palmito ubicada en los Bancos, Vía Valle Hermoso, km 20. Esta entrevista se desarrolló el día miércoles 27 de junio de 2007 a las 20 horas en el hogar del entrevistado. La misma tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos y fue grabada en audio.

3.8.1.2.2.5. Formato (Ver Anexo B.3.)

3.8.1.2.2.6. Resultados

- La idea de cultivar palmito se presentó primeramente por ser un producto de exportación ya que en el Ecuador no hay mayor consumo de palmito. No existe el problema de cambios de precios. Segundo, el palmito es un producto que se puede manejar de lejos, no se tiene que permanecer mucho tiempo en la plantación como es el caso de otros productos. Además, en este tipo de plantación no hay robos.
- La plantación se encuentra ubicada en los Bancos, Vía Valle Hermoso en el km 20. La zona está a 500 m de altura aproximadamente. Tiene el clima de Santo Domingo que según los expertos de palmito es el clima ideal porque si se disminuye 200 ó 300 metros a un clima más caliente, se nota el cambio de las plantaciones de palmito a palma africana. Por esto, los dos sitios ideales para el palmito son el Oriente ecuatoriano y el noroccidente de la provincia de Pichincha.
- La razones de haber escogido esta ubicación para la plantación de palmito son primero el clima y segundo es que en este sector de los Bancos hay mucha más nubosidad lo cual es una gran ventaja para la producción de palmito. En otros lados donde también se da palmito la calidad no es la misma que en el noroccidente.
- El cultivo inició hace 13 años con 5 hectáreas y ahora la finca tiene alrededor de 35 y 38 hectáreas de producción.

- Mensualmente se entrega 16.000 palmitos. Lo que significaría aproximadamente una producción de 192.000 palmitos al año.
- Se vende el palmito crudo a las enlatadoras, las mismas que se encargan de enlatar, empacar y mandar al exterior. El producto que se siembra es una palma común y corriente. A las palmas tiernas de 2 ó 2 metros y medio se las tiene que cortar y de eso lo que realmente sirve es un pedazo de 90cm porque el resto es basura. De la palma madre que se corta nacen 4 ó 5 hijuelos, los mismos que en 3 meses ya están listos para cortar. De estos 5 hijuelos se hace una clasificación y normalmente se dejan sólo dos plantas. Las otras tres que están en peor estado se cortan para que la palma se desarrolle de mejor manera porque si se dejan las cinco, la calidad va a ser inferior. Los dos hijuelos sin cortar vuelven a hacerse palmas de dos metros o dos metros y medio donde se repite el proceso antes mencionado. Este proceso se calcula que se repite durante 30 años en una plantación.
- Las mejores épocas de cosecha para el palmito son indudablemente en invierno porque el palmito necesita mucha humedad. Ésta también es una de las razones por las que la zona noroccidental se presta. En el verano también se cosecha palmito ya que a pesar de que la época es más caliente, la neblina se mantiene y ayuda al crecimiento de la palma aunque siempre la producción es menor que en invierno.

- Para determinar el número de cosechas por mes todo depende de la cantidad que se tenga sembrado porque cuando por ejemplo se tiene 10 hectáreas no se avanza a cosechar semanalmente ya que al tener tan poca cantidad sembrada, se tiene que esperar 2 o 3 meses de una cosecha a otra. Al tener más de 30 hectáreas se puede cortar semanalmente y obtener un pago semanal.
- Definitivamente existe diferencia entre la calidad del palmito del Noroccidente que la del Oriente. Esto se da por la nubosidad de la zona y sobre todo porque en la zona de los Bancos se cultiva 5.000 plantas por hectárea cuando en otras zonas se sobrecarga la plantación con 8.000. Esto hace que el desarrollo sea más lento al estar las palmas más pegadas y hacer sombra la una a la otra. En el Oriente la calidad siempre es inferior a la de la zona noroccidental a pesar del número de veces que se abone y se fertilice la plantación.
- Se vende entre 4.000 y 5.000 palmitos semanales, lo que significa de 15.000 a 16.000 palmitos al mes.
- Actualmente el precio del palmito es muy bueno. De los trece años en este negocio, es la primera vez que se paga 35 centavos por tallo y se entiende que el precio va a seguir subiendo. Todo esto se da gracias a los niveles actuales de exportación. El palmito de la finca se entrega a una empresa en Pifo llamada PROCECONSA. Esta empresa procesa el palmito y lo exporta a diferentes países. En este momento en el Ecuador están cultivadas 15.000 hectáreas de palmito y para cubrir la demanda

de exportación se necesitaría de 45.000 hectáreas, por lo que la diferencia es muy grande. Sin embargo, mucha gente se está dedicando a cultivar palmito por los buenos precios que se pagan. Lastimosamente, en el Ecuador no existe un hábito de consumo con respecto al palmito ya que éste usualmente se lo compra para una reunión y se lo prepara en ensalada ya que no se conocen otras formas de consumirlo. Mientras que en otros países que son productores de palmito como lo es el Brasil, que es el mayor productor en América, no se exporta este vegetal sino que se lo consume internamente. Esto hace que el Ecuador sea el primer productor-exportador de palmito en América. Además, el hecho de que la gente no consuma en mayor medida palmito dentro del país es una ventaja para los productores porque si se consumiría palmito en grandes cantidades internamente los precios bajarían.

- Sería lo ideal exportar el palmito directamente ya que se cerraría el círculo productivo con una planta procesadora propia. Esto podría darse con el tiempo y con una inversión más fuerte. Existen personas que ya lo están haciendo y el negocio es más redondo porque el que exporta es el que también gana.
- Hace diez años solamente habían dos plantas procesadoras una en la costa y otra en Quito por lo que no había otros lugares más para entregar. Hoy en día, debido a que la producción ha crecido tanto hay gran número de plantas procesadoras en donde se puede entregar el

producto. Sin embargo, de la producción total del país, se está exportando el 60% a Europa, un porcentaje menor a Estados Unidos e incluso a ciertos países asiáticos.

- El más grande productor de palmito a nivel de país es Pronaca con 2000 hectáreas aproximadamente. Dentro de la zona de los Bancos, uno de los buenos productores de palmito es el Doctor Solano que tiene 150 hectáreas de palmito. En la parte de Puerto Quito el Doctor Muñoz tiene 150 hectáreas de palmito además de una enlatadora. El resto de productores de la zona tiene alrededor de 30 y 50 hectáreas. De igual manera, al tener un clima privilegiado el palmito es muy apetecido por su sabor, tamaño y calidad. Es lo mismo que acontece con la rosa que no se compara con la de otros países.
- Para determinar quienes serán los clientes se negocia en base a precios; es decir, se entrega a la empresa que ofrece un mejor precio. Por esta razón, no se hacen contratos a largo plazo para no estar obligado a entregar el producto a precios fijos. Se ha entregado el palmito a empresas como Snob, PROCECONSA y Palmito del Norte. Sin embargo, actualmente se trabaja con PROCECONSA quien paga 35 centavos por tallo e incluye el transporte. Esto es bueno porque se ahorra 100 dólares por flete desde los Bancos hasta Quito. Para el pago por el palmito se utiliza una tabla donde se incluye el precio tope de 35 centavos con una clasificación de 3 a 1; es decir, con tres tallos de 90cm de palmito se produce un envase de 500 gramos. Si el palmito cuenta

con la suficiente calidad para cumplir estas características se pagan los 35 centavos, de lo contrario el precio baja.

3.8.1.2.2.7. Conclusiones

- El cultivo de palmito es atractivo ya que ésta es una actividad que se la puede manejar de lejos. Además, el palmito es un producto de exportación con mucho futuro en el país.
- Un gran número de plantaciones de palmito se encuentran en la zona noroccidental de la provincia de Pichincha debido al clima privilegiado e ideal para el cultivo de este producto.
- Con 35 hectáreas de cultivo se entregan 5000 palmitos semanalmente por lo que este productor podría ser un proveedor potencial para la elaboración de ceviche de palmito en conserva.
- De cada palma madre cortada se obtiene un pedazo de 90cm que es el palmito que se comercializa y se consume.
- Cada pedazo de palmito de 90cm. se vende a 35 centavos.
- Todo el año existe producción de palmito; sin embargo, la producción aumenta en la época de invierno debido a una mayor humedad.

- La palma se corta y se vende semanalmente.
- El servicio de transporte desde los Bancos a Quito cuesta alrededor de 100 dólares.
- El palmito de la zona noroccidental de Pichincha es de mejor calidad que el palmito del Oriente debido principalmente a la nubosidad que existe en dicha zona y a la forma de cultivo.
- Fausto Monge ha sido proveedor de Snob, PROCECONSA y Palmito del Norte. Sin embargo, actualmente provee a PROCECONSA, empresa dedicada a la exportación de palmito, la misma que paga 35 centavos por tallo y cuenta con su propio transporte.
- Para determinar el precio se utiliza una tabla donde se establece el precio tope de 35 centavos, siempre y cuando el palmito tenga la calidad suficiente para producir un empaque de 500gramos con 3 tallos de 90cm. Si este no es el caso el precio baja.
- Para poder llegar a ser clientes del productor entrevistado es necesario ofrecer un buen precio por cada tallo de palmito.

3.8.1.2.3. Entrevista a un Ingeniero de Alimentos

3.8.1.2.3.1. Objetivo General

Obtener información técnica acerca de la elaboración y conservación de ceviche de palmito.

3.8.1.2.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la factibilidad de conservar productos preparados hechos a base de vegetales.
- Conocer el procedimiento a seguirse para la conservación de ceviche de palmito.
- Identificar los principales problemas que se presentan al conservar ceviche de palmito.
- Determinar las posibles soluciones ante estos problemas.
- Conocer los aspectos que se deben tomar en cuenta para alargar la vida del producto.
- Identificar cómo mantener las propiedades alimenticias del ceviche de palmito en conserva.
- Determinar el envase más adecuado para el ceviche de palmito.
- Conocer sobre los aditivos necesarios para la conservación del ceviche de palmito.

3.8.1.2.3.3. Propósito

La entrevista a un ingeniero de alimentos se realizará con el propósito de obtener información técnica acerca del procedimiento necesario para la conservación del ceviche de palmito.

3.8.1.2.3.4. Procedimiento

La entrevista se realizó a la Ingeniera Jenny Ruales, Ingeniera de Alimentos de la Escuela Politécnica Nacional. Esta entrevista se desarrolló el día martes 3 de julio de 2007 a las 15 horas y 30 minutos en la Universidad de las Américas. La misma tuvo una duración de 45 minutos y fue grabada en audio.

3.8.1.2.3.5. Formato (Ver Anexo B.4.)

3.8.1.2.3.6. Resultados

- Previo a la conservación del ceviche de palmito se deben realizar pruebas microbiológicas al producto en base al tiempo de los estudios de estabilidad para determinar la buena conservación del mismo. Además, para el ceviche de palmito se requiere realizar un tratamiento térmico muy ligero porque de lo contrario se cocinarían sus ingredientes como es el caso específico de la cebolla, el jugo de naranja y de limón afectando al sabor del ceviche.

- Entre los principales problemas al momento de conservar un producto como el ceviche de palmito es que al momento de incluir las cebollas crudas al ceviche de palmito, se va a limitar la duración del mismo haciendo que éste no sea un producto de larga duración. No existe ningún problema al utilizar cualquier clase de cebolla. Una alternativa a esto sería mencionar en el empaque que se incluyan las cebollas al gusto del consumidor y así al no estar dentro del envase éste tendría un período más largo de duración. Esto depende del concepto de producto que se busque.
- Los productos cítricos como el caso específico del ceviche sí se pueden enlatar siempre y cuando se añada un barniz especial a la lata que impida que la acidez del producto consuma a la misma. Al momento de adquirir las latas se debe mencionar que el producto es de alta acidez para que se añada el recubrimiento especial antes mencionado. La empresa más grande que provee latas y barnices especiales es Fadesa.
- Una gran ventaja del producto es que al estar compuesto solamente por vegetales no existe grasa lo que ayuda al envasado del mismo. Es por esta razón, que el ceviche de palmito se lo puede envasar en envase de plástico (DOYPACK), vidrio o lata, dependiendo de las necesidades y gustos de los consumidores. Sin embargo, actualmente existe en el mercado un tipo de empaque llamado DOYPACK donde también se está envasando palmitos, éste serviría muy bien para el ceviche sobre

todo por costo ya que es mucho más barato que el resto de envases. Se debería cuidar un poco la fragilidad de este empaque por medio de cajas. Se lo puede conseguir en empresas como Neyplex y Sigmaplast. Este tipo de empaque queda perfecto para el mercado nacional y local.

- Para motivos de exportación sería mejor utilizar otro tipo de envase como lo es el vidrio el mismo que tiene muchas ventajas al ser inerte, es una buena barrera contra la humedad y gases. Un aspecto negativo es el alto costo y el peso. Aunque la lata es más costosa que el vidrio. Para el ceviche no se necesitaría ningún tipo de recubrimiento en el envase de vidrio para protegerlo de la luz ya que este producto no es sensible por estar compuesto solo de vegetales.
- En cualquiera de los empaques que se vaya a utilizar el tiempo máximo de duración del ceviche es de tres meses. Sin embargo, el ceviche de palmito ya empacado deberá conservarse en refrigeración para que pueda tener dicho período de duración. Además, no es necesario utilizar aditivos ni preservantes para este producto.
- Para alargar un poco el tiempo de duración del ceviche se necesita regular el PH del producto ya que éste puede hacer que el sabor del producto varíe con el tiempo, entonces para regularlo se puede agregar ácido cítrico o ácido ascórbico que es simplemente la vitamina C de limón. El nivel aceptado de PH es de 3 a 3.2.

- Mientras más ácido sea el producto menos preservantes se necesitan porque las bacterias lo rechazan. Ésta es una buena forma de conservación. No obstante, si se requiere alargar un poco más la duración del producto se puede agregar benzoato o sorbato siempre y cuando se tome en cuenta los límites permitidos en el codex alimentario. Los aditivos hacen daño a la salud dependiendo de la cantidad que se consume como en todo tipo de alimentos hasta en los más sanos como la carne.

3.8.1.2.3.7. Conclusiones

- Para el ceviche de palmito se requiere un estudio microbiológico y un tratamiento térmico muy ligero para no alterar el sabor del producto.
- El tiempo de duración máximo del ceviche de palmito sin preservantes y refrigerado es de 3 meses.
- El nivel aceptado de PH es de 3 a 3,5 y se lo puede regular por medio de ácido cítrico o ascórbico si se quiere alargar un poco el tiempo de duración del producto.
- No se necesitan preservantes gracias a la acidez del producto.
- El ceviche de palmito puede ser envasado en lata con un recubrimiento especial, en vidrio o plástico sin ningún problema.
- Existe la opción de un empaque de plástico DOYPACK que sería muy factible por el bajo costo y su fácil manipulación.

- Una gran ventaja del producto es que al estar compuesto solamente por vegetales no existe grasa lo que ayuda al envasado del mismo.

3.8.1.3. Método 3: Encuestas Personalizadas

3.8.1.3.1. Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación del ceviche de palmito en conserva por parte del segmento objetivo. En este caso los jóvenes y adultos de 15 años en adelante pertenecientes al nivel socioeconómico medio y alto del Distrito Metropolitano de Quito.

3.8.1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los hábitos de consumo del mercado potencial con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Identificar la conducta de compra de los consumidores potenciales con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Determinar la principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva.
- Conocer el nivel de aceptación y la frecuencia con la que se consume palmito.
- Determinar el nivel de conocimiento acerca del ceviche de palmito dentro del segmento objetivo.
- Identificar la intención de compra de los posibles consumidores con respecto al ceviche de palmito en conserva.

- Conocer las razones que motivarían al segmento objetivo a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir.
- Conocer con qué frecuencia y en qué cantidad se consumiría el producto a elaborarse.
- Identificar los gustos y preferencias de los posibles consumidores.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por el ceviche de palmito en conserva.

3.8.1.3.3. Propósito

Para determinar el nivel de aceptación que tendría el ceviche de palmito en conserva se realizarán encuestas personalizadas que permitirán obtener información acerca de la conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas y estilo de vida de los clientes potenciales⁵¹.

3.8.1.3.4. Procedimiento

3.8.1.3.4.1. Tamaño de la Muestra

Por medio del estudio de la muestra se podrá obtener conclusiones importantes sobre la población objetivo mencionada anteriormente. Para esto se utilizará un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% el cual muestra la dispersión de los datos obtenidos con respecto a los valores reales. De igual manera, se asumirá que la parte conocida p sea igual al 33,2% que

⁵¹ MALHOTRA, Naresh, "Investigación de Mercados", Editorial Prentice Hall, 2da. Edición, 1997, p. 168.

corresponde al porcentaje de la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

Fórmula del cálculo de la muestra⁵²:

$$\eta = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times p(1-p)}{E^2}$$

Donde:

η = Tamaño de la muestra.

$z_{\alpha/2}$ = Valor para el nivel de confianza del 95% (valor para la distribución normal estándar: 1,96).

p = Parte conocida.

E = Margen de error.

Cálculo de la muestra:

Para obtener la muestra se utilizaron los siguientes datos:

$z_{\alpha/2}$ = Valor para el nivel de confianza del 95% (valor para la distribución normal estándar: 1,96).

p = Porcentaje de la población de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que corresponde al 33,2%.

E = Margen de error del 5% para un nivel de confianza del 95%.

⁵² GALINDO, Edwin, "Estadística para la Administración y la Ingeniería", Gráficas Mediavilla Hnos., 1era. Edición, Ecuador, 1999, p. 195,197.

$$\eta = \frac{(1,96)^2 \times (0.332)(1 - 0.332)}{(0.05)^2} = 340,78$$

$$\eta = 341 \text{ personas}$$

- La muestra es de 341 personas.

A pesar de que la muestra obtenida fue de 341 personas, se realizaron 400 encuestas para lograr resultados más precisos que permitan sacar conclusiones más acertadas. Es por esta razón, que los porcentajes mencionados en los resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta se basan en un total de 400 personas encuestadas.

3.8.1.3.5. Formato (Ver Anexo B.5.)

3.8.1.3.6. Resultados y Conclusiones

- Casi la totalidad de las personas encuestadas ha consumido alimentos listos para consumir. Esto demuestra que este tipo de productos son cada vez más conocidos y van adquiriendo un mayor mercado dentro del segmento objetivo. Esto es una ventaja ya que al ser el ceviche de palmito un alimento listo para consumir podrá ingresar con más facilidad a este mercado que está en auge.
- La principal razón por la cual la mayoría de personas encuestadas consume alimentos listos para consumir es el ahorro de tiempo que

estos brindan. Esto indica que las personas cada vez tienen menos tiempo de preparar sus alimentos en casa debido a las actividades cotidianas y por esto buscan una forma de ahorrar tiempo comprando este tipo de alimentos.

- Con respecto al consumo de alimentos listos para consumir no existe una frecuencia de consumo predominante ya que existen porcentajes distribuidos de una manera casi similar. Esto lleva a concluir que este tipo de productos son consumidos de acuerdo a las necesidades de cada persona y dependiendo del tiempo que estas dispongan.
- El aspecto más importante para los encuestados al momento de comprar alimentos listos para consumir es la calidad que perciben de los mismos. Sin embargo, el sabor es también un aspecto importante que hace que los encuestados compren cierto producto. Una gran ventaja al momento de ingresar al mercado con un producto nuevo y listo para consumir es que el segmento objetivo no considera importante la marca y el precio, sino más bien otros aspectos que se podrán incluir en el producto para que sea aceptado.
- A pesar de que la encuesta se realizó a personas de diferentes edades, la mayoría de entrevistados coincidió en que la madre de familia es quien realiza la compra de alimentos listos para consumir. Esto indica que el ceviche de palmito en conserva primeramente deberá llamar la

atención de las madres de familia para que éstas lo compren para sus hogares, y si éste es de su agrado, puedan comprarlo con más frecuencia.

- La madre de familia es quien realiza la compra de alimentos listos para consumir; sin embargo, éstos son consumidos por toda la familia. Es por esta razón, que el producto deberá ser del agrado de toda la familia ya que ellos influirán en la decisión de compra.
- La marca de alimentos listos para consumir que más se conoce y se consume dentro del segmento objetivo es Facundo. Esto demuestra que ésta podrá ser la principal competencia indirecta del ceviche de palmito en conserva. Además, cabe destacar que varias de las personas encuestadas relacionaron los alimentos listos para consumir con las conservas de vegetales, es por esto que mencionaron ciertas marcas como Snob y Gustadina.
- La mayoría de personas encuestadas han consumido alguna vez palmito. Esto es una ventaja para un producto elaborado a base de palmito ya que éste es un vegetal que sí se conoce y se consume dentro del segmento objetivo.
- Complementando la pregunta anterior, además de que el palmito se consume y se conoce dentro del segmento objetivo, éste es del agrado de la mayoría de las personas encuestadas.

- A pesar de que el palmito es del agrado de la mayoría de personas encuestadas, este vegetal se consume entre una y varias veces al mes. Los encuestados mencionaron que esto se da sobre todo debido a una falta de costumbre por consumirlo. Por lo cual al incluir al palmito dentro de un plato tan conocido como lo es el ceviche se podrá crear un mayor hábito de consumo de este vegetal.
- La mayoría de personas que han consumido palmito, lo han probado también en ceviche. Esto facilitaría la introducción del producto por ser conocido dentro del segmento objetivo.
- Además de ser el ceviche de palmito conocido por el segmento objetivo, es también del agrado de casi la totalidad de las personas encuestadas que lo han probado. Siendo esto otra ventaja para que el ceviche de palmito en conserva tenga una buena aceptación dentro del mercado.
- El 83% de los encuestados sí estarían dispuestos a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir, lo que demuestra que si existe un buen mercado al cual dirigirse. Esto es una gran oportunidad ya que al momento de introducir el producto al mercado este sí será comprado y consumido.
- El 49,45% de las personas encuestadas opina que la principal razón por la que consumiría ceviche de palmito en conserva son el ahorro de

tiempo y la comodidad que el producto brinda al estar listo para su consumo. Otra razón importante que motivaría al 39,19% de los encuestados a consumirlo es el cuidado por la salud, en donde se incluye también el temor por los preservantes y alergia a los mariscos.

- La mayoría de los encuestados concuerda en que consumirían ceviche de palmito en conserva una vez al mes. Esta es una frecuencia de consumo muy aceptable al tratarse de un producto relativamente nuevo en el mercado.
- Más de la mitad de los encuestados preferirían que el ceviche de palmito se encuentre en un envase de vidrio, lo cual indica cuáles son las preferencias y gustos del segmento objetivo con respecto a la presentación de este producto. Además, las personas encuestadas de 35 años en adelante donde se encuentra la mayoría de madres de familia, las mismas que son las que realizan las compras de alimentos listos para consumir, prefieren en su mayoría que el ceviche de palmito se encuentre en un envase de vidrio. Con esto se concluye que éste sería el envase más adecuado para el producto.
- No hay un tipo de presentación predominante para este producto ya que las presentaciones individual y familiar tienen porcentajes de aceptación similares. Sin embargo, al tomar en cuenta el segundo gráfico, se puede determinar que las personas encuestadas desde los 35 años en

adelante, en donde se encuentran en su mayoría las madres de familia, preferirían un tipo de presentación familiar para el ceviche de palmito por lo que ésta sería la presentación más recomendable para el producto.

- La mayoría de encuestados que prefieren una presentación individual para el ceviche de palmito, pagarían por éste de 1 a 2 dólares. Los que prefieren una presentación de dos porciones para el ceviche de palmito, pagarían por éste entre 1,50 y 2,50 dólares. Mientras que los encuestados que prefieren una presentación familiar para el ceviche de palmito, pagarían por éste de 2,50 dólares en adelante. Además, al haber mencionado anteriormente que la presentación familiar es la más adecuada, esta información se tomará en cuenta al momento de establecer el precio del producto.

3.9. ANÁLISIS CRUZADO ENTRE GRUPOS FOCALES Y ENCUESTAS

De la investigación de mercados realizada por medio de grupos focales y encuestas se obtuvieron resultados estrechamente relacionados y de los cuales se puede sacar las siguientes conclusiones:

- Las personas encuestadas que pertenecen al segmento objetivo no son sensibles al precio, sino más bien consideran importantes otros aspectos al momento de comprar alimentos listos para consumir como lo son la calidad y el sabor. Es por esto, que dichos aspectos deberán tomarse en cuenta al momento de elaborar el ceviche de palmito.

- La principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva es la marca Facundo debido a la variedad de productos que ésta posee y por ser la que se consume con más frecuencia dentro de los hogares encuestados.
- Las madres de familia son las que principalmente realizan las compras de los alimentos listos para consumir en los hogares; es por esta razón, que el producto deberá llamar la atención sobre todo de este grupo que conforma el segmento objetivo. Sin embargo, toda la familia es quien consume este tipo de productos e influye en la decisión de compra por lo que el ceviche de palmito en conserva deberá ser del agrado de todos.
- El palmito es un vegetal conocido y del agrado de la mayoría del segmento objetivo a quien se realizó la investigación por lo que será más fácil de que un producto elaborado a base de éste tenga buena acogida.
- El ceviche de palmito es un plato conocido por parte del segmento objetivo, siendo esto una ventaja para la introducción del producto.
- La mayoría de las personas encuestadas están dispuestas a consumir el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir, lo que indica que el producto será aceptado dentro del mercado.

- El ceviche de palmito en conserva tendrá buena aceptación en el mercado debido principalmente a que es un producto listo para consumir que ahorra tiempo y brinda comodidad.
- Otra de las razones por las que se consumiría el ceviche de palmito en conserva es el cuidado por la salud ya que éste es un producto sano y bajo en grasa por ser elaborado a base de vegetales.
- Al ser el ceviche de palmito un producto en conserva, el mejor canal de distribución para el mismo son los grandes supermercados de la ciudad de Quito.
- El ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir deberá ser empacado en un envase de vidrio ya que éste es de la preferencia de la mayoría del segmento objetivo encuestado y sobre todo del grupo conformado por las madres de familia.
- El ceviche de palmito se encontrará en una presentación familiar que contenga 4 porciones por ser ésta del agrado de la mayoría de encuestados.
- El precio que el segmento objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto en una presentación familiar es de 2,50 dólares en adelante.

3.10. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, sector en donde se encuentra el producto a introducirse, es uno de los principales sectores dentro del Ecuador. Éste ha tenido un crecimiento del 23,43% desde el año 2001 hasta el año 2005⁵³, principalmente porque la demanda por este tipo de productos ha aumentado, así como también las ventas locales al existir una mejor calidad de los productos elaborados dentro del mismo⁵⁴. Además, el 24% del gasto de consumo de las familias ecuatorianas está destinado a la compra de alimentos y bebidas⁵⁵.

Otra oportunidad para el negocio es el gran número de proveedores existentes en el mercado lo que facilita la adquisición de materia prima a precios convenientes y de buena calidad. Además, en el Ecuador la producción de palmito es una actividad que cada día toma mayor importancia debido al gran número de productores y de hectáreas cultivadas, así como de las buenas condiciones climáticas del país que permiten cosechar palmito durante todo el año.

Asimismo, dentro de la industria de conservas, los alimentos listos para consumir van tomando mayor importancia al poder encontrar una gran variedad de marcas y de productos de este tipo dentro del mercado. También, a través de la investigación de mercados se pudo observar que este tipo de alimentos

⁵³ CARVAJAL, Francisco, Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador, 2007.

⁵⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Programa de Encuestas de Coyuntura", 2006, p. 38.

⁵⁵ El consumo de los hogares se incrementó en USD 65 millones, 7 noviembre 2005,

<www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf>.

son cada vez más conocidos y consumidos dentro de los hogares ya que de 400 personas encuestadas, el 97,25% consume este tipo de productos⁵⁶.

De los resultados obtenidos de los grupos focales y las encuestas se pudo determinar que el ceviche de palmito estará orientado a satisfacer las actuales necesidades de los consumidores potenciales las mismas que son ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar su salud.

El ceviche de palmito en conserva cuenta solamente con un competidor directo que es la marca Costa Maderos, la misma que fue recientemente introducida en el mercado. Esto es una ventaja ya que ésta todavía no se encuentra posicionada, además de que el ceviche de palmito de esta marca contiene sólo dos porciones aproximadamente y se encuentra en un envase plástico.

El consumidor final no es sensible al precio lo que es una ventaja al encontrarse este producto en la industria de conservas dentro de la cual los productos tienen un precio relativamente alto. Sin embargo, los consumidores potenciales se guían principalmente por el sabor y la calidad al comprar alimentos listos para consumir, por lo que al elaborar el producto deberán tomarse en cuenta estos aspectos.

Además, de la investigación de mercados realizada la misma que demostró que el 83% de los encuestados estarían dispuestos a comprar y consumir el

⁵⁶ Ver gráfico 3.1. del presente capítulo.

producto, así como de las oportunidades antes mencionadas; se puede determinar la gran oportunidad de negocio para el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir. Principalmente debido a que es un producto relativamente nuevo en el mercado, diferente al de la competencia y elaborado a base de palmito que cada día es más apetecido dentro del mercado y que a su vez tendrá un valor agregado al ser incorporado a un plato tan conocido en el Ecuador como lo es el ceviche.

3.11. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante la investigación de mercados se pudieron comprobar la mayoría de las hipótesis planteadas, las mismas que son:

- El ceviche de palmito en conserva sería consumido por el segmento objetivo porque principalmente brinda comodidad. Además este sería consumido por ser un producto bajo en calorías.
- La principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva es la marca Facundo por la gran variedad de productos que comercializa y sobre todo por ser la marca más posicionada en la mente de las personas que conforman el segmento objetivo.
- La principal razón por la que el segmento objetivo consume alimentos listos para servirse es la falta de tiempo.

- Una ventaja del ceviche de palmito en conserva es que estará elaborado a base de un vegetal del agrado de la mayoría de los consumidores potenciales.
- Para que el ceviche de palmito tenga acogida por parte del segmento objetivo, deberá ser de buena calidad y tener un buen sabor ya que éstos son los principales factores por los cuales el consumidor se guía al momento de adquirir alimentos listos para consumir.
- Entre las principales razones por las que el segmento objetivo consumiría ceviche de palmito en conserva está la actual preocupación por el cuidado de la salud.
- Casi la totalidad de las personas encuestadas pertenecientes al segmento objetivo estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva lo que demuestra la buena aceptación que tendrá el producto.
- Los consumidores potenciales, sobre todo el grupo que está conformado por las madres de familia, preferirían que el ceviche de palmito en conserva sea de tamaño familiar.

Sin embargo, con la investigación de mercados realizada también hubo ciertas hipótesis que fueron negadas, las mismas que son:

- La marca Real no sería una de las principales competencias del ceviche de palmito en conserva, ya que esta marca no fue tan mencionada dentro de los grupos focales ni en las encuestadas realizadas.
- Según el segmento objetivo, el precio no es un factor primordial o influyente al momento de comprar alimentos listos para consumir.
- El empaque más atractivo para el ceviche de palmito no es el envase plástico. Sin embargo, los consumidores consideran importante observar el contenido del envase; es por esto, que preferirían que el producto se encuentre en un envase de vidrio.

**C
A
P
Í
T
U
L
O
4**

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

El capítulo siguiente se enfoca principalmente en la empresa, la misma que será de responsabilidad limitada. Además, se analizarán varios métodos de planificación estratégica que ayudarán en la búsqueda de las mejores maneras para cumplir con todos los objetivos y metas planteadas.

Para poder lograr su visión y objetivos, la empresa iniciará sus operaciones con la introducción al mercado de su primer producto, el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir.

La empresa llevará el nombre de *PRODEPALM* ya que éste hace referencia a la actividad que realizará la misma que será la elaboración de productos de palmito listos para consumir.

4.1. VISIÓN

Para el año 2013, *PRODEPALM* llegará a ser la empresa líder dentro del mercado quiteño en la elaboración y comercialización de alimentos listos para consumir elaborados a base de palmito, los mismos que serán reconocidos por su excelente sabor y calidad.

4.2. MISIÓN

PRODEPALM es una empresa que cuenta con personas responsables y comprometidas en la búsqueda de mejorar la salud y la nutrición de los ecuatorianos y a su vez aligerar su acelerado ritmo de vida al elaborar y comercializar productos a base de palmito, listos para consumir, 100% naturales y de excelente calidad y sabor.

4.3. VALORES Y PRINCIPIOS

“PRODEPALM cuenta con personas *éticas* y *honestas* que creen firmemente que el *trabajo en equipo* permite lograr las metas establecidas con la finalidad de obtener los mejores resultados para alcanzar el éxito. Así se establecerá una empresa en donde siempre se *respeta* la *integridad* de las personas que la componen creando en ellas un sentido de *compromiso* y *responsabilidad* constante ante la comunidad, lo cual se verá reflejado en la satisfacción de nuestros clientes.”

A continuación se detallan los valores y principios de la empresa:

Ética: Fomentar valores, normas y principios que se vean reflejados en la cultura de la empresa, para así afianzar la credibilidad social respetando los derechos de los propietarios, clientes, proveedores y trabajadores.

Honestidad: Actuar en base a la verdad y justicia sembrando así confianza tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Este valor se reflejará en el respeto por uno mismo y por los demás.

Trabajo en equipo: Trabajar en cooperación con los demás de una manera coordinada y armónica, aprovechando las fortalezas de todos y cada uno de los miembros de la empresa para el logro de las metas y objetivos planteados.

Respeto: Aceptar la forma de ser y de pensar de todos los miembros que conforman la empresa a pesar de las diferencias que puedan existir. Esto permitirá trabajar de una manera más eficiente para lograr mejores resultados.

Integridad: Respetar a las personas tal y como son, demostrando siempre rectitud, bondad y honradez.

Compromiso: Incentivar e involucrar a las personas que conforman la empresa a desarrollar de la mejor manera las actividades que en ésta se realizan contando siempre con el apoyo de todos.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes y obligaciones personales y con la empresa, así como asumir con madurez las consecuencias de los actos y las decisiones tomadas.

Puntualidad: El personal deberá estar a tiempo para poder cumplir con las obligaciones dentro de la empresa. Este valor es indispensable para fomentar en los trabajadores orden y eficacia para que así puedan realizar mejor su trabajo.

4.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Ser una empresa reconocida por las personas pertenecientes a la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito en satisfacer las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus expectativas, gustos y preferencias a través de productos innovadores y prácticos que mejoren su calidad de vida.
- Crear un ambiente organizacional adecuado donde todos los que lo componen puedan desarrollar sus capacidades y habilidades libremente para beneficio de la empresa.

4.5. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, Y POLÍTICAS POR ÁREAS

4.5.1. Recursos Humanos

Tabla 4.1.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con colaboradores puntuales y responsables de manera que se cumplan con todas las actividades diarias programadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de incentivos para recompensar al mejor trabajador del mes en base a su productividad y actividades cumplidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar diariamente tarjetas de control de puntualidad. • Establecer condiciones claras de sanciones en caso de incumplimiento a las normas de la empresa. • Mantener una estricta puntualidad para todos los colaboradores de la empresa. • Medir la productividad de los colaboradores en

			base al tiempo que toma completar sus actividades y a los resultados obtenidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y reclutar al personal idóneo para cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a cada trabajador la actividad que mejor desempeño y que a la vez contribuya al cumplimiento de los objetivos del área y la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las habilidades de cada trabajador previo al momento de contratar el personal para asignársele la actividad que mejor desempeño. • Calificar a cada postulante al puesto de trabajo a través de tarjetas donde se ponderen cada una de las habilidades para el desempeño de las actividades necesarias en el proceso productivo. • Controlar que las actividades que desempeña el personal sean de su agrado.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un excelente nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y entrenar a todos los miembros de la empresa. • Organizar charlas de motivación para la búsqueda del desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de la empresa. • Implementar un sistema de 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas trimestrales a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción dentro de la empresa. • Desarrollar capacitaciones semestrales. • Empezar charlas de motivación trimestrales. • Efectuar el pago de sueldos, beneficios de ley y bonos puntualmente. • Realizar el pago de

		incentivos donde se recompense al personal en base a su productividad.	incentivos mensualmente y adicionarlo al sueldo de cada trabajador.
--	--	--	---

Fuente: Autoras
 Elaborado por: Autoras

4.5.2. Finanzas y Contabilidad

Tabla 4.2.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una utilidad neta no menor al 12% sobre el total de las ventas brutas anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los niveles de venta de la empresa a través de la introducción de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las correspondientes investigaciones para la introducción de los nuevos productos al mercado. • Establecer contratos con los supermercados para iniciar la distribución de los nuevos productos. • Contar con una persona capacitada en investigación y desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Reinvertir cada año el 50% de los fondos netos anuales, entregar a los accionistas un 40% como dividendos y el 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el segundo año de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la reinversión para el mejoramiento de la planta y para la introducción de nuevos productos al mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar el 10% de las utilidades anuales a investigación y desarrollo, el otro 10% al área de producción y un 10% adicional a marketing y ventas. El

10% restante destinarlo a la reserva legal de la empresa.			20% restante se destinará a cubrir los gastos necesarios para iniciar operaciones en el año siguiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con un esquema de estructura de capital variable de 60% deuda y 40% capital propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El primer año de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar las tasas de interés por concepto de crédito de algunos bancos del Ecuador y adoptar la tasa más baja y conveniente para el establecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar parte del presupuesto de la empresa al pago por concepto del crédito solicitado. • Cubrir la deuda en un plazo máximo de cinco años a través del pago puntual del monto y los intereses a pagarse anualmente.

Fuente: Autoras
 Elaborado por: Autoras

4.5.3. Producción

Tabla 4.3.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar operaciones con una producción aproximada de 114.000 unidades anuales en el año 2009 para alcanzar en el año 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primero hasta el quinto año de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contratos a largo plazo con los proveedores de materia prima para asegurar la entrega a tiempo y en las cantidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar contratos con los proveedores por un plazo de 5 años. • Separar parte de los ingresos para destinarlos al incremento en los niveles de materia prima requeridos.

<p>2013 una producción de 139.000 unidades anuales.</p>		<p>necesarias para cubrir el incremento de producción.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar 4 de los 12 procesos productivos necesarios para la elaboración del ceviche de palmito en conserva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir maquinaria de alta tecnología que permita disminuir las horas de trabajo, utilizar menos recursos y reducir desperdicios al máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar maquinaria como parte de la inversión inicial. • Destinar un presupuesto anual para la compra de equipo y maquinaria de producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un nivel máximo de 1,5% de unidades desperdiciadas del total de la producción anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema productivo enfocado en los procesos que permita estandarizar los productos. • Estandarizar cada uno de los procesos de producción. • Capacitar al personal encargado de los procesos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar cada etapa del proceso productivo hasta la entrega del producto a los distribuidores. • Adquirir materia prima de calidad y controlar su buen estado desde el momento de su recepción. • Estipular en el contrato con los proveedores de materia prima cláusulas de entrega donde se incluya la devolución en caso de inconformidad. • Vigilar los productos durante su almacenamiento y distribución. • Cumplir con los parámetros establecidos de tamaño, peso y cantidad de materia prima

			a utilizarse durante el proceso de elaboración de los productos.
--	--	--	--

Fuente: Autoras
Elaborado por: Autoras

4.5.4. Marketing y Ventas

Tabla 4.4.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una participación en unidades del 3,5% del mercado objetivo, conformado por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva. Este porcentaje representa 110.713 unidades vendidas en todos los puntos de venta en el primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad y promoción permanentemente que permita dar a conocer los beneficios y características del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar parte del presupuesto anual de la empresa a promoción y publicidad. Así como también, el 10% de la reinversión anual de las utilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en un 5% anual con respecto al año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir del primer año de funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir dos nuevos productos elaborados a base de palmito para el tercer año de funcionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona especializada en investigación y desarrollo en el segundo año. • Desarrollar las respectivas

			investigaciones de mercado para la introducción de los nuevos productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar los productos de PRODEPALM en la mente de los consumidores como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad a través de revistas familiares, volantes y degustaciones en supermercados. • Recaltar en la publicidad el slogan de los productos de PRODEPALM, el mismo que será "Ahorra tiempo cuidando tu salud". 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar el 10% de las utilidades anuales a promoción y publicidad. • Disponer parte del presupuesto anual de la empresa para publicidad y promoción.
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un porcentaje de retención de clientes no menor al 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el primer año de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y comercializar productos de calidad y excelente sabor. • Establecer estrechas relaciones con los proveedores y distribuidores. • Establecer precios accesibles que estén acorde a las características y beneficios de los productos. • Mantener permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la calidad de los productos desde la recepción de la materia prima hasta la entrega de los mismos a los distribuidores. • Implementar una línea telefónica gratuita para atención al cliente.

		comunicación con los clientes finales y distribuidores de los productos.	
--	--	--	--

Fuente: Autoras

Elaborado por: Autoras

4.6. CADENA DE VALOR

La cadena de valor que se muestra a continuación corresponde a la elaboración del primer producto a introducirse al mercado por parte de PRODEPALM, el mismo que será el ceviche de palmito en conserva.

Gráfico 4.1.
Cadena de Valor

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
<p>Proveedores:</p> <p>Proveedor de palmito: Finca ubicada en Los Bancos, Valle Hermoso.</p> <p>Proveedor de envases: Empresa CRIDESA, ubicada en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Proveedores del resto de materia prima: Mercados mayoristas ubicados en la ciudad de Quito.</p> <p>Materia Prima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palmito • Cebolla • Salsa de tomate • Mostaza • Limón • Naranja • Cilantro • Sal <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envases de vidrio • Etiquetas • Cartones • Electricidad • Agua 	<p>Iniciales:</p> <p>Recepción de la materia prima. Verificar las cantidades recibidas. Eliminación de la corteza del palmito. Lavado de la materia prima. Extracción de jugo de limón y naranja. Picado de la materia prima. Mezcla de los ingredientes. Pasteurización y control del PH del ceviche de palmito.</p> <p>Intermedias:</p> <p>Lavado de los envases. Colocar los envases de vidrio en las mesas de acero inoxidable. Llenado de los envases con el producto. Sellado Etiquetado Envío de los envases al área de embalaje.</p> <p>Finales:</p> <p>Embalaje del producto</p> <p>* Durante todos los procesos se realizará un estricto control de calidad y cumplimiento de estándares.</p>	<p>Salida:</p> <p>Transporte del producto desde la planta de producción a las bodegas principales de los supermercados Supermaxi, Santa María y Mi Comisariato.</p> <p>Transporte:</p> <p>El producto se transportará en un camión propio de la empresa. Control en la entrega del producto.</p>	<p>Invertir en publicidad escrita. Material publicitario en revistas dominicales. Degustaciones en los principales supermercados de la ciudad.</p>	<p>Comunicación:</p> <p>Mantener permanente comunicación con los distribuidores y consumidores para recibir comentarios y sugerencias.</p> <p>Transporte:</p> <p>Entregar el producto a las bodegas principales de cada uno de los supermercados en donde se distribuirá el producto.</p>

Actividades de Apoyo:

Recursos Humanos: Reclutamiento, Capacitación y Motivación de todos los colaboradores.

Administración y Finanzas: Análisis de ingresos y gastos, determinación de las proyecciones de ventas, control de los niveles de producción en base a la administración de los recursos disponibles, preparación y análisis de los estados financieros.

Investigación y Desarrollo: Incrementar el número de productos ofrecidos, mejorar los productos existentes, identificar nuevas formas de envasamiento, mejorar la tecnología, reducir costos innecesarios.

4.6.1. Logística de Entrada

Proveedores:

- El proveedor del palmito a utilizarse en la elaboración de los productos será la finca de 35 hectáreas ubicada en la zona de los Bancos (Valle Hermoso), provincia de Pichincha. Se ha escogido este proveedor por entregar palmito de excelente calidad gracias al clima de la zona en la que se encuentra cultivado. El palmito será transportado desde la zona de cultivo hasta la planta productora en un vehículo propio de la empresa.
- El resto de la materia prima como la cebolla, cilantro, limón, naranja, sal, salsa de tomate y mostaza se la comprará en el mercado mayorista del sur de la ciudad de Quito. Se verificará el buen estado de los productos el momento en que se reciban los mismos.
- Los envases de vidrio serán entregados por la empresa CRIDESA dedicada a la fabricación de envases y artículos de vidrio y cristalería. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Las etiquetas autoadhesivas para el producto serán comprados a la empresa Engoma Adhesivos CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito.
- Los cartones necesarios para el embalaje de los productos serán comprados a la empresa Cartonera Pichincha igualmente ubicada en la ciudad de Quito.

4.6.2. Operaciones

Iniciales:

- El palmito será transportado hasta las instalaciones de la empresa y se lo entregará a la persona encargada de su recepción, quien tendrá que revisar su buen estado. Mientras tanto, el resto de materia prima se la comprará directamente en el mercado mayorista del sur, comprobando la calidad de la misma.
- El momento de la recepción de la materia prima, la persona encargada deberá verificar que la cantidad entregada sea la misma que se pidió.
- Debido a que el palmito entregado por el proveedor contiene todavía una parte de corteza, ésta se la debe retirar para su posterior proceso.
- Se debe lavar toda la materia prima necesaria para la elaboración de ceviche de palmito en conserva para así eliminar todas las impurezas.
- Exprimir los limones y las naranjas por medio de un extractor de jugos industrial.
- La materia prima como la cebolla, el cilantro y el palmito deberá ser picada a través de un procesador de alimentos industrial para su posterior mezcla.
- Se mezclará toda la materia prima.
- Debido a pruebas realizadas al producto, se determinó que la mejor manera para alargar la vida del mismo y eliminar todo tipo de bacteria perjudicial para la salud humana es la pasteurización. Por esta razón, se requerirá de una pasteurizadora multifuncional que a la vez se pueda

acoplar a los productos que planea introducir la empresa en el tercer año.

- Se controlará el PH del ceviche de palmito, el mismo que no tendrá que sobrepasar el nivel máximo permitido de 3,5⁵⁷. El PH se medirá con tirillas.
- ✓ ***Para la ejecución de los procesos antes mencionados se requerirá de las cuatro personas del área productiva.***

Intermedias:

- Se colocarán los envases de vidrio en las mesas de acero inoxidable.
- Se lavarán y se desinfectarán los envases de vidrio en los cuales se va a colocar el producto.
- Se procederá a llenar los envases ya desinfectados y lavados con el ceviche de palmito.
- Se sellará el producto envasado con tapas “easy open” para luego colocar la banda de seguridad por medio de una pistola de calor.
- Se procederá a etiquetar los envases con el logotipo del producto y la empresa y con su respectivo contenido nutricional.
- Luego se enviarán con mucho cuidado los productos al área de embalaje.

⁵⁷ Información obtenida de la entrevista realizada a la Ingeniera de alimentos Jenny Ruales.

- ✓ ***Para los procesos intermedios mencionados se requerirá de las cuatro personas del área productiva.***

Finales:

- Finalmente, dos personas serán las encargadas de embalar los productos ya terminados para su posterior envío.

Se realizará un estricto control de cada uno de los procesos que deban llevarse a cabo para la elaboración del ceviche de palmito. Cada uno de los trabajadores deberá ser el encargado de reportar su respectiva actividad y de cumplir con los parámetros establecidos en la empresa. Además, el gerente de producción se encargará de controlar que las actividades se realicen con normalidad y de que se cumplan los objetivos establecidos.

4.6.3. Logística de Salida y Distribución

Salida:

- Los productos terminados y embalados se transportarán desde la planta productora hasta las bodegas de los principales supermercados de la ciudad de Quito como: Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María, quienes distribuirán los productos hasta el consumidor final.

Transporte:

- Los productos serán transportados en el vehículo propio de la empresa.

Las personas que trabajan en las bodegas de los supermercados se encargarán de controlar que se esté enviando la cantidad de producto requerida; por lo que ellos mismos serán quienes informen a la empresa sobre cualquier tipo de problema.

4.6.4. Marketing y Ventas

- Se invertirá el 10% de las utilidades anuales, además de destinar parte del presupuesto mensual a la publicidad que se realizará en revistas como: Familia y Domingo, las mismas que vienen incluidas en los diarios del día domingo.
- Se realizarán degustaciones en los supermercados de Santa María y Mi Comisariato y en los centros comerciales en donde se ubiquen los diferentes Supermaxi y Megamaxi. Esto permitirá que los consumidores conozcan el producto y prueben su excelente sabor.

4.6.5. Servicio al Cliente

Transporte y Comunicación:

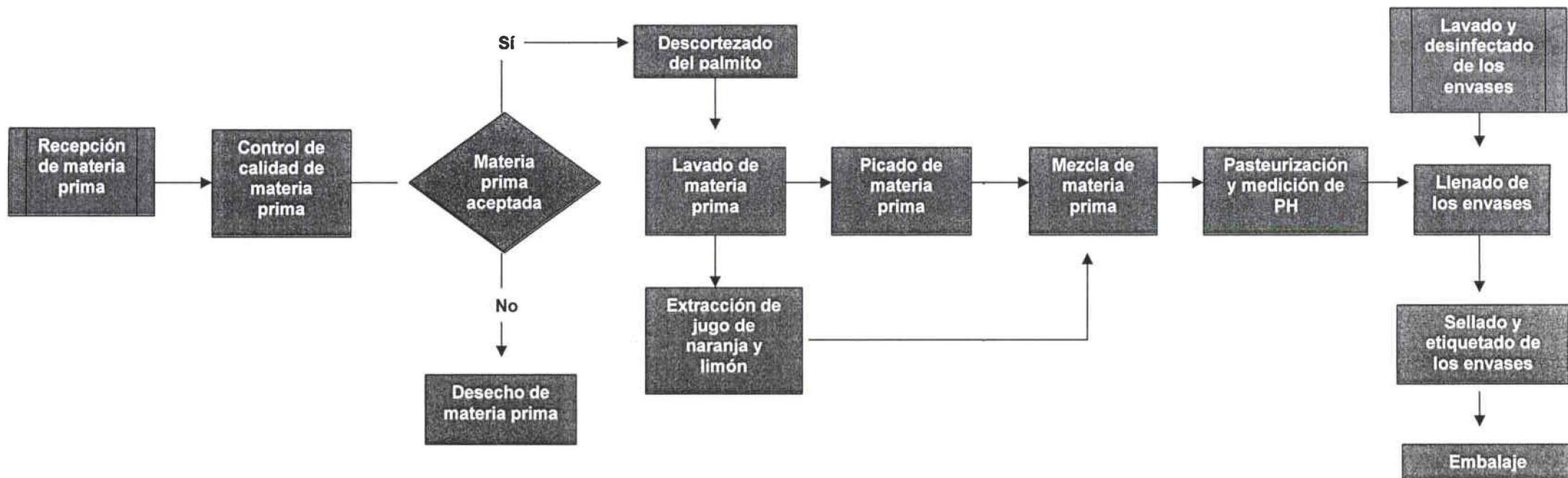
- La distribución del producto a las bodegas principales de los supermercados se lo hará de manera personalizada para mantener estrechas relaciones con los distribuidores y constatar que la entrega se desarrolle en completo orden.

- Igualmente se pondrá a disposición de los distribuidores el número telefónico de la empresa para cualquier reclamo, comentario o sugerencia.
- En las etiquetas de los envases del producto se incluirá una línea gratuita 1800 en la cual los consumidores podrán realizar cualquier tipo de reclamo, sugerencia o comentario. Esto ayudará a mejorar la imagen de la empresa e incentivará al personal a ser proactivo ante cualquier problema para así satisfacer las preferencias, necesidades y gustos de los clientes.

4.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

El siguiente flujograma representa mediante símbolos todos los pasos y procedimientos que se requerirán para la elaboración del ceviche de palmito en conserva.

Gráfico 4.2.
Flujograma del Proceso Productivo del Ceviche de Palmito en Conserva



Fuente: Autoras
Elaborado por: Autoras

4.9. ESCALA ESTRATÉGICA

4.9.1. Objetivo Estratégico

Posicionar los productos ofrecidos por PRODEPALM como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir dentro del Distrito Metropolitano de Quito. De esta manera, la empresa podrá lograr su visión y objetivos establecidos.

4.9.2. Meta 5 (año 2013)

Posicionar los productos de la empresa PRODEPALM para que éstos sean reconocidos y consumidos en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.9.2.1. Capacidades Necesarias

- Incrementar el número de líneas telefónicas de servicio al cliente y mantener la política de negociar de manera personalizada con distribuidores y proveedores para establecer buenas relaciones y retroalimentación con los mismos.
- Incrementar y mejorar la publicidad y promoción de los diferentes productos que se comercialicen, para así llegar a un mayor número de consumidores y mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.

4.9.2.2. Medidas Necesarias

- Analizar la posibilidad de contar con nuevos socios para establecer alianzas debido a que el objetivo de la empresa es ampliar sus operaciones y brindar una mayor gama de productos.
- Destinar una parte del presupuesto y de las utilidades de la empresa para incrementar el posicionamiento de los productos en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Mejorar cada año la comunicación con los distribuidores y clientes finales para mantener la buena imagen de la empresa.

4.9.3. Meta 4 (año 2012)

Obtener una mayor participación de mercado con una marca reconocida.

4.9.3.1. Capacidades Necesarias

- Destinar parte del presupuesto y reinvertir parte de las utilidades del año anterior en el área de marketing y ventas. Esto permitirá a la empresa entrar a competir con las marcas de alimentos listos para consumir ya posicionadas.
- Obtener mejores beneficios de los acuerdos con los distribuidores y proveedores en lo que respecta a formas de pago, cantidades entregadas, créditos, fechas de pago, precios, etc.

4.9.3.2. Medidas Necesarias

- Realizar publicidad y promociones mediante revistas, volantes y degustaciones.
- Establecer cláusulas en los contratos con proveedores y distribuidores de manera que éstas sean más beneficiosas para la empresa.
- Crear campañas publicitarias que posicionen aún más la marca en la mente de los consumidores y que a la vez, incentiven el consumo de los productos nuevos.

4.9.4. Meta 3 (año 2011)

Incrementar los niveles de venta con la introducción de los nuevos productos listos para consumir elaborados a base de palmito.

- **Se elaborarán alimentos listos para consumir a base de palmito debido a que la investigación de mercados demostró que el palmito es un vegetal muy apetecido y del gusto de una gran mayoría del segmento objetivo.**

4.9.4.1. Capacidades Necesarias

- Adquirir un mayor número de maquinaria para cubrir el aumento en los niveles de producción.
- Contratar un mayor número de personas a las cuales se las capacitará y motivará al ser ésta una política de PRODEPALM.

- Incrementar los niveles de producción debido a la diversificación de los productos y al mayor número de trabajadores.
- Buscar permanentemente materia prima de calidad para mantener la imagen y el buen sabor de los productos ofrecidos.

4.9.4.2. Medidas Necesarias

- Destinar parte de los ingresos de la empresa para el incremento de la producción.
- Aumentar el presupuesto destinado al área de producción debido al incremento en los niveles de producción.
- Realizar acuerdos con un mayor número de proveedores debido a los mayores volúmenes de materia prima requeridos.
- Incrementar las campañas de publicidad y promoción para la introducción de los nuevos productos al mercado.

4.9.5. Meta 2 (año 2010)

Aumentar las ventas del ceviche de palmito en conserva e iniciar el proceso previo a la diversificación de productos.

4.9.5.1. Capacidades Necesarias

- Contar con una persona especializada en investigación y desarrollo con la finalidad de determinar las características y mejoras que tendrán los productos a introducirse en el mercado en el año 2011.
- Mantener, mejorar e incrementar las campañas de publicidad y promoción para el producto.

- Realizar las pruebas correspondientes para determinar el potencial y la aceptación que tendrán los nuevos productos a comercializarse.

4.9.5.2. Medidas Necesarias

- Desarrollar una investigación de mercados para determinar los gustos y preferencias del segmento objetivo con respecto a los nuevos productos a introducirse.
- Incrementar los niveles de producción y ventas del ceviche de palmito en conserva.
- Incrementar las campañas de publicidad y promoción, sobre todo las degustaciones del producto.
- Reinvertir las utilidades del año anterior de la empresa para destinarlas a las áreas de marketing y producción.
- Motivar al personal de la empresa para que así su trabajo sea más productivo y se comprometan en el cumplimiento de los objetivos y metas de PRODEPALM.

4.9.6. Meta 1 (año 2009)

Iniciar operaciones y la comercialización de ceviche de palmito en conserva en los principales supermercados del Distrito Metropolitano de Quito.

4.9.6.1. Capacidades Necesarias

- Adquirir la maquinaria, materia prima e insumos necesarios para la elaboración de ceviche de palmito en conserva.
- Cumplir con los requisitos obligatorios tanto legales como operativos para iniciar la empresa.
- Contratar, capacitar y motivar al personal para fomentar su compromiso con los objetivos y metas de la empresa.
- Realizar campañas de publicidad y promoción para el ceviche de palmito en conserva a través de revistas, volantes y degustaciones en los supermercados donde se distribuirá el producto.
- Utilizar un sistema de inventario FIFO (First In, First Out) donde toda la materia prima que ingresa inicialmente será procesada de inmediato. De esta manera, se evitará cualquier tipo de descomposición de la materia prima y se reducirán desperdicios.

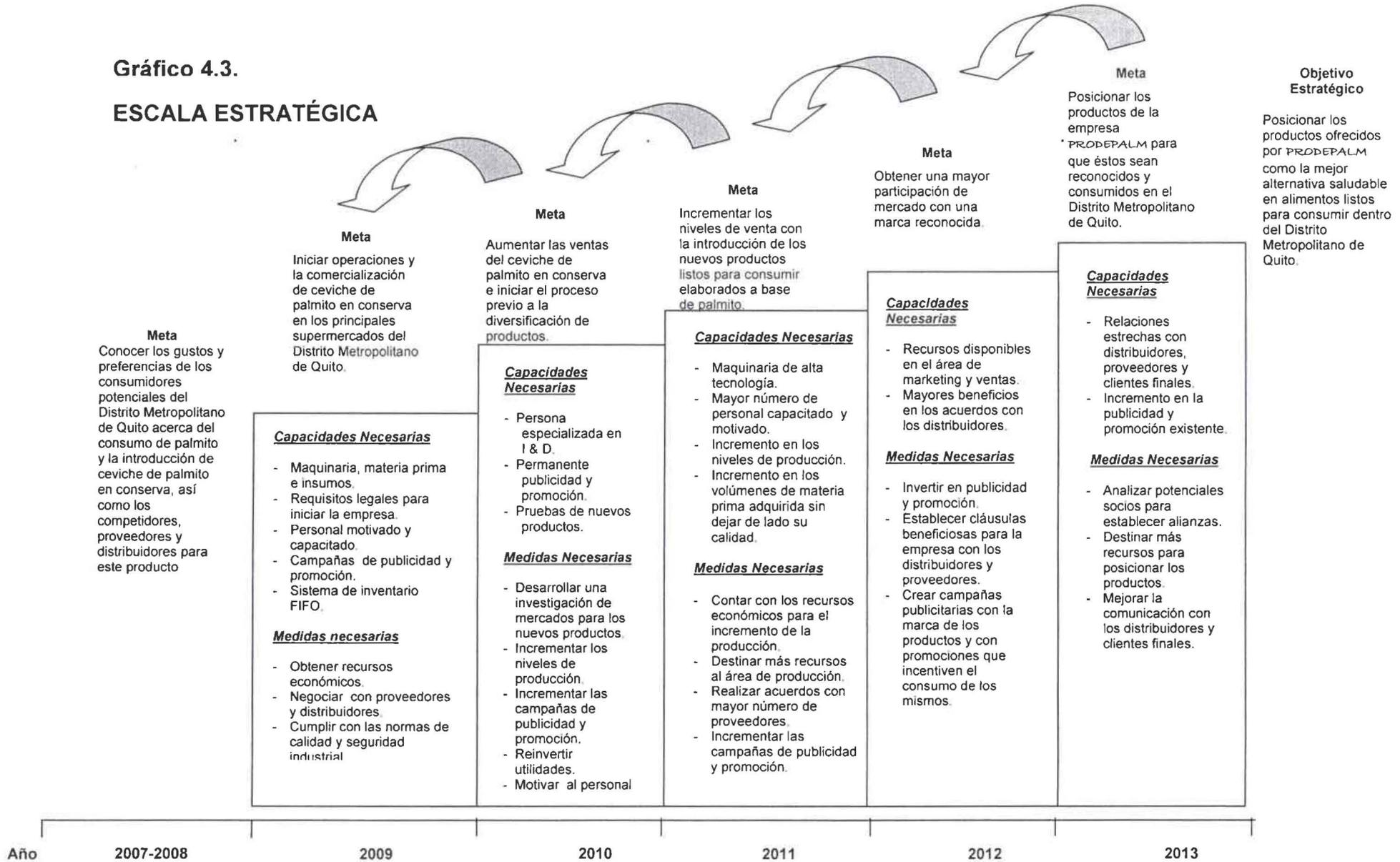
4.9.6.2. Medidas necesarias

- Obtener el capital necesario para iniciar operaciones y adecuar las instalaciones para la empresa.
- Establecer acuerdos con los proveedores de materia prima con respecto a precios. De igual manera, se contactará con los diferentes distribuidores para determinar las condiciones de venta del producto dentro de sus establecimientos.
- Cumplir con las normas de calidad y seguridad industrial establecidas por los organismos de control.

4.9.7. Meta 0 (año 2007-2008)

Conocer los gustos y preferencias de los consumidores potenciales del Distrito Metropolitano de Quito acerca del consumo de palmito y la introducción de ceviché de palmito en conserva, así como los competidores, proveedores y distribuidores para este producto. Esto se logrará a través de la elaboración y desarrollo del plan de negocios para la implementación de la empresa.

Gráfico 4.3.
ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: MARKIDES, Constantinos, "En la estrategia está el éxito", Grupo Editorial Norma, Colombia, 2002, p. 142.
Elaborado por: Autoras

4.10. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.10.1. Cultura

- La cultura de PRODEPALM permitirá mantener colaboradores comprometidos con la empresa gracias a las reuniones que se llevarán a cabo donde se darán a conocer los objetivos y metas propuestos. De igual manera, se realizarán charlas de motivación trimestrales las mismas que ayudarán al personal en su desarrollo personal y profesional.
- La cultura se caracterizará por tomar en cuenta a todos sus colaboradores en la búsqueda de soluciones. Para esto se realizarán reuniones mensuales en donde se traten temas de relevancia y se tomen las decisiones correspondientes.
- PRODEPALM contará con una jerarquía horizontal para que todos los colaboradores tomen responsabilidad por las acciones emprendidas dentro de su área de trabajo. De esta manera, se podrán alcanzar las metas y objetivos ya que la empresa tiene como valor y considera indispensable el trabajo en equipo.

4.10.2. Estructura

- Debido a que el objetivo de PRODEPALM es ampliar su gama de productos, la empresa contará con un grupo colaborador y unido en el desarrollo de proyectos de investigación e introducción de nuevos productos.
- Los directivos de la empresa mantendrán permanente comunicación con su personal gracias a las reuniones mensuales que se realizarán y al contacto

diario con los encargados de las diferentes áreas y sus colaboradores. La persona encargada de cada área deberá informar las actividades realizadas y los gastos incurridos. Además, deberá informar el avance logrado en el cumplimiento de objetivos.

- Dentro de cada área la jerarquía se mantendrá horizontal.
- Las reuniones mensuales de la empresa permitirán intercambiar información y conocimiento de las diferentes áreas para beneficio de todo el personal y el logro de las metas establecidas.

4.10.3. Incentivos

- PRODEPALM emprenderá charlas de motivación trimestrales para sus colaboradores. Para esto se contará con personas especializadas en el tema a tratarse. Esto permitirá a los colaboradores sentirse más comprometidos con la empresa.
- Una de las políticas de la empresa es pagar puntualmente sueldos y bonificaciones obligatorias. Así como se incluirá al sueldo mensual recompensas a la productividad y puntualidad de los colaboradores. Esto hará que el personal cumpla con sus obligaciones y trabaje de manera más eficiente.
- Además, se ofrecerán cursos de capacitación semestrales para el desarrollo profesional de todos los integrantes de la empresa.

4.10.4. Personal

- PRODEPALM contará con personas capacitadas y orgullosas de su empresa gracias a su cultura e incentivos.
- Al momento de contratar personal, la empresa buscará personas emprendedoras y proactivas.
- Debido a que la empresa utilizará un estilo de administración democrático, se tomarán en cuenta las opiniones de todos los colaboradores para la toma de decisiones. Es por esto que se realizarán reuniones mensuales con la participación de todo el personal.
- Para fomentar la comunicación y la confianza entre directivos y demás colaboradores, se realizarán reuniones informales donde se puedan estrechar relaciones y formar lazos de amistad.

Gráfico 4.4.



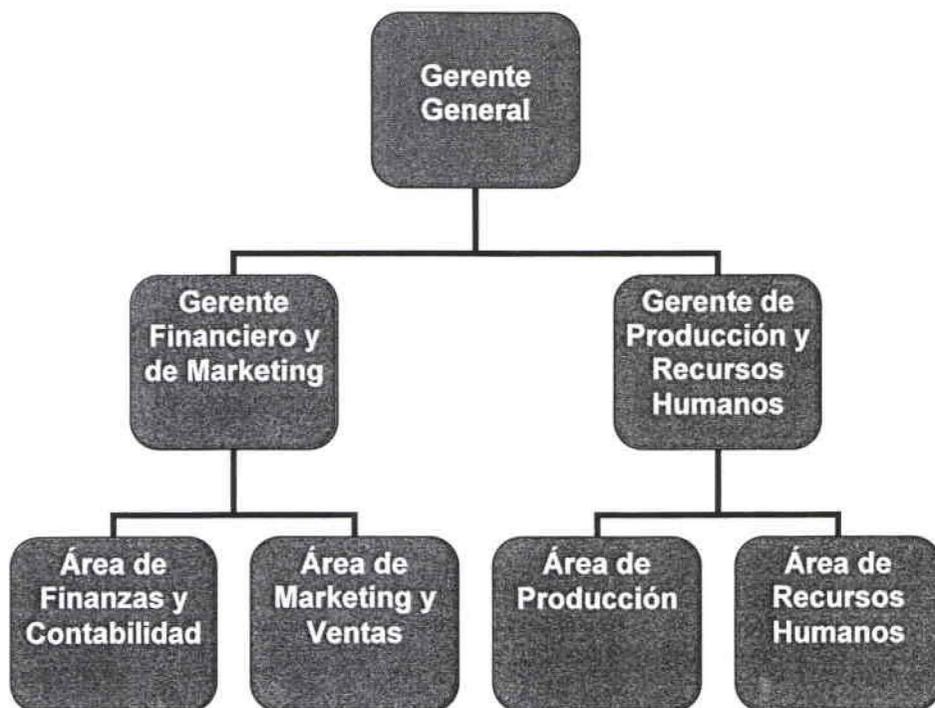
Fuente: MARKIDES, Constantinos, "En la estrategia está el éxito", Grupo Editorial Norma, Colombia, 2002, p. 164 y 165.
 Elaborado por: Autoras

4.11. ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama permite representar de manera gráfica la estructura organizativa de PRODEPALM, la misma que es vertical. Éste muestra las estructuras departamentales o unidades de la misma y las personas que la dirigen.⁵⁸

Gráfico 4.5.

Organigrama de PRODEPALM



Fuente: Autoras
Elaborado por: Autoras

⁵⁸ BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001, p. 296.

PRODEPALM contará con un gerente general que estará encargado de controlar que todas las áreas cumplan con los objetivos planteados y que la empresa funcione correctamente. De igual manera, las cuatro áreas que conforman la empresa serán administradas por dos gerentes encargados de informar constantemente acerca de las actividades realizadas en sus respectivas áreas. A pesar de que la empresa contará con una estructura organizativa vertical, la comunicación será primordial entre todas las unidades de la misma.

4.12. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El siguiente análisis permitirá identificar los factores que la empresa deberá mejorar o mantener. Así como también, ayudará en la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias necesarias para el éxito del negocio.

4.12.1. Análisis FODA

El análisis FODA permitirá conocer la situación de la empresa y de esta manera obtener una base sobre la cual se tomarán las decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

Tabla 4.5.

F.O.D.A.

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Administración	Directivos emprendedores y comprometidos con los objetivos y metas de la empresa.	Limitaciones en la toma de decisiones debido a que PRODEPALM comenzará como una empresa pequeña.
Recursos Humanos	No se requiere contratar personal capacitado para el área productiva. Colaboradores capacitados, motivados y productivos. La rotación de personal será baja.	Por iniciar como una empresa pequeña, no se podrá incrementar sueldos constantemente.
Producción	Proveedores que ofrecen productos de calidad. Procesos de producción simples. Estrictos controles de calidad y manejo de residuos.	Algunos de los procesos de producción serán manuales. Los niveles de producción serán menores al de los competidores grandes.
Marketing y Ventas	Ofrecer un producto que tendrá buena aceptación debido a sus beneficios y su enfoque en la calidad. Adecuados canales de distribución.	Poco conocimiento acerca de los gustos y preferencias de los consumidores a nivel nacional. Las características del producto al igual que su precio limitarían la introducción del mismo a mercados masivos.
Finanzas y Contabilidad	Crecimiento de los ingresos de la empresa debido al incremento en los niveles de ventas y reducción de costos.	Recursos limitados en comparación con la competencia.
Investigación y Desarrollo	Trabajo continuo en la búsqueda de mejoras al producto y el desarrollo de nuevos productos.	Recursos físicos y monetarios limitados.
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Consumidores/Sociedad	Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de un precio relativamente alto. Tendencia actual por adquirir alimentos listos para consumir. El mercado de alimentos listos para consumir ha crecido rápidamente en los últimos años.	Alto poder de negociación de los consumidores.
Competidores	Los competidores no se especializan en productos hechos a base de palmito por lo que existe en el mercado solamente un competidor directo para el producto.	Gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado. Los competidores estarían en posibilidades de imitar los productos de la empresa.
Tecnológicos	El avance tecnológico permite a las pequeñas empresas aumentar su productividad y reducir costos.	La maquinaria tiene altos costos y es difícil conseguirla dentro del país.
Económicos	Mayores oportunidades en la obtención de créditos y préstamos para la creación de empresas. Mayor número de organismos de apoyo en la creación de nuevas empresas. Sobreoferta en el mercado laboral.	Pago de altas tasas de interés por préstamos obtenidos.

Legales/reglamentarios	Las normas de calidad e higiene exigidas por los organismos de control limitan el acceso al mercado a un gran número de competidores.	Varios productores de alimentos listos para consumir poseen certificaciones de calidad y servicio al cliente.
-------------------------------	---	---

Fuente: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", 7ma edición, McGraw-Hill, 2004, p. 67.

Elaborado por: Autoras

4.12.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz EFE permitirá resumir y evaluar la información social, cultural, económica, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva; para así determinar cómo afectan o benefician dichos factores a la empresa⁵⁹. Esta matriz es muy importante ya que permite tener una evaluación precisa y profunda del ambiente que rodea a la empresa⁶⁰.

Tabla 4.6.

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Tendencia actual por adquirir alimentos listos para consumir.	0.20	4	0.80
2. Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de un precio relativamente alto.	0.05	3	0.15
3. El mercado de alimentos listos para consumir ha crecido rápidamente en los últimos años.	0.10	3	0.30
4. Los competidores no se especializan en productos hechos a base de palmito por lo que existe en el mercado solamente un competidor directo para el producto.	0.10	4	0.40
5. El avance tecnológico permite a las pequeñas empresas aumentar su productividad y reducir costos.	0.10	3	0.30

⁵⁹ DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, p. 110,111.

⁶⁰ BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001, p. 139.

Amenazas			
1. Las características del producto al igual que su precio limitarían la introducción del mismo a mercados masivos.	0.10	2	0.20
2. Gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado.	0.10	2	0.20
3. Los competidores estarían en posibilidades de imitar los productos de la empresa.	0.15	2	0.30
4. La maquinaria tiene altos costos y es difícil conseguirla dentro del país.	0.05	3	0.15
5. Varios productores de alimentos listos para consumir poseen certificaciones de calidad y servicio al cliente.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.90

Fuente: DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, p. 110.

Elaborado por: Autoras

Valor ponderado promedio: 2.5

Valor ponderado total máximo para una empresa: 4

Del valor ponderado total obtenido de la matriz EFE se puede concluir que la empresa responderá de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del sector; es decir, que las estrategias propuestas aprovechan las oportunidades existentes y reducen los efectos que traerían consigo las amenazas.

4.12.3. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

La matriz EFI permitirá determinar y evaluar los factores internos que deberán mejorarse y los que deberán mantenerse dentro de la empresa. Esta matriz brinda la información necesaria para tomar decisiones estratégicas en base a las capacidades y recursos de PRODEPALM⁶¹.

⁶¹ BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001, p. 141.

Tabla 4.7.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
1. Colaboradores capacitados, motivados y productivos. La rotación de personal será baja.	0.10	4	0.40
2. Proveedores que ofrecen productos de calidad.	0.10	4	0.40
3. Procesos de producción simples.	0.05	4	0.20
4. Estrictos controles de calidad y manejo de residuos.	0.15	3	0.45
5. Adecuados canales de distribución.	0.05	3	0.15
6. Trabajo continuo en la búsqueda de mejoras al producto y el desarrollo de nuevos productos.	0.15	4	0.60
Debilidades			
1. Limitaciones en la toma de decisiones debido a que PRODEPALM comenzará como una empresa pequeña.	0.05	1	0.05
2. Algunos de los procesos de producción serán manuales.	0.05	2	0.10
3. Los niveles de producción serán menores al de los competidores grandes.	0.05	2	0.10
4. Poco conocimiento acerca de los gustos y preferencias de los consumidores a nivel nacional.	0.05	2	0.10
5. Recursos limitados en comparación con la competencia.	0.15	1	0.15
6. Recursos físicos y monetarios limitados.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: La matriz de evaluación de los factores internos, 16 de julio 2006,
<<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>>

Elaborado por: Autoras

Valor ponderado promedio: 2.5

Valor ponderado total máximo para una empresa: 4

Del valor ponderado total obtenido de la matriz EFI se puede concluir que la empresa tendrá una posición interna medianamente fuerte; sin embargo, deberá enfocarse más en mejorar sus debilidades y transformarlas en fortalezas.

4.12.4. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta importante dentro de la planeación estratégica. Ésta proporciona la información necesaria para formular estrategias que busquen utilizar las fortalezas de la empresa a fin de aprovechar las oportunidades, contraatacar las amenazas y aliviar las debilidades internas. De igual manera, esto permitirá tomar las respectivas acciones correctivas.

**Tabla 4.8.
Matriz FODA**

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos emprendedores y comprometidos con los objetivos y metas de la empresa. 2. No se requiere contratar personal capacitado para el área productiva. 3. Colaboradores motivados y productivos. La rotación de personal será baja. 4. Proveedores que ofrecen productos de calidad. 5. Procesos de producción simples con estrictos controles de calidad y manejo de residuos. 6. Producto que tendrá buena aceptación debido a sus beneficios y su enfoque en la calidad. 7. Adecuados canales de distribución. 8. Crecimiento de los ingresos de la empresa debido al incremento en los niveles de ventas y reducción de costos. 9. Trabajo continuo en la búsqueda de mejoras al producto y el desarrollo de nuevos productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones en la toma de decisiones debido a que PRODEPALM comenzará como una empresa pequeña. 2. Por iniciar como una empresa pequeña, no se podrá incrementar sueldos constantemente. 3. Algunos de los procesos de producción serán manuales. 4. Los niveles de producción serán menores al de los competidores grandes. 5. Poco conocimiento acerca de los gustos y preferencias de los consumidores a nivel nacional. 6. Recursos físicos y monetarios limitados en comparación con la competencia. 7. Las características del producto al igual que su precio limitarían la introducción del mismo a mercados masivos.

OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de un precio relativamente alto. 2. Tendencia actual por adquirir alimentos listos para consumir. 3. El mercado de alimentos listos para consumir ha crecido rápidamente en los últimos años. 4. Los competidores no se especializan en productos hechos a base de palmito por lo que existe en el mercado solamente un competidor directo para el producto. 5. El avance tecnológico permite a las pequeñas empresas aumentar su productividad y reducir costos. 6. Mayores oportunidades en la obtención de créditos y préstamos para la creación de empresas. 7. Mayor número de organismos de apoyo en la creación de nuevas empresas. 8. Las normas de calidad e higiene exigidas por los organismos de control limitan el acceso al mercado a un gran número de competidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir maquinaria que permita reducir costos y manejar adecuadamente los recursos. (F5,O5) 2. Invertir en investigación y desarrollo para aprovechar las actuales tendencias alimenticias. (F9,O2) 3. Desarrollar productos de calidad gracias a una permanente investigación y desarrollo. (F9,O1) 4. Controlar estrictamente la calidad en cada proceso de producción y así cumplir con todas las normas de calidad e higiene. (F6,O8) 5. Aprovechar el crecimiento del mercado de alimentos y bebidas al ingresar con un producto que se ajusta a las necesidades actuales y a las nuevas tendencias alimenticias. (F8,O1,O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las oportunidades para la creación de PYMES y reducir las limitaciones de la empresa a través de créditos convenientes. (D6,O6,O7) 2. Centrarse en nichos de mercado, en este caso la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito. (D7, O1) 3. Ingresar al mercado con un producto diferente al de la competencia para crear en los consumidores un hábito de consumo con respecto al palmito y así poder superar la limitación de recursos con respecto a la competencia (D6, O4)
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto poder de negociación de los consumidores. 2. Gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado. 3. Los competidores estarían en posibilidades de imitar los productos de la empresa. 4. La maquinaria tiene altos costos y es difícil conseguirla dentro del país. 5. Pago de altas tasas de interés por préstamos obtenidos. 6. Varios productores de alimentos listos para consumir poseen certificaciones de calidad y servicio al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar la calidad de los productos desde la recepción de materia prima hasta su distribución. (F4, F5, A1, A2) 2. Recalcar en la publicidad de los productos los beneficios que éstos brindan y su enfoque en la calidad. (F6, A2) 3. Diversificación de los productos (F9, A3) 4. Establecer procesos de producción simples de manera que no se requiera maquinaria para todas las actividades necesarias en la elaboración del producto. (F5, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocarse en el mercado quiteño para evitar incurrir en gastos mayores que conlleva el comercializar productos a nivel nacional.(D5, D6, A5) 2. Definir un proceso productivo en donde varias actividades sean realizadas manualmente, lo que ahorrará comprar gran número de maquinaria de alto costo. (D3, A4)

Fuente: DAVID, Fred R., "Conceptos de Administración Estratégica", Pearson Prentice Hall, novena edición, 2003, p. 200-203.

Elaborado por: Autoras

4.12.5. Análisis Final

El análisis estratégico desarrollado muestra que PRODEPALM ha planteado estrategias que ayudan a enfrentar y reducir el efecto que tendrán las amenazas de la industria y de aprovechar las oportunidades del mercado; sobre todo, al tener como objetivo la diversificación de productos y la adquisición de maquinaria que se acople a la producción de los mismos en el futuro. Además, este análisis permite que se conozca a profundidad la industria y su vez la empresa para poder tomar las acciones correctivas adecuadas.

**C
A
P
Í
T
U
L
O
5**

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING PARA "PRODEPALM"

El siguiente plan de marketing se realizará con el propósito de determinar las estrategias que deberán llevarse a cabo en cuanto al producto, precio, plaza, y promoción para la introducción del ceviche de palmito en conserva al mercado. Esto permitirá posicionar el producto en la mente de los consumidores.

5.1. ANTECEDENTES

5.1.1. Situación

Este es un plan de Marketing para el lanzamiento de ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir dirigido a la población de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

Existen varias oportunidades para el negocio como el encontrarse en un sector que ha tenido un crecimiento del 23,43% desde el año 2001 hasta el año 2005⁶². Además, las familias ecuatorianas destinan el 24% del gasto de consumo a la compra de alimentos y bebidas.

Otra oportunidad es la accesibilidad para proveerse de materia prima debido al gran número de proveedores existentes en el mercado. En el caso del palmito, existen varias plantaciones en las regiones de la costa y el oriente ecuatoriano. Sin embargo, PRODEPALM adquirirá el palmito de San Miguel de los Bancos

⁶² CARVAJAL, Francisco, Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador, 2007.

por ser una de las zonas más reconocidas en el país por la excelente calidad de este vegetal. Esta zona cuenta con aproximadamente el 66% del total de las 15.300 hectáreas cultivadas actualmente en el Ecuador. Además, las buenas condiciones climáticas del lugar así como su nubosidad permiten cosechar palmito durante todo el año.

De igual manera, en la actualidad se puede encontrar una gran variedad de marcas y productos listos para consumir en el mercado, lo que muestra que este tipo de alimentos cada día van tomando mayor importancia en la industria de conservas.

De la investigación de mercados realizada se pudo determinar que el ceviche de palmito estará orientado a satisfacer las actuales necesidades de los consumidores potenciales las mismas que son ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar su salud. Además, se determinó que los potenciales consumidores no son sensibles al precio lo cual es una ventaja ya que generalmente los alimentos listos para consumir tienen un precio relativamente alto. Sin embargo, consideran importante la calidad y el sabor de los productos. Es por estas razones que el 83% de las personas encuestadas estarán dispuestas a consumir el ceviche de palmito en conserva que la empresa elaborará.

Asimismo, el producto a introducirse cuenta con un solo competidor directo relativamente nuevo en el mercado que es la marca Costa Maderos, siendo

esto una ventaja ya que esta marca no está posicionada aún en la mente de los consumidores.

5.1.2. Objetivos

5.1.2.1. Objetivo General

Dar a conocer al mercado objetivo el primer producto que introducirá la empresa "PRODEPALM", el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir e incentivar su compra.

Para esto se crearán estrategias en cuanto al producto, precio, plaza, y promoción permitiendo así enfocar las características y beneficios que brinda el producto y lograr la aceptación del mismo por parte de los jóvenes y adultos que consumen alimentos saludables listos para consumir.

5.1.2.2. Objetivos Específicos

- Obtener en el primer año de funcionamiento una participación en unidades del 3,5% del mercado objetivo, conformado por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que consumen palmito. Esto representa 110.713 unidades. (Ver Anexo D.5.)
- Incrementar las ventas del ceviche de palmito en conserva a partir del primer año de funcionamiento en un 5% anual con respecto a las ventas del año anterior, en un escenario esperado.

- Posicionar al ceviche de palmito en conserva en la mente de los consumidores como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir.
- Alcanzar un porcentaje de retención de clientes no menor al 90% desde el primer año de funcionamiento.
- Obtener una utilidad neta no menor al 12% sobre el total de las ventas brutas anuales de ceviche de palmito en conserva a partir del primer año.

5.2. MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1. Mercado

5.2.1.1. Historia

Dentro del sector de alimentos y bebidas, los insumos procesados son los que mayor crecimiento han logrado gracias a su industrialización. En esta categoría se puede incluir a los alimentos listos para consumir, los mismos que están empezando a formar parte de la cultura alimentaria de los ecuatorianos. Esto se ha dado gracias a los recursos agrarios del país que permiten elaborar productos con valor agregado y con potencial de exportación⁶³.

Además, se ha podido observar que durante los últimos años el mercado de alimentos listos para consumir ha ido tomando mayor importancia y abarcando mayor parte del mercado. Cada día, se puede observar una mayor variedad de este tipo de productos desde menestras hasta estofados de res. Esto

⁶³ "Los 15 empresarios y empresas más respetados y respetadas del Ecuador", Edición Especial Revista Líderes, septiembre 2007, p. 8.

demuestra que los alimentos listos para consumir tienen una buena aceptación por parte de los consumidores.

Por medio de la investigación de mercados se pudo determinar la acogida y aceptación de los alimentos listos para consumir ya que el 97,25% de las 400 personas encuestadas han consumido este tipo de alimentos. Adicionalmente, se pudo conocer que la marca de alimentos listos para consumir que se consume con más frecuencia por parte del segmento objetivo es Facundo con el 42,93%.

Cabe recalcar que para la mayoría de personas encuestadas, las conservas también forman parte de los alimentos listos para consumir. La elaboración de conservas es una de las numerosas actividades agroindustriales que han ido tomando gran importancia en la economía del país y la industria. Además, esta actividad ha sido reconocida por ser generadora de fuentes de empleo debido a su estrecha relación con todas las actividades de producción, transporte y comercialización incluidas en la cadena de valor de la misma⁶⁴.

Una de las actividades más importantes dentro de la elaboración de conservas, es la producción de palmito. La producción de palmito en el Ecuador se inició en Borbón en la provincia de Esmeraldas en el año de 1984 por el italiano Maurizio Acquaviva, quien fundó la primera empresa procesadora de palmito y se convirtió también en el primer exportador de este vegetal. Luego SIPIA

⁶⁴ Hacer referencia al capítulo 2 del presente plan de negocios.

(Servicio Integral para la Industria Alimenticia) se dedicó también a esta actividad. A partir de 1987, se inicia el cultivo de palmito en el Ecuador por parte de los señores Matías Tapernaux y Wladimir Torres en la finca "Vía Láctea" km. 42, vía Santo Domingo-Esmeraldas⁶⁵. Sin embargo, es solamente a partir de 2001 que el Ecuador se convierte en el principal exportador mundial del palmito ya que cubre cerca del 49% de la demanda global.

Esta actividad constituye una importante fuente de empleo en las zonas rurales de Esmeraldas, Pichincha, Manabí, Morona Santiago, Pastaza, Napo y Sucumbíos, zonas propicias para el cultivo de palmito⁶⁶.

5.2.1.2. Segmentación

El mercado previsto para el ceviche de palmito en conserva consiste en hogares de clase media, media-alta y alta donde los ingresos tienden a ser mayores de 5.400 dólares anuales⁶⁷. Estos hogares están conformados por consumidores que buscan comodidad y ahorro de tiempo al adquirir alimentos listos para consumir. Además, este segmento no se guía por el precio al momento de adquirir este tipo de productos, sino que más bien considera importante la calidad, sabor y el aporte nutricional de los mismos.

⁶⁵ VÁSCONEZ ROSALES, Ana Margarita, Tesis PUCE "La Agroindustria del Palmito en la Economía Ecuatoriana", Quito, 1997.

⁶⁷ PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", Enero 2004, p. 5.

A continuación se detallan las diferentes categorías de segmentación del mercado al cual estará dirigido el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir.

Tabla 5.1.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Perfil Geográfico	
País:	Ecuador
Ciudad:	Distrito Metropolitano de Quito
Densidad:	Urbana
Perfil Personal⁶⁸	
Edad:	De 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55+
Género:	Femenino, Masculino
Ocupación:	Estudiantes, amas de casa, empleados privados, empleados públicos y trabajadores por cuenta propia.
Condición económica:	Clase alta: Personas con muy buena posición, todo lujo. Clase media: Personas con posición segura, buena situación, algunas indicaciones de lujo y satisface todas las necesidades básicas. Y personas que satisfacen la mayoría de sus necesidades básicas.
Educación:	Educación secundaria, bachillerato, universidad, postgrado.
Perfil Social⁶⁹	
Clase social:	Media, media-alta, alta
Ingresos:	Hogares con ingresos mayores a \$450 mensuales.
# de personas por hogar:	4
Perfil Psicológico⁷⁰	
Motivaciones de compra:	Calidad, ahorro de tiempo, comodidad, rapidez, salud.
Actitudes de compra:	No se guía por el precio, sino por la calidad y sabor de los productos.

Fuente: KOTLER, ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", Ed. Prentice Hall, 6ta. edición, 2003, p. 243.

Elaborado por: Autoras

⁶⁸ MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), "Consideraciones para la Clasificación del Nivel Socioeconómico".

⁶⁹ PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", Enero 2004, p. 5.

⁷⁰ Información obtenida de la investigación de mercados realizada en el capítulo 3 del presente plan de negocios.

5.2.1.3. Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del mercado potencial y objetivo del producto se ha tomado en cuenta para los cinco años de proyección la población del Distrito Metropolitano de Quito. En el tercer año de operaciones de la empresa, se incluirán nuevos productos elaborados a base de palmito, los mismos que se distribuirán de igual manera en Quito.

El mercado potencial está conformado por las personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que representa el 33,2% del total de la población.

Mientras que, el mercado objetivo está conformado por las personas de clase media y alta que estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir. Según la investigación de mercados realizada esto representa el 83% del mercado potencial.

Según estudios realizados por la empresa de servicios de marketing y opinión pública MARKOP, las familias en Quito están compuestas por un promedio de 4 miembros. Por esta razón y en base a lo mencionado anteriormente el mercado objetivo para el ceviche de palmito en conserva representará en el primer año un total de 150.894 familias (de 4 miembros).

En el siguiente gráfico se puede observar el mercado potencial y objetivo del producto en términos numéricos.

Tabla 5.2.

TAMAÑO DEL MERCADO EN QUITO				
Año	Población Distrito Metropolitano de Quito (# de personas)	# de personas de clase media y alta Mercado Potencial	# de personas que consumirían ceviche de palmito en conserva Mercado Objetivo	# familias (4 miembros)
2009	2.190.368	727.202	603.578	150.894
2010	2.215.820	735.652	610.591	152.648
2011	2.260.136	750.365	622.803	155.701
2012	2.305.339	765.373	635.259	158.815
2013	2.351.446	780.680	647.964	161.991

Fuente: Ver notas al pie
Elaborado por: Autoras

5.2.1.4. Nivel de Demanda

Para determinar el nivel de demanda del ceviche de palmito en conserva por parte del mercado objetivo, es esencial especificar la demanda que tiene el palmito dentro del Ecuador.

La demanda de palmito dentro del mercado nacional se encuentra en un nivel introductorio ya que debido a los altos niveles de exportación, el país no se enfoca en el mercado interno. Además, el mercado nacional es pequeño, pues aún no se ha desarrollado la costumbre por consumir palmito con mucha frecuencia.

Según la investigación de mercados, el 91,25% de las 400 personas encuestadas que pertenecen al segmento objetivo han consumido palmito en alguna ocasión, siendo éste del agrado del 88,22% de las personas que lo han probado. Sin embargo, este vegetal se consume entre una y varias veces al mes.

Mientras que la demanda de palmito en el exterior se encuentra en un nivel creciente ya que como se mencionó anteriormente desde el año 2001 el Ecuador ha sido uno de los principales exportadores de palmito en el mundo. De hecho, el palmito se ha convertido en el quinto producto no tradicional más exportado del Ecuador.

Otro aspecto importante que cabe destacar es el nivel de demanda de los alimentos listos para consumir. Dos de los factores que han provocado el incremento en la producción y demanda de este tipo de alimentos son principalmente el poco tiempo que disponen los consumidores para cocinar, así como el incremento en el número de personas que deciden independizarse. Es por esto, que la demanda de alimentos listos para consumir ha crecido de un 2% a un 60% en los últimos 10 años⁷¹. Además, el diario El Universo menciona en uno de sus artículos publicados el 13 de agosto de 2006 que de diez o quince nuevos productos que se lanzan al mercado local, unos dos o tres están listos para su consumo. Esto demuestra que a pesar de que el mercado de este tipo de alimentos es todavía pequeño, éste está iniciando su auge gracias a la demanda que registra.

5.2.1.4. Impacto de la tecnología

La falta de innovación tecnológica es una amenaza para el sector de alimentos y bebidas, lo que podría incluso llevar a un estancamiento del mismo. Sin embargo, según la Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca), una de las

⁷¹ Comida en minutos, 13 agosto 2006, <<http://www.eluniverso.com/2006/08/13/0001/9/11F22C2A17464586AB358FAE20DA84DB.aspx>>.

estrategias más importantes dentro del sector alimenticio es invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Esto permite poder adelantarse a las nuevas tendencias del mercado, satisfaciendo siempre las necesidades de los consumidores.⁷²

5.2.1.5. Competidores

5.2.1.5.1. Competencia directa

En la actualidad, Packed Foods es la única empresa que elabora y comercializa ceviche de palmito en conserva en la ciudad de Quito con su marca Costa Maderos.

Estrategias: Una de las estrategias de Packed Foods es llegar a sus clientes a través de canales de distribución como son los supermercados Supermaxi y Megamaxi y algunas tiendas de productos orgánicos y delicatessen de la ciudad de Quito. Sin embargo, esta empresa no realiza ningún tipo de publicidad para promocionar sus productos por lo que todavía no es tan conocida en el mercado quiteño.

Producción: La principal actividad de la empresa Packed Foods es la crianza y venta de camarón, siendo su producto principal el camarón ahumado a la naranja listo para consumir. No obstante, actualmente la empresa también

⁷² "Los 15 empresarios y empresas más respetados y respetadas del Ecuador", Edición Especial Revista Líderes, septiembre 2007, p. 10.

produce y comercializa ceviches listos para consumir de camarón, pescado y palmito.

Marcas: Actualmente Packed Foods comercializa sus productos solamente con la marca Costa Maderos.

Los precios de los productos que comercializa Packed Foods son:

Ceviche de camarón 270gr.	\$3,30
Ceviche de pescado 270gr.	\$3,05
Ceviche de palmito 270gr.	\$2,98
Camarones ahumados a la naranja 220gr.	\$4,33

5.2.1.5.2. Competencia Indirecta

5.2.1.5.2.1. Sector de Alimentos y Bebidas

Dentro del Sector de Alimentos y Bebidas se puede encontrar una gran cantidad de empresas competidoras. Sin embargo, las 10 empresas más importantes y destacadas dentro del sector por sus niveles de ventas y trayectoria corporativa se detallan a continuación:

Tabla 5.3.

Ranking Nacional de Empresas más Importantes dentro del Sector de Alimentos y Bebidas (Año 2007)	
Ranking	Empresa
1	Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca)
2	Nestlé Ecuador
3	Compañía de Cervezas Nacionales
4	Industrias Lácteas Toni
5	Unilever Andina Ecuador
6	Confites Ecuatorianos (Confiteca)
7	Kraft Foods Ecuador
8	Ecuador Bottling Company (EBC Coca-Cola)
9	Industrias Alimenticias Ecuatorianas (Inalecsa)
10	Refreshment Product Services Ecuador

Fuente: Revista Líderes, Edición Especial, "Empresas y Empresarios más respetados en el Ecuador, Septiembre 2007, p.8.

Elaborado por: Autoras

Por encabezar la lista mencionada anteriormente, se realizará un análisis detallado de las razones que han llevado a Pronaca a convertirse en la empresa más importante dentro del sector:

Estrategias: Esta empresa ha basado sus estrategias en satisfacer las necesidades de los consumidores principalmente. Esto ha permitido que la empresa haya logrado una gran diversificación de marcas y líneas de negocio. Con respecto a las exportaciones, Pronaca considera primordial sus políticas en cuanto a calidad y servicio al cliente, lo cual se ve reflejado en la producción instalada que la empresa posee en Colombia y Brasil.⁷³

Producción: En el año 2006, Pronaca alcanzó un volumen de ventas de 387 millones de dólares y en el 2005 las ventas fueron de 354,1 millones de

⁷³ "Los 15 empresarios y empresas más respetados y respetadas del Ecuador", Edición Especial Revista Líderes, septiembre 2007, p. 11.

dólares. Esto se debe principalmente a que la empresa posee una cadena de comercialización que cubre todo el país.⁷⁴

Inversiones: Las inversiones de capital que la empresa realiza se las destina principalmente al desarrollo del recurso humano a través de capacitación y planes de intercambio de información y experiencias, seguridad industrial, salud ocupacional y fortalecimiento interno. Luego de esto se invierte en planes de expansión para nuevas plantas, modernización de instalaciones, tecnología de punta, investigación y desarrollo de nuevos productos y gestión ambiental.⁷⁵

Marcas: A lo largo de los últimos 50 años, Pronaca se ha diversificado alcanzando una gran cantidad de marcas en el mercado. Mr. Pollo, Mr. Fish, Mr. Chanco, Mr. Pavo, Mr. Cook, Mr. Fritz, Pro-Can, Rubino, La Estancia, Gustadina, Indaves y Rendidor, con sus respectivos productos son marcas que han logrado posicionarse en el mercado.⁷⁶

Los precios de algunos de los productos de Pronaca que representan competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva son:

Gustadina

Palmitos (frasco de vidrio 410gr.)	\$2,64
Palmitos (Lata 500gr.)	\$ 2,89
Menestra de lentejas (Lata 425gr.)	\$ 0,90

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ "Los 15 empresarios y empresas más respetados y respetadas del Ecuador", Edición Especial Revista Líderes, septiembre 2007, p. 11.

Rubino

Palmitos (Vidrio 250gr.) \$2,65

Palmitos (Lata 400gr.) \$2,95

Palmitos (Lata 810gr.) \$3,10

5.2.1.5.2.2. Alimentos Listos para Consumir

Dentro del ranking de las 100 marcas de mayor impacto en los consumidores ecuatorianos, se pueden encontrar 3 marcas de conservas consideradas también como alimentos listos para consumir que por su buena participación de mercado han formado parte de esta lista.

Tabla 5.4.

100 marcas de mayor impacto en los consumidores		
Posición	Marca	Índice de recordación
51	Real	23,9%
79	Van Camps	15,4%
98	Facundo	12,6%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "100 marcas de mayor impacto en los consumidores", Febrero 2004, p. 12 y 13.

Elaborado por: Autoras

Los precios de algunos productos que ofrece Real son:

Encebollado de atún (Lata 400gr.) \$1,34

Ensaladas de atún (Lata 174gr.) \$0,73

Los precios de algunos productos que Facundo ofrece son:

Fanesca (Lata 425gr.)	\$1,80
Guatita (Lata 300gr.)	\$2,26
Carne de Res en salsa (Lata 430gr.)	\$2,80
Seco de Pollo (Lata 425gr.)	\$2,99
Menestra fréjol rojo (Lata 425gr.)	\$0,81
Menestra lenteja (Lata 425gr.)	\$0,77
Albóndigas de carne en salsa para spaghetti (Lata 300gr.)	\$2,31

A pesar de que no se encuentran en los primeros lugares dentro del ranking de las marcas de alimentos listos para consumir, existen otros productos que representarían competencia para el ceviche de palmito en conserva como es el caso de las Conservas Isabel y sopas Campbell`s.

Los precios de algunos productos que ofrece Isabel son:

Ensaladilla rusa (Lata 250gr.)	\$ 3,15
Ensaladilla ligera (Lata 250gr.)	\$3,15
Ensaladilla de arroz (Lata 250gr.)	\$3,15
Ensalada mediterránea (Lata 250gr.)	\$3,15

Mientras que los precios de algunas sopas que ofrece Campbell`s son:

Minestrone (Lata 418gr.)	\$2,25
Spaguetti (Lata 418gr.)	\$1,65
Brocoli (Lata 418gr.)	\$2,84
Chicken Noodle (Lata 305gr.)	\$2,43

5.2.1.6. Participación de Mercado de las Principales Marcas

Dos de las empresas más importantes del sector de alimentos y bebidas ocupan también los primeros puestos en el ranking nacional según el nivel de recordación. Esto demuestra que dichas empresas ocupan un lugar importante en el mercado nacional de productos alimenticios, así como también en la ciudad de Quito.

Tabla 5.5.

Ranking nacional según nivel de recordación Productos Alimenticios			
Ranking	Marca	Nacional	Quito y Valles
1	Pronaca	19,7%	13,6%
2	Sumesa	11,7%	8,1%
3	Nestlé	11,6%	14%
4	Oriental	6,3%	11%
5	Plumrose	4,5%	1,5%
6	Industrial Molinera	3,6%	2,2%
7	Paca	3,4%	10,3%
8	Nirsa	3,3%	4,9%
9	Ecuatoriana de Alimentos	3,1%	2,5%
10	Molinos La Unión	2,6%	3,4%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “100 marcas de mayor impacto en los consumidores”, Febrero 2004, pág. 5

Elaborado por: Autoras

Además de formar parte de las marcas de mayor impacto en los consumidores, estas marcas de alimentos listos para consumir ocupan también los primeros puestos en el ranking según nivel de recordación.

Tabla 5.6.

Ranking según nivel de recordación Alimentos Listos para Consumir		
Ranking	Marca	Recordación
1	Real	19,40%
2	Facundo	13,71%
3	Van Camps	8,87%
4	Isabel	7,39%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "100 marcas de mayor impacto en los consumidores", Octubre 2006.

Elaborado por: Autoras

5.2.2. Consumidor

5.2.2.1. Perfil

El ceviche de palmito en conserva estará dirigido a hombres y mujeres de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito, que se encuentren en un rango de edad de 15 años en adelante. Sus ocupaciones van desde estudiantes, amas de casa, empleados privados, empleados públicos y trabajadores por cuenta propia⁷⁷.

Debido a que el producto a introducirse en el mercado estará dirigido a la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito, los ingresos mensuales promedio de los potenciales consumidores están en un rango de 450 dólares en adelante.

⁷⁷ PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "Los medios de mayor consumo en el Ecuador", Julio 2004, p. 8 y 9.

Tabla 5.7.

Niveles de Ingreso Mensuales		
Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
1500 dólares en adelante	Entre 450 y 1049 dólares	Menos de 450 dólares

Fuente: Pulso Ecuador
Elaborado por: Autoras

Los potenciales consumidores son principalmente personas que cuidan su salud y que no se guían por el precio al momento de adquirir alimentos listos para consumir; sino que consideran más importante la calidad, ahorro de tiempo, y comodidad que éstos brindan.

5.2.2.2. Deseos y Necesidades

Según la Investigación de Mercados realizada en el capítulo 3, se pudo conocer que la principal razón por la cual la mayoría de personas encuestadas pertenecientes al segmento objetivo adquiere alimentos listos para consumir, es el ahorro de tiempo que estos brindan. Esto indica que las personas cada vez tienen menos tiempo de preparar sus alimentos en casa debido a las actividades cotidianas y por esto buscan una forma de ahorrar tiempo comprando este tipo de alimentos.

Asimismo, entre los aspectos más importantes que se toman en cuenta al momento de comprar este tipo de alimentos, es la calidad que perciben de los mismos. Sin embargo, el sabor es también un aspecto importante que hace que los encuestados prefieran cierto producto. Adicionalmente, un dato interesante que se pudo conocer es que las personas encuestadas del

segmento objetivo no consideran importante la marca y el precio, sino más bien los aspectos mencionados anteriormente. Es por estas razones, que para la elaboración del ceviche de palmito en conserva se tomarán muy en cuenta estos aspectos y de esta manera se logrará que el producto sea aceptado en el mercado objetivo.

Por el contrario, uno de los aspectos que las personas encuestadas consideran negativo acerca de los alimentos listos para consumir, es el uso de preservantes o químicos para su conservación, principalmente por los efectos secundarios que creen que éstos pueden traer a la salud. Es por esto, que se sugirió conveniente sustituirlos por preservantes naturales, utilizarlos en cantidades mínimas o si es posible no utilizarlos.

5.2.2.3. Hábitos De Uso y Actitudes

La mayoría de personas a las cuales estará dirigido el producto, suelen hacer compras de alimentos y bebidas no alcohólicas una vez por semana tanto a nivel nacional como en la ciudad de Quito y sus Valles.

Tabla 5.8.

Frecuencia de compra de alimentos y bebidas no alcohólicas		
	Nacional	Quito y Valles
<i>Diariamente</i>	23,3%	18,2%
<i>Dos veces por semana</i>	9,3%	8,8%
<i>Una vez por semana</i>	48,5%	39,1%
<i>Una vez en dos semanas</i>	12,7%	23,5%
<i>Una vez por mes</i>	5,7%	9,7%
<i>Otra</i>	0,6%	0,7%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?”, Enero 2004, p. 7.

Elaborado por: Autoras

Los fines de semana son los días en los que los hogares realizan la mayor parte de las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas. Esto ocurre de igual manera dentro de los hogares pertenecientes al segmento objetivo.

Tabla 5.9.

Día en el que realiza la mayor parte de las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas	
Momento del día	Porcentaje de hogares
<i>Cualquiera</i>	19,6%
<i>Lunes</i>	9,2%
<i>Martes</i>	6,1%
<i>Miércoles</i>	6,3%
<i>Jueves</i>	6,1%
<i>Viernes</i>	7,8%
<i>Sábado</i>	25,8%
<i>Domingo</i>	19,2%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?”, Enero 2004, p. 7

Elaborado por: Autoras

Los potenciales consumidores del producto serán personas que en su mayoría realicen las compras en la mañana, por ser éste el momento del día en el que se realiza la mayor parte de las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas.

Tabla 5.10.

Momento del día en que se realiza la mayor parte de las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas	
Momento del día	Porcentaje de hogares
<i>En la mañana</i>	73,4%
<i>En la tarde</i>	10,2%
<i>En la noche</i>	4,25%
<i>Indiferente</i>	12,2%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?”, Enero 2004, p. 7

Elaborado por: Autoras

Según la investigación de mercados, las personas pertenecientes al segmento objetivo prefieren realizar las compras de alimentos y bebidas en las principales cadenas de supermercados de la ciudad, sobre todo si se trata de conservas y alimentos listos para consumir. Además, este tipo de alimentos son consumidos por todos los miembros de las familias encuestadas del segmento objetivo, por lo que suelen comprarse en volúmenes grandes.

5.2.2.4. Papeles de Compra

El ceviche de palmito en conserva estará dirigido principalmente a las madres de familia, por ser éstas, en su mayoría, las que realizan las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas convirtiéndolas así en quienes deciden si los productos son comprados o no. En la tabla 5.11. se puede observar que esto no solamente se da en los hogares a nivel nacional; sino también en los hogares de la ciudad de Quito y sus valles, lo cual coincide con los datos obtenidos de la investigación de mercados realizada.

Tabla 5.11.

Miembro del hogar que realiza las compras de alimentos y bebidas no alcohólicas		
	Nacional	Quito y Valles
Madre	52,8%	54,8%
Padre	34%	35,6%
Hijo	8,4%	6,2%
Otro	4,8%	3,3%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?”, Enero 2004, p. 7.

Elaborado por: Autoras

De igual manera, mediante la investigación de mercados se pudo conocer que quienes influyen en la compra son todos los miembros de la familia al ser éstos los usuarios o consumidores de los productos.

5.2.3. Aspectos legales

PRODEPALM será una compañía de responsabilidad limitada ya que cumple con todos los requisitos necesarios para su constitución, los mismos que se detallan a continuación:

- Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 15.
- Capital mínimo de 400 dólares.
- Afiliación a la Cámara de Industriales o la Pequeña Industria.

Aparte de todos los trámites necesarios para el establecimiento de empresas en el país, serán necesarios los siguientes requisitos:

- **Registro sanitario:** Éste se requiere para la producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo de cualquier alimento procesado o que contenga aditivos. Este registro es otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determinen el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. Éste será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o

mediante homologación conforme a lo establecido en la ley y tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento⁷⁸.

- **Permiso Sanitario de Funcionamiento:** Este faculta el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario.
- **Patente Municipal:** Este impuesto se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.
- **Registro de marca:** Este garantiza al dueño o titular el derecho exclusivo de uso de la marca. Las marcas son un indicador de calidad y prestigio de los productos que además protegen al dueño de los competidores desleales y de productos falsificados. Asimismo, al registrar la marca los dueños de la misma pueden obtener mejores beneficios económicos y mayor seguridad jurídica.

Se puede registrar como marca un signo representado por letras o números, o la combinación de los dos, un diseño o logotipo, una combinación de las dos anteriores, o una forma tridimensional como lo son los envases.

Para el registro de marcas se debe presentar una solicitud en la oficina matriz del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) en la ciudad de Quito. Para esto se deberá llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI en donde se debe adjuntar:

⁷⁸ Trámite completo del registro sanitario, <<http://www.anfab.com/regsan/tres.htm>>.

- Un comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (54 dólares).
- El nombramiento del representante legal.
- Arte y etiquetas en el caso de que una marca tenga diseño.
- Y el documento de prioridad.

Al momento de requerir una solicitud para registrar una marca se deberá cumplir con todos los requisitos formales y tener un plazo para que terceros puedan oponerse a dicho registro. De esta manera, se verifica si procede o no el registro de la marca. El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro.

* El tiempo aproximado del trámite es de 5 a 6 meses⁷⁹.

De igual manera, PRODEPALM cumplirá con el código de defensa del consumidor ya que comercializará un producto de óptima calidad que protege la vida, salud y seguridad de quienes lo consumen. Además, la empresa entregará información clara y completa acerca de las características, beneficios y precio del producto. La empresa también contará con una línea telefónica 1800 que permita a los consumidores hacer cualquier tipo de reclamo en el caso de que se sientan perjudicados.

Debido a que PRODEPALM comercializará un producto alimenticio este deberá contener obligatoriamente lo siguiente:

⁷⁹ ¿Cuál es el procedimiento para el registro de una marca?, Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, <<http://www.iepi.ec/iepi/exp.aspx?sectionId=61>>.

- Nombre del producto.
- Marca comercial.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa.
- Contenido neto.
- Número de registro sanitario.
- Valor nutricional.
- Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo.
- Lista de ingredientes con sus respectivas especificaciones.
- Precio de venta al público.
- País de origen.
- Indicación si se trata de un alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado⁸⁰.

5.3. MARKETING TÁCTICO

5.3.1. Producto

5.3.1.1. Historia

La idea de elaborar y comercializar ceviche de palmito en conserva surgió previo al lanzamiento del producto de la competencia directa "Costa Maderos". Es por esto, que el presente plan de negocios se desarrolló en base a una idea nueva y original por parte de sus autoras.

⁸⁰ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, p.6. ,
<<http://www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf>>.

Por lo tanto, las principales razones por las que surgió la idea del negocio son las actuales tendencias por consumir productos sanos, bajos en calorías y listos para el consumo.

Se consideró elaborar ceviche de palmito ya que este vegetal es considerado gourmet; es decir, de alta calidad caracterizado por ser único y de origen exótico. Además el palmito no tiene colesterol, tiene un bajo contenido de grasa, un alto nivel de fibras digestibles, vitamina C, hierro y algunos aminoácidos esenciales.

Sin embargo, al ser el palmito un vegetal con un sabor casi imperceptible se ha considerado que al agregarlo a un plato tan apetecido y reconocido como lo es el ceviche tendrá una mejor aceptación dentro del mercado.

Otra razón más por la que se consideró elaborar y comercializar el ceviche de palmito es que hoy en día existe un mayor número de personas alérgicas a los mariscos y vegetarianas quienes también podrían ser potenciales consumidores del producto.

El nombre del producto será "PALMICHE" ya que éste refleja lo que es el producto en sí. PALMI es la abreviatura para palmito que es el ingrediente principal del ceviche y CHE es la sílaba final de ceviche. Además, este nombre llamativo hará que las personas recuerden el producto con mayor facilidad.

"PALMICHE" será el primer producto de la marca PRODEPALM. Marca que llevará el mismo nombre de la empresa. Esta marca hace referencia a la actividad que realizará la empresa, la misma que es producir productos elaborados a base de palmito, siendo PRODEPALM su abreviatura. Además, cuando la empresa introduzca los nuevos productos de palmito, la marca podrá ajustarse a éstos también. La marca PRODEPALM es también fácil de pronunciar, reconocer, y recordar por ser un nombre corto.

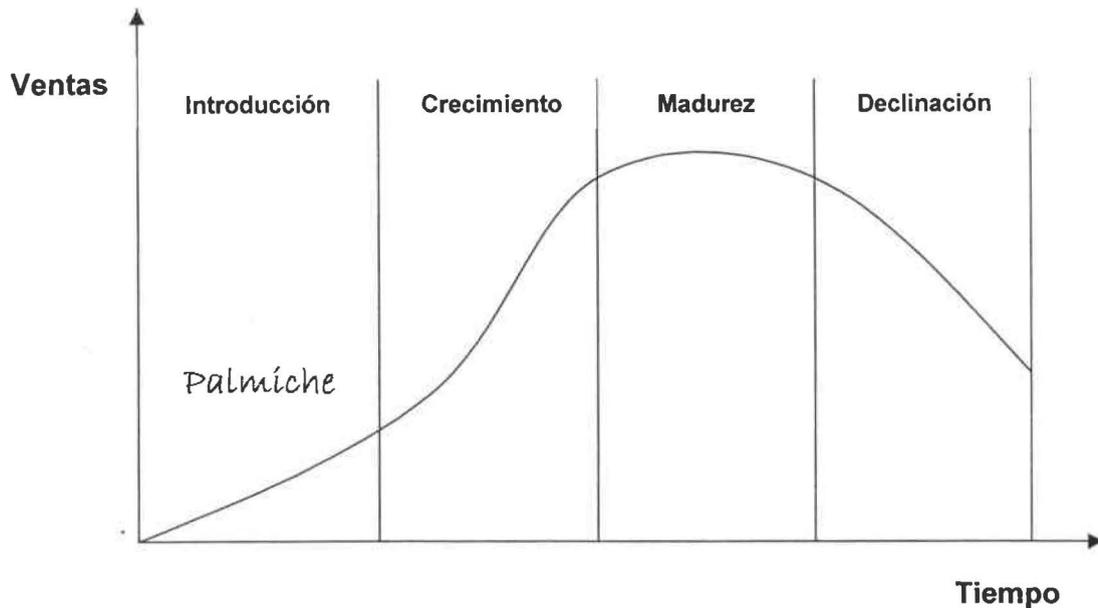
5.3.1.2. Ciclo De Vida

Actualmente el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir "PALMICHE" se encuentra en su etapa de introducción debido a que es un producto nuevo y desconocido aún en el mercado.

Luego del gráfico 5.1. se explican las estrategias que se implementarán en cada etapa del ciclo de vida del producto.

Gráfico 5.1.

Ciclo de Vida del Producto



Fuente: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 329.

Elaborado por: Autoras

5.3.1.2.1. Etapa De Introducción

Competencia: Se destinará parte del presupuesto de la empresa y la reinversión de utilidades a la publicidad y promoción del ceviche de palmito en conserva. Se incurrirá en estos gastos para estimular la demanda primaria del mercado objetivo, es decir el deseo del tipo de producto en lugar de la marca del mismo⁸¹. Esto se realizará principalmente porque hay un solo competidor que ofrece el mismo producto.

⁸¹ KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 329.

Producto: En el primer año se introducirá solamente un producto para garantizar su control de calidad y su estandarización. Se controlará estrictamente la calidad de la materia prima a utilizarse en la elaboración del ceviche de palmito en conserva. Además, se adquirirá maquinaria industrial que garantice la estandarización del producto y permita monitorear con mayor facilidad cada uno de los procesos productivos.

Precio: La estrategia de precio que PRODEPALM aplicará durante esta etapa es introducir el ceviche de palmito con un precio más bajo que el de la competencia pero que permitirá recuperar en parte los costos de investigación y desarrollo incurridos en la introducción del producto.

Promoción: Las acciones que la empresa tomará en esta etapa es principalmente informar y educar al mercado objetivo acerca de las cualidades y beneficios del ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir. Se realizarán campañas publicitarias a través de revistas, volantes y degustaciones en los supermercados.

Lugar de distribución: En esta etapa los lugares de distribución serán limitados y sólo se distribuirá el producto en los principales supermercados del Distrito Metropolitano de Quito. Es por esta razón, que se buscará lograr acuerdos beneficiosos tanto para PRODEPALM como para los diferentes supermercados con respecto a precios, formas de pago y volúmenes de entrega.

5.3.1.2.2. Etapa De Crecimiento

Competencia: En esta etapa las ventas tendrán un rápido crecimiento⁸². Esto se dará debido a los nuevos consumidores que probarán o consumirán el producto y por los compradores recurrentes que ya son clientes de la empresa por haber probado el producto, haberse sentido satisfechos y haberlo vuelto a comprar. Consecuentemente, aparecerán en el mercado una mayor cantidad de competidores para PRODEPALM. Por lo tanto, el énfasis de la publicidad de la empresa cambiará para estimular la demanda selectiva, en la que las características y beneficios del ceviche de palmito en conserva de PRODEPALM se compararán con las ofertas de la competencia⁸³.

Producto: Es importante durante la etapa de crecimiento que se incrementen nuevas características al producto para poder diferenciarlo de la competencia. Por esta razón, se añadirán nuevas presentaciones y tamaños para el ceviche de palmito en conserva.

Precio: Debido al incremento de competidores, es primordial conseguir participación de mercado. Es por esto que se mantendrá el mismo precio que tenía el producto en su etapa de introducción.

⁸² KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 331.

⁸³ KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 331.

Promoción: La promoción de PRODEPALM para el ceviche de palmito en conserva se enfocará en destacar las ventajas competitivas del producto y de la empresa.

Lugar de distribución: Se buscará mejorar los contratos con los distribuidores del producto para obtener mayores beneficios para la empresa en cuanto a crédito, ubicación en las perchas de los supermercados y plazos de pago.

5.3.1.2.3. Etapa De Madurez

Competencia: Para este punto habrá muchos competidores en el mercado y los niveles de ventas se mantendrán en un nivel similar al de la etapa de crecimiento. Por lo que la estrategia de PRODEPALM será mantener la participación de mercado alcanzada mediante la fidelización de los actuales y nuevos compradores.

Producto: En esta etapa se mantendrá el producto con sus características y nuevas presentaciones añadidas en la etapa de crecimiento.

Precio: Existirá una gran competencia en precios debido al alto número de competidores en el mercado por lo que los costos por atraer nuevos consumidores serán más altos. Será fundamental defender la participación de mercado lograda.

Promoción: La promoción que se utilizará irá dirigida a los recordatorios, enfocada principalmente a los beneficios y cualidades de "PALMICHE" así como en la fidelización de sus consumidores.

Lugar de distribución: En esta etapa se tendrá la cantidad máxima de lugares de distribución para "PALMICHE".

5.3.1.2.4. Etapa De Declinación

Competencia: En este punto la competencia continuará en crecimiento ya que una gran parte de competidores cubrirán el mercado por lo que la empresa introducirá nuevos productos.

Producto: PRODEPALM implementará una estrategia de cosecha⁸⁴; es decir, que se mantendrá el ceviche de palmito como producto de la empresa pero se introducirán al mercado nuevos productos elaborados a base de palmito. Sin embargo, los costos de marketing aumentarán ya que se realizará promoción y publicidad para "PALMICHE" así como para los nuevos productos.

Precio: El objetivo será mantener la rentabilidad de la empresa por lo que no se realizarán modificaciones al precio de "PALMICHE".

⁸⁴ KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 333.

Promoción: Como se mencionó anteriormente, se implementará una estrategia de cosecha por lo que se invertirá en publicidad y promoción para "PALMICHE" y los nuevos productos.

Lugares de Distribución: Se mantendrán los mismos puntos de venta para "PALMICHE", los mismos que también se utilizarán para distribuir los nuevos productos que la empresa introducirá al mercado.

5.3.1.3. Posicionamiento del producto

5.3.1.3.1. Posicionamiento de la competencia

El posicionamiento de la competencia "Costa Maderos" es menos por más, ya que brinda menos beneficios que PALMICHE y tiene un precio mayor al mismo.

Gráfico 5.2.
Cuadro de Posicionamiento de la competencia "Costa Maderos"

		<i>Precio</i>		
		Más	El mismo	Menos
<i>Beneficios</i>	Más	Más beneficios a precios mayores	Más beneficios al mismo precio.	Más beneficios a precios menores.
	Los mismos	Mismos beneficios a precios mayores.	Mismos beneficios al mismo precio.	Mismos beneficios a precios menores.
	Menos	Menos beneficios a precios mayores.	Menos beneficios al mismo precio.	Menos beneficios a precios menores
		<i>Costa Maderos</i>		

Fuente: KOTLER, ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", 6ta edición, Prentice Hall, 2003, p. 270.

Elaborado por: Autoras

5.3.1.3.2. Posicionamiento del producto

Los alimentos listos para consumir son considerados productos desfavorables para la salud que solamente ahorran tiempo y brindan comodidad. Sin embargo, los consumidores preferirían que este tipo de productos también sean saludables y naturales. Es por esta razón, que PALMICHE incluye estas características para obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores como un alimento saludable, sin grasa, 100% natural, de calidad y listo para consumir. Para lograr dicho posicionamiento en la mente de los consumidores se recalcará el slogan de PALMICHE, el mismo que será:

“Ahorra tiempo cuidando tu salud”.

Gráfico 5.3.

Cuadro de Posicionamiento de PALMICHE

		Precio		
		Mayor	El mismo	Menor
Beneficios	Más	Más beneficios a precios mayores.	Más beneficios al mismo precio.	Más beneficios a precios menores. PALMICHE
	Los mismos	Mismos beneficios a precios mayores.	Mismos beneficios al mismo precio.	Mismos beneficios a precios menores.
	Menos	Menos beneficios a precios mayores.	Menos beneficios al mismo precio.	Menos beneficios a precios menores

Fuente: KOTLER, ARMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”, 6ta edición, Prentice Hall, 2003, p. 270.

Elaborado por: Autoras

Las principales características que diferencian a PALMICHE de su competencia “Costa Maderos” y que permiten que el posicionamiento del mismo sea “más por menos”, es decir que se ofrece un mejor producto cobrando un precio menor son:

- Su sabor único y casero gracias a que no contiene ninguna clase de preservantes ni saborizantes.
- PALMICHE no tendrá aceite como uno de sus ingredientes, lo que lo convertirá en un producto más saludable.
- PALMICHE tendrá una presentación familiar de 4 porciones y se lo venderá en envases de vidrio de 500 gramos ya que la empresa busca satisfacer los gustos y preferencias de sus potenciales consumidores, información que se obtuvo a través de la investigación de mercados realizada.
- Costa Maderos vende su producto en un envase de plástico que solamente contiene 270 gramos que equivale a dos porciones aproximadamente.
- El precio de PALMICHE será menor que el de su competencia a pesar de tener una mejor presentación y un tamaño más grande.

5.3.1.4. Características

El ceviche de palmito PALMICHE es un tipo de producto de consumo de compras⁸⁵. Esto significará que los consumidores durante el proceso de selección y compra compararán el producto con su competencia en términos de calidad, precio e imagen. Por esta razón, PALMICHE ofrecerá mayores

⁸⁵ KOTLER, ARMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”, Prentice Hall, 6ta. edición, 2003, p. 282 y 283.

beneficios que los que brinda la competencia al ser un producto de excelente calidad y sabor a un precio menor y con una presentación que llamará la atención de los consumidores.

En este tipo de productos la compra de los mismos no se la realiza de manera tan frecuente, lo que ocurrirá con PALMICHE al no ser un producto de consumo masivo. Esto se comprueba con la investigación de mercados realizada en donde la mayoría de los potenciales consumidores encuestados mencionaron que consumirían el producto una vez al mes. Sin embargo, cuando el producto llegue al mercado y la gente lo consuma y lo conozca, la frecuencia de compra aumentará debido a sus cualidades y características únicas.

5.3.1.5. Beneficios

Para determinar los beneficios que PALMICHE brindará a sus consumidores será necesario analizar los diferentes niveles del producto.

**Gráfico 5.4.
Niveles del Producto**



Fuente: KOTLER, ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", 6ta edición, Prentice Hall, 2003, p. 278.

Elaborado por: Autoras

5.3.1.5.1. Producto básico o central

PALMICHE será un alimento saludable del agrado de los consumidores, que a la vez brinde comodidad y ahorro de tiempo al estar listo para su consumo.

5.3.1.5.2. Producto real

PALMICHE será un producto llamativo por su diseño y envase de vidrio que permitirá a sus consumidores verificar la inocuidad del producto al poder comprobar su frescura y buen estado. Esta se convertirá en una de las principales ventajas competitivas frente a la competencia. Además, PALMICHE será un producto elaborado con materia prima de excelente calidad, 100% natural, bajo en calorías y cero colesterol que fomentará el cuidado por la salud.

5.3.1.5.3. Producto ampliado o aumentado

El producto ofrecerá la oportunidad a sus consumidores de estar en contacto con la empresa y colaborar con sus comentarios, inquietudes y sugerencias a través de una línea telefónica gratuita 1-800.

5.3.1.5.4. Necesidades a satisfacerse

El producto satisfará las necesidades primarias fisiológicas de sus consumidores al cubrir la necesidad básica de las personas que es la alimentación. Además, satisfará sus necesidades de seguridad al ser un producto beneficioso para la salud de quienes lo consumen por ser 100%

natural, bajo en calorías y cero colesterol, siendo también seguro para las personas alérgicas a los mariscos.

Gráfico 5.5.
Tipos de Necesidades Según Maslow



Fuente: KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004.

Elaborado por: Autoras

5.3.1.5.5. Investigaciones sobre la aceptación

Se realizó una investigación de mercado mediante encuestas y grupos focales a personas entre los 15 años en adelante que pertenecían a la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito. Dentro de los grupos focales, se realizaron degustaciones del producto para obtener sugerencias y comentarios acerca del mismo y realizar los cambios necesarios. Todo esto permitió conocer la buena aceptación que tendrá el producto gracias a los resultados positivos que se obtuvo de dichas investigaciones.

5.3.1.5.6. Resultados de la investigación

La totalidad de los miembros de los grupos focales afirmaron que estarían dispuestos a consumir el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir cuando éste se introduzca en el mercado. Mientras que en las encuestas personalizadas el 83% afirmó su aceptación por el producto.

Para mayor información acerca de los resultados obtenidos de los grupos focales y las encuestas, hacer referencia al capítulo 3 del presente plan de negocios.

5.3.1.6. Diseño

El siguiente diseño utilizará la empresa en la etiqueta del envase del ceviche de palmito en conserva así como para su promoción y publicidad. El logotipo de *PRODEPALM*, que es a su vez el nombre de la empresa y de la marca, se utilizará tanto en el ceviche de palmito como en el resto de productos a comercializarse en años posteriores.

Gráfico 5.6.**Diseño del logotipo de la empresa, marca y producto**

Fuente: Autoras
Elaborado por: Giovanna Rivera Romoleroux

5.3.1.7. Empaque y etiquetas

PALMICHE tendrá una presentación familiar de cuatro porciones. Se encontrará en un envase de vidrio de 500gr. con tapa easy open que además contará con una banda de seguridad. Se utilizará un tipo de tapa a prueba de alteración y la banda de seguridad para confianza de los consumidores. CRIDESA será el proveedor de estos insumos cuyos costos se detallan a continuación:

Envase de vidrio de 500gr:	\$0,19/unidad.
Tapa easy open:	\$0,061/unidad.
Banda de seguridad:	\$0,003/unidad.

Adicional a dichos insumos, se requerirán etiquetas autoadhesivas para los envases, las mismas que poseen un costo de \$0,018/unidad y serán adquiridas a la empresa Engoma Adhesivos CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Quito.

Como distintivo del producto se utilizará una etiqueta con colores llamativos que permitirá ver el contenido del envase. Además, se mencionará en la etiqueta los beneficios que brinda el producto a través del slogan "**Ahorra tiempo cuidando tu salud**", el mismo que llamará la atención de los consumidores y permanecerá en su mente. Asimismo, se recalcará que el producto es 100% natural y que no contiene ningún tipo de preservante ni saborizante. Se indicará que el envase contiene 4 porciones aproximadamente y que es un producto listo para consumir. Aparte de mencionar los ingredientes y el peso neto del producto, se mencionará también que se lo debe agitar antes de consumir y agregar limón y sal si se desea. De igual manera, tomando en cuenta las actuales inquietudes ecológicas, se incluirá en la etiqueta una frase donde se recomiende a los consumidores reciclar el envase luego de haber consumido el producto.

* El diseño de la etiqueta de PALMICHE se puede observar en el anexo D.1.

5.3.1.8. Calidad

El sabor único y casero de PALMICHE se deberá al cuidado minucioso que se le dará a los ingredientes durante su elaboración. Toda la materia prima a utilizarse será escogida cuidadosamente para asegurar su excelente calidad.

De hecho, se adquirirá palmito cultivado en la zona noroccidental de la provincia de Pichincha, lugar reconocido por su clima privilegiado que contribuye a la calidad de este vegetal. Asimismo, para el resto de materia prima se escogerán cuidadosamente los proveedores y se acordarán contratos que estipulen la devolución de la materia prima en caso de inconformidad con la calidad de los productos.

Además, el producto no contendrá ningún tipo de preservante ni saborizante que lo haga artificial o cambie su sabor. Esto permitirá que los consumidores adquieran el producto con mayor seguridad y confianza.

5.3.1.9. Servicios y garantías

Para ofrecer un mejor servicio a los distribuidores, en este caso los supermercados Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Mi Comisariato, se implementará una línea telefónica para recibir cualquier tipo de comentario o reclamo para que de esta manera se puedan mantener buenas relaciones con los mismos.

De igual manera, en el caso de los consumidores finales se contará con una línea telefónica gratuita 1-800 para poder conocer sus comentarios, sugerencias o reclamos y así mantener permanente comunicación con ellos y poder realizar los cambios pertinentes al producto si fuera necesario.

5.3.1.10. Desarrollo de producto

Se realizaron varias pruebas al ceviche de palmito para comprobar la factibilidad y conveniencia de la idea de producto. Estas pruebas se realizaron en la Universidad de las Américas con la ayuda de la Ingeniera de Alimentos Milene Díaz y consistieron en pasteurizar y esterilizar el ceviche de palmito en el envase de vidrio en el que se lo comercializará. De esto se pudo concluir, que el ceviche de palmito en conserva necesitará ser pasteurizado para alargar su tiempo de duración, eliminar todo tipo de bacteria que pueda afectar a la salud de sus consumidores y mantener su buen aspecto y sabor. Además, se pudo conocer que no es necesario utilizar ningún tipo de preservante ni saborizante para su conservación y que el producto no tendrá problemas si se lo mantiene a temperatura ambiente por un tiempo máximo de un mes.

5.3.1.11. Lista de verificación y logística

5.3.1.11.1. Transporte

Para determinar la mejor alternativa de transporte para PRODEPALM, se tomarán en cuenta criterios como costo, tiempo, capacidad o volumen que se pueda transportar, fiabilidad en cuanto a tiempo, pérdidas y daños, accesibilidad y frecuencia. A continuación se realiza un análisis comparativo que permitirá determinar qué resulta más rentable para la empresa, un camión propio o transporte alquilado.

Según la empresa de transporte Benitez el alquiler de un transporte de carga sin refrigeración para Los Bancos tiene un costo de \$80 dólares en un camión

de 3 toneladas; mientras que el costo de transporte hasta las bodegas de los diferentes puntos de venta es de \$70 dólares por cada viaje. Debido a que será necesario 4 viajes al mes para Los Bancos, el costo anual por este concepto será de \$3.840 dólares. Para el transporte de los productos desde la planta a las diferentes bodegas será necesario de 9 viajes semanales lo que representa un costo anual de \$30.240 dólares. Esto equivale a un costo anual total por concepto de transporte alquilado de \$34.080 dólares. Por el contrario, el costo de un camión NKR III de 3,5 toneladas es de \$26.313 dólares, el cual requiere de una entrada del 20%. El resto se amortiza para 5 años y resulta en un costo anual de \$4.210 más el gasto anual por concepto de gasolina que es de \$588 dólares, lo que implica un costo anual por concepto de transporte propio de \$4.798 dólares.

Mediante esta comparación se concluyó que la alternativa más rentable será comprar un camión para la empresa, el cual además representa un activo fijo para la misma.

El transporte del palmito desde la finca productora en San Miguel de los Bancos a la planta de producción de PRODEPALM se lo realizará en el camión de la empresa. No será necesario transportar el palmito fresco en refrigeración siempre y cuando se lo lleve directamente a la planta productora enseguida de haber sido cosechado. Es por esta razón, que se coordinará con el proveedor de palmito para tener el transporte listo en la finca el día de cosecha; es decir, los días lunes de cada semana. Para esto solamente se necesitará el camión

con el que contará la empresa ya que por semana se cosechan 4.000 palmitos y este volumen podrá ser transportado sin dificultad.

Para el transporte de PALMICHE desde la planta de producción de PRODEPALM a las bodegas de distribución de los puntos de venta, tampoco se necesitará de camiones con refrigeración ya que el producto será enviado inmediatamente para evitar cualquier clase de daño. El camión de la empresa será utilizado para realizar los 3 recorridos necesarios para cada día de entrega de producto en las bodegas de cada uno de los supermercados.

Desde las bodegas de distribución de los puntos de venta el producto será enviado directamente a los diferentes locales donde se vaya a distribuir el mismo. Es decir, la distribución del producto pasa a ser responsabilidad de los mismos supermercados.

5.3.1.11.2. Almacenamiento y Manejo de Materiales

El almacenamiento de los productos ya terminados y listos para su venta se lo realizará en la misma planta de producción en un área destinada para ello. Debido a que el producto terminado no necesita refrigeración, se lo almacenará en las bodegas de la empresa hasta el momento de su transporte (máximo 24 horas). Mientras que, los vegetales y frutas que se necesitan para la elaboración del producto se almacenarán en mesas refrigerantes de acero inoxidable hasta su posterior procesamiento.

Para el manejo de la materia prima y su correspondiente transformación acorde a la cadena de valor de PRODEPALM mencionado en el capítulo 4 del presente plan de negocios, se requieren de 12 procesos de los cuales 4 serán realizados mediante maquinaria industrial y el resto manualmente. Los procesos que se realizarán con maquinaria industrial son: extracción de jugo de naranja y limón, picado del palmito y el resto de vegetales, pasteurización y sellado de envases.

5.3.1.11.3. Procesamiento de Pedidos

Se realizarán contratos y acuerdos con los gerentes comerciales de cada una de las cadenas de supermercados donde se distribuirá el producto. En este contrato se determinará el precio, volumen, día, fecha y hora en los cuales se entregará Palmiche a los distribuidores.

Los días de entrega de Palmiche serán martes, jueves y sábado. Sin embargo, los distribuidores realizarán los pedidos acordando el volumen de entrega con un día de anticipación. Los pedidos se entregarán en cada una de las bodegas principales de los diferentes supermercados.

5.3.1.11.4. Administración de Inventarios

Para la administración de los inventarios de PRODEPALM, se implementará un sistema de inventarios FIFO (First In, First Out) donde toda la materia prima que ingresa inicialmente será procesada de inmediato. De esta manera, se evitará cualquier tipo de descomposición de la materia prima y se reducirán desperdicios. Además, se operará con inventario cero ya que se requiere de la

entrega rápida del producto para superar su corto tiempo de perecibilidad que es de 1 mes.

5.3.2. Puntos de Venta

PRODEPALM iniciará con la distribución de PALMICHE en la ciudad de Quito e incluirá nuevos productos para el tercer año de funcionamiento de la empresa.

Como se mencionó anteriormente en el presente capítulo, los supermercados son las mejores cadenas de distribución para un producto con las características de PALMICHE. Es por esta razón, que el producto se distribuirá a través de los principales supermercados del Distrito Metropolitano de Quito como Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Mi Comisariato, los mismos que se encargarán de hacer llegar el producto al consumidor final. En el primer año el número total de puntos de venta para PALMICHE dentro del Distrito Metropolitano de Quito es de 32, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 5.12.

Supermercado	# de sucursales en el Distrito Metropolitano de Quito
Supermaxi ⁸⁶	15
Megamaxi ⁸⁷	4
Mi Comisariato ⁸⁸	5
Santa María ⁸⁹	8
Total Puntos de Venta	32

Fuente: Ver notas al pie

Elaborado por: Autoras

⁸⁶ Locales Supermaxi,

<<http://www.supermaxi.com/locales.php?fil=1&menu=5&submenu1=3&submenu2=2&idiom=1>>.

⁸⁷ Locales Megamaxi, <<http://www.supermaxi.com/locales2.php?prov=Pichincha&fil=2>>.

⁸⁸ ANDINATEL, "Quito Guía Telefónica", 2008, p.699.

⁸⁹ Locales Santa María, 2007, <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.

PRODEPALM realizará acuerdos con los gerentes regionales de cada cadena de supermercados para acordar el precio de venta al público, el precio que se entregará al distribuidor, las condiciones y fechas de pago así como las de entrega del producto. En esta negociación se buscará obtener los mejores beneficios para la empresa.

Para la negociación con los distribuidores, la posición de la empresa será de ofrecer a los supermercados un porcentaje de ganancia máximo del 8% con respecto a las ventas totales en dólares del producto. Este porcentaje representa 20 centavos por cada unidad si se venden el total de unidades mensuales proyectadas. Sin embargo, si se diera el caso de que se venda menos que el total de unidades proyectadas, dicho porcentaje de ganancia se reducirá.

Existen varios requisitos que los supermercados solicitan para considerar a una empresa como su proveedor. Los documentos necesarios para solicitar la distribución del producto son los siguientes:

- Carta a nombre del gerente comercial del supermercado, en donde se especifique el producto, precio, código, y toda la información que se considere necesaria.
- Muestras o catálogo de los productos.
- Copia de la cédula del representante legal de la empresa.
- Copia del RUC.

- Original de una factura de la empresa.
- Cuenta corriente en el banco acordado con el punto de venta para los pagos correspondientes.

Luego de esto se contactará con el gerente comercial de los puntos de venta para negociar los aspectos mencionados en la carta enviada.

Una vez llegado a un acuerdo, el gerente comercial pondrá el producto a prueba en algunos locales de las cadenas de supermercados para determinar la rotación que tiene el producto y extender la distribución al resto de locales.

En el caso de que no se pueda llegar a negociar de manera beneficiosa para la empresa, se optará por distribuir el producto en los diferentes delicatessen y tiendas de productos orgánicos del Distrito Metropolitano de Quito.

5.3.3. Promoción

Los programas de promoción que PRODEPALM llevará a cabo consisten en degustaciones en los diferentes supermercados donde se distribuirá el producto y publicidad a través de revistas y volantes.

5.3.3.1. Degustaciones

Las degustaciones de PALMICHE se realizarán dentro de los supermercados Santa María y Mi Comisariato. Debido a que en Supermaxi y Megamaxi no se permite realizar este tipo de promoción dentro de sus instalaciones, se

realizarán las degustaciones del producto en los centros comerciales donde se encuentren dichos supermercados. Estas demostraciones se las realizará para brindar a los consumidores la oportunidad de probar el producto, conocer su exquisito sabor e informarse de sus beneficios. Esto además incentivará la compra del producto.

El costo de las degustaciones es de \$40 diarios aproximadamente, el mismo que incluye el pago diario por una promotora, stand, costo de los productos a degustarse y los implementos necesarios para el efecto. Por cada día de degustación, se utilizará un promedio de 5 ceviches de palmito de 500gr. lo que corresponde a un costo diario de 4,25 dólares, la promotora tiene un costo diario de 20 dólares y los 15,75 dólares restantes se utilizarán para el stand y los implementos necesarios.

En el caso de Supermaxi y Megamaxi, se realizarán degustaciones en 4 centros comerciales que serán: El Jardín, Centro Comercial Ñaquito (CCI), San Luis Shopping, y Megamaxi 6 de diciembre. Para los supermercados Mi Comisariato y Santa María, las degustaciones se realizarán en sus 5 y 8 locales respectivamente.

En cada supermercado y centro comercial se realizará degustaciones durante cinco días. La distribución de degustaciones por locales será de la siguiente manera. En el primer mes del año se realizarán degustaciones en 8 locales; mientras que en el mes siguiente se realizarán degustaciones en los 9 locales

restantes y así sucesivamente durante todo el año. Esto implica un costo anual por degustaciones de 20.400 dólares.

Para la realización de las degustaciones se deberá firmar un contrato con una agencia de modelos, la misma que se encargará de enviar las promotoras del producto a degustar. Además, a las respectivas promotoras se les deberá informar sobre los beneficios y características del producto para que así ellas se encarguen de comunicarlos a los consumidores. Se les entregará también los volantes con la información del producto para que así los distribuyan dentro de los supermercados el momento de la degustación.

5.3.3.2. Revistas

Se realizará publicidad a través de las revistas dominicales Familia y Domingo, las mismas que se distribuyen con los diarios El Comercio y Hoy respectivamente. Se decidió publicar los anuncios de PALMICHE los días domingos ya que este es el día en el que más se lee el periódico a nivel nacional sobre todo en el caso de las mujeres⁹⁰. El diario El Comercio tiene muy bien posicionado su especial dominical la Familia, la misma que es considerada como una revista y comparada con las revistas tradicionales como Hogar, Vistazo, Caras, etc.⁹¹

Mediante este tipo de promoción se puede alargar la vida del anuncio y obtener una respuesta rápida del consumidor.

⁹⁰ PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias del Consumidor "Los medios de mayor consumo en el Ecuador", julio 2004, p. 15.

⁹¹ Ibid, p.13, 15.

El costo de un anuncio en un cuarto de página de la revista Domingo del Diario Hoy es de \$448. Mientras que el costo de un anuncio por un octavo de página en la revista Familia del Diario El Comercio es de \$403,20. Se realizarán 4 publicaciones al mes durante los primeros 2 meses y 2 publicaciones al mes durante los 10 meses restantes del año. Esto implica un costo anual de 23.833 dólares.

Los primeros dos meses del primer año se efectuará una mayor cantidad de publicaciones en las revistas antes mencionadas ya que una de las estrategias de PRODEPALM es realizar promoción intensiva para PALMICHE durante su etapa de introducción al mercado. En los diez meses restantes el número de publicaciones se reducirá.

Para la publicación del anuncio en la revista Domingo se lo deberá entregar completamente elaborado con 12 días de anticipación. En la revista Familia se puede pedir que se realice el diseño del anuncio sin recargo adicional. De lo contrario se deberá entregar el anuncio elaborado con 11 días de anticipación.

5.3.3.3. Volantes

Se producirán volantes que serán entregados durante las degustaciones del producto y en los locales de Supermaxi y Megamaxi que no se incluyeron para dicha actividad. El costo de 1.000 volantes es de \$40 y el costo de 10.000 volantes es de \$200 dólares.

Se elaborarán 10.000 volantes al mes, lo que implica un costo anual de 2.400 dólares.

5.3.3.4. Presupuesto

La tabla 5.13. muestra el presupuesto de marketing del primer año para la introducción de PALMICHE al mercado. En éste también se incluyó el valor anual de una línea 1-800, que representa el costo que se da por el servicio post venta a los consumidores del producto. El presupuesto de marketing para los años siguientes se puede observar en el Anexo D.2.

Tabla 5.13.

COSTOS ANUALES PUBLICIDAD					
	Familia (El Comercio)	Domingo (Diario Hoy)			
	Costo 1/8 página	Costo 1/4 página (11x14)	Costo 4 publicaciones/mes por 2 primeros meses	Costo 2 publicaciones/mes por 10 meses restantes	COSTO ANUAL
REVISTAS	\$ 403,20	\$ 448	\$ 6.809,6	\$ 17.024	\$ 23.833
	Costo por 10.000 volantes	10.000 volantes por mes	Costo 120.000 volantes por año		
VOLANTES	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400		\$ 2.400
	Costo diario	Costo de 5 días por mes en 1 local	Costo de 5 días al mes durante 6 meses en 8 locales	Costo de 5 días al mes durante 6 meses en 9 locales	
DEGUSTACIONES	\$ 40	\$ 200	\$ 9.600	\$ 10.800	\$ 20.400
	Costo Mensual				
LÍNEA 1800	\$ 38,75				\$ 465
TOTAL GASTOS ANUALES MARKETING					\$ 47.098

Fuente: Diario Hoy, Diario El Comercio, Agencia de Modelos Style Model, Andinatel.

Elaborado por: Autoras

5.3.4. Precio

5.3.4.1. Estructura de Costos

Para determinar el costo unitario del producto se tomó en cuenta solamente la materia prima directa utilizada. No se incluyeron los costos correspondientes a mano de obra directa ni costos indirectos de fabricación como son el agua y la energía eléctrica debido a que estos valores se incluyeron en gastos de nómina y gastos administrativos respectivamente (Ver Anexo E.23. y E.24.). Por esta razón, el costo unitario del producto se mantiene constante durante los cinco años de proyección.

Tabla 5.14.

Costo Unitario del ceviche de palmito en conserva

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Precio por kg.	Porción requerida por kg.	Cantidad	Costo por Envase
Naranjas	0,17	0,6	3 unidades	0,102
Limonas	0,5	0,04	1 unidad	0,02
Palmito	0,875	0,4	1 unidad	0,35
Cebollas	0,625	0,04	1/2 unidad	0,025
Culantro	1	0,004	4 gramos	0,004
Salsa de tomate	1	0,0625	62,5 gramos	0,0625
Mostaza	2,5	0,0037	3,7 gramos	0,00925
Vinagre	3,5	0,0023	2,33 gramos	0,00805
Sal	0,3	0,0025	2,5 gramos	0,00075
Frascos de vidrio de 500gr.			1 unidad	0,19
Etiquetas adhesivas			1 unidad	0,018
Tapas easy open			1 unidad	0,061
Banda de seguridad			1 unidad	0,003
Total materia prima directa				0,854

Fuente: Mercado mayorista del sur, CRIDESA, Engoma Adhesivos CIA. LTDA.

Elaborado por: Autoras

5.3.4.2. Fijación del precio de venta al público

Para determinar el precio de PALMICHE se utilizó la información obtenida en la Investigación de Mercados, en donde la mayoría de encuestados afirmó que estarían dispuestos a pagar por el producto de 2,50 dólares en adelante. De igual manera, se obtuvo un promedio entre los precios de algunos alimentos listos para consumir similares a PALMICHE.

Los precios de los cuales se obtuvo el promedio fueron:

<i>Ceviche de Palmito Costa Maderos</i>	\$ 2,98
<i>Encebollado de atún Real</i>	\$ 1,34
<i>Ensaladillas Isabel</i>	\$ 3,15
<i>Sopa de Brócoli Campbell's</i>	\$ 2,84
<i>Palmitos (Lata 400gr.)</i>	\$2,95

Precio Promedio	\$ 2, 65

En consecuencia, PALMICHE tendrá un precio de venta al público de \$2,70 por un envase de vidrio de 500gr. que contiene cuatro porciones del producto. Este precio es comparable al resto de alimentos preparados y listos para consumir. Sin embargo, su precio será menor que el de su competencia (Costa Maderos) que cuesta \$2,98 a pesar de que éste solamente contiene dos porciones de ceviche de palmito. Por lo tanto, el precio de PALMICHE se justifica por las ventajas significativas que éste brinda.

Debido a que PRODEPALM es una compañía que lanzará al mercado un producto relativamente nuevo, usará la estrategia de precios superior⁹², en donde se establece el precio inicial máximo que estarían dispuestos a pagar los potenciales consumidores.

Además, se demostró en la investigación de mercados, que los consumidores no son sensibles al precio al momento de adquirir alimentos listos para consumir ya que consideran más importante la calidad, sabor y beneficios que brinda el producto.

La estrategia de precios superior resultará efectiva ya que los consumidores relacionan un precio alto con una calidad igualmente alta, que es lo que PRODEPALM busca que se perciba de su producto.

A pesar de que el precio de venta de PALMICHE es de 2,70 dólares (basándose en el precio promedio obtenido de productos con características similares y de la investigación de mercados), los ingresos por ventas para la empresa se determinarán en base a un precio de 2,50 dólares que es el valor al cual se entrega el producto a los supermercados. Este precio siempre será mayor que los costos totales por unidad como se puede ver en el Anexo D.3.

Una de las estrategias de la empresa será mantener el precio de PALMICHE sin ninguna variación para los cinco años de proyección. Consecuentemente,

⁹² KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 412.

los márgenes de contribución permanecen constantes al no verse modificados los costos unitarios ni los precios de venta. (Ver anexo D.4.)

5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realizó en base a la información obtenida en la investigación de mercados. De hecho, para determinar el mercado objetivo del producto, se utilizaron los datos con respecto al número de personas que estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva. (Ver página 171 y 172 del presente capítulo). Esto permitió proyectar para cinco años los niveles de venta de la empresa en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

Las proyecciones para el primer y segundo año corresponden a las ventas de PALMICHE, mientras que para el resto de años las ventas corresponden al ceviche de palmito y los nuevos productos que la empresa introducirá al mercado en el tercer año. (Ver Anexos D.5., D.6., D.7.)

De igual manera, los niveles de ventas y la participación de mercado en los tres escenarios de los años 2009 a 2013 corresponden al Distrito Metropolitano de Quito.

Para todos los escenarios, en el año 2009, la participación de mercado será de 3,5% debido a que este porcentaje representa el incremento promedio anual de la producción de alimentos diversos dentro del sector manufacturero en el

período 2001-2007. Se tomó en cuenta la producción de alimentos diversos ya que dentro de este rubro se encuentra la producción de conservas, actividad donde se incluye también la elaboración de alimentos listos para consumir. (Ver anexo D.8.)

5.4.1. Escenario Esperado

Para el escenario esperado se consideró un crecimiento de las ventas del 5% ya que este porcentaje representa el crecimiento promedio anual que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2000-2007. (Ver Anexo D.9.)

En el siguiente cuadro se resume las ventas en unidades para los cinco años de proyección en el escenario normal.

Tabla 5.15.
Ventas en Unidades

Escenario Esperado	
Años	Ventas
2009	110.713
2010	116.249
2011	122.061
2012	128.164
2013	134.572

Fuente: Proyección de Ventas Esperada (Anexo D.5.)

Elaborado por: Autoras

5.4.2. Escenario Optimista

Para el escenario optimista se consideró un crecimiento de las ventas del 8% al ser éste un valor aproximado al crecimiento anual más alto que se dio en el sector de alimentos y bebidas durante el período 2000-2007. (Ver anexo D.9.)

En el siguiente cuadro se resume las ventas en unidades para los cinco años de proyección en el escenario optimista.

Tabla 5.16.

Ventas en Unidades

Escenario Optimista	
Años	Ventas
2009	110.713
2010	119.570
2011	129.136
2012	139.467
2013	150.624

Fuente: Proyección de Ventas Optimista (Anexo D.6.)

Elaborado por: Autoras

5.4.3. Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista se consideró un crecimiento de las ventas del 2% al ser éste un valor aproximado al crecimiento anual más bajo que se dio en el sector de alimentos y bebidas durante el período 2000-2007. (Ver anexo D.9.)

En el siguiente cuadro se resume las ventas en unidades para los cinco años de proyección en el escenario pesimista.

Tabla 5.17.

Ventas en Unidades

Escenario Pesimista	
Años	Ventas
2009	110.713
2010	112.927
2011	115.186
2012	117.490
2013	119.839

Fuente: Proyección de Ventas pesimista (Anexo D.7.)
Elaborado por: Autoras

5.5. ACCIÓN Y CONTROL

5.5.1. Plan de Acción

El lanzamiento del primer producto de PRODEPALM, el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir, en el Distrito Metropolitano de Quito, requiere que todas las actividades de promoción generen en los potenciales consumidores conciencia acerca de todos los beneficios que trae consumir un producto de estas características y estimularlos a consumirlo.

La diversidad en las preferencias de cada consumidor de los productos de PRODEPALM se vigilará cuidadosamente para que de esta manera se pueda evaluar si es necesario realizar modificaciones pequeñas a las recetas de los productos o si éstas son innecesarias. Conforme se introduzcan los nuevos productos, PRODEPALM evaluará todos los costos de producción y distribución para determinar si se modifican los procesos productivos, se adquiere más camiones propios o si se amplían los canales de distribución.

5.5.2. Evaluación y Control

Conforme a la capacidad productiva de la empresa y a las proyecciones de ventas, se han establecido cuotas de ventas mensuales en número de unidades para el Distrito Metropolitano de Quito. Los niveles de ventas mensuales se compararán con dichas cuotas para comprobar si se están cumpliendo los parámetros establecidos. De esta manera, se podrá determinar si se deben aplicar medidas correctivas en caso de que los niveles de ventas sean inferiores a los propuestos y si se deben modificar los programas de marketing y publicidad.

**C
A
P
Í
T
U
L
O
6**

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente capítulo se detallarán todos los costos y gastos en los que incurrirá la empresa; así como también sus ingresos generados por las ventas. Esto permitirá elaborar los flujos de efectivo para así determinar la viabilidad de la idea de negocio. Todo esto se basa en supuestos que se detallan a continuación.

6.1. SUPUESTOS

- Los flujos de efectivo se realizaron en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. Además, dichos escenarios se realizaron con y sin apalancamiento. (Ver Anexo E.32 a E.37.)
- PRODEPALM iniciará la comercialización de su primer producto "Palmiche" en el año 2009.
- La comercialización del producto se la realizará en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2009 hasta el año 2013.
- Las ventas del producto se obtuvieron de la investigación de mercados del capítulo 3, en base a la frecuencia y cantidad que estarían dispuestos a consumir los clientes potenciales. Además, las proyecciones de venta se realizaron en tres escenarios, los mismos que se encuentran justificados en el capítulo 5 del presente proyecto. (Ver Anexo D.5, D.6, D.7.)

- En el escenario esperado el crecimiento de las ventas será del 5% ya que este porcentaje representa el crecimiento promedio anual que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2000-2007. (Ver Anexo D.5. y D.9.)
- En el escenario optimista, el crecimiento de ventas será del 8% al ser éste uno de los crecimientos anuales más altos que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2000-2007. Mientras que, en el escenario pesimista, el crecimiento de ventas será del 2% por ser uno de los crecimientos anuales más bajos en el sector. (Ver Anexo D.6, D.7, D.9.)
- En el año 2009, para los tres escenarios la participación de mercado será de 3,5% debido a que este porcentaje representa el incremento promedio anual de la producción de alimentos diversos (donde se incluye conservas) dentro del sector manufacturero en el período 2000-2007. (Ver Anexo D.8.).
- La empresa contará con dos accionistas tanto para el proyecto apalancado como para el proyecto no apalancado. Además, la estructura de capital para el proyecto es de 60% deuda y 40% capital propio. (Ver Anexo E.7, E.8.)
- El pago de dividendos se lo realizará anualmente y corresponderá al 40% de las utilidades obtenidas en el año. Asimismo, se retendrá el 50% de las utilidades anuales para reinvertirlas en la empresa, y se considerará un 10% de reserva legal que se destinará para la protección del patrimonio de la empresa. (Ver Anexos E.32. a E.37.)

- Para la adquisición de la materia prima y la distribución de los productos de la empresa, se comprará un vehículo, el mismo que forma parte de la inversión inicial (Ver Anexo E.14.).
- PRODEPALM adquirirá la máquina Polidairy® Pasteurizer- Cooker ya que ésta se ajusta a la producción del resto de productos que la empresa planea elaborar y comercializar. (Ver Anexo E.9. y E.14.)
- Dentro de la inversión inicial, también se incluyen los presupuestos de equipos de oficina y computación; así como también los gastos de constitución y capital de trabajo necesario para los tres primeros meses de operaciones. (Ver Anexo E.10 a E.14.)
- Para el total de inversiones que se realizarán desde la creación de la empresa hasta el año 2013 ver Anexo E.15.
- La tasa de interés para el préstamo a realizarse es del 13.5% ya que ésta es la tasa para Pymes que otorga el PRODUBANCO para un plazo de 5 años. (Ver Anexo E.22.)
- La nómina se basará en las disposiciones del Código de Trabajo. (Ver Anexos E.23.)
- El precio del producto se mantendrá constante durante los 5 años de proyección. (Ver Anexos D.4. y E.4.)
- Los precios de los nuevos productos a introducirse posteriormente tendrán el mismo precio de Palmiche que será de \$ 2.70.
- El pago de proveedores se realizará semanalmente al momento de recibir la materia prima. De igual manera, los supermercados realizarán

el pago a la empresa mensualmente por concepto de las ventas en cada local.

- De los niveles anuales de producción se restó el 1,5% correspondiente a los desperdicios de producción y un 2% correspondiente a las devoluciones por parte de los supermercados. El valor obtenido corresponde a los niveles de venta anuales totales. Estos porcentajes fueron los mismos en los tres escenarios. (Ver Anexos E.1. a E.3.)
- Para la evaluación financiera no se tomó en cuenta la inflación.
- Se obtuvo un costo de oportunidad apalancado del 16,55% y un desapalancado del 15,47%. Para determinar el costo de oportunidad apalancado se utilizó la beta de una empresa estadounidense con actividades y características similares a PRODEPALM, la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos para 5 años, la prima de mercado para pequeñas empresas, y el riesgo país del Ecuador. Para determinar el costo de oportunidad desapalancado se utilizaron las mismas variables con excepción de la beta obtenida de la empresa similar, la misma que tuvo que ser desapalancada. (Ver Anexo E.30.)
- El capital de trabajo corresponde a 3 meses, tiempo que se considera necesario para cubrir con los costos que se incurrirá al principio de operaciones de la empresa. (Ver Anexo E.13.)
- Los gastos de marketing se incrementarán en el mismo porcentaje en que aumentan los niveles de venta; es decir, en un 5% anual. (Ver Anexo D.2.)

- Dentro de los gastos generales constan los gastos de administración, venta, marketing, intereses, y otros gastos que incluyen presupuestos para suministros de limpieza, oficina y cocina. (Ver Anexos E.24 a E.29 y Anexo E.22.)
- La depreciación se realizará en línea recta. (Ver Anexo E.17 a E.19.)
- Dentro de las amortizaciones se encuentran los gastos por concepto de constitución de la empresa y del pago del camión propio de PRODEPALM. Dichos gastos se amortizan en un plazo de 5 años. (Ver Anexo E.20. y E.21.)
- El valor de rescate establecido se determinó en base al precio de mercado que tendrán los activos fijos de la empresa en 5 años. (Ver Anexo E.16.)

6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

- El proyecto posee diferentes flujos de fondos para cada escenario y cada forma de financiamiento.
- El VAN y el TIR de cada uno de los escenarios y para cada forma de financiamiento se resume en las siguientes tablas:

Tabla 6.1.

Proyecto con Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 34.877,97	\$ 53.341,85	\$ 17.385,91
TIR	31,36%	37,70%	24,49%

Fuente: Anexo E.38., Capítulo 6.
Elaborado por: Autoras

Tabla 6.2.

Proyecto sin Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 31.515,82	\$ 50.843,72	\$ 13.210,36
TIR	24,32%	28,98%	19,40%

Fuente: Anexo E.38., Capítulo 6.
Elaborado por: Autoras

Estos datos demuestran que el proyecto es viable y atractivo tanto con apalancamiento como sin apalancamiento para los accionistas. Esto se refleja sobre todo con los valores actuales netos de cada flujo ya que esta cantidad representa la ganancia adicional que obtendrán los accionistas por invertir en la empresa, en comparación con una inversión de riesgo similar. Asimismo, la TIR (tasa interna de retorno) del proyecto en cualquiera de los flujos es mayor en comparación al costo de oportunidad lo cual muestra que la empresa tiene un buen margen de maniobra o flexibilidad para poder tomar medidas o ejercer acciones.

Sin embargo, el proyecto apalancado en los tres escenarios resulta más atractivo para los inversionistas ya que el VAN Y TIR tienen valores más altos; además, el apalancamiento ofrece beneficios a la empresa a través de escudos fiscales.

6.2.1. Análisis de Índices Financieros

El punto de equilibrio que se muestra en el Anexo E.31. indica que tanto para el escenario esperado como para el optimista y pesimista será necesario vender en el primer año el 65% de la producción anual aproximadamente lo cual representa 75.671 unidades o 124.588 dólares para poder cubrir los costos fijos en los que incurrirá la empresa en el primer año.

El índice de rentabilidad en todos los escenarios es mayor a 1, lo que indica que el proyecto será aceptado por los accionistas debido a que éste resulta rentable. De igual manera, los índices de rentabilidad son mayores para el proyecto apalancado que para el desapalancado lo que demuestra nuevamente los beneficios del apalancamiento. (Ver Anexo E.39.)

**C
A
P
Í
T
U
L
O
7**

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Debido a que durante las operaciones de PRODEPALM pueden existir diferentes factores tanto internos como externos que influyan y afecten de cierta manera a la empresa, es muy importante desarrollar un plan de contingencia que permita minimizar posibles consecuencias.

7.1. OBJETIVO GENERAL

Prevenir todos aquellos problemas que podrían ocurrir durante el funcionamiento de la empresa a través de un plan de contingencia que a la vez permita solucionarlos en el caso de que éstos lleguen a darse.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer políticas que permitan que el plan de contingencia sea aplicado ante cualquier eventualidad o problema.
- Comunicar a todos los colaboradores de la empresa las acciones a tomarse ante los problemas que puedan ocurrir.

7.3. POSIBLES RIESGOS

7.3.1. Catástrofes naturales

Durante las operaciones de la empresa pueden ocurrir catástrofes naturales que afecten la provisión de materia prima necesaria para la elaboración del ceviche de palmito; como es el caso de inundaciones, erupciones volcánicas, sequías, etc.

Plan de contingencia: Se mantendrá contacto con proveedores de diferentes zonas a los cuales se acudiría en momentos de emergencia para la provisión normal de materia prima. Se negociarían precios atractivos para que los proveedores accedan a entregar la materia prima sin ningún inconveniente.

7.3.2. Paros y huelgas

Pueden existir paros o huelgas donde se cierren las carreteras e impidan que la materia prima llegue a las instalaciones de la empresa o que no sea posible la normal distribución del producto a las bodegas de los diferentes puntos de venta.

Plan de contingencia: La empresa diseñará un mapa con rutas alternas para poder evitar el bloqueo del paso desde la fábrica hasta las bodegas de distribución. Mientras que en el caso de bloqueo en las carreteras que conectan la empresa con los proveedores de materia prima, se buscarán proveedores alternos y se negociará precios convenientes.

7.3.3. Políticas y reformas del gobierno

Durante las operaciones de la empresa pueden existir medidas tomadas por el gobierno como incremento a las tarifas de agua y luz e incremento de impuestos, lo cual aumentaría los costos de producción y los gastos de la empresa.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar la elaboración del presente plan de negocios se han podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Cada una de las actividades que pertenecen al sector de alimentos y bebidas, tiene al menos 30 marcas compitiendo en ella debido a las altas cantidades de dinero que los ecuatorianos destinan alrededor del 25% de su gasto familiar a la compra de estos productos. Por esta razón, la producción total de este sector ha crecido en un 47% del año 2000 al 2007.
- El sector alimenticio es uno de los principales sectores del Ecuador. Abarca aproximadamente una cuarta parte del total de las empresas del país, el mayor porcentaje del empleo manufacturero, y casi la mitad de la producción industrial y de la inversión total en el Ecuador.
- La producción de conservas, donde se incluye la producción de alimentos listos para consumir, ha tenido un crecimiento promedio anual del 3,5% desde el año 2002 al 2007.
- En la actualidad, se ha podido observar que de diez o quince productos que se introducen al mercado local, dos o tres son alimentos listos para consumir. Este tipo de productos están dirigidos específicamente a un grupo de consumidores con poco tiempo libre por llevar una vida activa y trabajar muchas horas al día.

- Por estas razones, el ceviche de palmito en conserva estaría dirigido a dicho grupo de consumidores y además satisfará las actuales tendencias nutricionales por ser un producto sin preservantes, 100% natural y bajo en calorías.
- El análisis del macro entorno muestra un ambiente favorable para el negocio al traer mayores ventajas que desventajas al mismo como son: poca variación en los precios de la materia prima, sobreoferta en el mercado laboral, mayores niveles de importación que permiten obtener la maquinaria necesaria con facilidad, aumento del poder de compra de los ecuatorianos gracias a las remesas y la actual tendencia por consumir alimentos sanos y listos para servirse. Sin embargo, existe un gran poder de negociación de los clientes debido a la cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado.
- Por ser un producto relativamente nuevo en el mercado, el ceviche de palmito cuenta con la ventaja de tener solamente un competidor directo dentro de la ciudad de Quito. Este producto pertenece a la marca Costa Maderos de la empresa Packed Foods.
- La investigación de mercados no se enfocó en la competencia directa de PRODEPALM: Packed Foods con el producto Costa Maderos, ya que el ceviche de palmito de esta marca fue lanzado al mercado luego de realizada dicha investigación.
- Los resultados de los grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas personalizadas, demuestran que el segmento objetivo no es sensible al

precio sino que éste se guía principalmente por el sabor y la calidad de los productos.

- La investigación de mercados también muestra que el ceviche de palmito en conserva tendrá aceptación en el mercado, ya que el 83% de los encuestados estarían dispuestos a comprar y consumir el producto.
- PRODEPALM será una empresa comprometida en satisfacer las actuales tendencias de los consumidores por adquirir alimentos prácticos, sanos y 100% naturales. Para esto, se creará un ambiente organizacional motivador en donde su personal trabaje en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.
- Se mantendrá comunicación permanente con los distribuidores y clientes para asegurar la buena imagen de la empresa a través de la calidad de sus productos. Además, la empresa destinará el 10% de los fondos netos anuales a investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos existentes y la introducción de nuevos productos.
- El primer producto que la empresa PRODEPALM introducirá al mercado será el ceviche de palmito en conserva. Posteriormente, se diversificará el negocio para el año 2011 con la introducción de nuevos productos listos para consumir elaborados a base de palmito. Para determinar las mejores opciones de productos que deberán salir al mercado se realizarán las respectivas investigaciones de mercado y pruebas en el año 2010.
- El ceviche de palmito en conserva saldrá al mercado a través de los principales supermercados en el Distrito Metropolitano de Quito.

- Para lograr posicionar el producto en la mente de los consumidores se realizará publicidad mediante revistas, volantes y degustaciones. Además, PALMICHE ofrecerá mayores beneficios que su competencia a pesar de tener un precio más bajo.
- Las proyecciones de ventas para los productos de PRODEPALM se basan en los resultados de la investigación de mercados así como en el crecimiento promedio del sector de alimentos y bebidas durante los años 2000 y 2007, el mismo que es de 5,20% y el crecimiento promedio de la industria de conservas entre los años 2002 y 2007 que es del 3,5%. Estos datos se utilizaron para determinar el crecimiento anual de las ventas y la participación de mercado respectivamente.
- El precio de venta del ceviche de palmito en conserva será de 2.70 dólares. Este precio se obtuvo tomando en cuenta el precio promedio de productos con características similares y de los resultados de la investigación de mercados.
- Luego de realizado el análisis financiero del plan de negocios, se determinó que se necesitará una inversión inicial de \$ 86.894 para poder iniciar operaciones.
- Para el análisis financiero se desarrollaron flujos de efectivo en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. Además, cada uno tomó en cuenta el apalancamiento y no apalancamiento. De hecho, todos estos escenarios mostraron flujos positivos y resultados satisfactorios para la inversión.

- Se requieren vender 75.671 unidades en el primer año para cubrir los costos fijos; es decir, el 65% de la producción aproximadamente. Esto ocurre de igual manera en los tres escenarios.
- En conclusión, el análisis financiero muestra que PRODEPALM es una idea de negocio viable y rentable gracias a los resultados positivos que se pudieron obtener y se vieron reflejados en el VAN y el TIR del proyecto. Sin embargo, el proyecto apalancado resulta más atractivo para la inversión al obtenerse mayores beneficios gracias a la deuda y los escudos fiscales que ésta genera.

8.1. RECOMENDACIONES

- Es primordial aprovechar las actuales preferencias del consumidor con respecto al consumo de alimentos 100% naturales que cuiden la salud.
- Además, el número de personas que consumen alimentos listos para consumir es creciente por lo que es una gran ventaja invertir en un mercado que va tomando auge gracias a los grandes niveles de demanda que presenta ya que ésta ha crecido de un 2% a un 60% en los últimos diez años.
- La calidad y el sabor del ceviche de palmito en conserva deberán ser características muy importantes que distingan a PALMICHE de su competencia.
- Para la introducción del ceviche de palmito en conserva y el resto de productos que PRODEPALM introducirá al mercado en el futuro, se deberán realizar campañas de publicidad intensivas para dar a conocer

buscará satisfacer las actuales tendencias alimenticias y aligerar el activo estilo de vida de los ecuatorianos así como generará utilidades para sus accionistas.

- Luego de constituida la empresa, es muy importante iniciar operaciones inmediatamente ya que la competencia podrá imitar el producto de PRODEPALM al contar con la infraestructura y el capital necesario para hacerlo. Por esta razón, se deberá diversificar los productos de la empresa y así minimizar los efectos de dicha competencia.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. AGUIRRE, QUASS, SANTANA, Tesis UDLA "Negocio de Industrialización y Comercialización de Arroz Cocinado Empacado al Vacío, Listo para Servir", Quito, 2005.
2. BATEMAN, Thomas, SENELL, Scott, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001.
3. CONSTANTINOS C. MARKIDES, "En la estrategia está el éxito", Veinteava edición, Editorial Norma, Colombia, 2000.
4. DRUKER, Peter, "Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI", Editorial Norma, 2003.
5. DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas", Grupo Guía, 2003.
6. KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004.
7. KOTLER, ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", 6ta edición, Prentice Hall, 2003.
8. KUSHELL, Jennifer, "Sólo Para Emprendedores", Editorial Norma, Colombia, 2001.
9. MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003

10. NARRES K. MALHOTRA, "Investigación de Mercados", Cuarta edición, Pearson, México, 2004.
11. PORTER, Michael E. "Ventaja Competitiva", Décima tercera reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 1996.
12. ROSS, WESTERFIELD Y JAFFE, "Finanzas Corporativas", Séptima edición, McGraw-Hill, 2005.
13. SAMUELSON, Paul A., "Economía", Quinceava edición, McGraw-Hill, España, 1996.
14. SAPAG CHAIN NASSIR, "Preparación y Evaluación de Proyectos", Cuarta edición, McGraw-Hill, Chile, 2003.
15. THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, "Administración Estratégica", Ed. McGraw-Hill, 13 edición, 2004.
16. VÁSCONEZ ROSALES, Ana Margarita, Tesis PUCE, "La Agroindustria del Palmito en la Economía Ecuatoriana", Quito, 1997.
17. VILLALBA, Carlos, "Guía para la elaboración de anteproyectos y proyectos", Sur Editores, Quito, 2004.

Publicaciones:

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Programa de Encuestas de Coyuntura", 2006.
2. CORPEI, Catálogo "ECUADOR EXPORTA 2004".

3. "Las Exportaciones de Palmito se Incrementaron en los Últimos 10 Años", Diario "El Comercio, Sección Negocios, 13 de septiembre de 2007.
4. Plan Económico del Gobierno Ecuatoriano 2007-2010.
5. Plan de Agricultura y Ganadería del Gobierno Ecuatoriano 2007-2011.
6. Publicaciones de MARKOP, 2005.
7. Publicaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2000-2005.
8. Publicaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, 2001-2006.
9. PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", enero 2004.
10. Revista Líderes, Edición Especial, "Empresas y Empresarios más respetados en el Ecuador, Septiembre 2007.
11. Revista Ekos.
12. Revista Dinero.
13. Revista Gestión.
14. Revista Líderes.

Fuentes Electrónicas:

1. Comida en minutos, 13 agosto 2006,
<<http://www.eluniverso.com/2006/08/13/0001/9/11F22C2A17464586AB358FAE20DA84DB.aspx>>.
2. El Consumo de los Hogares se Incrementó en USD 65 millones, 7 noviembre 2005,
<www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf>.
3. "El libre comercio le viene bien al palmito", Diario Hoy, Revista Dinero, lunes 19 de julio de 2004.
<http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181135>.
4. El Mayor Gasto es en Carnes y Embutidos,
<www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT06168>.
5. INEPACA, 2003, <<http://www.inepaca.net/@producto/faq.htm>>.
6. Locales Supermaxi,
<<http://www.supermaxi.com/locales.php?fil=1&menu=5&submenu1=3&submenu2=2&idiom=1>>.
7. Locales Megamaxi,
<<http://www.supermaxi.com/locales2.php?prov=Pichincha&fil=2>>.
8. Locales Santa María, 2007, <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.
9. Producción por Provincias de Mayor Participación, 2006,
<www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=139>.
10. www.bce.fin.ec (Banco Central del Ecuador)

11. www.inec.gov.ec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
12. www.ug.edu.ec (Información de Conservas Ecuatorianas)
13. www.cedatos.com.ec (Cedatos Gallup)
14. www.fadesa.com
15. www.inaexpo.com
16. www.frutosdelsol.com
17. www.laportuguesaecuador.com
18. www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf
19. www.moneycentral.msn.com/investor/common/findInd.asp?Industry=FoodBvg&enter
20. www.hsbc.fi.cr/a/conexion/infodiaria.asp?ultnot=1275&ultind=1369&fecha=10/24/2007&key=1
21. www.es.finance.yahoo.com/q/tt?s=FZN

ANEXOS

ANEXOS B

ANEXO B.1.

Formato del Grupo Focal

Preámbulo

- Agradecimiento y bienvenida.
- Explicar que la naturaleza del grupo de enfoque será informal.
- Indicar que no existen respuestas correctas o incorrectas.
- Recordar que toda la conversación será grabada en audio y video.
- Refrescos.
- Explicar el tema que se tratará en el grupo focal.
- Preguntar si tienen alguna inquietud.

Desarrollo del Grupo Focal

- Preguntar el nombre a las personas que integran el grupo focal.
- Coméntenos algo sobre los productos listos para consumir que se compran y consumen en sus hogares.
- ¿Cree que todos los alimentos listos para consumir tienen químicos?
¿Considera que éstos pueden afectar a la salud?
- ¿Qué marcas de alimentos listos para consumir prefiere comprar?
- ¿Cuál es su percepción acerca del precio de los alimentos listos para consumir en general?
- ¿Ha consumido palmito?, ¿Fue de su agrado?
- ¿Con qué frecuencia consume palmito?

Degustación del ceviche de palmito

- Antes de probarlo, ¿Cuál fue la primera impresión del producto?
- Luego de haber probado el ceviche, ¿Cuál es su opinión acerca de éste?
- ¿En qué tipo de envase le gustaría que se encontrara el ceviche de palmito?
- Al mostrar el envase DOYPACK, ¿Le gustaría que el ceviche de palmito se encuentre en este empaque?
- ¿Preferiría que se comercialice el ceviche de palmito en dos presentaciones: familiar e individual?
- ¿En qué lugares le gustaría encontrar el ceviche de palmito en conserva?
- ¿Por qué razón compraría el ceviche de palmito en conserva?
- ¿Cuáles cree usted que son las ventajas de un ceviche de palmito frente a uno de mariscos?
- Si el ceviche de palmito en conserva existiera en el mercado, ¿Lo compraría?

Despedida y agradecimiento final

Tiempo total del grupo focal: 1 hora aproximadamente

ANEXO B.2.

Formato de Entrevista a un Experto en la Producción y Comercialización de Conservas.

- ¿A qué se dedica la empresa en la que usted trabaja?
- ¿Qué oportunidades se tomaron en cuenta para iniciar el negocio de conservas?
- ¿Hay una buena aceptación por los productos en conserva dentro del mercado, o existe todavía una resistencia por consumirlos?
- ¿Qué factores son los que principalmente influyen en la industria de conservas?
- ¿Existe un número suficiente de proveedores, o existen problemas al respecto?
- ¿Existe una suficiente provisión de palmito para el mercado nacional?
- ¿Cuáles considera usted que son las ventajas y desventajas de encontrarse en dicha industria?
- ¿Cuál considera usted que es el mejor canal de distribución para las conservas?
- ¿Qué nivel de aceptación han tenido las conservas en la ciudad de Quito?
- ¿La aceptación de las conservas se debe a las actuales tendencias alimenticias?

- ¿Cuál consideran los consumidores la principal desventaja de las conservas?
- ¿Cuál considera la mejor manera o medio de comunicación para dar a conocer las ventajas de las conservas?
- ¿Cuál es el mayor problema que la empresa ha tenido que enfrentar para ingresar al mercado?
- ¿Qué factores han dado éxito a su empresa?
- ¿Cree que las personas se guían más por la calidad que por el precio al momento de adquirir conservas?
- ¿A qué segmento está dirigida la empresa?
- ¿Qué tan sensible es el consumidor frente a variaciones en los precios?
- ¿Cuáles son sus principales competidores? y ¿por qué?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia?
- ¿Cuáles son los productos que tienen mayor demanda?
- ¿Al palmito se lo considera un producto de lujo?
- ¿Qué envase es el más aceptado para el palmito en el mercado?
- ¿Dónde se ubican los principales proveedores de palmito?

ANEXO B.3.

Formato de Entrevista a un Productor de Palmito

- ¿Por qué decidió cultivar palmito?
- ¿En dónde se encuentra ubicada su plantación?
- ¿El clima es la razón por la cual escogió la zona noroccidental?
- ¿Cuántas hectáreas cultivadas de palmito posee?
- ¿Cuál es la producción anual aproximadamente?
- Háblenos acerca de la producción de palmito en el campo.
- ¿Cuáles son las mejores épocas de cosecha para el palmito?
- ¿Cuántas veces por año cosecha palmito?
- ¿Existe diferencia en la calidad del palmito de la Sierra y el del Oriente?
- ¿Cuánto palmito vende aproximadamente por mes?
- ¿Cuál es el precio de venta del palmito?
- ¿No ha tomado en cuenta exportar el palmito directamente?
- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- ¿Considera que exista un productor de palmito que sea el más grande del Ecuador?
- ¿Qué se requiere para convertirse en su cliente?

ANEXO B.4.

Formato de Entrevista a un Ingeniero de Alimentos

- ¿Qué estudios previos y posteriores a la conservación de ceviche de palmito deben realizarse?
- ¿Cuáles son los principales problemas al momento de conservar un producto como el ceviche de palmito?
- ¿Cómo se pueden solucionar estos problemas?
- ¿Es factible enlatar el ceviche de palmito?
- ¿Qué envase sería el más adecuado para el ceviche de palmito?
- ¿Cuál es la duración máxima del ceviche de palmito en conserva?
- ¿De qué manera se puede alargar la vida del ceviche de palmito?
- ¿Qué aditivos serían necesarios para la conservación del ceviche de palmito?

7. Indique las marcas de alimentos listos para servirse que consume con más frecuencia.

8. ¿Ha consumido alguna vez palmito?

SI _____ NO _____

- Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 13

9. ¿Es el palmito de su agrado?

SI _____ NO _____

10. ¿Con qué frecuencia consume palmito?

____ Todos los días ____ Una vez al mes
____ Una vez por semana ____ Varias veces al mes
____ Varias veces por semana ____ Rara vez (¿Por qué?) _____

11. ¿Alguna vez ha probado ceviche de palmito?

SI _____ NO _____ (¿Por qué?) _____

- Si su respuesta fue NO pase a la pregunta 13

12. ¿El ceviche de palmito fue de su agrado?

SI _____ NO _____

13. ¿Estaría dispuesta(o) a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

____ Absolutamente sí ____ Probablemente no (¿Por qué?) _____
____ Probablemente sí ____ Definitivamente no (¿Por qué?) _____

- Si su respuesta fue definitivamente no, la encuesta termina aquí. ¡Muchas gracias!

14. ¿Qué lo motivaría a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

____ Falta de tiempo ____ Alergia a los mariscos
____ Temor por los preservantes ____ Comodidad
____ Salud ____ Otros (cuál) _____
____ Vegetarianismo

15. ¿Con qué frecuencia consumiría ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

Todos los días Una vez al mes
 Una vez por semana Varias veces al mes
 Varias veces por semana Rara vez (¿Por qué?) _____

16. ¿En qué tipo de envase le gustaría que se encuentre el ceviche de palmito?

Lata Empaque de plástico
 Vidrio Otros (cuál) _____

17. ¿Qué tipo de presentación le gustaría?

Individual
 Familiar (4 porciones)
 Dos porciones

18. Según el envase de su elección en la pregunta anterior ¿Cuánto estaría dispuesta (o) a pagar por el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

Envase individual	Envase Familiar	Envase de dos porciones
<input type="checkbox"/> De 1 a 1.50 dólares	<input type="checkbox"/> De 1 a 1.50 dólares	<input type="checkbox"/> De 1 a 1.50 dólares
<input type="checkbox"/> De 1.50 a 2 dólares	<input type="checkbox"/> De 1.50 a 2 dólares	<input type="checkbox"/> De 1.50 a 2 dólares
<input type="checkbox"/> De 2 a 2.50 dólares	<input type="checkbox"/> De 2 a 2.50 dólares	<input type="checkbox"/> De 2 a 2.50 dólares
<input type="checkbox"/> De 2.50 a 3 dólares	<input type="checkbox"/> De 2.50 a 3 dólares	<input type="checkbox"/> De 2.50 a 3 dólares
<input type="checkbox"/> De 3 dólares en adelante	<input type="checkbox"/> De 3 dólares en adelante	<input type="checkbox"/> De 3 dólares en adelante

Edad: de 15 a 24 de 25 a 34 de 35 a 44 de 45 a 54 de 55 a más

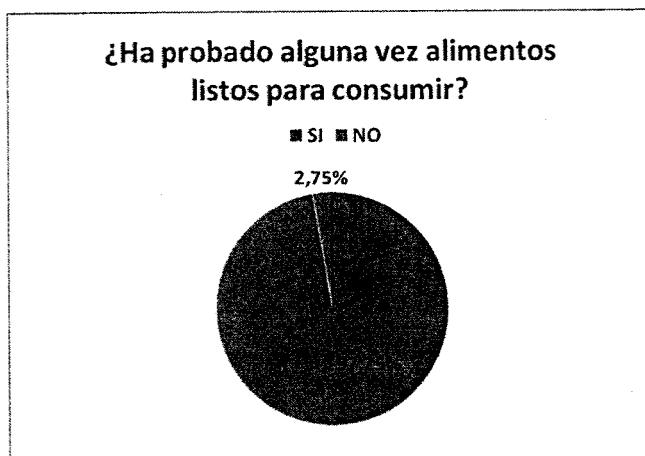
Sexo: M F

ANEXO B.6.

Resultados de las Encuestas Personalizadas

Pregunta 1:

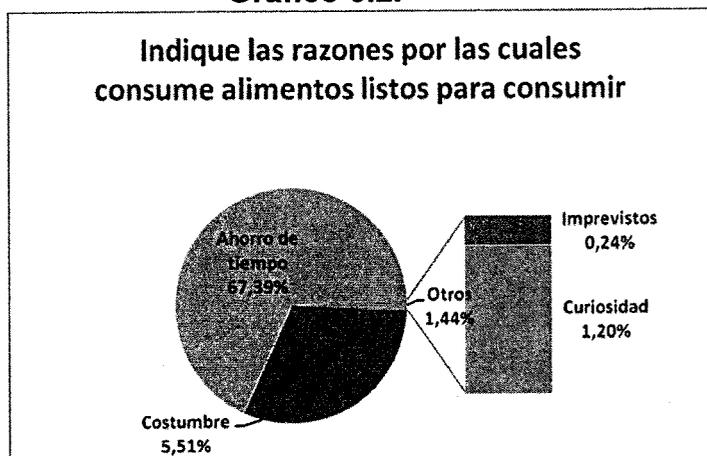
Gráfico 3.1.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 2:

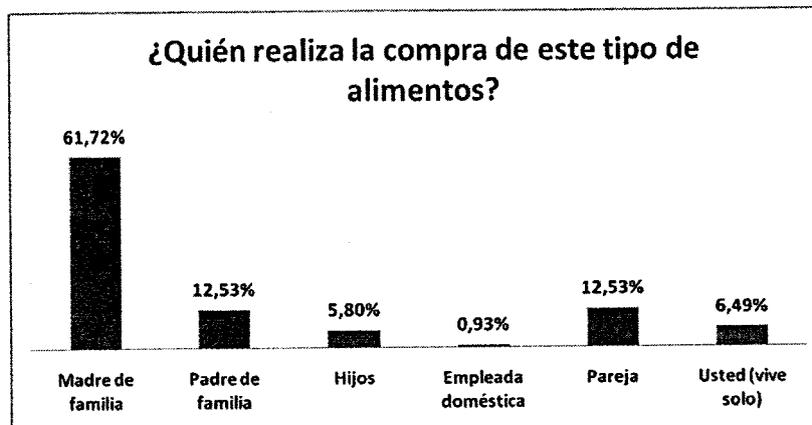
Gráfico 3.2.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 5:

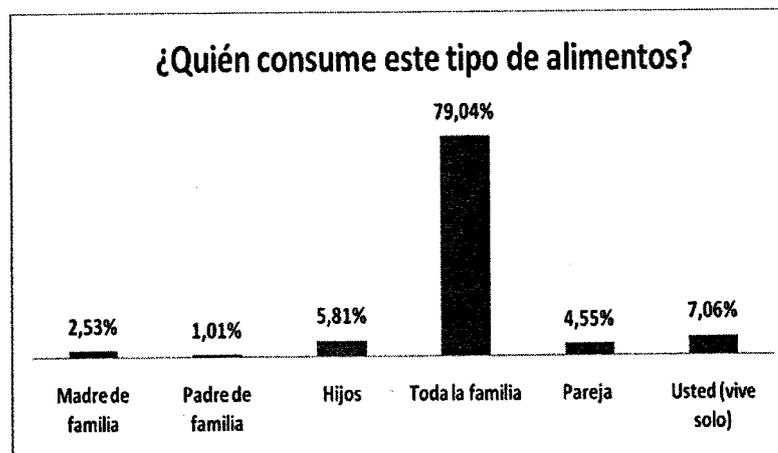
Gráfico 3.5.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 6:

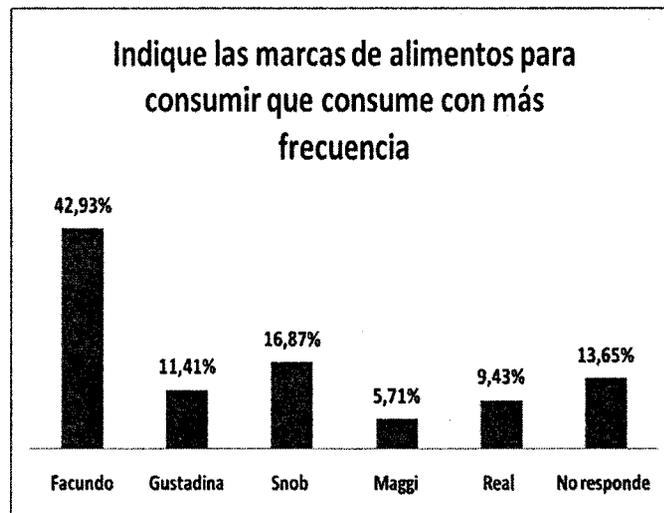
Gráfico 3.6.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 7:

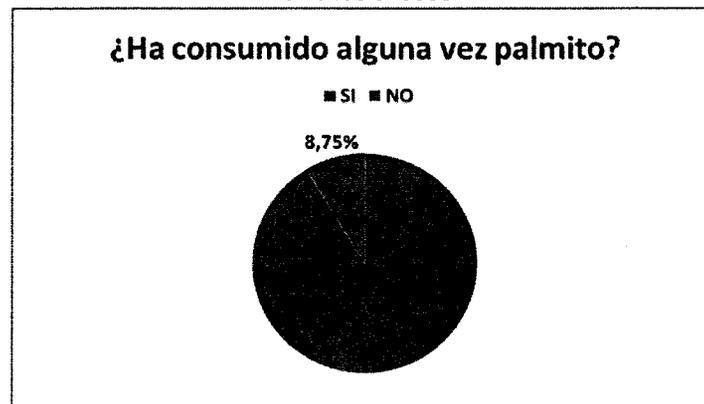
Gráfico 3.7.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 8:

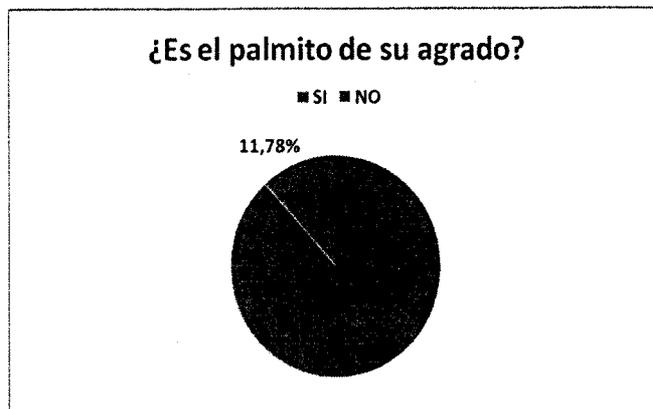
Gráfico 3.8.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 9:

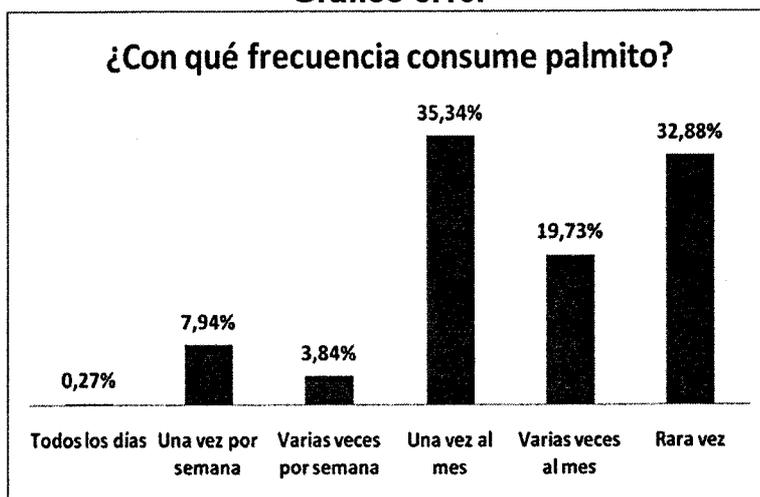
Gráfico 3.9.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 10:

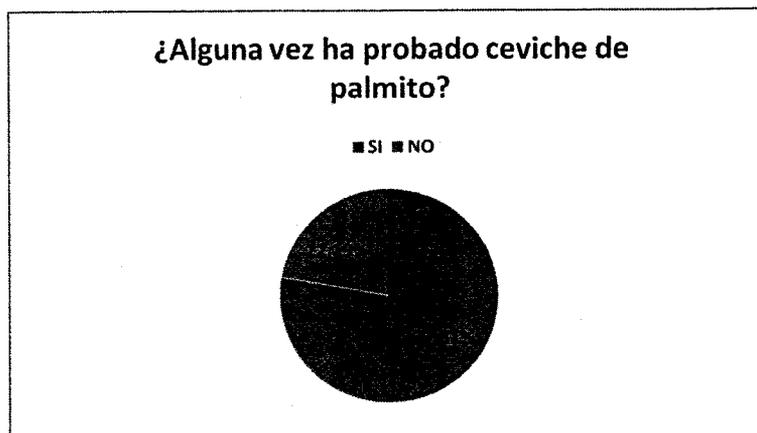
Gráfico 3.10.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 11:

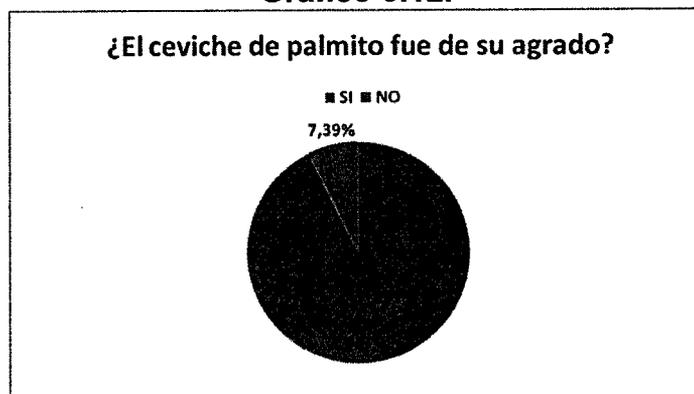
Gráfico 3.11.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 12:

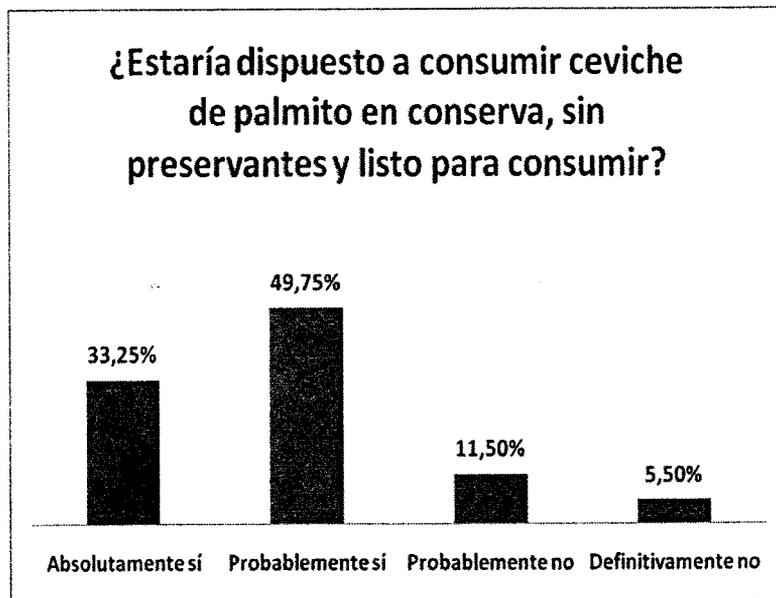
Gráfico 3.12.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 13:

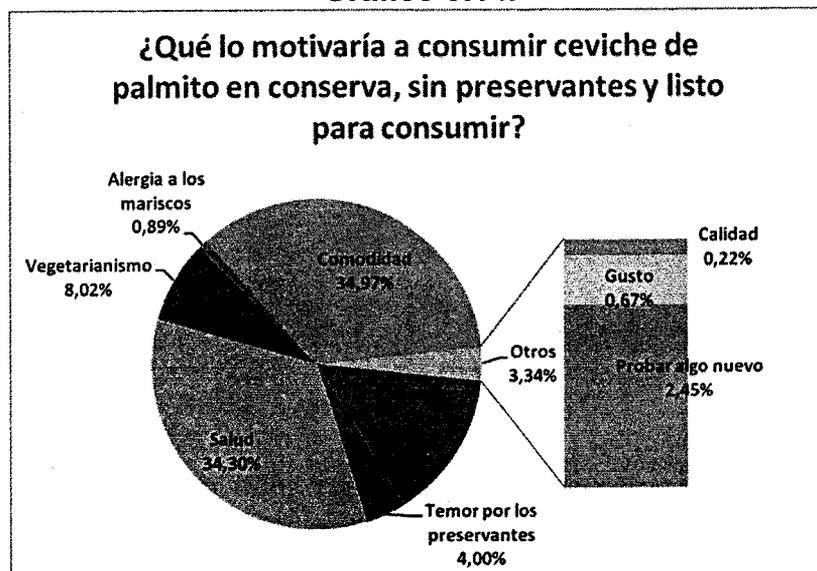
Gráfico 3.13.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 14:

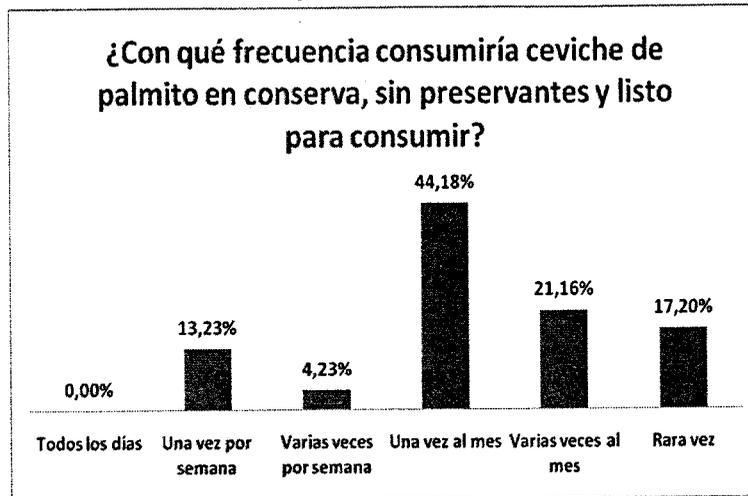
Gráfico 3.14.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 15:

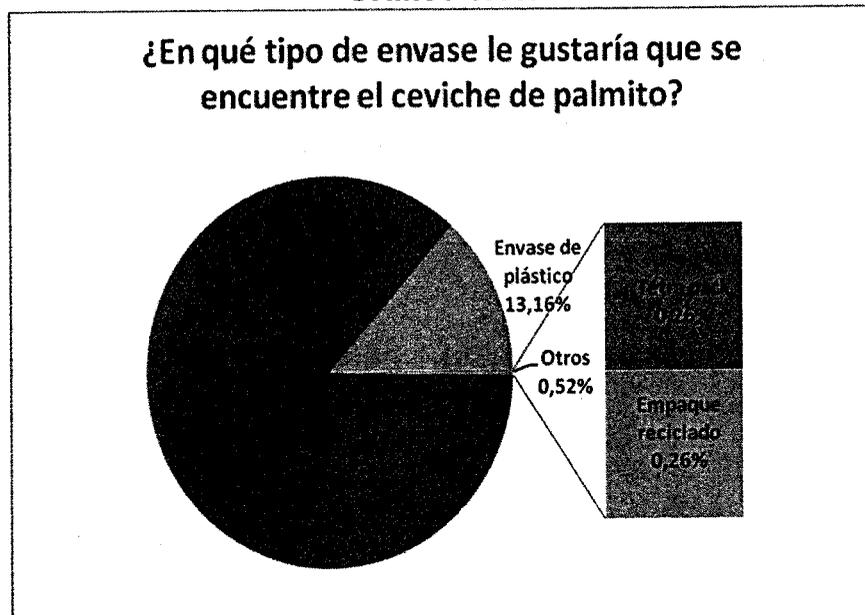
Gráfico 3.15.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

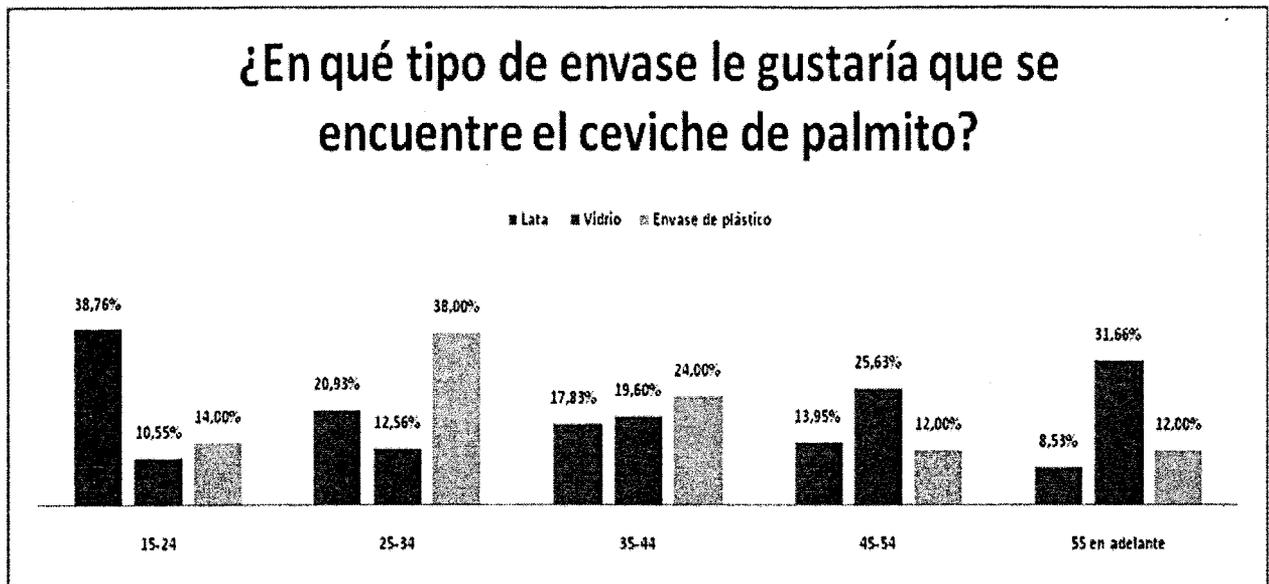
Pregunta 16:

Gráfico 3.16.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

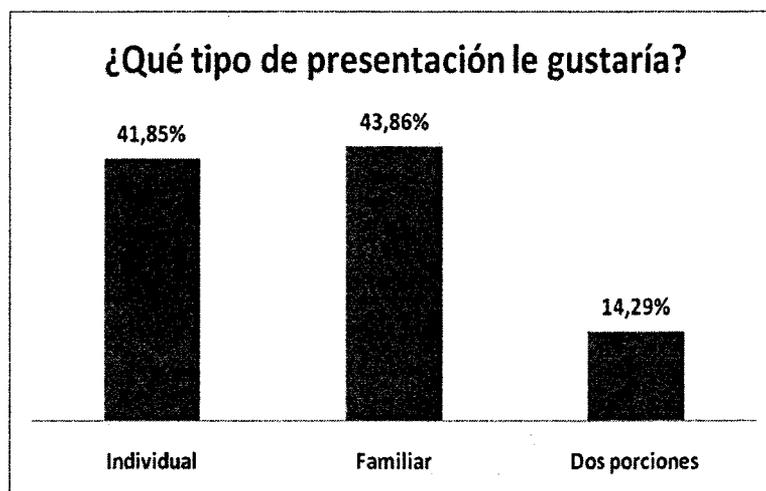
Gráfico 3.17.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

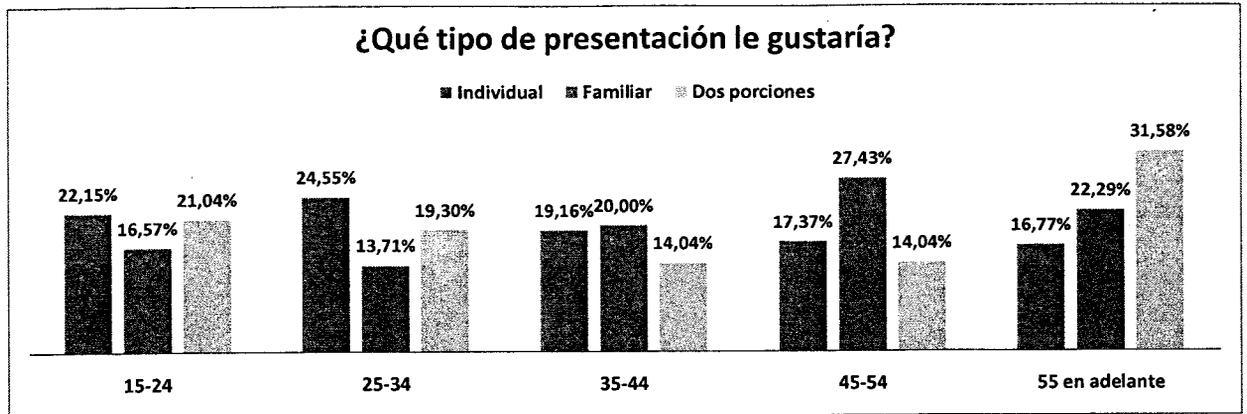
Pregunta 17:

Gráfico 3.18.



Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.19.

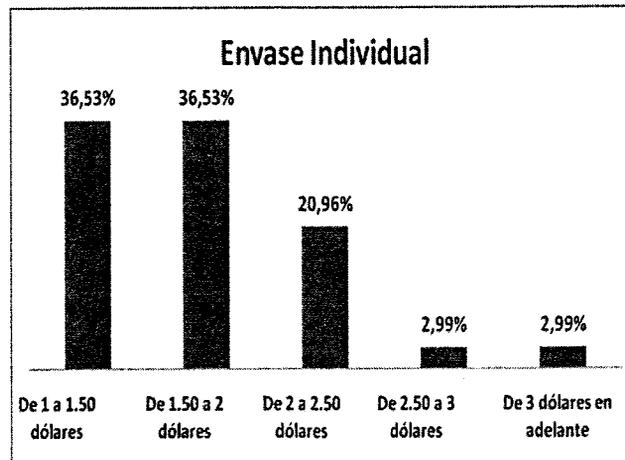


Fuente: Investigación de Mercados
Elaborado por: Autoras

Pregunta 18:

Según el envase de su elección en la pregunta anterior ¿Cuánto estaría dispuesta(o) a pagar por el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

Gráfico 3.20.



ANEXOS D

ANEXO D.1.



Ingredientes:

Palmito, Salsa de tomate, sal, culantro, mostaza, jugo de limon y jugo de naranja.

RECICLAR ENVASE LUEGO DE CONSUMIR EL PRODUCTO 

FORMA DE USO:
 Agitar antes de abrir.
 Agregar limon y sal si desea.

DIRECCION GENERAL:
 1800 PRODEPALM
 AC4151



100% NATURAL

COVICHO DE PALMITO

PASTEURIZADO

Producto Ecuatoriano
 Listo para consumir
 No contiene preservantes

Cont. neto 500gr

Información Nutricional
 Tamaño de porción: 500gr.
 Porciones por envase: 4
 Cantidad de Nutrientes por porción

Calorias	0	Valor Diario %
Grasa Total	0g	0%
Grasas Saturadas	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Sodio	2920mg	122%
Carbohidratos	12g	4%
Fibra	3g	12%
Proteína	3g	7%

ANEXO D.2.

GASTOS DE MARKETING

	2009	2010	2011	2012	2013
Especificación	Costo Anual \$				
Revistas Familia y Domingo	23.833	25.024,65	26.275,88	27.589,68	28.969,16
Volantes	2.400	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Degustaciones	20.400	21.420	22.491	23.615,55	24.796,33
Línea 1-800	465	465	465	465	465
COSTO TOTAL	47.098	49.430	51.878	54.449	57.148

Fuente: Diario Hoy, Diario El Comercio, Agencia de Modelos Style Model, Andinatel.

Elaborado por: Autoras

ANEXO D.3.

COSTOS FIJOS ANUALES

	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Nómina	36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos administrativos	32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de venta	6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Gastos de Marketing	47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Otros Gastos	1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Total Costos Fijos	124.588,01	136.417,59	141.445,32	148.335,26	160.493,89

COSTOS VARIABLES ANUALES

Escenario Esperado

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia prima	97.901,11	102.796,17	107.935,97	113.332,77	118.999,41
Total Costos Variables	97.901,11	102.796,17	107.935,97	113.332,77	118.999,41

Escenario Optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia prima	97.901,11	105.733,20	114.191,85	123.327,20	133.193,38
Total Costos Variables	97.901,11	105.733,20	114.191,85	123.327,20	133.193,38

Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia prima	97.901,11	99.859,13	101.856,31	103.893,44	105.971,31
Total Costos Variables	97.901,11	99.859,13	101.856,31	103.893,44	105.971,31

COSTOS TOTALES ANUALES

Escenario Esperado

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588,01	136.417,59	141.445,32	148.335,26	160.493,89
Costos Variables	97.901,11	102.796,17	107.935,97	113.332,77	118.999,41
Costos Totales Anuales	222.489,12	239.213,76	249.381,29	261.668,04	279.493,30

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,09	1,13	1,12	1,12	1,15
Costo Variable Unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costos Totales Unitarios	1,94	1,99	1,97	1,97	2,00

Escenario Optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588,01	136.417,59	141.445,32	148.335,26	160.493,89
Costos Variables	97.901,11	105.733,20	114.191,85	123.327,20	133.193,38
Costos Totales Anuales	222.489,12	242.150,79	255.637,17	271.662,47	293.687,27

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,09	1,10	1,06	1,03	1,03
Costo Variable Unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costos Totales Unitarios	1,94	1,95	1,91	1,88	1,88

Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588,01	136.417,59	141.445,32	148.335,26	160.493,89
Costos Variables	97.901,11	99.859,13	101.856,31	103.893,44	105.971,31
Costos Totales Anuales	222.489,12	236.276,73	243.301,63	252.228,71	266.465,20

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,09	1,17	1,19	1,22	1,29
Costo Variable Unitario	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costos Totales Unitarios	1,94	2,02	2,04	2,07	2,15

Elaborado por: Autoras

ANEXO D.4.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

	2009	2010	2011	2012	2013
Precio Venta Supermercados	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Costo Unitario de Producción	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Margen de Contribución Unitario	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65

Elaborado por: Autoras

ANEXO D.5.

Proyección de Ventas Esperada					
# de personas que estarían dispuestas a consumir el producto con una frecuencia de:					
	2009	2010	2011	2012	2013
una vez x semana	79.853	80.781	82.397	84.045	85.726
2 veces x semana	25.531	25.828	26.345	26.871	27.409
1 vez al mes	266.661	269.759	275.154	280.658	286.271
2 veces al mes	127.717	129.201	131.785	134.421	137.109
2 veces al año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de personas que comprarían el producto (Mercado Objetivo)	603.578	610.591	622.803	635.259	647.964
Frecuencia de consumo transformada a # de unidades que se venderían al año					
	2009	2010	2011	2012	2013
48 veces por año	3.832.960	3.877.499	3.955.049	4.034.150	4.114.833
96 veces por año	2.451.009	2.479.489	2.529.079	2.579.661	2.631.254
12 veces por año	3.199.928	3.237.111	3.301.853	3.367.890	3.435.248
24 veces por año	3.065.210	3.100.827	3.162.844	3.226.101	3.290.623
2 veces por año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo	12.652.922	12.799.949	13.055.948	13.317.067	13.583.408
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias de 4 miembros.	3.163.231	3.199.987	3.263.987	3.329.267	3.395.852
Participación de mercado anual	3,5%	3,6%	3,7%	3,8%	4,0%
Niveles de venta en unidades (3,5% del total de unidades que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias)	110.713	116.249	122.061	128.164	134.572
Porcentaje de crecimiento de ventas		5%	5%	5%	5%

Fuente: Investigación de mercados realizada en el capítulo 3.
Elaborado por: Autoras

ANEXO D.6.

Proyección de Ventas Optimista

# de personas que estarían dispuestas a consumir el producto con una frecuencia de:	2009	2010	2011	2012	2013
	una vez x semana	79.853	80.781	82.397	84.045
2 veces x semana	25.531	25.828	26.345	26.871	27.409
1 vez al mes	266.661	269.759	275.154	280.658	286.271
2 veces al mes	127.717	129.201	131.785	134.421	137.109
2 veces al año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de personas que comprarían el producto (Mercado Objetivo)	603.578	610.591	622.803	635.259	647.964
Frecuencia de consumo transformada a # de unidades que se venderían al año					
	2009	2010	2011	2012	2013
una vez x semana	3.832.960	3.877.499	3.955.049	4.034.150	4.114.833
2 veces x semana	2.451.009	2.479.489	2.529.079	2.579.661	2.631.254
1 vez al mes	3.199.928	3.237.111	3.301.853	3.367.890	3.435.248
2 veces al mes	3.065.210	3.100.827	3.162.844	3.226.101	3.290.623
2 veces al año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo	12.652.922	12.799.949	13.055.948	13.317.067	13.583.408
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias de 4 miembros.	3.163.231	3.199.987	3.263.987	3.329.267	3.395.852
Participación de mercado anual	3,5%	3,7%	4,0%	4,2%	4,4%
Niveles de venta en unidades (3,5% del total de unidades que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias)	110.713	119.570	129.136	139.467	150.624
Porcentaje de crecimiento de ventas		8%	8%	8%	8%

Fuente: Investigación de mercados realizada en el capítulo 3.
Elaborado por: Autoras

ANEXO D.7.

Proyección de Ventas Pesimista

# de personas que estarían dispuestas a consumir el producto con una frecuencia de:	2009	2010	2011	2012	2013
una vez x semana	79.853	80.781	82.397	84.045	85.726
2 veces x semana	25.531	25.828	26.345	26.871	27.409
1 vez al mes	266.661	269.759	275.154	280.658	286.271
2 veces al mes	127.717	129.201	131.785	134.421	137.109
2 veces al año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de personas que comprarían el producto (Mercado Objetivo)	603.578	610.591	622.803	635.259	647.964
Frecuencia de consumo transformada a # de unidades que se venderían al año					
	2009	2010	2011	2012	2013
una vez x semana	3.832.960	3.877.499	3.955.049	4.034.150	4.114.833
2 veces x semana	2.451.009	2.479.489	2.529.079	2.579.661	2.631.254
1 vez al mes	3.199.928	3.237.111	3.301.853	3.367.890	3.435.248
2 veces al mes	3.065.210	3.100.827	3.162.844	3.226.101	3.290.623
2 veces al año	103.815	105.022	107.122	109.265	111.450
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo	12.652.922	12.799.949	13.055.948	13.317.067	13.583.408
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias de 4 miembros.	3.163.231	3.199.987	3.263.987	3.329.267	3.395.852
Participación de mercado anual	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Niveles de venta en unidades (3,5% del total de unidades que podrían ser compradas por el mercado objetivo dividido en familias)	110.713	112.927	115.186	117.490	119.839
Porcentaje de crecimiento de ventas		2%	2%	2%	2%

Fuente: Investigación de mercados realizada en el capítulo 3.

Elaborado por: Autoras

ANEXO D.8.

PRODUCCIÓN TOTAL DE ALIMENTOS DIVERSOS (incluye conservas) Año 2000 (Miles de dólares)

Ramas de actividad / Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CIU CN					(sd)	(p)	(prev)
Productos alimenticios diversos	259.454	264.483	276.318	285.850	296.934	312.794	322.178
Variación Anual		1,94	4,47	3,45	3,88	5,34	3

Variación Promedio 3,68

Fuente: Banco Central del Ecuador, "Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica"
Elaborado por: Autoras

ANEXO D.9.
PRODUCCIÓN POR PRODUCTO
Miles de dólares de 2000

PRODUCTOS ALIMENTICIOS y BEBIDAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
12.01 Carne, productos de carne y subproductos	561.272	580.986	621.497	646.869	660.104	686.012	726.555	769.495
13.01 Camarón elaborado	311.530	342.683	347.823	429.214	489.303	651.167	689.651	730.409
14.01 Pescado y otros productos acuáticos elaborados	141.948	156.185	134.284	140.231	138.829	149.901	158.760	168.143
14.09 Conservas de especies acuáticas	263.562	266.198	275.561	328.858	307.154	342.246	362.473	383.895
15.01 Aceites crudos y refinados	251.733	258.938	265.409	281.949	302.726	328.918	348.357	368.945
16.01 Productos lácteos elaborados	181.516	195.327	201.058	208.939	215.207	224.682	237.961	252.024
17.01 Productos de molinería	366.247	423.898	407.813	394.317	418.255	445.446	471.772	499.654
17.09 Productos de la panadería, fideos y pastas	165.415	171.800	172.523	174.091	176.024	184.043	194.920	206.440
18.01 Azúcar y panela	131.204	135.298	137.853	140.955	145.202	154.236	163.351	173.005
19.01 Productos del cacao elaborado	35.619	35.319	35.501	37.795	41.990	43.173	45.725	48.427
19.09 Chocolate y productos de confitería	66.844	67.615	70.284	67.315	74.203	78.478	83.116	88.028
20.01 Otros productos alimenticios diversos	294.849	324.093	347.886	371.194	386.190	404.287	428.180	453.486
20.09 Productos de café elaborado	129.041	126.047	110.676	116.664	127.572	143.222	151.686	160.651
21.09 Bebidas no alcohólicas	112.767	118.405	112.875	106.554	114.785	117.341	124.276	131.621
TOTAL	3.013.547	3.202.792	3.241.043	3.444.945	3.597.544	3.953.152	4.186.783	4.434.222

Porcentaje de crecimiento	7,39	6,28	1,19	6,29	4,43	9,88	5,91	5,91
Crecimiento Promedio anual (%)	5,91							
crecimiento 2000-2007 (%)	47							
Crecimiento promedio 2000-2007 (%)	5,2							

Fuente: Información obtenida del Ec. Francisco Carvajal, Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Autoras

ANEXOS E

ANEXO E.1.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

Escenario Esperado

Producción y Ventas Anuales en Unidades

Años	Producción Anual	# De Desperdicios Anuales ¹	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales ²	Ventas Anuales Totales ³
2009	114.699	1.720	112.978	2.265	110.713
2010	120.434	1.807	118.627	2.378	116.249
2011	126.455	1.897	124.559	2.497	122.061
2012	132.778	1.992	130.786	2.622	128.164
2013	139.417	2.091	137.326	2.753	134.572

Producción y Ventas Mensuales en Unidades

Años	Producción Mensual	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales
2009	9.558	143	9.415	189	9.226
2010	10.036	151	9.886	198	9.687
2011	10.538	158	10.380	208	10.172
2012	11.065	166	10.899	219	10.680
2013	11.618	174	11.444	229	11.214

Producción Diaria en Unidades

Años	Producción Diaria	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Supermercados
2009	478	7	471
2010	502	8	494
2011	527	8	519
2012	553	8	545
2013	581	9	572

Ventas Diarias en Unidades

# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales
6	308
7	323
7	339
7	356
8	374

Fuente: Ver notas al pie.

Elaborado por: Autoras

¹ Información obtenida del Gerente Financiero de SIPIA-SNOB, Sr. Gabriel Garzón.

² Ibid.

³ Proyección de Ventas, Cáp. 5.

ANEXO E.2.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

Escenario Optimista

Producción y Ventas Anuales en Unidades

Años	Producción Anual	# De Desperdicios Anuales ¹	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales ²	Ventas Anuales Totales ³
2009	114.699	1.720	112.978	2.265	110.713
2010	123.875	1.858	122.017	2.446	119.570
2011	133.785	2.007	131.778	2.642	129.136
2012	144.487	2.167	142.320	2.854	139.467
2013	156.046	2.341	153.706	3.082	150.624

Producción y Ventas Mensuales en Unidades

Años	Producción Mensual	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales
2009	9.558	143	9.415	189	9.226
2010	10.323	155	10.168	204	9.964
2011	11.149	167	10.981	220	10.761
2012	12.041	181	11.860	238	11.622
2013	13.004	195	12.809	257	12.552

Producción Diaria en Unidades

Años	Producción Diaria	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Supermercados
2009	478	7	471
2010	516	8	508
2011	557	8	549
2012	602	9	593
2013	650	10	640

Ventas Diarias en Unidades

# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales
6	308
7	332
7	359
8	387
9	418

Fuente: Ver notas al pie.

Elaborado por: Autoras

¹ Información obtenida del Gerente Financiero de SIPIA-SNOB, Sr. Gabriel Garzón.

² Ibid.

³ Proyección de Ventas, Cáp. 5.

ANEXO E.3.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

Escenario Pesimista

Producción y Ventas Anuales en Unidades

Años	Producción Anual	# De Desperdicios Anuales ¹	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales ²	Ventas Anuales Totales ³
2009	114.699	1.720	112.978	2.265	110.713
2010	116.993	1.755	115.238	2.311	112.927
2011	119.333	1.790	117.543	2.357	115.186
2012	121.719	1.826	119.893	2.404	117.490
2013	124.154	1.862	122.291	2.452	119.839

Producción y Ventas Mensuales en Unidades

Años	Producción Mensual	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Supermercados	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales
2009	9.558	143	9.415	189	9.226
2010	9.749	146	9.603	193	9.411
2011	9.944	149	9.795	196	9.599
2012	10.143	152	9.991	200	9.791
2013	10.346	155	10.191	204	9.987

Producción Diaria en Unidades

Años	Producción Diaria	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Supermercados
2009	478	7	471
2010	487	7	480
2011	497	7	490
2012	507	8	500
2013	517	8	510

Ventas Diarias en Unidades

# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales
6	308
6	314
7	320
7	326
7	333

Fuente: Ver notas al pie.

Elaborado por: Autoras

¹ Información obtenida del Gerente Financiero de SIPIA-SNOB, Sr. Gabriel Garzón.

² Ibid.

³ Proyección de Ventas, Cáp. 5.

ANEXO E.4.

INGRESO POR VENTAS

	2009 a 2013
Precio de venta al público	\$ 2,70
Precio de venta a supermercados	\$ 2,50
Ganancia supermercados por unidad	\$ 0,10

Escenario Esperado

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas en unidades	110.713	116.249	122.061	128.164	134.572
Precio de venta \$	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Ingreso por ventas \$	276.783	290.622	305.153	320.410	336.431

Escenario Optimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas en unidades	110.713	119.570	129.136	139.467	150.624
Precio de venta \$	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Ingreso por ventas \$	276.783	298.925	322.839	348.666	376.560

Escenario Pesimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas en unidades	110.713	112.927	115.186	117.490	119.839
Precio de venta \$	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Ingreso por ventas \$	276.783	282.318	287.965	293.724	299.598

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.5.

COSTO UNITARIO TOTAL DESGLOSADO (Envase 500gr.)

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Precio por kg.	Porción requerida por kg.	Cantidad	Costo por Envase
Naranjas	0,17	0,6	3 unidades	0,102
Limonos	0,5	0,04	1 unidad	0,02
Palmito	0,875	0,4	1 unidad	0,35
Cebollas	0,625	0,04	1/2 unidad	0,025
Culantro	1	0,004	4 gramos	0,004
Salsa de tomate	1	0,0625	62,5 gramos	0,0625
Mostaza	2,5	0,0037	3,7 gramos	0,00925
Vinagre	3,5	0,0023	2,33 gramos	0,00805
Sal	0,3	0,0025	2,5 gramos	0,00075
Frascos de vidrio de 500gr.			1 unidad	0,19
Etiquetas adhesivas			1 unidad	0,018
Tapas easy open			1 unidad	0,061
Banda de seguridad			1 unidad	0,003
Costo Unitario Total				0,854

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.6.

COSTO DE VENTAS

Escenario Esperado

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad	110.713	116.249	122.061	128.164	134.572
Costo Unitario \$	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costo de Ventas \$	94.499	99.224	104.185	109.395	114.864

Escenario Optimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad	110.713	119.570	129.136	139.467	150.624
Costo Unitario \$	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costo de Ventas \$	94.499	102.059	110.224	119.042	128.565

Escenario Pesimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad	110.713	112.927	115.186	117.490	119.839
Costo Unitario \$	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Costo de Ventas \$	94.499	96.389	98.317	100.283	102.289

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.7.

ESTRUCTURA DE CAPITAL PROYECTO APALANCADO

Aporte de los socios

	%	Total
Deuda	60%	52.136
Capital Propio	40%	34.758
Total	100%	86.894

Nombre del socio	%	Total
María Augusta Idrovo	50%	17.379
Ana María Carpio	50%	17.379
Total	100%	34.758

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.8.

ESTRUCTURA DE CAPITAL PROYECTO NO APALANCADO

Aporte de los socios

	%	Total
Deuda	0	0
Capital Propio	100%	86.894
Total	100%	86.894

Nombre del socio	%	Total
María Augusta Idrovo	50%	43.447
Ana María Carpio	50%	43.447
Total	100%	86.894

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.9.

PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

Concepto	Inversión Inicial			2011	
	Cantidad	Costo Unitario	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$
Módulo de mesa refrigerante horizontal (2,5x0,6x1) (frente x ancho x alto) temperatura (2g° a 8g°)	1	1.500,00	1.500,00	1	1.500,00
Procesador de alimentos SKYM, PAEI-16-SET	1	1.751,30	1.751,30	1	1.751,30
Extractor de cítricos grande SKYM, ESB SET	1	182,95	182,95	1	182,95
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	2	20,00	40,00	1	20,00
Polidairy® Pasteurizer- Cooker	1	24.800,00	24.800,00	0	0,00
Pistola de calor	4	150,00	600,00	2	300,00
TOTAL			28.874,25		3.754,25

Fuente: Almacenes Montero, InventAgri, Cold Metal Durafrió - Freddy Garnica Representaciones

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.10.

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

Concepto	Inversión Inicial		2011		2012		
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$
Teléfono	2	30	60	1	30,00	0	0,00
Escritorio secretarial cedro	2	118,66	237,32	0	0,00	0	0,00
Silla oficina	2	31,66	63,32	2	63,32	0	0,00
Anaqueles de madera	2	100	200	1	100,00	0	0,00
Sillas plásticas	5	4,45	22,25	2	8,90	2	8,90
TOTAL			582,89		202,22		8,90

Fuente: Megamaxi, Santa María, Super Paco.

Elaborado: Autoras

ANEXO E.11.

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Concepto	Inversión Inicial			2012	
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$
Computadora SAZ Intel PDC2140	1	649	649	1	649,00
Impresora LEX X-4270 multifunción SEN119/10PPM	1	127,5	127,5	1	127,50
TOTAL			776,50		776,50

Fuente: SAZ Computers, Super Paco.
Elaborado por: Autoras

ANEXO E.12.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

	2009
Especificación	Costo Total \$
Escrituras	137,93
Publicación extracto en el diario	75,6
Pago Notaria	10,3
Inscripción compañía registro mercantil	26,32
Inscripción nombramientos gerente general y presidente	21,28
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50
Pago Patente Municipal	11,2
Búsqueda IEPI Prodepalm	8
Honorarios profesionales a abogados	150
Registro sanitario	1.000
TOTAL GASTOS	1.490,63

Fuente: Cabezas & Wray Asociados

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.13.

CAPITAL DE TRABAJO

Proyecto con y sin apalancamiento

Rubro para 3 meses	Valor \$
Materia Prima Palmiche	24.475
Nómina	9.191
Publicidad	11.775
Arriendo	1.800
Servicios Básicos	1.019
Combustible (diesel)	147
Imprevistos	1.500
Capital de trabajo para 3 meses	49.907

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.14.

INVERSIÓN INICIAL CON APALANCAMIENTO Y SIN APALANCAMIENTO

Rubro	Valor \$
Equipo y maquinaria de producción	28.874,25
Muebles y equipo de oficina	582,89
Equipos de computación	776,50
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 3.5 tn.	5.262,60
Gastos de constitución	1.490,63
Capital de trabajo inicial	49.906,93
TOTAL	86.894

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.15.

INVERSIONES TOTALES

Concepto/ Años	Inversión Inicial	2011	2012
Equipo y maquinaria de producción	28.874,25	3.754,25	0
Muebles y Equipos de Oficina	582,89	202,22	8,90
Vehículo	5.263	0	0
Gastos de Constitución	1.490,63	0	0
Equipos de Computación	776,50	0	776,50
TOTAL INVERSIONES	36.986,87	3.956,47	785,40

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.16.

VALOR DE RESCATE

ACTIVOS	Valor Libros	% de rescate	Valor de rescate
Equipos y Maquinaria de Producción	32.628,50	50	16.314,25
Equipos de Oficina	794,01	50	397,01
Vehículo			
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 3.5 tn.	26.313	65,56	17.250
Equipos de Computación			
Computadora SAZ Intel PDC2140	649	39,29	255,00
Impresora LEX X-4270 multifunción SEN119/10PPM	127,50	56,21	71,67
TOTAL			34.287,92

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.17.

DEPRECIACIONES INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación				
					2009	2010	2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción									
Módulo de mesa refrigerante horizontal (2,5x0,6x1) (frente x ancho x alto) temperatura (2g° a 8g°)	10	1.500	1	1.500	150	150	150	150	150
Procesador de alimentos SKYM, PAEI-16-SET	10	1.751,30	1	1.751,30	175,13	175,13	175	175	175
Extractor de cítricos grande SKYM, ESB SET	10	182,95	1	182,95	18,30	18,30	18	18	18
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	10	20	2	40	4	4	4	4	4
Polidairy® Pasteurizer- Cooker	10	24.800	1	24.800	2.480	2.480	2.480	2.480	2.480
Pistola de calor	10	150	4	600	60	60	60	60	60
Total depreciación equipos y maquinaria de producción					2.887,43	2.887,43	2.887,43	2.887,43	2.887,43
Muebles y equipos de oficina									
Teléfono	10	30	2	60	6	6	6	6	6
Escritorio secretarial cedro	10	118,66	2	237,32	23,73	23,73	23,73	23,73	23,73
Silla oficina	10	31,66	2	63,32	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33
Anaqueles de madera	10	100	2	200	20	20	20,00	20	20
Sillas plásticas	10	0	5	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total depreciación muebles de oficina					56,06	56,06	56,06	56,06	56,06
Vehículos									
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 3.5 tn.	5	5.263	1	5.263	1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52
Total depreciación vehículos					1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52
Equipos de computación									
Computadora SAZ Intel PDC2140	3	649	1	649	216,33	216,33	216,33		
Impresora LEX X-4270 multifunción SEN119/10PPM	3	127,5	1	127,5	42,50	42,50	42,50		
Total depreciación equipos de computación					258,83	258,83	258,83		

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003.

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.18.

DEPRECIACIONES AÑO 2011

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación		
					2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción							
Módulo de mesa refrigerante horizontal (2,5x0,6x1) (frente x ancho x alto) temperatura (2g° a 8g°)	10	1.500	1	1.500	150	150	150
Procesador de alimentos SKYM, PAEI-16-SET	10	1.751,30	1	1.751,30	175,13	175,13	175,13
Extractor de cítricos grande SKYM, ESB SET	10	182,95	1	182,95	18,30	18,30	18,30
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	10	20	1	20	2	2	2
Pistola de calor	10	150	2	300	30	30	30
Total depreciación equipos y maquinaria de producción					375,43	375,43	375,43
Muebles y equipos de oficina							
Teléfono	10	30	1	30	3	3	3
Silla oficina	10	31,66	2	63,32	6,33	6,33	6,33
Anaqueles de madera	10	100	1	100	10	10	10
Sillas plásticas	10	4,45	2	8,90	0,89	0,89	0,89
Total depreciación muebles de oficina					20,22	20,22	20,22

DEPRECIACIONES AÑO 2012

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación	
					2012	2013
Muebles y equipos de oficina						
Sillas plásticas	10	4,45	2	8,90	0,89	0,89
Total depreciación muebles de oficina					0,89	0,89
Equipos de computación						
Computadora SAZ Intel PDC2140	3	649	1	649	216,33	216,33
Impresora LEX X-4270 multifunción SEN119/10PPM	3	127,50	1	127,5	42,50	42,50
Total depreciación equipos de computación					258,83	258,83

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003, p. 113.

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.19.

TOTAL DEPRECIACIONES ANUALES

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción	2.887,43	2.887,43	3.262,85	3.262,85	3.262,85
Muebles y Equipos de Oficina	56,06	56,06	76,29	77,18	77,18
Vehículos	1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52	1.052,52
Equipos de Computación	258,83	258,83	258,83	258,83	258,83
TOTAL DEPRECIACIONES	4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.20.

AMORTIZACIONES

AMORTIZACIONES INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Costo Unitario	% de Amortización	Valores de Amortización				
			2009	2010	2011	2012	2013
Gastos de Constitución	1.490,63	20%	298,13	298,13	298,13	298,13	298,13
Pago por vehículo	21.050	20%	4.210	4.210	4.210	4.210	4.210
TOTAL AMORTIZACIÓN			4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003, p. 115.

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.21.

TOTAL AMORTIZACIONES

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Constitución	298,13	298,13	298,13	298,13	298,13
Pago por Vehículo	4.210	4.210	4.210	4.210	4.210
TOTAL AMORTIZACIÓN	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21

Elaborado por: Autoras

AÑO 2012

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	600	7200	600	200	673,20	7326,80	305,28	600	874,80	9106,88
Gerente financiero y de producción	1	450	5400	450	200	504,90	5545,10	231,05	450	656,10	6882,25
Gerente de marketing y RRHH	1	450	5400	450	200	504,90	5545,10	231,05	450	656,10	6882,25
Personal de producción 1	1	210	2520	210	200	235,62	2694,38	112,27	210	306,18	3322,83
Personal de producción 2	1	210	2520	210	200	235,62	2694,38	112,27	210	306,18	3322,83
Personal de producción 3	1	210	2520	210	200	235,62	2694,38	112,27	210	306,18	3322,83
Personal de producción 4	1	210	2520	210	200	235,62	2694,38	112,27	210	306,18	3322,83
Personal de producción 5	1	210	2520	210	200	235,62	2694,38	112,27	210	306,18	3322,83
Guardia de seguridad mañana	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Guardia de seguridad noche	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14

Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total
Chofer	1	21	1,37	28,77	115	1380,96	129,1	168	1419,6
COSTO TOTAL									47847,4

AÑO 2013

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	650	7800	650	200	729,30	7920,70	330,03	650	947,70	9848,43
Gerente financiero y de producción	1	500	6000	500	200	561,00	6139,00	255,79	500	729,00	7623,79
Gerente de marketing y RRHH	1	500	6000	500	200	561,00	6139,00	255,79	500	729,00	7623,79
Personal de producción 1	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Personal de producción 2	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Personal de producción 3	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Personal de producción 4	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Personal de producción 5	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Personal de producción 6	1	220	2640	220	200	246,84	2813,16	117,22	220	320,76	3471,14
Guardia de seguridad mañana	1	230	2760	230	200	258,06	2931,94	122,16	230	335,34	3619,44
Guardia de seguridad noche	1	230	2760	230	200	258,06	2931,94	122,16	230	335,34	3619,44

Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total
Chofer	1	21	1,37	28,77	115	1380,96	129,1	168	1419,6
COSTO TOTAL									54581,3

Fuente: SANCHEZ, Gilberto, "La Tablita Tributaria y Laboral", Ediciones EDYPE, 2007, p. 2, 3 y 6.
 Elaborado por: Autoras

ANEXO E.24.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Especificación	2009	2010	2011	2012	2013
	Costo Anual \$				
Arriendo	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Luz *	3.264,00	3.427,20	3.598,56	3.778,49	3.967,41
Agua *	811,20	851,76	894,35	939,07	986,02
Teléfono	360	384	396	408	420
Internet banda ancha	480	480	480	480	480
Guardias de Seguridad	5.040	5.040	5.280	5.280	5.520
Gerente General	6.000	6.600	6.600	7.200	7.800
Gerente financiero y de producción	4.200	4.800	4.800	5.400	6.000
Gerente de marketing y RRHH	4.200	4.800	4.800	5.400	6.000
Encargado de invest. y desarrollo	0	1.352	0	0	0
Incentivos y capacitaciones personal	1.240	1.240	1.440	1.440	1.640
COSTO TOTAL	32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43

Elaborado por: Autoras

Detalle de consumo de agua y luz

Especificación	Costo por unidad \$	2009		2010		2011		2012		2013	
		Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$
Agua (Consumo en m3)	0,65	1248	811,2	1310	851,76	1376	894,35	1445	939,07	1517	986,02
Luz (Consumo en Kwh)	0,68	4800	3264	5040	3427,2	5292	3598,56	5557	3778,49	5834	3967,41

Fuente: Empresa Eléctrica Quito, EMAAP Quito, Andinatel, Andinanet, Nómina Cáp. 6.

ANEXO E.25.

GASTOS DE VENTA

	2009	2010	2011	2012	2013
Especificación	Costo Anual \$				
Cartones de embalaje	4.236,68	4.448,52	4.670,94	4.904,49	5.149,72
Combustible (diesel)	588	588	588	588	588
Chofer	1.420	1.420	1.420	1.420	1.420
COSTO TOTAL	6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31

Fuente: Cartonera Pichincha, Petrocomercial, Nómina Cáp. 6.

Elaborado por: Autoras

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

	2009
Especificación	Costo Total \$
Escrituras	137,93
Publicación extracto en el diario	75,6
Pago Notaria	10,3
Inscripción compañía registro mercantil	26,32
Inscripción nombramientos gerente general y presidente	21,28
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50
Pago Patente Municipal	11,2
Búsqueda IEPI Prodepalm	8
Honorarios profesionales a abogados	150
Registro sanitario	1.000
TOTAL GASTOS	1.490,63

Fuente: Cabezas & Wray Asociados

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.26.

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013	
		Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Manguera	2	10,00	20,00	0	0,00	2	20,00	0	0,00	1	10,00
Basureros grandes	3	5,66	16,98	0	0,00	3	16,98	0	0,00	3	16,98
Paquete de 10 fundas de basura	144	1,02	146,88	200	204,00	250	255,00	300	306,00	350	357,00
Desinfectante	12	4,22	50,64	12	50,64	12	50,64	12	50,64	12	50,64
Cloro	12	3,41	40,92	12	40,92	12	40,92	12	40,92	12	40,92
Limpia vidrios	4	1	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00
Lava vajillas	12	1,72	20,64	13	22,36	14	24,08	15	25,80	16	27,52
Estropajo limpia vajillas	24	0,26	6,24	26	6,76	28	7,28	30	7,80	32	8,32
Recogedor	4	3,52	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08
Trapeador	4	1,73	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92
Cepillo para sanitarios	4	0,9	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60
Paños para limpieza	12	1,64	19,68	13	21,32	14	22,96	15	24,60	16	26,24
Escoba	4	1,58	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32
Escurreidor	4	7,95	31,80	4	31,80	4	31,80	4	31,80	4	31,80
Jabón de tocador	18	0,3	5,40	19	5,70	20	6,00	21	6,30	22	6,60
Papel higiénico (paquete 12 unidades)	12	3	36,00	13	39,00	14	42,00	15	45,00	16	48,00
TOTAL			430,10		457,42		552,58		573,78		658,94

Fuente: Supermercados Santa María
Elaborado por: Autoras

ANEXO E.27.

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013	
		Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Resmas de 500 hojas de papel bond 75gr. A-4 Executive P/copiadora	6	3,5	21	6	21,00	6	21,00	6	21,00	6	21,00
Bolígrafo Bic (caja de 12 unidades)	1	3	3	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
Lápiz con borrador Evolution (caja de 12 unidades)	1	2	2	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00
Caja de 100 Clips Standar 9-32 (50g.)	1	2,52	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52
Folders cartulina manila 150gr. Oficio	10	0,07	0,7	10	0,70	10	0,70	10	0,70	10	0,70
Paquete de 25 sobres bond sin fondo 56gr. Oficio 11,4x24 cm.	2	0,5	1	2	1,00	2	1,00	2	1,00	2	1,00
Paquete de Stick Notes	2	0,38	0,76	2	0,76	2	0,76	2	0,76	2	0,76
Cartucho Lex (alto rendimiento) 12A1970	12	35,99	431,88	12	431,88	12	431,88	12	431,88	12	431,88
Regulador de voltaje (1000 VA)	2	70	140	0	0,00	0	0,00	2	140,00	0	0,00
Basureros de oficina	2	3,36	6,72	0	0,00	2	6,72	0	0,00	0	0,00
Corrector Stabilo tipo lápiz X1	4	1,61	6,44	4	6,44	4	6,44	4	6,44	4	6,44
Paquete de facturas	2	22	44	2	44,00	3	66,00	3	66,00	3	66,00
Engrapadora Merletto grap. Mediana	2	1,93	3,86	0	0,00	2	3,86	0	0,00	0	0,00
Caja de grapas	2	1	2	2	2,00	2	2,00	2	2,00	2	2,00
Perforadora	2	2	4	0	0,00	2	4,00	0	0,00	0	0,00
Cinta scotch cristal con base	4	0,56	2,24	4	2,24	4	2,24	4	2,24	4	2,24
Calculadora 132x96x34	2	1,12	2,24	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL			674,36		517,54		554,12		679,54		539,54

Fuente: Megamaxi, Super Paco.
Elaborado por: Autoras.

ANEXO E.28.

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTA FUNGIBLE Y SUMINISTROS DE COCINA

Concepto	2009			2010		2011		2012		2013	
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Caja de 100 tirillas para medición de PH	3	12,77	38,31	6	76,62	9	114,93	12	153,24	15	191,55
Guantes (anti espinos)	48	0,94	45,12	49	46,06	50	47,00	51	47,94	52	48,88
Guantes para manipulación de alimentos (paquete de 12 unidades)	80	0,6	48	81	48,60	81	48,60	82	49,20	82	49,20
Redes para el cabello (paquete de 50 unidades)	1	1,5	1,5	1	1,50	2	3,00	2	3,00	2	3,00
Mascarillas (caja de 100 unidades)	10	2	20	10	20,00	11	22,00	11	22,00	11	22,00
Delantales	8	4	32	10	40,00	12	48,00	14	56,00	16	64,00
Tinas de 40*40*40	4	2,9	11,6	1	2,90	1	2,90	1	2,90	1	2,90
Cucharetas	8	0,81	6,48	8	6,48	8	6,48	8	6,48	8	6,48
Juego de 5 cuchillos	2	3,81	7,62	2	7,62	2	7,62	2	7,62	2	7,62
Módulo de estantería metálica en acero inoxidable (1,65x0,4x2) (frente x ancho x alto)	1	370	370	1	370,00	1	370,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL			580,63		619,78		670,53		348,38		395,63

Fuente: Almacenes Monteros, Supermercados Santa María, El Uniforme, Pika, Provelab.

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.29.

GASTOS GENERALES

Gastos	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos administrativos	32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de venta	6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Gastos de Marketing	47.098	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Otros Gastos	1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Total Gastos	87.822,57	93.655,49	95.822,56	100.487,86	105.912,55

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.30.

COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad se obtiene con la siguiente fórmula:

$$r = rf + \beta (rm - rf) + rp$$

r = rendimiento esperado

rf = tasa libre de riesgo

$(rm - rf)$ = tasa de mercado

rp = riesgo país

Los datos a utilizarse son:

Bono del Tesoro EEUU 5 años (rf)	4.06%
---	--------------

Fuente: <http://www.hsbc.fi.cr/a/conexion/infodiaria.asp?ultnot=1275&ultind=1369&fecha=10/24/2007&key=1>

Coefficiente Beta Apalancado de Empresa Similar a PRODEPALM (β)	
Nombre de la Empresa	Beta
Cuisine Solutions Inc. (FZN)	0,4434

Fuente: <http://moneycentral.msn.com/investor/common/findInd.asp?Industry=FoodBvg&enter>
<http://es.finance.yahoo.com/q/tt?s=FZN>

Prima de mercado para pequeñas empresas (rm - rf)	13,40%
--	---------------

Fuente: MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

Riesgo País (6 marzo 2008)	651 puntos
-----------------------------------	-------------------

Fuente: Banco Central del Ecuador

Relación de endeudamiento CUISINE SOLUTIONS = 33% = D/E
 Tasa efectiva de impuestos de la comparable = 13,8% = t
 Beta Apalancada para CUISINE SOLUTIONS = 0,4434 = β apal.

Beta Desapalancada de CUISINE SOLUTIONS

$$B_{desap} = \beta_{apal} / [1 + ((1-t)(D/E))]$$

$$B_{desap} = 0,4434 / [1 + ((1 - 0,138)(0,33))]$$

Beta Desapalancada de CUISINE SOLUTIONS	0,3452
--	---------------

Relación de endeudamiento PRODEPALM = 60% = D/E
 Tasa efectiva de impuestos de la comparable = 36,25% = t
 Beta desapalancada = 0,3452 = β desap.

Reapalancamiento del Beta de PRODEPALM

$$B_{apal} = \beta_{desap} * [1 + ((1-t)(D/E))]$$

$$B_{apal} = 0,3452 * [1 + ((1 - 0,3625)(0,6))]$$

Beta apalancada de PRODEPALM	0,4772
-------------------------------------	---------------

Costo de Oportunidad Apalancado

$$r = r_f + \beta_{\text{apalancada}} (r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 4,06\% + 0,4772 (13,4\%) + 6,51\%$$

Costo de Oportunidad Apalancado**16,55%****Desapalancamiento del Beta de PRODEPALM**

$$B_{\text{desap}} = \beta_{\text{apal.}} / [1 + ((1-t)(D/E))]$$

$$B_{\text{desap}} = 0,4772 / [1 + ((1 - 0,3625)(0,6))]$$

Beta desapalancada de PRODEPALM**0,3452****Costo de Oportunidad Desapalancado**

$$r = r_f + \beta_{\text{desapalancada}} (r_m - r_f) + r_p$$

$$r = 4,06\% + 0,3452 (13,4\%) + 6,51\%$$

Costo de Oportunidad Desapalancado**15,47%**

Fuente: DUMRAUF, Guillermo, "Finanzas Corporativas", p.240 y 241.
Elaborado por: Autoras

ANEXO E.31.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Escenario Esperado

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588	136.418	141.445	148.335	160.494
Ventas	276.783	290.622	305.153	320.410	336.431
Costos Fijos/Ventas	0,45	0,47	0,46	0,46	0,48

Costos Totales	222.489,12	239.213,76	249.381,29	261.668,04	279.493,30
Ventas	276.782,61	290.621,74	305.152,83	320.410,47	336.431,00
Costos Totales/Ventas	0,80	0,82	0,82	0,82	0,83

Escenario Optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588	136.418	141.445	148.335	160.494
Ventas	276.783	298.925	322.839	348.666	376.560
Costos Fijos/Ventas	0,45	0,46	0,44	0,43	0,43

Costos Totales	222.489,12	242.150,79	255.637,17	271.662,47	293.687,27
Ventas	276.782,61	298.925,22	322.839,24	348.666,38	376.559,69
Costos Totales/Ventas	0,80	0,81	0,79	0,78	0,78

Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588	136.418	141.445	148.335	160.494
Ventas	276.783	282.318	287.965	293.724	299.598
Costos Fijos/Ventas	0,45	0,48	0,49	0,51	0,54

Costos Totales	222.489,12	236.276,73	243.301,63	252.228,71	266.465,20
Ventas	276.782,61	282.318,27	287.964,63	293.723,92	299.598,40
Costos Totales/Ventas	0,80	0,84	0,84	0,86	0,89

Elaborado por: Autoras

Todos los escenarios

Punto de Equilibrio en Unidades y en Dólares

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	124.588	136.418	141.445	148.335	160.494
Margen de Contribución Unitario	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
Punto de Equilibrio en Unidades	75.671	82.856	85.909	90.094	97.479

Punto de Equilibrio en Dólares	124.588,01	136.417,59	141.445,32	148.335,26	160.493,89
---------------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

* Se requieren vender 75.671 unidades en el primer año para cubrir los costos fijos; es decir, el 65% de la producción aproximadamente. Lo mismo ocurre en el resto de escenarios.

ANEXO E.32.

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Esperado

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		276.783	290.622	305.153	320.410	336.431
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		276.783	290.622	305.153	320.410	336.431
Costo de ventas		94.499	99.224	104.185	109.395	114.864
UTILIDAD BRUTA		182.283	191.398	200.968	211.016	221.567
Gastos de Nómina		36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos de administración		32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de marketing		47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Gastos de venta		6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Otros Gastos		1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Depreciación		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
Amortización		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
TOTAL EGRESOS		133.351,06	145.180,64	150.604,02	157.494,85	169.653,47
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	48.932,43	46.217,03	50.363,54	53.521,08	51.913,25
Gastos Financieros (Intereses)		7.038,40	5.962,99	4.742,41	3.357,05	1.784,66
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	41.894,04	40.254,03	45.621,13	50.164,03	50.128,59
Participación a los trabajadores (15%)		6.284,11	6.038,10	6.843,17	7.524,60	7.519,29
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	35.609,93	34.215,93	38.777,96	42.639,43	42.609,30
Impuesto a la renta (25%)		8.902,48	8.553,98	9.694,49	10.659,86	10.652,33
UTILIDAD NETA	0	26.707,45	25.661,95	29.083,47	31.979,57	31.956,98
(+) Depreciaciones		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
(+) Amortizaciones		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
Inversión Inicial	-86.894					
(-) Inversiones				-3.956	-785,40	
Inversión de capital de trabajo	-49.907					49.907
Préstamo y pago de capital	52.136,28	-7.965,96	-9.041,36	-10.261,95	-11.647,31	-13.219,70
Valor de rescate					326,67	34.287,92
FLUJO DE CAJA	-84.664,45	27.504,54	25.383,63	24.023,75	29.033,11	112.091,72
Dividendos	40%	11.001,81	10.153,45	9.609,50	11.613,24	44.836,69
Utilidades Retenidas	50%	13.752,27	12.691,82	12.011,87	14.516,56	56.045,86
Reserva Legal	10%	2.750,45	2.538,36	2.402,37	2.903,31	11.209,17
Costo de oportunidad		16,55%				
VAN		\$ 34.877,97				
TIR		31,36%				

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.33.

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		276.783	298.925	322.839	348.666	376.560
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		276.783	298.925	322.839	348.666	376.560
Costo de ventas		94.499	102.059	110.224	119.042	128.565
UTILIDAD BRUTA		182.283	196.866	212.615	229.625	247.995
Gastos de Nómina		36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos de administración		32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de marketing		47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Gastos de venta		6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Otros Gastos		1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Depreciación		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
Amortización		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
TOTAL EGRESOS		133.351,06	145.180,64	150.604,02	157.494,85	169.653,47
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0,00	48.932,43	51.685,53	62.011,45	72.129,85	78.341,21
Gastos Financieros (Intereses)		7.038,40	5.962,99	4.742,41	3.357,05	1.784,66
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0,00	41.894,04	45.722,54	57.269,04	68.772,81	76.556,55
Participación a los trabajadores (15%)		6.284,11	6.858,38	8.590,36	10.315,92	11.483,48
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0,00	35.609,93	38.864,16	48.678,69	58.456,89	65.073,06
Impuesto a la renta (25%)		8.902,48	9.716,04	12.169,67	14.614,22	16.268,27
UTILIDAD NETA	0,00	26.707,45	29.148,12	36.509,01	43.842,67	48.804,80
(+) Depreciaciones		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
(+) Amortizaciones		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
Inversión Inicial	-86.894					
(-) Inversiones				-3.956,47	-785,40	
Inversión de capital de trabajo	-49.907					49.907
Préstamo y amortizaciones	52.136,28	-7.965,96	-9.041,36	-10.261,95	-11.647,31	-13.219,70
Valor de rescate					326,67	34.288
FLUJO DE CAJA	-84.664,45	27.504,54	28.869,80	31.449,29	40.896,21	128.939,54
Dividendos	40%	11.001,81	11.547,92	12.579,72	16.358,48	51.575,81
Utilidades Retenidas	50%	13.752,27	14.434,90	15.724,65	20.448,10	64.469,77
Reserva Legal	10%	2.750,45	2.886,98	3.144,93	4.089,62	12.893,95
Costo de oportunidad		16,55%				
VAN		\$ 53.341,85				
TIR		37,70%				

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.35.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Esperado

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		276.783	290.622	305.153	320.410	336.431
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		276.783	290.622	305.153	320.410	336.431
Costo de ventas		94.499	99.224	104.185	109.395	114.864
UTILIDAD BRUTA		182.283	191.398	200.968	211.016	221.567
Gastos de Nómina		36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos de administración		32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de marketing		47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Gastos de venta		6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Otros Gastos		1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Depreciación		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
Amortización		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
TOTAL EGRESOS		133.351,06	145.180,64	150.604,02	157.494,85	169.653,47
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	48.932,43	46.217,03	50.363,54	53.521,08	51.913,25
Gastos Financieros (Intereses)		0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	48.932,43	46.217,03	50.363,54	53.521,08	51.913,25
Participación a los trabajadores (15%)		7.339,87	6.932,55	7.554,53	8.028,16	7.786,99
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	41.592,57	39.284,47	42.809,01	45.492,92	44.126,26
Impuesto a la renta (25%)		10.398,14	9.821,12	10.702,25	11.373,23	11.031,57
UTILIDAD NETA	0	31.194,43	29.463,35	32.106,75	34.119,69	33.094,70
(+) Depreciaciones		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
(+) Amortizaciones		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
Inversión Inicial	-86.894					
(-) Inversiones				-3.956	-785,40	
Inversión de capital de trabajo	-49.907					49.907
Préstamo y amortizaciones	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate					326,67	34.287,92
FLUJO DE CAJA	-136.800,73	39.957,48	38.226,40	37.308,98	42.820,54	126.449,13
Dividendos	40%	15.982,99	15.290,56	14.923,59	17.128,22	50.579,65
Utilidades Retenidas	50%	19.978,74	19.113,20	18.654,49	21.410,27	63.224,57
Reserva Legal	10%	3.995,75	3.822,64	3.730,90	4.282,05	12.644,91

Costo de oportunidad	15,47%
VAN	\$ 31.515,82
TIR	24,32%

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.36.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		276.783	298.925	322.839	348.666	376.560
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		276.783	298.925	322.839	348.666	376.560
Costo de ventas		94.499	102.059	110.224	119.042	128.565
UTILIDAD BRUTA		182.283	196.866	212.615	229.625	247.995
Gastos de Nómina		36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos de administración		32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de marketing		47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Gastos de venta		6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Otros Gastos		1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Depreciación		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
Amortización		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
TOTAL EGRESOS		133.351,06	145.180,64	150.604,02	157.494,85	169.653,47
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	48.932,43	51.685,53	62.011,45	72.129,85	78.341,21
Gastos Financieros (Intereses)		0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	48.932,43	51.685,53	62.011,45	72.129,85	78.341,21
Participación a los trabajadores (15%)		7339,87	7752,83	9301,72	10819,48	11751,18
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	41592,57	43932,70	52709,73	61310,38	66590,02
Impuesto a la renta (25%)		10398,14	10983,18	13177,43	15327,59	16647,51
UTILIDAD NETA	0	31.194,43	32.949,53	39.532,30	45.982,78	49.942,52
(+) Depreciaciones		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
(+) Amortizaciones		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
Inversión Inicial	-86.894					
(-) Inversiones				-3.956,47	-785,40	
Inversión de capital de trabajo	-49.907					49.907
Préstamo y amortizaciones	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate					326,67	34.287,92
FLUJO DE CAJA	-136.800,73	39.957,48	41.712,57	44.734,53	54.683,63	143.296,96
Dividendos	40%	15.982,99	16.685,03	17.893,81	21.873,45	57.318,78
Utilidades Retenidas	50%	19.978,74	20.856,29	22.367,26	27.341,82	71.648,48
Reserva Legal	10%	3.995,75	4.171,26	4.473,45	5.468,36	14.329,70
Costo de oportunidad		15,47%				
VAN		\$ 50.843,72				
TIR		28,98%				

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.37.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		276.783	282.318	287.965	293.724	299.598
Ingresos no operacionales						
TOTAL INGRESOS		276.783	282.318	287.965	293.724	299.598
Costo de ventas		94.499	96.389	98.317	100.283	102.289
UTILIDAD BRUTA		182.283	185.929	189.648	193.441	197.310
Gastos de Nómina		36.765,45	42.762,11	45.622,76	47.847,40	54.581,34
Gastos de administración		32.795,20	36.174,99	35.488,91	37.525,55	40.013,43
Gastos de marketing		47.098,00	49.429,65	51.877,88	54.448,53	57.147,70
Gastos de venta		6.244,28	6.456,11	6.678,54	6.912,08	7.157,31
Otros Gastos		1.685,09	1.594,74	1.777,23	1.601,70	1.594,11
Depreciación		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
Amortización		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
TOTAL EGRESOS		133.351,06	145.180,64	150.604,02	157.494,85	169.653,47
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	48.932,43	40.748,52	39.043,73	35.945,85	27.656,04
Gastos Financieros (Intereses)		0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	48.932,43	40.748,52	39.043,73	35.945,85	27.656,04
Participación a los trabajadores (15%)		7.339,87	6.112,28	5.856,56	5.391,88	4.148,41
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	41.592,57	34.636,24	33.187,17	30.553,97	23.507,63
Impuesto a la renta (25%)		10.398,14	8.659,06	8.296,79	7.638,49	5.876,91
UTILIDAD NETA	0,00	31.194,43	25.977,18	24.890,38	22.915,48	17.630,73
(+) Depreciaciones		4.254,84	4.254,84	4.650,49	4.651,38	4.651,38
(+) Amortizaciones		4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21	4.508,21
Inversión Inicial	-86.894					
(-) Inversiones				-3.956	-785,40	
Inversión de capital de trabajo	-49.907					49.907
Préstamo y amortizaciones	0	0	0	0	0	0
Valor de rescate					326,67	34.287,92
FLUJO DE CAJA	-136.800,73	39.957,48	34.740,23	30.092,60	31.616,33	110.985,16
Dividendos	40%	15.982,99	13.896,09	12.037,04	12.646,53	44.394,07
Utilidades Retenidas	50%	19.978,74	17.370,12	15.046,30	15.808,17	55.492,58
Reserva Legal	10%	3.995,75	3.474,02	3.009,26	3.161,63	11.098,52
Costo de oportunidad		15,47%				
VAN		\$ 13.210,36				
TIR		19,40%				

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.38.

RESUMEN VAN Y TIR

Con Apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 34.877,97	\$ 53.341,85	\$ 17.385,91
TIR	31,36%	37,70%	24,49%

Sin Apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 31.515,82	\$ 50.843,72	\$ 13.210,36
TIR	24,32%	28,98%	19,40%

Elaborado por: Autoras

ANEXO E.39.

INDICE DE RENTABILIDAD

Escenario normal apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{\text{VAN de los flujos de efectivo subsecuentes a la inversión inicial}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{125.314,72}{84.664}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,48$$

Escenario optimista apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{146.834,38}{84.664}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,73$$

Escenario pesimista apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{104.927,73}{84.664}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,24$$

Escenario normal no apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{173.192}{136.801}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,27$$

Escenario optimista no apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{195.510}{136.801}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,43$$

Escenario pesimista no apalancado

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{152.055}{136.801}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad} = 1,11$$