



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
AL PROCESO Y COMERCIALIZACIÓN DE TOMATE ROJO, VERDE Y
NEGRO DESHIDRATADO EN EL ECUADOR

Autora

Arai Yuzara Miranda Portilla

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Arai Miranda, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Com. Marco Vinicio Pazos León

CI: 1708013014

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Paúl Andrés Román Reyes

C.C 1712623139

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Arai Yuzara Miranda Portilla

CI: 1712215464

AGRADECIMIENTOS

A Dios su infinita bondad y por darme la oportunidad de vivir esta experiencia llena de aprendizajes, en la que he podido palpar el inmenso amor de toda mi familia, el afecto de los que me rodean y cumplir un preciado sueño.

A los miembros de mi hogar, quienes son el motor que impulsa mi vida, mi esposo como un ejemplo de amor, responsabilidad, esfuerzo y dedicación a su familia, mis maravillosos hijos que son el regalo más grande que la vida pudo darme.

A mi profesor guía, por ayudarme a culminar con éxito mi plan de titulación, por todos los aportes oportunos y acertados. A todos los docentes que han contribuido con este aprendizaje personal y profesional.

DEDICATORIA

A Cristian, Rashell y Mathias por ser la luz de mis ojos, por quienes todo esfuerzo vale la pena.

A mi madre como ejemplo de amor, esfuerzo y sacrificio; por haberme enseñado el valor de la constancia y de la unión familiar como principio.

A mis amadas hermanas y hermano, por su constante impulso y porque a lo largo de mi vida he sentido su apoyo incondicional y me han dado las herramientas para sortear todo obstáculo.

A todas las personas que directa o indirectamente han contribuido para la realización de este gran sueño.

RESUMEN

El plan de negocios está compuesto por ocho capítulos que tienen como principal objetivo verificar la viabilidad de implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de tomate deshidratado en tres variedades, estas son tomate rojo, verde y negro. Esta empresa forma parte de la industria de elaboración de alimentos, que constituye una de las industrias con mayor dinamismo en la economía nacional, además tiene fuertes perspectivas de crecimiento debido a la disponibilidad de productos agrícolas en el país. La investigación de mercado presentada en el capítulo 3 permitió conocer que los consumidores son propensos a adquirir nuevos productos, especialmente si provienen de procesos de cultivo orgánicos, ya que existe una fuerte tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y con alto contenido nutricional, las oportunidades que se presentan en el negocio se desarrollarán en el capítulo 4 y la generación de un plan de marketing dirigido al aumento de promoción y ventas del producto, para finalmente llegar a la propuesta de estructura organizacional y la evaluación financiera que pondrá en evidencia los ingresos, costos y gastos que determinan la viabilidad del plan de negocios en base al valor actual neto de \$ 32.078, lo cual permite recuperar la inversión inicial y obtener una rentabilidad de 31,45%.

ABSTRACT

The business plan is composed of eight chapters whose main objective is to verify the feasibility of implementing a company dedicated to the production and commercialization of dehydrated tomatoes in three varieties: red, green and black tomatoes. This company is part of the food processing industry, which is one of the industries with the greatest dynamism in the national economy, and has strong growth prospects due to the availability of agricultural products in the country. The market research presented in Chapter 3 showed that consumers are prone to acquire new products, especially if they come from organic farming processes. This strong trend towards the consumption of healthy foods and with high nutritional content of the last years has increased the opportunities for the new enterprises, especially in dehydrated products. These opportunities presented in the business will be developed in chapter 4 and the generation of a marketing plan aimed at increasing product promotion and sales, to finally arrive at the organizational structure proposal and the financial evaluation that will show the income, costs and expenses that determine the viability of the business plan based on the net present value of \$ 32,078, which allows to recover the initial investment and obtain a profitability of 31.45%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.2 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANALISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo PEST	3
2.1.1 Entorno Político	3
2.1.2 Entorno Económico	4
2.1.3 Entorno Social	6
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	7
2.2. Análisis de la industria (Porter)	8
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.3 Amenaza de los productos sustitutos	10
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	10
2.2.5 Rivalidad entre competidores	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
2.4 Conclusiones del análisis externo	14
3. ANALISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación cualitativa	16
3.1.1 Informe grupo focal.....	16
3.1.2 Análisis de entrevistas.....	17
3.2 Investigación cuantitativa	20
3.2.1 Análisis de la encuesta.....	20
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado objetivo	25
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 Producto	28

5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza	32
5.2.4 Promoción	34
5.2.5 Plan de acción del mix marketing	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión.....	37
6.1.3 Objetivos de la organización	37
6.2 Plan de operaciones	38
6.2.1. Mapa de procesos	38
6.2.2 Flujos de operaciones.....	40
6.2.3 Infraestructura y equipamiento requeridos por la organización	42
6.2.4 Capacidad instalada de la empresa	43
6.3. Estructura Organizacional	43
6.3.1. Estructura legal propuesta.....	43
6.3.2 Diseño Organizacional	44
6.3.3 Organigrama de la empresa	44
6.3.4 Descripción de funciones	45
7. EVALUACION FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos	46
7.1.2 Proyección de costos	46
7.1.2 Proyección de gastos	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo, y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión inicial.....	48
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados.....	49
7.3.2 Estado de situación financiera.....	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51

7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	51
7.4 Proyecto del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Proyecto del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	59

1. INTRODUCCION

1.2 Justificación del trabajo

El mejoramiento y desarrollo de nuevas tecnologías para el procesamiento de los alimentos ha conseguido alimentos más seguros para el consumo humano, accesibles y duraderos, principalmente en productos altamente perecibles como carnes, granos, harinas, frutas y vegetales en general.

Un alimento fresco, se fermenta fácilmente debido a diferentes factores como la acción de mohos, levaduras, bacterias y enzimas. Al exponerse al aire libre y a temperaturas elevadas se acelera su proceso de descomposición cambiando su color, aspecto, olor y sabor. Cuando un alimento está en descomposición, es perjudicial para la salud.

Debido a lo anterior, el hombre ha buscado maneras de conservar los alimentos en buen estado para poder disponer de ellos en cualquier temporada del año y la deshidratación ha sido desde tiempos muy antiguos una de las mejores formas de aprovechar y conservar los alimentos.

La deshidratación provoca que los alimentos se reduzcan en tamaño por la pérdida de gran parte de su volumen (agua), y como resultado se obtiene un alimento de consistencia más liviana y pequeña que mantiene sus nutrientes, buen sabor y olor, muy resistente y de fácil transportación, con un riesgo mínimo de descomposición o crecimiento microbiano.

En el Ecuador la industria de la deshidratación ha sido explotada en una porción mínima, pues, dentro del sector industrial del rubro de los productos deshidratados, únicamente existen 15 empresas (Yáñez, 2013, pág. 9) que producen cantidades grandes de los mismos y la mayoría de su producción está enfocada en frutas y es destinada a la exportación (Revista El Huerto, 2015).

El producto que se pretende desarrollar en este Plan de Negocio es el tomate rojo, verde y negro deshidratado, enfocado a contribuir a la alimentación saludable para los ecuatorianos que buscan diferenciación en los alimentos que consumen.

¿Cómo los alimentos deshidratados pueden contribuir en la alimentación saludable de los ecuatorianos, a través de la conservación de nutrientes,

facilidad de almacenamiento, disponibilidad en épocas de estacionalidad y su economía al minimizar el desperdicio?

1.1.1 Objetivo general:

- Realizar un Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada al proceso y comercialización de tomate rojo, verde y negro deshidratado en el Ecuador.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Analizar el entorno externo, interno y de la industria utilizando técnicas como PESTEL y PORTER.
- Realizar el análisis del cliente mediante una investigación cualitativa y cuantitativa utilizando los recursos técnicos fundamentales de investigación como entrevistas, encuestas y focus group.
- Determinar la oportunidad de negocio, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.
- Realizar el plan de marketing definiendo el mercado objetivo al que se ofrecerá el producto, estableciendo una propuesta de valor y de marketing mix que permita un posicionamiento en la mente de los clientes.
- Generar la propuesta de filosofía de la empresa, definiendo la visión, misión y objetivos de la empresa, plasmando los elementos esenciales que servirán de guía y realizar una estructura organizacional que contribuya al cumplimiento de estos objetivos.
- Realizar una valoración financiera del plan de negocios a partir del cálculo del valor terminal y de la tasa de descuento CAPM y WACC, y de criterios de valoración como el VAN, TIR, índice de rentabilidad y periodo de recuperación para determinar la viabilidad del negocio.

2. ANALISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo PEST

2.1.1 Entorno Político

De acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 (2R) “Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados” la empresa deberá cumplir con el rotulado de los productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados que comercialice dentro del país para consumo humano, con el fin de proteger la salud de las personas y prevenir prácticas que induzcan a errores a los consumidores. (Ministerio de Salud Pública, 2013). Según lo dispuesto por el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, esta debe contener información clara, precisa y detallada del contenido nutricional del producto, que permita al consumidor conocer la información nutricional a través de un sistema gráfico de colores, de igual manera deberá incluir la información del fabricante, ingredientes, fecha de caducidad y forma de conservación. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

El gobierno actual ha impulsado legislación y programas públicos con el interés que en el país se instaure una cultura emprendedora en sus ciudadanos, tomando en cuenta al ser humano como núcleo del desarrollo económico e incentivando la producción nacional. En la Constitución de la República aprobada en el año 2008 se establece en el artículo 284 los lineamientos de la política económica: “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, que permita mantener la estabilidad económica y el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo” (Asamblea Constituyente, 2008).

En base a este lineamiento constitucional se han emitido leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional del Buen Vivir. En este último caso, en su objetivo 10 habla de impulsar la transformación de la matriz productiva, a través de políticas como fortalecer las micro y pequeñas empresas, impulsar la producción nacional en el sector

agrícola y articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Como lo manifiesta El Universo en su publicación realizada el 1 de junio del 2016, las cargas impositivas, implicará a una familia destinar más dinero para mantener su nivel de vida o prescindir de ciertos consumos para ajustarse a la realidad actual.

El entorno político actual del país presenta puntos favorables y desfavorables para la industria agrícola. Por un lado, a partir del 2008 la constitución del Ecuador ha implementado varios lineamientos de política económica que buscan el incentivo de la producción nacional, como por ejemplo los préstamos que otorga BanEcuador. Así también, al ser una mediana empresa de productos deshidratados la que se pretende crear, se beneficia de las distintas políticas implementadas en el país para salvaguardar el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir que consiste en la búsqueda de la transformación de la matriz productiva. Por otro lado, las cargas impositivas y distintas reformas tributarias en el país, desalientan la inversión privada, especialmente afecta a la producción de alimentos procesados, puesto que debido a su valor agregado, siempre van a tener un costo mayor en el mercado que los productos básicos. Así, el consumidor al ver que el costo de vida aumenta, difícilmente se inclinará por productos gourmet y ese constituirá un reto muy grande para nuestra empresa.

2.1.2 Entorno Económico

Según el Banco Central del Ecuador, El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del 2016 tuvo una tasa variación del -1,9% mientras que la actividad económica de Manufactura (sin refinanciación petróleo) presentó una variación del -0,9%, lo que indica que está por encima del PIB lo que constituye una proyección positiva para la industria.

Según un análisis de la industria de la revista EKOS publicado en septiembre del 2015, la industria de alimentos y bebidas es la industria más importante en

el país con un peso de 38% dentro del total del producto manufacturero cuyo crecimiento ha sido positivo desde el 2010. Consecuentemente de esto, la industria presenta proyecciones positivas.

Los datos de la Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab) la balanza comercial de la industria agroalimentaria presentaron saldos positivos por alrededor de \$ 5.000 millones en los últimos años. Además, el sector proporciona actualmente el 60% de las exportaciones industriales no petroleras y registró compras locales de materias primas por \$ 1.500 millones, lo que nos da a pensar que la industria está en crecimiento y es un potencial mercado para emprendedores.

La inflación se ha mantenido en porcentajes bajos de crecimiento de los precios, el BCE informa que durante el año 2016 la tasa de inflación mensual vario entre el 3,09% en el mes de enero hasta 1,12% en el mes de diciembre (Banco Central, 2016). Esta información muestra una tendencia decreciente en la inflación, lo que permite concluir que no es una variable que afecte el desarrollo del proyecto.

Como se analizó anteriormente, el entorno económico del país para la industria de alimentos y bebidas parece ser bastante favorable, principalmente porque las condiciones de baja inflación, crecimiento constante y balanza comercial con saldos positivos de la industria agroalimentaria hacen más factible el éxito en el mercado de un emprendimiento productivo como es en este caso el tomate deshidratado. Sin embargo también presenta fuertes desafíos.

En un análisis realizado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Ecuador tiene el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta de la región y es el segundo país con más cantidad de emprendimientos a escala global (Revista Lideres, 2017). Esto lejos de mostrarse como un punto favorable para la generación de nuevas empresas, ha expuesto muchos problemas y retos que deben afrontar los nuevos emprendedores. En primer lugar, en el 2016 Ecuador obtuvo un 33,6% de escala en el TEA, lo que significó que aproximadamente 1 de cada 3 adultos emprendió un negocio y de este porcentaje de emprendimientos, 7 de cada 10 fueron unipersonales.

Igualmente, el estudio arrojó que el 92% de estos negocios no tuvieron clientes internacionales y la principal limitación que tenían era de inversión y financiamiento (Revista Lideres, 2017). Estos datos permiten obtener como conclusión que la mayoría de emprendimientos tienen bajas expectativas de generación de empleo, lo que es un punto negativo para la economía.

2.1.3 Entorno Social

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT 2011-2013, en Quito, así como las áreas rurales de la Amazonía y la Sierra, presentan las prevalencias más altas de consumos inadecuados de vitamina A; entre los alimentos que más contribuyen al consumo de fibra de los ecuatorianos, está el tomate riñón con un aporte del 2.9%. Lo que representa una oportunidad para la industria de alimentos.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT 2013, el mayor consumo diario de frutas y verduras de los ecuatorianos, son hombres que están entre los 31 y 50 años de edad. Puntualización que permitirá a los productores de estos alimentos enfocar su oferta a este nicho de mercado.

El país está compuesto mayoritariamente por una población joven, en la ciudad de Quito, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 36% de la población son hombres y mujeres entre 25 y 45 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) .

Dentro del entorno social, el emprendimiento de un negocio dedicado a la producción de alimentos agrícolas, influye de manera positiva, no solo por la gran cantidad de posibles consumidores que Ecuador posee según los datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y ENSANUT, sino también por la tendencia en aumento de los Ecuatorianos hacia el consumo de alimentos saludables, así lo muestra Diario el Universo, mediante un estudio basado en el incremento de personas que asisten a distintas ferias agrícolas realizadas en el país, así como también, el crecimiento de tiendas especializadas en productos nutritivos y la cada vez mayor presencia de

nuevos emprendimientos agrícolas naturales en supermercados (Sanchez, 2017).

2.1.4 Entorno Tecnológico

La aplicación de nuevas tecnologías en el ámbito de la conservación de alimentos pretende dar respuesta al incremento de la demanda, por parte de los consumidores, de alimentos con aromas más parecidos a los frescos o naturales, más nutritivos y fáciles de manipular (Rodriguez, 2005). Estos avances en la tecnología son favorables para la comercialización de alimentos procesados que ofrezcan estos atributos.

Investigadoras de la Escuela de Ingeniería y Ciencias del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), trabajan en proyectos enfocados en mejorar los procesos de deshidratación de alimentos como la Descompresión Instantánea Controlada de alimentos (DIC), que permite una mejor conservación de los nutrientes del producto, además de un ahorro de energía, tiempo y costo, haciendo que el producto queda esponjoso, en comparación con los secados tradicionales en los que lo que se deshidrata queda más delgado y aplastado (Conacyt, 2016). Estos proyectos constituyen una oportunidad de diferenciación para la industria procesadora de alimentos.

El proceso de deshidratación de tomate es una técnica que trata de preservar la calidad de los alimentos bajando la actividad de agua mediante la disminución del contenido de humedad, evitando así el deterioro y contaminación microbiológica de los mismos durante el almacenamiento. Para ello se puede utilizar varios métodos de deshidratación o combinación de los mismos, tales como secado solar, aire caliente, microondas, liofilización, atomización, deshidratación osmótica, entre otros (Quingalombo, 2010).

El entorno tecnológico tiene una influencia muy significativa en la implementación de la empresa de deshidratados, principalmente por su valor agregado, ya que este entorno determinará la calidad del producto y por ende la competitividad del mismo en el mercado. Es importante mencionar, que el aprovechamiento de este entorno tecnológico, va de la mano con la cantidad

de inversión en el proyecto. En la actualidad, existen muchos fabricantes de maquinaria en Ecuador, que incluso brindan asistencia para iniciar el proceso productivo, uno de ellos es SAECSA Ecuador, que presenta distintos tipos de maquinarias y de acuerdo al tamaño y características, su costo varía para la empresa. Así, a mayor producción y calidad, mayor inversión.

2.2. Análisis de la industria (Porter)

La nomenclatura CIIU para la industria a la que pertenece el producto que se plantea en este plan de negocios es la siguiente:

Tabla 1.

Clasificación nacional de actividades económicas CIIU 4.0	
CIIU. 4	Descripción
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro del sector industrial del rubro de los productos deshidratados, únicamente existen 15 empresas (Yáñez, 2013, pág. 9) que producen cantidades grandes de los mismos y la mayoría de su producción está enfocada en frutas y es destinada a la exportación (Revista El Huerto, 2015). Así, el resto de emprendimientos en torno a este rubro que se enfocan en el mercado local, elaboran su producto de forma artesanal y en volúmenes bajos, lo que desfavorece su competitividad por la incapacidad de reducción de costos, brindando una ventaja para aquellas empresas que inicien con grandes producciones. Sin embargo, una de las razones por las que no existen más emprendimientos grandes, es debido a los altos costos de adquisición de la infraestructura necesaria para la producción a gran escala de alimentos deshidratados (Quezada, 2016).

Existen varios proveedores de materia prima en el Ecuador, pues es un país rico en frutas tropicales y vegetales (INEC, 2015). De manera que, independientemente de la especialización del emprendimiento en alimentos, los proveedores al ser varios, no podrían mantener una diferenciación de precio considerable, a menos que el producto requiera de características especiales. Así, si se busca proveedores de alimentos que ofrezca diferenciación en su cultivo, el costo de cambio de proveedor si podría constituir una amenaza, ya que gran cantidad de estos cultivos son destinados a consumo en comunidades (El Comercio, 2012).

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Ecuador ofrece una abundante provisión de materia prima para los elaborados de frutas y vegetales. El país dispone de una gran variedad de tipos de suelo para los diferentes cultivos así como de diversos climas aptos para todo tipo de agricultura (PRO ECUADOR, 2016). Se trata de una oportunidad para desarrollar nuevos productos procesados a base de frutas y vegetales.

Los proveedores de la industria de alimentos serían cambiados únicamente por la calidad en la producción. La mayor producción de los vegetales de mayor consumo de los ecuatorianos la tienen los productores locales de Loja, que es la provincia con mayor producción anual, alcanzando las 12.175 toneladas en el 2015 (INEC, 2015) . Por lo que constituye una oportunidad ya que el precio de los vegetales no será muy variado de productor a productor, evitando costos exagerados.

En la encuesta realizada Yamile Miranda gerente propietaria de la empresa ZAMARCANDA, empresa comercializadora de frutas y verduras, menciona que la posibilidad de que los proveedores transformen su materia prima es limitada, pues se requiere de una gran inversión para contar con una infraestructura adecuada con maquinarias y personal calificados para procesar estos alimentos y poder comercializarlos, lo que constituye una amenaza media de nuevos competidores; en el sector existen varias empresas que obtienen su materia prima de los mismos proveedores, quienes determinan la rentabilidad de estos proveedores. Estas circunstancias tornan atractivo al sector.

2.2.3 Amenaza de los productos sustitutos

El precio de los sustitutos es más bajo, cuando se trate de frutas y verduras frescas, pero con los enlatados el precio sería similar con un porcentaje medio de diferencia, lo que resulta muy atractivo para el sector.

Es importante mencionar que las frutas y verduras procesados han obtenido una gran acogida los últimos años, debido a la generación de un concepto de productos nutritivos, sanos y fáciles de manipular (PRO ECUADOR, 2016, pág. 18). Por lo que, la relación precio calidad de los sustitutos, es alta debido a que su calidad y precio son bajos en relación al costo y calidad de la industria de alimentos procesados.

Una de las principales ventajas de los productos procesados, es su largo tiempo de duración que puede llegar hasta a un año en condiciones favorables, la conservación de vitaminas y minerales y el fácil transporte de los mismos (Laura Garcés G., 2014). Por tanto, los consumidores que opten por la compra de frutas y verduras en su estado primario, lo harán con una necesidad distinta a la compra de frutas y verduras procesadas, disminuyendo la capacidad de sustitución.

En Ecuador los alimentos procesados han adquirido gran relevancia en los últimos años, pues ahora están presente en supermercados, delicatessen y tiendas naturistas y son comercializados en varias presentaciones (PRO ECUADOR, 2016), lo que brinda una cualidad distintiva de otros productos constituyendo una oportunidad para la industria.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Como ya se ha mencionado anteriormente, las frutas y verduras procesadas son una industria poco explotada en el Ecuador y muchos vendedores locales consideran que la subida en la demanda de estos alimentos, se debe a la influencia extranjera de los consumidores, igualmente, los extranjeros son grandes solicitantes de estos productos en negocios locales. Por tanto, los alimentos procesados gozan de gran acogida internacional, especialmente mercado europeo y norteamericano, que son grandes importadores (Revista

Líderes, 2013). Esto significa que al momento de exportar estos productos, el conocimiento de precios de los clientes a nivel internacional va a ser amplio, lo que aumentaría su capacidad de negociación al momento de adquirir grandes cantidades. Esto no debería ser considerado como amenaza, pero sí incrementa la necesidad de tener una alta competitividad en la empresa, pues existen muchas más en busca de captar mercados.

Dentro del sector industrial del rubro de los alimentos procesados, únicamente existen 15 empresas (Yáñez, 2013, pág. 9) que producen grandes cantidades y la mayoría de su producción está enfocada en frutas y es destinada a la exportación (Revista El Huerto, 2015). Lo que hace que los clientes tengan un poder de negociación medio.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Para el procesamiento y conservación de alimentos, ya sea a gran escala como para volúmenes bajos, la principal inversión sería en máquina (cuyo costo variaría por tamaño), y en utensilios (Gonzales, 2013). No existe un costo específico de inversión, pues depende de la calidad y el tamaño de la maquinaria, cuyos precios incluyen asistencia y consultoría de implantación (Quezada, 2016). Por tanto, los elevados costos de ingreso dificultan la salida de emprendedores, puesto que las maquinarias son específicamente para procesamiento y conservación de alimentos y su venta podría ser factible solo para emprendimientos similares.

El equipamiento e infraestructura necesaria para el establecimiento de una fábrica de procesamiento de alimentos, requiere de costos bastante elevados. En primer lugar, los permisos de funcionamiento significan grandes inversiones en cumplimiento de estándares de calidad e infraestructura necesaria (Yáñez, 2013, pág. 9). De esta manera, la salida de esta industria, dignificaría grandes pérdidas para el emprendedor.

Dentro de esto, es importante mencionar que ha habido fusiones entre empresas como por ejemplo el consorcio Ecuadehyd, conformado por seis pequeñas y medianas empresas dedicadas primordialmente al procesamiento y conservación de frutas y vegetales (Revista Líderes, 2013). Esta fusión se dio

con el fin de ayudarse entre sí a la apertura de nuevos mercados y generación de mayores volúmenes de producción.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 2.
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Existen únicamente 15 grandes empresas ecuatorianas que comercializan a nivel internacional alimentos deshidratados, y estas solo destinan el 10% de su producción para el mercado nacional.	0,09	4	0,35
Los productos orgánicos poseen un gran valor agregado.	0,09	4	0,33
Existe una gran porción de mercado nacional desatendido.	0,10	3	0,31
El incremento de las preferencias de los ecuatorianos en torno a alimentos saludables.	0,08	3	0,24
La industria manufacturera es la más importante en el país con un peso de 38% dentro del total del producto manufacturero cuyo crecimiento ha sido positivo desde el 2010.	0,06	3	0,30
La capacidad técnica y productiva de las PYMES que forman parte de la industria	0,08	3	0,21
Los créditos que ofrecen las entidades estatales, especialmente para proyectos que incentivan las industrias de productos con valor agregado	0,06	3	0,18
El fácil proceso de producción de deshidratados.	0,05	3	0,20
AMENAZAS			
La deshidratación de alimentos es un proceso poco conocido dentro del consumo de alimentos.	0,07	2	0,17
Al ser un mercado atractivo, pueden presentarse nuevos competidores que fragmenten el mercado.	0,06	2	0,12
El crecimiento del desempleo afecta el	0,06	2	0,12

ingreso de los ecuatorianos.			
El crecimiento de impuestos, disminuye el poder adquisitivo de los consumidores ecuatorianos.	0,05	2	0,08
La especialización de productos dentro de la industria, puede generar variación de precios por parte de los proveedores de materia prima.	0,04	2	0,08
El precio de los productos provenientes de esta industria, siempre será mayor al precio de los alimentos en su estado natural.	0,07	2	0,12
Los permisos de funcionamiento para una empresa perteneciente a esta industria, implican costos elevados para nuevos empresarios, relativos a estándares, infraestructura, entre otros.	0,04	1	0,04
	1,00		2,89

La matriz EFE presenta distintas oportunidades y su valoración de acuerdo a la mayor o menor influencia en el proyecto, dentro de esto los puntos que generan grandes expectativas de crecimiento y factibilidad del negocio a implementarse son: el número escaso de empresas grandes de producción de deshidratados y su destino de comercialización, así como, el valor agregado que adquieren los alimentos orgánicos.

Por un lado, existen únicamente 15 empresas de gran tamaño que comercializan alimentos deshidratados y éstas destinan tan solo el 10% de su producción para el mercado nacional. Esto es un punto favorable, puesto que la empresa que se pretende desarrollar es mediana y su destino inicial es el abastecimiento del mercado nacional. De este modo, al ser un número escaso de empresas grandes disminuye la competencia y al conocer que estas únicamente destinan el 10% de la producción a la comercialización nacional, se incrementan las oportunidades de abastecimiento local. Por otro lado, los productos orgánicos han adquirido gran valor dentro de las preferencias de consumo en los últimos años y esto se evidencia en el continuo crecimiento de este sector (Cultura Orgánica, 2012). Este cambio en la tendencia de consumo se debe a distintas razones, entre las que predominan las grandes ventajas de los alimentos orgánicos. Por otro lado, la mayoría de empresas productoras de alimentos deshidratados se han enfocado en frutas, dejando un vacío en otro

tipo de productos con esa característica, así nuestra empresa gana innovación y mercado.

Adicionalmente, la Matriz EFE también presenta posibles puntos desfavorables, que podrían constituir amenazas de crecimiento de la empresa que se pretende instaurar, entre los que predominan la falta de publicidad del proceso de deshidratación y los múltiples beneficios que este valor agregado brinda a los alimentos. No obstante, para superar esta amenaza, la empresa a implementar desarrollará una estrategia de marketing donde su punto focal será informar en su página web con videos, imágenes y recetas de cocina, acerca de las propiedades y beneficios de los productos orgánicos y deshidratados.

Otro punto a considerar es el aumento del desempleo en el Ecuador, ya que afecta el ingreso de los ecuatorianos, forzando a los consumidores a priorizar sus gastos e inclinarse por productos naturales sin valor agregado, puesto que este valor hace que el precio siempre sea mayor al producto en su estado natural. De esta forma, los precios razonables en la producción, son la mejor manera de superar este problema y la empresa a implementar, buscará reducir costos de producción adquiriendo maquinaria innovadora que permita deshidratar en grandes cantidades el tomate.

2.4 Conclusiones del análisis externo

1. La industria de alimentos deshidratados en el Ecuador presenta grandes oportunidades para nuevos emprendedores, principalmente por la diversidad de opciones de producción que existen, mismas que disminuyen la competencia y rivalidad entre los mismos.
2. La infraestructura y equipamiento para iniciar una empresa de deshidratados posee un alto costo, debido a la limitada cantidad de empresas que fabrican maquinaria industrial que permita la producción a gran escala. Lo que implica una barrera de salida del sector muy fuerte, ya que esta maquinaria tiene uso específico y su venta tendría que ser dentro del mismo sector.

3. El incremento en el consumo de alimentos saludables a nivel mundial, especialmente en los niños, ha generado grandes incentivos para la oferta de productos orgánicos y con alto contenido nutricional.
4. El poder adquisitivo de los consumidores juega un papel primordial en su preferencia de compra y esto constituye un desafío para la industria de alimentos procesados, especialmente porque su valor siempre será mayor que los alimentos en su estado natural.
5. En el Ecuador, el tomate rojo es producido en varias provincias y su comercialización es regular, pero la oferta de tomate verde y negro es muy escasa y en muchos casos, la población desconoce su existencia. Por tanto, la estrategia competitiva de esta empresa sería su comercialización e impulso a nivel nacional.
6. En la actualidad, las PYMES cuentan con grandes oportunidades de crecimiento y apoyo gubernamental, especialmente para nuevos emprendedores que se especializan en productos con valor agregado. Pro Ecuador es un ejemplo de las oportunidades que se están abriendo a nuevos negocios, principalmente en campos donde la tecnificación y la expansión del producto constituyen un gran desafío para nuevos empresarios.
7. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT realizada en el 2013, en Quito y parte rural de la Sierra y Amazonía, se presentan las prevalencias más altas de consumos inadecuados de vitamina A en comparación con el resto de subregiones del país y muestra al tomate riñón como uno de los alimentos de mayor contribución al consumo de fibra de los ecuatorianos, con un aporte del 2.9%.
8. Dentro de las principales ventajas del tomate riñón deshidratado, se encuentra su largo tiempo de duración, que puede llegar hasta un año en condiciones favorables, la conservación de los nutrientes, vitaminas y minerales y su fácil transportación. Por lo que, los consumidores que opten por la compra de tomate en su estado primario, lo harán con una necesidad

distinta a la compra de un deshidratado, disminuyendo la capacidad de sustitución.

9. La industria de alimentos deshidratados puede ser muy variada, considerando la gran cantidad de alimentos que pueden ser realizados mediante este proceso de tal forma que la producción de los vegetales deshidratados continúa muy poco explotada y por tanto la apertura de mercados de exportación constituye un desafío para nuevos productores (Revista Líderes, 2013). Siendo una ventaja competitiva para los emprendedores ya que disminuyen la competencia entre los mismos, siendo una barrera.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Informe grupo focal

El grupo focal se realizó con ocho participantes, los cuales expresaron los siguientes resultados:

Existen variables que inciden en las preferencias de consumo diario de los alimentos como el tiempo disponible y el tipo de trabajo que realizan, y las actividades que realizan.

El tiempo es el factor más importante al momento de escoger los alimentos. El escaso tiempo con el que se dispone hace que las personas opten por alimentos de fácil preparación o por el consumo de comida rápida que no siempre es saludable.

En las personas que realizan deporte el consumo de alimentos con alto contenido de nutrientes ya es parte de su alimentación.

En la mayoría de los participantes los vegetales forman parte importante de la dieta diaria y mostraron su interés por probar nuevas alternativas que, aunque no son muy conocidas, serían de su agrado.

La edad no es una variable determinante de los hábitos alimenticios, pues en este grupo de personas la edad oscilaba de 10 a 49 años y todos cuidaban de su salud y de mantener una dieta con proteína, granos y vegetales que permitan tener una vida sana.

Entre las verduras de mayor consumo se encuentra el tomate, el pimiento, la lechuga entre otras.

Los lugares de preferencia en los que se adquieren los alimentos son los supermercados porque consideran que son más higiénicos y en donde existe mayor variedad.

Los productos deshidratados especialmente las frutas son conocidas entre este grupo de personas, y esta característica es muy bien apreciada. Las verduras deshidratadas no son muy conocidas aún.

3.1.2 Análisis de entrevistas

Experto entrevistado 1: Yamile Miranda gerente propietaria de la empresa Zamarcanda comercializadora de frutas deshidratadas.

Resultado de la entrevista

Los consumidores están en la búsqueda constante de nuevos productos, nuevas tendencias y, en general, de productos y servicios innovadores.

La tendencia hacia la comida saludable va en crecimiento. Existen cambios en el menú, se han incorporado verduras, frutas, así como bebidas bajas en azúcar y cervezas sin alcohol, las bebidas calientes naturales de frutas deshidratadas, se consumen con mayor frecuencia.

En un corto plazo los consumidores finales de la fruta deshidratada serán niños, jóvenes y adultos de los niveles socioeconómicos A y B, quienes los consumirán directamente como snack, así como las empresas de catering, que las emplearán en sus banquetes.

El consumo de alimentos saludables ya no solo es el pensamiento de unos pocos, sino que puede llegar a ser una tendencia masiva.

Los alimentos deshidratados son un producto natural, saludable y de consumo práctico. A pesar de estar deshidratados, conservan el sabor característico de la fruta y adquieren una textura suave y flexible, y con el consumo de este producto, el cliente cumple con el deseo de mejorar su alimentación.

Las frutas deshidratadas de mayor demanda son los frutos rojos y en verduras el tomate riñón.

La forma más apropiada de promocionar estos productos con las redes sociales y la página web de la empresa que muestra las bondades del producto y las maneras de preparar de cada té. En el caso de los restaurantes se realizan visitas a las distintas empresas.

Los permisos de funcionamiento no son complicados, pero la llevan tiempo, especialmente el registro sanitario que es el más costoso y el que te faculta para poder operar.

Las maquinarias son costosas por los impuestos que el Ecuador impone y esto retrasa la innovación en el procesamiento de alimentos.

Experto entrevistado 2: Daniel Arteaga, Ing. en alimentos que brinda asesoramiento a la UDLA en la carrera Gastronomía

El experto recalca que la mayoría de ecuatorianos prefiere la comida rápida, pero realizada con ingredientes de la región, como por ejemplo fritada, papas con cuero, es decir comida tradicional del Ecuador.

Del 2000 al 2010 ingresaron muchas empresas multinacionales que comercializan comida rápida que podría considerarse chatarra, a la cual se inclinaron muchos de los ecuatorianos que buscaban comer algo diferente. Sin embargo, a partir del 2010 un grupo de personas denominado Milenians, han querido alejarse de las comidas que estas multinacionales ofrecen y dar mayor énfasis o importancia a la comida local, pero con mayor valor nutricional y con maneras innovadoras de preparación, es por esto que en la actualidad se habla mucho de la comida fusión.

Estas tendencias de alimentación están enfocadas en el segmento económico medio alto, pues su preparación tiene un costo más alto que el promedio de alimentos tradicionales.

Considera que cualquier emprendimiento que oferte alternativas de alimentación saludable tendrá éxito siempre y cuando su oferta de valor este enfocada a un producto innovador a bajo costo, pues el otro segmento ya está siendo atendido.

Los alimentos deshidratados difieren en su valor nutricional por el tipo de técnica que se utiliza para este proceso, en Ecuador las empresas que se dedican a esta actividad utilizan el proceso más económico que son la deshidratación a altas temperaturas, que a pesar de ampliar su tiempo de consumo No mantiene todas sus vitaminas o las altera. La deshidratación a baja temperatura es la adecuada (Liofilización) porque conserva todo su valor nutricional, pero las máquinas son costosas y por ello no es de fácil acceso.

Todos los alimentos son saludables en cierta medida de acuerdo a sus componentes como grasa, carbohidratos, etc., es por esto que un alimento no puede promocionarse con la característica de saludable, el término correcto es valor nutricional.

De las entrevistas a los expertos se puede concluir que la búsqueda constante de nuevos productos, nuevas tendencias y, en general, de productos y servicios innovadores por parte de los consumidores de alimentos, está en crecimiento y que la incorporación de verduras, frutas y bebidas de bajo contenido en azúcar, en la alimentación diaria de los ecuatorianos, hace atractiva a la industria de procesamiento conservación mediante la deshidratación de alimentos y recalcan que cualquier emprendimiento que oferte alternativas de alimentación saludable tendrá éxito siempre y cuando su oferta de valor este enfocada a un producto innovador a bajo costo, pues el otro segmento ya está siendo atendido, por lo que, es indispensable garantizar el valor nutricional de los alimentos.

3.2 Investigación cuantitativa

La encuesta se aplicó en una muestra de 79 personas, las cuales recibieron las preguntas a través de contacto por correo electrónico, los principales resultados son los siguientes:

3.2.1 Análisis de la encuesta

Composición demográfica: el 76% de las personas encuestadas son mujeres y el 24% corresponde a hombres, existe una mayor inclinación hacia las mujeres ya que son las personas encargadas de abastecer de alimentos a los hogares. En cuanto a la edad, 48% corresponde a personas en un rango de edad entre 46 a 65 años, el 28% corresponde a personas entre 36 y 45 años.

La concentración por edad hace énfasis en personas que tienen familia, ya que, el 56% de los encuestados responde a la pregunta sobre el estado civil como casados. El 46% de los encuestados mencionan que su composición familiar corresponde a cuatro personas y 16% responde que en su familia habitan tres personas.

Perfil socioeconómico: en lo referente a ingresos, 45% son personas que tienen ingresos mensuales superiores a \$ 1.200 dólares y 31% tienen ingresos entre \$ 800 y \$ 1.200 dólares. El 72% de los encuestados tienen educación universitaria y el 67% viven en el sector norte de la ciudad de Quito.

Comportamiento en el consumo de alimentos: los alimentos de mayor frecuencia de consumo son las proteínas como la carne y el pollo, granos y papas. El 53% de los encuestados indican que consumen vegetales todos los días de la semana y el 32% lo consume entre dos y tres veces por semana.

Esto permite concluir que el consumo de vegetales es frecuente en la alimentación de los encuestados, por lo que, resultan personas representativas para contestar la encuesta sobre producto de tomate deshidratado. El atributo más importante para los encuestados es la calidad, nivel nutricional y el precio, por el contrario, el atributo menos importante es la marca del producto o el país de procedencia del producto.

Producto: el 75% de los encuestados ha consumido productos deshidratados y la comida preferida para consumir estos alimentos es el desayuno con el 45% y el almuerzo con el 23%. Los principales productos deshidratados que han consumido los encuestados son las frutas con el 78% y tan solo el 9% han consumido verduras deshidratadas.

La disposición a la compra de tomate deshidratado el 48% respondió que sí lo haría y 29% respondió que tal vez. El 72% de los encuestados no conoce los beneficios del tomate deshidratado.

Precio: los encuestados mencionan que adquieren productos deshidratados por un valor entre \$ 1 y \$ 10 en el 75% de los casos y entre \$ 11 y \$ 20 en el 24% de los casos.

Plaza: el 84% de los encuestados indica que adquiere sus alimentos en el supermercado y 11% los adquiere en tiendas naturistas.

Promoción: el medio de comunicación con mayor impacto para conocer referente a alimentos es la televisión con el 40%, redes sociales 22% y folletos del supermercado con el 21%.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

Una variable muy importante para consumir los alimentos es el tiempo disponible y el tipo de trabajo que realizan, esto incide en la clase de dieta que ingieren las personas.

Los vegetales son los productos de mayor demanda por parte de los consumidores, siendo el tomate, pimiento y lechuga los de mayor uso. El lugar de preferencia para comprar este tipo de productos son los supermercados por factores relacionados con la limpieza e higiene de los productos.

Los consumidores están en la búsqueda constante de nuevos productos, la tendencia hacia la comida saludable va en crecimiento. Existen cambios en el menú, se han incorporado verduras, frutas, así como bebidas bajas en azúcar y cervezas sin alcohol, las bebidas calientes naturales de frutas deshidratadas, se consumen con mayor frecuencia.

Los encuestados afirman que el atributo más importante de los alimentos es la calidad, valor nutricional y el precio, factores como la marca no interesan al momento de decidir por la compra.

Existe un porcentaje de 29% de personas que conocen los beneficios del tomate deshidratado, esto incide en el 48% de personas que estarían dispuestos a comprarlo.

Según la entrevista al experto, Yamile Miranda recalca que la inclinación de los consumidores hacia los alimentos más nutritivos y saludables va en incremento así como el interés por las nuevas tendencias alimenticias entre las que se encuentran las frutas y verduras deshidratadas, por lo que se podría concluir que existe una gran oportunidad de negocio ya que existe un mercado potencial en crecimiento por las bondades que los alimentos deshidratados ofrecen, entre ellos la conservación de nutrientes, atributo altamente valorado por los consumidores así como la conservación y disposición de los alimentos en todo momento, ya que el tiempo con el que cuentan para preparar sus alimentos es escaso.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La determinación de la oportunidad del negocio se establece en base al análisis del entorno y los datos obtenidos en la investigación de mercado, a través de la investigación cualitativa y cuantitativa. Los principales aspectos que generan la oportunidad del negocio son los siguientes:

El gobierno actual ha impulsado legislación y programas públicos con el interés que en el país se instaure una cultura emprendedora en sus ciudadanos, con el fin de incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, que permita mantener la estabilidad económica y el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo (Asamblea Constituyente, 2008).

Para cumplir este lineamiento se han emitido leyes y planes de estado, como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional del Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Así también, se han implementado programas enfocados a

En el tema económico, la industria de alimentos y bebidas es la industria más importante en el país con un peso de 38% dentro del total del sector manufacturero cuyo crecimiento ha sido positivo desde el 2010. Además, la balanza comercial de la industria agroalimentaria presentó saldos positivos por alrededor de \$ 5.000 millones en los últimos años.

Además, el sector proporciona actualmente el 60% de las exportaciones industriales no petroleras y registró compras locales de materias primas por \$ 1.500 millones, tal como lo señala la Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab). Estas cifras indican que el sector de alimentos está en crecimiento y existe el espacio suficiente para generar nuevos emprendimientos con productos innovadores.

En el tema social, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición ENSANUT 2011-2013, existen déficit de consumo de vitamina A, la cual es provista por el tomate, este aspecto es importante recalcarlo en la promoción del consumo de tomate deshidratado.

Los nuevos procesos de producción de alimentos permiten, mejorar el ámbito de la conservación de alimentos pretende dar respuesta al incremento de la demanda, por parte de los consumidores. Específicamente en lo relacionado con el proceso de deshidratación de tomate, es una técnica que trata de preservar la calidad de los alimentos bajando la actividad de agua mediante la disminución del contenido de humedad, evitando así el deterioro y contaminación microbiológica de los mismos durante el almacenamiento, existe varios métodos que permiten que sea accesible implementar la deshidratación a gran escala (Quingalombo, 2010).

En lo relacionado al análisis de la industria de alimentos, la investigación permitió concluir que el Ecuador es un país rico en frutas tropicales y vegetales, lo que impulsa la creación de empresas de elaboración de productos deshidratados. Otra ventaja para el emprendimiento, es la alta disponibilidad de tipos de suelo para los diferentes cultivos, así como de diversos climas aptos para todo tipo de agricultura (INEC, 2015).

Específicamente en lo que respecta al tomate riñón, entre las principales ventajas, se puede mencionar su largo tiempo de duración, que puede llegar hasta un año en condiciones favorables, la prevalencia de los nutrientes, vitaminas y minerales y su fácil transportación (Laura Garcés G., 2014).

La investigación del cliente permite determinar que los consumidores tienen escaso tiempo con el que se dispone hace que las personas opten por alimentos de fácil preparación o por el consumo de comida rápida que no siempre es saludable.

El principal grupo socioeconómico que consume productos deshidratados son las personas mayores a 35 años, que pertenecen a la clase media y alta, con estudios universitarios y que su estructura familiar está compuesta entre tres y cuatro personas.

El comportamiento de los consumidores indica que el consumo de vegetales es frecuente en la alimentación de los encuestados, por lo que, resultan personas competentes para contestar la encuesta sobre el producto de tomate deshidratado. El atributo más importante para los encuestados es la calidad, nivel nutricional y el precio, por el contrario, el atributo menos importante es la marca del producto o el país de procedencia.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing se enfoca en:

- Especialista en nicho de mercado. – Para lo cual debe conocer detalladamente el mercado objetivo y generar acciones que permitan satisfacer sus necesidades de mejor manera que la competencia directa e indirecta. Este tipo de estrategia las acciones del marketing mix deben enfocarse en el desarrollo del producto en base a la investigación de mercado. En el caso del producto, se debe conocer las preferencias relacionados con la comida gourmet y productos deshidratados.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por los hombres y mujeres en edades comprendidas entre 25 a 50 años. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016):

Tabla 3.
Mercado objetivo

Geográficas	
País	Ecuador: 16.619.610 Habitantes (INEC, Instituto nacional de estadísticas y censos, 2016)
Ciudad	Quito: 2.597.989 Habitantes Norte de Quito: 738 .765 habitantes (INEC, Instituto nacional de estadísticas y censos, 2016).
Demográficas	
Género	Femenino y Masculino
Edad	25 a 50 años, porcentaje: 35,9% Total: 265.216 habitantes (INEC, Fascículo Provincial Pichincha, 2010)
Ingreso	Mayores a 1.000 dólares, 42.27% destinan en actividades de entretenimiento, viajes, productos y servicios vanguardia. (Negocios, 2010).
Nivel socioeconómico	Clase Alta (A): 1,90%; clase Media Alta (B); 11,20% clase Media (C+): 22,80%. El número de habitantes son 42.348. (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

El mercado objetivo del proyecto es de 42.348 habitantes.

Se escogió este mercado objetivo debido a que, en las encuestas realizadas nos muestran que los hombres y mujeres con un ingreso superior a \$1.000 podrían tener acceso a los alimentos procesados que tienen un costo más alto que los alimentos en su estado natural. La empresa estará ubicada en la ciudad de Quito y la distribución del producto se enfocará en el Norte y una parte del Centro de Quito, especialmente en los supermercados, mini mercados, negocios locales, cafeterías, restaurantes.

La comercialización del producto en la ciudad de Quito tiene grandes oportunidades de crecimiento, no solo porque es una de las ciudades más pobladas del Ecuador, sino porque según datos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPADES), Quito es la ciudad con mayor poder adquisitivo del país, ya que en ella se concentra el 19% de compañías del Ecuador y abarca el 58,9% de las ventas (EL TELEGRAFO, 2014). Igualmente, según un estudio de Roberto Palacios, profesor de la Escuela de Negocios de la Espol, el ingreso promedio de los habitantes de esta ciudad es mayor que en otras, principalmente porque ahí se encuentra el Estado, que es el mayor empleador nacional, así como también, empresas multinacionales, organismos multilaterales, embajadas, entre otros (EL TELEGRAFO, 2014). Es así, que estas cifras resultan relevantes para el emprendimiento de nuevos negocios, pues aumenta las posibilidades de consumo.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la distribución del producto se concentrará en el Norte y parte del Centro de Quito, no solo porque la empresa está situada en el Norte y por tanto se facilita la trasportación y abastecimiento del producto en los negocios locales cercanos. Sino también, porque una gran cantidad de delicatessen y tiendas gourmet que ya promocionan los productos deshidratados se encuentran situadas en esos sectores, disminuyendo los costos de publicidad, pues la gente ya se familiariza con productos de esa característica. Igualmente, extranjeros residentes en el país y turistas constituyen una fuertes consumidores (Revista Lideres, 2016), así como también, personas que han vivido en el extranjero, pues según Freddy Acosta, propietario de un local ubicado en Santa Clara, la demanda creciente de productos deshidratados se debe en gran parte a la influencia europea (Revista Lideres, 2016). De esta manera, debido a la gran cantidad de empresas extranjeras, ONGs y fundaciones internacionales ubicadas en el Norte de Quito, este sector presenta grandes oportunidades de venta.

Finalmente, es importante mencionar que el mercado objetivo del proyecto tiene fuertes proyecciones de crecimiento, ya que no solo se limita a las personas pertenecientes a un rango de edad de 25 a 50 años, pues sectores como el turismo que muestran una gran demanda del producto, son variables en rango de edad y también en tiempo de consumo, pues su estancia en el

país no es constante. Por otra parte, dentro del mercado objetivo planteado como punto inicial en el proyecto (personas entre 25 a 50 años), su consumo puede extenderse según la promoción del producto hacia su familia, por ejemplo si son parejas y tienes hijos, al conocer los beneficios de los alimentos deshidratados, pueden implementar los mismos a la dieta de sus niños, o de su familia.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 4.
Propuestas de valor

Asociados claves	Actividades claves	Recursos claves	Estructura de costos
Proveedores de maquinaria de deshidratación Productores de tomates rojo, verde y negro	Proceso de producción de tomate deshidratado Mantenimiento de equipos Preparación de los vendedores Logística de abastecimiento y distribución	Materia prima Maquinaria y equipamiento Diseño de marca	Compra de materia prima Salarios del personal Distribución y logística
<p>Propuesta de valor</p> <p>Elaborar un producto alimenticio enfocado en el consumo de vegetales deshidratados que provengan de materia prima orgánica y su proceso de producción sea ejecutado en base a buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos.</p>			
Relación clientes	Segmentos de clientes	Canales	Fuente de ingresos
Supermercados Tiendas especializadas Página web Redes sociales	Hombres y mujeres entre 25 y 50 años con ingresos superiores a \$ 2.000	Supermercados Tiendas especializadas	Ingresos por ventas de productos Financiamiento bancario

Dado el incremento en las preferencias de los consumidores por los alimentos nutritivos que conservan su sabor y estado naturales, se determinó que los alimentos que no utilizan pesticidas en su producción como son los vegetales orgánicos, serían de gran aceptación, la propuesta de más por más se determina por cuanto el precio será más alto que los alimentos en su estado natural pero se ofertará más beneficios como son la conservación de nutrientes y vegetales orgánicos. De esta manera, los clientes que conozcan sobre los

beneficios de los alimentos deshidratados, se mostrarán abiertos a pagar el precio, pues saben su valor agregado.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto que se busca ofrecer a los consumidores es el tomate rojo, verde y negro deshidratado que sirvan de acompañamiento de platos o en la preparación de comidas ya que son de fácil preparación y por su proceso de secado no pierde sus cualidades de sabor y valor nutricional.

- **Atributos**

El tomate riñón es de preferencia en las dietas saludables, porque contiene vitaminas A, B1, B2, B3, B6, C, K y E y numerosas sales minerales, como potasio, cloro, fósforo, calcio, azufre, magnesio, sodio, hierro, cobre, zinc, yodo, cobalto, manganeso, cromo, níquel y flúor, entre otras y al deshidratarse conservaría todos sus nutrientes y fácil transportación.

Los tomates deshidratados son usados con mayor frecuencia a nivel mundial por ser ingredientes de una diversidad de platos y por la extensión de su vida útil. Los tomates que han pasado por el proceso de deshidratación tienen diversas presentaciones, secos como tal o hidratados con aceite, aceite de oliva, vinagre, agua, etc. Además, existen estudios que revelan que el tomate deshidratado presenta un carbohidrato orgánico denominado Fruhis, el cual tiene efectos protectores contra el tumor de próstata, uno de los tumores que más mortalidad causa entre los hombres (Universidad de Missouri, 2015)

El tomate deshidratado se trata de un producto que ha pasado por un proceso térmico para eliminar la mayor cantidad de agua posible. Los alimentos deshidratados contribuyen en la alimentación saludable de los consumidores, a través de la conservación de nutrientes, facilidad de almacenamiento, disponibilidad en épocas de estacionalidad y su economía al minimizar el desperdicio.

- **Branding**

El nombre de la marca del producto es Tomato Gourmet, su diseño incorporará colores que manifiesten las características del producto e incentiven su compra. El diseño del logotipo tiene como misión identificar al producto y diferenciarlo de la competencia.

Nombre de la empresa y producto: Tomato Gourmet

Slogan: *El secreto del chef*



Figura 1. Atributos del servicio

- **Empaque**

El tomate deshidratado será envasado en una botella de cristal de 250 ml., se seleccionó este tipo de envase ya que es el más utilizado en la industria de alimentos, debido a que sus características físicas y químicas no interfieren en el sabor del alimento, su contenido permanece intacto al no permitir el traspaso de oxígeno o gas carbónico dentro del envase por lo tanto no transfiere ningún sabor, color y olor aunque varíe la temperatura del ambiente conservando las características y la calidad del tomate. En la siguiente figura se muestra el envase de vidrio para el producto:



Figura 2. Envase de cristal

- **Etiquetado**

El producto al ser un producto gourmet tendrá una presentación exterior elegante, el etiquetado cumplirá con la reglamentación emitida por la autoridad sanitaria ARCSA, para ello se colocará la etiqueta con el logotipo del producto en la parte delantera del envase y en la parte trasera la información nutricional del producto, con el detalle de los valores y porcentajes nutricionales por porción de tomate deshidratado, esto con el fin de que informar al consumidor acerca de los nutrientes que brinda el consumo de este producto.

Tabla 5.
Información nutricional

INFORMACION NUTRICIONAL		
Tamaño por porción		1
Porción por envase		12
Calorías		15
	% Valor diario	
Grasa total	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Sodio	100mg	4%
Carbohidratos	2g	1%
Fibra	1g	4%
Proteína	0g	0%

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)

El producto de igual manera contará con el sistema de semaforización en la etiqueta del producto de acuerdo con lo requerido por los entes de control para lo cual se utilizará el contenido de componentes y concentraciones permitidas establecidas por el Ministerio de Salud Pública.

Tabla 6.
Rotulado de productos alimenticios para consumo

NIVEL / COMPONENTES	CONCENTRACIÓN "BAJA"	CONCENTRACIÓN "MEDIA"	CONCENTRACIÓN "ALTA"
Grasas totales	X		
Sal			X
Azúcares	X		

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)

- **Soporte**

El servicio de soporte que se prestará con el fin de garantizar la calidad del producto ofertado será facilitar al cliente el número telefónico, una dirección de correo electrónico y la página web de la empresa detallados como contacto de la empresa en la parte posterior de la etiqueta y en los distintos puntos de venta con el fin de que el consumidor pueda ofrecer sus sugerencias, quejas o inquietudes en base al producto.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio se realiza en base a los costos de la materia prima, la información respecto al costo unitario del producto de tomate deshidratado es \$ 2,03 en base de los siguientes componentes:

Costo de materia prima: \$ 0,97

Costo de mano de obra directa: \$ 0,52

Materiales indirectos: \$ 0,44

Al valor de \$ 2,03 de costo de producción se debe agregar el gasto unitario de \$0,57, de esta manera se determina que el costo de producción de cada envase de tomate deshidratado es \$ 2,60.

El margen de rentabilidad de cada producto varía de acuerdo al tipo de envase, en el caso del tomate rojo su precio para el distribuidor es \$ 3,15, tomate verde \$ 3,65 y tomate negro \$ 3,85. Esto determina el margen de rentabilidad promedio de 37%.

Estrategia de ajuste de precio

La estrategia de ajuste de precio se basa en la estructura de costos del producto, cada año se evaluará los precios finales en base al crecimiento de la inflación, de esta manera se busca equilibrar los costos de producción y mejorar los márgenes de rentabilidad en base a la eficiencia.

5.2.3 Plaza

- **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución escogida para el presente proyecto es la distribución selectiva. Por medio de la cual “el productor utiliza un numero de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2007).”La distribución selectiva ofrece una buena cobertura del mercado a la empresa, con mayor control por su parte y un nivel de costes menor que el de la distribución intensiva” (Kotler & Amstrong, 2013)

Mediante esta estrategia, la empresa busca mantener una relación eficaz a través de canales seleccionados para que actúen como puntos de venta, esta estrategia es la ideal para los productos de compra reflexiva es decir el comprador puede realizar una comparación de las características y precios del producto.

Se contratará el servicio de transporte de mercadería por un valor quincenal de \$25.00 por la ruta previamente establecida por el vendedor a los canales de distribución.

- **Tipos de canal**

El tipo de canal considerado para la entrega del producto hacia el consumidor final es el canal indirecto corto, en este canal actúan tres agentes que son el fabricante o productor, un intermediario o minorista y el consumidor final, para esto se requiere que la empresa coloque el producto en las tiendas seleccionadas como distribuidores selectivos para la venta del producto donde

se encargaran de colocar el producto en las respectivas perchas o estanterías de su local para que el consumidor final tenga fácil acceso al producto (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2007)

La cadena de distribución estaría compuesta por el fabricante, distribuidor (tiendas especializadas, cadenas de supermercados) y finalmente al consumidor final.

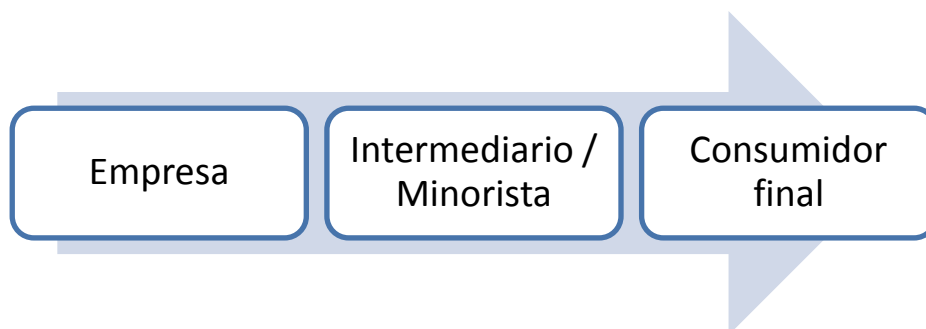


Figura 3. Canal de distribución

- **Puntos de venta**

Los puntos de venta del producto lo conforman las principales cadenas de supermercados y tiendas especializadas en productos gourmet (delicatesen) de la ciudad de Quito, estos puntos se escogieron en base a los resultados del estudio de mercado en donde se estableció que las personas tienen una alta preferencia por encontrar este tipo de productos en estos lugares y porque la segmentación a la cual va dirigido este producto frecuenta los supermercados para realizar sus compras, los principales puntos de venta escogidos por la empresa son los siguientes:

- Corporación el Rosado: Mi Comisariato
- Corporación la Favorita: Supermaxi, Megamaxi, Gran Akí.
- Coral hipermercados
- Supermercados Santa María
- Supermercados Magda

- Tiendas especializadas en productos gourmet (La Suiza, El Español, Datugourmet, Salinerito, Exotic)

Es importante mencionar que la reglamentación de la Superintendencia de Control del Mercado establece que, para los nuevos emprendimientos, los supermercados deben adquirir un porcentaje de sus compras para ofrecerlo a sus clientes (Perez, 2014). El porcentaje de ganancia que se ha establecido para negociar con los supermercados es del rango entre 18% y 25% que es un estándar de la industria de alimentos.

5.2.4 Promoción

- **Estrategia promocional**

Como estrategia promocional del producto, la empresa se basará en una combinación de las estrategias de comunicación push o de empuje y pull o jalar. La estrategia push o de empuje que “implica empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución y la estrategia pull consiste en dirigir las actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción en ventas en el punto de venta) a los consumidores finales para motivarles a comprar los productos” (Kotler & Armstrong, Introducción al Marketing, 2013, pág. 537).

En este caso se implementará las siguientes estrategias de comunicación para dar a conocer el producto e impulsar la compra a los consumidores finales.

Promoción en ventas

Basados en la estrategia pull que implica generar demanda en el punto de venta se ha establecido promocionar el producto de manera directa en los supermercados y tiendas especializadas a través de la colocación de impulsadoras quienes entregarán al consumidor final muestras de tomate deshidratado de manera gratuita con el fin de que el cliente pruebe el producto, este tipo de promoción se realizará de manera mensual con el fin de dar a

conocer el Tomate deshidratado, sus características, usos y beneficios, se prevé entregar en los principales supermercados y tiendas especializadas de la ciudad de Quito aproximadamente unas quinientas muestras trimestrales.

Descuento en compras

Basados en la estrategia pull, se establecerán promociones que incluyan descuentos en compras o producto adicional gratis incentivando al cliente a adquirir el producto en el punto de venta, se aplica también la estrategia push en las promociones dirigidas a los distribuidores (supermercados y tiendas especializadas) otorgándoles producto adicional gratis al comprar el tomate deshidratado. Por la compra de cuatro cajas de producto se pueden entre media o docena del producto gratis, por esta entrega de producto se conseguiría una buena ubicación en las perchas.

Publicidad

Redes Sociales: Esta herramienta de publicidad permite llegar con el mensaje a un gran número de usuarios, por lo que se generará contenido para ser publicado en Facebook e Instagram, estas campañas publicitarias llevarán información del producto, al inicio se buscará posicionar la marca y que las personas recuerden el producto dentro de la competencia, las siguientes campañas buscarán atraer a los consumidores que cumplan con el perfil del mercado objetivo, de esta manera, se puede relacionar el contenido sobre temas nutricionales con la propuesta de la empresa.

Página web: enfocada en promocionar los atributos del producto y ser el nexo entre la publicidad contratada en redes sociales e internet. La página web contará con herramientas de posicionamiento que le permita destacar de la competencia, tendrá un formato sencillo que permita navegar al usuario de forma rápida, tendrá información de la empresa, producto, puntos de venta, fotos e imágenes del proceso de producción, colaboradores, etc.

Google Adwords: contratar publicidad en el buscador de Google en base a palabras claves que se relacionen con el tema nutricional y con las palabras de mayor búsqueda del mercado objetivo.

Revistas de los supermercados: donde se publicitan los productos nuevos, en este medio se debe elaborar tipo publisreportaje donde se detallen los beneficios de los tomates deshidratados.

Marketing directo. - Este tipo de marketing permite dar a conocer productos nuevos en el mercado ya que su principal objetivo es monitorizar la aceptación del producto. La implementación del marketing directo se realizará a través de las redes sociales ya que actualmente este tipo de medios está dando buenos resultados para ver las preferencias del usuario (Muñiz, 2014).

Relaciones Públicas

La empresa buscará promocionarse a través de la asistencia a ferias nacionales que tengan connotación con alimentos, salud, familia, con el fin de dar a conocer el producto, se contratarán stands para ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores así como obtener presencia como empresa ante la competencia y los clientes, se entregarán flyers a los asistentes y muestras gratis de tomate deshidratado, la principal feria a la que se asistirá es Expo Alimentar, realizada anualmente en la ciudad de Quito.

5.2.5 Plan de acción del mix marketing

Las actividades señaladas en la mezcla de marketing tienen la siguiente planificación de costos y cronograma de ejecución:

Tabla 7.
Plan de acción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de marca	380,73				
Impulsadoras	304,58	378,87	392,74	407,12	422,02
Descuentos en compras	456,87	568,31	589,11	610,67	633,02
Redes sociales	989,89	1.231,34	1.276,41	1.323,12	1.371,55

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	380,73				
Google Adwords	913,74	1.136,62	1.178,22	1.221,35	1.266,05
Publicaciones revistas especializadas	342,65	426,23	441,83	458,00	474,77
Asistencia a ferias	228,44	284,16	294,56	305,34	316,51
Muestras gratis	571,09	710,39	736,39	763,34	791,28
TOTAL	4.568,71	4.735,93	4.909,26	5.088,94	5.275,20

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Tomato Gourmet es una empresa ecuatoriana que ofrece productos alimenticios tipo gourmet, en base al uso de materia prima orgánica de calidad incorporando en sus procesos tecnología de primer nivel con la colaboración de personal bien entrenado y motivado, además la empresa busca ser responsable con el medio ambiente, la comunidad, sus clientes y colaboradores.

6.1.2 Visión

Para el año 2022, Tomato Gourmet será una empresa reconocida en el mercado nacional como proveedor de productos alimenticios de calidad 100% libres de productos químicos, incentivando su uso en la preparación de diferentes platos y guarniciones, aportando nutrientes y sustancias benefactoras para la salud de los consumidores

6.1.3 Objetivos de la organización

Para determinar los objetivos de Tomato Gourmet se utiliza la metodología SMART, con el fin de que los objetivos planteados tengan la característica de ser específicos, medibles, alcanzables en determinado período de tiempo, los objetivos planteados son los siguientes:

Objetivo a mediano plazo

- Designar el 14% de los gastos generales a las actividades establecidas en el marketing mix durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.
- Captar un 10% de participación de mercado en la industria de alimentos deshidratados elaborados en la ciudad de Quito.
- Capacitar al 100% del personal del área de producción y comercialización de la empresa sobre las técnicas de deshidratación del tomate, táctica de ventas y estrategias de distribución durante el primer año de funcionamiento de Tomato Gourmet.
- Mantener un inventario de productos terminados del 20% de las ventas proyectadas del próximo mes durante los dos primeros años de funcionamiento de la empresa.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar el margen de rentabilidad de la empresa hasta el 15% de las ventas en el año 2022.
- Obtener un nivel de ventas de al menos siete veces el valor de los activos fijos en el año 2022.
- Determinar una política de acumulación de las utilidades netas anuales hasta el año 2002 con el objeto de incrementar el patrimonio de los accionistas.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

La empresa distingue tres procesos principales los cuales le permitirán operar de una forma certera, estos son: estratégicos, claves y de soporte.

En la siguiente figura se puede apreciar la relación entre los procesos definidos por la empresa y la descripción de cada uno de ellos más adelante:



Figura 4. Mapa de procesos

Procesos estratégicos: Estos procesos están orientados a establecer las políticas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos que orientan la empresa. En el caso de Tomato Gourmet son la planificación estratégica y gestión de la calidad.

Procesos claves: Son aquellos procesos que están ligados con el desarrollo de la principal actividad de la empresa, estos son: Logística, Producción y Control de Calidad, Marketing y Ventas.

- Logística interna: Se refiere al abastecimiento de la materia prima e insumos a tiempo, su recepción y control de calidad, contacto con proveedores, almacenamiento del producto envasado y etiquetado para su posterior distribución.
- Producción y Control de Calidad: Se refiere a todo el proceso de deshidratación del tomate, envasado y etiquetado con los más altos estándares de higienización para el consumo humano listo para ser distribuido a los diferentes canales. Mediante el control de calidad se busca asegurar que el proceso productivo cumpla con las normas de las buenas

prácticas manufactureras y las normativas dispuestas por las diferentes autoridades.

- Marketing y Ventas: Vinculado a toda la publicidad, fuerza de ventas y promoción del producto, distribución en los canales de distribución y su comercialización en puntos de venta.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y administrativa de la empresa.

6.2.2 Flujos de operaciones

El flujo de operaciones del principal proceso que es el de producción se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

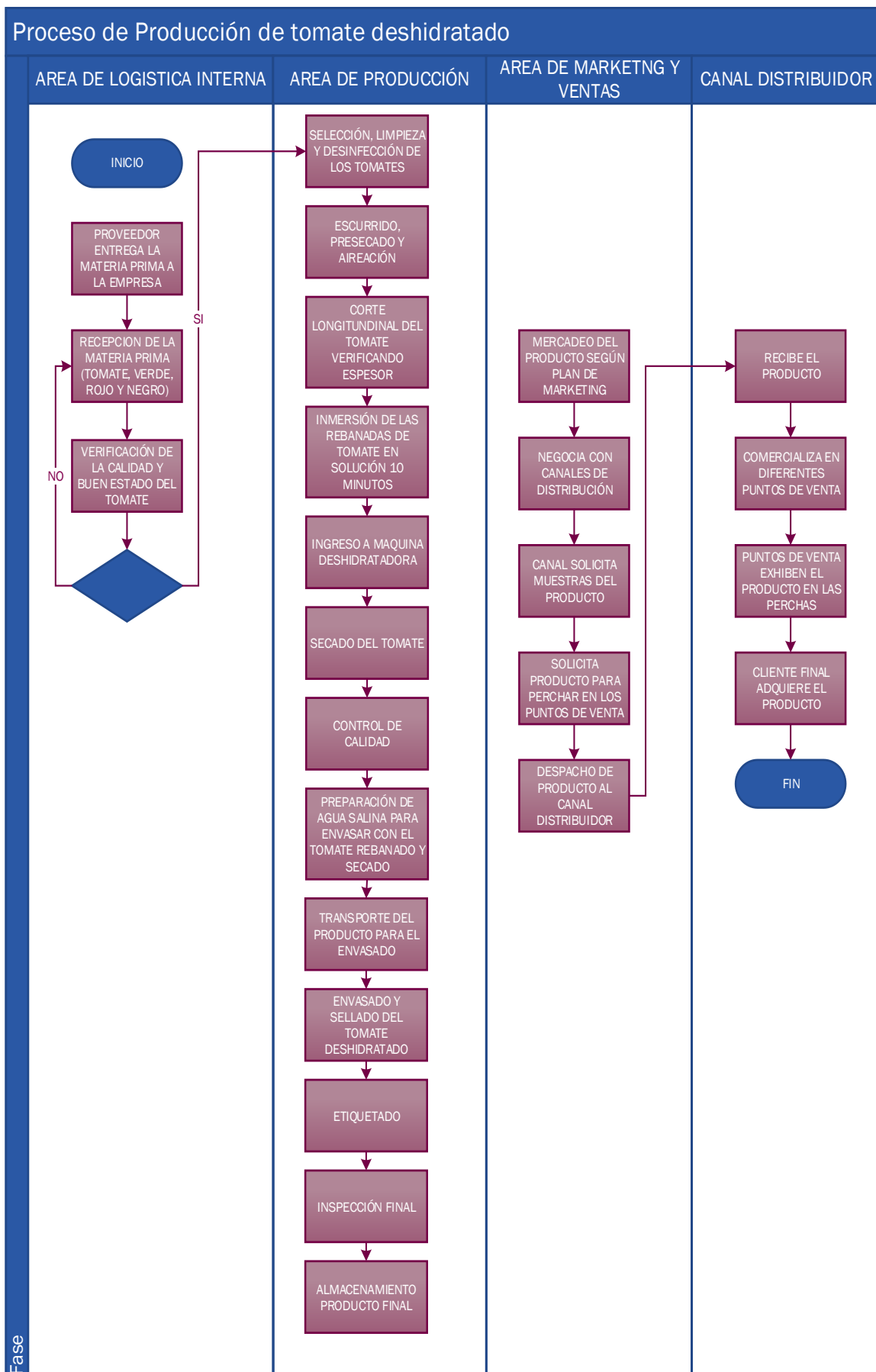


Figura 5. Proceso de producción

6.2.3 Infraestructura y equipamiento requeridos por la organización

La maquinaria, equipo e insumos que la empresa requiere para su normal funcionamiento se detallan a continuación:

Tabla 8.
Maquinaria y equipos

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Máquina deshidratadora	1	8.500,00	8.500
Máquina cortadora	1	500,00	500
Caldero pequeño	1	1.200,00	1.200
Autoclave	1	4.000,00	4.000
Bomba de circulación del jarabe	1	1.500,00	1.500
Tanque alimentador del jarabe	1	350,00	350
Condensador de superficie	1	300,00	300
Bomba de vacío	1	650,00	650
Freidora de 4 cabinas	1	1.100,00	1.100
Centrifuga	1	950,00	950
Mesas de escurrido y enjuague	1	500,00	500
Secador	1	2.000,00	2.000
Envasadora botellas	1	1.100,00	1.100
Equipos almacenamiento	Varios	5.500,00	5.500
		Total	28.150

Los equipos de oficina y computación para las instalaciones de la empresa son los siguientes:

Tabla 9.
Equipos de oficina y computación

Equipo de oficina y computación	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores	6	900	5.400
Impresores	3	450	1.350
Teléfonos	6	85	510
Mobiliario	6	500	3.000
Sillas	18	120	2.160
Salas comunes	2	750	1.500
		Total	13.920

El valor previsto para las adecuaciones de la empresa asciende a \$18.750,00

Tabla 10.
Adecuaciones

Construcción	Unidades	Valor unitario	Valor total
Construcciones civiles	Varios	8.000	8.000
Instalaciones bodega materia prima	Varios	4.000	4.000
Instalaciones bodega producto final	Varios	4.250	4.250
Construcciones área de carga	Varios	2.500	2.500
		Total	18.750

6.2.4 Capacidad instalada de la empresa

La capacidad instalada de operación de Tomato Gourmet se considera en base a la capacidad máxima que registra cada maquinaria para producir kilogramos por día, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11.
Capacidad instalada

Línea de producción	Capacidad máx. kgs por día
Máquina deshidratadora	160
Máquina cortadora	220
Bomba de circulación del jarabe	800
Tanque alimentador del jarabe	1600

	Kilogramos / día	Número envases
Producción máx. día	160	640
Producción máx. mes	3.520	14.080
Producción máx. anual	42.240	168.960
Capacidad instalada	40%	
	Kilogramos / día	Número envases
Producción instalada día	64	256
Producción instalada mes	1.408	5.632
Producción instalada anual	16.896	67.584

La producción de tomate deshidratado al día es de 64 kilogramos lo que se transforma en 256 envases de producto al día por lo tanto la producción instalada anual es de 16.896 kilogramos es decir 67.584 envases de tomate deshidratado.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal propuesta

Tomato Gourmet será constituida bajo la figura legal de compañía de responsabilidad limitada y estará conformada por el capital de tres socios que aportarán cada uno el 33,33% de la inversión inicial. Se seleccionó esta figura legal dado que el proceso de constitución es más llevadero que el de sociedad anónima y se adapta a los requerimientos de la empresa, para el trámite de

constitución se contratará los servicios de un asesor legal quien se encargará de constituir la empresa según lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías y de elevar a escritura pública la constitución de la empresa en la Notaría Pública del Distrito Metropolitano de Quito, así como la respectiva inscripción en el Registro Mercantil de Quito.

Es importante que la empresa obtenga todos los permisos correspondientes de las autoridades pertinentes para que pueda operar de manera correcta, estos permisos y autorizaciones son: Registro Único de Contribuyentes, Registro de Empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas en el Municipio de Quito y la autorización para la industrialización del ARCSA entidad encargada de la regulación y el control de calidad de los alimentos procesados.

6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional de la empresa sigue una estructura funcional, la misma que permite que se creen áreas de acuerdo a las funciones específicas que requiere la empresa, cada cargo se concentrará en realizar su función específica con el fin de contribuir a la empresa con su especialización permitiéndole ser más productiva y eficiente.

6.3.3 Organigrama de la empresa

El tipo de organigrama seleccionado para la empresa es el de tipo vertical conforme con la estructura organizacional antes mencionada, este esquema jerárquico permite a la empresa una correcta distribución de responsabilidades, y una correcta comunicación entre áreas, el organigrama es el siguiente:

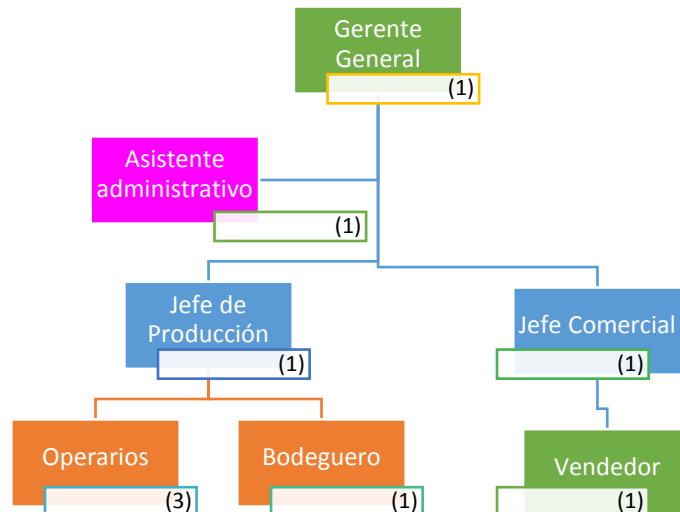


Figura 8. Estructura Organizacional

6.3.4 Descripción de funciones

Gerente General: Encargado de dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa, su principal función es el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 1.775,60.

Asistente administrativa: Se encargará de apoyar las actividades de la gerencia general. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 778,40.

Jefe Comercial: Encargado de gestionar las acciones del marketing mix. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 1.152,35.

Jefe de Producción: Se encargará de las acciones en procura del control de calidad del producto, materia y proceso de producción. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 1.152,35.

Operarios: Encargados de llevar a cabo el proceso de deshidratación del tomate, envasado y etiquetado, hasta la entrega del producto final. Sueldo mensual. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 653,75.

Bodeguero: Encargado de la recepción de la materia prima e insumos para la elaboración del producto, verificación del buen estado de la materia prima, así como del almacenamiento del producto final envasado para la distribución a los establecimientos que venderán el producto al cliente final. Sueldo mensual más beneficios de ley \$ 653,75.

Vendedor: Encargado de la comercialización y venta de los productos y la recepción de pedidos para posterior entrega. Sueldo mensual más beneficios de ley \$965,38.

Es importante mencionar que se contratará los servicios de un contador externo por un pago mensual de \$ 350,00.

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El manejo de proyecciones de ingresos del proyecto considera la proyección de unidades presupuestadas vender y la proyección del precio de venta, en este caso la empresa al dedicarse a la producción y comercialización de tres tipos de tomate, este proceso se lo realiza por cada producto. En el caso de la proyección de unidades, esta considera la capacidad instalada, el primer año se ocupará el 40% de esta capacidad y para los años subsiguientes se considerará un incremento del 3%. Esto se utilizará tanto para el tomate, rojo, como el negro y verde. Los precios, estos son tomados en base a lo que establece y permite el mercado, a partir de lo cual son proyectados, incrementando un 3.66% que corresponde a la inflación esperada para los próximos cinco años, cálculo efectuado a partir de información obtenida del Banco Central del Ecuador. A igual que con la proyección de unidades, esta considera el mismo proceso para los tres tipos de tomate.

Tabla 12.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	228.436	253.108	280.548	310.828	344.449

7.1.2 Proyección de costos

En lo que se refieren a los costos, estos son determinados en base a la estimación de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, necesarios y suficientes para atender a la demanda programada en relación con su capacidad instalada. Al igual que con el precio, estos costos se ven

afectado por la inflación, por lo tanto, la proyección de costos considera este indicador como base de crecimiento porcentual sostenido, año a año. De acuerdo con datos del Banco Central, se espera los próximos cinco años una inflación del 3,66% anual.

Tabla 13.
Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción y ventas	134.812	143.022	150.980	160.500	166.807

7.1.2 Proyección de gastos

Con el propósito de realizar la estimación y proyección de gastos, estos son divididos en gastos de personal, gastos generales y gastos de depreciación y amortización. En lo que respecta a los gastos de personal, estos consideran el pago de sueldos, salarios y beneficios a los colaboradores de la empresa, tanto de las áreas administrativas como comerciales. La proyección de estos rubros se maneja en base a la inflación del 3.66% anual. Los gastos generales incluyen gastos de operación en cuanto a gestión y ventas, su proyección considera el incremento de estos gastos en relación directa con la inflación. El manejo de depreciaciones y amortizaciones se la realiza considerando la ley vigente para el Ecuador

- Equipos de cómputo 33,33% anual durante 3 años
- Muebles, equipos, herramientas y demás, un 10% anual durante 10 años.
- Amortización de intangibles un 20% anual durante 5 años.

Tabla 14.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	47.011	50.802	52.071	54.480	56.420
Gastos generales	33.673	32.330	33.513	34.740	36.011
Gastos de depreciación	3.163	3.163	3.163	963	963
Gastos de amortización	380	380	380	380	380

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo, y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Como inversión inicial la empresa requiere los siguientes rubros para el funcionamiento y operación de la empresa.

- Propiedad planta y equipo: se refiere a la estimación de activos fijos necesarios para que las operaciones de la empresa, de inicio sean normales y le permitan funcionar sin problemas, con un valor de \$ 51.720:

Tabla 15.
Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria	19.050,00
Mobiliario	6.660,00
Equipos de Computación	7.260,00
Instalaciones	18.750,00

- Diferidos e intangibles: son activos n o corrientes necesarios para el inicio de operaciones, pero a diferencia de los activos fijos, estos no podemos ver, ni palpar, y según la ley de régimen tributario interno se amortizan

Tabla 16.
Diferidos e intangibles

	Gasto
Solicitud de registro de marca tomate	1.050,00
Gastos de constitución de la empresa	850,00
	1.900,00

Sumando propiedad planta y equipo, así como intangibles, el resultado nos da \$ 53.620, por el valor de inversión inicial sin incluir capital de trabajo.

7.2.2 Capital de trabajo

Para que la empresa pueda iniciar sus operaciones sin contratiempos requiere de \$14.379,85 para cubrir costos y gastos hasta que se pueda sostener por sus propios medios, este rubro está estipulado para los primeros tres meses de funcionamiento. Luego de ello, la empresa, con la generación de sus propios ingresos, podrá cubrir compromisos y empezará a generar utilidades. Se

realiza la determinación del capital de trabajo bajo esta metodología, ya que, los resultados de flujo de efectivo son positivos durante los primeros meses de operación de la empresa.

7.2.3 Estructura de capital

La empresa para su puesta en marcha, considera la siguiente estructura de capital:

Tabla 17.
Estructura de capital

Capital Propio	80,00%	54.399,88
Financiamiento bancario	20,00%	13.599,97

Para el financiamiento se recurrirá a la banca privada ecuatoriana, misma que considera una tasa de interés del 12% anual (1% mensual) y el crédito se solicitará a 60 meses, por el cual se pagará cuotas mensuales de \$302,52.

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

7.3.1 Estado de resultados

En este estado se presentan de forma ordenada los ingresos y egresos para un horizonte de tiempo de cinco años, la diferencia de estos da como resultado la utilidad antes de impuestos, a partir de lo cual se calcula escudos fiscales, que disminuyen las utilidades y al ser restados de los resultados antes de impuestos nos proporciona la utilidad neta.

Tabla 18.
Estado de resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	228.436	253.108	280.548	310.828	344.449
Costo materia prima	134.812	143.022	150.980	160.500	166.807
UTILIDAD BRUTA	93.624	110.086	129.569	150.328	177.642
Gastos sueldos	47.011	50.802	52.071	54.480	56.420
Gastos generales	33.673	32.330	33.513	34.740	36.011
Gastos de depreciación	3.163	3.163	3.163	963	963
Gastos de amortización	380	380	380	380	380
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	9.397	23.410	40.442	59.766	83.868

Gastos de intereses	1.518	1.250	949	609	225
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	7.879	22.160	39.493	59.157	83.643
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.182	3.324	5.924	8.874	12.546
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.697	18.836	33.569	50.284	71.096
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.473	4.144	7.385	11.062	15.641
UTILIDAD NETA	5.224	14.692	26.184	39.221	55.455

La empresa en cada uno de los años analizados presenta resultados favorables, es importante resaltar que estas utilidades son crecientes y en cinco años alcanzan los \$55.455,00 es decir con solo las utilidades del año 5 se alcanza a cubrir las inversiones totales de la empresa en aproximadamente un 80%.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 19.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	68.000	75.220	88.294	112.525	149.535	203.561
Corrientes	14.380	25.142	41.760	69.534	107.886	163.255
Efectivo	14.380	4.931	20.069	46.215	82.793	155.335
Cuentas por Cobrar	-	3.807	4.218	4.676	5.180	5.741
Inventarios	-	2.444	2.548	2.688	2.859	2.179
Inventarios Materia Prima		2.657	2.841	3.037	3.246	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	11.302	12.083	12.917	13.808	-
No Corrientes	53.620	50.077	46.534	42.992	41.649	40.306
Propiedad, Planta y Equipo	51.720	51.720	51.720	51.720	51.720	51.720
Depreciación acumulada	-	3.163	6.326	9.488	10.451	11.414
Intangibles	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
Amortización acumulada	-	380	760	1.140	1.520	1.900
PASIVOS	13.600	15.596	13.979	12.026	9.814	8.385
Corrientes	-	4.108	4.870	5.599	6.409	8.385
Cuentas por pagar proveedores	-	3.266	3.491	3.732	3.989	4.265
Sueldos por pagar	-	734	734	734	734	734
Impuestos por pagar	-	108	646	1.132	1.686	3.386
No Corrientes	13.600	11.488	9.108	6.427	3.405	-
Deuda a largo plazo	13.600	11.488	9.108	6.427	3.405	-
PATRIMONIO	54.400	59.624	74.316	100.500	139.721	195.176
Capital	54.400	54.400	54.400	54.400	54.400	54.400
Utilidades retenidas	-	5.224	19.916	46.100	85.321	140.776

En cuando a las cuentas por cobrar, la empresa se maneja con 80% al contado y la diferencia a 30 días; en cambio los proveedores estipulan pagos del 60% al

contado y por la diferencia se programa tener un crédito a 30 días, lo que permite a la empresa apalancarse, una parte de las materias primas en un mes de operación. Además, es importante señalar que, dentro de las políticas empresariales, se programa retener las utilidades, con el fin de incrementar liquidez y poder realizar nuevas inversiones y operaciones que generen desarrollo, estabilidad y sobre todo una proyección hacia futuro.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo considera entradas y salidas reales de la empresa, en lo que respecta al proyecto en estudio este flujo es positivo en cada uno de los años dentro del horizonte de tiempo analizado, lo que se presenta en el Anexo 1.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Este considera entradas y salidas sin tomar en cuenta créditos, ni financiamiento, en este caso los flujos presentan resultados favorables para los próximos 5 años.

Tabla 20.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(68.000)	8.310	19.769	30.472	41.148	70.787

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

7.4.1 Proyecto del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del proyecto analiza las entradas y salidas reales de dinero, pero considerando el financiamiento, por lo tanto, analiza toma en cuenta crédito y pago de capital. Los resultados son favorables, además de que permite tomar una mejor decisión al comprar este flujo con crédito con el flujo del proyecto.

Tabla 21.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(54.400)	4.679	16.139	26.841	37.518	67.157

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, para su cálculo toma en cuenta información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos y el rendimiento del mercado y la beta de la industria; esta tasa representa lo mínimo que la empresa estaría dispuesta recibir por su inversión. Para este estudio la tasa CAPM es de 16,93%, y la tasa de descuento es de 14,84%, misma que toma en cuenta impuestos y estructura financiera.

7.4.3 Criterios de valoración

En el presente estudio se considera como criterios de evaluación al Valor Actual Neto, (VAN) a la Tasa Interna de Retorno (TIR) y al Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), resultados que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 22.
Criterios de valoración

CRITERIO	FLUJOS DE CAJA		ANÁLISIS	DECISIÓN
	PROYECTO	INVERSIONISTA		
VAN	\$35.429,48	\$32.078,79	Una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto generará valores adicionales.	ACEPTAR EL PROYECTO
PRI	3,31 AÑOS	3,32 AÑOS	El tiempo que recuperamos la inversión es tres años y coincide con el tiempo esperado según estudio de mercado.	ACEPTAR EL PROYECTO
TIR	28,55%	31,45%	El rendimiento esperado en cada caso es mayor a la tasa de descuento	ACEPTAR EL PROYECTO

7.5 Índices financieros

Dentro del presente estudio se analizan en función a los estados financieros, ratios de los próximos cinco años en cuanto a liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, resultados que se condensan en la tabla siguiente.

Tabla 23.
Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	6,12	8,57	12,42	16,83	19,47	1,46
Prueba acida	2,13	4,99	9,09	13,73	19,21	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	26,16%	18,81%	11,97%	7,02%	4,30%	60%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	4,6	5,4	6,5	7,5	8,5	3,30
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	40,98%	43,49%	46,18%	48,36%	51,57%	32,21%
MARGEN OPERACIONAL	4,11%	9,25%	14,42%	19,23%	24,35%	3,48%
MARGEN NETO	2,29%	5,80%	9,33%	12,62%	16,10%	1,91%

En cuando a la liquidez, los próximos cinco años la empresa podrá cubrir sus operaciones y deudas a corto plazo sin inconvenientes. En lo que respecta a endeudamiento, la empresa cuenta con pasivos inferiores en más de 30 puntos porcentuales a la industria, lo que le deja un margen bastante atractivo para solicitar deuda en caso de que lo requiera. La actividad de la empresa presenta una rotación de activos fijos en las ventas mucho mayor al promedio de la industria, lo que es razonable, en la medida en que su cubre del 40% al 52% de su capacidad instalada; además que este valor se incrementa en la medida en que los activos fijos se deprecian. Los márgenes y la rentabilidad esperada para los cinco años en estudio, son mayores al promedio de la industria, lo cual proporciona señales de un negocio atractivo y con excelentes proyecciones y expectativas a futuro, por lo que se sugiere invertir en el mismo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La industria de alimentos tiene un fuerte atractivo para los inversionistas, razón por la cual, los emprendedores deben enfocarse en explotar nuevos nichos de mercado, precisamente este aspecto busca explotar el plan de negocios. Tomando en cuenta que la principal oportunidad del análisis de entornos es la información referente a la predilección de los ecuatorianos por productos orgánicos y saludables. Además, la diversidad de la producción agrícola en el país permite cultivar nuevas variedades de un producto con alta demanda como es el tomate.

La principal conclusión referente a la investigación de mercado permite medir la disponibilidad a la compra del producto, en este caso, las personas encuestadas indican en el 48% que estaría dispuestas a comprar el tomate deshidratado en sus variedades rojo, verde y negro. Esta información se complementa con lo establecido en el grupo focal, donde los participantes indican que están dispuestos a adquirir nuevos productos que salen al mercado.

Un aspecto que impulsa el plan de negocios en lo relacionado con la oportunidad de negocio, es la disponibilidad de maquinaria para llevar adelante el proceso de deshidratado en el tomate. La mencionada maquinaria es de fácil adquisición en empresas nacionales sin incurrir en gastos adicionales por el tema de la importación.

El plan de marketing delinea la estrategia de comercialización en base a un criterio de nicho de mercado, precisamente se fija este mercado en un tamaño de 42.348 personas con características homogéneas en cuanto a edad y perfil socioeconómico.

La propuesta de valor que genera el plan de marketing se enfoca en la estrategia de nicho de mercado, proveyendo a sus consumidores un producto de fuentes orgánicas y con alta especialización en su proceso productivo, para lo cual, se determina la distribución por medio de supermercados y tiendas especializadas.

En lo que respecta a los requerimientos de los organismos de control sanitario, el producto no tiene inconveniente, por cuanto proviene de fuentes naturales y su calificación alta en la composición de sal se debe a la presencia de conservantes naturales enfocados en la sal, como mecanismo de conservación.

Los principales canales de promoción del producto son las redes sociales y la publicidad en medios digitales, utilizando la plataforma de marketing digital de Google Adwords, la cual, permite alcanzar el mayor número de personas con un costo moderado.

La cadena de valor de la empresa se establece en base a los procesos claves de logística, producción, control de calidad y mercadeo. El gerente general ejerce el liderazgo de la organización en base al lineamiento definido por los accionistas de la empresa.

La valoración del proyecto es positiva porque sus resultados financieros determinan utilidad neta desde el año 1 hasta el año 5 con un incremento sustancial desde el segundo año de operación cuando el proyecto alcance su madurez. De esta manera, se establecen indicadores del proyecto como el valor actual neto y la tasa interna de retorno, con valores de \$ 32.078 y 31,45% respectivamente. Lo cual permite concluir que es un proyecto factible de ejecutar.

REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Banco Central. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BANECUADOR PAGINA OFICIAL. (2017). *CREDITOS PARA PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>
- Conacyt. (2016). *Innovación en deshidratación de alimentos*. México: Agencia Informativa del Consejo Nacional de Ciencia y tecnología.
- Cultura Organica. (2012). Alimentos organicos: Mercado hacia el crecimiento. *Revista Cultura Organica*, 33.
- EL COMERCIO. (12 de MARZO de 2011). Ocho variedades de tomate rinon estan en el mercado. *EL COMERCIO*.
- El Comercio. (21 de octubre de 2012). Los cultivos orgánicos crecen en las comunidades del Chimborazo. *El Comercio*.
- FORBES. (2015). Los productos organicos estan de moda y son un buen negocio. *FORBES*.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (12 de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2015). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Quito: ESPAC.
- INEC. (08 de 11 de 2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (08 de 11 de 2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web->

inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*:

http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.

INVIERTE ECUADOR. (5 de JULIO de 2017). Obtenido de <http://inversion.produccion.gob.ec/facilidades-e-incentivos/incentivos/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J.-J., Gallucci, & Sicurello, C. (2007). *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill.

Laura Garcés G. (2014). Alimentos deshidratados (desecados) ventajas, propiedades y procedimiento. *Biomanantial*.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Resolución Nro. 14511*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, Acuerdo N° 00004522*. Quito: Suplemento del Registro Oficial 134 del 29 de noviembre del 2013.

Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Bogotá: CEF.

Negocios, I. E. (2010). *Ekos Negocios: NUEVA RUTA DE CONSUMO EN EL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>

- Perez, P. P. (2014). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*.
Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resoluci%C3%B3n-SCPM-DS-075-2014.pdf>
- PRO ECUADOR. (2016). *Boletín de análisis de mercado internacionales*. Quito.
- Quezada, L. (2016). *Cómo montar su fábrica de alimentos deshidratados. Fabrica de productos deshidratados*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Quingalombo, B. (2010). *Investigación de productos autóctonos del Cantón Mejía (uvilla, mortíño) para su utilización dentro de la repostería*. Quito: Universidad Tecnológica equinoccial .
- Revista El Huerto. (2015). El consumo de fruta deshidratada crece en el país. *El Huerto*.
- Revista Líderes. (2013). Tomate, ají y frutos se exportan con su sello. *Revista Líderes*.
- Revista Lideres. (2017). El emprendimiento enfrenta una lista de tareas y desafíos.
- Rodriguez, J. (2005). Nuevas tecnologías en la conservación de alimentos. *Eroski Consumer*.
- Sanchez, C. (9 de Marzo de 2017). Aumenta el consumo de alimentos organicos. *El Universo*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Universidad de Missouri. (2015). *Tomates contra Cáncer de Próstata*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de www.news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid
- Yáñez, C. M. (2013). Análisis financiero y de factibilidad de una empresa de alimentos deshidratados: Caso tomate deshidratado. *Tesis de grado*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al experto No. 1

ENTREVISTA AL EXPERTO

SALUDO

Queremos agradecer a Yamile Miranda Gerente Propietaria de la empresa ZAMARCANDA empresa comercializadora de frutas y tomate deshidratado por recibirnos esta tarde.

OBJETIVO

Esta entrevista se lleva a cabo con un experto en la producción y elaboración de alimentos deshidratados, con el fin de conocer cuáles son las expectativas de la industria de elaboración de alimentos en el Ecuador y el mundo.

Antes de iniciar con la entrevista queremos solicitar su autorización para poder grabarla.

Una vez que contamos con su aprobación, iniciamos la entrevista.

1. Tendencias de la industria:

- a) ¿Qué oportunidades identificó en el mercado ecuatoriano para incursionar en este negocio?
- b) Usted considera según su experiencia que existe un cambio en las tendencias para alimentarse en el Ecuador
- c) Según su experiencia ¿considera que el consumo de productos deshidratados tiene segmentado su mercado o es de consumo masivo?
- d) ¿Considera que en el futuro el consumo de alimentos deshidratados se incrementará? SI – NO ¿Por qué?
- d) Qué tan complejo le ha resultado encontrar manos de obra calificada para trabajar en su empresa.
- e) ¿Qué sugerencia podría dar a un emprendimiento de este tipo?

2. Maquinaria

- a) ¿Qué tipo de maquinaria se necesita para el proceso de deshidratación?
- b) ¿Cuál es el costo aproximado de la maquinaria para el proceso de deshidratación industrial?
- c) ¿Cuál es la vida útil de la maquinaria?

f) Existe Soporte técnico para mantenimiento de la maquinaria que se utiliza.

3. Materia Prima:

a) ¿En qué sector se ubican sus mayores proveedores de materia prima para esta industria?

b) ¿Qué tipo de productos adicionales a las verduras utiliza en su proceso productivo?

c) ¿La materia prima que usted utiliza tiene alguna característica especial?

d) ¿Qué tan complejo ha sido para usted identificar sus canales de distribución más adecuados?

g) ¿Cuántas personas se requieren para el proceso de producción? (operadores, control de calidad, distribución y supervisión).

h) ¿Cuántas fases tiene el proceso de deshidratación y que tiempo toma cada una?

i) ¿Qué tipos de riesgos de operación ha identificado en su empresa, cuáles son y cómo han sido solventados?

4. Requisitos legales:

a) ¿Qué tipo de requisitos legales es necesario para la implementación de este tipo de negocios?

b) ¿Cuánto tiempo le tomo obtener los permisos solicitados?

c) Existe complejidad en la obtención de estos permisos y cuál de ellos ha sido el más complicado

5. Clientes y su comportamiento:

Cafeterías y restaurantes 1ra y 2 da categoría

b) Cuál de todos sus productos que usted produce tiene mayor porcentaje de compra.

6. Distribución y logística:

a) ¿Cómo distribuye su producto?

b) ¿Dónde vende su producto?

c) ¿Cómo promociona su producto?

d) ¿Qué tipo de empaque y embalaje utiliza su producto?

DESPEDIDA

Agradecemos a la Srta. Yamile Miranda por su tiempo y valiosos aportes a nuestra investigación.

Anexo 2. Entrevista al experto No. 2

SALUDO

Queremos agradecer a Daniel Arteaga ingeniero en alimentos, que brinda asesoramiento a la UDLA en la carrera Gastronomía.

OBJETIVO

Esta entrevista se lleva a cabo con un experto en la producción y elaboración de alimentos deshidratados, con el fin de conocer cuáles son las expectativas de la industria de elaboración de alimentos en el Ecuador y el mundo.

Antes de iniciar con la entrevista queremos solicitar su autorización para poder grabarla.

Una vez que contamos con su aprobación, iniciamos la entrevista.

Banco de Preguntas:

1. ¿Qué tendencias alimenticias ha identificado en el mercado?
2. De acuerdo a su experiencia ¿qué comida prefieren los ecuatorianos?
3. ¿Considera usted que los gustos de los ecuatorianos siempre ha sido el mismo o ha ido cambiando a lo largo del tiempo?
4. La preferencia de por cierto tipo de comida de que factores ¿dependen de acuerdo a su experiencia?
5. ¿Considera que un emprendimiento que ofrezca alimentos saludables tenga posibilidades de éxito en el Ecuador?
6. ¿Cree usted que hay algún segmento de mercado que no está siendo atendido?

Anexo 3. Entrevista a Expertos

GUIÓN FOCUS GROUP PARA INVESTIGACION DE MERCADO

Para realizar el grupo de enfoque se escogieron hombres y mujeres de diversas edades y que pertenecen a diferentes núcleos familiares con el objetivo de conocer cuáles son las preferencias alimenticias y así contar con varios puntos de vista que contribuyan a identificar las oportunidades de negocio en la comercialización de tomate deshidratado propuesto en este Plan de Negocio.

Datos de los participantes del grupo de enfoque

Nombres	Dirección	Profesión	Edad en años
Mathias Tello	Sector El Batán	Estudiante / deportista	14
José Moya	Sector El Inca	Empleado privado	45
Geanine Campos	Av. Shyris y Naciones Unidas	Empleada privada	40
Camilo Campos	Zámbiza	Estudiante / deportista	10
Jiadira Miranda	Monteserrín	Doctora	49
Santiago Campos	Av. 10 de agosto y Ante	Auditor	37
Mateo Mera	Monteserrín	Estudiante / deportista	16
Rashell Tello	Sector El Batán	Empleada privada	23

SALUDO

Queremos agradecer a ustedes por permitirnos realizar este focus group que llevará aproximadamente 30 minutos esta tarde.

Antes de iniciar el focus group queremos solicitar su autorización para poder grabarla.

Una vez que contamos con su aprobación, iniciamos la entrevista.

Este focus group se llevará a cabo con hombres y mujeres de entre 25 y 35 años de edad residentes de la ciudad de Quito.

Desarrollo de las preguntas:

- 1.- ¿Qué características de los alimentos tienen mayor relevancia al momento de escoger sus alimentos?
- 2.- ¿Qué tiempo del día lo emplean en cocinar sus alimentos?
- 3.- ¿Consideran ustedes que los hábitos alimenticios de la población han mejorado? ¿Por qué?
- 4.- ¿Cuáles son los principales componentes de su alimentación diaria?
- 5.- ¿Han tenido que desechar alimentos por haber caducado sin consumirlos?
- 6.- ¿Dónde almuerzan o cenan generalmente de lunes a viernes?
- 7.- ¿Cuando ustedes piden comida a domicilio que tipo de comida solicitan?
- 8.- ¿Cuáles verduras consumen con mayor frecuencia?
- 9.- ¿Han escuchado acerca de los productos deshidratado?
- 10.- ¿Conoce las bondades de los productos deshidratados?
- 11.- ¿Han consumido alguna vez algún producto con esta característica?
¿Cuál?
- 12.- ¿De estos productos que bondades resaltaría y cuáles no?
- 13.- ¿Consideran que hay algún alimento que aumentaría su consumo si fuera deshidratado?
- 14.- ¿En qué sitios ha encontrado alternativas novedosas de alimentación?
- 15.- ¿Qué medios utilizan para informarse de las alternativas de mejora en la alimentación y con qué frecuencia las consultan?
- 16.- ¿Que productos de preparación instantánea reconoce en el mercado?
- 17.- ¿Qué opinión les merece?
- 18.- ¿Qué tipo de comida le gustaría que sea instantánea y que no encuentra en los supermercados?

Agradecimiento

Agrademos su presencia en esta reunión, su contribución es muy importante.

Anexo 4. Preguntas Encuestas

ENCUESTA SOBRE ALIMENTOS

PRODUCTO TOMATE DESHIDRATADO

GENERO

- Hombre
- Mujer

EDAD

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 65 años
- Mayor 65 años

ESTUDIOS

- BACHILLER
- UNIVERSITARIO
- POSGRADO
- Otro:

ESTADO CIVIL

- CASADO
- SOLTERO
- OTRO

NIVEL DE INGRESOS

- 0 - 375 DOLARES MENSUALES
- 376 - 800 DOLARES MENSUALES
- 801 - 1200 DOLARES MENSUALES
- MAYOR A 1200 DOLARES MENSUALES

SECTOR DE RESIDENCIA

- Norte
- Sur
- Centro
- Valles

NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN EN SU HOGAR INCLUIDO USTED

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- MAYOR A 5

CON QUE FRECUENCIA CONSUME VEGETALES

- TODOS LOS DIAS
- 2 - 3 VECES POR SEMANA
- UNA VEZ A LA SEMANA
- Otro:

CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LOS ALIMENTOS

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
NIVEL DE AZUCAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRECIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MARCA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VALOR NUTRICIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRESENTACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODUCTO NACIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRODUCTO IMPORTADO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EN LA ULTIMA SEMANA CUANTAS VECES CONSUMIO LOS SIGUIENTES ALIMENTOS

	NO CONSUMIO	1	2	3	4	5	6	7
PAPAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ARROZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CARNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POLLO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PESCADO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRUTAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VEGETALES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EMBUTIDOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GRANOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CALIFIQUE LA IMPORTANCIA DE LOS SIGUIENTES VEGETALES

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
TOMATE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CEBOLLA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PIMIENTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LECHUGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ZANAHORIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PEPINILLO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CHAMPIÑONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BROCOLI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CUALES SON LOS MEDIOS DONDE USTED CONOCE NUEVOS PRODUCTOS

- TV
- RADIO
- REDES SOCIALES
- PRENSA ESCRITA
- FOLLETOS SUPERMERCADO
- OTROS

HA CONSUMIDO PRODUCTOS DESHIDRATADOS

- Sí
- No

**SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA A LA PREGUNTA ANTERIOR
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y ENVIAR LA ENCUESTA**

EN QUE COMIDA CONSUMIÓ PRODUCTOS DESHIDRATADOS

- DESAYUNO
- ALMUERZO
- CENA
- Otro:

SEÑALE LOS PRODUCTOS DESHIDRATADOS QUE HA CONSUMIDO

- VERDURAS
- FRUTAS
- CEREALES
- GRANOS
- Otro:

CUANTO GASTA EN PRODUCTOS DESHIDRATADOS MENSUALMENTE

- ENTRE \$ 1 - \$ 10
- ENTRE \$ 11 - \$ 20
- MAYOR \$ 20
- Otro:

COMPRARÍA TOMATE DESHIDRATADO

- Sí
- No
- Tal vez

CONOCE LOS BENEFICIOS DEL TOMATE DESHIDRATADO

- Si
 No

DONDE COMPRA SUS ALIMENTOS DESHIDRATADOS CON MAYOR FRECUENCIA

- SUPERMERCADO
 FARMACIAS
 TIENDAS NATURISTAS
 MERCADO
 Otro:

Anexo 5. Estado de flujo de efectivo

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(7.337)	17.517	28.828	39.600	75.947
Utilidad Neta		5.224	14.692	26.184	39.221	55.455
+ Depreciación		3.163	3.163	3.163	963	963
+ Amortización		380	380	380	380	380
- Δ CxC		(3.807)	(411)	(457)	(505)	(560)
- Δ Inventario PT	-	(2.444)	(104)	(140)	(170)	680
- Δ Inventario MP	-	(2.657)	(184)	(196)	(210)	3.246
- Δ Inventario SF		(11.302)	(781)	(834)	(890)	13.808
+ Δ CxP PROVEEDORES		3.266	225	242	257	275
+ Δ Sueldos por pagar		734	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		108	538	487	554	1.700
Actividades de Inversión	(53.620)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(53.620)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	68.000		(2.380)	(2.682)	(3.022)	(3.405)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	13.600	11.488	(2.300)	(2.682)	(3.022)	(3.405)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	54.400		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	14.380	(9.449)	15.137	26.146	36.578	72.542
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		14.380	4.931	20.069	46.215	82.793
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	14.380	4.931	20.069	46.215	82.793	155.335

