



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“Plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2012”**

**AUTOR:**

**Sánchez Álvarez Peter Xavier**

**DIRECTOR:**

**Ochoa Ordoñez Oswaldo Francisco, Econ.**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN**

Economista.

Oswaldo Francisco Ochoa Ordoñez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

### **C E R T I F I C A :**

Que el presente trabajo, denominado: "Plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2012" realizado por el profesional en formación Sánchez Álvarez Peter Xavier; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

.....

Econ. Oswaldo Francisco Ochoa Ordoñez

DIRECTOR DE TESIS

## **CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo, Peter Xavier Sánchez Álvarez declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular e Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional ( operativo) de la Universidad”.

F: .....

Sánchez Álvarez Peter Xavier

1802226520

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A Dios***

*Por ayudarme a acabar este proyecto , por darme las fuerzas y el coraje cada día para que mi sueño se haga realidad, además de su infinita bondad y amor.*

### ***A ti preciosa esposa***

*Por creer en mí, por ser la pareja ideal y estar a mi lado en todo momento, dándome cariño amor y apoyo. Eres la luz que ilumina mis días. Hoy hemos alcanzado un triunfo más porque los dos somos uno y mis logros son tuyos. Emily Torres te amo y te amaré siempre.*

### ***A mis adorados padres***

*Porque a pesar de las adversidades me llevaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.*

### ***A mis queridos suegros***

*Por estar siempre a mi lado, por su constante apoyo y grandiosos consejos que he recibido. Porque me han tratado como un hijo. Son una parte esencial en mi vida.*

### ***A mi familia***

*Guadalupe y María José que las quiero mucho y que las felicito porque siempre ponen todo su empeño para salir adelante. A mis abuelitas por el cariño y afecto que siempre me brindaron. A mi tía Rosita porque siempre estuvo pendiente por la consecución de este objetivo ofreciéndome su apoyo incondicional.*

### ***A mi Director de tesis***

*Por su valiosa ayuda y siempre sabio consejo en la consecución de este trabajo*

### ***A la UTP***

*Por brindarme los caminos y las directrices hacia el éxito a través de sus mentores*

*"Cuando una persona desea realmente algo, el universo entero conspira para que se pueda realizar su deseo"*

*Paulo Coelho*

# INDICE DE CAPITULOS

<b>INTRODUCCION</b>	
<b>ANTECEDENTES</b>	
<b>JUSTIFICACION DEL TEMA</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>1</b>
1.1.1. COMPOSICIÓN DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	1
1.1.2. SITUACIÓN ACTUAL	1
1.1.3. SITUACIÓN FUTURA	2
<b>1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS</b>	<b>3</b>
1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL	3
1.2.2. SITUACIÓN FUTURA	7
<b>1.3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO</b>	<b>7</b>
1.3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	7
1.3.2. PRODUCTO	8
1.3.2.1. <i>Materia Prima</i>	8
1.3.2.2. <i>Competidores</i>	11
1.3.2.3. <i>Canales de Distribución</i>	16
1.3.2.4. <i>Productos Sustitutos</i>	18
1.3.2.5. <i>Consumidor Final</i>	18
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>19</b>
<b>2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO</b>	<b>19</b>
2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS	19
2.1.1.1. <i>Inflación</i>	19
2.1.1.2. <i>Tasa de Interés Activa</i>	20
2.1.1.3. <i>Desempleo</i>	21
2.1.2. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	21
2.1.2.1. <i>Remesas</i>	22
2.1.2.2. <i>Tendencias de Consumo</i>	22
2.1.3. FACTORES POLÍTICOS	23
2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	23
2.1.5. FACTORES AMBIENTALES	24
2.1.6. FACTORES LEGALES	24
<b>2.2. FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>25</b>
2.2.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	25
2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	25
2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	26
2.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>27</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>27</b>
<b>3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>27</b>
3.1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	27
3.1.2. PROPÓSITO	27
3.1.3. PROCEDIMIENTO	28
3.1.4. RESULTADOS	28
<b>3.2. MÉTODO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON UN EXPERTO</b>	<b>29</b>

3.2.1. ENTREVISTA A UN EXPERTO EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CONSERVAS	29
3.2.1.1. Resultados	29
<b>3.3. MÉTODO 2: ENCUESTAS PERSONALIZADAS</b>	<b>29</b>
3.3.1. OBJETIVO GENERAL	29
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
3.3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	30
3.3.3.1. Fórmula del cálculo de la muestra:	31
3.3.3.2. Cálculo de la muestra:	31
3.3.3.3. Formato de la encuesta	32
3.3.3.4. Resultados y Conclusiones	32
<b>3.4. ANÁLISIS CRUZADO ENTRE GRUPOS FOCALES Y ENCUESTAS</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>50</b>
<b>LA EMPRESA</b>	<b>50</b>
<b>4.1. VISIÓN</b>	<b>50</b>
<b>4.2. MISIÓN</b>	<b>50</b>
<b>4.3. VALORES Y PRINCIPIOS</b>	<b>50</b>
<b>4.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<b>52</b>
<b>4.5. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREAS</b>	<b>52</b>
4.5.1. RECURSOS HUMANOS	52
4.5.2. FINANZAS Y CONTABILIDAD	53
4.5.3. PRODUCCIÓN	54
4.5.4. MARKETING Y VENTAS	55
<b>4.6. CADENA DE VALOR</b>	<b>56</b>
4.6.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA	58
4.6.2. OPERACIONES	58
4.6.3. LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN	60
4.6.4. MARKETING Y VENTAS	60
4.6.5. SERVICIO AL CLIENTE	61
<b>4.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>61</b>
<b>4.8. POSICIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>63</b>
<b>4.10. AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>65</b>
4.10.1. CULTURA	66
4.10.2. ESTRUCTURA	66
4.10.3. INCENTIVOS	67
4.10.4. PERSONAL	67
<b>4.11. ORGANIGRAMA</b>	<b>67</b>
<b>4.12. ANÁLISIS FODA</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>70</b>
<b>PLAN DE MARKETING PARA "PALMITOMIX"</b>	<b>70</b>
<b>5.1. ANTECEDENTES</b>	<b>70</b>
5.1.1. SITUACIÓN	70
5.1.2. OBJETIVOS	71
5.1.2.1. Objetivo General	71
5.1.2.2. Objetivos Específicos	71
<b>5.2. MARKETING ESTRATÉGICO</b>	<b>72</b>
5.2.1. MERCADO	72
5.2.1.1. Segmentación	72

5.2.1.2. <i>Tamaño de mercado</i>	73
5.2.1.3. <i>Nivel de Demanda</i>	75
5.2.1.4. <i>Competidores</i>	76
5.2.2. ASPECTOS LEGALES	78
<b>5.3. MARKETING TÁCTICO</b>	<b>81</b>
5.3.1. PRODUCTO	81
5.3.1.1. <i>Historia</i>	81
5.3.1.2. <i>Ciclo De Vida</i>	82
5.3.1.3. <i>Posicionamiento del producto</i>	86
5.3.1.4. <i>Características</i>	88
5.3.1.5. <i>Beneficios</i>	89
5.3.1.6. <i>Diseño</i>	90
5.3.1.7. <i>Empaque y etiquetas</i>	91
5.3.1.8. <i>Calidad</i>	92
5.3.2. PUNTOS DE VENTA	94
5.3.3. PROMOCIÓN	95
5.3.3.1. <i>Degustaciones</i>	96
5.3.3.2. <i>Revistas</i>	96
5.3.3.3. <i>Volantes</i>	97
5.3.3.4. <i>Presupuesto</i>	98
5.3.4. PRECIO	100
5.3.4.1. <i>Estructura de Costos</i>	100
5.3.4.2. <i>Fijación del precio de venta al público</i>	101
<b>5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS</b>	<b>103</b>
5.4.1. ESCENARIO NORMAL	104
5.4.2. ESCENARIO OPTIMISTA	104
5.4.3. ESCENARIO PESIMISTA	105
<b>5.5. ACCIÓN Y CONTROL</b>	<b>106</b>
5.5.1. PLAN DE ACCIÓN	106
5.5.2. EVALUACIÓN Y CONTROL	106
<b>CAPITULO 6</b>	<b>107</b>
<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>107</b>
<b>6.1. SUPUESTOS</b>	<b>107</b>
<b>6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>109</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	



## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, se ha podido observar que de diez o quince productos que se introducen al mercado local, dos o tres son alimentos listos para consumir. Este tipo de productos están dirigidos específicamente a un grupo de consumidores con poco tiempo libre por llevar una vida activa y trabajar muchas horas al día.

La principal idea del plan de negocio es la elaboración y comercialización de productos listos para consumir elaborados a base de palmito. Varias oportunidades se muestran para la introducción del producto, una de ellas es la importancia del sector de alimentos y bebidas en el país y el porcentaje de dinero destinado al consumo de dichos productos por parte de la población.

La elaboración y comercialización ceviche de palmito en conserva estaría dirigido a dicho grupo de consumidores y a las actuales tendencias nutricionales del país por ser un producto sin preservantes, 100% natural y bajo en calorías.

## INTRODUCCIÓN

Las actuales tendencias por consumir productos sanos, bajos en calorías y listos para el consumo son las principales razones por las que nace la idea de formar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva.

La idea de negocio es la elaboración y comercialización de productos listos para consumir elaborados a base de palmito. Sin embargo, el presente plan de negocios se enfoca en el primer producto a introducirse al mercado que será el ceviche de palmito en conserva. De hecho, existen muchas oportunidades para la aceptación en el mercado del ceviche de palmito en conserva. Una de ellas es la importancia del sector de alimentos y bebidas en el país y el gran porcentaje de dinero destinado al consumo de dichos productos por parte de la población.

Otra oportunidad es la gran potencialidad del palmito tanto en el mercado nacional como internacional. Esto se debe principalmente a la calidad, sabor y textura del palmito ecuatoriano que es muy apreciado en todo el mundo. Sin embargo, la mayoría de la producción de palmito es destinada a la exportación y tanto el producto que se exporta como el que se comercializa dentro del país, se encuentra como conserva. Por lo que se vio en esto una gran oportunidad para elaborar un producto que tenga un mayor valor agregado.

Además, se observa que el ceviche de palmito se encuentra cada vez más posicionado en la mente del consumidor nacional y que incluso éste ha llegado a formar parte de las recetas típicas del país. Este producto también estaría satisfaciendo la actual tendencia de consumo de los productos preparados y listos para consumir.

## ANTECEDENTES

El sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, sector en donde se encuentra el producto a introducirse, es uno de los principales sectores dentro del Ecuador. Éste ha tenido un crecimiento el año 2003 hasta el año 2008, principalmente porque la demanda por este tipo de productos ha aumentado, así como también las ventas locales al existir una mejor calidad de los productos elaborados dentro del mismo. Además, el 24% del gasto de consumo de las familias ecuatorianas está destinado a la compra de alimentos y bebidas<sup>1</sup>.

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

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

Una de las actividades más importantes dentro de la elaboración de conservas, es la producción de palmito. La producción de palmito en el Ecuador se inició en Borbón en la provincia de Esmeraldas en el año de 1984 por el italiano Mauricio Acquaviva, quien fundó la primera empresa procesadora de palmito y se convirtió también en el primer exportador de este vegetal. Luego SIPIA (Servicio Integral para la Industria Alimenticia) se dedicó también a esta actividad.

---

<sup>1</sup> El consumo de los hogares se incrementó en USD 65 millones [en línea]. El Expreso. 7 de noviembre de 2005. <[www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf)> [Consulta: 18 de julio del 2010]

A partir de 1987, se inicia el cultivo de palmito en el Ecuador por parte de los señores Matías Tapernaux y Wladimir Torres en la finca “Vía Láctea” km. 42, vía Santo Domingo-Esmeraldas<sup>2</sup>. Sin embargo, es solamente a partir de 2001 que el Ecuador se convierte en el principal exportador mundial del palmito ya que cubre cerca del 49% de la demanda global.

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

---

<sup>2</sup> VÁSCONEZ ROSALES Ana Margarita. La Agroindustria del Palmito en la Economía Ecuatoriana. Tesis para optar al grado de Ingeniería Comercial. Quito, Ecuador: PUCE, 1997. 112p.

## JUSTIFICACION DEL TEMA

Existen varias oportunidades para el negocio como el encontrarse en un sector que ha tenido un crecimiento del 23,43% desde el año 2003 hasta el año 2008<sup>3</sup>. Además, las familias ecuatorianas destinan el 24% del gasto de consumo a la compra de alimentos y bebidas

Otra oportunidad para el negocio es el gran número de proveedores existentes en el mercado lo que facilita la adquisición de materia prima a precios convenientes y de buena calidad. En el caso del palmito, existen varias plantaciones en las regiones de la costa y el oriente ecuatoriano. Sin embargo, se adquirirá el palmito de San Miguel de los Bancos por ser una de las zonas más reconocidas en el país por la excelente calidad de este vegetal. Esta zona cuenta con aproximadamente el 66% del total de las 15.300 hectáreas cultivadas actualmente en el Ecuador. Además, las buenas condiciones climáticas del lugar así como su nubosidad permiten cosechar palmito durante todo el año.

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

El ceviche de palmito estará orientado a satisfacer las actuales necesidades de los consumidores potenciales las mismas que son ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar su salud.

---

<sup>3</sup> CARVAJAL, Francisco. Manejo de Cuentas Nacionales. En: Congreso Científico Internacional Economía y Finanzas. 19 y 20 de mayo 2009, Quito, Ecuador. Escuela Politécnica.



## CAPÍTULO I

### 1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 1.1.1. Composición del Sector de Alimentos y Bebidas

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

Dentro de las actividades económicas del sector antes mencionadas, la elaboración de embutidos y carnes es la más beneficiada ya que un gran porcentaje del gasto de los hogares está dirigido a la compra de productos dentro de esta actividad. Lo mismo ocurre con la industria azucarera, la misma que ha mostrado crecientes niveles de consumo<sup>4</sup>.

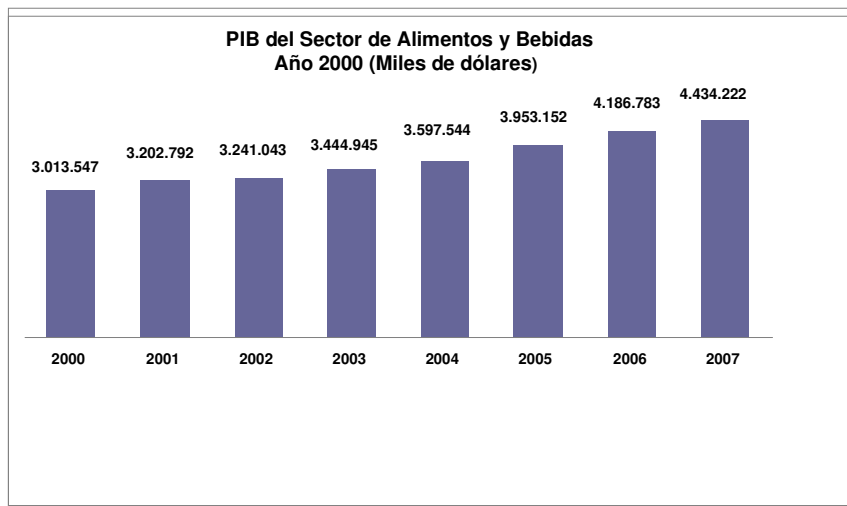
Según un estudio realizado por Pulso Ecuador, cada actividad dentro del sector alimenticio y de bebidas tiene al menos 30 marcas compitiendo debido a las altas cantidades de dinero que la población ecuatoriana destina a la compra de estos productos.

#### 1.1.2. Situación Actual

Desde el año 2000 al 2007, la producción total del sector de alimentos y bebidas ha tenido un comportamiento creciente como se puede observar en el siguiente gráfico.

---

<sup>4</sup> El Mayor Gasto es en Carnes y Embutidos [en línea]. Banco Central del Ecuador <[www.bce.fin.ec/ver\\_noticia.php?noti=NOT06168](http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT06168)> [Consulta: 18 noviembre 2011]

**Gráfico 1.1.**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

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

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

### **1.1.3. Situación Futura**

Según el Boletín Económico de la Cámara de Industriales de Pichincha del mes de abril de 2012, se espera que para finales del mismo año la industria de productos alimenticios diversos crezca en un 3%, siendo éste el menor porcentaje de



crecimiento desde el año 2004. Mientras que uno de los sectores más dinámicos dentro de la manufactura será el de la elaboración de bebidas el cual se proyecta crecerá en un 9,5% para finales del 2012.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS**

### **1.2.1. Situación Actual**

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

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

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

Dentro de esta industria, la actividad que más se ha destacado sobretodo en el mercado internacional, es la producción de palmito en conserva. De hecho, durante los últimos seis años la superficie cultivada de este vegetal se ha incrementado en un promedio anual de 90,11%. En el año 2005 la superficie cultivada de palmito en

el país fue de 105 hectáreas hasta llegar a la actualidad a una superficie de 19.358 hectáreas. Esto representa casi un 200% más de lo que había en el 2000, pues en ese año se registraban 5.000 hectáreas en total en el Ecuador.

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

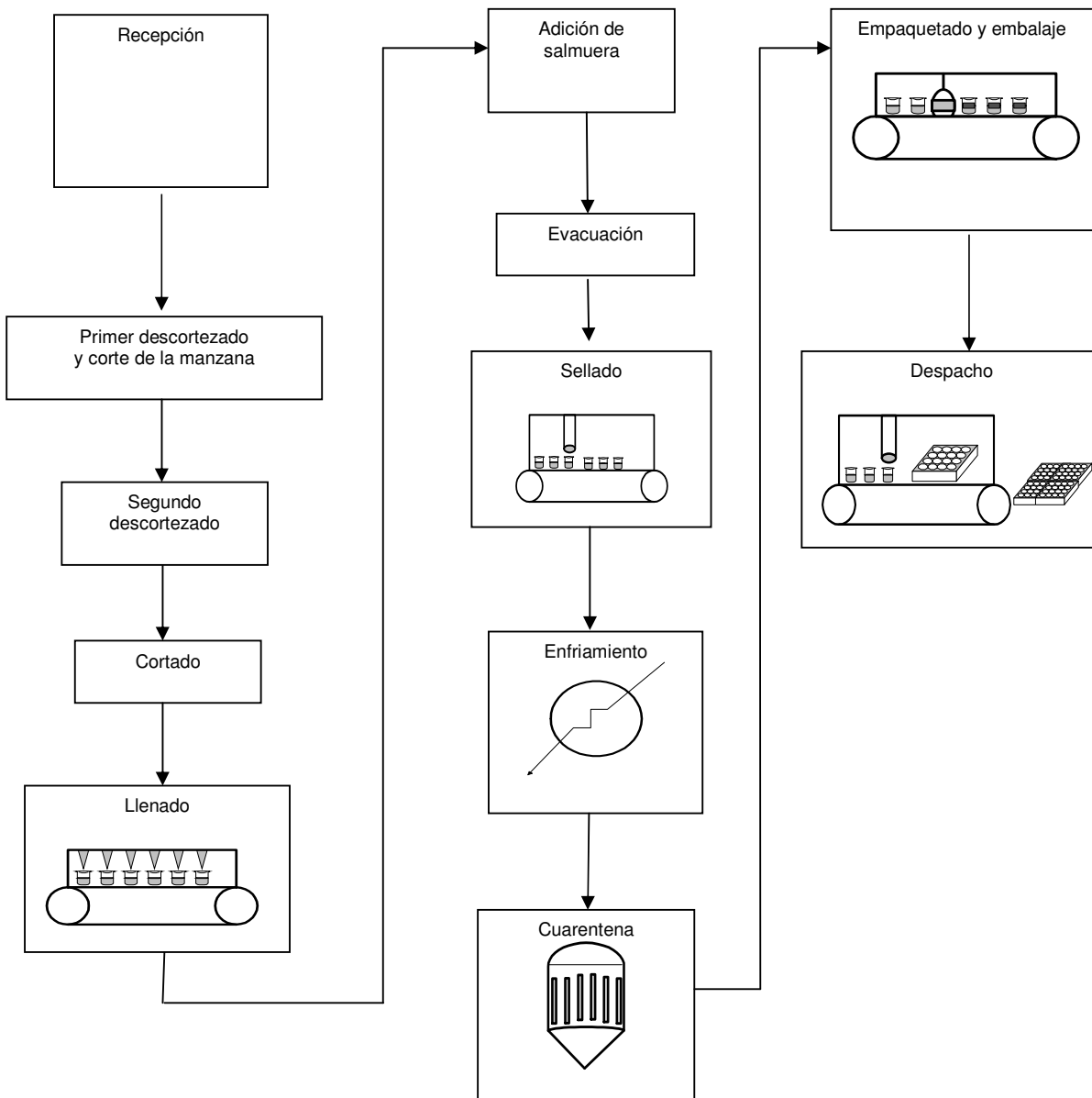
Los productores también se benefician del buen momento del mercado. Actualmente, cada tallo se vende entre 31 y 35 centavos, siendo éste el precio de compra más alto en los últimos 15 años.

También se ha dado un aumento en las exportaciones de palmito ya que según los registros del Banco Central del Ecuador en el año de 1990 se vendieron 603,47 toneladas y en el 2006 se vendieron 22.198,96 toneladas. Adicionalmente, entre enero y marzo de 2007 se han colocado 6.144,21 toneladas en el exterior. En Europa y EEUU una lata o un frasco de vidrio de conserva de palmito tienen un precio promedio de entre \$22 y \$24.

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

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

**Gráfico 1.2.**  
**Producción Industrial de Palmito en Conserva**



**Fuente:** VÁSCONEZ ROSALES Ana Margarita. La Agroindustria del Palmito en la Economía Ecuatoriana. Tesis para optar al grado de Ingeniería Comercial. Quito, Ecuador: PUCE, 1997. 112p.

**Elaborado por:** Autor

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

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

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

Según los compradores y los expertos en tendencias de consumo, algunos de los factores que han provocado el incremento en la producción y demanda de alimentos listos para consumir son el poco tiempo que disponen los consumidores para cocinar, así como el incremento en el número de personas que deciden independizarse. Además, debido a la gran acogida por estos productos, la industria los produce en mayor cantidad teniendo así un crecimiento que ha variado desde 2% hasta el 60%. De igual manera, algunos expertos afirman que la mejor garantía que estos productos ofrecen es su empaque, que al ser pasteurizado ayuda a mantener todas las características naturales de los alimentos<sup>5</sup>.

Acorde al diario El Universo en uno de sus artículos publicados el 13 de agosto de 2006, los alimentos en conservas o enlatados están dirigidos específicamente a un grupo de consumidores con poco tiempo libre por llevar una vida activa y trabajar muchas horas al día. También se menciona que de diez o quince nuevos productos

---

<sup>5</sup>REYES, Verónica. Comida en minutos. [ En línea ] El Universo. 13 agosto, 2006. <http://www.eluniverso.com/2006/08/13/0001/9/11F22C2A17464586AB358FAE20DA84DB.aspx> [ Consulta: 15 de mayo 2011

que se lanzan al mercado local, unos dos o tres están listos para su consumo. Esto demuestra que a pesar de que el mercado de este tipo de alimentos es todavía pequeño, éste está iniciando su auge gracias a la demanda que registra.

### **1.2.2. Situación Futura**

Con respecto a la producción y cultivo de palmito, según el Plan Nacional Agropecuario 2010-2014, se espera un crecimiento de la cantidad de hectáreas cultivadas de palma, la misma que bordea las 30 mil hectáreas.

Además se impulsará el crédito estatal para este tipo de cultivos, por un valor de 94.5 millones de dólares por medio de organizaciones como el BNF (Banco Nacional de Fomento) y la CFN (Corporación Financiera Nacional). Es decir, que la inversión total para esta rama agrícola llegará a los 135 millones de dólares para el año 2014.

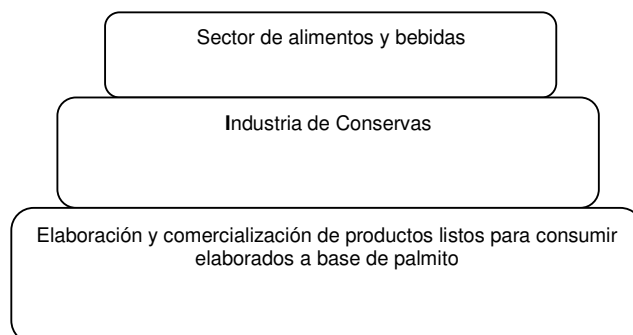
Las plantaciones de palmito se verán de igual manera beneficiadas, ya que este vegetal al ser producido en zonas con un clima cálido-húmedo, tropical, muchas veces las fincas productoras cultivan junto al palmito palma africana y otros productos.

Esto permite que la producción de palmito aumente, y el abastecimiento de materia prima para las empresas sea mayor.

## **1.3. ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

### **1.3.1. Definición del Negocio**

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

**Gráfico 1.3.****Esquema de Definición del Negocio**

**Fuente:** DAN, Thomas. El Sentido de los Negocios, Compañía Editorial Continental. 1996. 341p.

**Elaborado por:** Autor

**1.3.2. Producto**

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

**1.3.2.1. Materia Prima**

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

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

### 1.3.2.1.1. Proveedores de Materia Prima

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

**Tabla 1.1.**

#### Listado de productores de palmito en el Ecuador

Empresas o Productores Independientes	Representante	Dirección Oficinas
Empacadora Superior	Sr. Arturo Izurieta	Estocolmo 360 y Amazonas
Hernán Del Alcázar	Ing. Hernán Del Alcázar	Pasaje Alonso Jerves 134 y Orellana
Fausto Monge	Sr. Fausto Monge	Los Bancos, Vía Valle Hermoso km. 20
Gianny Witt	Sr. Gianni Witt	Av. Simón Bolívar y Autopista Gral. Rumiñahui
Carlos Donoso	Dr. Carlos Donoso	10 de agosto 7961
Iván Donoso	Sr. Iván Donoso	Pedro Vicente Maldonado, Av. Principal.
Consuelo Donoso	Sra. Consuelo Donoso	Santa María E735 y Reina Victoria
Francisco Rosales	Sr. Francisco Rosales	Mariscal Sucre #80 y José Miguel Carrión
Rancho de Ricardo	Sr. Ricardo Simba	América 4829 y NNUU
HelgeBorbek	Sra. HelgeBorbek	Km. 8 Vía Chone
Gustavo Bravo	Sr. Gustavo Bravo	Amazonas y República esq. #2699
Francisco Guarderas	Sr. Francisco Guarderas	Multicentro p.11, of. 1102
Juan Karolis	Dr. Juan Karolis	Centro Médico Metropolitano piso1
Carlos Espinoza	Sr. Carlos Espinoza	Eloy Alfaro 3247
Xavier Cajiao	Sr. Xavier Cajiao	Km. 60 Via Quevedo
Palmito	Sr. Raúl Franco	Félix Sauna 224
Protropic	Dr. Jorge Muñoz	Jacinto de la Cueva 151 y Brasil

**Fuente:** Principales productores de palmito en el Ecuador. [En línea] 28 de junio 2011 [http://www.revistalideres.ec/solo\\_texto\\_search.asp?id\\_noticia=1697](http://www.revistalideres.ec/solo_texto_search.asp?id_noticia=1697) [ Consulta: 3 de octubre 2011)

**Elaborado por:** Autor

De la lista mencionada anteriormente se decidió escoger como proveedor al Sr. Fausto Monge debido a la estrecha relación de amistad y principalmente porque se conoce sobre la calidad del palmito que produce y vende.

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

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

#### **1.3.2.1.2. Proveedores de Envases**

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

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

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

**Ecuavegetal:** Es una de las empresas dentro de Grupo Fadesa, en funcionamiento desde 1986, ha venido procesando frutas y vegetales en envases de hojalata, vidrio y plástico. Esta empresa también provee de los envases necesarios para los



productos en conserva además de brindar sus servicios de procesamiento y envasado con la marca del cliente<sup>6</sup>.

Entre algunos de los productos ofrecidos por esta empresa están:

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

### **1.3.3.2. Competidores**

#### **1.3.3.3.1. Competidores Directos**

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

#### ***PACKED FOODS:***

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

#### **1.3.3.3.2. Competidores Indirectos**

---

<sup>6</sup>GRUPO FADESA, Divisiones, Agroindustrial, Ecuavegetal, [www.fadesa.com](http://www.fadesa.com).

### **1.3.3.3.2.1. Fabricantes de palmito en conserva y otros tipos de conservas para comercialización nacional**

#### ***INAEXPO (Industria Agrícola Exportadora):***

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

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

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

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

#### ***SIPIA (Servicio Integral para la Industria Alimenticia):***

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

Esta empresa distribuye y comercializa sus productos con la marca SNOB. El palmito en conserva se ofrece en lata en presentación de 410gr. y en frascos de vidrio de 440 gr. También ofrece otros productos en conserva como: alcachofas,

algunos tipos de fréjol, arvejas y zanahorias, maíz dulce, frutas en almíbar y productos preparados como menestra de lenteja en presentaciones de 425 gr.

***FRELAN:***

Esta empresa ecuatoriana ofrece sus productos en el mercado nacional como en el internacional con la marca “Frutos del Sol” entre los que se encuentran palmitos y frutas exóticas en almíbar, todos estos en presentación en lata de 800gr.

***PRODUCTOS MONTEROS:***

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

***DEL MONTE:***

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

***LA PORTUGUESA S.A.:***

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

**1.3.3.3.2.2. Fabricantes de alimentos preparados y listos para consumir**

***GRUPO FADESA:***

El Grupo Fadesa tiene como una de sus marcas a Facundo, la misma que se encuentra en el mercado ecuatoriano por más de 15 años. Desde sus inicios se produjeron menestras elaboradas con granos secos y frescos. Con el paso de tiempo esta marca ha ido ampliando su variedad de productos, ofreciendo también en la actualidad: vegetales, productos típicos, salsas, mermeladas, frutas y jugos.

Además, estos productos son exportados a Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, Europa y Sudamérica.

Entre los vegetales en lata que ofrece Facundo, están:

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

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

- Chili con fréjol
- Fréjol con tocino
- Menestra de fréjoles negros
- Menestra de fréjoles rojos
- Menestra de lentejas
- Fanesca
- Caldo de bola
- Sancocho
- Guatita
- Carne de res en salsa
- Seco de pollo
- Albóndigas de carne en salsa para spaghetti

**INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA LTDA. :**

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

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

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

### **CAMPBELLS:**

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

### **HEALTHY CHOICE:**

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

#### **1.3.3.3.2.3. Fabricantes de conservas de atún y elaborados**

***NIRSA (Negocios Industriales Real S.A.):***

Esta empresa inicia sus operaciones en 1957 y comercializa sus productos con la marca "Real". Se especializa principalmente en la producción y comercialización nacional e internacional de enlatados de atún y sardinas. En la actualidad esta empresa ha sacado al mercado una diversificación de su producto que es el encebollado de atún enlatado en presentaciones de 400 gr. y la ensalada de atún en lata lista para servir de 174gr.

### ***CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.:***

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

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

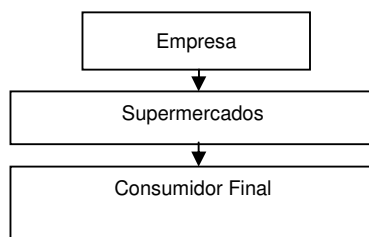
- Ensaladilla rusa
- Ensalada de arroz
- Ensalada mediterránea
- Ensaladilla ligera

### **1.3.3.3. Canales de Distribución**

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

### **Gráfico 1.4.**

## Canales de Distribución para el Ceviche de Palmito



**Fuente:** Autor

**Elaborado por:** Autor

### **SUPERMAXI Y MEGAMAXI:**

Uno de los principales canales de distribución para el ceviche de palmito en conserva será Supermaxi. Esto se debe principalmente a que esta cadena de supermercados se ha consolidado como la más grande del país, ofreciendo precios competitivos y calidad en los productos. Supermaxi pertenece a la cadena de Supermercados La Favorita y comenzó sus operaciones hace 54 años. Cuenta en la actualidad con 29 locales a nivel nacional, 16 locales en Pichincha, 6 en Guayas, 3 en Azuay, 1 en Loja, 1 en Tungurahua, 1 en Imbabura, y 1 en Manabí.<sup>7</sup> Además, Supermaxi alcanzó para el año 2006 un nivel de ventas de 17,8 millones de dólares en sus 29 establecimientos.

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

### **MI COMISARIATO:**

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

### **SUPERMERCADOS SANTA MARÍA:**

<sup>7</sup>Supermercados La Favorita. Quienes somos. < <http://www.supermaxi.com/porta/es/web/supermaxi/quienes-somos> >.

Existen 9 locales de Supermercados Santa María en la ciudad de Quito, los mismos que se caracterizan por tener los precios más bajos en comparación al resto de supermercados ya que ofrecen precios de mayorista a sus clientes. Además, no se necesita de una tarjeta de afiliación para obtener descuentos<sup>8</sup>.

#### **1.3.3.4. Productos Sustitutos**

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

Existe una gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado, los mismos que han ido aumentando con el paso del tiempo. Este tipo de productos serían consumidos por personas que no tienen tiempo para preparar sus alimentos. Mientras que, la comida casera sería consumida por personas que sí tienen tiempo para preparar sus alimentos y por lo tanto no les gusta consumir alimentos preparados en conserva.

#### **1.3.3.5. Consumidor Final**

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

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

---

<sup>8</sup>Supermercados Santa María, Locales. <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.



## CAPÍTULO II

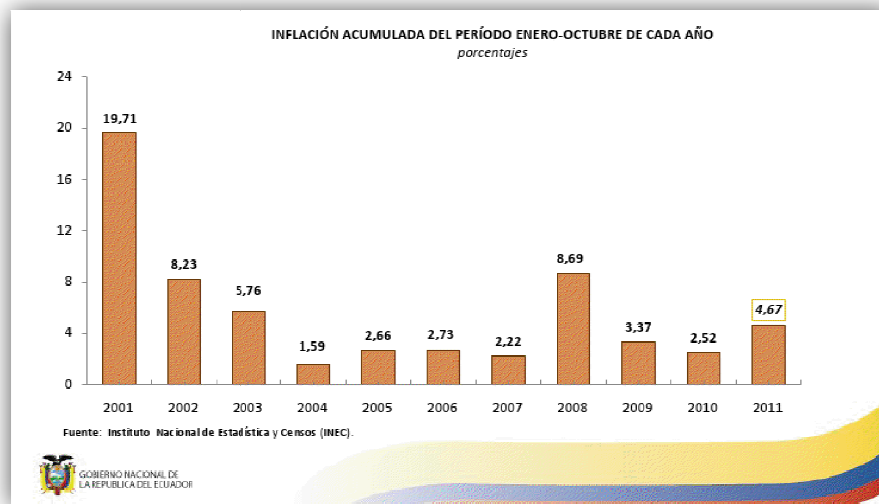
### 2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

#### 2.1.1. Factores Económicos

##### 2.1.1.1. Inflación

Como se puede observar en la gráfica siguiente, la inflación ha tenido una tendencia a la baja desde el año 2000 en donde ésta se situaba en un 22.44% hasta llegar a un 3,71% para el año 2009.

**Gráfico 2.1.**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Elaborado por:** Autor

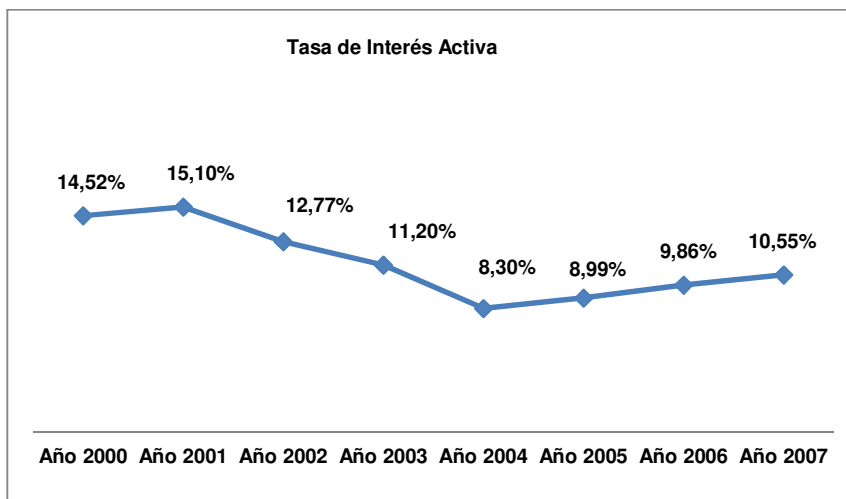
La inflación es un factor determinante en el desarrollo del negocio. Por esta razón, esta tendencia a la baja de la inflación beneficiaría al negocio ya que se podrá obtener la materia prima necesaria para la elaboración del producto a precios que se mantendrán en un rango relativamente bajo de variación. Esto quiere decir que los precios de los insumos siempre estarán al alza pero estos aumentos en los precios serán relativamente bajos. Esto además, permitirá al negocio realizar una planificación más acertada en cuanto a presupuestos ya que habrá la posibilidad de

proyectar flujos de efectivo para períodos más largos lo que permitirá destinar de manera más eficiente los recursos monetarios para materias primas, maquinaria y demás.

### 2.1.1.2. Tasa de Interés Activa

El gráfico siguiente muestra el comportamiento de la tasa de interés activa. Se pueden observar variaciones importantes en esta variable ya que luego de implantada la dolarización esta tasa disminuyó de un 15,1% en el año 2001 a un 8,3% en el año 2004, siendo esta la tasa más baja durante este periodo. Para el año 2007 esta tasa alcanzó un 10,55%.

**Gráfico 2.2.**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Autor

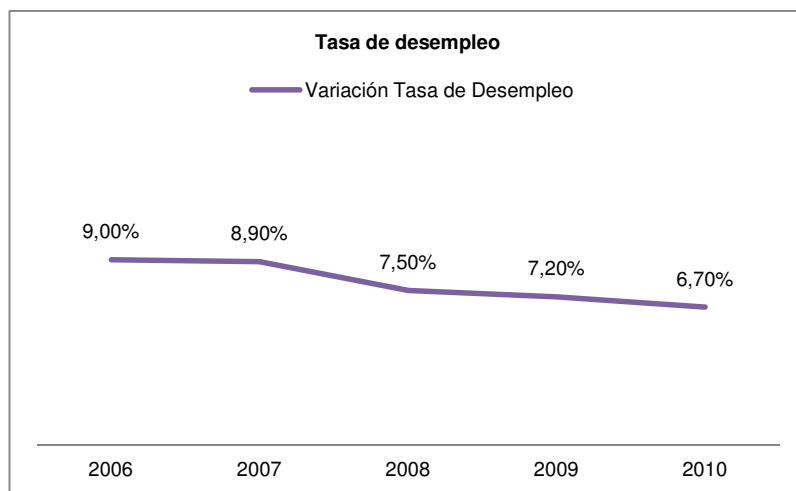
La tasa de interés activa no ha sufrido grandes variaciones desde el año 2004 al año 2009. Sin embargo, se puede notar un ligero crecimiento que según el Banco Central del Ecuador, se debe a la incertidumbre de la banca por la situación política del país. También se menciona que “el Ecuador está lejos de aplicar tasas vigentes en países con una moneda fuerte, que llegan a un máximo del 4%”. Es por esta razón, que la tasa activa vigente en el país es considerada alta, lo cual podría reducir la demanda de créditos sobre todo aquellos destinados al sector comercial y a la microempresa al resultar más costoso endeudarse. No obstante, el gobierno proyecta para los siguientes años una disminución considerable de las tasas de

interés lo que beneficiaría al negocio al momento de pedir un préstamo para su establecimiento.

### 2.1.1.3. Desempleo

Se puede observar que la tasa de desempleo durante los últimos 5 años no ha mostrado grandes variaciones, ya que ésta ha pasado de un 9% en el año 2006 a un 6,7% en el año 2010.

**Gráfico 2.3.**



**Fuente:** Programa Económico del Gobierno Nacional 2007-2010

**Elaborado por:** Autor

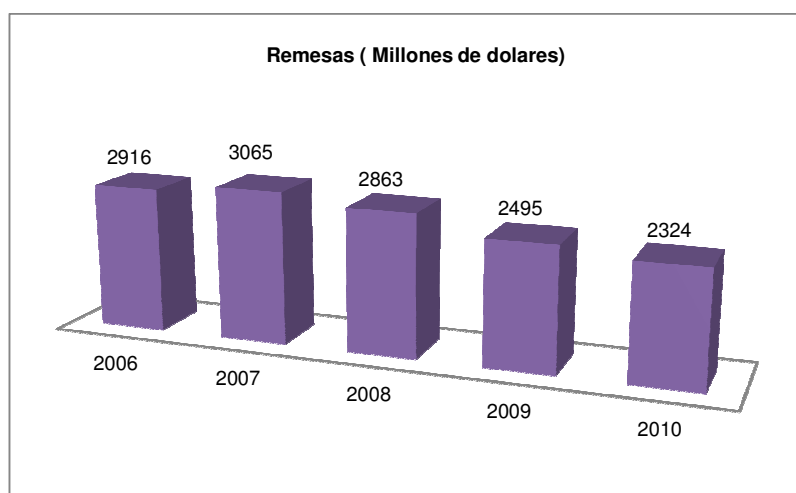
La tasa de desempleo se ha reducido en mínimos porcentajes durante los últimos años. Sin embargo, cabe señalar que el subempleo ha tenido un porcentaje promedio de alrededor del 45% desde el año 2003, indicando así una tasa muy alta dentro del país. El desempleo se concentra sobre todo en la Amazonía; mientras que el subempleo se encuentra concentrado en su mayoría en la provincia de Chimborazo y Bolívar. Esto sería una ventaja para el negocio ya que al no requerirse personal capacitado para la elaboración del producto, la sobreoferta en el mercado laboral permitirá encontrar con mayor facilidad la mano de obra necesaria que esté dispuesta a trabajar en el negocio.

### 2.1.2. Factores Sociales y Culturales

### 2.1.2.1 Remesas

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

**Gráfico 2.4**



**Fuente:** Cámara de Comercio de Quito

**Elaborado por:** Autor

El monto de remesas consolidado en 2010 alcanzó USD 2,324.0 millones, que cotejado con el presentado en 2009, (USD 2,495.4 millones) experimentó una caída en términos absolutos de USD 171.4 millones y relativos del 6.9%.

Sin embargo, este ingreso beneficia al negocio ya que ingresa a la economía ecuatoriana para dinamizar el consumo de la población y mejorar su estilo de vida. Esto aumentará el poder de compra de los ecuatorianos y por lo tanto habrá una mayor capacidad de adquirir el producto a elaborarse.

### 2.1.2.2. Tendencias de Consumo

En la actualidad los consumidores prefieren alimentos listos o casi listos para consumir debido al acelerado estilo de vida que llevan y al incremento en el número

de hogares con doble ingreso. Dentro de la categoría de alimentos preferidos se encuentran las comidas congeladas y los productos gourmet. La demanda de este tipo de alimentos en la mayoría de países latinoamericanos se concentra en los estratos con altos ingresos.

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

### **2.1.3. Factores Políticos**

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

### **2.1.4. Factores Tecnológicos**

Para la producción de ceviche de palmito en conserva no se requiere maquinaria con tecnología avanzada ni de altos costos ya que los procesos se pueden llevar a cabo con un porcentaje mínimo de utilización de maquinaria y más bien una mayor participación de la mano de obra. Sin embargo, es muy importante pasteurizar el producto para alargar su tiempo de duración y eliminar todo tipo de bacteria perjudicial para la salud humana. Para esto se requerirá de maquinaria con un mayor nivel de tecnología y que a la vez sea multifuncional para que se pueda

acoplar a la producción del resto de productos que la empresa planea elaborar en el futuro.

### **2.1.5. Factores Ambientales**

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

### **2.1.6. Factores Legales**

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

- Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 15.
- Capital mínimo de 400 dólares.

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

- Registro sanitario:
- Patente:
- Permiso Sanitario de Funcionamiento:
- Patente Municipal:
- Registro de marca:

## **2.2. FUERZAS COMPETITIVAS**

### **2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores**

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

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

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

### **2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores**

Al existir varios proveedores para el negocio, debido al gran número de hectáreas cultivadas de palmito y productores del mismo, el poder de negociación sería mínimo ya que se tiene el poder de decisión al momento de adquirir los insumos necesarios para la elaboración del producto en base a precios, calidad, tiempo de entrega, disponibilidad de la materia prima, y demás. Con respecto al resto de materia prima, el número de lugares y la cantidad de oferta en el mercado es muy grande por lo que el poder de negociación se reduce aun más.

### **2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes**

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

### **2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos**

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

Otro producto sustituto es la comida casera. Sin embargo, los alimentos enlatados poseen ciertas cualidades que les permiten ser más saludables que estos alimentos. Esto se da ya que desde su transporte, los alimentos enlatados son movilizadas bajo condiciones específicas que responden a las características del producto, mientras que los alimentos caseros no siempre son llevados en condiciones apropiadas de empaque al no tener en cuenta sus requerimientos de protección y preservación. Los productos en la casa pueden contaminarse debido al manejo indistinto de los ingredientes sobrantes en una preparación, ocasionando intoxicaciones.

En la industria de alimentos enlatados, el proceso por etapas y el control de calidad disminuyen este riesgo y minimiza la posibilidad de contaminación. En la casa los tiempos de cocción son muy elevados, lo que conlleva la disminución del poder alimenticio de los productos. En la industria se evita la pérdida considerable de estos



nutrientes gracias al control de tiempos y temperaturas evitando la pérdida considerable de nutrientes.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados busca determinar mediante la aplicación de sus herramientas y metodología, si existe un mercado potencial al cual incursionar con un negocio dedicado a la elaboración y comercialización de ceviche de palmito en conserva.

Además, permitirá analizar la factibilidad del negocio antes mencionado ya que se obtendrá información acerca de la conducta de compra de los consumidores.

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

##### **3.1.1. Problema de Investigación de Mercados**

Determinar si el ceviche de palmito en conserva tendrá un mercado potencial en la ciudad de Quito en base al análisis de los gustos, preferencias, conducta de compra y consumo, y capacidad de compra del segmento objetivo.

##### **3.1.2. Propósito**

El propósito de realizar grupos focales para el presente proyecto es el de congregarse en un ambiente informal a un grupo homogéneo de personas pertenecientes al nivel socioeconómico medio y alto, para que así proporcionen sus diferentes puntos de vista, opiniones y sugerencias acerca del producto a introducirse en el mercado. Esto permitirá conocer las características que deberá tener el ceviche de palmito en conserva para su aceptación en el mercado.

### 3.1.3. Procedimiento

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

Los grupos estarán conformados por personas de:

**1er grupo:** 15 a 20 años

**2do grupo:** 20 a 30 años

**3er grupo:** 30 a 40 años

**4to grupo:** 40 años en adelante

### 3.1.4. Resultados

La mayoría de los integrantes de los grupos focales coincidieron en que los productos listos para consumir más comunes son los enlatados. De igual manera, la mayoría coincidió en que estos productos son de mucha utilidad. Se dijo que al estar listos para su consumo, ahorran tiempo y ayudan en los momentos en que existe poco tiempo para cocinar y preparar los alimentos debido al trabajo y demás actividades.

Para la mayoría de los entrevistados, los alimentos listos para consumir poseen un precio accesible tomando en cuenta que son productos más elaborados.

Se agregó que resulta más conveniente y barato comprar productos listos para consumir que salir a comer fuera del hogar, sobre todo cuando no existe mucho tiempo.

La mayoría de los entrevistados pertenecientes a los grupos focales de 15 a 20 años, de 20 a 30 años y de 40 años en adelante preferirían que el ceviche de palmito se encuentre en una lata.

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

## **3.2. MÉTODO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CON UN EXPERTO**

### **3.2.1. Entrevista a un Experto en la Producción y Comercialización de Conservas**

La entrevista se realizó al señor Gabriel Garzón, Gerente Financiero de SIPIA/Snob.

#### **3.2.1.1. Resultados**

Básicamente uno de los factores principales e importantes es el tema de los proveedores o la producción de materia prima. Es clave lograr tener materia prima de buena calidad y en los volúmenes adecuados ya que muchas veces esa es la dificultad más grande que se tiene al tratar de procesar y comercializar conservas. El obtener materia prima sobre todo en nuestro país, que es muy variado en lo que es producción, es difícil. Por esto, hay que enfocarse en determinar proveedores de calidad que ofrezcan los volúmenes que se necesitan para la industria, ya que normalmente muchos agricultores están enfocados a vender productos frescos en cantidades que no abastecen los volúmenes requeridos. Esto es uno de los factores más delicados en el negocio.

Básicamente lo que se requiere para ingresar al mercado es hacer un buen estudio primero en el mercado para ver si el producto tiene muy buena aceptación y luego hacer las pruebas técnicas y el desarrollo del producto como tal. Pero si se trata de un buen producto y un producto innovador sobre todo no es muy complicado ingresar en el mercado.

## **3.3. Método 2: Encuestas Personalizadas**

### **3.3.1. Objetivo General**

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

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los hábitos de consumo del mercado potencial con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Identificar la conducta de compra de los consumidores potenciales con respecto a los alimentos listos para consumir.
- Determinar la principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva.
- Conocer el nivel de aceptación y la frecuencia con la que se consume palmito.
- Determinar el nivel de conocimiento acerca del ceviche de palmito dentro del segmento objetivo.
- Identificar la intención de compra de los posibles consumidores con respecto al ceviche de palmito en conserva.
- Conocer las razones que motivarían al segmento objetivo a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir.
- Conocer con qué frecuencia y en qué cantidad se consumiría el producto a elaborarse.
- Identificar los gustos y preferencias de los posibles consumidores.
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por el ceviche de palmito en conserva.

### **3.3.3. Tamaño de la Muestra**

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

que la parte conocida  $p$  sea igual al 33,2% que corresponde al porcentaje de la clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

### 3.3.3.1. Fórmula del cálculo de la muestra:

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

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

Donde:

$\eta$  = Tamaño de la muestra.

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

$p$  = Porcentaje de la población de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

$E$  = Margen de error.

### 3.3.3.2. Cálculo de la muestra:

$$\eta = \frac{(1,96)^2 \times (0,332)(1-0,332)}{(0,05)^2} = 340,78$$

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

- La muestra es de 341 personas.

A pesar de que la muestra obtenida fue de 341 personas, se realizaron 400 encuestas para lograr resultados más precisos que permitan sacar conclusiones más acertadas. Es por esta razón, que los porcentajes mencionados en los

resultados de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta se basan en un total de 400 personas encuestadas.

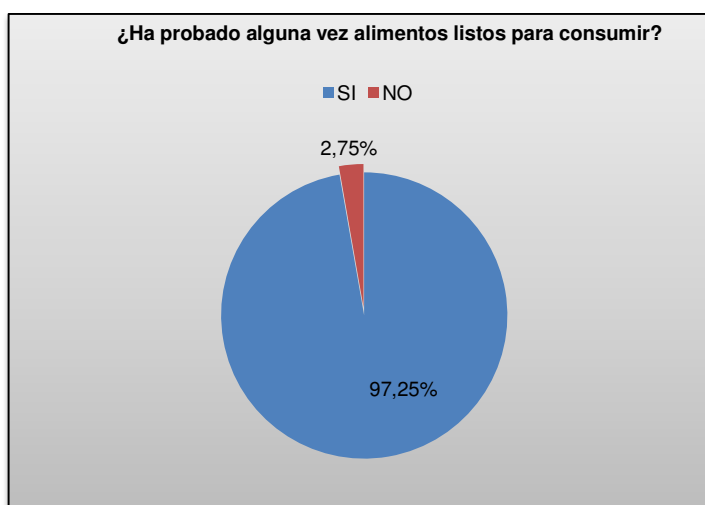
### 3.3.3.3 Formato de la encuesta

El formato de la encuesta se lo encuentra en el ANEXO 1

### 3.3.3.4. Resultados y Conclusiones

#### Pregunta 1:

**Gráfico 3.1.**

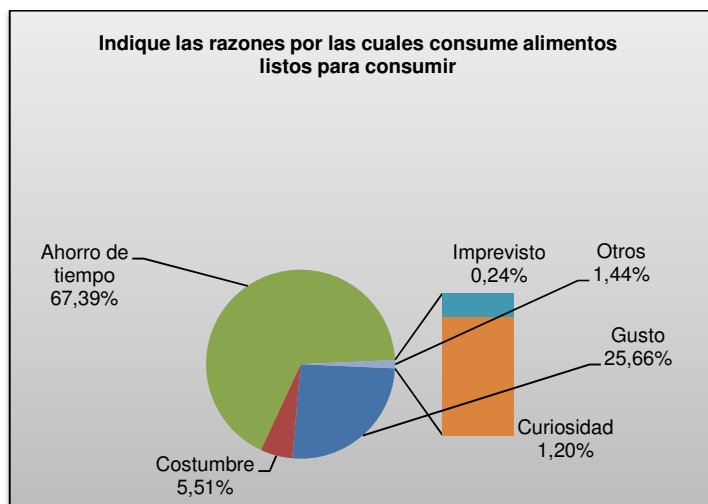


**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

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

#### Pregunta 2:

**Gráfico 3.2.**

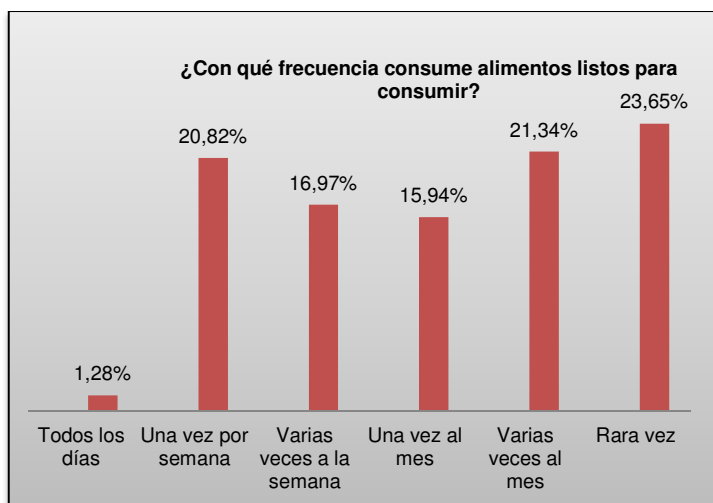
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

La principal razón por la cual la mayoría de personas encuestadas consume alimentos listos para consumir es el ahorro de tiempo que estos brindan. Esto indica que las personas cada vez tienen menos tiempo de preparar sus alimentos en casa debido a las actividades cotidianas y por esto buscan una forma de ahorrar tiempo comprando este tipo de alimentos.

### **Pregunta 3:**

**Gráfico 3.3.**



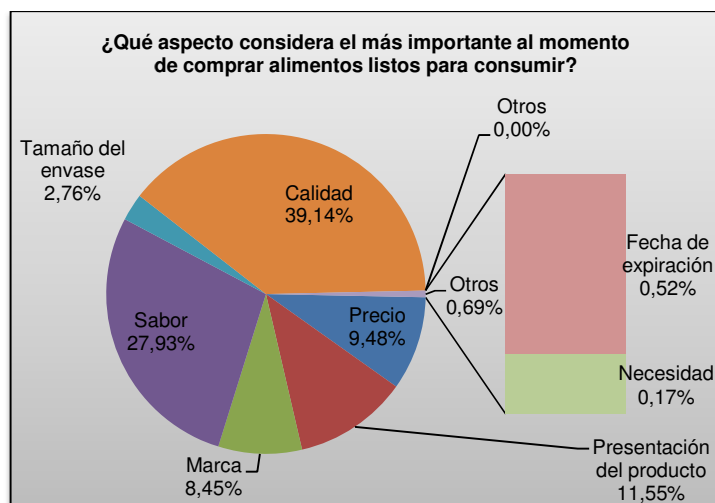
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

Con respecto al consumo de alimentos listos para consumir no existe una frecuencia de consumo predominante ya que existen porcentajes distribuidos de una manera casi similar. Esto lleva a concluir que este tipo de productos son consumidos de acuerdo a las necesidades de cada persona y dependiendo del tiempo que estas dispongan.

#### Pregunta 4:

**Gráfico 3.4.**



**Fuente:** Investigación de Mercados

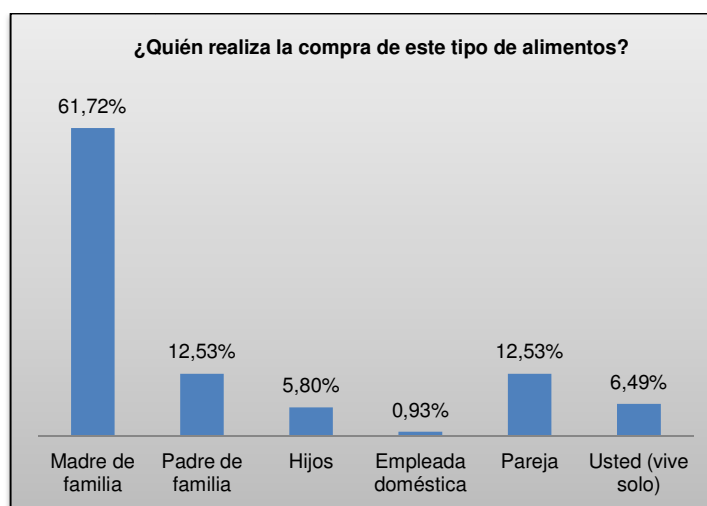
**Elaborado por:** Autor



El aspecto más importante para los encuestados al momento de comprar alimentos listos para consumir es la calidad que perciben de los mismos. Sin embargo, el sabor es también un aspecto importante que hace que los encuestados compren cierto producto. Una gran ventaja al momento de ingresar al mercado con un producto nuevo y listo para consumir es que el segmento objetivo no considera importante la marca y el precio, sino más bien otros aspectos que se podrán incluir en el producto para que sea aceptado.

### Pregunta 5:

**Gráfico 3.5.**



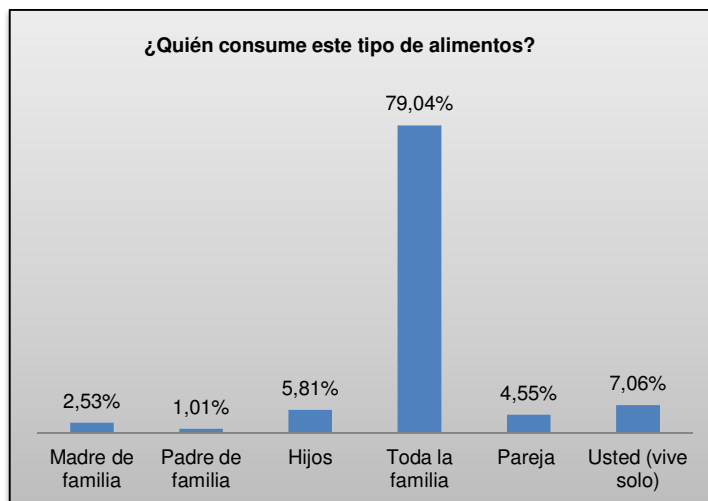
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

A pesar de que la encuesta se realizó a personas de diferentes edades, la mayoría de entrevistados coincidió en que la madre de familia es quien realiza la compra de alimentos listos para consumir. Esto indica que el ceviche de palmito en conserva primeramente deberá llamar la atención de las madres de familia para que éstas lo compren para sus hogares, y si éste es de su agrado, puedan comprarlo con más frecuencia.

### Pregunta 6:

Gráfico 3.6.



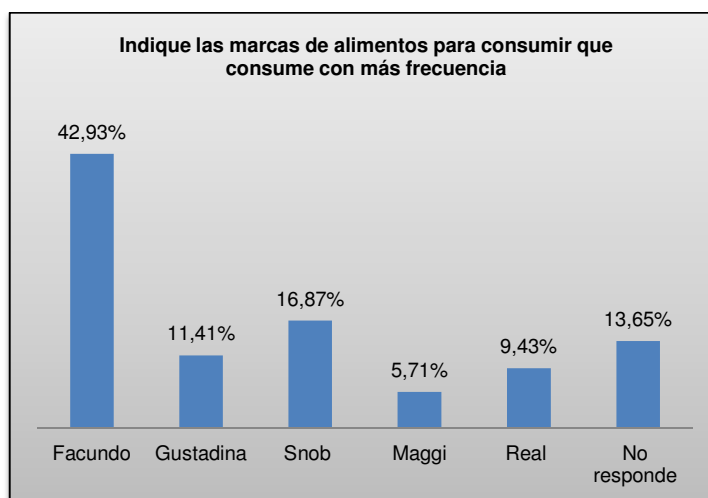
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

La madre de familia es quien realiza la compra de alimentos listos para consumir; sin embargo, éstos son consumidos por toda la familia. Es por esta razón, que el producto deberá ser del agrado de toda la familia ya que ellos influirán en la decisión de compra.

### Pregunta 7

Gráfico 3.7.



**Fuente:** Investigación de Mercados

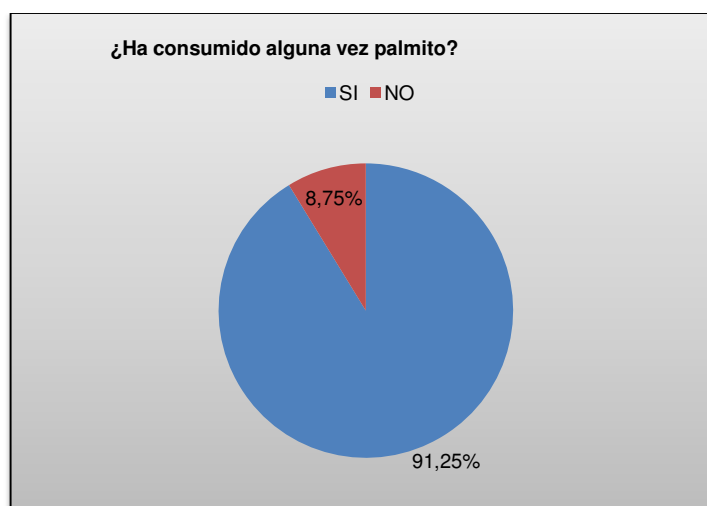
**Elaborado por:** Autor

La marca de alimentos listos para consumir que más se conoce y se consume dentro del segmento objetivo es Facundo. Esto demuestra que ésta podrá ser la principal competencia indirecta del ceviche de palmito en conserva.

Cabe destacar que varias de las personas encuestadas relacionaron los alimentos listos para consumir con las conservas de vegetales, es por esto que mencionaron ciertas marcas como Snob y Gustadina en esta pregunta.

### Pregunta 8:

**Gráfico 3.8.**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de personas encuestadas han consumido alguna vez palmito. Esto es una ventaja para un producto elaborado a base de palmito ya que éste es un vegetal que sí se conoce y se consume dentro del segmento objetivo.

### Pregunta 9:

Gráfico 3.9.



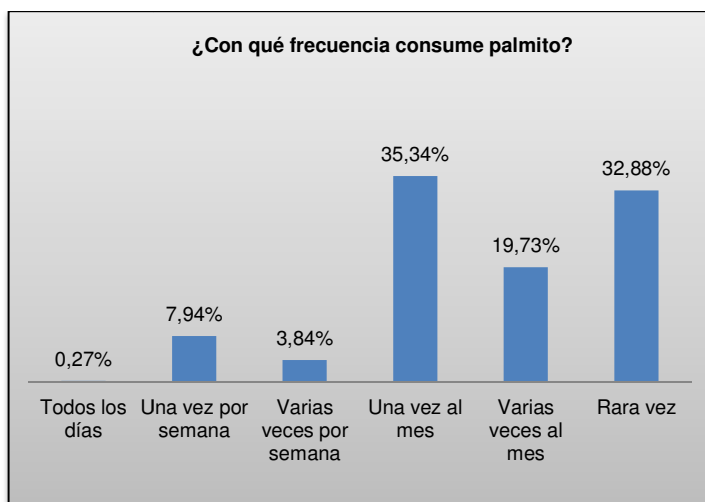
Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Autor

Complementando la pregunta anterior, además de que el palmito se consume y se conoce dentro del segmento objetivo, éste es del agrado de la mayoría de las personas encuestadas.

#### Pregunta 10:

Gráfico 3.10.



Fuente: Investigación de Mercados

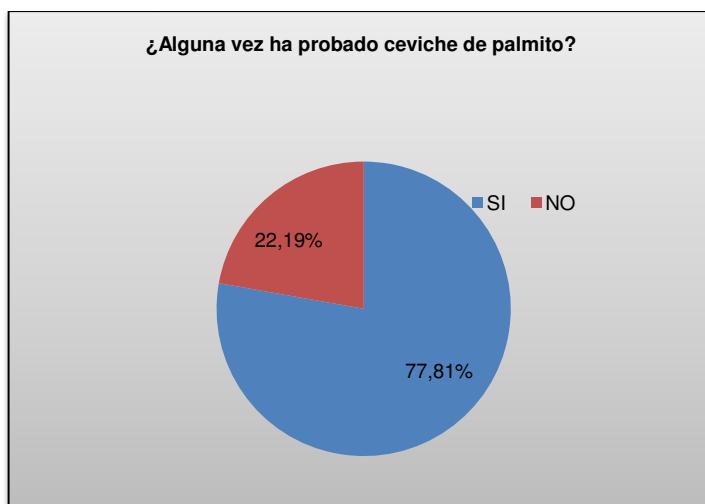
Elaborado por: Autor

A pesar de que el palmito es del agrado de la mayoría de personas encuestadas, este vegetal se consume entre una y varias veces al mes. Los encuestados mencionaron que esto se da sobre todo debido a una falta de costumbre por

consumirlo. Por lo cual al incluir al palmito dentro de un plato tan conocido como lo es el ceviche se podrá crear un mayor hábito de consumo de este vegetal.

**Pregunta 11:**

**Gráfico 3.11**



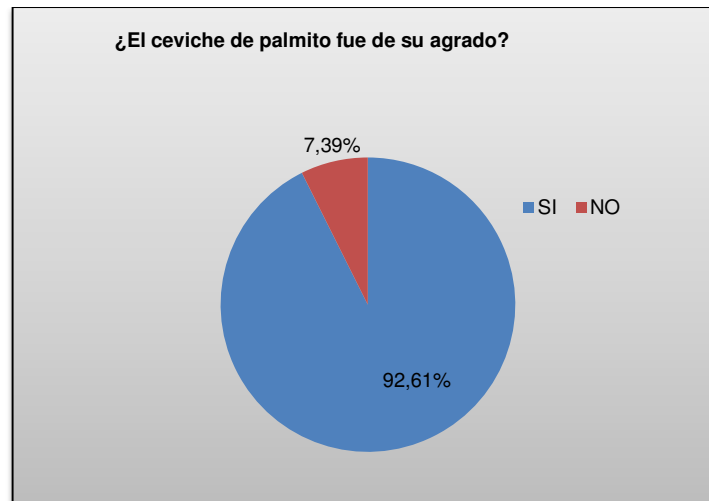
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de personas que han consumido palmito, lo han probado también en ceviche. Esto facilitaría la introducción del producto por ser conocido dentro del segmento objetivo.

**Pregunta 12:**

**Gráfico 3.12.**



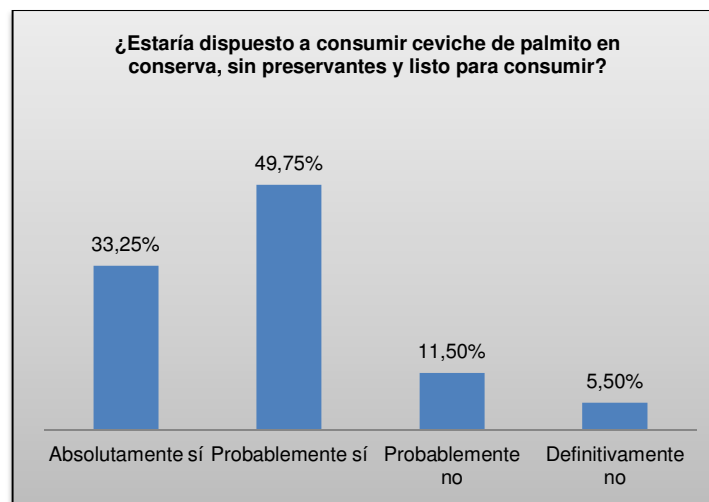
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

Además de ser el ceviche de palmito conocido por el segmento objetivo, es también del agrado de casi la totalidad de las personas encuestadas que lo han probado. Siendo esto otra ventaja para que el ceviche de palmito en conserva tenga una buena aceptación dentro del mercado.

### Pregunta 13:

**Gráfico 3.13.**



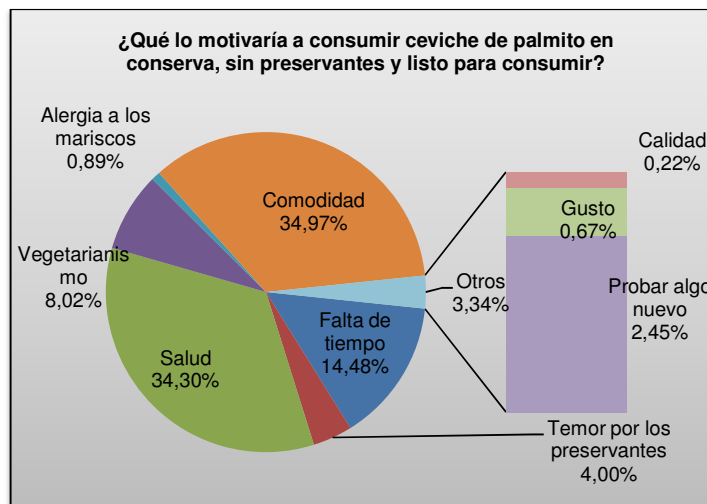
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

El 83% de los encuestados sí estarían dispuestos a consumir ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir, lo que demuestra que si existe un buen mercado al cual dirigirse. Esto es una gran oportunidad ya que al momento de introducir el producto al mercado este sí será comprado y consumido.

#### Pregunta 14:

**Gráfico 3.14.**



**Fuente:** Investigación de Mercados

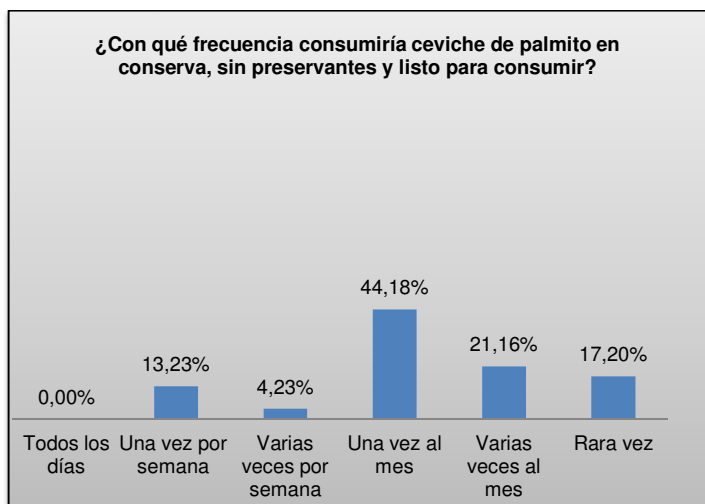
**Elaborado por:** Autor

El 49,45% de las personas encuestadas opina que la principal razón por la que consumiría ceviche de palmito en conserva son el ahorro de tiempo y la comodidad que el producto brinda al estar listo para su consumo. Otra razón importante que

motivaría al 39,19% de los encuestados a consumirlo es el cuidado por la salud, en donde se incluye también el temor por los preservantes y alergia a los mariscos.

### Pregunta 15:

**Gráfico 3.15.**



**Fuente:** Investigación de Mercados

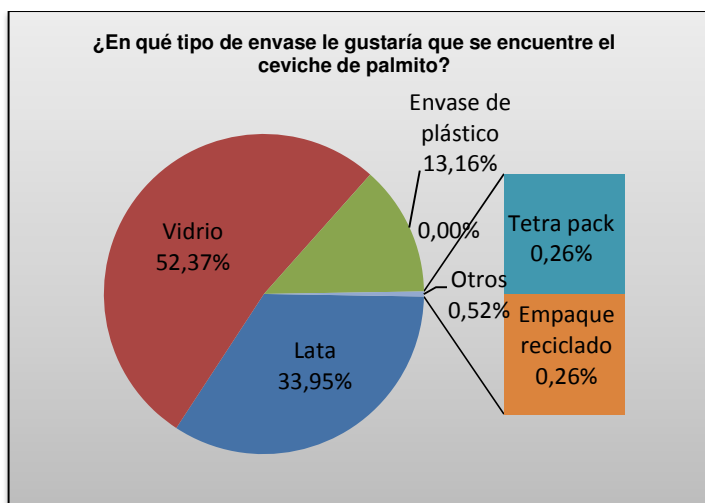
**Elaborado por:** Autor

La mayoría de los encuestados concuerda en que consumirían ceviche de palmito en conserva una vez al mes. Esta es una frecuencia de consumo muy aceptable al tratarse de un producto relativamente nuevo en el mercado.

### Pregunta 16

**Gráfico 3.16.**

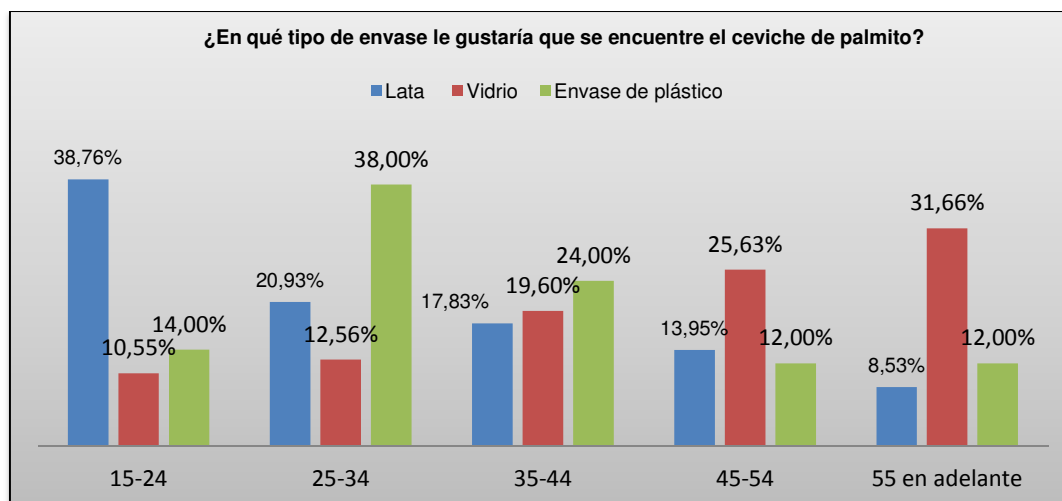




Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Autor

Gráfico 3.17.



Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Autor

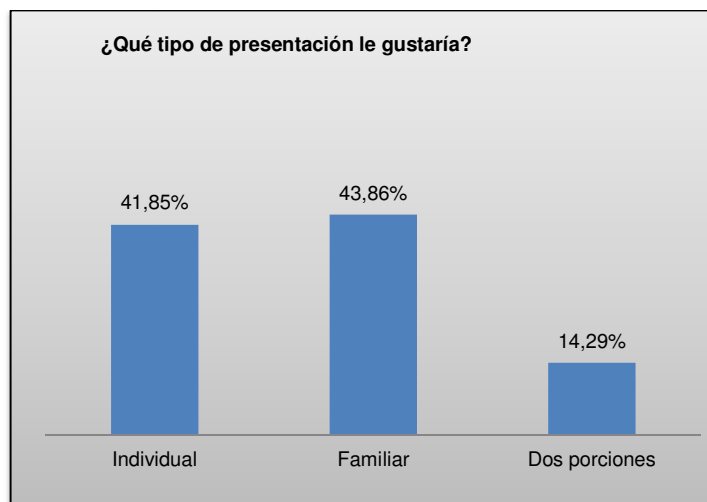
Más de la mitad de los encuestados preferirían que el ceviche de palmito se encuentre en un envase de vidrio, lo cual indica cuáles son las preferencias y gustos del segmento objetivo con respecto a la presentación de este producto.

Complementado lo mencionado anteriormente, en el segundo gráfico se puede observar que las personas encuestadas de 35 años en adelante donde se encuentra la mayoría de madres de familia, las mismas que son las que realizan las compras de alimentos listos para consumir, prefieren en su mayoría que el ceviche de palmito

se encuentre en un envase de vidrio. Con esto se concluye que éste sería el envase más adecuado para el producto.

**Pregunta 17:**

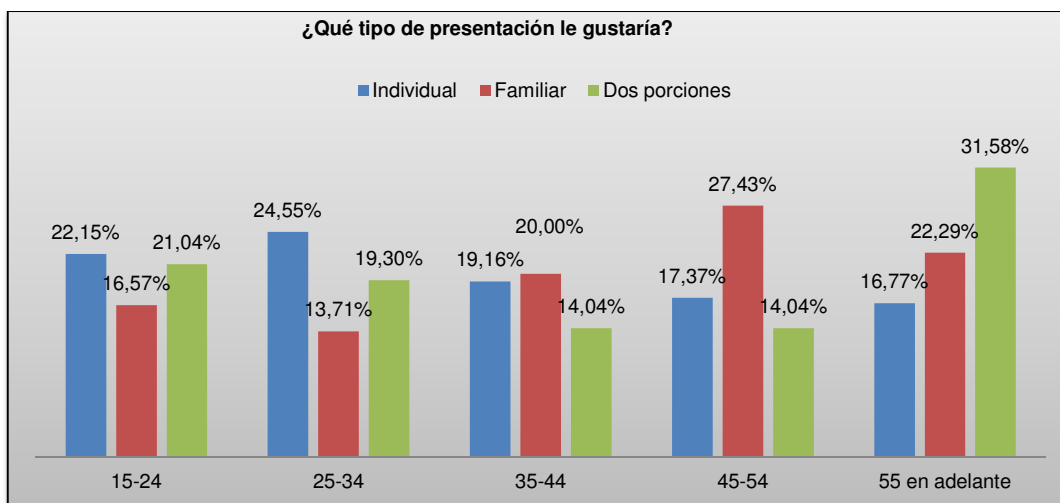
**Gráfico 3.18.**



**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico 3.19.**



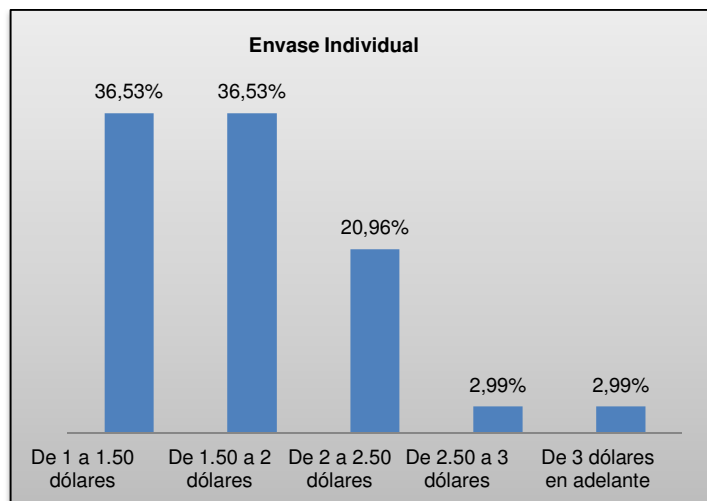
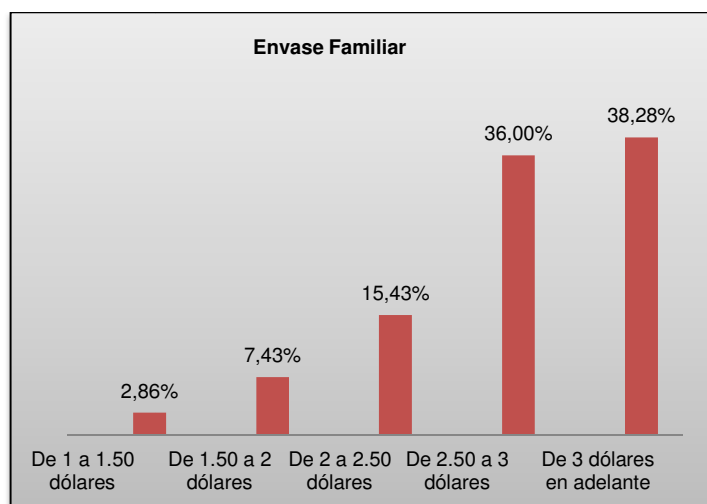
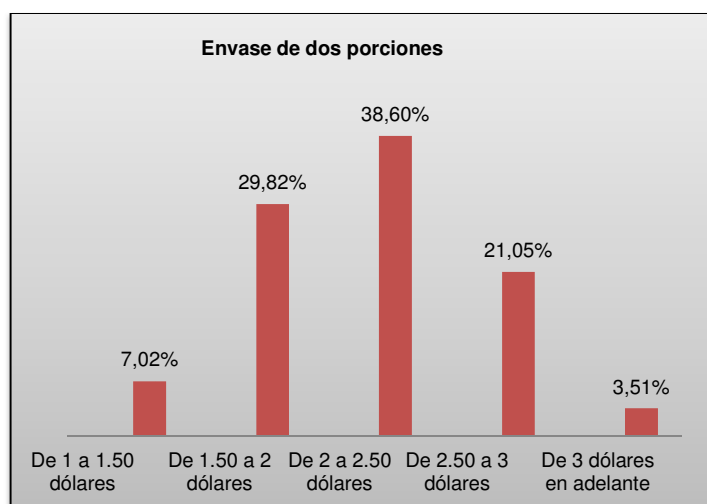
**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

No hay un tipo de presentación predominante para este producto ya que las presentaciones individual y familiar tienen porcentajes de aceptación similares. Sin embargo, al tomar en cuenta el segundo gráfico, se puede determinar que las personas encuestadas desde los 35 años en adelante, en donde se encuentran en su mayoría las madres de familia, preferirían un tipo de presentación familiar para el ceviche de palmito por lo que ésta sería la presentación más recomendable para el producto.

### **Pregunta 18:**

Según el envase de su elección en la pregunta anterior ¿Cuánto estaría dispuesta(o) a pagar por el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir?

**Gráfico 3.20.****Continuación Gráfico 3.20.**

**Fuente:** Investigación de Mercados

**Elaborado por:** Autor

La mayoría de encuestados que prefieren una presentación individual para el ceviche de palmito, pagarían por éste de 1 a 2 dólares.

La mayoría de encuestados que prefieren una presentación de dos porciones para el ceviche de palmito, pagarían por éste entre 1,50 y 2,50 dólares.

La mayoría de encuestados que prefieren una presentación familiar para el ceviche de palmito, pagarían por éste de 2,50 dólares en adelante. Además, al haber mencionado anteriormente que la presentación familiar es la más adecuada, esta información se tomará en cuenta al momento de establecer el precio del producto.

### **3.4. ANÁLISIS CRUZADO ENTRE GRUPOS FOCALES Y ENCUESTAS**

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

- Las personas encuestadas que pertenecen al segmento objetivo no son sensibles al precio, sino más bien consideran importantes otros aspectos al momento de comprar alimentos listos para consumir como lo son la calidad y el sabor. Es por esto, que dichos aspectos deberán tomarse en cuenta al momento de elaborar el ceviche de palmito.
- La principal competencia indirecta para el ceviche de palmito en conserva es la marca Facundo debido a la variedad de productos que ésta posee y por ser la que se consume con más frecuencia dentro de los hogares encuestados.
- Las madres de familia son las que principalmente realizan las compras de los alimentos listos para consumir en los hogares; es por esta razón, que el producto deberá llamar la atención sobre todo de este grupo que conforma el segmento objetivo. Sin embargo, toda la familia es quien consume este tipo

de productos e influye en la decisión de compra por lo que el ceviche de palmito en conserva deberá ser del agrado de todos.

- El palmito es un vegetal conocido y del agrado de la mayoría del segmento objetivo a quien se realizó la investigación por lo que será más fácil de que un producto elaborado a base de éste tenga buena acogida.
- El ceviche de palmito es un plato conocido por parte del segmento objetivo, siendo esto una ventaja para la introducción del producto.
- La mayoría de las personas encuestadas están dispuestas a consumir el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir, lo que indica que el producto será aceptado dentro del mercado.
- El ceviche de palmito en conserva tendrá buena aceptación en el mercado debido principalmente a que es un producto listo para consumir que ahorra tiempo y brinda comodidad.
- Otra de las razones por las que se consumiría el ceviche de palmito en conserva es el cuidado por la salud ya que éste es un producto sano y bajo en grasa por ser elaborado a base de vegetales.
- Al ser el ceviche de palmito un producto en conserva, el mejor canal de distribución para el mismo son los grandes supermercados de la ciudad de Quito.
- El ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir deberá ser empacado en un envase de vidrio ya que éste es de la preferencia de la mayoría del segmento objetivo encuestado y sobre todo del grupo conformado por las madres de familia.
- El ceviche de palmito se encontrará en un presentación familiar que contenga 4 porciones por ser ésta del agrado de la mayoría de encuestados.

- El precio que el segmento objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto en una presentación familiar es de 2,50 dólares en adelante.

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

El capítulo siguiente se enfoca principalmente en la empresa de responsabilidad limitada que se creará y será llamada PALMITOMIX ya que este nombre hace referencia a la actividad que realizará la misma que será la elaboración de productos de palmito listos para consumir. Además, se analizarán varios métodos de planificación estratégica que ayudarán en la búsqueda de las mejores maneras para cumplir con todos los objetivos y metas planteadas.

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

#### 4.1. Visión

Para el año 2016, PALMITOMIX llegará a ser la empresa líder dentro del mercado ecuatoriano en la elaboración y comercialización de alimentos listos para consumir elaborados a base de palmito, los mismos que serán reconocidos por su excelente sabor y calidad.

#### 4.2. Misión

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

#### 4.3. Valores y Principios

"PALMITOMIX" cuenta con personas *éticas* y *honestas* que creen firmemente que el *trabajo en equipo* permite lograr las metas establecidas con la finalidad de obtener



los mejores resultados para alcanzar el éxito. Así se establecerá una empresa en donde siempre se *respete* la *integridad* de las personas que la componen creando en ellas un sentido de *compromiso* y *responsabilidad* constante ante la comunidad, lo cual se verá reflejado en la satisfacción de nuestros clientes. A continuación se detallan los valores y principios de la empresa:

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.4. Objetivos Corporativos**

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

#### **4.5. Objetivos, Estrategias y Políticas por áreas**

##### **4.5.1. Recursos Humanos**

Tabla 4.1.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo para tener un máximo de 4 tardanzas por mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de incentivos para recompensar a los trabajadores que lleguen puntualmente todos los días.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar diariamente tarjetas de control de puntualidad.</li> <li>Incluir pagos por recompensas a la puntualidad dentro del sueldo mensual.</li> <li>Establecer condiciones claras de sanciones en caso de incumplimiento a las normas de puntualidad de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un ambiente organizacional donde el personal pueda desarrollar sus habilidades al 100% y así cumplir con todos los objetivos planteados en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar las habilidades de cada trabajador previo al momento de contratar el personal para asignársele la actividad que mejor desempeñe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calificar a cada postulante al puesto de trabajo a través de tarjetas donde se ponderen cada una de las habilidades para el desempeño de las actividades necesarias en el proceso productivo.</li> <li>Controlar que las actividades que desempeña el personal sean de su agrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener en los trabajadores un nivel de satisfacción laboral no menor al 80%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar y entrenar a todos los miembros de la empresa.</li> <li>Organizar charlas de motivación para la búsqueda del desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores de la empresa.</li> <li>Implementar un sistema de incentivos donde se recompense al personal en base a su productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas trimestrales a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción dentro de la empresa.</li> <li>Desarrollar capacitaciones semestrales.</li> <li>Emprender charlas de motivación trimestrales.</li> <li>Efectuar el pago de sueldos, beneficios de ley y bonos puntualmente.</li> <li>Realizar el pago de incentivos mensualmente y adicionarlo al sueldo de cada trabajador.</li> </ul>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

#### 4.5.2. Finanzas y Contabilidad

Tabla 4.2.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una utilidad bruta no menor al 50% sobre el total de las ventas anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los niveles de ventas de la empresa a través de la introducción de nuevos productos y la ampliación de su distribución a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las correspondientes investigaciones para la introducción de los nuevos productos al mercado.</li> <li>• Establecer contratos con los supermercados para iniciar la distribución de los productos en el resto del país.</li> <li>• Contar con una persona capacitada en investigación y desarrollo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinvertir cada año el 50% de las utilidades obtenidas y entregar a los accionistas un 40% como dividendos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el segundo año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la reinversión para el mejoramiento de la planta y para la introducción de nuevos productos al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar el 10% de las utilidades anuales a investigación y desarrollo, el otro 10% al área de producción y el 10% restante a marketing y ventas. El 20% restante se destinará a cubrir los gastos necesarios para iniciar operaciones en el año siguiente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un esquema de estructura de capital variable de 50% deuda y 50% capital propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el primer año de funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir la deuda en un plazo máximo de cinco años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir puntualmente con los pagos mensuales por concepto del crédito solicitado.</li> </ul>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

### 4.5.3. Producción

Tabla 4.3.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar operaciones con una producción aproximada de 112.000 unidades anuales en el año 20012 para alcanzar en el año 2014 una producción de 136.000 unidades anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el primero hasta el quinto año de funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contratos a largo plazo con los proveedores de materia prima para asegurar la entrega a tiempo y en las cantidades necesarias para cubrir el incremento de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordar contratos con los proveedores por un plazo de 5 años.</li> <li>• Separar parte de los ingresos para destinarlos al incremento en los niveles de materia prima requeridos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizar 4 de los 11 procesos productivos necesarios para la elaboración del ceviche de palmito en conserva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir maquinaria de alta tecnología que permita disminuir las horas de trabajo, utilizar menos recursos y reducir desperdicios al máximo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar maquinaria como parte de la inversión inicial.</li> <li>• Destinar en el tercer año un presupuesto anual para la compra de equipo y maquinaria de producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un máximo del 1,5% de unidades desperdiciadas del total de la producción anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema productivo enfocado en los procesos que permita estandarizar los productos.</li> <li>• Estandarizar cada uno de los procesos de producción.</li> <li>• Capacitar al personal encargado de los procesos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar cada etapa del proceso productivo hasta la entrega del producto a los distribuidores.</li> <li>• Adquirir materia prima de calidad y controlar su buen estado desde el momento de su recepción.</li> <li>• Estipular en el contrato con los proveedores de materia prima cláusulas de entrega donde se incluya la devolución en caso de inconformidad.</li> <li>• Vigilar los productos durante su almacenamiento y distribución.</li> <li>• Cumplir con los parámetros establecidos de tamaño, peso y cantidad de materia prima a utilizarse durante el proceso de elaboración de los productos.</li> </ul>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

#### 4.5.4. Marketing y Ventas

Tabla 4.4.

Objetivos	Plazo	Estrategias	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener una participación en unidades del 3,5% del mercado objetivo, conformado por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva. Este porcentaje representa 108.000 unidades para el primer año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad y promoción permanentemente que permita dar a conocer los beneficios y características del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinar parte del presupuesto anual de la empresa a promoción y publicidad. Así como también, el 10% de la reinversión anual de las utilidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas en un 5% anual con respecto al año anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del primer año de funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la distribución de los productos a las principales ciudades del Ecuador.</li> <li>Introducir dos nuevos productos elaborados a base de palmito a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una persona especializada en investigación y desarrollo en el segundo año.</li> <li>Desarrollar las respectivas investigaciones de mercado para la introducción de los nuevos productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar los productos de <b>PALMITOMIX</b> en la mente de los consumidores como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el primer año de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar publicidad a través de revistas familiares y degustaciones en supermercados.</li> <li>Recalcar en la publicidad el slogan de los productos de <b>PALMITOMIX</b> el mismo que será "Ahorra tiempo cuidando tu salud".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destinar el 10% de las utilidades anuales a promoción y publicidad.</li> <li>Disponer parte del presupuesto anual de la empresa para publicidad y promoción.</li> </ul>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

#### 4.6. CADENA DE VALOR

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

**Gráfico 4.1.**

<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio al Cliente</b>
<p><b>Proveedores:</b></p> <p><b>Proveedor de palmito:</b></p> <p>Sr. Fausto Monge propietario de una finca ubicada en Los Bancos.</p> <p><b>Proveedor de envases:</b></p> <p>Empresa CRIDESA, ubicada en la ciudad de Guayaquil.</p> <p><b>Proveedores del resto de materia prima:</b></p> <p>Mercados mayoristas ubicados en la ciudad de Quito.</p> <p><b>Materia Prima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palmito</li> <li>• Cebolla</li> <li>• Salsa de tomate</li> <li>• Mostaza</li> <li>• Limón</li> <li>• Naranja</li> <li>• Cilantro</li> <li>• Sal</li> </ul> <p><b>Otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envases de vidrio</li> <li>• Etiquetas</li> <li>• Cartones</li> <li>• Electricidad</li> <li>• Agua</li> </ul>	<p><b>Iniciales:</b></p> <p>Recepción de la materia prima.</p> <p>Verificar las cantidades recibidas.</p> <p>Eliminación de la corteza del palmito.</p> <p>Lavado de la materia prima.</p> <p>Extracción de jugo de limón y naranja.</p> <p>Picado de la materia prima.</p> <p>Mezcla de los ingredientes.</p> <p>Pasteurización y control del PH del ceviche de palmito.</p> <p><b>Intermedias:</b></p> <p>Lavado de los envases.</p> <p>Colocar los envases de vidrio en las mesas de acero inoxidable.</p> <p>Llenado de los envases con el producto.</p> <p>Sellado</p> <p>Etiquetado</p> <p>Envío de los envases al área de embalaje.</p> <p><b>Finales:</b></p> <p>Embalaje del producto</p>	<p><b>Salida:</b></p> <p>Transporte del producto desde la planta de producción a las bodegas principales de los supermercados Supermaxi, Santa María y Mi Comisariato.</p> <p><b>Transporte:</b></p> <p>El producto se transportará en un camión propio de la empresa.</p>	<p>Invertir en publicidad escrita.</p> <p>Material publicitario en revistas dominicales.</p> <p>Degustaciones en los principales supermercados de la ciudad.</p>	<p><b>Comunicación:</b></p> <p>Mantener permanente comunicación con los distribuidores y consumidores para recibir comentarios y sugerencias.</p> <p><b>Transporte:</b></p> <p>Entregar el producto a las bodegas principales de cada uno de los supermercados en donde se distribuirá el producto.</p>
<p><b>Actividades de Apoyo:</b></p> <p><b>Recursos Humanos:</b> Reclutamiento, Capacitación y Motivación de todos los colaboradores.</p> <p><b>Administración y Finanzas:</b> Análisis de ingresos y gastos, determinación de las proyecciones de ventas, control de los niveles de producción en base a la administración de los recursos disponibles, preparación y análisis de los estados financieros.</p> <p><b>Investigación y Desarrollo:</b> Incrementar el número de productos ofrecidos, mejorar los productos existentes, identificar nuevas formas de embasamiento, mejorar la tecnología, reducir costos innecesarios.</p>				

**Fuente:** THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, "Administración Estratégica", Ed. McGraw-Hill, 13 edición, 2004, p. 132.

**Elaborado por:** Autor

Proveedores:

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

#### **4.6.2. Operaciones**

Iniciales:

- El palmito será transportado hasta las instalaciones de la empresa y se lo entregará a la persona encargada de su recepción, quien tendrá que revisar su buen estado. Mientras tanto, el resto de materia prima se la comprará



directamente en el mercado mayorista del sur, comprobando la calidad de la misma.

- El momento de la recepción de la materia prima, la persona encargada deberá verificar que la cantidad entregada sea la misma que se pidió.
- Debido a que el palmito entregado por el proveedor contiene todavía una parte de corteza, ésta se la debe retirar para su posterior proceso.
- Se debe lavar toda la materia prima necesaria para la elaboración de ceviche de palmito en conserva para así eliminar todas las impurezas.
- Exprimir los limones y las naranjas por medio de un extractor de jugos industrial.
- La materia prima como la cebolla, el cilantro y el palmito deberá ser picada a través de un procesador de alimentos industrial para su posterior mezcla.
- Debido a pruebas realizadas al producto, se determinó que la mejor manera para alargar la vida del mismo y eliminar todo tipo de bacteria perjudicial para la salud humana es la pasteurización. Por esta razón, se requerirá de una pasteurizadora multifuncional que a la vez se pueda acoplar a los productos que planea introducir la empresa en el tercer año.

✓ ***Para la ejecución de los procesos antes mencionados se requerirá de las cuatro personas del área productiva.***

Intermedias:

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

- Luego se enviarán con mucho cuidado los productos al área de embalaje.
- ✓ ***Para los procesos intermedios mencionados se requerirá de las cuatro personas del área productiva.***

*Finales:*

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

#### **4.6.3. Logística de Salida y Distribución**

*Salida:*

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

*Transporte:*

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

#### **4.6.4. Marketing y Ventas**

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

#### **4.6.5. Servicio al Cliente**

##### Transporte y Comunicación:

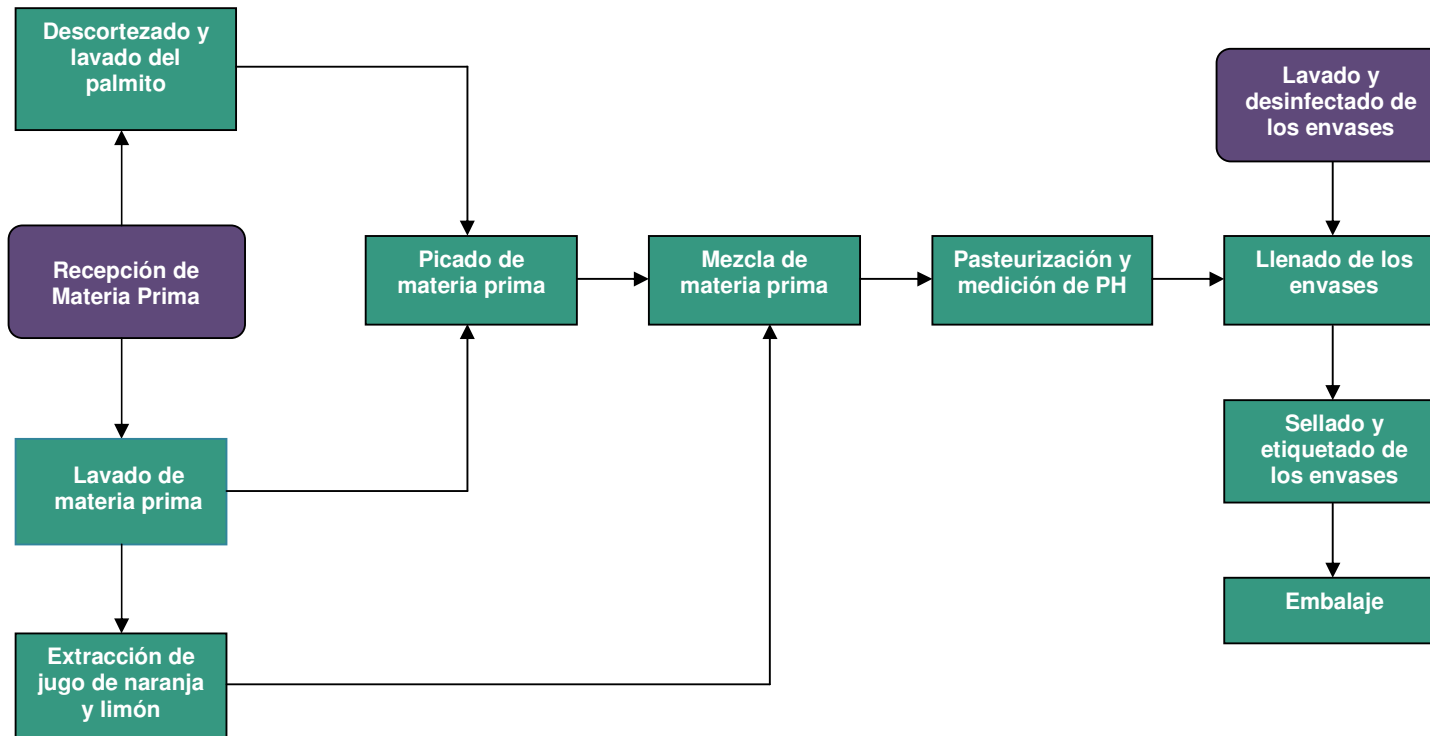
- La distribución del producto a las bodegas principales de los supermercados se lo hará de manera personalizada para mantener estrechas relaciones con los distribuidores y constatar que la entrega se desarrolle en completo orden.
- Igualmente se pondrá a disposición de los distribuidores el número telefónico de la empresa para cualquier reclamo, comentario o sugerencia.
- En las etiquetas de los envases del producto se incluirá una línea gratuita 1800 en la cual los consumidores podrán realizar cualquier tipo de reclamo, sugerencia o comentario. Esto ayudará a mejorar la imagen de la empresa e incentivará al personal a ser proactivo ante cualquier problema para así satisfacer las preferencias, necesidades y gustos de los clientes.

#### **4.7. FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO**

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

Gráfico 4.2.

## Flujograma del Proceso Productivo del Ceviche de Palmito en Conserva



Fuente: Autor  
 Elaborado por: Autor

#### 4.8. POSICIÓN ESTRATÉGICA

"PALMITOMIX" ofrecerá productos prácticos, de excelente sabor y calidad, que además de no contener ningún tipo de preservantes, serán elaborados a base de palmito y otros vegetales de calidad. Todo esto será beneficioso para la salud de quienes lo consuman.

La introducción de estos productos en el mercado se lo hará paulatinamente; es por esto que el primer producto a introducirse será el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir; el mismo que se distribuirá en los principales supermercados del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito en el primer año. A partir del segundo año, el producto será distribuido en Guayaquil y Cuenca. Este producto estará dirigido a un segmento medio y alto; principalmente a personas que buscan ahorrar tiempo, comodidad, salud y aligerar su agitado estilo de vida.

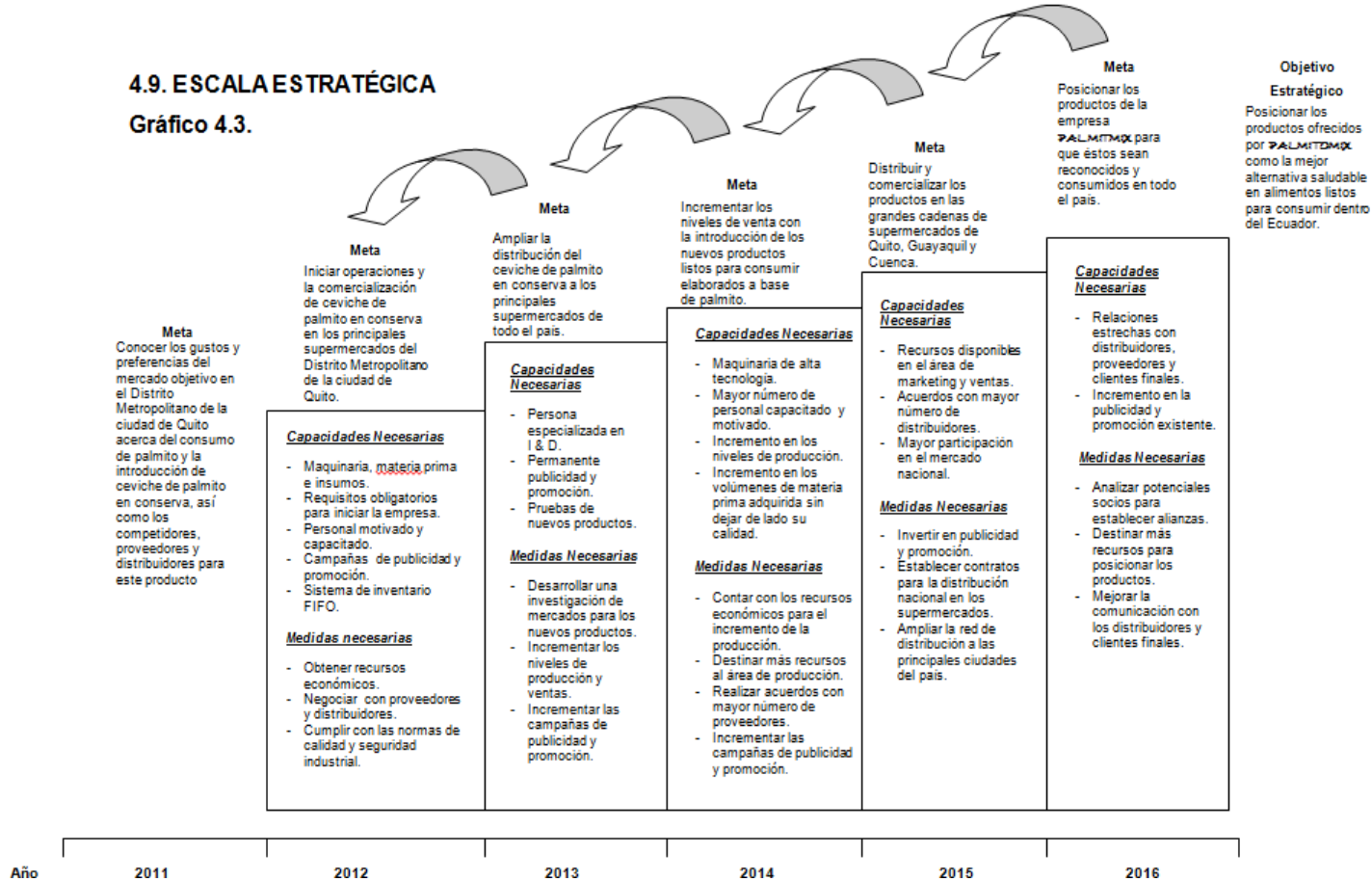
Para establecer un precio accesible para el ceviche de palmito en conserva, se fomentarán relaciones estrechas y se acordarán condiciones de pago beneficiosas para ambas partes con los proveedores directos como en este caso la productora de palmito ubicada en la zona noroccidental de la provincia de Pichincha. El palmito será trasladado en un vehículo propio de la empresa. El resto de materia prima se obtendrá en el mercado mayorista que se encuentra ubicado en la zona sur de la ciudad de Quito.

Debido a que éste es un producto prácticamente nuevo en el mercado, se realizarán degustaciones en los supermercados en donde se distribuirá el mismo con la finalidad de que se conozca el producto y los beneficios que éste brinda. Además, se realizará publicidad en revistas, lo cual permitirá que los consumidores potenciales se familiaricen con el producto y que así éste se posicione en el mercado.

Para brindar un mejor servicio a los clientes se contará con una línea telefónica gratuita para mantener permanente comunicación con ellos.

4.9. ESCALA ESTRATÉGICA

Gráfico 4.3.

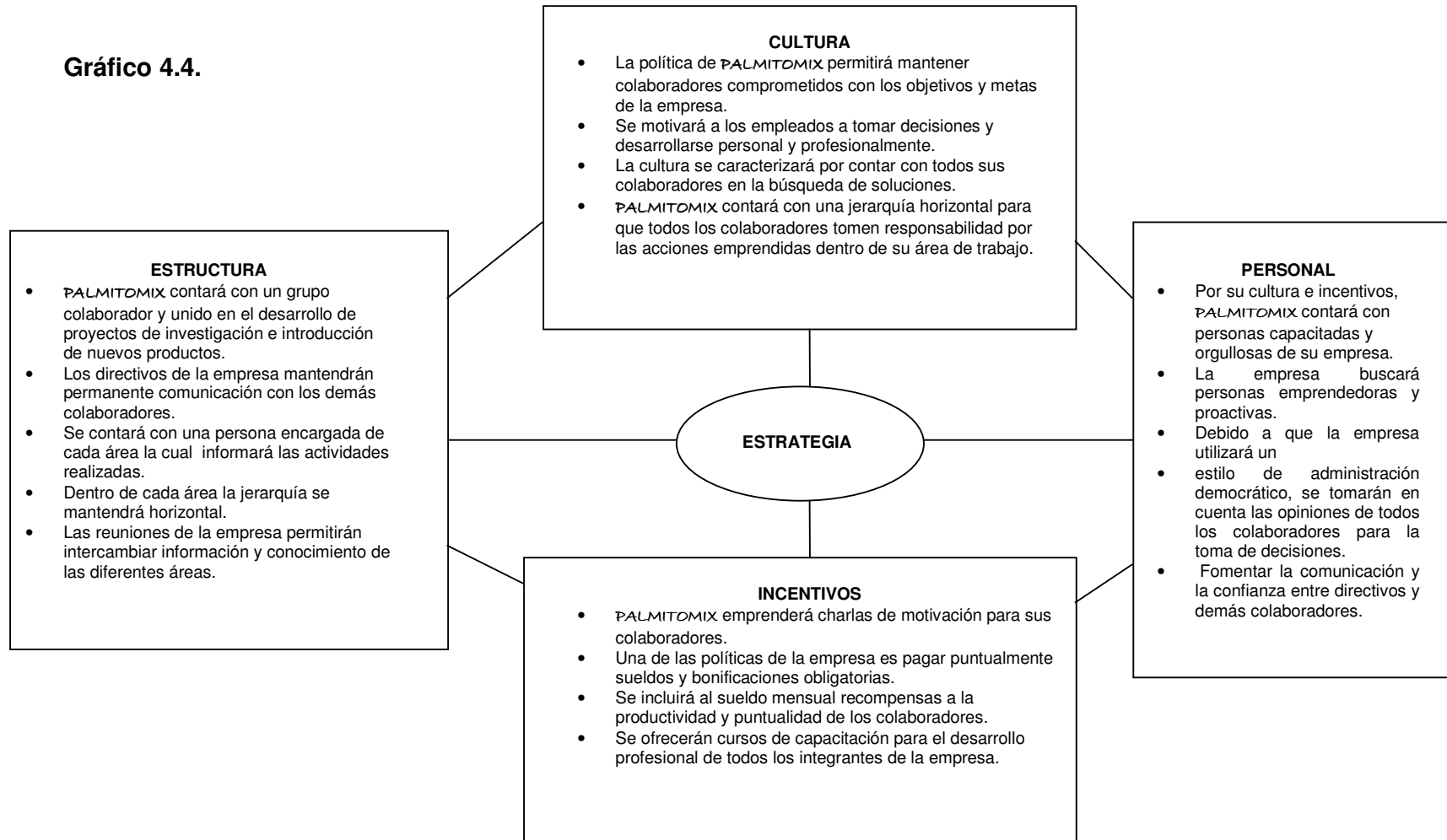


**Objetivo Estratégico**  
 Posicionar los productos ofrecidos por PALMITO como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir dentro del Ecuador.

Fuente: MARKIDES, Constantino, "En la estrategia está el éxito", Grupo Editorial Norma, Colombia, 2002, p. 142.

Elaborado por: Autor

Gráfico 4.4.



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

Elaborado por: Autor

#### **4.10.1. Cultura**

- La política de PALMITOMIX permitirá mantener colaboradores comprometidos con los objetivos y metas de la empresa ya que éstos se darán a conocer a través de reuniones donde participe todo el personal.
- Se motivará a los empleados a tomar decisiones y desarrollarse personal y profesionalmente a través de charlas de motivación trimestrales.
- La cultura se caracterizará por contar con todos sus colaboradores en la búsqueda de soluciones. Para esto se realizarán reuniones mensuales en donde se traten temas de relevancia y se tomen las decisiones correspondientes.
- PALMITOMIX contará con una jerarquía horizontal para que todos los colaboradores tomen responsabilidad por las acciones emprendidas dentro de su área de trabajo. De esta manera, se podrán alcanzar las metas y objetivos ya que la empresa tiene como valor y considera indispensable el trabajo en equipo.

#### **4.10.2 Estructura**

- Debido a que el objetivo de PALMITOMIX es ampliar su gama de productos, la empresa contará con un grupo colaborador y unido en el desarrollo de proyectos de investigación e introducción de nuevos productos.
- Los directivos de la empresa mantendrán permanente comunicación con su personal gracias a las reuniones mensuales que se realizarán y al contacto diario con los encargados de las diferentes áreas y sus colaboradores.
- Se contará con una persona encargada de cada área la cual informará las actividades realizadas y los gastos incurridos en ella. Además, que deberá informar el avance del área en el cumplimiento de sus objetivos.
- Dentro de cada área la jerarquía se mantendrá horizontal.
- Las reuniones mensuales de la empresa permitirán intercambiar información y conocimiento de las diferentes áreas para beneficio de todo el personal y el logro de las metas establecidas.



#### **4.10.3. Incentivos**

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

#### **4.10.4. Personal**

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

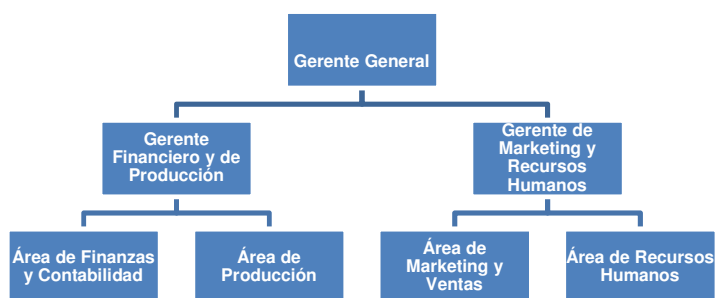
#### **4.11. ORGANIGRAMA**

El siguiente organigrama permite representar de una manera gráfica la estructura organizativa de *PALMITOMIX*. Éste muestra las estructuras departamentales o

unidades de la misma y las personas que la dirigen.<sup>9</sup> Además, se puede observar que la jerarquía de la empresa es horizontal.

**Gráfico 4.5.**

**Organigrama de PALMITOMIX**



Elaborado por: Autor

Fuente: Autor

#### 4.12. ANÁLISIS FODA

El siguiente análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa permitirá analizar los factores que la empresa deberá mejorar o mantener. Así como también, ayudará a tomar las decisiones correctas y encontrar las posibles soluciones a los problemas que PALMITOMIX podría enfrentar.

**Tabla 4.5.**

<i>Factores Internos</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<b>Administración</b>	Directivos emprendedores y comprometidos con los objetivos y metas de la empresa.	Limitaciones en la toma de decisiones debido a que PALMITOMIX comenzará como una

<sup>9</sup> BATEMAN, Thomas, SENELL, Scott, "Administración una Ventaja Competitiva", Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001, p. 296.

		empresa pequeña.
<b>Recursos Humanos</b>	Colaboradores capacitados, motivados y productivos. La rotación de personal será baja.	Por iniciar como una empresa pequeña, no se podrá incrementar sueldos constantemente.
<b>Producción</b>	Proveedores que ofrecen productos de calidad. Procesos de producción simples. Estrictos controles de calidad y manejo de residuos.	Algunos de los procesos de producción serán manuales. Los niveles de producción serán menores al de los competidores grandes.
<b>Marketing y Ventas</b>	Ofrecer un producto que tendrá buena aceptación debido a sus beneficios y su enfoque en la calidad. Adecuados canales de distribución.	Poco conocimiento acerca de los gustos y preferencias de los consumidores a nivel nacional.
<b>Finanzas y Contabilidad</b>	Crecimiento de los ingresos de la empresa debido al incremento en los niveles de ventas y reducción de costos.	Recursos limitados en comparación con la competencia.
<b>Investigación y Desarrollo</b>	Trabajo continuo en la búsqueda de mejoras al producto y el desarrollo de nuevos productos.	Recursos físicos y monetarios limitados.
<b>Factores Externos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Consumidores/Sociedad</b>	Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de un precio relativamente alto. Tendencia actual por adquirir alimentos listos para consumir. El mercado de alimentos listos para consumir ha crecido rápidamente en los últimos años.	Las características del producto al igual que su precio limitarían la introducción del mismo a mercados masivos.
<b>Competidores</b>	PALMITOMIX ofrecerá productos con características diferentes a las de la competencia como su nombre, envase, beneficios y sabor.	Gran variedad de alimentos listos para consumir en el mercado. Los competidores estarían en posibilidades de imitar los productos de la empresa.
<b>Tecnológicos</b>	El avance tecnológico permite a las pequeñas empresas aumentar su productividad y reducir costos.	La maquinaria tiene altos costos y es difícil conseguirla dentro del país.
<b>Económicos</b>	Mayores oportunidades en la obtención de créditos y préstamos para la creación de empresas. Mayor número de organismos de apoyo en la creación de nuevas empresas.	Pago de altas tasas de interés por préstamos obtenidos.
<b>Legales/reglamentarios</b>	Las normas de calidad e higiene exigidas por los organismos de control limitan el acceso al mercado a un gran número de competidores.	Varios productores de alimentos listos para consumir poseen certificaciones de calidad y servicio al cliente.

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

Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO V

### PLAN DE MARKETING PARA "PALMITOMIX"

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

#### 5.1. ANTECEDENTES

##### 5.1.1. Situación

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

Una oportunidad es la accesibilidad para proveerse de materia prima debido al gran número de proveedores existentes en el mercado. En el caso del palmito, existen varias plantaciones en las regiones de la costa y el oriente ecuatoriano. Sin embargo, PALMITOMIX adquirirá el palmito de San Miguel de los Bancos por ser una de las zonas más reconocidas en el país por la excelente calidad de este vegetal. Esta zona cuenta con aproximadamente el 66% del total de las 15.300 hectáreas cultivadas actualmente en el Ecuador. Además, las buenas condiciones climáticas del lugar así como su nubosidad permiten cosechar palmito durante todo el año.

De la investigación de mercados realizada se pudo determinar que el ceviche de palmito estará orientado a satisfacer las actuales necesidades de los consumidores potenciales las mismas que son ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar su salud. Además, se determinó que los potenciales consumidores no son sensibles al precio lo cual es una ventaja ya que generalmente los alimentos listos para consumir tienen un precio relativamente alto. Sin embargo, consideran importante la calidad y el

sabor de los productos. Es por estas razones que el 83% de las personas encuestadas estarán dispuestas a consumir el ceviche de palmito en conserva que la empresa elaborará.

Asimismo, el producto a introducirse cuenta con un solo competidor directo relativamente nuevo en el mercado que es la marca Costa Maderos, siendo esto una ventaja ya que esta marca no está posicionada aún en la mente de los consumidores.

## **5.1.2. Objetivos**

### **5.1.2.1. Objetivo General**

Dar a conocer al mercado objetivo el primer producto que introducirá la empresa "PALMITOMIX", el ceviche de palmito en conserva, sin preservantes y listo para consumir e incentivar su compra. Para esto se crearán estrategias en cuanto al producto, precio, plaza, y promoción permitiendo así enfocar las características y beneficios que brinda el producto y lograr la aceptación del mismo por parte de los jóvenes y adultos que consumen alimentos saludables listos para consumir.

### **5.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Obtener en el primer año de funcionamiento una participación en unidades del 3,5% del mercado objetivo, conformado por personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que consumen palmito. Esto representa 108.000 unidades.
- Incrementar las ventas del ceviche de palmito en conserva a partir del primer año de funcionamiento en un 5% anual con respecto a las ventas del año anterior.
- Posicionar al ceviche de palmito en conserva en la mente de los consumidores como la mejor alternativa saludable en alimentos listos para consumir.
- Alcanzar un porcentaje de retención de clientes no menor al 90% desde el primer año de funcionamiento.

- Obtener una utilidad bruta no menor al 50% sobre el total de las ventas anuales de ceviche de palmito en conserva a partir del primer año.

## **5.2. MARKETING ESTRATÉGICO**

### **5.2.1. Mercado**

#### **5.2.1.1. Segmentación**

El mercado previsto para el ceviche de palmito en conserva consiste en hogares de clase media, media-alta y alta donde los ingresos tienden a ser mayores de 5.400 dólares anuales<sup>10</sup>. Estos hogares están conformados por consumidores que buscan comodidad y ahorro de tiempo al adquirir alimentos listos para consumir.

Además, este segmento no se guía por el precio al momento de adquirir este tipo de productos, sino que más bien considera importante la calidad, sabor y el aporte nutricional de los mismos.

---

<sup>10</sup>Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, “¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?”, Enero 2004, pág. 5.

Tabla 5.1.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
<b>Perfil Geográfico</b>	
<b>País:</b>	Ecuador
<b>Ciudad:</b>	Distrito Metropolitano de Quito
<b>Densidad:</b>	Urbana
<b>Perfil Personal<sup>11</sup></b>	
<b>Edad:</b>	De 15-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55+
<b>Género:</b>	Femenino, Masculino
<b>Ocupación:</b>	Estudiantes, amas de casa, empleados privados, empleados públicos y trabajadores por cuenta propia.
<b>Condición económica:</b>	<b>Clase alta:</b> Personas con muy buena posición, todo lujo. <b>Clase media:</b> Personas con posición segura, buena situación, algunas indicaciones de lujo y satisface todas las necesidades básicas. Y personas que satisfacen la mayoría de sus necesidades básicas.
<b>Educación:</b>	Educación secundaria, bachillerato, universidad, postgrado.
<b>Perfil Social<sup>12</sup></b>	
<b>Clase social:</b>	Media, media-alta, alta
<b>Ingresos:</b>	Hogares con ingresos mayores a \$450 mensuales.
<b># de personas por hogar:</b>	4
<b>Perfil Psicológico<sup>13</sup></b>	
<b>Motivaciones de compra:</b>	Calidad, ahorro de tiempo, comodidad, rapidez, salud.
<b>Actitudes de compra:</b>	No se guía por el precio, sino por la calidad y sabor de los productos.

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

Elaborado por: Autor

### 5.2.1.2. Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del mercado potencial y objetivo del producto se ha tomado en cuenta para el año 2012 la población del Distrito Metropolitano de Quito y para el resto de años se ha incluido la población de Guayaquil y Cuenca. Esto se realizó ya que en el primer año, el ceviche de palmito en conserva será comercializado únicamente en Quito y su distribución se ampliará al resto de ciudades desde el segundo año. Sin embargo, en el tercer año de operaciones de la

<sup>11</sup> MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), "Consideraciones para la Clasificación del Nivel Socioeconómico".

<sup>12</sup> PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", Enero 2004, p. 5.

<sup>13</sup> Información obtenida de la investigación de mercados realizada en el capítulo 3 del presente plan de negocios.

empresa se incluirán nuevos productos elaborados a base de palmito, los mismos que se distribuirán en las tres ciudades antes mencionadas.

El mercado potencial para el primer año está conformado por las personas de clase media y alta del Distrito Metropolitano de Quito que represente el 33,2% del total de la población. En los años siguientes el mercado potencial se compone de la clase media y alta de Quito, Guayaquil y Cuenca. Esto representa el 33,2% del total de la población de Quito, el 35,4% del total de la población de Guayaquil y el 33,5% del total de la población de Cuenca.

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

Según estudios realizados por la empresa de servicios de marketing y opinión pública MARKOP, las familias en Quito, Guayaquil y Cuenca están compuestas por un promedio de 4 miembros. Por esta razón y en base a lo mencionado anteriormente el mercado objetivo para el ceviche de palmito en conserva representará en el primer año un total de 339.754 familias (de 4 miembros).

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



Tabla 5.2.

TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO				
Año	Población Total	MERCADO POTENCIAL	MERCADO OBJETIVO	# familias (4 miembros) <sup>17</sup>
	Quito <sup>15</sup> , Guayaquil y Cuenca <sup>16</sup>	Clase media y alta <sup>14</sup>	# de personas que consumirían ceviche de palmito en conserva	
2012	2.143.216	1.637.369	1.359.016	339.754
2013	4.856.799	1.662.515	1.379.887	344.972
2014	4.909.586	1.680.554	1.394.860	348.715
2015	4.981.517	1.704.954	1.415.112	353.778
2016	5.054.618	1.729.748	1.435.691	358.923

Fuente: Ver notas a pie

Elaborado por: Autor

### 5.2.1.3. Nivel de Demanda

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

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

Según la investigación de mercados, el 91,25% de las 400 personas encuestadas que pertenecen al segmento objetivo han consumido palmito, siendo éste del agrado del 88,22% de las personas que lo han consumido. Sin embargo, este vegetal se consume entre una y varias veces al mes. Esto demuestra lo mencionado anteriormente acerca de la falta de costumbre por consumir palmito.

<sup>14</sup> MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), "Índice Estadístico MARKOP Ecuador", 2005, p.233.

<sup>15</sup> Municipio del Distrito Metropolitano de Quito-Unidad de Estudios, Proyección de la Población del Distrito Metropolitano de Quito, <[http://www.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)>.

<sup>16</sup> MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública), "Índice Estadístico MARKOP Ecuador", 2005, p.31 y 37.

<sup>17</sup> Ibid, p.230.

Mientras que la demanda de palmito en el exterior se encuentra en un nivel creciente ya que como se mencionó anteriormente desde el año 2005 el Ecuador ha sido uno de los principales exportadores de palmito en el mundo. De hecho, el palmito se ha convertido en el quinto producto no tradicional más exportado del Ecuador.

Otro aspecto importante que cabe destacar es el nivel de demanda de los alimentos listos para consumir. Dos de los factores que han provocado el incremento en la producción y demanda de este tipo de alimentos son principalmente el poco tiempo que disponen los consumidores para cocinar, así como el incremento en el número de personas que deciden independizarse. Es por esto, que la producción de alimentos listos para consumir ha tenido un crecimiento que ha variado desde 2% hasta el 60%<sup>18</sup>. Además, el diario El Universo menciona en uno de sus artículos publicados el 13 de agosto de 2009 que de diez o quince nuevos productos que se lanzan al mercado local, unos dos o tres están listos para su consumo. Esto demuestra que a pesar de que el mercado de este tipo de alimentos es todavía pequeño, éste está iniciando su auge gracias a la demanda que registra.

#### **5.2.1.4. Competidores**

##### **5.2.1.4.1. Competencia directa**

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

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

---

<sup>18</sup>Comida en minutos, 13 agosto 2009, Diario el Universo  
<<http://www.eluniverso.com/2006/08/13/0001/9/11F22C2A17464586AB358FAE20DA84DB.aspx>>.

**Producción:** La principal actividad de la empresa PackedFoods es la crianza y venta de camarón, siendo su producto principal el camarón ahumado a la naranja listo para consumir. No obstante, actualmente la empresa también produce y comercializa ceviches listos para consumir de camarón, pescado y palmito.

**Marcas:** Actualmente PackedFoods comercializa sus productos solamente con la marca Costa Maderos.

Los precios de los productos que comercializa PackedFoods son:

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

#### **5.2.1.4.2. Competencia Indirecta**

##### **5.2.1.4.2.1. Sector de Alimentos y Bebidas**

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

**Tabla 5.3.**

<b>Ranking Nacional de Empresas más Importantes dentro del Sector de Alimentos y Bebidas (Año 2007)</b>	
<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>
1	Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca)
2	Nestlé Ecuador
3	Compañía de Cervezas Nacionales
4	Industrias Lácteas Toni
5	Unilever Andina Ecuador
6	Confites Ecuatorianos (Confiteca)
7	KraftFoods Ecuador
8	Ecuador BottlingCompany (EBC Coca-Cola)
9	Industrias Alimenticias Ecuatorianas (Inalecsa)
10	RefreshmentProductServices Ecuador

**Fuente:** Revista Líderes, Edición Especial, "Empresas y Empresarios más respetados en el Ecuador, Septiembre 2010, p.8.

**Elaborado por:** Autor

### 5.2.2. Aspectos legales

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

- Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 15.
- Capital mínimo de 400 dólares.

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

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

Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determinen el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. Éste será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o mediante homologación conforme a lo establecido en la ley y tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento<sup>19</sup>.

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

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

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

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

---

<sup>19</sup> Requisitos y Trámites para Obtener el Registro Sanitario [En línea] Comercio Exterior Ecuador [www.anfab.com/regsan/regsanmain.htm](http://www.anfab.com/regsan/regsanmain.htm) [Consulta 14 de enero 2012]

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

\* El tiempo aproximado del trámite es de 5 a 6 meses<sup>20</sup>.

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

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

- Nombre del producto.
- Marca comercial.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa.
- Contenido neto.
- Número de registro sanitario.
- Valor nutricional.
- Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo.
- Lista de ingredientes con sus respectivas especificaciones.
- Precio de venta al público.
- País de origen.
- Indicación si se trata de un alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>Requisitos para Registrar una Marca [En línea] . IEPI < <http://www.iepi.gob.ec/module-pagemaster-viewpub-tid-3-pid-11.html>> [ Consulta 2011/11/23]

## 5.3. MARKETING TÁCTICO

### 5.3.1. Producto

#### 5.3.1.1. Historia

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

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

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

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

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

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

---

<sup>21</sup> Ley Orgánica del Consumidor [En línea ]. Constitución Política del Ecuador.  
<http://www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf> [Consulta 23/11/11]

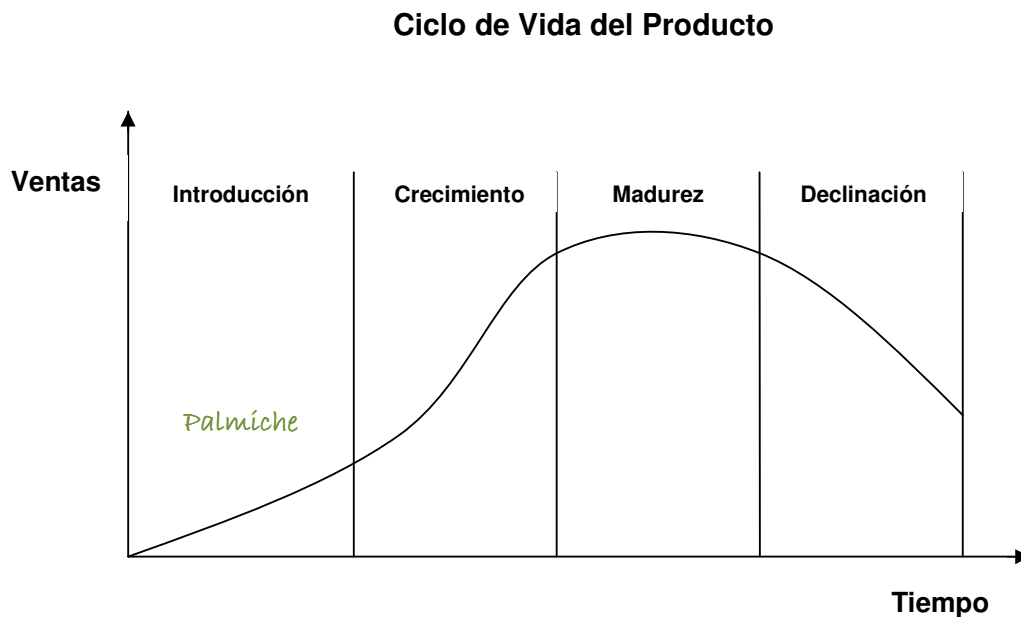
“PALMICHE” será el primer producto de la marca PALMITOMIX. Marca que llevará el mismo nombre de la empresa. Esta marca hace referencia a la actividad que realizará la empresa, la misma que es producir productos elaborados a base de palmito, siendo PALMITOMIX su abreviatura. Además, cuando la empresa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

### 5.3.1.2. Ciclo De Vida

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

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

**Gráfico 5.1.**



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



Elaborado por: Autor

### 5.3.1.2.1. Etapa De Introducción

**Competencia:** Se destinará parte del presupuesto de la empresa y la reinversión de utilidades a la publicidad y promoción del ceviche de palmito en conserva. Se incurrirá en estos gastos para estimular la demanda primaria del mercado objetivo, es decir el deseo del tipo de producto en lugar de la marca del mismo<sup>22</sup>. Esto se realizará principalmente porque hay un solo competidor que ofrece el mismo producto.

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

**Precio:** La estrategia de precio que PALMITOMIX aplicará durante esta etapa es introducir el ceviche de palmito con un precio relativamente alto para así poder recuperar en parte los costos de investigación y desarrollo incurridos en la introducción del producto. De igual manera, esta estrategia aprovechará la insensibilidad de los primeros compradores con respecto al precio.

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

**Lugar de distribución:** En esta etapa los lugares de distribución serán limitados y solo se distribuirá el producto en los principales supermercados del Distrito

---

<sup>22</sup> KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, pág. 329.

Metropolitano de Quito. Es por esta razón, que se buscará lograr acuerdos beneficiosos tanto para PALMITOMIX como para los diferentes supermercados con respecto a precios, formas de pago y volúmenes de entrega.

### 5.3.1.2.2. Etapa De Crecimiento

**Competencia:** En esta etapa las ventas tendrán un rápido crecimiento<sup>23</sup>. Esto se dará debido a los nuevos consumidores que probarán o consumirán el producto y por los compradores recurrentes que ya son clientes de la empresa por haber probado el producto, haberse sentido satisfecho y haberlo vuelto a comprar. Consecuentemente, aparecerán en el mercado una mayor cantidad de competidores para PALMITOMIX. Por lo tanto, el énfasis de la publicidad de la empresa cambiará para estimular la demanda selectiva, en la que las características y beneficios del ceviche de palmito en conserva de PALMITOMIX se compararán con las ofertas de la competencia<sup>24</sup>.

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

**Precio:** Debido al incremento de competidores, es primordial conseguir participación de mercado. Es por esto que se deberán realizar rebajas de precio para poder abarcar mayor parte de los consumidores.

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

**Lugar de distribución:** Se buscará la mayor cantidad de lugares de distribución posibles, por lo que se ampliará la distribución del producto a los supermercados de las principales ciudades del país.

<sup>23</sup> KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, pág. 331.

<sup>24</sup> KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, pág. 331.

### 5.3.1.2.3. Etapa De Madurez

**Competencia:** Para este punto habrá muchos competidores en el mercado y los niveles de ventas comenzarán a disminuir así como los ingresos por este concepto. Por lo que la estrategia de PALMITOMIX será conservar la participación de mercado mediante la búsqueda de nuevos compradores.

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

**Precio:** Debido al gran número de competidores existirá una gran competencia en precios por lo que las utilidades disminuirán y los costos por atraer nuevos consumidores serán más altos. Será fundamental defender la participación de mercado lograda.

**Promoción:** La promoción que se utilizará irá dirigida a los recordatorios, enfocada principalmente a los beneficios y cualidades de “Palmiche”.

**Lugar de distribución:** En esta etapa se tendrá la cantidad máxima de lugares de distribución para “Palmiche” que serán los supermercados de las principales ciudades del Ecuador.

### 5.3.1.2.4. Etapa De Declinación

**Competencia:** En este punto la competencia se reducirá porque una gran parte de competidores se retirarán del mercado o lanzarán productos nuevos.

**Producto:** PALMITOMIX implementará una estrategia de cosecha<sup>25</sup>; es decir, que se mantendrá el ceviche de palmito como producto de la empresa pero se introducirán al mercado nuevos productos elaborados a base de palmito. Sin embargo, se reducirán los costos de marketing al no realizar promoción y publicidad para “Palmiche”.

<sup>25</sup> KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, “Marketing”, McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, pág. 333.

**Precio:** El objetivo será mantener la rentabilidad de la empresa por lo que no se realizarán modificaciones al precio de “Palmiche”.

**Promoción:** Como se mencionó anteriormente, se implementará una estrategia de cosecha por lo que no se realizarán gastos de publicidad y promoción para el producto.

**Lugares de Distribución:** Se reducirán los puntos de venta de “Palmiche” para poder reemplazarlos por los nuevos productos que la empresa introducirá al mercado.

### 5.3.1.3. Posicionamiento del producto

#### 5.3.1.3.1. Posicionamiento de la competencia

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

**Gráfico 5.2.**

**Cuadro de Posicionamiento de la competencia “Costa Maderos”**

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

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

**Elaborado por:** Autor

### 5.3.1.3.2. Posicionamiento del producto

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

Gráfico 5.3.

Cuadro de Posicionamiento de PALMICHE

		Precio		
		Mayor	El mismo	Menor
Beneficios	Más	Más beneficios a precios mayores.	Más beneficios al mismo precio.	Más beneficios a precios menores. <b>PALMICHE</b>
	Los mismos	Mismos beneficios a precios mayores. (NO VIABLE)	Mismos beneficios al mismo precio. (NO VIABLE)	Mismos beneficios a precios menores.
	Menos	Menos beneficios a precios mayores. (NO VIABLE)	Menos beneficios al mismo precio. (NO VIABLE)	Menos beneficios a precios menores

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

Elaborado por: Autor

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

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

#### **5.3.1.4. Características**

El ceviche de palmito PALMICHE es un tipo de producto de consumo de compras<sup>26</sup>. Esto significará que los consumidores durante el proceso de selección y compra compararán el producto con su competencia en términos de calidad, precio e imagen. Por esta razón, PALMICHE ofrecerá mayores beneficios que los que brinda la competencia al ser un producto de excelente calidad y sabor a un precio menor y con una presentación que llamará la atención de los consumidores.

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

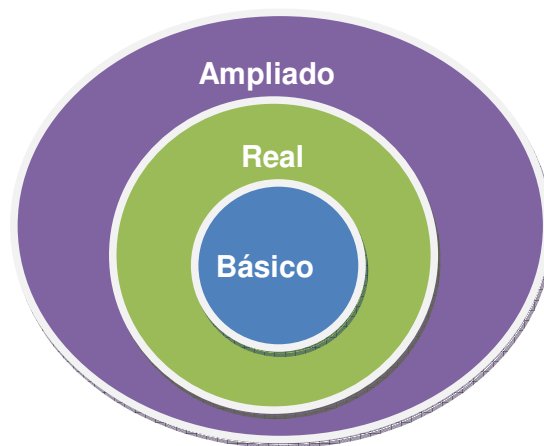
---

<sup>26</sup> KOTLER, ARMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", Prentice Hall, 6ta. edición, 2003, p. 282 y 283.

### 5.3.1.5. Beneficios

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

**Gráfico 5.4.**  
**Niveles del Producto**



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

**Elaborado por:** Autor

#### 5.3.1.5.1. Producto básico o central

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

#### 5.3.1.5.2. Producto real

PALMICHE será un producto llamativo por su diseño y envase de vidrio que permitirá a sus consumidores verificar la inocuidad del producto al poder comprobar su frescura y buen estado. Esta se convertirá en una de las principales ventajas competitivas frente a la competencia. Además, PALMICHE será un producto

elaborado con materia prima de excelente calidad, 100% natural, bajo en calorías y cero colesterol que fomentará el cuidado por la salud.

### 5.3.1.5.3. Producto ampliado o aumentado

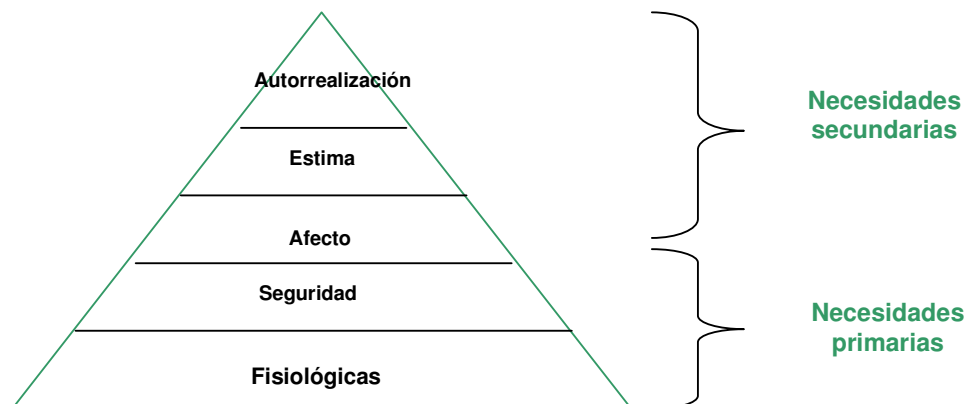
El producto ofrecerá la oportunidad a sus consumidores de estar en contacto con la empresa y colaborar con sus comentarios, inquietudes y sugerencias a través de una línea telefónica gratuita 1-800.

### 5.3.1.5.4. Necesidades a satisfacerse

El producto satisficará las necesidades primarias de sus consumidores. Satisficará las necesidades fisiológicas al cubrir la necesidad básica de las personas que es la alimentación. Además, satisficará sus necesidades de seguridad al ser un producto beneficioso para la salud de quienes lo consumen por ser 100% natural, bajo en calorías y cero colesterol, siendo también seguro para las personas alérgicas a los mariscos.

**Gráfico 5.5.**

### Tipos de Necesidades Según Maslow



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

### 5.3.1.6. Diseño



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

**Gráfico 5.6.**

**Diseño del logotipo de la empresa, marca y producto**



**Fuente:** Autor

**Elaborado por:** Christopher Guzmán

**5.3.1.7. Empaque y etiquetas**

PALMICHE tendrá una presentación familiar de cuatro porciones. Se encontrará en un envase de vidrio de 500gr. con tapa easy open que además contará con una banda de seguridad. Se utilizará un tipo de tapa a prueba de alteración y la banda de

seguridad para confianza de los consumidores. CRIDESA será el proveedor de estos insumos cuyos costos se detallan a continuación:

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

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

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

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

#### **5.3.1.8. Calidad**

El sabor único y casero de PALMICHE se deberá al cuidado minucioso que se le dará a los ingredientes durante su elaboración. Toda la materia prima a utilizarse será escogida cuidadosamente para asegurar su excelente calidad. De hecho, se adquirirá palmito cultivado en la zona noroccidental de la provincia de Pichincha, lugar reconocido por su clima privilegiado que contribuye a la calidad de este

vegetal. Asimismo, para el resto de materia prima se escogerán cuidadosamente los proveedores y se acordarán contratos que estipulen la devolución de la materia prima en caso de inconformidad con la calidad de los productos.

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

#### **5.3.1.9. Servicios y garantías**

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

De igual manera, en el caso de los consumidores finales se contará con una línea telefónica gratuita 1800 para poder conocer sus comentarios, sugerencias o reclamos y así mantener permanente comunicación con ellos y poder realizar los cambios pertinentes al producto si fuera necesario.

#### **5.3.1.10. Desarrollo de producto**

Se realizaron varias pruebas del ceviche de palmito para comprobar la factibilidad y conveniencia de la idea de producto. Dichas pruebas consistieron en pasteurizar y esterilizar el ceviche de palmito en el envase de vidrio en el que se lo comercializará. De esto se pudo concluir, que el ceviche de palmito en conserva necesitará ser pasteurizado para alargar su tiempo de duración, eliminar todo tipo de bacteria que pueda afectar a la salud de sus consumidores y mantener su buen aspecto y sabor. Esto también permitió conocer que no es necesario utilizar ningún tipo de preservantes ni saborizantes para su conservación y que el producto no tendrá problemas si se lo mantiene a temperatura ambiente por un tiempo máximo de un mes.

### 5.3.2. Puntos de Venta

PALMITOMIX desarrollará una salida gradual del producto al mercado ya que iniciará con la distribución de PALMICHE en la ciudad de Quito y la ampliará a las ciudades más importantes del Ecuador para el segundo año de funcionamiento de la empresa.

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

Para el segundo año, la distribución del producto se ampliará a nivel nacional, es decir, a los supermercados mencionados anteriormente en las principales ciudades del país como Guayaquil y Cuenca.

En el primer año el número total de puntos de venta para PALMICHE dentro de la ciudad de Quito es de 32, los mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla 5.12.**

Supermercado	# de sucursales en la ciudad de Quito
Supermaxi <sup>27</sup>	15
Megamaxi <sup>28</sup>	4
Mi Comisariato <sup>29</sup>	5
Santa María <sup>30</sup>	8
<b>Total Puntos de Venta</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Ver notas a pie

**Elaborado por:** Autor

PALMITOMIX realizará acuerdos con los gerentes regionales de cada cadena de supermercados para acordar el precio de venta al público, el precio que se entregará

<sup>27</sup> Locales Supermaxi, [En línea] Grupo La Favorita <<http://www.supermaxi.com/locales.php?fil=1&menu=5&submenu1=3&submenu2=2&idiom=1>>.

<sup>28</sup> Locales Megamaxi, [En línea] Grupo La Favorita <<http://www.supermaxi.com/locales2.php?prov=Pichincha&fil=2>>.

<sup>29</sup> ANDINATEL, "Quito Guía Telefónica", 2011, p.699.

<sup>30</sup> Locales Santa María, [En línea] Santa María <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.

al distribuidor, las condiciones y fechas de pago así como las de entrega del producto. En esta negociación se buscará obtener los mejores beneficios para la empresa.

La posición de la empresa con respecto al precio al cual se entregará el producto al distribuidor será de 10 centavos menos que el precio de venta al público.

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

- Carta a nombre del gerente comercial del supermercado, en donde se especifique el producto, precio, código, y toda la información que se considere necesaria.
- Muestras o catálogo de los productos.
- Copia de la cédula del representante legal de la empresa.
- Copia del RUC.
- Original de una factura de la empresa.
- Cuenta corriente en el banco acordado con el punto de venta para los pagos correspondientes.

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

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

### **5.3.3. Promoción**

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

### 5.3.3.1. Degustaciones

Las degustaciones de PALMICHE se realizarán solamente en los supermercados Santa María y Mi Comisariato ya que en Supermaxi y Megamaxi no se permite realizar este tipo de promoción. Estas demostraciones se las realizará para brindar a los consumidores la oportunidad de probar el producto, conocer su exquisito sabor e informarse de sus beneficios. Esto además incentivará la compra del producto.

El costo de las degustaciones es de \$40 diarios aproximadamente, el mismo que incluye el pago diario por una promotora y los implementos necesarios para la degustación. En cada supermercado se realizará degustaciones durante cinco días. La distribución de degustaciones por locales será de la siguiente manera. En el primer mes del año se realizarán degustaciones en 6 locales; mientras que en el mes siguiente se realizarán degustaciones en los 7 locales restantes y así sucesivamente durante todo el año. Esto implica un costo anual por degustaciones de 15.600 dólares.

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

### 5.3.3.2. Revistas

Se realizará publicidad a través de las revistas dominicales Familia y Domingo, las mismas que se distribuyen con los diarios El Comercio y Hoy respectivamente. Se decidió publicar los anuncios de PALMICHE los días domingo ya que este es el día en el que más se lee el periódico a nivel nacional sobre todo en el caso de las mujeres<sup>31</sup>. El diario El Comercio tiene muy bien posicionado su especial dominical la

---

<sup>31</sup> Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias del Consumidor "Los medios de mayor consumo en el Ecuador", julio 2004, pág. 15.

Familia, la misma que es considerada como una revista y comparada con las revistas tradicionales como Hogar, Vistazo, Caras, etc.<sup>32</sup>

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

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

Los primeros dos meses del primer año se efectuará una mayor cantidad de publicaciones en las revistas antes mencionadas ya que una de las estrategias de PALMITOMIX es realizar promoción intensiva para PALMICHE durante su etapa de introducción al mercado. En los diez meses restantes el número de publicaciones se reducirá; sin embargo, este tipo de promoción se mantendrá durante el resto de años.

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

### **5.3.3.3. Volantes**

Se realizarán volantes, los mismos que serán entregados durante las degustaciones del producto como se mencionó anteriormente y en las entradas de los principales centros comerciales de la ciudad. El costo de 1.000 volantes es de \$70 y el costo de 5.000 volantes es de \$200 dólares. Se elaborarán 5.000 volantes al mes, lo que implica un costo anual de 2.400 dólares.

---

<sup>32</sup> Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias del Consumidor "Los medios de mayor consumo en el Ecuador", julio 2004, págs. 13, 15.

#### **5.3.3.4. Presupuesto**

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



Tabla 5.13.

COSTOS ANUALES PUBLICIDAD					
	Familia (El Comercio)	Domingo (Diario Hoy)			
	Costo 1/8 página	Costo 1/4 página (11x14)	Costo 4 publicaciones/mes por 2 primeros meses	Costo 2 publicaciones/mes por 10 meses restantes	COSTO ANUAL
<b>REVISTAS</b>	\$ 403,20	\$ 448	\$ 6.809,6	\$ 17.024	<b>\$ 23.833</b>
	Costo por 5000 volantes	5000 volantes por mes	Costo 60.000 volantes por año		
<b>VOLANTES</b>	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400		<b>\$ 2.400</b>
	Costo diario	Costo de 5 días por mes en 1 local	Costo de 5 días al mes durante 6 meses en 6 locales	Costo de 5 días al mes durante 6 meses en 7 locales	
<b>DEGUSTACIONES</b>	\$ 40	\$ 200	\$ 7.200	\$ 8.400	<b>\$ 15.600</b>
	Costo Mensual				
<b>LÍNEA 1800</b>	\$ 38,75				<b>\$ 465</b>
<b>TOTAL GASTOS ANUALES MARKETING</b>					<b>\$ 42.298</b>

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

Elaborado por: Autor

### 5.3.4. Precio

#### 5.3.4.1. Estructura de Costos

Para determinar el costo unitario del producto se tomó en cuenta: la materia prima directa utilizada, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Dentro de los costos indirectos de fabricación, se incluyen los valores anuales por consumo de agua y energía eléctrica. (Ver anexo 5.1.)

Los costos unitarios variarán durante los años ya que la mano de obra directa aumentará así como los niveles de producción. Sin embargo, esta variación será mínima y permitirá mantener el mismo precio de venta al público en los cinco años de proyección.

El costo unitario fue calculado en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. El costo de la materia prima fue el mismo para los tres escenarios; mientras que, el costo de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación variaron ya que los niveles de producción en cada escenario cambian. En los tres escenarios, los costos indirectos de fabricación aumentan conforme al incremento en los niveles de ventas anuales. En el escenario normal se da un incremento del 5% anual, en el optimista un incremento del 7% y en el pesimista un 2% anual.

**Tabla 5.14.**

#### Costo Unitario por Escenario

##### Escenario Normal

Concepto/ Años	2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima Directa	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536
Mano de Obra Directa	0,0815	0,0776	0,0973	0,0926	0,1112
Costo Indirecto de Fabricación	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>	<b>0,96</b>	<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>0,99</b>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

**Escenario Optimista**

Concepto/ Años	2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima Directa	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536
Mano de Obra Directa	0,0815	0,0952	0,1124	0,1103	0,1080
Costo Indirecto de Fabricación	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>	<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	<b>0,99</b>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

**Escenario Pesimista**

Concepto/ Años	2012	2013	2014	2015	2016
Materia Prima Directa	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536	0,8536
Mano de Obra Directa	0,0815	0,0799	0,1031	0,1011	0,1040
Costo Indirecto de Fabricación	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291	0,0291
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>	<b>0,96</b>	<b>0,96</b>	<b>0,99</b>	<b>0,98</b>	<b>0,99</b>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

**5.3.4.2. Fijación del precio de venta al público**

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

Los precios de los cuales se obtuvo el promedio fueron:

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

**Precio Promedio**

-----  
**\$ 2, 65**

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

Debido a que PALMITOMIX es una compañía que lanzará al mercado un producto relativamente nuevo, usará la estrategia de precios superior<sup>33</sup>, en donde se establece el precio inicial máximo que los consumidores que realmente desean el producto estarían dispuestos a pagar.

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

La estrategia de precios superior resultará efectiva ya que el total de consumidores potenciales que afirmaron en la encuesta que estarían dispuestos a comprar PALMICHE a 2,70 dólares es suficiente para que las ventas sean rentables. Además, los consumidores relacionan un precio alto con una calidad igualmente alta, que es lo que PALMITOMIX busca que se perciba de su producto.

Para el primer año de funcionamiento, por cada producto se buscará obtener un margen de rentabilidad del 181%. Esto se demuestra a través de la siguiente fórmula:

***Precio de Venta al Público = Costo Unitario (1+ margen de rentabilidad)***

$$PVP_{PALMICHE} = 0.96 (1 + 1,81)$$

---

<sup>33</sup> KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, "Marketing", McGraw Hill, Séptima edición, México, 2004, p. 412.

**Precio de Venta al Público PALMICHE = 2,70 dólares.**

El precio de venta al público será de 2,70 dólares. Sin embargo, los ingresos por ventas para la empresa se determinarán en base a un precio de 2,60 que es el valor al cual se entrega el producto a los supermercados.

Una de las estrategias de la empresa será mantener el precio de PALMICHE para los cinco años de proyección. Consecuentemente, los márgenes de rentabilidad también variarán para no modificar dicho precio.

De igual manera, se determinó el margen de contribución en dólares por unidad. Se analizaron tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Para cada uno de estos escenarios los costos unitarios varían por lo que el margen de rentabilidad y el de contribución en dólares también variarán. Sin embargo, el precio de venta al público del producto no se verá modificado en ninguno de estos escenarios. (Ver anexo 5.2)

#### **5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS**

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

Las proyecciones para el primer y segundo año corresponden a las ventas de PALMICHE, mientras que para el resto de años se incluyó las ventas de los productos que la empresa introducirá al mercado en el tercer año.

De igual manera, los niveles de ventas y la participación de mercado en los tres escenarios de los años 2013 a 2016 corresponden a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Mientras que para el año 2012 se tomó en cuenta solamente el mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

Para todos los escenarios, en el año 2016, la participación de mercado será de 3,5% debido a que este porcentaje representa el incremento promedio anual de la producción de alimentos diversos dentro del sector manufacturero en el período

2012-2016. Se tomó en cuenta la producción de alimentos diversos ya que dentro de este rubro se encuentra la producción de conservas, actividad donde se incluye también la elaboración de alimentos listos para consumir.

#### 5.4.1. Escenario Normal

Para el escenario normal se consideró un crecimiento de las ventas del 5% ya que este porcentaje representa el crecimiento promedio anual que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2012-2016.

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

**Tabla 5.15.**  
**Ventas en Unidades**

Escenario Normal	
Años	Ventas
2012	108.000
2013	113.400
2014	119.070
2015	125.024
2016	131.275

**Fuente:** Proyección de Ventas Normal (Anexo C.8.)

**Elaborado por:** Autor

#### 5.4.2. Escenario Optimista

Para el escenario optimista se consideró un crecimiento de las ventas del 7% al ser éste un valor aproximado al crecimiento anual más alto que se dio en el sector de alimentos y bebidas durante el período 2012-2016.

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

**Tabla 5.16.**  
**Ventas en Unidades**

<b>Escenario Optimista</b>	
<b>Años</b>	<b>Ventas</b>
2012	108.000
2013	115.560
2014	123.649
2015	132.305
2016	141.566

**Fuente:** Proyección de Ventas Optimista (Anexo C.9.)

**Elaborado por:** Autor

### 5.4.3. Escenario Pesimista

Para el escenario pesimista se consideró un crecimiento de las ventas del 2% al ser éste un valor aproximado al crecimiento anual más bajo que se dio en el sector de alimentos y bebidas durante el período 2012-2016.

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

**Tabla 5.17.**  
**Ventas en Unidades**

<b>Escenario Pesimista</b>	
<b>Años</b>	<b>Ventas</b>
2012	108.000
2013	110.160
2014	112.363
2015	114.610
2016	116.903

**Fuente:** Proyección de Ventas pesimista (Anexo C.10.)

**Elaborado por:** Autor

## **5.5. ACCIÓN Y CONTROL**

### **5.5.1. Plan de Acción**

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

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

### **5.5.2. Evaluación y Control**

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



## CAPITULO 6

### ANÁLISIS FINANCIERO

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

#### 6.1. SUPUESTOS

- La evaluación financiera se la realizó en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Además, dichos escenarios se realizaron con y sin apalancamiento. (Ver Anexo D.41 a D.46.)
- PALMITOMIX iniciará la comercialización de su primer producto “Palmiche” en el año 2012.
- La comercialización del producto se iniciará en el Distrito Metropolitano de Quito y se la ampliará a las ciudades de Guayaquil y Cuenca desde el año 2013.
- Las ventas del producto se obtuvieron de la investigación de mercados del capítulo 3, en base a la frecuencia y cantidad que estarían dispuestos a consumir los clientes potenciales. Además, las proyecciones de venta se realizaron en tres escenarios, los mismos que se encuentran justificados en el capítulo 5 del presente proyecto. (Ver Anexo C.8, C.9, C.10.)
- Los niveles de ventas y la participación de mercado en los tres escenarios de los años 2014 a 2016 corresponden a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Mientras que para el año 2012 se tomó en cuenta solamente el mercado del Distrito Metropolitano de Quito. (Ver Anexo, C.8, C.9, C.10.)
- En el escenario normal el crecimiento de las ventas será del 5% ya que este porcentaje representa el crecimiento promedio anual que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2012-2016. (Ver Anexo C.6, C.8.)

- En el escenario optimista, el crecimiento de ventas será del 7% al ser éste el crecimiento anual más alto que ha tenido el sector de alimentos y bebidas durante el período 2012-2016. Mientras que, en el escenario pesimista, el crecimiento de ventas será del 2% por ser uno de los crecimientos anuales más bajos en el sector. (Ver Anexo C.6, C.9, C.10)
- Para la adquisición de la materia prima y la distribución de los productos de la empresa, se comprará un vehículo, el mismo que forma parte de la inversión inicial
- PALMITOMIX adquirirá la máquina Polidairy® Pasteurizer- Cooker ya que ésta se ajusta a la producción del resto de productos que la empresa planea elaborar y comercializar.
- Dentro de la inversión inicial, también se incluyen los presupuestos de equipos de oficina y computación; así como también los gastos de constitución y capital de trabajo necesario para el primer mes de operaciones.
- La tasa de interés para el préstamo a realizarse es del 16,59% ya que ésta es la tasa para empresas que otorga el Banco del Pichincha para un plazo de 5 años.)
- El precio del producto se mantendrá constante durante los 5 años de proyección a pesar de que los costos unitarios varían por un incremento en los costos indirectos de fabricación y la mano de obra directa debido al aumento en los niveles de venta.
- Los precios de los nuevos productos a introducirse posteriormente tendrán el mismo precio de Palmiche que será de \$ 2.70.
- El pago de proveedores se realizará semanalmente al momento de recibir la materia prima. De igual manera, los supermercados realizarán el pago a la empresa mensualmente por concepto de las ventas en cada local.
- De los niveles anuales de producción se restó el 1,5% correspondiente a los desperdicios de producción y un 2% correspondiente a las devoluciones por parte de los supermercados. El valor obtenido corresponde a los niveles de venta anuales totales. Estos porcentajes fueron los mismos en los tres escenarios.
- Para la evaluación financiera no se tomó en cuenta la inflación.
- El capital de trabajo corresponde a 1 mes, tiempo en el cual se recuperará la cartera por cobrar.

- Los gastos de marketing se incrementarán en el mismo porcentaje en que aumentan los niveles de venta. (Ver Anexo C.2.)

## 6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

- En el escenario optimista se realizaron más inversiones por concepto de maquinaria de producción en los años 2014 y 2016 para así poder abastecer los incrementos en los niveles de producción. De igual manera, en el año 2015 se contará con un trabajador adicional para el área productiva. Mientras que en el escenario pesimista ocurrió lo contrario ya que los niveles de venta se incrementan en un menor porcentaje.
- El VAN y el TIR de cada uno de los escenarios y para cada forma de financiamiento se resume en las siguientes tablas:

**Tabla 6.1.**

### Proyecto con Apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
<b>VAN</b>	\$ 69.153,15	\$ 72.384,94	\$ 58.911,11
<b>TIR</b>	86,16%	87,51%	80,44%

Fuente: Anexo D.47, Capítulo 6. Proyecto con Apalancamiento

Elaborado por: Autor

**Tabla 6.2.**

### Proyecto sin Apalancamiento

	Normal	Optimista	Pesimista
<b>VAN</b>	\$63.211,03	\$ 66.442,83	\$ 52.243,97
<b>TIR</b>	56,31%	57,42%	51,73%

Fuente: Anexo D.47, Capítulo 6. Proyecto sin apalancamiento

Elaborado por: Autor

Estos datos demuestran que el proyecto es viable y atractivo tanto con apalancamiento como sin apalancamiento para los accionistas. Esto se refleja sobre todo con los valores actuales netos de cada flujo ya que esta cantidad

representa la ganancia adicional que obtendrán los accionistas por invertir en la empresa, en comparación con una inversión de riesgo similar. Asimismo, la TIR (tasa interna de retorno) del proyecto en cualquiera de los flujos es mayor en comparación al costo de oportunidad lo cual muestra que la empresa tiene un buen margen de maniobra o flexibilidad para poder tomar medidas o ejercer acciones. Sin embargo, el proyecto con apalancamiento es más atractivo ya que permite beneficiarse de los escudos fiscales producto de la deuda.

## CONCLUSIONES

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

- Cada una de las actividades que pertenecen al sector de alimentos y bebidas, tiene al menos 30 marcas compitiendo en ella debido a las altas cantidades de dinero que los ecuatorianos destinan a la compra de estos productos. Por esta razón, durante los años 2005 y 2009, la producción total de este sector ha mostrado un constante crecimiento.
- El sector alimenticio es uno de los principales sectores del Ecuador. Abarca aproximadamente una cuarta parte del total de las empresas del país, el mayor porcentaje del empleo manufacturero, y casi la mitad de la producción industrial y de la inversión total dentro del Ecuador.
- La producción de conservas, donde se incluye la producción de alimentos listos para consumir, ha ido adquiriendo mayor importancia con el paso del tiempo. Esto ha sido posible gracias al creciente nivel de exportaciones de estos productos.
- En la actualidad, se ha podido observar que de diez o quince productos que se introducen al mercado local, dos o tres son alimentos listos para consumir. Este tipo de productos están dirigidos específicamente a un grupo de consumidores con poco tiempo libre por llevar una vida activa y trabajar muchas horas al día.
- Por estas razones, el ceviche de palmito en conserva estaría dirigido a dicho grupo de consumidores y además satisfecerá las actuales tendencias nutricionales por ser un producto sin preservantes, 100% natural y bajo en calorías.
- Por ser un producto relativamente nuevo en el mercado, el ceviche de palmito cuenta solamente con un competidor directo dentro de la ciudad de Quito. Este producto pertenece a la marca Costa Maderos de la empresa PackedFoods.
- El análisis del macro entorno muestra un ambiente favorable para el negocio al traer mayores ventajas que desventajas al mismo. Sin embargo, existe un

gran poder de negociación de los clientes debido a la cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado.

- De la investigación de mercados se pudo determinar el mercado potencial y objetivo para el producto, este último se compone por las personas de clase media y alta de Quito, Guayaquil y Cuenca que estarían dispuestas a consumir ceviche de palmito en conserva.
- Los resultados de los grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas personalizadas, demuestran que el segmento objetivo no es sensible al precio sino que éste se guía principalmente por el sabor y la calidad de los productos.
- La investigación de mercados también muestra que el ceviche de palmito en conserva tendrá aceptación en el mercado, ya que el 83% de los encuestados estarían dispuestos a comprar y consumir el producto.
- El primer producto que la empresa PALMITOMIX introducirá al mercado será el ceviche de palmito en conserva. Posteriormente, se diversificará el negocio para el año 2014 con la introducción de nuevos productos listos para consumir elaborados a base de palmito.
- Las proyecciones de ventas para los productos de PALMITOMIX se basan en los resultados de la investigación de mercados así como en datos importantes del sector de alimentos y bebidas y la industria de conservas.
- Los precios de venta al público de los productos se situarán en un rango de 2,50 a 3 dólares ya que estos son los valores máximos a los cuales los consumidores estarían dispuestos a comprarlos. Además, los precios de la competencia se sitúan en un promedio de 2,65 dólares lo que impide establecer precios muy altos.
- Luego de realizado el análisis financiero del plan de negocios, se determinó que se necesitará una inversión inicial de \$ 70.767 para poder iniciar operaciones.
- Para el análisis financiero se desarrollaron flujos de efectivo en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Además, cada uno tomó en cuenta el apalancamiento y el no apalancamiento. De hecho, todos estos escenarios mostraron flujos positivos y resultados satisfactorios para la inversión.

- Sin embargo, los flujos de efectivo para los escenarios apalancados mostraron mejores resultados ya que el apalancamiento ofrece mayores ventajas por los escudos fiscales y el aumento de las utilidades.
- Se requieren vender 62.343 unidades en el primer año para cubrir los costos fijos; es decir, el 58% de la producción aproximadamente. Esto ocurre de igual manera en los tres escenarios.
- En conclusión, el análisis financiero muestra que PALMITOMIX es una idea de negocio viable y rentable gracias a los resultados positivos que se pudieron obtener y se vieron reflejados en el VAN y el TIR del proyecto.

## RECOMENDACIONES

- Es primordial aprovechar las actuales tendencias nutricionales con respecto al consumo de alimentos 100% naturales que cuiden la salud.
- Además, el número de personas que consumen alimentos listos para consumir es creciente por lo que es una gran ventaja invertir en un mercado que va tomando auge gracias a los grandes niveles de demanda que presenta.
- De acuerdo a las características del segmento objetivo al cual se dirigirá el ceviche de palmito en conserva, la calidad y el sabor deberán ser características importantísimas que distingan a PALMICHE de su competencia.
- Para la introducción del ceviche de palmito en conserva y el resto de productos que PALMITOMIX introducirá al mercado en el futuro, se deberán realizar campañas de publicidad intensivas para dar a conocer sus beneficios y crear en los consumidores una costumbre por el consumo de palmito.
- Un factor primordial para el buen desempeño de una empresa que elabora alimentos es el control de calidad, por lo que se deberá tomar muy en cuenta todas las normas requeridas así como el mejoramiento de los procesos productivos para reducir desperdicios.
- De igual manera, el contacto y la permanente comunicación con los clientes, distribuidores y proveedores es fundamental para mantener relaciones estrechas y obtener beneficios para ambas partes.
- Se deberá fomentar el trabajo en equipo y el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de un ambiente organizacional motivador.
- Finalmente, la principal recomendación es poner en práctica el presente plan de negocios ya que éste será una fuente generadora de empleo, buscará satisfacer las actuales tendencias alimenticias y aligerar el activo estilo de vida de los ecuatorianos así como generara utilidades para sus accionistas.



## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- BATEMAN, Thomas, SENELL, Scott, “Administración una Ventaja Competitiva”, Ed. McGraw-Hill, 4ta. edición, México, 2001.
- CONSTANTINOS C. MARKIDES, “En la estrategia está el éxito”, Veinteava edición, Editorial Norma, Colombia, 2000.
- KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS, “Marketing”, McGraw Hill, Séptimaedición, México, 2004.
- KOTLER, ARMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”, 6ta edición, Prentice Hall, 2003.
- KUSHELL JENNIFER, “Sólo Para Emprendedores”, Editorial Norma, Colombia, 2001.
- MICHAEL E. PORTER, “Ventaja Competitiva”, Décima tercera reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 1996.
- NARRES K. MALHOTRA, “Investigación de Mercados”, Pearson.
- PETER DRUKER, “Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”, Editorial Norma.
- ROSS, WESTERFIELD Y JAFFE, “Finanzas Corporativas”, Séptima edición, McGraw-Hill, 2005.
- SAMUELSON PAUL A., “Economía”, Quinceava edición, McGraw-Hill, España, 1996.
- SAPAG CHAIN NASSIR, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Cuarta edición, McGraw-Hill, Chile, 2003.
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, “Administración Estratégica”, Ed. McGraw-Hill, 13 edición, 2004

### **Publicaciones:**

- "Las Exportaciones de Palmito se Incrementaron en los Últimos 10 Años", Diario "El Comercio, Sección Negocios, 13 de septiembre de 2007.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Programa de Encuestas de Coyuntura", 2006.
- CORPEI, Catálogo "ECUADOR EXPORTA 2010".
- Plan de Agricultura y Ganadería del Gobierno Ecuatoriano 2007-2011
- Plan Económico del Gobierno Ecuatoriano 2007-2010
- Publicaciones de MARKOP
- Publicaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Publicaciones del Ministerio de Relaciones Exteriores
- PULSO ECUADOR, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "¿Quién tiene la palabra a la hora de comprar?", enero 2009.
- Revista Dinero
- Revista Ekos
- Revista Gestión
- Revista Líderes
- Revista Líderes, Edición Especial, "Empresas y Empresarios más respetados en el Ecuador, Septiembre 2010.

### **Fuentes Electrónicas:**

- "El libre comercio le viene bien al palmito", Diario Hoy, Revista Dinero, lunes 19 de julio de 2004.  
<[http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=181135](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=181135)>.

- El Consumo de los Hogares se Incrementó en USD 65 millones, 7 noviembre 2005,  
<[www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/Expreso01071105.pdf)>.
- El Mayor Gasto es en Carnes y Embutidos,  
<[www.bce.fin.ec/ver\\_noticia.php?noti=NOT06168](http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT06168)>.
- INEPACA, 2003, <<http://www.inepaca.net/@producto/faq.htm> >.
- Locales Megamaxi,  
<<http://www.supermaxi.com/locales2.php?prov=Pichincha&fil=2>>.
- Locales Santa María, 2007, <<http://www.supermercados-santamaria.com/locales/>>.
- Locales Supermaxi,  
<<http://www.supermaxi.com/locales.php?fil=1&menu=5&submenu1=3&submenu2=2&idiom=1>>.
- Producción por Provincias de Mayor Participación, 2006,  
<[www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc\\_tabla&idTabla=139](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=139)>.
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) (Banco Central del Ecuador)
- [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec) (Cedatos Gallup)
- [www.fadesa.com](http://www.fadesa.com)
- [www.frutosdelsol.com](http://www.frutosdelsol.com)
- [www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf](http://www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf)
- [www.inaexpo.com](http://www.inaexpo.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- [www.laportuguesaecuador.com](http://www.laportuguesaecuador.com)
- [www.ug.edu.ec](http://www.ug.edu.ec) (Información de Conservas Ecuatorianas)