



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

AUTORES: Carlos Esteban Bermudez Calahorrano

Santiago Nicolás Jibaja Pazmiño

Marco Vinicio Lovato Ramírez

Lourdes Mélida Rocha Bautista

TUTOR: Ing. Edison Eduardo Calva Rengel, MBA.

Creación De Una Empresa Productora Y Comercializadora De Salsas Frutales Picantes A Base De Ají Habanero En La Provincia De Pichincha, Cantón Quito Para El Año 2023.

Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Salsas Frutales Picantes a Base de Ají Habanero en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito para el año 2023.

Por

Bermudez Calahorrano Carlos Esteban

Jibaja Pazmiño Santiago Nicolás

Lovato Ramírez Marco Vinicio

Rocha Bautista Lourdes Mélida

Octubre 2022

Aprobado:

Edison, E, Calva, R, Tutor

José, L, Villagrán, B, Presidente del Tribunal

Jéssica, M, Erazo, H, Miembro del Tribunal

Edison, E, Calva, R, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 11, octubre, 2022
José, L, Villagrán, B.

Aceptado y Firmado: _____ 11, octubre, 2022
Jéssica, M, Erazo, H.

Aceptado y Firmado: _____ 11, octubre, 2022
Edison, E, Calva, R.

_____ 11, octubre, 2022

José, L, Villagrán, B.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Bermudez Calahorrano Carlos Esteban, Jibaja Pazmiño Santiago Nicolás, Lovato Ramírez Marco Vinicio y Rocha Bautista Lourdes Mérida declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta Creación de una empresa productora y comercializadora de salsas frutales picantes a base de ají habanero en la provincia de Pichincha, cantón Quito para el año 2023**, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Bermudez Calahorrano Carlos Esteban
Correo electrónico: cabermudezca@uide.edu.ec

Jibaja Pazmiño Santiago Nicolás
Correo electrónico: sajibajapa@uide.edu.ec

Lovato Ramírez Marco Vinicio
Correo electrónico: malovatora@uide.edu.ec

Rocha Bautista Lourdes Mérida
Correo electrónico: lorochaba@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Bermudez Calahorrano Carlos Esteban, Jibaja Pazmiño Santiago Nicolás, Lovato Ramírez Marco Vinicio y Rocha Bautista Lourdes Mélida, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Creación de una empresa productora y comercializadora de salsas frutales picantes a base de ají habanero en la provincia de Pichincha, cantón Quito para el año 2023, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Octubre de 2022



Bermudez Calahorrano Carlos Esteban
Correo electrónico: cabermudezca@uide.edu.ec



Jibaja Pazmiño Santiago Nicolás
Correo electrónico: sajibajapa@uide.edu.ec



Lovato Ramírez Marco Vinicio
Correo electrónico: malovatora@uide.edu.ec



Rocha Bautista Lourdes Mélida
Correo electrónico: lorochaba@uide.edu.ec

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a mis padres quienes con su paciencia y amor han sido participes de mis mejores momentos a lo largo de mi vida académica y profesional.

A mis compañeros de este trabajo quienes confiaron en mi desde un principio para la obtención con éxito de este proyecto y que además fueron parte fundamental para que todo sea elaborado acorde a los tiempos y exigencias.

Finalmente, y no menos importante, a Lenin Navarrete por su ayuda, inspiración y capacidad para otorgarme a mis compañeros y a mí, las bases y guías necesarias para plasmar sus ideas.

BERMUDEZ CALAHORRANO CARLOS ESTEBAN

Agradecimiento

Quiero agradecer a mis padres por todo su apoyo a lo largo de esta experiencia académica, ya que sin ellos muchos aspectos jamás hubiera podido realizar de la forma correcta.

A mis demás familiares, amigos y profesores de la Universidad Internacional del Ecuador que de una u otra manera aportaron en mi desarrollo como estudiante.

Agradezco también a mis compañeros de titulación por su compromiso, entrega y trabajo esforzado en la elaboración de cada punto dentro del proyecto.

BERMUDEZ CALAHORRANO CARLOS ESTEBAN

Dedicatoria

*Quiero dedicar este trabajo de titulación al hombre que no se cansó de buscar ser una mejor persona cada día y buscar la sabiduría para cumplir sus
anhelos.*

A mis padres que siempre han confiado en mí, que me han brindado su apoyo y ejemplo para conseguir mi crecimiento profesional y las metas que me proponga. Así como a mi familia que me acompañan en todos los momentos de mi vida y sienten como suyas mis alegrías.

JIBAJA PAZMIÑO SANTIAGO NICOLÁS

Agradecimiento

Agradezco a mis padres por los valores que sembraron y cultivaron en mí, por la formación que me brindaron, por su desinteresado amor y su incansable apoyo, que me permitieron conseguir este logro académico.

A la Universidad Internacional del Ecuador por brindarnos magnificas condiciones que permiten nuestro desarrollo profesional, por estar a la vanguardia en el servicio educativo que ofrece, así como por contar con excelentes docentes que supieron guiarnos en nuestra vida universitaria.

Al tutor de nuestro proyecto, Mgtr. Calva Rengel Edison Eduardo, quien supo orientarnos en la consecución de esta licenciatura absolviendo cualquier duda que tuvimos en el proceso.

A mis compañeros del presente proyecto de titulación que me brindaron su apoyo, siempre mostrando su capacidad, responsabilidad y calidad humana.

A todas las personas que confiaron en mí y que me apoyaron durante esta etapa de mi vida para lograr con éxito cumplir esta aspiración profesional.

JIBAJA PAZMIÑO SANTIAGO NICOLÁS

Dedicatoria

Deseo dedicar el presente trabajo en primer lugar a Dios, quien me permitió tener la sabiduría y fuerzas para no rendirme en ningún momento y seguir adelante pese a todas las dificultades que se hayan presentado en este proceso.

A mis padres Manuel Lovato y María Ramírez quien me dieron su apoyo en cada etapa de mi vida hasta la actualidad, mostrándome un ejemplo de constancia, humildad y dedicación para poder consolidar esta etapa de mi vida académica de una manera única.

A mis hijos Josué y Elías Lovato quienes fueron mi inspiración para comenzar con una nueva etapa de formación académica en mi vida y nunca rendirme.

A Michelle Pozo quien también fue alguien que me inspiro y motivo a seguir adelante.

Finalmente, y no menos importante a cada uno de los maestros y compañeros que se tuvo mayor cercanía y quienes con cada consejo me permitieron seguir mejorando en cada momento.

LOVATO RAMIREZ MARCO VINICIO

Agradecimiento

Deseo agradecer a Dios por permitirme culminar mi carrera profesional en el tiempo que Él ha determinado, dándome un trabajo estable para poder cubrir los gastos de mis estudios.

A la Universidad Internacional del Ecuador que a través de sus docentes pude obtener varios conocimientos valiosos para ponerlos en práctica en mi vida profesional.

A nuestro director de proyecto el MBA. Edison Calva, quien nos pudo guiar de la mejor manera para poder desarrollar y finalizar nuestro trabajo de titulación.

LOVATO RAMIREZ MARCO VINICIO

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de titulación primero a mí Padre Celestial por todas las bendiciones, sabiduría y fortaleza que me brinda para cumplir cada uno de mis sueños.

A mi esposo Tito, mis hijos: Daniela, Dánae y Alan quienes han sido fuente de inspiración, perseverancia, ya que, con su amor, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional. Basados en responsabilidad y deseos de superación.

A mis padres quienes han sido ejemplo de constancia, dedicación, apoyándome en cada momento de mi vida, permitiéndome ser mejor cada día.

ROCHA BAUTISTA LOURDES MELIDA

Agradecimiento

A mi esposo e hijos por ser mi orgullo y motivación que siempre me impulsan a superarme en lo personal y profesional, dando lo mejor de mí en cada paso. Este nuevo logro es gracias a su confianza y apoyo incondicional.

A mis padres que siempre me inculcaron el amor y la constancia encaminado por un buen sendero.

Le agradezco a mi Padre Celestial por la oportunidad de cumplir con una de mis metas, y culminar con éxito este proyecto de grado.

A mis maestros que estuvieron presentes en mi formación y desarrollo profesional contribuyendo con sus conocimientos impartidos.

ROCHA BAUTISTA LOURDES MELIDA

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto se elaboró con el objetivo de determinar la factibilidad, viabilidad y deseabilidad de constituir una empresa innovadora especializada en la elaboración de salsas picantes con frutas ecuatorianas y ají habanero en la zona metropolitana de Quito. Este producto ofrece un factor diferenciador con respecto a la competencia actual y se adaptada a las preferencias y necesidades del cliente.

Por su ubicación geográfica, Ecuador es productor de una gran variedad de frutas y adicional ha sido cuna del cultivo de ají habanero originario de México. Debido a esto se ha identificado la oportunidad para crear una empresa dedicada a la producción de salsas picantes misma que encontrará una amplia aceptación gracias a los análisis correspondientes a mercado, preferencias y gustos de los consumidores.

Para desarrollar este proyecto se realizaron estudios de análisis e investigación de mercado a nivel nacional, para de esta forma minimizar los riesgos al que se enfrenta la empresa para luego definir un plan de marketing en el que se determinan los aspectos primordiales y la fijación del precio con respecto a la competencia.

Finalmente, mediante una evaluación financiera analizando los principales costos y gastos, se determinó la viabilidad del proyecto obteniendo un valor actual neto VAN de \$96.781,88, una tasa interna de retorno TIR del 43% en un período de recuperación de aproximadamente dos años, lo cual permitirá adaptarse a la realidad del país y se eviten pérdidas e inconvenientes al momento de la implementación.

Palabras clave: Proyecto, empresa, ají habanero, frutas, producto terminado, salsa picante.

Abstract

The present project was elaborated with the objective of determining the feasibility, viability, and desirability of constituting an innovative company specialized in the elaboration of hot sauces with Ecuadorian fruits and habanero chili in the metropolitan area of Quito. This product offers a differentiating factor with respect to the current competition and that adapts to the preferences and needs of the client.

Due to its geographical location, Ecuador is a producer of a wide variety of fruits and has also been the place for the cultivation of habanero chili, which is originally from Mexico. Due to this, the opportunity has been identified to create a company dedicated to the production of hot sauces, which will find wide acceptance thanks to the corresponding analyzes of the market, preferences, and consumer tastes. To develop this project, a market analysis and research study was prepared at the national level, to minimize the risks faced by the company and then a marketing plan was defined in which the main aspects and the fixing the selling price with respect to the competition.

Finally, through a financial evaluation analyzing the main costs and expenses, the feasibility of the project was determined, obtaining a net present value NPV of \$96,781.88, an internal rate of return IRR of 43% in a recovery period of approximately two years, which will allow adapting to the reality of the country and avoiding losses and inconveniences at the time of implementation.

Keywords: Project, company, habanero pepper, fruits, finished product, hot sauce.

Tabla de Contenidos

1	OBJETIVOS	1
1.1	Objetivo General	1
1.2	Objetivos Específicos	1
2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
3	DESING THINKING	2
3.1	Empatía.....	2
3.2	Definición	4
3.3	Ideación	7
3.4	Prototipado	8
3.5	Testeo	10
4	MARCO TEÓRICO	11
4.1	Antecedentes de la Investigación	11
4.2	Bases teóricas	13
4.3	Bases conceptuales	16
5	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO – PESTEL	17
5.1	Factor Político	17
5.2	Factor Económico.....	18
5.3	Factor Social.....	20
5.4	Factor Tecnológico	22
5.5	Factor Ecológico.....	22
5.6	Factor Legal.....	22
6	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	23

6.1	Proveedores	23
6.2	Clientes	24
6.3	Productos Sustitutos	24
6.4	Nuevos Entrantes	24
6.5	Rivalidad Competitiva.....	25
7	VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD-VIABILIDAD-DESEABILIDAD ...	26
7.1	Mercado Objetivo	29
7.2	Investigación de Validación de Prototipo.....	33
8	MEJORA DEL PROTOTIPO.....	34
9	MODELO CANVAS	36
10	PRESENTACIÓN DEL PMV	41
10.1	PMV Comercial - Modelo de Monetización	44
10.2	Prototipo	46
10.3	Presupuesto.....	47
11	PLAN DE MARKETING	49
11.1	Establecimiento de objetivos	50
11.2	Criterios de marketing	50
11.3	Aplicaciones del marketing mix promocional.....	53
11.4	Producto.....	54
11.5	Precio	57
11.6	Plaza	60
11.7	Promoción.....	61
12	PROCESOS.....	63
12.1	Operaciones	63

12.1.1	Mapa de procesos.....	63
12.1.2	Despliegue de Procesos	65
12.2	Diseño organizacional	67
12.2.1	Organigrama Estructural.....	67
12.2.2	Organigrama Funcional	68
12.2.3	Diseño de perfiles profesionales del personal de la organización	68
13	ESTADOS FINANCIEROS	71
13.1	Flujos de caja.....	71
13.2	Análisis de sensibilidad	74
13.3	Balance del proyecto	75
14	CONCLUSIONES Y RECOMENACIONES	76
14.1	Conclusiones.....	76
14.2	Recomendaciones	77
	REFERENCIAS	78
	APÉNDICE A: DESCRIPTIVOS DE CARGOS	81

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz Focus Group</i>	10
Tabla 2 <i>Unidades Scoville de Diferentes Variedades de Ají</i>	14
Tabla 3 <i>Producción de Frutas Exóticas por Provincias de Ecuador</i>	15
Tabla 4 <i>Régimen RIMPE</i>	18
Tabla 5 <i>Matriz FODA</i>	25
Tabla 6 <i>Variables Demográficas</i>	30
Tabla 7 <i>Plantilla PMV</i>	41
Tabla 8 <i>Modelo de Monetización</i>	45
Tabla 9 <i>Cálculo Estimado de Ventas</i>	48
Tabla 10 <i>Proyección de Ventas</i>	49
Tabla 11 <i>Características del Producto</i>	54
Tabla 12 <i>Costo de Producción</i>	57
Tabla 13 <i>Gasto Energía Eléctrica</i>	58
Tabla 14 <i>Gasto Agua</i>	58
Tabla 15 <i>Gasto de Gas</i>	58
Tabla 16 <i>Gasto Mano de Obra Indirecta (MOI)</i>	58
Tabla 17 <i>Gasto Mano de Obra Directa (MOD)</i>	59
Tabla 18 <i>Costos Fijos</i>	59
Tabla 19 <i>Determinación Precio de Venta</i>	59
Tabla 20 <i>Despliegue de Procesos</i>	66
Tabla 21 <i>Puestos de la Organización</i>	69
Tabla 22 <i>Funciones y Responsabilidades de Puestos</i>	70
Tabla 23 <i>Costos de Producción y Mantenimiento</i>	71
Tabla 24 <i>Estado Situación inicial</i>	72

Tabla 25 <i>Escenario Conservador</i>	72
Tabla 26 <i>Indicadores Escenario Conservador</i>	73
Tabla 27 <i>Escenario Optimista</i>	73
Tabla 28 <i>Indicadores Escenario Optimista</i>	73
Tabla 29 <i>Escenario Pesimista</i>	73
Tabla 30 <i>Indicadores Escenario Pesimista</i>	74
Tabla 31 <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	75

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de empatía.	3
<i>Figura 2.</i> Diagrama de Ishikawa.	5
<i>Figura 3.</i> Método SCAMPER.	7
<i>Figura 4.</i> Tipos de presentaciones por gramaje.	9
<i>Figura 5.</i> Prototipo final del producto.	9
<i>Figura 6.</i> Comparación porcentaje de población entre 18 y 64 años con un emprendimiento de cuatro países de la región.	12
<i>Figura 7.</i> Producto interno bruto.	19
<i>Figura 8.</i> Evolución del riesgo país en 2022.	20
<i>Figura 9.</i> Población económicamente activa del Ecuador.	21
<i>Figura 10.</i> Pirámide de Maslow, Deseabilidad del Producto.	28
<i>Figura 11.</i> Embudo de mercado.	31
<i>Figura 12.</i> Logotipo de marca.	35
<i>Figura 13.</i> Envase de vidrio 180g.	35
<i>Figura 14.</i> Etiqueta del producto.	36
<i>Figura 15.</i> Modelo CANVAS.	37
<i>Figura 16.</i> Landing page.	44
<i>Figura 17.</i> Etiqueta final producto.	46
<i>Figura 18.</i> Semáforo nutricional producto.	46
<i>Figura 19.</i> Información nutricional.	47
<i>Figura 20.</i> Matriz Boston Consulting Group.	53
<i>Figura 21.</i> Logotipo.	55
<i>Figura 22.</i> Botella 180g.	55
<i>Figura 23.</i> Tapa metálica recubierta.	56

<i>Figura 24.</i> Etiqueta final del producto.	56
<i>Figura 25.</i> Canal directo.....	61
<i>Figura 26.</i> Canal indirecto.	61
<i>Figura 27.</i> Procesos estratégicos.....	63
<i>Figura 28.</i> Procesos operativos.	64
<i>Figura 29.</i> Procesos de soporte.	65
<i>Figura 30.</i> Organigrama estructural.....	67
<i>Figura 31.</i> Organigrama funcional.....	68

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Creación de una empresa dedicada a la producción de salsas picantes elaboradas con frutas ecuatorianas y ají habanero, con un crecimiento sostenible del 8% anual, a partir de enero de 2023, ofreciendo un producto nuevo al mercado, en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de mercado que pueda determinar las diferentes variables de la oferta y demanda para las personas que gusten de salsas picantes en el cantón Quito.
- Insertar al mercado local, mediante la utilización de los canales de comercialización adecuados, un producto innovador; de forma que se pueda convertir en la primera opción del consumidor al momento de seleccionar una salsa picante.
- Establecer un sistema de control de costos y gastos con el fin de maximizar su rentabilidad a mediano y largo plazo.
- Implementar la estructura organizacional de la empresa estableciendo roles y funciones específicos en las distintas áreas de trabajo.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de una evaluación financiera, la cual permita tomar las mejores decisiones al momento de su implementación.

2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente es común encontrar una amplia variedad de emprendimientos de forma virtual como en establecimientos físicos, cada uno con distinta suerte. Sin embargo, un común denominador es la pronta decadencia de sus servicios y el eventual

cierre de labores, lo cual nos permite imaginar que existen varios factores internos y externos que provoquen este desenlace.

El Ecuador es un país agrícola por excelencia, en el cual se han introducido múltiples variedades de productos provenientes del extranjero, con las cuales se han desarrollado exitosos productos elaborados que han permitido dinamizar la economía. Lamentablemente debido a diversas causas es todo un reto para quienes deciden invertir sus recursos, lograr un crecimiento sostenido y perdurable en el tiempo.

Entre los motivos que se consideran preponderantes y que influyen en el fracaso abrupto de los emprendimientos, se incluyen la falta de apoyo por parte de las autoridades gubernamentales en cuanto al desarrollo de las pequeñas y medias empresas, así como las limitadas políticas que incrementen la rentabilidad y sostenibilidad.

3 DESING THINKING

Para poder generar un conjunto de ideas innovadoras, coherentes y apegadas a las distintas problemáticas, se ha decidido utilizar la metodología desing thinking, con el objetivo primordial de adentrarse en las causas que generan el problema y encontrar una solución de forma integral.

Este método consiste en desarrollar cinco etapas de forma sistemática, en las cuales se aplicarán diversas herramientas que permitan identificar las principales razones y efectos. Al final de todo este conjunto de actividades, se podrá obtener de forma más clara el rumbo que la empresa debe tomar en adelante.

3.1 Empatía

El primer paso para determinar la situación actual del problema consiste en detallar mediante uno de varios métodos, las razones más importantes que han llevado a éste a catalogarse como tal. Para esto, es necesario entender las motivaciones y

consecuencias, además de empaparse de primera mano con las fuentes cercanas y primarias del emprendimiento.

Se conversó con el Ing. Lenin Navarrete quien produce y cosecha el ají habanero tipo chocolate de manera exclusiva en el Ecuador, sus observaciones, ideas, propuestas y aspiraciones en relación con su producto fueron compartidos y recogidos mediante una entrevista, y plasmados en la herramienta Mapa de Empatía.

A continuación, se detalla un mapa de empatía elaborado.

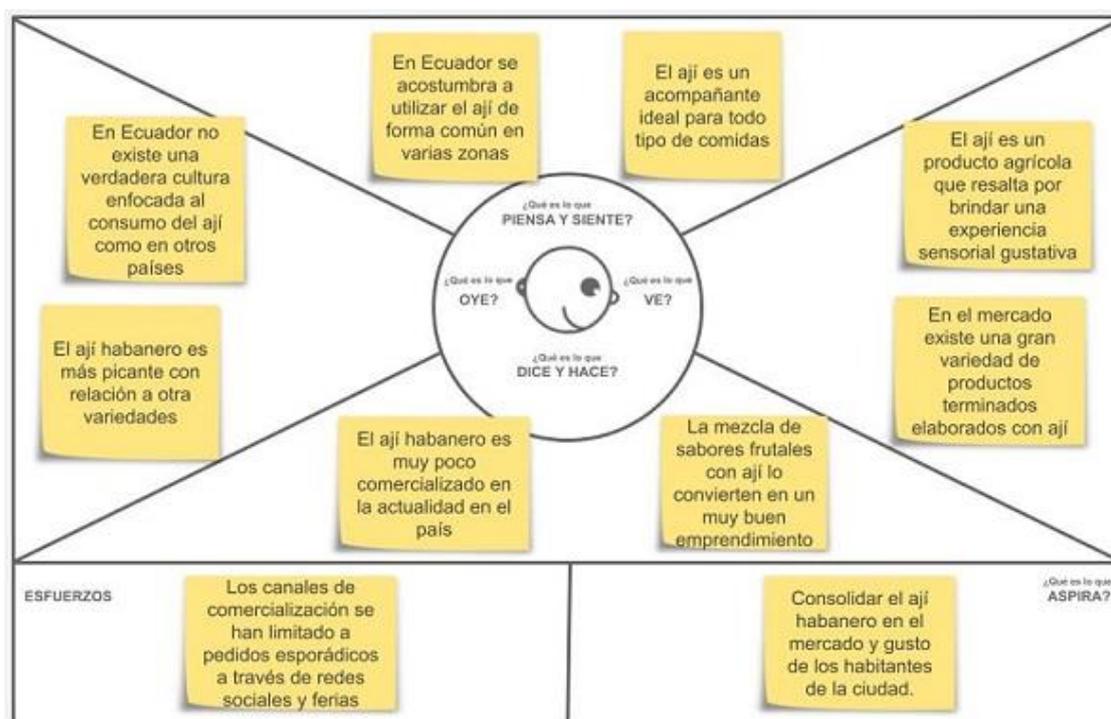


Figura 1. Mapa de empatía.

En este diagrama se muestran los diferentes aspectos que el productor entrevistado pudo compartir, entre las que se destacan la costumbre y preferencia de los ecuatorianos con relación al consumo del ají, el valor agregado que esta variante otorgaría al mercado con el lanzamiento del producto, así como los diferentes aspectos que han limitado su crecimiento y desarrollo.

3.2 Definición

Con los datos proporcionados en la fase previa, es posible ahora determinar de forma mucho más clara, cuál es el contexto general por el que atraviesa el problema y cuáles son las razones que desencadenaron la situación actual. De esta manera se podrá plantear una posible solución y posterior implementación.

En los últimos años el ingreso al mercado ha sido una de las limitaciones para muchos emprendedores en el Ecuador, varios factores como los económicos, sociales y políticos, han provocado que muchos productores fracasen rápidamente o se encuentren en etapas muy incipientes de comercialización con escasos o limitados ingresos, lo cual en corto plazo podrían llevar al término de las operaciones.

Ecuador ha sido participe de distintos desacuerdos en materia económica, social pero más aún política. Es por ello por lo que, algo que desafortunadamente ha incidido en el fracaso de muchos emprendimientos es el mal manejo de la administración pública por parte de las autoridades. De acuerdo con (Andrade, 2012) para generar ese mejor ambiente es primordial lo que usualmente se denominan las “reglas del juego claras”, es decir, que exista un grupo de normas que sean generales, de bajo costo, transparentes y de acceso universal.

Para conocer más a fondo las limitaciones a las que se enfrenta un producto nuevo en su afán de ingresar al mercado, se ha diseñado un diagrama de Ishikawa en el cual se han considerado seis variables y sus aspectos más importantes. A continuación, el detalle.

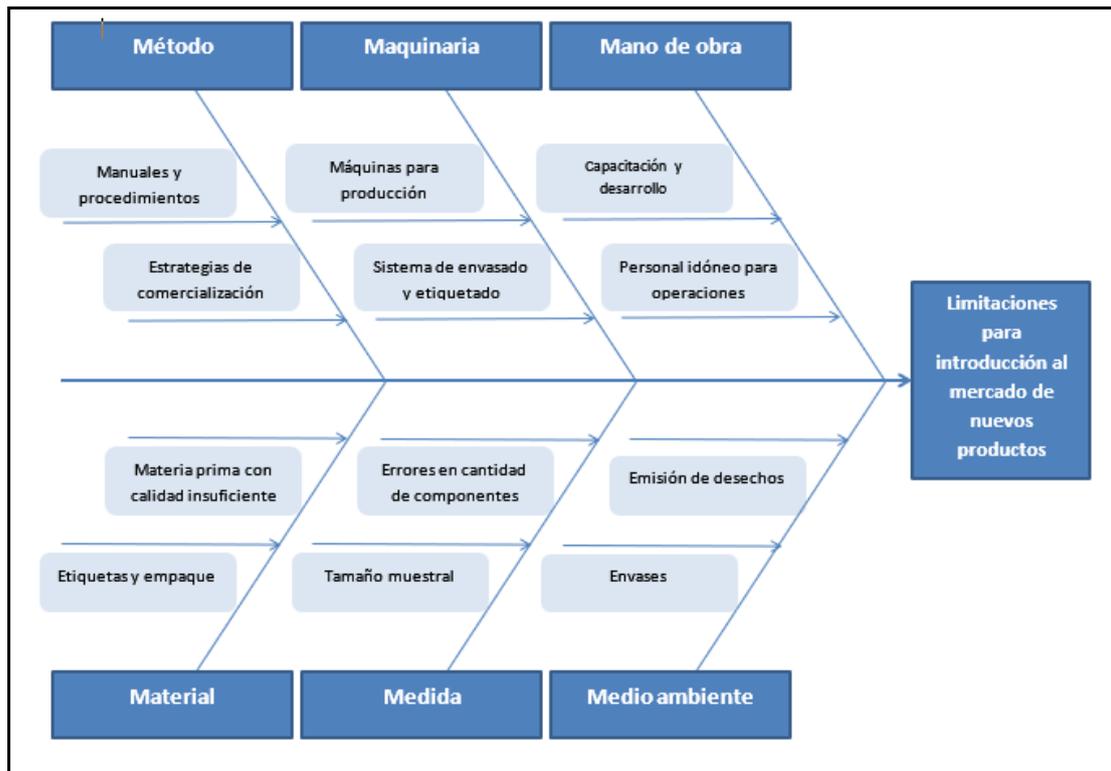


Figura 2. Diagrama de Ishikawa.

En este diagrama se identificaron de forma concreta las limitaciones que influyen en la introducción al mercado de un producto nuevo, basados en seis variables: método, maquinaria, mano de obra, material, medida y medio ambiente, las cuales permitirán encontrar y determinar el camino a seguir a fin de evitar posibles errores. Además, es importante mencionar, que gracias al detalle de estas variables el producto final, deberá cumplir ciertas directrices y conseguir que la empresa se dirija de forma adecuada a la consecución de sus objetivos de rentabilidad y posicionamiento.

Método

- Estructuración de manuales y procedimientos tanto de manufactura como de procesos administrativos que permitan tener un manejo eficiente del trabajo evitando desperdicio de recursos.
- La comercialización debe enfocarse en utilizar los canales idóneos de forma que se logren alcanzar metas financieras de rentabilidad.

Maquinaria

- Las diferentes máquinas que permitan elaborar un producto acorde a los estándares nacionales y satisfagan la necesidad de los clientes potenciales.
- Los sistemas de envasado y etiquetado que permitirán desarrollar la marca de forma sustancial y la diferenciación con la competencia.

Mano de obra

- La capacitación y desarrollo de quienes intervengan en la manufactura y administración de la empresa de forma que se eviten cometer errores que impidan el crecimiento prologando.
- Los integrantes del equipo de trabajo quienes deben tener conocimientos y entrenamiento para desarrollar las actividades de acuerdo con los lineamientos que se establezcan.

Material

- La materia prima para la elaboración del producto debe cumplir con los distintos niveles de calidad de forma que los resultados finales se palpén de forma inmediata por el consumidor.
- El material de envasado y etiquetado otorgará la fortaleza para diferenciarse en el mercado y competir de forma creciente.

Medida

- El tamaño de la muestra para estudio de mercado y segmentación deberá ser cuidadosamente elaborado a fin tener datos lo más exactos posibles.
- En cuanto al producto, las consideraciones técnicas de gramaje y envasado permitirán tener un resultado acorde a la industria.

Medio ambiente

- El producto debe ser envasado en materiales amigables con el medio ambiente a fin de evitar sanciones y aportar con la conservación.
- Los desechos producto de la manufactura serán manejados de forma responsable y colaborativa, fomentando el reciclaje.

3.3 Ideación

Dentro de esta etapa de ideación lo que se busca primordialmente es tener una imagen acorde a lo que se quiere proyectar con relación al diseño de producto, así como considerar otras variables de relevancia que permitan obtener un producto de calidad e innovación en el mercado.

Para poder representar esta fase de forma adecuada se ha utilizado el método SCAMPER, en el cual también se incluyen distintas consideraciones y diferentes puntos de vista, para de esta manera llegar a la detección de posibles debilidades o falencias que se puedan presentar durante el desarrollo de este proyecto.

SUSTITUIR	<ul style="list-style-type: none"> • Colores, texturas, mezcla sabores y presentación.
COMBINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad de picante en tres grados diferentes: suave, medio y extremo
ADAPTAR	<ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones de mercado y consideraciones preestablecidas. • Recomendaciones de consumidores y expertos
MODIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones actuales en productos similares existentes en cuanto a tamaños, gramaje y envasado.
PROPONER OTROS USOS	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de base de ingredientes para otros tipos de productos.
ELIMINAR	<ul style="list-style-type: none"> • Temores al momento de consumir productos a base de ají picante. • Sustancias nocivas y poco nutricionales del producto.
REVERTIR	<ul style="list-style-type: none"> • Formas tradicionales de comercialización, presentación y distribución.

Figura 3. Método SCAMPER.

Gracias a la elaboración de este método se pudieron identificar algunas consideraciones en cuanto a la elaboración del producto sustituyendo y combinando su composición e ingredientes, adaptándolas a los requerimientos del mercado actual y modificando los estándares. Finalmente se propusieron ideas sobre los futuros usos del producto eliminando ciertas limitaciones que se presenten y revertiéndolas en procesos de innovación más claros en cuanto a la distribución y comercialización.

3.4 Prototipado

El diseño del prototipo consiste en tener una visión más clara y objetiva del producto final, ya que admite realizar modificaciones en el proceso, que satisfagan las necesidades de los consumidores, maximizando los beneficios a través de la reducción de costos y optimizando su rendimiento.

Para esto se ha diseñado un producto que combine el picante del ají habanero tipo chocolate con frutas ecuatorianas que se cosechen permanentemente en el país como lo son: maracuyá, piña, tamarindo, grosella y zanahoria, junto a una variedad de especias, que permitan desarrollar la imaginación y la parte sensorial del consumidor y que son percibidas a través del gusto, el olfato y la visión, obteniendo un innovador aderezo especial para el acompañamiento de comidas.

Adicional, se ha visto la necesidad en hacer hincapié en los componentes y aportes nutricional que otorgan estas frutas, los cuales benefician a la salud fortaleciendo el sistema inmunológico y que además poseen propiedades analgésicas, antioxidantes y anticancerígenas.

Para satisfacer las necesidades del consumidor existen varios grados de concentración del picante, por lo que es importante conocer la percepción del sabor ya que esta variedad de ají se caracteriza por generar un efecto lacrimógeno y quemante que se intensifica con la mezcla de otros productos en el consumo. Para aumentar o

disminuir el grado de picante se utilizan especias como la pimienta negra, cebolla, ajo, endulzante y goma xantana.

En cuanto al envasado se utiliza recipientes de vidrio tipo botellas, que previamente pasarán por un proceso de esterilización, tanto de tapas como envase, los cuales deben cumplir todos los procesos de esterilización como es la temperatura y solución química.

Se plantea presentaciones en base al contenido neto de la siguiente manera:



Figura 4. Tipos de presentaciones por gramaje.

Una vez realizado el proceso de envasado, la etiqueta tendrá el nombre de la salsa y su combinación, información nutricional, composición, registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad, además de los ingredientes del producto en base a un análisis cuantitativo.



Figura 5. Prototipo final del producto.

3.5 Testeo

Luego de la aplicación de las fases anteriores de la metodología Design Thinking, se cuenta con los recursos para iniciar las actividades de testeo, con la finalidad de centrarse en brindar la esencia del producto para que los consumidores a los que nos enfocamos tengan una idea clara a pesar de que el prototipo no tenga aún todas sus cualidades a detalle.

Se utilizó la herramienta Focus Group la cual se aplicó a seis integrantes de forma que se permita conocer las percepciones, valores y creencias de cada uno de ellos de manera individual y grupal. Se sometió a cada uno a una prueba del producto en cuanto a sabores y apariencia de forma que las respuestas que se obtengan al respecto nos brinden las características a mejorar.

Tabla 1

Matriz Focus Group

Preguntas	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5	Miembro 6
1. ¿El envase del producto evidencia fácilmente que es una salsa picante frutal?	Parece una salsa comestible picante	Me recuerda a una salsa de tomate	Parece una salsa picante que contine fruta	Si parece una salsa picante frutal	Parece un ají con sabor a frutas	Si parece una salsa picante con sabor a frutas
2. ¿El tamaño del producto (180 gramos) que le parece?	Un buen tamaño para uso en la casa	Tamaño perfecto para consumo personal	Tamaño al que estamos acostumbrados al comprar una salsa	Un poco pequeño para los que consumimos ají en todos los alimentos	Un tamaño regular con relación a la competencia	Tamaño adecuado para el consumo en el hogar
3. ¿Qué tan picante le pareció la salsa en una escala de 1 al 10? Siendo 10 extremadamente picante.	5 medio picante	5 medio picante	6 medio picante	4 poco picante	5 medio picante	5 medio picante
4. ¿Le gusta el sabor y olor de los condimentos de la salsa?	El gusto es agradable	El sabor es agradable	Los condimentos son agradables al gusto	La salsa es agradable, pero podría contener más sal	El sabor y olor es agradable	Sabor delicioso para acompañarnos

5. ¿Qué sabor de fruta prefiere en su salsa picante y cuál no le parece que tenga buen sabor?	La que más me gusto fue maracuyá y la que no compraría es de manzana	Tamarindo la más deliciosa, no me gusto la de piña	Prefiero la de maracuyá y no usaría la de manzana.	La de maracuyá está muy rica y no me gusta la de manzana	Maracuyá la más rica y la que menos me gusto es la de manzana	La de tamarindo muy rica y no me gusta la de piña.
6. ¿Considera que la textura de la salsa es agradable?	Es una textura adecuada	La textura es lo suficientemente viscosa	La textura es adecuada	Es muy espesa para mi gusto	La textura es agradable	Es agradable la textura

Se elaboraron cinco preguntas que permitieron conocer la percepción respecto a sabor, nivel de picante, textura y presentación de la salsa con sabores frutales. Como un moderador neutral se designó a un miembro del presente proyecto de titulación no vinculado a la empresa que busca producir la salsa. Para llevar a cabo el estudio del grupo focal se reclutaron a seis personas que consumen salsas picantes para acompañar a sus alimentos que tiene entre 20 a 55 años. Se llevó a cabo la reunión en la que los participantes pudieron tener en sus manos al prototipo de la salsa y degustaron cinco sabores, siendo estos maracuyá, grosella, tamarindo, manzana y piña.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes de la Investigación

El presente proyecto se sostiene principalmente en promover el desarrollo de los productos agrícolas que han sido introducidos al Ecuador y las ideas de pequeños productores y artesanos, de modo que puedan encontrar una fuente de ingresos estable y su vez aportar al crecimiento de la economía del país.

Según (Lasio, 2020) menciona que se utilizaron datos nacionales e internacionales para elaborar el Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020 (GEM), en el cual determinó que el Ecuador es considerado como uno de los países con más ideas de emprendimiento de la región, e indica que, para el año 2019 un 36% de

adultos entre los 18 y 64 años estaban por iniciar o ya tenían un negocio establecido no mayor a los 3,5 años, en comparación con años anteriores.

Sin embargo, el estudio también indica que este panorama aparentemente positivo contrasta con la realidad de que muchos de ellos fracasan de forma temprana y se menciona que el 9.3% han cerrado definitivamente o han salido de un negocio en las que sus actividades aún no han finalizado.

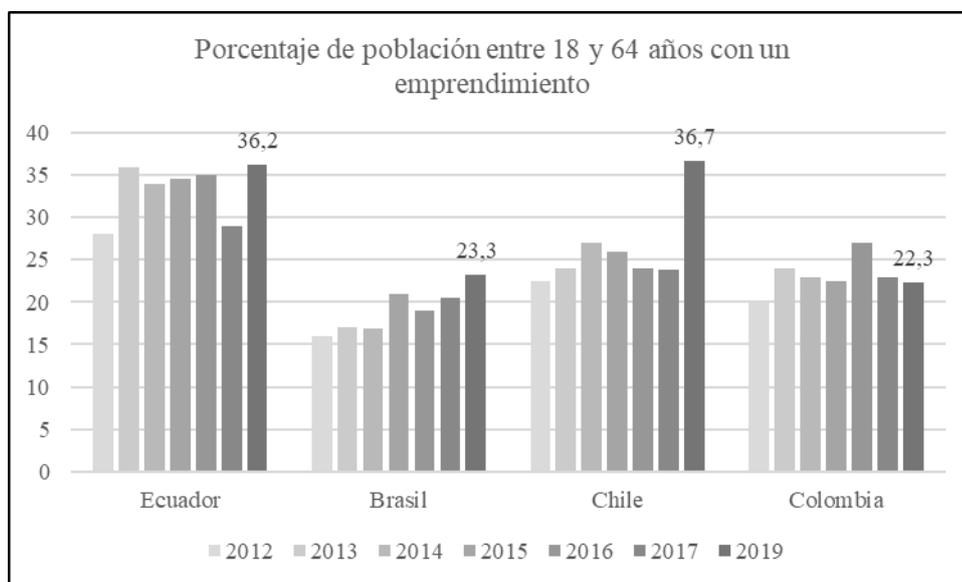


Figura 6. Comparación porcentaje de población entre 18 y 64 años con un emprendimiento de cuatro países de la región.

Tomado de (GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2020)

En la figura se hace una comparación entre Ecuador y tres países más de la región (Brasil, Chile, y Colombia) en donde se puede evidenciar que muy cerca de Chile y bastante alejado de los otros dos, se posiciona como un país altamente inclinado al emprendimiento y en los rangos de edades estudiadas.

De acuerdo con (Almeida, 2022) indica que el Gobierno Nacional en conjunto con diversos sectores y la Alianza para la Innovación y el Emprendimiento AEI, han desarrollado la estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030, EEIS 2030, con el firme objetivo de contribuir con la reactivación económica post COVID

así como generar un ambiente de cooperación entre los diferentes sectores productivos y la generación de normativas legales que permitan contribuir a la expansión la actividad comercial. Menciona, además que, a nivel local a través del Municipio de Quito en el año 2019 se dio a conocer el lanzamiento de una agenda actualmente en discusión, que logre a un largo plazo mejorar las condiciones de competitividad y desarrollo de emprendimientos.

En el caso particular de la industria del ají en el Ecuador, es importante mencionar que no ha sido lo suficientemente explotada salvo por algunas empresas exportadoras y otras pocas que fabrican productos a base de este. Según (Revista Líderes, 2013) la mayor parte de variedades de este producto se cultivan en zonas de seis provincias de la costa ecuatoriana y la producción se destina en gran medida a la exportación con 90%, el apenas 10% restante logra comercializarse a varias empresas nacionales que producen entre otras cosas, salsas y conservas.

4.2 Bases teóricas

Como se ha mencionado, la industria de productos elaborados a base ají en el país es baja a pesar de que en varias regiones del Ecuador el consumo de este producto es muy apetecida, lo cual se puede además evidenciar en la poca cantidad de variantes de ají utilizados a diferencia de otros países de la región. La propuesta de este proyecto se basa en la utilización del ají habanero en especial del tipo chocolate, denominado así por su color característico.

De acuerdo con (INTAGRI, 2022) menciona que el ají habanero y sus distintas variantes han sido objeto de un gran crecimiento en varios países, generadas principalmente por las propiedades químicas que esta hortaliza brinda al momento de su consumo. Esto se debe principalmente al compuesto denominado capsaicina el cual

genera determinadas sensaciones en la parte gustativa del ser humano y a su vez estimula el apetito.

Para medir la cantidad de picor que tiene cualquier tipo de ají, se ha desarrollado la denominada Escala de Scoville, en la cual de acuerdo con (Yáñez, 2015) en el caso del ají habanero y sus variedades la sitúan como la tercera variedad más picante del mundo.

Tabla 2

Unidades Scoville de Diferentes Variedades de Ají

Unidades Scoville	Variedad/Chile
850 000 – 1 001 304	Bhut Jolokia (India, Sri Lanka)
350 000 – 570 000	Red Savina Habanero (California, Usa)
100 000 – 350 000	Chile Habanero
100 000 – 325 000	Scotch Habanero
100 000 – 200 000	Chile Jamaicano
50 000 – 100 000	Chilpete, Piquín, Chile Thai
30 000 – 50 000	Pimienta Cayanna, Chile Tabasco
10 000 – 30 000	Chile Serrano, Chile de árbol
2 500 – 8 000	Chile Jalapeño
2 500 – 5 000	Salsa Tabasco
1 000 – 1 500	Chile Poblano
0	Chile Dulce (Pimiento dulce, Chile Verde)

Tomado de (Yáñez, 2015)

En los últimos años se ha evidenciado que algunos emprendimientos se han dedicado a la elaboración de salsas picantes a base de frutas y ají criollo, sin embargo, en esta propuesta de proyecto se ha querido incursionar con el uso ají habanero tipo chocolate junto con frutas creando una salsa nueva y con carácter. Mediante investigaciones previas hemos podido concluir que no se dispone de registro tanto de cultivos como de comercialización y productos elaborados en base a este tipo de ají en el Ecuador.

(Garrido, 2014) menciona que el ají al ser mezclado con diferentes tipos de frutas logra hacer que la gastronomía ecuatoriana se vea fortalecida en cuanto su

diversidad, además sostiene que muchas veces lo que se intenta es hacer réplicas de recetas y esto carece de sentido por cuanto es necesario que se enfoque principalmente en crear una afinidad entre los distintos productos que existen en el país, de modo que la mezcla de las frutas con el ají modifique el gusto y genere nuevas sensaciones gustativas.

Uno de los principales beneficios de la geografía ecuatoriana es que garantiza un gran surtido de cosechas frutales y hortalizas durante todo el año, por lo cual se puede disponer de muchas variedades. (Proecuador, 2014) resalta precisamente la ventaja a nivel competitivo que permite la ubicación del país en la mitad del mundo, gracias a esto es posible tener variedad y calidad en cada uno de los productos. Un ejemplo menciona, es el caso del maracuyá, el cual posee una gran calidad y posiciona al país como un ejemplo de buena imagen y genera gran demanda a nivel local e internacional.

Tabla 3

Producción de Frutas Exóticas por Provincias de Ecuador

Fruta	Provincias
Pitahaya	Morona Santiago, Pichincha, Los Ríos
Mango	Guayas, Los Ríos, El Oro
Maracuyá	Manabí, Guayas, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas
Uvilla	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay
Tomate de árbol	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Cañar, Bolívar, Loja
Naranjilla	Morona Santiago, Pichincha, Bolívar

Tomado de (Proecuador, 2014)

En la tabla se puede evidenciar que la producción de frutas consideradas como exóticas, se cultivan principalmente en provincias de la Costa y Sierra, lo cual aportaría de forma positiva para el abastecimiento permanente de la elaboración de salsas frutales picantes.

4.3 Bases conceptuales

Emprendimiento

Según (Alianza para el Emprendimiento y la Innovación AEI, 2021) menciona que un emprendimiento se considera a un ente productivo que no supera los cuatro años o que se produce como parte de una empresa previamente establecida. Es parte, además, de un proceso que nace de la identificación de una oportunidad, así como también puede llegar a generar un crecimiento dentro una organización constituida.

Salsas frutales picantes

La mezcla mediante procesos técnicos y alimenticios entre frutas, ají y otros componentes dan a lugar a una preparación de textura viscosa a la que se puede denominar salsa frutal picante, la cual puede ser utilizada como complemento de diversos platos y preparaciones. De acuerdo con (Córdova, 2018) menciona que una salsa permite que cualquier tipo de comida se modifique a tal punto de convertirse en un verdadero manjar. También explica que su composición hace que quien la consume experimente un aumento en su intensidad de sabor debido a que logran permanecer mucho más tiempo en la boca.

Ají habanero

Su nombre científico es *Capsicum Chinese Jacq*, el cual es originario de Suramérica especialmente de Brasil, Bolivia, Paraguay y Argentina, luego fue introducido a Cuba y posteriormente llegó a México donde es mucho más producido y consumido. Esta planta tiene un ciclo de vida anual y su longitud puede llegar a alcanzar los dos metros según las condiciones agrícolas con las que se lo trate. Existen diversas variedades de acuerdo con su color entre las que se destacan el verde, rojo, anaranjado y marrón. Según (Ruiz-Lau, 2011) la capsaicina es el componente de este producto el cual genera el picor y su sabor característico.

Escala de Scoville

La escala de Scoville es un método que se utiliza para medir el nivel de picor que produce la sustancia capsaicina en el sentido de gusto y tacto en las distintas variedades y tipos de ají, para lo cual se considera que una parte por millón de la muestra corresponde a quince unidades scoville. (Yáñez, 2015)

Capsaicina

De acuerdo (Ruiz-Lau, 2011) con es una sustancia que se produce como resultado de un proceso de rutas de metabólicas de los compuestos fenólicos denominados capsaicinoides, los cuales tiene la responsabilidad de producir el picor en varios tipos de productos agrícolas como los ajés. Este compuesto se encuentra principalmente en la llamada placenta del fruto y su intensidad varía de la genética de la planta, así como de los factores ambientales como la temperatura, luz, suelo, entre otros.

5 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO – PESTEL

5.1 Factor Político

El país en los últimos años ha registrado una gran inestabilidad política desde el periodo presidencial del Lcdo. Lenin Moreno, en la que los movimientos indígenas han alcanzado gran protagonismo como fueron las manifestaciones en octubre del 2019. Según (Soria, 2019) menciona que de acuerdo con el diario El Comercio, las protestas desatadas por las medidas económicas tomadas por Moreno han causado millonarias pérdidas. Según la Cámara de Comercio de Quito, los bloqueos en carreteras, los permanentes ataques a empresas y el daño a los pozos petroleros, entre otro, suman pérdidas que superan los 200 millones de dólares diarios. (*“Las pérdidas económicas que han dejado las protestas en Ecuador - Blogger”*)

Posterior la pandemia de COVID 2019, los actos de corrupción en miras de las elecciones presidenciales en las que fue electo como presidente el Sr. Guillermo Lasso, el país comenzó su reactivación económica tras el proceso de vacunación. Actualmente el país atraviesa un nuevo levantamiento indígena ocasionando un retroceso político, económico y social. Incrementando el riesgo país a más de 1.000 puntos considerado uno de los más altos de América Latina.

El gobierno ha creado una de sus políticas Económicas basada en la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de empleos que contribuyen al fortalecimiento de MiPymes a través del Régimen simplificado para emprenderos y negocios populares (RIMPE), en la cual se detalla como límite superior de ingresos para emprendedores un valor de US\$300.000,00.

Tabla 4

Régimen RIMPE

Límite inferior (USD)	Límite superior (USD)	Impuesto a la fracción básica	Tipo marginal (%)
-	20.000,00	60	0
20.000,01	50.000,00	60	1
50.000,01	75.000,00	360	1,25
75.000,01	100.000,00	672,5	1,5
100.000,01	200.000,00	1.047,50	1,75
200.000,01	300.000,00	2.797,52	2

Tomado de (SRI Servicio de Rentas Internas, 2021)

5.2 Factor Económico

Según (Banco Central del Ecuador, 2022) el producto interno bruto (PIB) creció 4,2% en 2021, superando la proyección más reciente de 3,55%. Este aumento respondió a la variación de 10,2% del gasto de consumo final de los hogares, cuyo nivel superó el período de prepandemia.

En 2021 las actividades que registraron mayor crecimiento fue la producción de petróleo, alojamiento, acuicultura, pesca de camarón, transporte y en último lugar el

comercio. Para el año 2022 se proyecta un crecimiento del 2.8% ya que incrementó el precio del barril del petróleo por la guerra entre Ucrania y Rusia sumado a esto la coyuntura político-social del país.

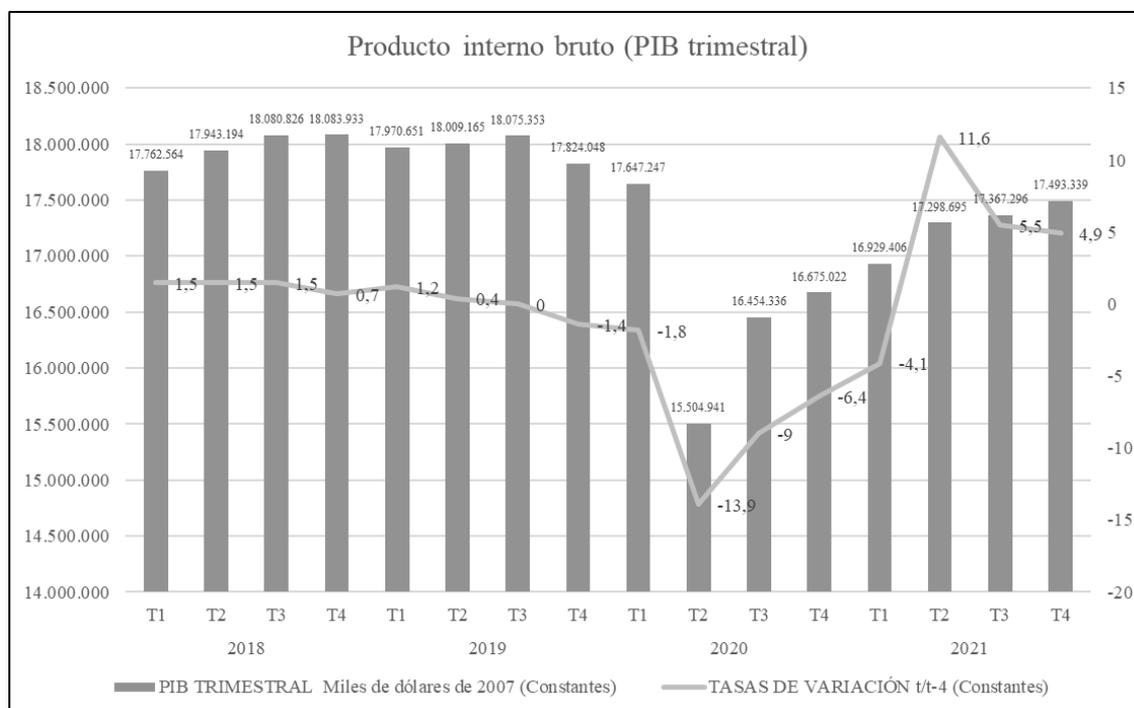


Figura 7. Producto interno bruto.

Tomado de (BCE Banco Central del Ecuador, 2022)

El riesgo país se mide por el crecimiento económico, la productividad, estados financieros, conflictos políticos, sociales, razón por la cual las movilizaciones incrementan el riesgo país frente a sus acreedores ya que determina el incumplimiento de sus obligaciones y acuerdos internacionales.

Las elecciones presidenciales en abril del 2021 generaron gran incertidumbre en los mercados internacionales alcanzado los 1.169 puntos, uno de los más altos. Este riesgo bajó con la victoria de Guillermo Lasso ubicándose entre 700 y 800 puntos. Sin embargo, debido a las protestas sociales ocurridas desde el 10 de julio de 2022 el riesgo país se ha incrementado considerablemente en 91 puntos superando los 1.000 puntos.

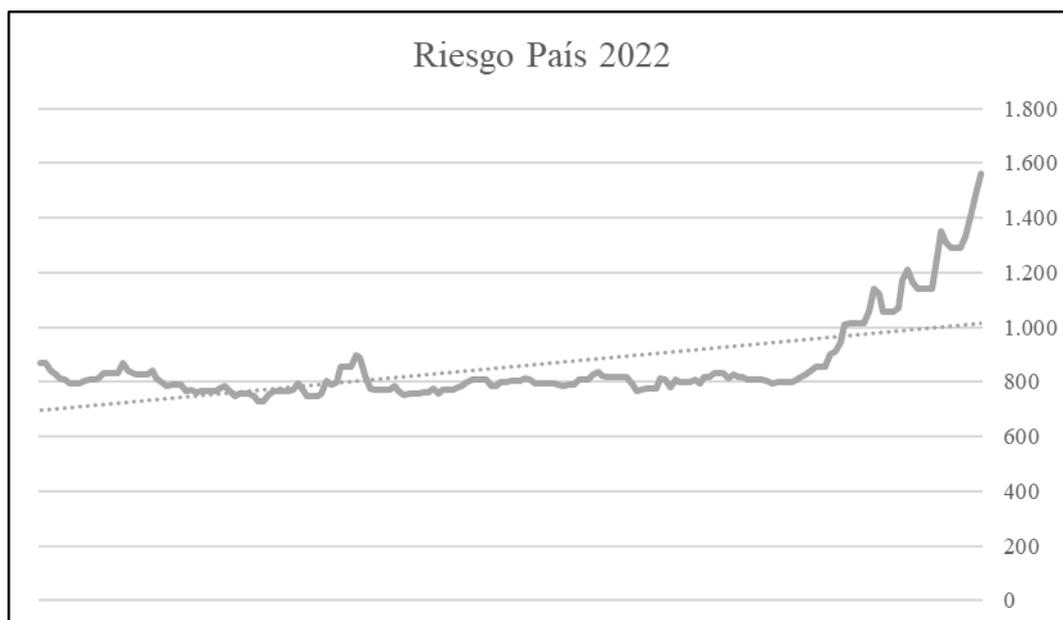


Figura 8. Evolución del riesgo país en 2022.

Tomado de (BCE Banco Central del Ecuador, 2022)

Por otro lado, Ecuador es uno de los países con el mayor número de emprendimientos e innovación de América Latina, lamentablemente como se ha mencionado estos no son sostenibles en el tiempo, debido a la falta de financiamiento, producto de las tasas de interés elevadas, razón por lo que se necesita educación financiera, asesoramiento jurídico y contribución de conocimientos tanto de Universidades, organizaciones públicas y privadas.

Los emprendedores han contribuido a dinamizar la economía del país generando empleo en las áreas productivas y de comercio tanto en áreas urbanas como rurales. El cultivo de ají habanero tipo chocolate lo realizan en Pedro Vicente Maldonado, en la que se asocian pequeños productores del sector.

5.3 Factor Social

Ecuador tiene una población de 17'267.986 habitantes de los cuales 8'009.030 se encuentra dentro de la población económicamente activa durante el primer trimestre del 2022 se registró el leve crecimiento del 1.1% en comparación al año anterior.

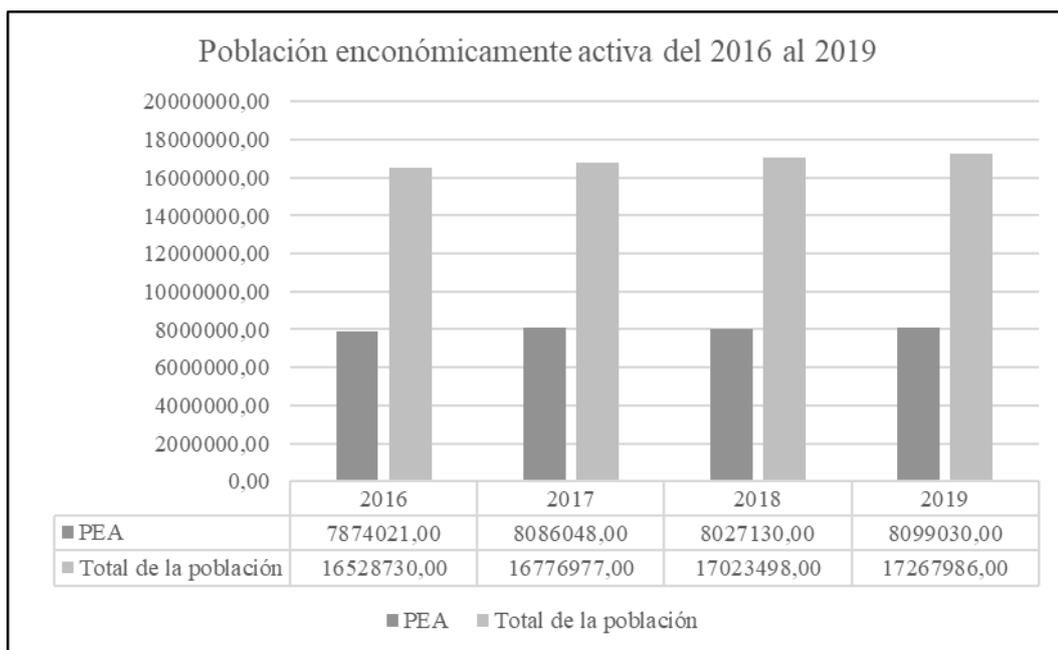


Figura 9. Población económicamente activa del Ecuador.

Tomado de (Wens Consulting Group, 2020)

De acuerdo estudios realizados por el Banco Mundial tras los efectos causados por la pandemia de COVID, se prevé que crezca los niveles de pobreza en América Latina ya que tomara una década su recuperación, por lo que es importante apoyar al mayor número de emprendedores, ya que son generadores de empleo.

Por lo que se requiere la contribución de organismos públicos y privados que aporten con su conocimiento, experiencia al desarrollo, innovación, acompañamiento, capacitación continua y capital semilla para la ejecución de los proyectos. En este caso el proyecto permitirá la inserción laboral para personas de las zonas rurales de Puerto Quito quienes se dedican al cultivo del ají habanero color chocolate, y además la creación de la empresa basada en la elaboración de salsas picantes beneficiará a familias del norte de Quito que se dediquen a la elaboración y comercialización del producto mejorando la calidad de vida.

5.4 Factor Tecnológico

Dado al avance tecnológico de los últimos años la creación de plataformas digitales, redes sociales, a través del marketing mix ha permitido la comercialización de productos y servicios a nivel nacional e internacional, ahorrando costos de comercialización y logística, y a su vez llegando a muchos otros segmentos poblacionales y geográficos.

En cuanto a la maquinaria, la adquisición de sistemas elaborados con acero inoxidable para la producción, así como un equipo de embotellamiento y etiquetado automatizado de acuerdo con el volumen requerido, contribuirían a lograr una mejor eficiencia en las operaciones. Si bien los costos podrían significar una elevada inversión, estos se podrían adquirir luego del análisis de las ventas iniciales y utilidad.

5.5 Factor Ecológico

La adquisición de productos amigables con el planeta que van desde el cultivo hasta la cosecha serán la base de la materia prima utilizando productos de calidad, para lo cual es necesario que tomen en cuenta el uso adecuado de fertilizantes, consumo de agua y manejo de desechos al medio ambiente.

En lo que se refiere a la producción, la tendencia actual apunta al uso de envases amigables con el medio ambiente los cuales sean reutilizables y de ser posible biodegradables. Si bien este aspecto puede llegar a representar un costo elevado para las empresas de producción, es necesario que se determinen los mecanismos y se las puedan aplicar, de forma que se logre contribuir a la preservación ambiental y responsabilidad con la humanidad.

5.6 Factor Legal

En el Ecuador se requiere cumplir con ciertos requisitos para la formalización de un emprendimiento, entre los que se destacan principalmente el adquirir el RIMPE,

permisos municipales, permiso de funcionamiento, inscripción en el Registro Nacional de Emprendimiento, entre otros.

En base al artículo 12 del Registro Nacional de Emprendimiento (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022) toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigor de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio que rige la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas. (“REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DEL TRABAJO ACUERDO MINISTERIAL ... - Gob”)

6 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO – 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

6.1 Proveedores

Los proveedores de la materia prima principal serán de carácter fijo ya que brindan la particularidad especial y que es el factor diferenciador de la competencia, este es el Ají bananero chocolate, especie que es cultivada en fincas ubicadas en el cantón de Pedro Vicente Maldonado. Por relaciones comerciales y de beneficios compartidos este proveedor mediante un acuerdo de exclusividad brinda este insumo para la producción de las salsas picantes únicamente a esta empresa. Los demás ingredientes que contiene esta salsa como frutas que serán de temporada y que en muchos casos se puede conseguir permanentemente de forma local gracias al uso de cultivos en invernadero o por la condición climática, así como vinagre y especias que serán adquiridas al por mayor a cadenas comerciales que brinden beneficios de acuerdo con la cantidad de compra y que mantienen su consistencia en la calidad de los

productos ofertados, estas frutas y demás ingredientes se adquirirá principalmente a la comercializadora mayorista Titán y supermercados Santa María.

6.2 Clientes

Los clientes para las salsas frutales picantes de ají habanero son principalmente los que gustan de este aderezo estimulante a sus sensaciones y que las utilizan para añadirla sobre sus alimentos a partir de los 20 años. Clientes que se ubiquen en la provincia de Pichincha enfocándonos principalmente en la capital del país Quito que se ubica dentro de la provincia mencionada. Como clientes estratégicos se considera a los restaurantes o locales que venden alimentos procesados para incluirlos como un aderezo para que puedan añadir sabor y picante a los productos que estos negocios elaboran. Con esto se segmenta el perfil del cliente ya que como característica principal es que disfrute el añadir picante a sus comidas, además sabores frutales y condimentos.

6.3 Productos Sustitutos

Estos productos son aquellos que tengan características parecidas y puedan satisfacer las mismas necesidades, para que sean una decisión de compra en lugar del producto que ofrecemos, serían las salsas picantes que se distribuyen en cadenas comerciales como Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Mi Comisariato y otras.

6.4 Nuevos Entrantes

La tecnificación y desarrollo industrial que existe en el país por marcas de gran poder económico se podrían mencionar a Pronaca, Ole, Snob, Los Andes entre otros, los cuales tienen la facilidad de incluir en diversos canales de comercialización a su catálogo este tipo de salsas picantes, por lo que existe un riesgo alto de competencia.

En el Ecuador existen alrededor de veinte especies de ají de acuerdo con (Lema Salazar, 2018) quien menciona que este producto es milenario y por décadas se ha utilizado en la cocina tradicional ecuatoriana, además se han ido heredando las recetas

de salsas picantes y se han combinado con ingredientes de acuerdo con la zona en la que se cultiva. Debido a esto la probabilidad de que existan varios productos entrantes es grande, sin embargo, la particularidad del ají habanero variedad chocolate el cual tiene un sabor ahumado, brindaría una característica diferenciadora a la salsa picante, por lo que se debe aprovechar el convenio de exclusividad que se mantiene con la finca que lo produce.

6.5 Rivalidad Competitiva

Como rivalidad interna en este sector existen marcas que ya cuentan también con sabores frutales como son las salsas de maracuyá o tomate de árbol que presenta la marca Olé. Las barreras de entrada en el mercado no son altas ya que los ingredientes y ajices son asequibles en el comercio nacional, por lo que el producto desarrollado busca diferenciarse en sabor por el ají habanero seleccionado, en políticas ambientales y precio competitivo.

Tabla 5

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Conocimiento sobre el manejo de tecnología de alimentos	1-Empresa nueva en el mercado
2-Materia prima seleccionada	2-Alta inversión en máquinas que automaticen la producción
3- Especie de ají habanero chocolate a disponibilidad exclusiva	3- Permisos sanitarios en trámite
4- Área de producción propia	4- Pocos canales comerciales de distribución
5- Logística propia	5- Estructura organizacional no definida
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- Simplicidad tributaria	1- Inestabilidad política en el país
2- Frutas a precios bajos y disponibilidad permanente	2- Cierre de negocios por emergencias sanitarias como la Pandemia de la COVID-19
3- Poca competencia de productos similares	3- Incremento de los precios de materias primas
4- Actitud positiva de consumidores ante productos naturales	4- Aumento de la competencia

5- Acuerdos comerciales con otros países

5- Tasas de intereses para créditos variables

7 VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD-VIABILIDAD-DESEABILIDAD

Mediante la validación de la factibilidad, viabilidad y deseabilidad del presente proyecto se podrá determinar si el resultado final será efectivo o no, según las metas propuestas y la satisfacción del mercado objetivo que se desea concentrar en introducir el producto al mercado deseado, a su vez nos permite establecer diferentes estrategias de comercialización y marketing efectivas que permitirán que el producto sea lo que el consumidor desea encontrar en cada punto de venta.

Factibilidad

La factibilidad del producto permitirá encontrar y determinar cualquier tipo de posibilidad característica para lograr desarrollar y establecer un negocio que se está planificando y colocarlo en el mercado, es decir que el desarrollo de la factibilidad permite encontrar la mejor vía hacia la implementación de un proyecto ya que nadie quisiera meterse a desarrollar un tema que sea imposible de realizarlo.

Adicional la factibilidad comercial de las salsas con frutas ecuatorianas y ají habanero se lo enfocará a los beneficios que aportan al organismo y metabolismo. Según (El Telegrafo, 2016) la comida que es picante puede logra que el metabolismo se vea estimulado de manera positiva ya que ayuda al incremento de la rapidez con la que el organismo quema las calorías y a su vez aumenta el calor corporal. De acuerdo con (El Plural, 2015) también el consumo constante de los alimentos picantes es asociado con un menor riesgo de muerte por cáncer, cardiopatías isquémicas y diversas enfermedades respiratorias.

Viabilidad

La viabilidad permitirá conocer si las iniciativas que se presentan al proyecto serán razonables para llegar al objetivo que se busca, conociendo los factores externos

o internos que provocan un resultado diferente logrando conseguir nuevas oportunidades con relación al nicho de mercado, pero con un control de cada gasto que implique este proceso. Posterior a esto se conocerá los límites que se deben tener en cuenta y que por alguna u otra razón podrían afectar al proyecto de una manera negativa, pero a su vez se podría reaccionar al mismo de forma anticipada y llevando el proyecto a una misma dirección. Por este motivo se presentan tres preguntas clave y su respuesta más inmediata.

- ¿Cuál es la necesidad que cubre el producto?

Mejorar su estado de salud, mejora de metabolismo, combatir la diabetes.

- ¿Cuál es el segmento que se sentirá más atraído por el producto?

Segmento mayoritario costa, sierra y oriente ya que en el Ecuador se consume productos picantes en la mayoría de los casos.

- ¿Cómo sería la adaptación del producto en cuestión de tiempo?

Creando la necesidad de consumo masivo del producto en los principales mercados de consumo y minoristas que deseen tener un producto único en el mercado.

Deseabilidad

La deseabilidad del producto con relación a las condiciones no previstas se podrá presentar de manera consecutiva dentro del mercado actual, eso sucederá con seguridad ya que en el mercado en el que nos vamos a involucrar puede ser muy cambiante y exigente por el producto que se está ofreciendo, entonces se basará una estrategia de deseabilidad mediante la pirámide de Maslow que se detalla en los cinco puntos mostrados a continuación.

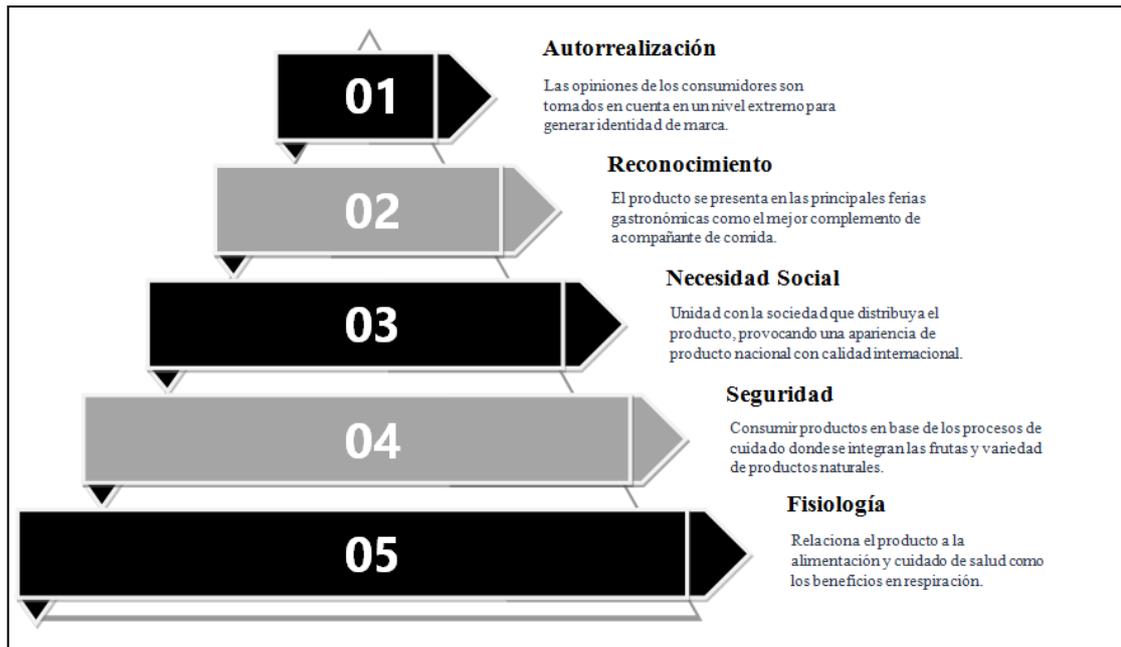


Figura 10. Pirámide de Maslow, Deseabilidad del Producto.

Autorrealización

Este concepto se basa en el hecho de poder conseguir una meta según las aspiraciones que una o un grupo de personas tienen, por lo cual se sienten muy orgullosos por haberlo conseguido, es decir que la autorrealización se basa en el crecimiento de manera personal en relación con los objetivos que se ha planteado llevándolos a otro nivel y esforzándose de sobre manera en conseguirlos.

Reconocimiento

El reconocimiento se relaciona también como una necesidad, de manera natural el ser humano desea sentir el reconocimiento de otras personas por algún logro o por haber realizado algo de manera correcta para que su autoestima aumente y a su vez eso crea de manera indirecta el aumento de la autoestima creando una seguridad personal en sus características internas.

Necesidad social

Estas necesidades de manera social son reconocidas de manera principal en el ser humano por demostración o de imitación, basadas mediante diferentes técnicas o

procedimientos publicitarios enfocados a la mayoría de la población. Las diferentes necesidades se enfocan también a un nivel económico, estas pueden ser satisfechas o insatisfechas ya que se pueden presentar de manera seguida según factores externos también.

Seguridad

La seguridad podemos relacionarlas a diferentes factores, como por ejemplo lo laboral o simplemente el poder tener un lugar donde vivir o un seguro de salud, el sentirnos seguros permitirá reducir la preocupación o alerta constante que el ser humano vive de manera constante a nivel personal o social, también este nivel de seguridad es influenciado por la estabilidad familiar que la persona tiene.

Fisiología

La parte de fisiología se relaciona de manera directa a las diferentes necesidades del sistema orgánico general ya que el cuerpo humano siempre debe mantener un equilibrio diferente relacionado al cuidado de su cuerpo basado en la alimentación, la hidratación y el descanso, entonces con este punto el desarrollo del producto se relacionaría a la necesidad fija del ser humano en relación con el consumo de alimentos.

7.1 Mercado Objetivo

En base al testeado del producto, según la percepción recibida en cuanto el sabor, la textura, nivel de picante y presentación de la salsa, se determina el mercado objetivo en consumidores de 20 a 55 años, siendo hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito y tienen un gusto especial por los alimentos y productos picantes y a su vez saludables. Ya que el producto será comercializado como salsa, el mercado objetivo se analizará mediante factores principales de mercado para identificar cuáles son las mejores opciones por seguir.

La segmentación de este mercado en relación a la parte demográfica permitirá conocer cuál es el segmento directo de la cantidad de personas que se podrá direccionar los objetivos de marketing a desarrollar, encontrando el grupo de personas con gustos y preferencias similares según la edad del consumidor, y que pueden ir variando de una manera muy radical, sin embargo, se alcanzará a cubrir las expectativas del producto en el mercado objetivo planteado por la aceptación temprana de consumo de comida o salsas picantes como cultura gastronómica de manera principal en región sierra de del país.

Tabla 6

Variables Demográficas

Variable	Indicador
País	Ecuador
Provincia	Población en Pichincha 2.891,472
Cantón	Población Quito 2.239,191 (calculado según censo 2010)
Edad	Personas entre 20 a 55 años 265.025, cantidad de población que el producto será dirigido.
Género	Mujer y Hombre

Tomado de (INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

De acuerdo con (Giraldo, 2017) la empresa o emprendedor de un nuevo producto que será introducido en el mercado va a llegar a establecer los procesos para que pueda ponerse en contacto con los diferentes usuarios o potenciales consumidores y así poder llegar a cumplir un objetivo final, que bien puede ser la conversión de los clientes, lograr un registro, cerrar una venta o más resultados esperados.

Para detallar el proceso que el consumidor cumple desde que conoce una marca hasta que la llega a comprar y consumir, se presentan múltiples estrategias de marketing, enfocados en la actualidad con mayor frecuencia a las redes sociales. Estas herramientas tecnológicas permitirán comprender en qué circunstancias el cliente se encuentra y gracias a esto poder planificar diferentes estrategias que guíen al consumidor y de esta forma lograr concretar la venta efectiva.

Para detallar este proceso, a continuación, se ha elaborado el embudo de mercado el cual permite obtener métodos de medición y lograr conocer a todos los potenciales consumidores de una mejor manera, se divide por varias actividades partiendo desde puntos más básicos como la atracción de los nuevos consumidores hasta la consecución de las ventas efectivas mediante una estrategia lógica con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.

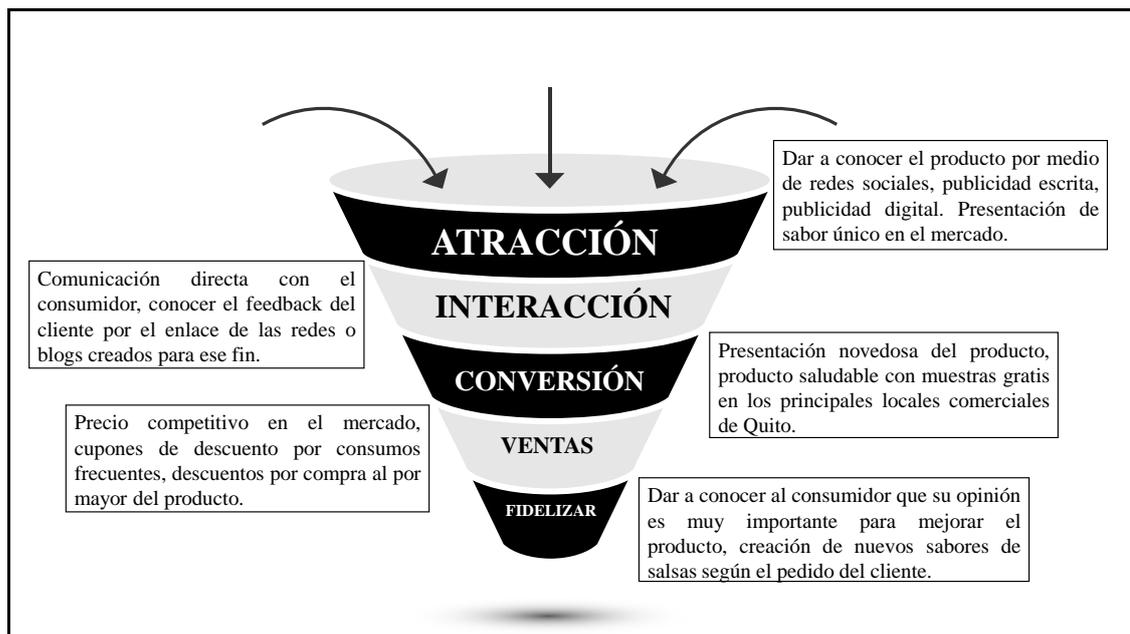


Figura 11. Embudo de mercado.

Atracción

En esta fase es considerada una fase primordial, ya que lo que se busca es dar a conocer el producto y marca a los que podrían ser los potenciales clientes, para lo cual se ha tomado en cuenta que la atención de consumidores potenciales no es paso sencillo ya que se compite también con otras marcas existentes que incluso pueden ser más llamativas al público, por este motivo el enfoque se dará principalmente el factor diferenciador.

Interacción

Es importante después de generar atracción, la interacción con el consumidor y comenzar a generar el interés necesario para crear la necesidad en el producto, para este caso se ha enfocado en enfatizar la comunicación y formar lazos de empatía a través de la interacción ya sea de manera personal o digital.

Conversión

Posterior a despertar el interés del potencial cliente, es importante también crear una conversión direccionada al deseo del producto, es decir que se busca cubrir una necesidad del consumidor por medio de algunas estrategias entre las que se priorizará ofrecer muestras del producto y dejar conocer todos los beneficios que se obtendrá al adquirirlo.

Ventas

En esta fase se concretará lo antes expuesto al consumidor de manera estratégica, al mismo tiempo se debe considerar en respetar los precios competitivos o promociones ofrecidas al consumidor según el plan de marketing que se utilizará, y a su vez tomando en cuenta el objetivo primordial que es crear la retención de los consumidores provocando el deseo de preferencia del producto.

Fidelizar

Cuando ya el consumidor ha puesto su atención al producto o servicio presentado, se seguirá construyendo deseos de compra o interés, ya que en esta fase del embudo el consumidor tendrá un interés real para lo cual se debe seguir manejando las estrategias necesarias para lograr la fidelización del consumidor. En este paso se fortalecerá la innovación constante y el respeto por las preferencias de cada cliente.

7.2 Investigación de Validación de Prototipo

En la investigación para validar el prototipo y conocer si las características de este son del agrado para considerarlo factible en una producción masiva o de igual manera identificar los aspectos que no aportan a su consolidación como producto viable, se utilizó como herramienta a la matriz de focus group donde seis personas del mercado objetivo reaccionaron a la presentación y degustación del producto dando su percepción a seis preguntas que investigan su reacción.

El reconocimiento del producto que se va a producir y comercializar debe ser inmediato para que llame la atención del consumidor ante lo que está buscando, en este caso una salsa comestible picante con sabor a fruta. En base a esto la primera pregunta fue sobre envase del producto y la evidencia rápida que es una salsa picante. Como resultado se obtuvo que todos los participantes contestaron favorablemente.

El tamaño del envase y contenido neto del mismo que se pretende comercializar en relación con tendencias de productos similares es elaborado con vidrio y de uso no retornable que permite envasar 180 gramos del producto. Para esto la segunda pregunta realizada fue sobre tamaño del producto (180 gramos), consiguiendo la validación de cinco personas de las seis personas consideradas.

La intensidad del picante en la salsa es una característica que debe ser validada ya que es una de las características centrales y para esto se presentó la tercera pregunta sobre la intensidad del picante en una escala de 1 al 10, siendo 10 extremadamente picante, ante esto cinco de las seis personas consideraron que la salsa tiene un picante medio e incluso una persona lo evaluó con nivel 4 que puede ser debido a la resistencia al picante adquirida, el nivel medio de picante se valida ya que se busca que la salsa se pueda consumir en cantidades considerables.

En lo que respecta a otro factor importante que es el sabor y olor de la salsa por los condimentos utilizados, se realizó la cuarta pregunta, en la cual luego de probarla se obtuvo una aceptación del sabor de todos los participantes. Así mismo dentro de las frutas que se pueden adquirir con mayor facilidad en el país se presentaron los sabores al grupo evaluado y se realizó la quinta pregunta validando que los sabores de maracuyá y tamarindo son de mayor agrado para los evaluados, así como descartando para la producción al sabor de manzana al haber obtenido retroalimentación desfavorable para este.

Como última validación se solicitó la percepción de la consistencia y textura de la salsa mediante la sexta pregunta, obteniendo una aceptación del total de los evaluados a las características de la salsa. Al consolidar la información de las seis preguntas el grupo valida que en general el prototipo cuenta con características atractivas para ser adquirido y consumirlo.

8 MEJORA DEL PROTOTIPO

Luego de las consideraciones previas elaboradas en el proceso de desing thinking y en especial en lo que se refiere al focus group, se llegó a elaborar un producto que reúna todas las observaciones, recomendaciones y necesidades de los posibles consumidores, así como se consideró la oferta y demanda actual en cuanto a productos sustitutos y existentes. Previo al proceso y como parte inicial de la elaboración de un plan de marketing, se procedió a crear el nombre, logo, eslogan y diseño en general del producto, de manera que se tenga una idea mucho más clara, real y palpable del artículo.

- Nombre de marca: El Carnalito

Este nombre nace de una palabra de origen mexicano que significa hermandad y amistad, con lo cual se pretende que la marca genere por un lado confianza, y por otro

emule la compañía que el producto se convertirá para dar un mejor sabor a las comidas en las que se utilice.

- Eslogan: Naturalmente picante

Como parte de la propuesta de valor, el producto será elaborado con productos de calidad y de origen natural, evitando el uso de preservantes y saborizantes artificiales en la medida que sea posible. Por esta razón se ha adoptado este eslogan el cual simboliza la esencia que se quiere mostrar al consumidor.

- Logotipo



Figura 12. Logotipo de marca.

El logotipo de marca ha sido elaborado mediante la utilización de colores llamativos como son el rojo y verde, los cuales hace referencia al origen mexicano del producto base. Adicional se ha utilizado la imagen de un ají habanero humanizado para generar empatía con el cliente.

- Envase 16,3 x 5,11 cm



Figura 13. Envase de vidrio 180g.

El producto será envasado en botellas de vidrio con capacidad de 180g con una tapa metálica la cual será colocada de forma hermética, de manera que se preserve la

calidad, durabilidad y frescura. Adicional el diseño se ha considerado en base a propuestas ya existentes en el mercado con el fin abaratar costos y sobre todo fomentar la ergonomía al momento de usarlo.

- Etiqueta 6x12cm



Figura 14. Etiqueta del producto.

Tomando en cuenta la longitud de la circunferencia del envase se ha decidido elaborar una etiqueta de 6x12cm en la cual se destaquen el logotipo, el nivel de picante, el nombre y la imagen de la fruta según el caso, los ingredientes utilizados, así como las demás normativas legales que se requiera colocar.

9 MODELO CANVAS

Para poder resumir de forma secuencial y lógica los elementos y factores preponderantes que incidirán en el desarrollo del proyecto, se ha elaborado un modelo CANVAS en el cual se expresan los objetivos, recursos, actividades y herramientas que serán de gran valor para enfocar el camino adecuado en las siguientes fases y determinar de forma clara las acciones pertinentes que conlleven a la consecución de un producto de calidad para el consumidor.

MODELO CANVAS

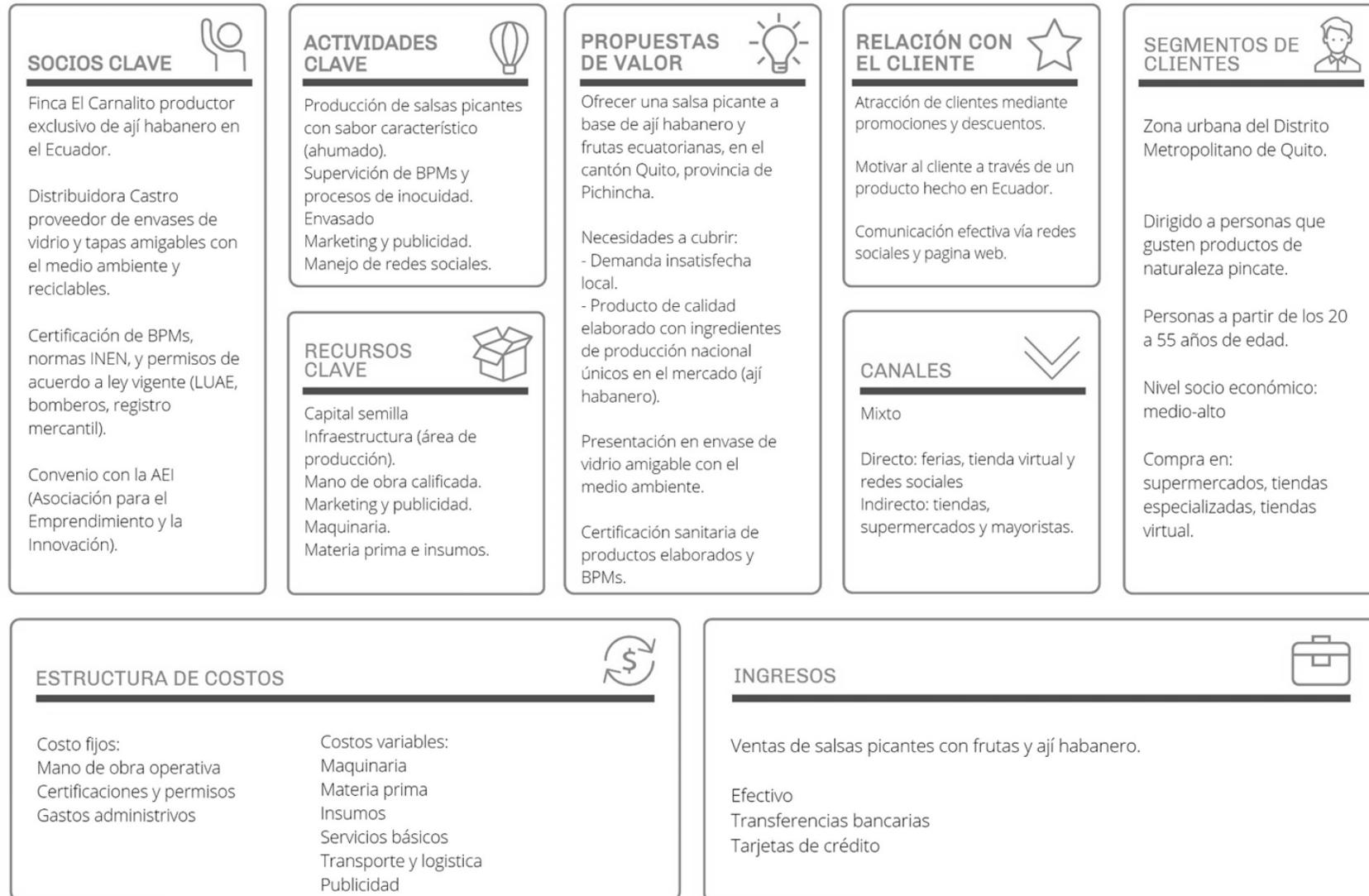


Figura 15. Modelo CANVAS.

Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en ofrecer una salsa picante elaborada con materia prima nacional de calidad a base de frutas y ají habanero, este último cultivado de forma exclusiva, la cual será comercializada en el cantón Quito, provincia de Pichincha, de forma que se cubra una demanda local insatisfecha. Este producto contribuirá a la conservación del medio ambiente al ser envasado en una botella de vidrio y además contará con todas certificaciones y normas reglamentarias de manufactura.

Segmentos de clientes

El segmento de clientes se constituirá por personas de 20 a 55 años que estén ubicados en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, el nicho de mercado al que se enfoca corresponde a individuos que tienen el gusto por consumir productos de naturaleza picante, así como de un nivel socioeconómico medio-alto, ya que la salsa de ají habanero con sabor frutal no es un producto de primera necesidad. Este podrá ser adquirido mediante intermediarios al estar disponible en supermercados y tiendas especializadas, así como directamente mediante una tienda virtual de la empresa.

Relación con el cliente

Al introducirse esta marca de salsas picantes en el mercado se incentivará su consumo mediante la promoción de acuerdo con las estrategias de marketing, para que los clientes puedan acceder al producto relacionándose con sus cualidades y sabor, se ofrecerán descuentos a los socios comerciales y directamente a los clientes finales buscando que opten por la compra frecuentemente del producto. Dentro de sus cualidades se resaltaré el hecho de ser una marca nacional promoviendo el consumo de productos hechos en el Ecuador a través de todas las redes sociales utilizadas y página web.

Canales

De manera tradicional este producto se ha comercializado mediante ferias de emprendedores a los consumidores que las frecuentan. Al formalizar la empresa se incrementará la producción para poder ofrecerla mediante un canal mixto, manteniendo la venta directa al consumidor por ferias, adicionando redes sociales y tienda virtual. De manera indirecta el canal comercial se realizará mediante las tiendas especializadas, supermercados y mayoristas.

Socios clave

Una de las estrategias que permita dinamizar el proyecto será la alianza con un productor especializado de ají habanero, ya que este constituye el factor diferenciador de la salsa picante, con quien además se establecerá un convenio de exclusividad para la producción y comercialización del producto. De igual manera se contará con un proveedor de envases de vidrio y tapas amigables con el medio ambiente. Adicional se analizarán los beneficios de ser parte de la Asociación para el Emprendimiento y la Innovación AEI, de forma que el producto pueda contar con una organización de respaldo para el ingreso al mercado. Además, se contará con todos los permisos, patentes, certificaciones y regulaciones de acuerdo con la normativa vigente.

Actividades clave

Dentro de las acciones a desarrollar esta la producción de salsas picantes con un sabor característico, garantizando la aplicación de buenas prácticas de manufactura en su elaboración, logrando de esta manera, fortalecer la cadena de valor, cuyas actividades están directamente relacionadas con el marketing, publicidad, acceso a redes sociales, y a su vez podrá en un futuro ser atractivo para posibles inversionistas.

Recursos clave

Se dispondrá de materia prima e insumos de primera calidad, así como un área adecuada para la producción en la cual todos los procesos serán realizados por personal capacitado utilizando maquinarias que cumplan con los estándares de calidad requeridos para la elaboración del producto. De esta manera se fortalecerá la relación con los clientes y proveedores y a su vez se generarán los ingresos presupuestados.

Costos

En relación con la estructura de costos se enfocará en los pagos que la empresa realizará con el propósito de cuantificar la inversión cubrir las necesidades. El análisis realizado permitirá conocer qué parte de sustentabilidad tiene el modelo de negocio con el objetivo de visualizar la viabilidad, rentabilidad y eficacia.

Para esto se han considerado dos tipos de costos divididos en fijos y variables. Los primeros permitirán que pese a distintos factores que afecten el entorno estos no varíen, es decir si existiese mayor o menor venta, por ejemplo, los valores serán los mismos. Los costos fijos más importantes serán la mano de obra operativa, la obtención y mantenimiento de certificaciones y permisos, así como los gastos administrativos. En lo que se refiere a los costos variables, estos aumentan de manera proporcional según la cantidad y volumen de lo que produce y según las necesidades planteadas, para este efecto se ha considerado a la maquinaria, materia prima, insumos, servicios básicos, transporte y logística y publicidad.

Ingresos

En cuanto a los ingresos, se basará únicamente a los resultados económicos producidos por las ventas de la salsa frutal con ají habanero a los consumidores potenciales. Estos ingresos serán recolectados mediante dinero en efectivo,

transferencias bancarias y tarjetas de crédito, con el fin de fortalecer las herramientas de recaudación y facilitar el comercio.

10 PRESENTACIÓN DEL PMV

La presentación de un producto mínimo viable permitirá al proyecto generar ideas claras y poder realizar el descarte de las ideas que, si van a funcionar y cuáles no, logrando la creación de una o varias versiones de pruebas relacionadas al giro de negocio del servicio o producto y al mismo tiempo también permitirá el evitar perder dinero y tiempo.

La idea principal de la presentación del producto mínimo viable es el lograr desarrollar una versión de prueba del proyecto, tomando en cuenta el control de inversión mínima, pero a su vez el tratar de obtener los resultados que se esperan al tener finalizado el producto que se estará presentando al nicho de mercado, y después de esto se podrá probar la idea que obtuvo mejor resultado y poder desarrollarlo con mayor seguridad.

Tabla 7

Plantilla PMV

Producto	Mínimo	Viable
 <p>El prototipo y modelo de negocio planteado al consumidor ¿Para quién?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres y hombre entre 20 a 55 años. 	 <p>Qué proyección se deberá presentar al consumidor Debe tener</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sabor único. - Precio competitivo. 	 <p>Temas de comercialización. ¿Vale la pena realizarlo? Debería tener</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envase con material biodegradable o reciclable.

<ul style="list-style-type: none"> - Personas que vivan en Quito. - Personas que disfruten la comida picante. - Supermercados, tiendas de barrio y tiendas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño innovador de marca. - Ingredientes naturales. - Identidad nacional, producto ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> -Una presentación más pequeña para regalar muestras.
Backlog -lista de tareas		Alternativas
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el producto a otras provincias. - Mejorar mercado online. - Venta de todos los sabores e intensidades de picor en una misma caja. 		<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra nacional y extranjera para la elaboración de los productos. - Robotizar el proceso de empaque de productos. - Interacción efectiva con usuarios de las páginas online. - Internacionalizar el producto con socios estratégicos.

Para quien va dirigido

El producto presentado será dirigido a un nicho de mercado individual y grupal en el Distrito Metropolitano de Quito, personas que utilizan una salsa picante en casi todas sus comidas y que gustan de un sabor diferente combinado con sabores frutales que al comparar con otros productos similares en el mercado encuentren muchos factores que marquen la diferencia de marca, imagen, precio y sabor único.

Debe tener

En este punto se deberá tomar en cuenta los factores principales que a nuestro nicho de mercado les llamaría la atención obtener de un producto. Se podrá enfocar una imagen que resalte que es un producto nacional, debe tener una presentación e imagen llevado a lo disruptivo para crear la diferenciación con la competencia y realizar el mejor estudio de mercado para poder ofrecer el producto a un precio totalmente competitivo.

Debería tener

Existen puntos de investigación relacionados a las posibilidades de presentación del producto y uso de materia prima para elaboración de los envases de este, en este caso se tomará en cuenta las posibilidades que creación de una mejor presentación

relacionada al tamaño del producto y también con mentalidad sustentable al fabricar los envases con materiales 100% biodegradables o reciclables enfocando los valores de la microempresa a ser responsables con el medio ambiente.

Backlog

Existen muchas tareas en mente para el producto que se estará fabricando, y a medida que este vaya saliendo a la luz también se van creando tareas pendientes que se deberán analizar y concretar a medida que estos procesos vayan avanzando, es por eso que se tendrá en cuenta las ideas de llevar el producto o la fabricación del mismo fuera de la provincia de Pichincha, mejorar los procesos de interacción en páginas on-line y unir todas las variedades de productos que se tengan en una presentación de menor tamaño en una sola caja.

Alternativas

Las alternativas siempre serán enfocadas en la mejora continua del producto y el poder aportar a la sociedad con trabajo y presentación de un producto bien elaborado, es por eso que se planteará la alternativa de contratación de mano de obra nacional y extranjera a medida del incremento de la demanda del producto, también el permitir que el proceso de elaboración del producto en determinado momento ya no ser artesanal y comenzar con líneas de robotización de sus empaques para llegar a cumplir los requerimientos de los consumidores mayoristas.

Landing page

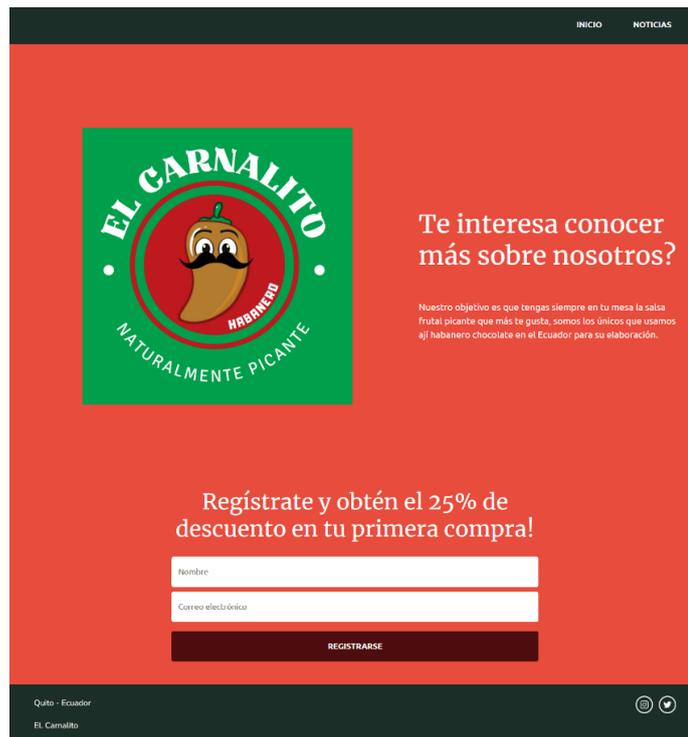


Figura 16. Landing page.

10.1 PMV Comercial - Modelo de Monetización

El producto mínimo viable en su nivel comercial presentará de una manera más clara la posibilidad de captación de los consumidores que estará dispuesta a pagar por el producto a través de las diferentes formas de pago mostradas en el modelo Canvas ya sea en efectivo, transferencia bancaria o tarjeta de crédito. Poder conocer un modelo comercial del producto permitirá también identificar si es necesario perfeccionar el diseño o complementos del producto en función al precio que se va a ofrecer al consumidor y al mismo tiempo crear clientes fieles que se buscan tener para este producto.

El plan de comercialización del producto será respaldado por su modelo de monetización que según el segmento del mercado permitirá el ingreso de dinero a la microempresa, tomando en cuenta una estrategia de precios el modelo de monetización a desarrollar será el modelo tradicional por intercambio de los productos y un modelos

basado en publicidad que será utilizado también para capturar el valor que se ha creado en el nicho de mercado o el consumo directo del mismo, permitiendo conocer el éxito económico que tendrá el producto presentado.

Tabla 8

Modelo de Monetización

Modelo tradicional de monetización por intercambio de los productos y publicidad digital	
Precio	Salsas picantes
Costo	\$2.06
El precio que los clientes están dispuestos a pagar	\$3.50
El precio de los competidores directos	\$3.50
Precio	\$2.31
Motivos de fijación del precio	Precio de la competencia y valor agregado.
Se realizará descuentos a los siguientes clientes	Por compras al por mayor.
Otorgar crédito a los siguientes clientes	Supermercados, tiendas y autoservicios.
Motivo para otorgar crédito a los clientes	Algunos de estas tiendas o supermercados trabajan a consignación.
Vía de ingresos	Efectivo, transferencias, tarjetas de débito o crédito.
Publicidad	Uso de redes sociales y medios tradicionales.
Banners de publicidad	Producto natural 100% ecuatoriano ají habanero con salsas frutales. Obsequios por lanzamiento.
Valor por el que paga el cliente	Valor percibido por el cliente está dentro del precio informado ya que el producto ofrecido es de calidad, imagen del producto real al publicado.
Táctica	Fijación de los precios en los productos con mayor demanda y descuentos por temporadas.

10.2 Prototipo

Haciendo hincapié a las necesidades del mercado objetivo, y de la metodología utilizada en el proyecto a través de desing thinking, la normativa establecida para la comercialización de productos alimenticios, en la que se ha considerado las etapas de idear, prototipar y validar, se ha definido de esta manera la etiqueta en donde se registra la información nutricional, volumen, ingredientes, grado de picor, sabor, semaforización, para su implementación.

En esta etapa se verificará que el producto final cumpla con todas las especificaciones y rentabilidad proyectada, considerando los costos, el segmento de mercado, análisis de la competencia estableciendo el factor diferenciador para su aceptación.



Figura 17. Etiqueta final producto.

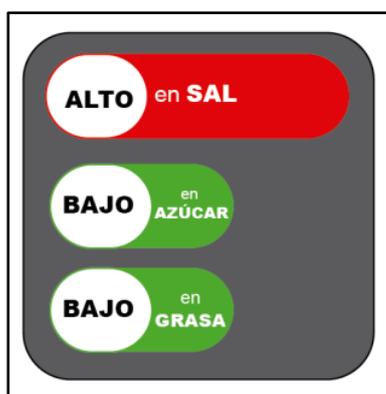


Figura 18. Semaforo nutricional producto.

Información Nutricional	
Tamaño por porción 15g	
Porciones por envase 12	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías) 0kJ (0kcal)	
Energía de grasa (Cal. Grasa) 0kJ (0kcal)	
% Valor Diario*	
Grasa Total 0g	0%
Ácidos grasos saturados 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 200mg	8%
Carbohidratos <1g	0%
Fibra 0g	0%
Azúcares <1g	
Proteína 0g	0%
* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 kcal).	

Figura 19. Información nutricional.

10.3 Presupuesto

Cálculo Estimado de Ventas

Se debe considerar el comportamiento del mercado objetivo, con respecto a las ventas para lo cual se analiza tres posibles escenarios: conservador, optimista y pesimista en función a la productividad. Para el producto se ha estimado una proyección de ventas por la producción y comercialización de Ají habanero con frutas tropicales en una presentación de 180 gramos, cuyo precio unitario es de \$2,31, siendo la capacidad de producción de 175 unidades diarias.

Cálculo

875 unidades semanales * 4 semanas = 3500 unidades

3500 unidades * \$2,31 dólares por precio unitario = \$8085,00 dólares al mes

\$8085,00 dólares * 12 meses = \$97.020,00 dólares al año.

Se plantea un cálculo de ventas estimado en los tres escenarios posibles

Tabla 9

Cálculo Estimado de Ventas

Escenarios	Presentación	Precio Unitario	Capacidad	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Conservador	Presentación de 180 gr	2,31	3500	8.085,00	97.020,00
Optimista	Presentación de 180 gr	2,31	4000	9.240,00	110.880,00
Pesimista	Presentación de 180 gr	2,31	2500	5.775,00	69.300,00

En base a la información presentada, el escenario conservador genera un ingreso de \$97.020,00 dólares anuales, en el escenario optimista se registra un ingreso de \$110.880,00 dólares anuales y para culminar con el escenario pesimista se puede observar un registro de \$69.300,00 dólares al año.

Presupuesto de ventas

Se realiza una proyección estimada de ventas para los próximos cinco años, tomando como año base los valores registrados en el escenario conservador por un valor de \$97.020,00 dólares, se multiplica por el crecimiento anual planteado inicialmente del 8%, este valor se obtiene según los datos obtenidos de (Banco Central del Ecuador, 2022) en la actividad de servicios alimenticios donde indica el crecimiento a nivel de industrias el crecimiento interanual del 8,6 % en el primer trimestre del 2022, por lo que para el segundo año como proyección en un escenario conservador y tomando en cuenta que la economía ecuatoriana creció 0,4%, en términos trimestrales, se considera que el crecimiento de la tasa de variación positiva no será menor del 8%, dando como resultado para el segundo año \$104781,60 dólares, tercer año \$113164,13 dólares, cuarto año \$122217.26 y finalmente en el quinto año una proyección de \$131994,64 dólares.

Tabla 10

Proyección de Ventas

Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario	Ventas	\$ 97.020,00	\$ 104.781,60	\$ 113.164,13	\$ 122.217,26	\$131.994,64
Conservador	Unidades	42000	45360	48989	52908	57141
Optimista	Unidades	48000	51840	55987	60466	65303
Pesimista	Unidades	30000	32400	34992	37791	40815

Cálculo

\$97.020,00 dólares anuales se dividen para los 240 días laborables obteniendo un resultado de \$404,25 dólares diarios.

\$404,25 dólares por 5 días laborables a la semana = \$2021,25 ingreso semanal

\$2.021,25 dólares dividido para el precio de venta de \$2,31 = 875 unidades semanales.

La producción de salsa picante con frutas tropicales, en la presentación de 180 gramos, se lo comercializará en supermercados, tiendas de barrio, tienda virtual y ferias del Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de comercialización de 875 unidades semanales.

11 PLAN DE MARKETING

En este punto se establecerán los objetivos enfocados en el plan de marketing de manera general y específica, así como los criterios concernientes al ciclo de vida del producto en las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive, seguidamente se realizará la matriz de crecimiento y participación que se conoce como Matriz de Boston Consulting Group, también se desarrollará las aplicaciones del marketing mix donde se detallará lo correspondiente al tipo de producto con sus características en lo referente a la marca definiendo su nombre, slogan y envase, lo relacionado al precio y sus políticas, así como la plaza especificando sus canales de

distribución, finalmente se definirá la promoción mediante el mercadeo directo, ventas directas, las relaciones públicas y publicidad.

11.1 Establecimiento de objetivos

Objetivo Específico

Diseñar un plan de marketing para una empresa productora y comercializadora de salsas frutales picantes a base de ají habanero, que permita el posicionamiento en el mercado de nuestro producto a razón del 8% anual; a partir de enero del 2023 en la Provincia de Pichincha, cantón Quito.

Objetivos específicos

- Establecer las estrategias de marketing que permitan un crecimiento del 8% anual en sus ventas, en el mercado local de la provincia de Pichincha, cantón Quito.
- Identificar y fomentar dos canales de comercialización en la ciudad de Quito, para el producto que produce y comercializa la empresa a partir de enero de 2023.
- Definir el nombre de la marca, slogan y envase a utilizar en todas las estrategias de marketing a generar.

11.2 Criterios de marketing

Para los criterios de marketing se toma como guía al ciclo de vida del producto, con la finalidad de identificar las oportunidades y riesgos con las que se encontrará las salsas frutales picantes a base de ají habanero en cada una de sus fases siendo estas la introducción, crecimiento, madurez y declive.

Introducción

En esta etapa el producto inicia su ciclo de vida, mediante el lanzamiento bajo la marca establecida y socializándolo en la página web, redes sociales y promotores en

supermercados, que buscarán generar un impacto que familiarice al producto con los consumidores y enfocar todas las estrategias para conseguir una cuota de mercado significativa que brinde un impulso a la empresa. La reacción de los consumidores ante las salsas frutales picantes dentro de su vida inicial permitirá conocer si el testeó fue acertado y si tiene la aceptación deseada, al ser un producto nuevo se ubicará en la matriz BCG dentro del cuadrante “interrogante” y la tasa de crecimiento del mercado y cuota relativa aumentará o disminuirá en relación con las estrategias de marketing contempladas en el plan y características del producto.

Crecimiento

Se espera que las salsas frutales picantes a base de ají habanero hayan logrado el objetivo de incorporarse en la mente del consumidor para que lo prefiera a sobre productos de la competencia o sustitutos. Logrando una cuota de mercado cada vez mayor valiéndose de las estrategias de publicidad y promoción que buscan fidelizar a los clientes y a través del fortalecimiento de los canales de distribución incrementar el número de ventas en relación con el mes anterior, esto con el objetivo de contar con la liquidez necesaria para mantener la cadena de suministros y producción cumpliendo con las obligaciones patronales y de la empresa.

Madurez

En esta fase el producto ya debe estar posicionado en el mercado, manteniendo un alto número de ventas a pesar de la competencia que pueda existir gracias a la aceptación de los consumidores con el producto ofertado. La ventaja competitiva y factor diferenciador al contar con una salsa elaborada con frutas ecuatorianas, así como con el ají habanero chocolate como ingrediente exclusivo deben haber generado una experiencia positiva frente al mismo regularizando su nivel de consumo dentro de su alimentación diaria.

En esta etapa que de acuerdo a la matriz BCG se puede ubicar al producto dentro del cuadrante “vaca” lo que implica que en el producto se pueda disminuir la inversión y aun así este genere una alta liquidez, los flujos de capital que la empresa se encuentra recibiendo deben ser invertidos para mitigar riesgos que se puedan presentar y generar alternativas que lleven al crecimiento de la organización, para que el desarrollo le permita adaptarse constantemente a los cambios que presente el mercado. Los ámbitos en los que se deberían invertir los recursos elevados recibidos por la producción y comercialización de las salsas frutales picantes a base de ají habanero son, el desarrollo de nuevos productos que se adicionen al catálogo de la empresa e impidan la dependencia de un solo producto, la investigación para realizar mejoras continuas, así como generar patentes por creaciones pertenecientes a la organización.

Declive

Todo producto dentro de su ciclo de vida llegará a un declive, por la tradición y funcionalidad muchos productos parecen ser excepciones a la regla, pero para mantenerse en una madurez requieren de constante inversión y adaptabilidad al mercado. El declive se refleja en la pérdida de cuota del mercado por la disminución constante de las ventas, en la matriz BCG se ubica a productos con estas características dentro del cuadrante “perro” ya que requieren de mucha inversión generando costos a la organización y tienen una cuota de mercado no significativa, que se reflejara en pérdidas para la empresa, en este caso al igual que productos exitosos se buscará mantener a las salsas frutales picantes muy cerca de la madurez alcanzada utilizando las estrategias del marketing mix y la investigación permanente.

A continuación, se muestra la Matriz BCG aplicada a las salsas frutales picantes a base de ají habanero.



Figura 20. Matriz Boston Consulting Group.

Al ser las salsas frutales de ají habanero un producto nuevo se encuentra dentro del cuadrante “interrogante”, en inicio las ventas son escasas por la introducción de este producto enfocado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, por lo que en base a las cualidades que lo caracterizan se buscará conseguir una cuota significativa en el mercado.

La reacción y tendencia de las ventas determinarán si el producto podrá iniciar una etapa de crecimiento o si será un fracaso al no obtener las ventas que permitan su permanencia. La competencia directa de marcas como Ole que tiene productos similares han demostrado que la necesidad de este tipo de productos existe por lo que este producto elaborado y comercializado por esta empresa puede llegar a colocarse dentro de los cuadrantes “vaca” o “estrella” a mediano o largo plazo si se buscan estrategias que permitan ganar cuota de mercado y hacer frente a la competencia.

11.3 Aplicaciones del marketing mix promocional

Las denominadas 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) serán analizadas de tal manera que el resultado obtenido nos permita tener una visión mucho más clara de las estrategias a seguir para lograr un posicionamiento en el mercado de forma sostenible, concisa y puntual. Es importante que estos cuatro aspectos logren

concatenarse de tal manera que el producto de salsas frutales con ají habanero logre alcanzar los objetivos trazados a futuro.

11.4 Producto

Salsa picante que aporta un sabor único y diferenciador a las existentes ya que será elaborada a base de frutas ecuatorianas, especias y ají habanero producido de forma exclusiva en el país, presentados en botellas con capacidad de 180 gramos y dirigido a las personas que gusten de productos de naturaleza picante en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 11

Características del Producto

Característica	Descripción
Nombre del producto	Salsa picante con frutas y ají habanero.
Ingredientes	Frutas, ají habanero variedad chocolate, vinagre, sal, especias, ajo, cebolla, sucralosa, goma xantana.
Características	Picante medio alto, aroma y sabor frutal, viscosidad media, amplio uso con comidas y snacks.
Precio	Basado en la competencia existente del mercado.
Nombre de la marca	El Carnalito.
Eslogan de la marca	Naturalmente picante.
Empaque	Botella de vidrio y tapa metálica recubierta.

El producto es una salsa de viscosidad media con aromas y sabores concentrados frutales y a especias, con un nivel de picante medio alto, envasada al vacío en una botella de vidrio con una tapa metálica recubierta de plástico de un tamaño de 180 gramos, y de un amplio uso en todo tipo de comidas y snacks.

Nombre de la marca

Para lograr empatizar con el origen de uno de los ingredientes principales como es el ají habanero, se utilizó el nombre “El Carnalito”, palabra de origen mexicano que representa amistad y hermandad, lo cual permite que los clientes se identifiquen de forma amena con el producto.

Logotipo



Figura 21. Logotipo.

El logotipo representa al ají habanero humanizado de color marrón propio de la variedad del ají habanero utilizado, con el objetivo de generar un alto grado de empatía con el cliente, además se han utilizado colores representativos de la bandera mexicana como es el verde, blanco y rojo los cuales otorgan armonía y vitalidad. Finalmente, dentro de este se ha insertado el eslogan que se ha escogido.

Eslogan

“Naturalmente picante” es eslogan que se ha escogido para representar al producto, el cual es corto, claro y conciso y hace referencia directa a la característica principal que es el picor que genera el ají habanero y además a que la salsa no posee ningún tipo de preservantes, saborizantes ni colorantes artificiales.

Empaque



Figura 22. Botella 180g.



Figura 23. Tapa metálica recubierta.

Para almacenar el producto se utiliza una botella de vidrio cuyas medidas son 16,3cm de altura y 5,11 cm de diámetro, con rasgos ergonómicos que facilitan el manejo del producto. Adicional una tapa metálica forrada en plástico de 3cm de diámetro la cual sirve para que, mediante un proceso simple de envasado al vacío, el producto conserve sus características más preponderantes. Es importante señalar además que el envase de vidrio posee la capacidad de ser reutilizado o reciclado, razón por la cual aporta de forma positiva en la conservación del medio ambiente.

Etiqueta

ALTO en SAL

BAJO en AZÚCAR

BAJO en GRASAS

Ingredientes:
Aji habanero variedad chocolate, maracuyá, cebolla, ajo, vinagre, agua, sal, sucralosa, goma xantana, especias.
Tiempo de vida: 1 año

Información Nutricional	
Porción por envase 12	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías) 110 (418 kJ)	
Energía de queso (Cal. Grasa) 162 (682 kJ)	
	% Valor diario*
Grasa Total 0g	0%
Cholesterol 0mg	0%
Sodio 200mg	5%
Carbhidratos <1g	0%
Fibra 0g	0%
Proteína 0g	0%

* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 kcal (8400 kJ).

EL CARNALITO
HABANERO
NATURALMENTE PICANTE

Muy picante

Peso Neto: 180gr

Contáctanos
carnalito

**SALSA HABANERA
SABOR MARACUYÁ**

Figura 24. Etiqueta final del producto.

El producto cuenta con una etiqueta adhesiva de 6x12cm en la cual se colocarán el logotipo, eslogan, ingredientes, información y semáforo nutricional, nivel de picante,

nombre de la variedad de fruta según el caso, lote, fecha de elaboración y caducidad, datos de normativas utilizadas y contacto de producción. De esta manera el cliente tiene a su disposición la calidad con la cual el producto se está comercializando.

11.5 Precio

Costo de producción

Salsa picante con ají habanero

Tabla 12

Costo de Producción

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo unitario por unidad	Costo variable mensual	Costo variable anual
Agua	Litros	0,01	0,01	0,01	0,35	4,20
Vinagre	Litros	0,01	2,60	0,02	72,80	873,60
Fruta	Kilos	0,13	1,50	0,19	656,25	7875,00
Ají habanero	Kilos	0,01	2,50	0,03	87,50	1050,00
Cebolla	Kilos	0,08	0,50	0,04	140,00	1680,00
Ajo	Kilos	0,01	2,00	0,01	10,50	126,00
Especias	Kilos	0,01	10,00	0,07	245,00	2940,00
Sucralosa	Kilos	0,01	90,00	0,04	126,00	1512,00
Sal	Kilos	0,01	1,00	0,01	21,00	252,00
Goma Xantana	Kilos	0,01	12,00	0,12	420,00	5040,00
Etiqueta	Unidad	1	0,07	0,07	245,00	2940,00
Envase	Unidad	1	0,27	0,27	945,00	11340,00
			Total	0,85	2969,40	35632,80

En los costos de producción se puede visualizar la materia prima utilizada para elaborar el producto como son agua, vinagre, pulpa de fruta, ají habanero, cebolla, ajo, especias, sucralosa, sal y goma xantana, así como los insumos para el envasado como son la botella, tapa y etiqueta adhesiva.

También es importante realizar el consumo de energía eléctrica, agua y gas de los artefactos, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 13

Gasto Energía Eléctrica

Máquina	Costo variable	Horas trabajadas	% uso de maquinaria	Costo variable horas efectivas	Costo variable horas efectivas	Costo anual	Costo mensual
Licuadora industrial y refrigeradores	11	240	19%	46	492	129	11

Tabla 14

Gasto Agua

Máquina	Costo variable	Horas trabajadas	% uso de maquinaria	Costo variable horas efectivas	Costo variable horas efectivas	Costo anual	Costo mensual
Ollas para vacío	0,50	240	25%	60	30	6	0,50

Tabla 15

Gasto de Gas

Máquina	Costo variable	Horas trabajadas	% uso de maquinaria	Costo variable horas efectivas	Costo variable horas efectivas	Costo anual	Costo mensual
Cocina industrial	38	240	38%	91	3475	457	38

Por otro lado, es necesario identificar los costos de mano de obra indirecta y directa los cuales se detallan a continuación.

Tabla 16

Gasto Mano de Obra Indirecta (MOI)

Personal	Horas efectivas anuales	Gasto MOI mensual	Gasto MOI anual
Gerente	2880	523,42	\$ 6.281,00
Asistente administrativo	1440	224,22	\$ 2.690,68
Total	4320	\$ 747,64	\$ 8.971,68

Tabla 17

Gasto Mano de Obra Directa (MOD)

Personal	Horas efectivas anuales	Gasto MOD mensual	Gasto MOD anual
Jefe de producción	2880	\$ 450,53	\$ 5.406,35
Auxiliar de producción	2880	\$ 224,22	\$ 2.690,68
Total	5760	\$ 674,75	\$ 8.097,03

Los costos fijos que intervienen en la producción y que incidirán en la determinación del precio se resumen a continuación.

Tabla 18

Costos Fijos

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Arriendo área de trabajo	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicios básicos	\$ 59,91	\$ 718,92
Licencia BPMs	\$ 9,17	\$ 110,00
MOD	\$ 674,75	\$ 8.097,03
MOI	\$ 747,64	\$ 8.971,68
Depreciación	\$ 339,32	\$ 4.071,87
Distribución	\$ 50,00	\$ 1.440,00
Mantenimiento área de trabajo	\$ 40,00	\$ 480,00
Publicidad	\$ 75,00	\$ 900,00
Total	\$ 2.095,79	\$25.989,49

Finalmente, se establece el precio de venta unitario con una utilidad del 50% con y sin impuestos de la siguiente manera.

Tabla 19

Determinación Precio de Venta

Detalle	Valor
Costo fijo	\$ 2.095,79
Costo variable	\$ 3.393,60
Costo fijo estimado por unidad	\$ 0,52
Costo variable unitario	\$ 0,85
Costo total	\$ 1,37
Margen de utilidad	\$ 0,69
Precio unitario sin IVA	\$ 2,06
Precio unitario con IVA	\$ 2,31

Políticas de precio

Con el fin tener un precio acorde a los costos, gastos y competencia, se ha desarrollado las siguientes políticas de precio.

- El margen de ganancia que se plantea tener es del 50% por cada botella de 180g de salsa vendida.
- En base a la competencia directa identificada la cual es la empresa OLE que fabrica salsas picantes cuya salsa picante de ají habanero gold de 180g es de \$3.27.
- Se manejarán precios diferenciados para ventas al por mayor a distribuidores como supermercados y tiendas, así como a los clientes que compren directamente en las plataformas virtuales según el crecimiento de la demanda.

11.6 Plaza

Con el objetivo de que todos consumidores identificados como clientes potenciales logren tener acceso al producto, se propone la comercialización mediante un canal mixto. El directo a través de ventas por internet utilizando herramientas tecnológicas como tiendas en línea, chat y aplicaciones, y el indirecto entregándolo a tiendas especializadas y supermercados los cuales se encuentren en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

Canales de distribución

Como se ha mencionado, el producto será comercializado mediante dos tipos de canales, uno directo a través de ventas por internet usando una tienda en línea, chat o aplicación móvil, y otro indirecto entregándolo a los principales tiendas y supermercados del país, entre los que se destacan Supermaxi, Megamaxi, Akí, Mi Comisariato, Coral, y Tía. En el caso de los supermercados de la Corporación Favorita

que son los tres primeros, es importante destacar que parte de su filosofía es la de apoyar a emprendimientos y nuevos productos, lo cual facilitará el ingreso de la marca a los dichos lugares.



Figura 25. Canal directo.



Figura 26. Canal indirecto.

11.7 Promoción

Mercadeo Directo

Para que la marca logre diversificarse hacia cada uno de los clientes potenciales se va a desarrollar un conjunto de campañas publicitarias en distintos medios sobre todo en una página web y diversas redes sociales que se implementarán, de modo que en correspondencia con las tendencias actuales se logre tener un proceso de promoción adecuado y llegar de forma precisa a quienes deseen comprar el producto.

En el caso de la página web se detallará un área para mostrar el producto en cuanto a su composición, precio, beneficios y demás características que el cliente debe

conocer. Así mismo se tendrá una sección para registro de datos y encuestas gracias a las cuales permitirán a la empresa conocer más de cerca las necesidades e intereses que tienen los clientes y que ayuden a mejorar cada aspecto.

Las redes sociales tienen un poder muy fuerte para la promoción de un producto, es por esto por lo que se crearán cuentas en Facebook, Instagram, Twitter y TikTok con el fin de crear contenidos multimedia como fotos, videos e historias que logren atraer a todos quienes se interesen por el producto y el mensaje promocional se masifique de forma integral.

Relaciones públicas

Con el fin de que la imagen de la empresa y el producto se mantenga en las mejores condiciones, es importante un manejo adecuado de las relaciones públicas. Esto permitirá además que se desarrollen mecanismos y actividades idóneas para lograr tener referencias positivas en la comunidad. Una de esas herramientas será el manejo de los contacto comerciales y promocionales de forma que información utilizada sea lo más transparente posible.

Fuerza de ventas

Con el fin de tener un proceso de comercialización adecuado se tendrá un profesional que identifique a los proveedores, distribuidores y clientes potenciales más idóneos, lo cual permitirá que el producto conserve su calidad y funcionalidad, y se además se logre garantizar la cadena de ventas.

Publicidad

Para situarse con las tendencias actuales se realizará un proceso de publicidad basado en el uso de plataformas digitales, como lo son una página web y cuentas en las diferentes redes sociales con más acogida como lo son Facebook, Instagram, Twitter y

TikTok, de manera que a través de herramientas multimedia se permita tener publicidad real, franca e interactiva.

12 PROCESOS

12.1 Operaciones

Los procesos operacionales influyen directamente en la satisfacción del cliente, por lo que de ellos depende la rentabilidad, posicionamiento de la empresa, sostenibilidad en el tiempo, siendo importante trabajar en la cadena de valor, ya que se establece una ventaja competitiva de la empresa, manteniendo la exclusividad de la producción del ají habanero chocolate en la provincia de Pichincha. Adicional se busca la lealtad y fidelidad del cliente de manera consiente e inconsciente en los habitantes del norte del Distrito Metropolitano de Quito.

12.1.1 Mapa de procesos



Figura 27. Procesos estratégicos.

Dentro del proceso estratégico el Gerente General es el encargado de realizar la planeación estratégica a través del análisis FODA, desing thinking, modelo Canvas y análisis de tendencia, ya que sus resultados aportan con la información necesaria para la toma de decisiones fortaleciendo la empresa, además llevando un presupuesto acorde al

tamaño y basado en un estudio previo del mercado objetivo y la competencia de forma que se garantice la calidad del producto dado por el cumplimiento de normas, integración de procesos y mejora continua.



Figura 28. Procesos operativos.

Los procesos operativos son dinámicos y flexibles que admiten la mejora continua en cada una de las actividades y además permiten aprovechar de forma óptima la materia prima como es el aji habanero, chocolate y la conservación de frutas tropicales. La cercanía con los clientes facilita entender sus necesidades y crear productos de diferentes sabores de acuerdo con la demanda del mercado, tanto la comercialización, distribución y logística contribuye al fortalecimiento de la cadena de valor aprovechando al máximo recursos humanos y tiempo.



Figura 29. Procesos de soporte.

Los procesos de soporte se apoyan en indicadores de: calidad, gestión, satisfacción del cliente y cumplimiento, mismas que permiten realizar un plan de acción oportuno y eficiente en todos los departamentos. Para lo cual se utilizan herramientas como fichas técnicas, indicadores de resultados, rentabilidad, encuestas, retroalimentaciones tanto de clientes internos como externos, permitiendo trabajar en sinergia en todas las áreas.

12.1.2 Despliegue de Procesos

Los procesos detallados son de vital importancia para la puesta en marcha de la empresa, de modo que los objetivos trazados inicialmente y los que pueden determinarse en un futuro logren conseguirse de forma adecuada y sin interrumpir con las buenas prácticas que garanticen calidad y confianza al consumidor. A continuación, se detallan los procesos.

Tabla 20

Despliegue de Procesos

Nivel 1	Nivel 2	Documento Requerido	Encargado de proceso
Planificación estratégica	Análisis	Procedimiento para la planificación estratégica	Gerente General
		Procedimiento de gestión financiera, gestión de calidad, gestión de producción	
Mejora Continua	Medición de Análisis	Procedimiento para la mejora continua	Gerente General
		Procedimiento de control y registro	
Compra de insumos	Recepción de la materia	Manual de seguimiento y medición de procesos y productos	Auxiliar de Producción
	Bodega de materia prima	Procedimiento de Almacenamiento (recepción y despacho)	
Fabricación del producto	Recepción de materia prima	Procedimiento de bodega de materia prima	Auxiliar de Producción
	Clasificación del producto	Procedimiento de clasificación y selección del producto Procedimiento de limpieza y preparación de salda picante Procedimiento de embotellado, esterilización, enfriamiento, etiquetado y empaquetado	
Comercialización	Estudio de mercado	Procedimiento estudio de mercado	Jefe Administrativo
	Estrategia y posicionamiento	Procedimiento para formular la estrategia y posicionamiento de mercado	
Entrega del producto	Promoción, ventas	Procedimiento para la promoción de ventas	Auxiliar de Producción
	Despacho	Procedimiento para el despacho (control de pedidos)	
Control de calidad	Facturación	Procedimiento para la facturación (entrega de factura)	Jefe de Producción
	Gestión Integral de la calidad	Manual de Implantación, control y certificación Procedimiento de realización del proceso	
Satisfacción del cliente	Canal de comunicación	Procedimiento gestión de los recursos Manual proceso de satisfacción del cliente (reclamo, petición, encuesta de satisfacción, Evaluación de proveedores Procedimiento experiencia del cliente	Jefe Administrativo
	Sistema Logístico	Procedimiento control de inventarios Procedimientos preparación de pedidos procedimiento de Instalación de maquinaria	
Almacenamiento			Asistente de Producción
Gestión de recursos humanos	Selección de personal	Procedimiento para la selección del personal	Gerente General
	Capacitación	Procedimiento para la capacitación del personal	

El despliegue de procesos permite contar con una estructura adecuada del proyecto, en la que se identifica cada proceso, al igual que el responsable de la ejecución, permitiendo alinearse en base a indicadores que buscan la satisfacción de cada actividad, así como también mejorar el servicio de atención al cliente, aumentar la eficiencia del equipo de trabajo y aportar con mecanismos a través de la automatización de procesos, solución de problemas y minimización del riesgo.

12.2 Diseño organizacional

Para el funcionamiento de la empresa es necesario que esta se encuentre organizada, para lo cual se realizó un diseño organizacional que permita estructurar la misma de forma sistemática para llevar a cabo su interacción al realizar las actividades comerciales y se garantice la producción necesaria para lograr los objetivos propuestos.

Es de suma importancia establecer una organización estructural para identificar el nombre y ubicación de cada puesto de manera directa, además de una organización funcional que facilite completar los procesos en base a las responsabilidades asignadas a cada unidad y productos generados. A continuación, se describe el organigrama estructural y funcional de la empresa.

12.2.1 Organigrama Estructural

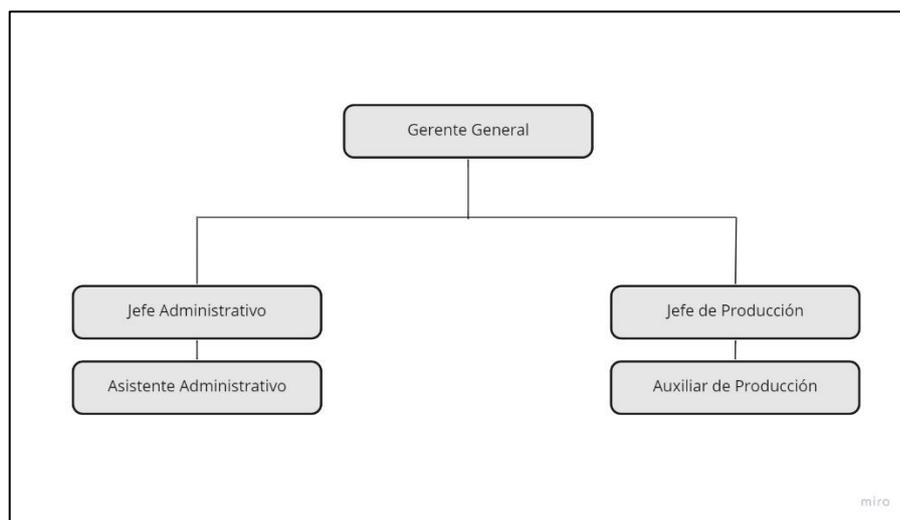


Figura 30. Organigrama estructural.

12.2.2 Organigrama Funcional

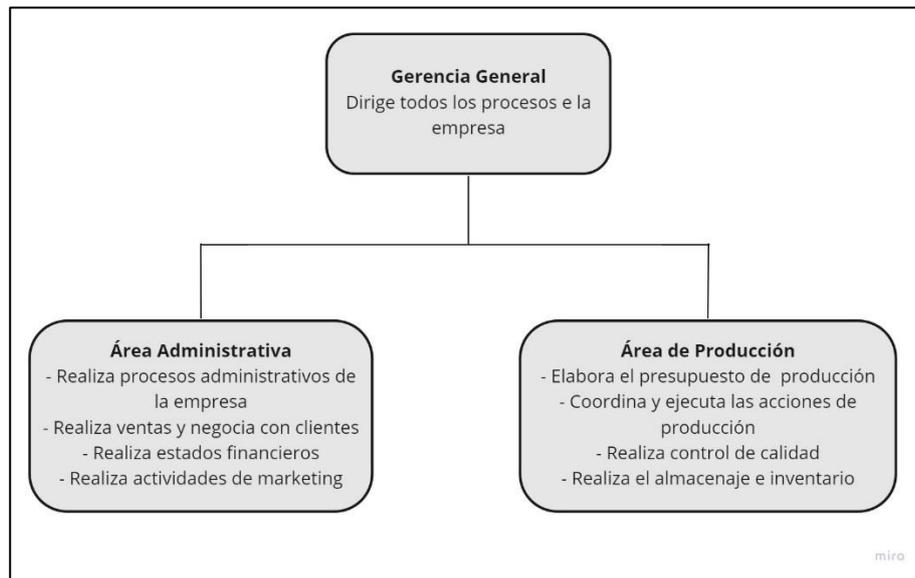


Figura 31. Organigrama funcional.

12.2.3 Diseño de perfiles profesionales del personal de la organización

En función de los procesos que realiza la empresa y su tamaño, se cuenta con cinco perfiles profesionales de personal, tres encargados de las funciones directivas para encaminar la dirección de la organización y dos cargos de apoyo para lograr cumplir las actividades de carácter administrativo y de producción con todos los procesos derivados.

El diseño organizacional se realizó con base a los procesos que la empresa contiene y al presupuesto con el que cuenta, en este caso el único puesto que no tiene una remuneración mensual dentro de la nómina es el de Gerente General debido a que este estará ocupado por el propietario y se considera que se encargará de las actividades de este cargo recuperando el valor de su trabajo en las utilidades que genere la empresa.

A continuación, se detallan los puestos planteados para la organización.

Tabla 21

Puestos de la Organización

Área	Denominación del puesto	Código	Personas en el puesto
Directivos y Jefaturas	Gerente General	01.01.01	1
	Jefe Administrativo	01.02.05	1
	Jefe de Producción	01.03.10	1
Administrativos y Apoyo	Asistente Administrativo	02.02.15	1
	Auxiliar de Producción	02.03.20	1

Definida la estructura de la organización, cada puesto cuenta con el descriptivo profesional de personal que señala la misión del cargo y sus especificaciones para poder ocuparlo. Los aspectos que conforman el descriptivo profesional de personal del puesto son: los datos generales del puesto detallando la denominación de este, área a la que pertenece con su ubicación y jerarquía, la jornada de trabajo, disponibilidad de viajar, así como los puestos con los que se relaciona para ejecutar sus actividades. La síntesis del puesto que consiste en la razón de ser del puesto de trabajo dentro de la empresa El Carnalito.

De igual manera se señala las actividades principales, periódicas y ocasionales de cada cargo, para el cumplimiento de las actividades de manera satisfactoria se detallan las competencias que debe tener cada colaborador y el nivel de desarrollo de cada. Las competencias se pueden entender como aquellos conocimientos, habilidades o destrezas que se necesitan para efectuar una actividad, y que son tangibles al poder visualizarse cuando el sujeto las ejecuta.

Para la elaboración de todo lo expuesto se utilizó el diccionario diseñado por Marta Alles, que se conforma por Competencias cardinales, estas las comparten todos los integrantes de la organización para cumplir los objetivos generales, así como la

integran las competencias específicas que se establecen para cada puesto y el fin de lograr las actividades y objetivos de cada cargo.

Así mismo en el descriptivo profesional de personal se señalan los requisitos del puesto que comprende las condiciones indispensables que debe tener el colaborador que lo ocupará, especificando la instrucción básica, correspondiente a la instrucción formal requerida, la capacitación complementaria respaldada por un certificado que avale el haberla recibido, el tiempo de experiencia señalando el rango de tiempo mínimo que debe tener y también se especifica si el cargo requiere experiencia en el mismo puesto o en puestos similares, por último, se detalla si es necesario el manejo de otros idiomas. A continuación, se muestran las especificaciones consideradas en el descriptivo profesional de cada puesto.

Tabla 22

Funciones y Responsabilidades de Puestos

Denominación	Funciones y responsabilidades	Formación y experiencia
Gerente General	Controlar, autorizar y realizar actividades administrativas en la empresa El Carnalito, así como planificar y dirigir los procesos que permitan la elaboración y ventas del producto, presentando periódicamente informes de la gestión realizada.	Título de tercer nivel afín a la administración de empresas, derecho e industria de alimentos. Experiencia mínima en el mismo puesto de 3 años.
Jefe Administrativo	Planear, ejecutar y dirigir el funcionamiento administrativo, financiero, ventas y marketing de la empresa El Carnalito, velando por el cumplimiento de la planificación anual.	Título de tercer nivel afín a la administración de empresas o finanzas. Experiencia mínima en el mismo puesto de 2 años.
Jefe de Producción	Planear, ejecutar y dirigir actividades de producción de la empresa El Carnalito, así como planificar y dirigir los procesos de control de calidad, presentando periódicamente informes de la gestión realizada.	Título de tercer nivel de Ingeniero industrial, procesos o alimentos. Experiencia mínima en el mismo puesto de 2 años.
Asistente Administrativo	Participar de los procesos que se le requiera de carácter administrativo, financiero, ventas y marketing de la empresa El Carnalito.	Estudiante universitario de carreras afines a la administración, finanzas o contabilidad. Experiencia mínima en el mismo puesto de 6 meses.

Auxiliar de Producción	Participar de los procesos que se le requiera relacionados a la elaboración de productos que comercializa la empresa.	Título de bachiller. Experiencia mínima en el mismo puesto de 4 meses.
------------------------	---	---

13 ESTADOS FINANCIEROS

Con el fin de determinar la viabilidad financiera se ha desarrollado un análisis utilizando tres indicadores, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación (PRI), proyectados a cinco años y sus respectivos flujos de caja. De esta manera los resultados que arrojen permitan conocer de forma mucho más certera el futuro del proyecto y las acciones preventivas y correctivas que se deban tomar. Es importante mencionar además que se han considerado para este análisis tres escenarios: conservador, optimista y pesimista.

13.1 Flujos de caja

Los costos que son necesarios para que la producción se realice de manera óptima se resumen a continuación.

Tabla 23

Costos de Producción y Mantenimiento

Costos de operación y mantenimiento	Valor anual
Gastos operacionales	
Mano de Obra Indirecta	\$ 8.971,68
Servicios Básicos	\$ 718,92
Materiales y útiles de oficina	\$ 180,00
Útiles de Aseo	\$ 120,00
Mantenimiento de maquinas	\$ 400,00
Combustible	\$ 550,00
Arriendo	\$ 1.200,00
Licencias	\$ 110,00
Distribución	\$ 1.440,00
Mantenimiento	\$ 480,00
Gasto de ventas	
Publicidad	\$ 900,00
Total	\$ 15.070,60

Tabla 24

Estado de Situación Inicial

Estado de Situación Inicial	
Activos	
Maquinaria y menaje de producción	\$ 40.718,67
Equipos de computación	\$ 4.187,97
Vehículos	\$ 60.000,00
Total activos	\$ 104.906,64
Pasivos + Patrimonio	\$ 104.906,64

La inversión que será necesaria para lograr que las actividades comerciales y de fabricación logren comenzar de forma adecuada es representada en los activos, y será financiada en un 80% con fondos propios del propietario de la empresa y el 20% restante dividido en partes iguales a cuatro socios, la cual asciende a \$104.906.64.

Para el cálculo del valor actual neto VAN, se estimó una tasa TMAR del 10% la cual está compuesta por el valor de la tasa inflacionaria al mes de septiembre de 2022 ubicada en el 4.1% y una tasa de riesgo del 6% la cual representa el nivel de riesgo por el cual atravesaría el proyecto dadas las condiciones del país.

Tabla 25

Escenario Conservador

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 97.020,00	\$104.781,60	\$113.164,13	\$122.217,26	\$131.994,64
Costo de producción	\$ 35.700,00	\$ 38.556,00	\$ 41.640,48	\$ 44.971,72	\$ 48.569,46
Utilidad bruta	\$ 61.320,00	\$ 66.225,60	\$ 71.523,65	\$ 77.245,54	\$ 83.425,18
Gastos operacionales	\$ 15.070,60	\$ 16.276,24	\$17.578,34	\$ 18.984,61	\$ 20.503,38
Utilidad operativa	\$ 46.249,41	\$ 49.949,36	\$ 53.945,31	\$ 58.260,93	\$ 62.921,80
15% trabajadores	\$ 6.937,41	\$ 7.492,40	\$ 8.091,80	\$ 8.739,14	\$ 9.438,27
Utilidad antes impuestos	\$ 39.311,99	\$ 42.456,95	\$ 45.853,51	\$ 49.521,79	\$ 53.483,53
Impuesto RIMPE	\$ 995,33	\$ 1.131,16	\$ 1.277,85	\$ 1.436,28	\$ 1.607,39
Utilidad Neta	\$ 38.316,66	\$ 41.381,99	\$ 44.692,55	\$ 48.267,96	\$ 52.129,40
Flujo de caja					
Inversión	\$ 104.906,64				
Utilidad neta	\$ 38.316,66	\$ 41.381,99	\$ 44.692,55	\$ 48.267,96	\$ 52.129,40
Depreciación (+)	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90
Flujo operativo	\$-104.906,64	\$ 49.770,56	\$ 52.835,89	\$ 56.146,45	\$ 59.721,86
	\$ 63.583,30				

Tabla 26

Indicadores Escenario Conservador

Indicador	Valor
VAN	\$ 96.781,88
TIR	43%
PRI	2,08
Tasa de corte	10%

Tabla 27

Escenario Optimista

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$110.880,00	\$119.750,40	\$129.330,43	\$139.676,87	\$150.851,02
Costo de producción	\$ 40.800,00	\$ 44.064,00	\$ 47.589,12	\$ 51.396,25	\$ 55.507,95
Utilidad bruta	\$ 70.080,00	\$ 75.686,40	\$ 81.741,31	\$ 88.280,62	\$ 95.343,07
Gastos operacionales	\$ 15.070,60	\$ 16.276,24	\$ 17.578,34	\$ 18.984,61	\$ 20.503,38
Utilidad operativa	\$ 55.009,41	\$ 59.410,16	\$ 64.162,97	\$ 69.296,01	\$ 74.839,69
15% trabajadores	\$ 82.51,41	\$ 8.911,52	\$ 9.624,45	\$ 10.394,40	\$ 11.225,95
Utilidad antes impuestos	\$ 46.757,99	\$ 50.498,63	\$ 54.538,52	\$ 58.901,61	\$ 6.3613,73
Impuesto RIMPE	\$ 1.237,88	\$ 1.393,11	\$ 1.560,77	\$ 1.741,83	\$ 1.937,38
Utilidad Neta	\$ 45.520,11	\$ 49.161,72	\$ 53.094,66	\$ 57.342,23	\$ 61.929,61
Flujo de caja					
Inversión	\$ 104.906,64				
Utilidad neta	\$ 45.520,11	\$ 49.161,72	\$ 53.094,66	\$ 57.342,23	\$ 61.929,61
Depreciación (+)	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90
Flujo operativo	\$ -104.906,64	\$ 56.974,01	\$ 60.615,62	\$ 64.548,56	\$ 68.796,13

Tabla 28

Indicadores Escenario Optimista

Indicador	Valor
VAN	\$ 125.485,30
TIR	51%
PRI	1,80
Tasa de corte	10%

Tabla 29

Escenario Pesimista

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 69.300,00	\$ 74.844,00	\$ 80.831,52	\$ 87.298,04	\$ 94.281,88
Costo de producción	\$ 25.500,00	\$ 27.540,00	\$ 29.743,20	\$ 32.122,66	\$ 34.692,47
Utilidad bruta	\$ 43.800,00	\$ 47.304,00	\$ 51.088,32	\$ 55.175,39	\$ 59.589,42
Gastos administrativos	\$ 15.070,60	\$ 16.276,24	\$ 17.578,34	\$ 18.984,61	\$ 20.503,38

Utilidad operativa	\$ 28.729,41	\$ 31.027,76	\$ 33.509,98	\$ 3.6190,78	\$ 39.086,04
15% trabajadores	\$ 4.309,41	\$ 4.654,16	\$ 5.026,50	\$ 5.428,62	\$ 5.862,91
Utilidad antes impuestos	\$ 24.419,99	\$ 26.373,59	\$ 28.483,48	\$ 30.762,16	\$ 33.223,13
Impuesto RIMPE	\$ 510,23	\$ 607,25	\$ 712,03	\$ 825,20	\$ 947,42
Utilidad Neta	\$ 23.909,76	\$ 25.822,54	\$ 27.888,35	\$ 30.119,41	\$ 32.528,97
Flujo de caja					
Inversión	\$ 104.906,64				
Utilidad neta	\$ 23.909,76	\$ 25.822,54	\$ 27.888,35	\$ 30.119,41	\$ 32.528,97
Depreciación (+)	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90
Flujo operativo	\$-104.906,64	\$ 35.363,66	\$ 37.276,44	\$ 39.342,25	\$ 41.573,31
				\$ 43.982,87	

Tabla 30

Indicadores Escenario Pesimista

Indicador	Valor
VAN	\$ 39.375,06
TIR	24%
PRI	2,83
Tasa de corte	10%

13.2 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad a continuación presentada permitirá visualizar de una manera más precisa los factores principales que permiten conocer el éxito de la empresa en el mercado que y al mismo tiempo esto permitirá alcanzar los objetivos de índole estratégico. Se realiza la aplicación del VAN y el TIR según los valores obtenidos en los flujos de caja, el escenario conservador que se ha proyectado se estima un retorno de la tasa interna de retorno TIR del 43% cuya viabilidad es idónea para la realización del proyecto en este escenario, así mismo el valor actual neto VAN es de \$96.781,88 dentro de los años de proyección mostrados y la recuperación de la inversión se dará lugar a los 2,08 años del inicio de operaciones comerciales y productivas.

Dentro de los cálculos en el escenario optimista, se reflejan los valores de viabilidad con una tasa interna de retorno TIR del 51%, también presentando una muy buena viabilidad con un valor actual neto VAN de \$125.485,30 y una recuperación aún más corta de 1.8 años. Finalmente, en el escenario pesimista se estima un TIR del 24%

con un valor actual neto VAN de \$39.375,06 y un período de recuperación de 2,83 años, pese a la considerable reducción de la capacidad de ventas proyectadas.

13.3 Balance del proyecto

Tabla 31

Estado de Resultados Proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 97.020,00	\$104.781,60	\$113.164,13	\$122.217,26	\$131.994,64
Costo de producción	\$ 35.700,00	\$ 38.556,00	\$ 41.640,48	\$ 44.971,72	\$ 48.569,46
Utilidad bruta	\$ 61.320,00	\$ 66.225,60	\$ 71.523,65	\$ 77.245,54	\$ 83.425,18
Gastos operacionales	\$ 15.070,60	\$ 16.276,24	\$17.578,34	\$ 18.984,61	\$ 20.503,38
Utilidad operativa	\$ 46.249,41	\$ 49.949,36	\$ 53.945,31	\$ 58.260,93	\$ 62.921,80
15% trabajadores	\$ 6.937,41	\$ 7.492,40	\$ 8.091,80	\$ 8.739,14	\$ 9.438,27
Utilidad antes impuestos	\$ 39.311,99	\$ 42.456,95	\$ 45.853,51	\$ 49.521,79	\$ 53.483,53
Impuesto RIMPE	\$ 995,33	\$ 1.131,16	\$ 1.277,85	\$ 1.436,28	\$ 1.607,39
Utilidad Neta	\$ 38.316,66	\$ 41.381,99	\$ 44.692,55	\$ 48.267,96	\$ 52.129,40
Flujo de caja					
Inversión	\$ 104.906,64				
Utilidad neta	\$ 38.316,66	\$ 41.381,99	\$ 44.692,55	\$ 48.267,96	\$ 52.129,40
Depreciación (+)	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90	\$ 11.453,90
Flujo operativo	\$-104.906,64	\$ 49.770,56	\$ 52.835,89	\$ 56.146,45	\$ 63.583,30

La proyección de los resultados para los siguientes cinco años con el nivel de producción e inversión propuestos permiten identificar utilidades netas positivas permitiendo que exista una recuperación luego de los dos años de operaciones, así como también se puede visualizar que con el flujo operativo de \$63.583,30 al final del quinto año que es posible realizar futuros proyectos en cuanto a inversión con el fin mejorar el posicionamiento en el mercado y la calidad en cuanto producción.

14 CONCLUSIONES Y RECOMENACIONES

14.1 Conclusiones

- El producto se comercializará en el Distrito Metropolitano de Quito al haber identificado la aceptación de este por los consumidores que gustan de aderezos picantes para acompañar a sus alimentos, con base a la aplicación de la herramienta focus group como parte del proceso de Design Thinking.
- Con base al tamaño de empresa y proyección de ventas, el diseño organizacional es simplificado para que los cinco puestos que la conforman cumplan con su rol detallado en el perfil profesional del puesto en busca de la consecución de los objetivos empresariales, de esta forma se busca alcanzar la mayor eficiencia tanto en el desarrollo de los procesos, así como la optimización de recursos.
- La capacidad de producción con relación a las instalaciones, recursos y talento humano se obtuvo como resultado la cantidad aproximada de 200 unidades diarias de botellas de salsa de 180 gramos, alcanzando un total de 4000 unidades para ser comercializadas mensualmente.
- El proyecto requiere un financiamiento de \$104.906,64 dólares el cual será financiado por fondos pertenecientes en un 80% del gerente propietario y el restante 20% de cuatro socios. Mediante un análisis financiero se llegó a determinar que se espera una tasa interna de retorno (TIR) del 43%, la cual resulta ser conveniente ya que supera a la tasa de descuento de inversión propia estimada en un 10%, por lo cual, se llega establecer la viabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto (VAN) de

\$96.781,88 dólares a los cinco años de proyección y se determina que la inversión inicial será recuperada a los 2,08 años.

14.2 Recomendaciones

- Se recomienda fortalecer la cadena de valor con respecto a la exclusividad en la compra de materia prima correspondiente al ají habanero chocolate, ya sea con nuevos productores nacionales o alianzas estratégicas con productores internacionales para gestionar la importación de esta materia prima. Cuyo objetivo es garantizar la continuidad de la producción y asegurar la calidad del producto.
- Realizar las acciones necesarias de mejora continua e innovación para ofrecer a los consumidores de las salsas frutales a base de ají habanero distintas variedades en cuanto a presentación, tamaño y recetas con base a los requerimientos y necesidades de los clientes que se pueden presentar una vez que el producto se introduzca en el mercado.
- Diversificar la oferta de productos en base a las fortalezas identificadas para evitar la dependencia a un mono producto minimizando el riesgo financiero al incorporar más fuentes de ingreso para la empresa, que permita su permanencia en el mercado y hacer frente a la competencia nueva y existente.
- Fortalecer las relaciones con los distintos canales de comercialización y distribución, con la visión de expandir el producto a nuevos mercados ya sean locales considerando más provincias en el Ecuador o a largo plazo a mercados regionales.

REFERENCIAS

Aguilar, A. (2020). *Ni el etiquetado ni la pandemia frenan el crecimiento salsero*.

Obtenido de <https://goula.lat/muy-salsas-ni-el-etiquetado-ni-la-pandemia-frenan-el-crecimiento-salsero/>

Alianza para el Emprendimiento y la Innovación AEI. (2021). *Guía El ABC del*

emprendedor. Obtenido de Alianza para el Emprendimiento y la Innovación:

<https://drive.google.com/file/d/1AkWXduNRjnJo0o44bxgUvcynABaZWKlm/view>

Almeida, N. (2022). *Alianza para Innovación y el Emprendimiento*. Obtenido de AEI:

<https://www.aei.ec/dia-emprendimiento-ecuador-aei/>

Andrade, X. (2012). Las trabas al emprendimiento en Ecuador. *Retos*, 192.

Banco Central del Ecuador. (2022). *BCE Banco Central del Ecuador*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>

Banco Central del Ecuador. (2022). *BCE Banco Central del Ecuador*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20>

BCE Banco Central del Ecuador. (2022). *Boletín de cuentas nacionales*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/c119062022.htm>

Córdova, J. (2018). *La química y la cocina*. México: Fondo de Cultura Económica.

- El Plural. (2015). *La pimienta de la vida*. Obtenido de El Plural:
https://www.elplural.com/pimienta/el-consumo-de-comida-picante-prolonga-la-vida_75727102
- El Telegrafo. (2016). *El Telégrafo*. Obtenido de
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/la-comida-picante-tiene-sus-beneficios>
- Garrido, R. (2014). *Ecuador Love Life*. Obtenido de
<https://ecuador.travel/trade/es/noticias/reportajes/67-en-ecuador-el-aji-le-pone-el-sabor>
- GEM Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*.
Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-ecuador-20192020-report>
- Giraldo, V. (2017). *Rockcontent.com*. Obtenido de Rockcontent:
<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INTAGRI. (2022). *Cultivo de Chile Habanero*. México: Artículos técnicos de INTAGRI.
- Lasio, V. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil: ESPAE.
- Lema Salazar, N. S. (2018). *El ají, variedades, técnicas y usos aplicados a la cocina moderna ecuatoriana*. Quito: Universidad de las Américas.
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de porter : Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing.

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-registro-nacional-emprendimiento>
- Proecuador. (2014). *Análisis sectorial: frutas exóticas 2014*. Quito: Ministerio de Producción Ecuador.
- Revista Líderes. (2013). Proají se picó con las ventas a países de 4 continente. *Revista Líderes*.
- Ruiz-Lau, N. (2011). El chile habanero: su origen y usos. *Revista Ciencia*.
- Schnarch Kirberg, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Soria, N. (2019). *Blog Nelson Soria*. Obtenido de <https://nelsondoria.blogspot.com/2019/10/las-perdidas-economicas-que-han-dejado.html>
- SRI Servicio de Rentas Internas. (2021). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/rimpe>
- Wens Consulting Group. (2020). *Wens Consulting Group*. Obtenido de <https://wens.com.ec/poblacion-economicamente-activa-del-ecuador/>
- Yáñez, P. (2015). Características morfológicas y de concentración de capsaicina en cinco especies nativas del género *Capsicum* cultivadas en Ecuador. *La Granja: Revista de ciencias de la vida*.

APÉNDICE A: DESCRIPTIVOS DE CARGOS

EL CARNALITO	DESCRIPTIVO DEL PUESTO				Código: 01.01.01				
					Revisión: 26/08/2022				
					Aprobación: 30/08/2022				
Datos Generales									
Puesto de Trabajo:	Gerente General								
Área/ Gerencia:	Gerencia General	Puesto Superior:	No aplica						
Jornada de Trabajo:	Lunes a Viernes/ 08h00-17h00	Completa	Disponibilidad para Viajar:	Aplica					
Relaciones de Coordinación:	Área Administrativa y Área de Producción								
Síntesis del puesto:	Controlar, autorizar y realizar actividades administrativas en la empresa El Carnalito, así como planificar y dirigir los procesos que permitan la elaboración y ventas del producto, presentando periódicamente informes de la gestión realizada.								
Actividades									
Actividades Principales	1	Autorizar los egresos de la empresa.							
	2	Monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales							
	3	Mantener reuniones con representantes de los canales de ventas o proveedores							
	4	Dirigir los procesos de la empresa							
Actividades Periódicas	1	Autorizar la contratación de servicios requeridos por la organización							
	2	Evaluar el desempeño de las labores de los jefes de la empresa							
	3	Participar de convenciones o eventos de la industria a la que se dedica la organización.							
Actividades ocasionales	1	Representar legalmente a la empresa							
	2	Realizar informes de la gestión realizada							
Competencias									
Competencias Cardinales	Grado de Desarrollo				Competencias Específicas	Grado de Desarrollo			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Orientación al cliente	x				Habilidades mediáticas	x			
Adaptabilidad al cambio	x				Desarrollo de su equipo	x			
Integridad	x				Liderazgo	x			
Innovación		x			Pensamiento estratégico	x			
Requisitos del Puesto									
Instrucción Básica:	Tipo:	Tercer nivel		Título:	A fines a la administración, derecho e industria de alimentos				
Capacitación Completaria:	Ofimática								
Tiempo de Experiencia:	mínimo 3 años		Tipo de Experiencia	En el mismo puesto					
Manejo de Otro Idioma:	Inglés		Habilidad en el Idioma	Básico					

EL CARNALITO		DESCRIPTIVO DEL PUESTO				Código: 02.02.15							
						Revisión: 26/08/2022							
						Aprobación: 30/08/2022							
Datos Generales													
Puesto de Trabajo:		Asistente Administrativo											
Área/ Gerencia:		Área Administrativa				Puesto Superior:		Jefe Administrativo					
Jornada de Trabajo:		Lunes a Viernes/ 08h00-12h00				Media		Disponibilidad para Viajar: No Aplica					
Relaciones de Coordinación:		Área de Producción											
Síntesis del puesto:		Participar de los procesos que se le requiera de carácter administrativo, financiero, ventas y marketing de la empresa El Carnalito.											
Actividades													
Actividades Principales		1	Facturar a clientes										
		2	Colaborar para el cumplimiento de la planificación anual de la organización										
		3	Realizar las actividades inmersas en las campañas de marketing										
		4	Realizar ventas del producto a clientes finales y mayoristas										
		5	Gestionar las ventas realizadas por canales electrónicos para ser entregadas										
Actividades Periódicas		1	Realizar conciliaciones bancarias										
		2	Coordinar y participar en ferias de productos alimenticios										
Actividades ocasionales		1	Realizar las demás funciones que el Jefe Administrativo solicite										
Competencias													
Competencias Cardinales		Grado de Desarrollo				Competencias Específicas				Grado de Desarrollo			
		A	B	C	D					A	B	C	D
Orientación al cliente			x			Trabajo en equipo					x		
Adaptabilidad al cambio			x			Habilidad analítica						x	
Integridad		x				Capacidad de aprender					x		
Innovación				x		Búsqueda de información					x		
Requisitos del Puesto													
Instrucción Básica:		Tipo:		Estudiante universitario			Titulo:		Afines a la administración, finanzas o contabilidad				
Capacitación Complementaria:		Ofimática											
Tiempo de Experiencia:		mínimo 6 meses			Tipo de Experiencia:		Administrativa o en atención al cliente						
Manejo de Otro Idioma:		Inglés			Habilidad en el Idioma:		Básico						

EL CARNALITO		DESCRIPTIVO DEL PUESTO				Código: 01.02.05							
						Revisión: 26/08/2022							
						Aprobación: 30/08/2022							
Datos Generales													
Puesto de Trabajo:		Jefe Administrativo											
Área/ Gerencia:		Área Administrativa			Puesto Superior:		Gerente General						
Jornada de Trabajo:		Lunes a Viernes/ 08h00-17h00			Completa		Disponibilidad para Viajar:		Aplica				
Relaciones de Coordinación:		Área de Producción y Gerencia General											
Síntesis del puesto:		Planear, ejecutar y dirigir el funcionamiento administrativo, financiero, ventas y marketing de la empresa El Carnalito, velando por el cumplimiento del plan anual.											
Actividades													
Actividades Principales		1	Dirigir la administración y el talento humano de la empresa										
		2	Velar por el cumplimiento de la planificación anual de la organización										
		3	Gestionar las campañas de marketing										
		4	Realizar ventas del producto a mayoristas										
		5	Consolidar las ventas realizadas por canales electrónicos para ser entregadas										
		6	Vender, coordinar y cobrar los productos entregados a los clientes.										
		7	Gestionar pagos a proveedores										
Actividades Periódicas		1	Apoyar Área de Producción en los proyectos que emprenda										
		2	Atender requerimientos ingresados mediante cartas y oficios a la organización										
		3	Elaborar el pago de nomina de la empresa										
Actividades ocasionales		1	Participar en los proyectos de mejoramiento continuo										
		2	Realizar las demás funciones que el Gerente General solicite										
Competencias													
Competencias Cardinales		Grado de Desarrollo				Competencias Específicas				Grado de Desarrollo			
		A	B	C	D					A	B	C	D
Orientación al cliente		x				Habilidades mediáticas			x				
Adaptabilidad al cambio			x			Habilidad analítica			x				
Integridad		x				Liderazgo		x					
Innovación			x			Trabajo en equipo			x				
Requisitos del Puesto													
Instrucción Básica:		Tipo:	Tercer nivel			Título:	A fines a la administración y finanzas						
Capacitación Complementaria:		Ofimática											
Tiempo de Experiencia:		mínimo 2 años		Tipo de Experiencia		En el mismo puesto							
Manejo de Otro Idioma:		Inglés		Habilidad en el Idioma		Básico							

EL CARNALITO	DESCRIPTIVO DEL PUESTO				Código: 02.03.20					
					Revisión: 26/08/2022					
					Aprobación: 30/08/2022					
Datos Generales										
Puesto de Trabajo:	Auxiliar de Producción									
Área/ Gerencia:	Área de Producción				Puesto Superior:	Jefe de Producción				
Jornada de Trabajo:	Lunes a Viernes/ 08h00-12h00			Media	Disponibilidad para Viajar:	No Aplica				
Relaciones de Coordinación:	Área Administrativa									
Síntesis del puesto:	Participar de los procesos que se le requiera relacionados a la elaboración de productos que comercializa la empresa.									
Actividades										
Actividades Principales	1	Colaborar para el cumplimiento de la planificación anual de producción								
	2	participar del proceso de elaboración del producto								
	3	Embotellar y etiquetar el producto								
	4	Almacenar el producto								
	5	Colaborar en el despacho de pedidos realizados.								
Actividades Periódicas	1	Asistir a los programas de capacitación para el mantenimiento y mejora de la calidad								
Actividades ocasionales	1	Realizar las demás funciones que el Jefe de Producción solicite								
Competencias										
Competencias Cardinales	Grado de Desarrollo					Competencias Específicas	Grado de Desarrollo			
	A	B	C	D			A	B	C	D
Orientación al cliente			x		Profundidad en el conocimiento de los productos			x		
Adaptabilidad al cambio		x			Capacidad de aprender		x			
Integridad	x				Dinamismo y energía			x		
Innovación			x		Responsabilidad		x			
Requisitos del Puesto										
Instrucción Básica:	Tipo:	Secundaria			Título:	Indistinto				
Capacitación Completaria:	Manejo de alimentos									
Tiempo de Experiencia:	mínimo 4 meses			Tipo de Experiencia	Indistinto					
Manejo de Otro Idioma:	No requerido			Habilidad en el Idioma	No aplica					

EL CARNALITO	DESCRIPTIVO DEL PUESTO				Código: 01.03.10					
					Revisión: 26/08/2022					
					Aprobación: 30/08/2022					
Datos Generales										
Puesto de Trabajo:	Jefe de Producción									
Área/ Gerencia:	Área de Producción			Puesto Superior:	Gerente General					
Jornada de Trabajo:	Lunes a Viernes/ 08h00-17h00			Completa	Disponibilidad para Viajar:	Aplica				
Relaciones de Coordinación:	Área Administrativa y Gerencia General									
Síntesis del puesto:	Planear, ejecutar y dirigir actividades de producción de la empresa El Carnalito, así como planificar y dirigir los procesos de control de calidad, presentando periódicamente informes de la gestión realizada.									
Actividades										
Actividades Principales	1	Verificar el uso adecuado de los equipos de protección de personal								
	2	Velar por el cumplimiento de la planificación anual de producción								
	3	Enviar los registros de inventario al Área Administrativa								
	4	Despachar el producto para ser enviado a los clientes y mayoristas								
	5	Verificar el cumplimiento de la gestión de calidad del producto								
	6	Verificar el adecuado manejo de alimentos								
Actividades Periódicas	1	Planificar la producción de acuerdo a los compromisos aceptados y protección de ventas								
	2	Planificar y revisar las actividades de mantenimiento del área de producción								
Actividades ocasionales	1	Conformar comisiones para renovar u obtener certificaciones de calidad								
	2	Realizar las demás funciones que el Gerente General solicite								
Competencias										
Competencias Cardinales	Grado de Desarrollo					Competencias Específicas	Grado de Desarrollo			
	A	B	C	D			A	B	C	D
Orientación al cliente		x				Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Adaptabilidad al cambio		x				Desarrollo de su equipo		x		
Integridad	x					Liderazgo		x		
Innovación	x					Pensamiento estratégico	x			
Requisitos del Puesto										
Instrucción Básica:	Tipo:	Tercer nivel			Título:	Ingeniero industrial, procesos o alimentos				
Capacitación Completaría:	Ofimática									
Tiempo de Experiencia:	mínimo 2 años		Tipo de Experiencia		En el mismo puesto					
Manejo de Otro Idioma:	Inglés		Habilidad en el Idioma		Básico					