



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO: PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PULPA DE
FRUTAS EXÓTICAS EN PRESENTACIONES INDIVIDUALES
COMBINADAS EN LA CIUDAD DE MANTA

AUTOR

Kevin Isaak Arcos Sánchez

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO: PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PULPA DE FRUTAS
EXÓTICAS EN PRESENTACIONES INDIVIDUALES COMBINADAS EN LA
CIUDAD DE MANTA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en
Finanzas

Profesor guía:

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza

Autor:

Kevin Isaak Arcos Sánchez

Año:

2019

Declaración Profesor Guía

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio: producir y comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Isaak Arcos Sánchez, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.C.1709198178

Declaración Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio: producir y comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta, del estudiante Kevin Isaak Arcos Sánchez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Andrea Navas Recalde, MBA

C.C. 1717878225

Declaración de Autoría del Estudiante

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

Kevin Isaak Arcos Sánchez

C.C. 1716111883

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la bendición de todo lo que tengo y lo que soy. A mis Padre Mario y María Luisa que siempre han estado ahí apoyándome en mi vida. A mis 4 amigos de Carrera que han sido un gran aporte en mi vida personal y académica. A mis docentes quienes compartieron su experiencia y conocimiento durante mi carrera universitaria.

Dedicatoria

Dedico este proyecto con mucho amor y cariño a mis Padres: Mario y María Luisa; a mis primos Mathías, Isaías y Diana Paula, quienes siempre han estado conmigo durante mi vida diaria y académica, y de quienes he recibido apoyo diario y he compartido los mejores tiempos de mi vida. Este trabajo es para ustedes Padres.

Resumen

El presente trabajo de titulación, cuyo tema es “Plan de negocio: producir y comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta”, tiene como objetivo elaborar un procedimiento para la producción y determinación de la viabilidad de comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta, para lograrlo varios apartados han sido desarrollados, los cuales aportan sustancialmente al desarrollo de dicho proyecto. En primera instancia se presenta la introducción, la cual abarca los objetivos del trabajo; consecutivamente, se presenta el análisis de entornos, el cual se basa principalmente en el análisis de la industria (Porter); luego se desarrolla el análisis del cliente, para esto se recurre a la aplicación de entrevistas, focus group y encuestas; seguidamente, se detalla la oportunidad de negocio, la cual abarca además, la determinación del mercado potencial para el proyecto en cuestión; posteriormente, está el plan de marketing, éste contiene la estrategia general de marketing que se centra en destacar las características naturales de la pulpa, también se presenta la mezcla de marketing o marketing mix y el presupuesto respectivo; subsiguientemente, se muestra la filosofía y estructura organización, asimismo, se detalla el plan de operaciones con los procesos e infraestructura necesaria para su ejecución ;finalmente, se detalla la evaluación financiera, la cual abarca desde la proyección de los ingresos, la inversión y capital de trabajo, la proyección de los estados de resultados, el flujo de caja y los índices financieros, los cuales indican la factibilidad del proyecto.

Palabras clave: plan, negocio, producción, comercialización, pulpa, frutas exóticas, Manta

Abstract

The present titration work, whose theme is "Business plan: producing and marketing pulp of exotic fruits in combined individual presentations in the city of Manta", has as objective to elaborate a procedure for the production and determination of the viability of marketing pulp of Exotic fruits in individual presentations combined in the city of Manta, to achieve this several sections have been developed, which contribute substantially to the development of said project. In the first instance the introduction is presented, which covers the objectives of the work; consecutively, the environment analysis is presented, which is based mainly on the analysis of the industry (Porter); then the client's analysis is developed, for this the application of interviews, focus group and surveys is used; Next, the business opportunity is detailed, which also includes the determination of the potential market for the project in question; later, there is the marketing plan, it contains the general marketing strategy that focuses on highlighting the natural characteristics of the pulp, it also presents the mix of marketing or marketing mix and the respective budget; Subsequently, the philosophy and structure of the organization is shown, as well as detailing the operations plan with the processes and infrastructure necessary for its execution, and finally, the financial evaluation is detailed, which ranges from the projection of income, investment and capital of work, the projection of the statements of results, the cash flow and the financial indexes, which indicate the feasibility of the project.

Keywords: plan, business, production, marketing, pulp, exotic fruits, Manta

Índice

1	Introducción	1
1.1	Justificación	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo	2
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	2
2	Análisis de entornos	2
2.1	Análisis del entorno externo	1
2.1.1	Entorno externo (económico, político, social y tecnológico)	3
2.1.1.1	Entorno económico	4
2.1.1.2	Entorno político	5
2.1.1.3	Entorno social	5
2.1.1.4	Entorno tecnológico	6
2.2	Análisis de la industria (Porter)	7
2.2.1	Amenaza de nuevos competidores	8
2.2.2	Rivalidad entre competidores existentes	8
2.2.3	Amenaza de productos sustitutos	9
2.2.4	Poder de negociación de los clientes	10
2.2.5	Poder de negociación de los proveedores	10
2.3	Matriz EFE	11
2.4	Conclusiones del análisis de entornos	12
3	Análisis del cliente	13
3.1.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.1.1.1	Entrevista a expertos	13
3.1.1.2	Focus group	14
3.1.1.3	Encuestas	15
4	Oportunidad de Negocio	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	21
4.2	Mercado potencial	23
5	Plan de Marketing	23

5.1	Estrategia general de marketing	23
5.1.1	Mercado objetivo.....	24
5.1.1.1	Segmentación del mercado.....	24
5.1.2	Propuesta de valor.....	26
5.2	Mezcla de Marketing	27
5.2.1	Producto.....	27
5.2.1.1	Atributos.....	27
5.2.1.2	Branding.....	28
5.2.1.3	Empaque.....	28
5.2.1.4	Etiquetado.....	29
5.2.1.5	Soporte.....	29
5.2.1.6	Estrategia de producto.....	30
5.2.2	Precio.....	30
5.2.2.1	Estrategia de precio.....	31
5.2.2.2	Estrategia de entrada.....	31
5.2.2.3	Estrategia de ajuste.....	31
5.2.3	Plaza.....	32
5.2.3.1	Estructura y tipo de canal de distribución.....	32
5.2.3.2	Estrategia de distribución.....	32
5.2.3.3	Punto de venta.....	32
5.2.3.4	Estrategia de venta.....	33
5.2.4	Promoción.....	33
5.2.4.1	Estrategia de promocional.....	33
5.2.4.2	Publicidad.....	34
5.2.4.3	Relaciones públicas.....	35
5.2.4.4	Fuerza de ventas.....	35
5.2.4.5	Marketing directo.....	35
5.2.5	Presupuesto de Marketing Mix.....	35
6	Propuesta de filosofía y estructura organizacional.	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1	Misión.....	36

6.1.2	Visión	36
6.1.3	Objetivos organizacionales	36
6.2	Plan de Operaciones	37
6.2.1	Mapa de procesos.....	37
6.2.2	Cadena de valor.....	38
6.2.3	Flujogramas de Procesos.....	40
6.2.3.1	Proceso de compra.....	40
6.2.3.2	Proceso de venta	41
6.2.3.3	Proceso de producción	42
6.2.4	Costo unitario	43
6.2.5	Infraestructura para la ejecución de los procesos organizacionales	44
6.3	Estructura legal y organizacional	44
6.3.1	Estructura legal	44
6.3.2	Estructura organizacional.....	45
6.4	Análisis comparativo con empresas del Sector	45
7	Evaluación financiera.....	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital.....	48
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración ..	52
7.5	Índices financieros	52
8	Conclusiones y Recomendaciones	54
	Referencias	56
	ANEXOS	61

Índice de Tablas

Tabla N° 1: CIIU de la industria	3
Tabla N° 2: Matriz EFE.....	11
Tabla N° 3: Perfil de expertos	14
Tabla N° 4: Segmentación del mercado en la ciudad de Manta 1	24
Tabla N° 5: Segmentación del mercado en la ciudad de Manta 2.....	25
Tabla N° 6: Estrategia de producto	30
Tabla N° 7: Estrategia de precio.....	31
Tabla N° 8: Estrategia de distribución	32
Tabla N° 9: Estrategia de venta.....	33
Tabla N° 10: Estrategia de promoción.....	33
Tabla N° 11: Presupuesto de Marketing Mix	35
Tabla N° 12: Costeo unitario	44
Tabla N° 13: Infraestructura necesaria.....	44
Tabla N° 16: Estado de Resultados	48
Tabla N° 17: Estado de Situación Financiera.....	49
Tabla N° 18: Estado de Flujo de Efectivo	50
Tabla N° 19: Resumen Flujo de Caja del Proyecto	51
Tabla N° 20: Evaluación del Proyecto	51
Tabla N° 21: Resumen Flujo de Caja del Proyecto del inversionista.....	52
Tabla N° 22: Evaluación del Inversionista	52
Tabla N° 23: Índices financieros.....	52

Índice de Figuras

Figura N° 1: Telaraña de Porter	7
Figura N° 2: Logo SuperFruit	28
Figura N° 3: Presentación Producto	29
Figura N° 4: Modelo Van Westendorp.....	31
Figura N° 5: Canal de distribución.....	32
Figura N° 6: Mapa de Procesos	38
Figura N° 7: Cadena de valor	38
Figura N° 8: Flujograma Proceso de compra	41
Figura N° 9: Flujograma Proceso de venta	42
Figura N° 10: Flujograma Proceso de producción.....	43
Figura N° 11: Organigrama estructural.....	45

1 Introducción

1.1 Justificación

Este Plan de Negocios tiene el fin de presentar al mercado un producto natural y orgánico, basado en las exigencias de los consumidores potenciales, puesto que en actualidad buscan productos sanos y de calidad que aporten a su bienestar, para asegurar estas medidas, se puede encontrar la implementación de la semaforización alimenticia (una de las medidas que regulan o controlan los alimentos que son adecuados para el consumo).

Por otra parte, se tiene la poca asociación de los cultivadores de frutas para el procesamiento y comercialización de frutas exóticas, además, de una baja participación de los productos elaborados, para personas que pretenden llevar hábitos saludables. Es ahí, donde nace la idea de crear una empresa que se dedique a despulpar frutas exóticas en la ciudad de Manta, la misma que genere valor agregado mediante presentaciones individuales combinadas.

De igual manera, la pulpa requiere ser fabricada con procesos técnicos y materia prima de calidad que a su vez asegure tener una producción constante a largo plazo, las provisiones de las materias primas serán obtenidas de los campesinos agricultores de la ciudad de Manta, por lo que el proyecto cuenta con una gran posibilidad de éxito.

Entre una de las razones para afirmar esto, es la baja competencia que existe en la ciudad, lo que permite introducirse dentro del mercado, siempre y cuando se manejen las estrategias necesarias que contrarresten las amenazas de los productos sustitutos, a su vez esta empresa cumpla con mantener o crear más fuentes de empleo de las que se manejan en la industria, dando lugar a mejorar el desempeño económico del país.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocios para la producción y determinación de la viabilidad de comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta, mediante el análisis de entornos, clientes y evaluación financiera.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el macro y micro del entorno externo para determinar las oportunidades y amenazas de la industria manufacturera-alimenticia.
- Realizar un análisis de las investigaciones cualitativas y cuantitativas a los posibles clientes para determinar la aceptación de la idea de negocio en Manta.
- Determinar la oportunidad de negocio en la industria para la creación de una propuesta de valor viable.
- Diseñar un plan de marketing de acuerdo al plan de negocio para determinar el mercado objetivo y la propuesta de valor, que permita acercarse a los clientes potenciales.
- Elaborar una estructura organizacional y un plan de operaciones de acuerdo a las necesidades y recursos disponibles para identificar las actividades claves y distribuirlas.
- Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad de la idea de negocio.

2 Análisis de entornos

2.1 Análisis del entorno externo

En primera instancia, es indispensable definir la industria en la que se encuentra

la empresa productora y comercializadora de pulpa de frutas exóticas a proponer, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es: C1030.12. Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera (INEC, 2018).

Tabla N° 1: CIIU de la industria

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.1	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Adaptado de: (INEC, 2018)

Dicha clasificación, a más del tipo de actividad económica, que en este caso es “Comercio”, facilitaría el desarrollo del análisis externo, ya que ayudará a ubicar información, datos y/o estadísticas de la idea de negocio a plantear, lo que aportará sustancialmente al desarrollo del presente estudio.

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

El análisis PEST es una herramienta administrativa que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a la industria para establecer una adecuada y eficaz estrategia. Según (Martínez & Milla, 2012, pág. 34), “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. Dicho análisis abarca cuatro factores claves: económico, político, social y tecnológico.

2.1.1.1 Entorno económico

De acuerdo a la información presentada por el (Banco Central del Ecuador, 2019), en el año 2018, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo una variación interanual de 1,4%, y concretamente la actividad económica Comercio, que como se mencionó anteriormente es en la que se encasilla este plan de negocios, la tasa de variación fue de 2,7%, ubicándose en quinto lugar comparado con Acuicultura y pesca de camarón que es el que más aporta al país. Gracias a este incremento, se asegura la sostenibilidad para la producción y comercialización de pulpa de fruta, objeto de este proyecto, además al mantener un crecimiento no solo en el PIB nacional, sino en el PIB del sector “Comercio”, lo que generará mayor capacidad para competir no solo en el mercado nacional, sino en un futuro en el mercado internacional.

Asimismo, la inflación anual en diciembre de 2018 se ubicó en 0,27% (BCE, 2018), el índice de confianza al consumidor en dicho mes fue de 39,3% (BCE, 2018), y el crecimiento del PIB al finalizar el respectivo año fue de 1,4% (BCE, 2019), específicamente en Sector Comercio tuvo una tasa de variación positiva de , este fue del 3,1% con una tendencia de crecimiento (BCE, 2019). Una inflación baja y controlada, permite la estabilidad de los precios tanto de las materias primas como de los productos de pulpa a ofertar, además de la sensación de seguridad económica tanto para los consumidores, como para la empresa productora, beneficiando el desarrollo para una adecuada. economía de mercado.

Todos estos indicadores, presentan las condiciones necesarias para que los sectores económicos ecuatorianos, entre ellos Comercio, sigan creciendo, lo que ofrece no solo un mercado favorable, lo que acelera la economía y genera confianza a los empresarios nacionales, y por ende motiva la creación de nuevos negocios, como lo es la empresa productora y comercializadora de pulpa de frutas exóticas a formular, en un ambiente estable y positivo para su éxito. Lo que representa una OPORTUNIDAD para la industria.

2.1.1.2 Entorno político

Con la llegada de Lenin Moreno al poder, como presidente de la República del Ecuador, el 24 de mayo de 2017, se afirma la democracia en el país, lo que mantiene la condición vital para la ejecución de inversiones de diferente índole, en este caso de una empresa local dedicada a la producción de pulpas de frutas.

El nuevo gobierno ha marcado la diferencia en la gestión estatal, la cual se centra en la lucha anticorrupción, el diálogo, la inclusión y el acercamiento internacional a entidades como el Fondo Monetario Internacional (FMI), pero con una Consulta popular sin mayor impacto y medidas económicas que han mermado su aceptación, lo que sumado a las nuevas elecciones seccionales, genera cierta incertidumbre política y mantiene a la población en espera de nuevas acciones para alcanzar la ansiada estabilidad nacional. Si éstas se producen, generará una estabilidad integral que asegurará no solo el éxito del plan de negocios a realizar, sino también el poder adquisitivo de los posibles consumidores de los productos a ofertar.

Sobre el riesgo país, éste llegó a los 826 puntos en diciembre de 2018 (BCE, 2018), manteniendo una tendencia a la baja; tomando en cuenta esto, y lo anteriormente expuesto, lamentablemente puede traducirse en una desventaja para el desarrollo del proyecto, debido a la clara y actual inestabilidad existente; provocando así una AMENAZA para la industria.

2.1.1.3 Entorno social

En el año 2018, la población ecuatoriana alcanzó los 17'096.789 habitantes (Agencia EFE, 2018), y Manta, ciudad donde se localizará el presente proyecto, 259.052 habitantes (INEC, 2019), lo que representa una oportunidad para el negocio, y por ende un impacto positivo para la misma, ya que el mercado mantense es bastante amplio para el desarrollo de la idea de negocio propuesta.

Manta, cantón perteneciente a la provincia de Manabí, puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador es uno de los principales destinos turísticos del país, muy visitado no solo por turistas nacionales, sino internacionales, al año llegan más de 500 mil turistas y al menos una docena de cruceros, y posee una buena infraestructura de alojamiento, de alimentos y bebidas, y de entretenimiento (Redacción Regional Manabí, 2015).

En tal sentido, se prevé una gran demanda de pulpa de frutas exóticas, ya que de acuerdo a (La República, 2014), la demanda de frutas es liderada por este tipo de variedades, y por ende se espera que la tendencia de consumo que vaya en aumento con el pasar del tiempo; además, según Proecuador, las frutas exóticas ecuatorianas “abren y ganan mercados en Europa y Estados Unidos, así van ganado una notable participación en el mercado extranjero” (El Universo, 2018), debido a su gran sabor y calidad, gracias a su ubicación y las características que la tierra ecuatoriana ofrece, por lo que ahora, en primera instancia, mediante la propuesta de producción y comercialización de pulpa de frutas exóticas para la ciudad de Manta, se espera suplir el mercado local. Esto significa una OPORTUNIDAD para la industria, ya que esto no representa un impacto negativo para la misma.

2.1.1.4 Entorno tecnológico

Por un lado, la modernización e inversión tecnológica de las empresas de producción y comercialización permitió el crecimiento de los sectores en las que éstas se desenvuelven, por lo tanto, al tener mayor y mejor capacidad tecnológica, aumenta la competitividad empresarial, lo que se genera una ventaja positiva para quien la explota, lo que se hará en este caso, al implantar tecnología de punta tanto en el área administrativa como en la operativa. Para este caso, el uso de la última tecnología ayudará a una producción competente, con la cual se podrán obtener pulpas de fruta de gran calidad y el mínimo de recursos, beneficiando así a la empresa, y a los consumidores de la misma, ya que

obtendrán excelentes productos a precios convenientes.

Y por el otro, contemplando los datos presentados por (INEC, 2016), se conoce que el 36% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, de los cuales el 24,5% accede de algún medio inalámbrico, el 54,1% de los mismos accede desde su hogar; y que, el 38,0% de las personas usa el Internet como fuente de información, y el 31,5% como medio de comunicación en general, dando lugar al crecimiento de la tenencia de teléfonos inteligente, ya que el 52,9% de la población que tienen un celular activado. (INEC, 2016).

Así, los consumidores podrán acceder más rápido y fácilmente a información de los beneficios de frutas exóticas, así como también, mediante la promoción online, se dará a conocer la empresa y las pulpas ofertadas, influyendo de esta manera, en la adquisición de las mismos y abarcando nuevos nichos de mercado. Por lo que se puede considerar una OPORTUNIDAD.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

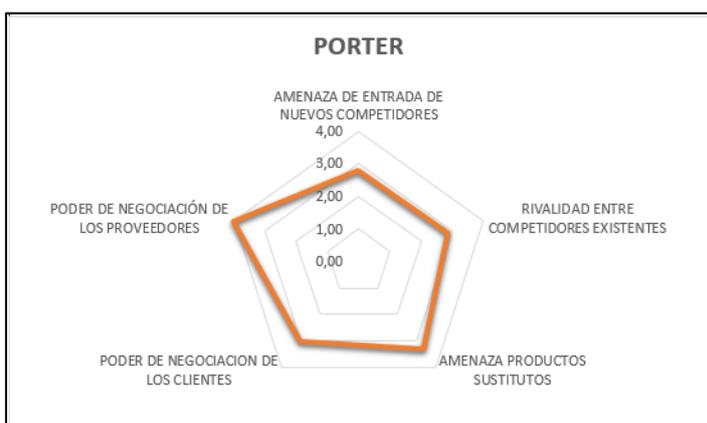


Figura N° 1: Telaraña de Porter

De acuerdo con (David, 2003, pág. 98), el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias, éste indica que “la intensidad de la competencias entre las empresas

varía en medida de la función de las industrias”; así, la competitividad de una industria se compone de cinco fuerzas: Amenaza de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores existentes, Amenaza de productos sustitutos, Poder de negociación de los clientes, y Poder de negociación de los proveedores.

Se recuerda que el CIIU correspondiente es: C1030.12 Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

En el sector analizado (CIIU C1030.12), de acuerdo a la (Superintendencia de Compañías, 2019), existen 99 empresas registradas en el país, de las cuales 5 de ellas se encuentran en Manabí, tal y como se muestra a continuación:

- CAZMEPAR S.A.
- COMPAÑÍA ALIMENTICIA MANA INDUSTRIA PVO CIA. LTDA.
- DISTROHN S.A.
- INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS ALICORAL S.A.
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS CONGELADOS ECUAFOODFROZEN S.A.

De esta manera, aunque exista el riesgo latente del ingreso de nuevos competidores al mercado, en esta fuerza, la amenaza de nuevos competidores se considera BAJA para la industria, por el reducido nivel de competidores actuales, tal y como se evidenció anteriormente.

2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

Como se mostró en el apartado anterior, se puede considerar que la RIVALIDAD

entre competidores es BAJA, ya que a pesar de que existe una variedad de empresas constituidas a nivel nacional, que se relaciona directamente con el objeto de estudio, en la ciudad de Manta solo existe una empresa registrada, “PRODUCTOS ALIMENTICIOS CONGELADOS ECUAFOODFROZEN S.A.” (Superintendencia de Compañías, 2019), la cual se dedica a la conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera, siendo este el rival principal de la empresa a establecer.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Entre los principales productos sustitutos se pueden encontrar en la fruta como tal, ya que, en su mayoría las personas prefieren consumir una fruta fresca por las propiedades y el sabor que las mismas poseen. Ésta se ubica bajo el CIU A01220, el cual corresponde a la actividad económica “Cultivo de Frutas Tropicales y Subtropicales”:

- CIU 0122.01 (*bananos y plátanos*) – 20 empresas, ninguna en Manabí (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).
- CIU A0122.02 (*mango*) – 20 empresas, una en Manabí, específicamente en Calceta (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)
- CIU A0122.03 (*maracuyá*) – 7 empresas, ninguna en Manabí (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)
- CIU A0122.04 (*piñas*) – 20 empresas, 2 en Manabí, una en Portoviejo y otra en El Carmen (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019)
- CIU A0122.09 (*otros cultivos*) - 20 empresas, de éstas 2 en Manabí, una en Portoviejo y otra en Manta AGRICOLAMANABITA S.A. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Todo esto, sumado a que la fruta tiene costos inferiores al de la pulpa, y a que, se pueden considerar también, como productos sustitutos a los jugos envasados,

néctar de frutas, incluso hasta bebidas gaseosas o té con sabor a frutas, pero no tienen un impacto directo para esta propuesta; por tal motivo; se considera que, esta fuerza representa una AMENAZA ALTA para esta idea de negocio, ya que existen una infinidad de empresas dedicadas a dicha actividad, como se evidencia a continuación

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Existe una gran variedad de competidores dentro de la industria; sin embargo, en Manta solo existe un competidor directo, por lo que el PODER de negociación de los clientes es BAJO, ya que no existe una apoteósica gama de pulpas en el mercado mantense de donde puedan escoger los consumidores, pero esto no implica que no se entregue calidad a los mismos; sin embargo, es necesario que la empresa a desarrollarse busque contrarrestar las amenazas poco existentes y aprovechar los beneficios que le brinda el sector y el mercado como tal.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

En primera instancia es importante indicar que, según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018), las empresas relacionadas con la producción y comercialización de pulpa de frutas exóticas como el coco (CIIU A012609), maracuyá (CIIU A012203) y naranja (CIIU A012301), en la provincia de Manabí, tal y como se muestra a continuación:

CIIU A0126.09:

- ALIPROSA ALIMENTOS Y PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES S.A.
- ZONA CERO DEL AGRO ZODELARG S.A.

CIIU A0122.03:

- Ninguno

CIU 0123.01:

- AGRÍCOLA INDUSTRIAL GOBECO C.A.

En el primer caso, existen alrededor de 8 empresas proveedoras a nivel nacional que se dedican a comercializar dicha fruta, dos de éstas en Manta; en el caso del maracuyá, son 7 empresas y ninguna se encuentra en esta provincia; y de la naranja, existen 20 empresas de las cuales solo una se encuentra en Manabí (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Como se evidencia, son solo tres las compañías registradas relacionadas, es decir no existen muchos proveedores de la materia prima, pero si existen variedad de comerciantes locales que, a pesar de ser informales, pueden proveer la cantidad de fruta necesaria de gran calidad. Por lo que, con estos últimos, sería fácil acceder al mejor producto y a un precio conveniente, lo que beneficiará a la empresa, y a los clientes, logrando a futuro una economía de escala, permitiendo ser más competitivos dentro de la industria, lo que representa un PODER de negociación de los proveedores BAJO.

2.3 Matriz EFE

Tabla N° 2: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Crecimiento PIB	8%	3	0,24
Baja inflación	7%	2	0,14
Alta población mantense	13%	4	0,52
Elevada cantidad de turistas	12%	4	0,48
Excelente tecnología industrial	5%	2	0,1
Buen acceso a internet	3%	1	0,03
Amenaza de los nuevos competidores	7%	2	0,14
Rivalidad entre competidores	12%	3	0,36
Poder de negociación de los proveedores	3%	1	0,03
Total Oportunidades	70%		2,04
AMENAZAS	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
Incertidumbre riesgo país	6%	2	0,12
Poder de negociación de los clientes	9%	3	0,27
Amenaza de productos sustitutos	12%	4	0,48
Precios más altos que los productos	3%	1	0,03

sustitutos			
Total Amenazas	30%		0,78
Total Matriz EFE	100%		2,82

Conclusión de la matriz: En la matriz EFE se obtuvo un puntaje de 2.82 el cual se encuentra por encima de la media, lo que implica que la industria de C1030.12. Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera, están aprovechando de la mejor manera las oportunidades, mientras que, las amenazas están siendo controladas y contrarrestadas de manera correcta.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

- a. La tendencia de crecimiento del PIB es favorable, tomando en cuenta que la actividad económica “Comercio”, en la cual se ubica la presente propuesta, es la quinta que más creció el año pasado, lo que se traduce en una OPORTUNIDAD.
- b. Asimismo, la baja inflación que mantiene el país asegura precios estables y baratos, que beneficia al negocio de la pulpa de frutas, ya que las personas podrían acceder a productos de buena calidad a precios cómodos y la seguridad de que así se mantendrán, por lo que esto es una OPORTUNIDAD para el negocio.
- c. El riesgo país es uno de los indicadores que tiene actualmente una tendencia a la baja, pero no existe seguridad frente a las acciones de estabilidad que el gobierno pretende aplicar, así como las negociaciones con Organizaciones internacionales, por lo que representa un escenario inseguro para las inversiones, esto provoca una AMENAZA para la industria.
- d. El ámbito poblacional y turístico mantense, representa una OPORTUNIDAD, debido a la gran cantidad de habitantes que habitan en la ciudad, además del elevado número de turistas nacionales e internacionales que la visitan.
- e. Por parte del entorno tecnológico se puede encontrar una OPORTUNIDAD,

la modernización en este tipo de industrias, contribuye a general productos de calidad de forma eficaz, además respecto al nivel tecnológico en hogares, se puede dar a conocer el producto y sus beneficios por medios online, que son más efectivos y menos costosos que los tradicionales.

- f. En cuanto a la amenaza de los nuevos competidores, se puede encontrar una OPORTUNIDAD, ya que en la región existen industrias enfocadas mayormente en el procesamiento de mariscos.
- g. La rivalidad entre competidores existentes, se considera como una OPORTUNIDAD, debido a la carencia de competidores en Manta.
- h. La amenaza de productos sustitutos, genera una AMENAZA a causa de la existencia de una gran variedad de productos sustitutos, entre ellos se puede encontrar a las frutas, jugos, bebidas gaseosas, néctar de frutas, además, de los precios que los mismos tienen, sin embargo, se sabe que estos productos cuentan con un alto nivel de azúcar y colorantes que afectan a la salud de la población.
- i. Poder de negociación de los clientes, representa una AMENAZA para la industria ya que a pesar de que existe una carencia de competidores directos; el hecho de una gran existencia de productos sustitutos, permite que los clientes elijan otras opciones y exijan mayor calidad y a menor precio en las pulpas.
- j. El poder de negociación de los proveedores genera una OPORTUNIDAD para el negocio por lo que, al existir una variedad de proveedores, se puede escoger los de mayor calidad y a menor precio.

3 Análisis del cliente

3.1.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1.1 Entrevista a expertos

Perfil de expertos:

Tabla N° 3: Perfil de expertos

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Francisco Ortiz	Ingeniero Químico Área Administrativa	La Fruit La Pulpita	6 años 6 años
Klifer Montufar	Área administrativa Área de ventas Área informática	Emprendimiento de exportación de pulpa de frutas.	2 años

En concreto, la información obtenida de los expertos, encuadra en cuatro categorías: evolución del sector alimenticio, producto, distribución, y oportunidades del sector. Respecto a la evolución del sector alimenticio, ésta se centra en el consumo de alimentos saludables y a la vez sean fáciles de preparar; en relación al producto, al ser procesado (pulpa de frutas exóticas), éste puede ser preparado en cuestión de segundos, además tiene gran demanda en el mercado nacional; sobre la distribución, ésta se centra en los supermercados, así como en el sector turístico y económico; y finalmente a propósito de la oportunidad del sector, una peculiaridad que se destaca, es el tiempo de conservación de la pulpa, además de su fácil manejo y almacenamiento, lo que le da una ventaja competitiva en relación a las frutas propiamente dichas.

3.1.1.2 Focus group

El Focus Group que se realizó para el plan de negocios cuyo fin es producir y comercializar pulpa de frutas exóticas en presentaciones individuales combinadas en la ciudad de Manta; fue realizado en la Provincia de Manabí en la Ciudad de Manta, fue realizado el día 2 de Diciembre del 2018 en una casa residencial en Manta ubicada en la Ciudadela del Sol con 10 personas siendo habitantes de la Ciudad de Manta con el objetivo de estudiar el sector de consumo más enfocado en las pulpas de frutas, donde se generó preguntas en cuanto a el sector alimenticio del Ecuador, las oportunidades de crecimiento del sector, nivel nutricional, la edad en que las personas se preocupan por cuidar de su salud, sobre la pulpa de frutas y frecuencia del consumo, porque se debería consumir y por último los sustitutos.

El Ecuador tiene una gran oportunidad en el sector alimenticio por la diversidad de flora y fauna que posee, esto se debe en gran parte al clima, lo que permite la producción de esta variedad de frutas, sin embargo, no han sido explotados de la manera adecuada.

El sector presenta una gran oportunidad de crecimiento, ya que en la actualidad existe una gran exportación de frutas, las mismas que como se mencionó anteriormente sirve como materia prima y así elaborar diferentes productos, ya sea alimenticios o cosméticos, de esta forma se ha permitido el descubrimiento de las frutas que el país puede brindar con una alta calidad.

Asimismo, se evidencia que, el mundo globalizado permite tener mayor conocimiento de lo que se debe consumir, para no perjudicar a la salud, es por ello que la adquisición de alimentos saludables es importante, porque basado en años atrás, se considera que las personas que consumían alimentos naturales (sin químicos) tenían menos enfermedades y larga vida. Finalmente, se determinó que, entre los principales sustitutos que tiene la pulpa de frutas es la propia fruta, la que es necesario competir en calidad y precios, así como también las aguas aromáticas, las bebidas gaseosas, los jugos que ofrecen varias empresas en el país, y finalmente los jugos de naranja que se venden en la calle y dura 24 horas.

3.1.1.3 Encuestas

3.1.1.3.1 Planteamiento del problema

¿Cuáles serán los factores que influirán en la decisión de compra de pulpa de frutas en presentaciones individuales o combinadas en la Ciudad de Manta?

3.1.1.3.2 Desarrollo de un planteamiento del problema

- **Objetivo general:** Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa del comportamiento del mercado respecto a presentaciones combinadas para la comercialización de pulpas de frutas y así establecer una oportunidad de mercado en la ciudad de Manta en el 2018.

- **Objetivos específicos:**
 - Conocer los gustos y preferencias de los consumidores para adecuar el producto respecto a sus requerimientos.
 - Analizar el sector en el que se encuentra la pulpa de frutas para determinar los posibles consumidores.
 - Conocer la tendencia de consumo de los potenciales clientes para determinar las oportunidades que brinda el sector.
 - Determinar el precio adecuado de venta al público, para ajustarlo al nivel económico del segmento a ser dirigido
 - Analizar los impactos positivos y negativos que tienen los medios de distribución de este producto para llegar al cliente.
 - Definir el tamaño de la demanda, para establecer las estrategias adecuadas que permitan un alto rendimiento de la empresa.
 - Conocer acerca de la evolución del sector para establecer las estrategias de marketing que permitan llegar a la mente del cliente

- **Hipótesis:** En la ciudad de Manta, Provincia de Manabí, existe un mercado con las características necesarias para el éxito de la producción y comercialización de pulpa de frutas exóticas en una presentación combinada.

3.1.1.3.3 Formulación de un diseño de investigación

Para la realización de la investigación cuantitativa, se utilizó la herramienta de

encuesta, la cual consiste en el desarrollo de 25 preguntas (Matriz en el Anexo 1).

3.1.1.3.4 Recopilación de datos

FÓRMULA DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DE POBLACIÓN

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z2 = Nivel de confianza 1,962

N =Población - Censo 259.052 habitantes en la ciudad de Manta

e2= error de estimación 5%

p= probabilidad de éxito 50%

q= probabilidad de fracaso 50%

$$n = 383,59$$

De acuerdo al análisis realizado mediante la fórmula de la muestra de población se tiene un total de 384 encuestas, sin embargo, al ser un estudio académico se realizarán 50 encuestas, la misma que consta de 25 preguntas. Las encuestas se aplicaron a 50 personas; 24 mujeres y 26 hombres en edades comprendidas entre 22 y 51 años. Que viven en la ciudad de Manta Provincia de Manabí.

Los resultados que arroja esta herramienta de investigación cuantitativa, constituye una base para conocer acerca de los gustos y preferencias de los consumidores en manta, el precio adecuado, el lugar donde frecuentan a adquirir productos que se encuentran dentro del mismo sector y finalmente indagar estrategias de marketing que permita a la empresa acercarse y perdurar en el consumo de los clientes potenciales.

- a. La pregunta 4,5 y 6, permite generar una idea macro de cómo se encuentra el sector en base a las frutas, siendo que en la misma proporción de las

personas encuestadas tanto hombres como mujeres consumen la fruta natural y los hombres prefieren que se agregue concentrados a la fruta mientras que las mujeres esencias naturales (Anexo 2).

- b. La pregunta 7, tiene como resultado que el 92% de las personas encuestadas en manta están dispuestos a la adquisición de pulpa de frutas, mientras que el 8% restante no (Anexo 2).
- c. La pregunta 8 y 9, tienen datos importantes, tales como la frecuencia de consumo de pulpa de fruta y cuánto dinero destinan para su consumo los ciudadanos de manta, las mismas que dieron un resultado de que una vez al año un 30,6%, 2 o más veces por semana un 28,6%, una vez por semana el 22,4% de los encuestados. De los cuales el 48% gasta de 2 a 5 dólares de sus ingresos, seguido de un 34% de \$ 6 a \$9, un 10 % de 10 a 13 dólares, un 6% de 14 a 17 dólares y el 2% restante de 18 a 21 dólares.
- d. La pregunta 10, ayuda a la empresa a definir los sabores de preferencia en pulpa de frutas de los clientes potenciales, siendo así que el 38% prefiere la mora, el 34% maracuyá el 28% restante entre coco y naranja.
- e. La pregunta 11 y 12 son importantes para conocer la presentación que más atrae al cliente, los hombres prefieren más la presentación de tres sabores diferentes en un solo empaque, mientras que las mujeres tienen la misma preferencia, pero en menor cantidad (Anexo 2).
- f. La pregunta 13, explica las razones por las que las personas prefieren consumir la pulpa de frutas, los hombres explican que es por ahorrar tiempo en cuanto a cortar, pelar y colar la fruta, mientras que las mujeres explican que es por lo rápido y fácil para preparar jugos, cremas, batidos, yogurt (Anexo 2).
- g. La pregunta 14 implica conocer la preferencia de los consumidores en manta en cuanto a productos naturales para ello se preguntó si se considera importante adherir conservantes o preservantes en la pulpa de frutas, un 30,6% está en desacuerdo, un 26,5% muy en desacuerdo, un 20,4% le es indiferente, un 14,3% muy de acuerdo y el 8,2% de acuerdo.
- h. Las preguntas 15 y 16, dan una referencia de los lugares donde les gustaría adquirir el producto y cuáles son los elementos que influyen en la decisión de

compras, siendo que es importante encontrar la pulpa en los supermercados, seguido de las tiendas, comisariatos y finalmente directo a la casa y que a su vez es importante la calidad del producto, la presentación, la marca, el sabor y finalmente el precio.

- i. Las preguntas 17 y 18 dan una visión de la presentación más acogida en el mercado, de las cuales el 42,9% prefiere un empaque con 3 pulpas de frutas, el 32,7% empaque separado por pulpa de frutas y el 24,5 % un empaque con una pulpa de una fruta, así mismo el 32,7% prefiere el producto en cartón, el 26,5% en bolsas de plástico, el 22,4% en vidrio, el 12,2% en otros y el 6,2% restante en botes de plástico.
- j. Las preguntas 19 y 20, dan una idea general para implementar el marketing en la empresa, que tanto hombres como mujeres prefieren recibir información del producto en las redes sociales (Anexo 2).
- k. Las preguntas 21, 22, 23 y 24, una idea general para adaptar el precio adecuado para el mercado, el cual se verá reflejado en el modelo Van Westendorp, que se representa en el gráfico 2, dando como resultado el precio óptimo para el mercado es de \$2,30.
- l. Finalmente, la pregunta 25, refleja la competencia que se tiene en el mercado de la ciudad de Manta, siendo que de las marcas reconocidas en la ciudad el 53,8% conoce a la “Compañía Alimenticia Mana Industria PVO CIA. LTDA.” y el 46,2% a la empresa “Cazmepar S.A.”.

El análisis de correlación se realizó con la herramienta de investigación cuantitativa; encuesta, y mediante una la matriz de correlación, que se puede observar en el Anexo 13., se pudo la relación que existe entre las variables, dado que las respuestas generadas por los clientes, se basan en la experiencia de empresas con características similares y la frecuencia de consumo, las personas que utilizan constantemente las frutas, están dispuestas a probar y usar la pulpa de frutas, la matriz arrojó un coeficiente de 0,37, siendo esta una relación positiva.

Además, se encuentra una relación positiva entre las respuestas de los

encuestados en la frecuencia de consumo de las pulpas de frutas, dando un coeficiente positivo y alto es decir más arriba de la media con un 0,67, lo que implica una aceptación considerable en el mercado.

Finalmente, se observa una relación positiva se aprecia una relación entre las variables de presentación y el rango de precio que se considera como “muy caro que no lo adquiriría”. Se observa que entre más se utilice la misma presentación de 500gr, del producto que se pretende adquirir el rango de precios de \$2,50 a \$3,00 es extremadamente caro, para no adquirirlo.

Conclusiones de la investigación:

De las encuestas aplicadas, se determina que los consumidores de pulpa de frutas situados en la ciudad de Manta-Manabí, gastan alrededor de dos a cinco dólares en su compra, y la fruta (sabor) más de apetecida es la mora. Sobre la presentación preferida, la opción elegida es el de tres sabores diferentes en un mismo empaque, variando únicamente en la cantidad entre hombres y mujeres, ya que estas últimas prefieren menos peso.

En relación a las razones por las que las personas optan por el consumo de pulpas de frutas, sobresale el ahorro de tiempo y la facilidad de preparación. Respecto al lugar de compra, se destacan los supermercados; mientras que los factores que se toman en cuenta al adquirirlas, se tiene la calidad, la presentación y la marca. Otro aspecto relevante es la presentación del producto, ya que se mencionó que se prefiere un empaque de cartón.

Respecto a la frecuencia de consumo de pulpa de fruta y cuánto dinero destinan para su consumo los ciudadanos de Manta, existe un amplio desfase ya que la mayoría está entre una vez al año, y o más veces por semana, asimismo, respecto a los valores pagados lo pagado oscila entre 2 a 5 y \$ 6 a \$9 dólares. También es importante mencionar que para que la pulpa de frutas pueda ser considerada para las compras, debe ser de gran calidad y ser un producto 100%

natural y a un precio adecuado. Y a más de las amas de casa, también puede ser considerado por los negocios como restaurantes que requieren ahorrar y optimizar el tiempo.

Finalmente, es necesario mencionar que, de acuerdo al modelo Van Westendorp, se obtuvo que el precio óptimo de la pulpa de fruta, para el mercado mantense es de \$2,30 para la presentación de 300gr, para la presentación de 450 gr es de \$3,45 y para la última presentación que será el punto de partida del proyecto es 750gr a un precio de \$5,75.

4 Oportunidad de Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La idea del negocio, surge a partir de la necesidad de suplir el consumo de alimentos naturales que beneficia la salud de los consumidores, quienes a su vez opten por la diferenciación que se aplica al producto, como es el caso de una presentación individual de sabores diferentes de pulpa de fruta.

La demanda de los consumidores por adquirir productos naturales va en aumento, lo que refleja el crecimiento en la industria. Para la ciudad de Manta se ha estimado una población de 259.052 habitantes (INEC, 2019), los mismos que sienten la necesidad de adquirir productos con menos colorantes, preservantes, u otros que perjudiquen a la salud.

De igual manera, considerando que se cuenta con políticas del gobierno que incentiva a los emprendedores con la exención de impuestos durante 2 años, lo que sumado a la generación de empleo que se puede originar, y el bajo nivel de competidores que existe en la ciudad, se traduce en una oportunidad para el presente emprendimiento, además de activar la economía local como tal.

Por otra parte, y de acuerdo a la información recogida a los expertos, hoy en día no se encuentran productos naturales y de buena calidad, sino más bien productos corrientes, incluso con sustancias por lo que es provechoso explotar dicho segmento de mercado y satisfacer dicha necesidad.

Del focus group, en cambio se obtuvo que, el emplear las frutas exóticas ecuatorianas, que presentan excelentes características, es una gran oportunidad para el proyecto, gracias a dicha excelente materia prima, que junto con la ayuda de una maquinaria adecuada y colaboradores capacitados y motivados, generarán productos calidad inigualable.

Asimismo, las encuestas arrojaron datos importantes, entre los cuales, se distingue que las personas están dispuestos a consumir la pulpa de frutas sin conservantes, ya que les ahorraría tiempo, la cual la preferirían adquirir el producto en los supermercados y que la información del producto, les llegue por medio de las redes sociales.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se deduce que el proyecto es factible, ya que no sólo se cuenta con las condiciones externas e internas necesarias para su desarrollo, sino que además considerando las características del mercado en el que éste se va a desenvolver, se espera el éxito del mismo.

Al respecto, es indispensable recalcar que, el mercado mantense y su correspondiente población, ansían contar con pulpas de frutas exóticas de gran calidad, específicamente de sabores mora, maracuyá, coco y naranja, que no contengan ningún tipo de preservante o conservante, que simplemente sea el extracto de la fruta.

Considerando que, del total de la muestra seleccionada, el 92% de las personas está dispuesto a adquirir pulpa de frutas, el mercado potencial, sin ningún tipo de segmentación, y tomando en cuenta el total de la población, asciende a 233.147 personas, grupo que deberá ser analizado y posteriormente

segmentado, de acuerdo a diversas variables (geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales) que ayudan a determinar el nicho de mercado al cual se dirigirá el presente proyecto.

4.2 Mercado potencial

Al realizar el planteamiento del segmento de mercado, se determinó el mercado potencial al cual va a ser dirigido el producto, el mismo que consiste en personas mantenses, que desean ahorrar tiempo, para elaborar un jugo, yogurt con un producto que no contenga preservantes, edulcorantes, entre otros, sustancias que se caracterizan por ser perjudiciales para la salud, puesto que se desea que el producto esté dirigido tanto a niños como adultos, en el ámbito residencial o comercial.

5 Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Después de analizar las características de los habitantes de Manta, en cuanto a gustos y preferencias, se procede a plantear la estrategia de Marketing, que a la vez se ajusta a las necesidades de la empresa, y satisface los requerimientos de los posibles consumidores; dicha estrategia se basa en la diferenciación del producto, la que se compone no solo de la calidad de la pulpa (más fruta, sin conservantes y/o presentantes), y, los sabores exóticos (mora, maracuyá, coco, naranja), sino que además se fija en las presentaciones individuales combinadas, es decir paquetes de distintos sabores, que junto con la innovación que se le dará al envase, marcarán la diferencia para el producto a ofertar.

Por esta razón, la estrategia de marketing se basará en dichas características, resaltando la distinción del producto sobre los que ofrece la competencia, y con

esto se logrará hacerlo más atractivo para los potenciales consumidores, quienes al encontrarse satisfechos podrían pagar más por su adquisición (Gómez, 2019), todo esto tomando en cuenta que se pretende implementarla en un sector relativamente nuevo, puesto que en la ciudad de Manta existe un solo competidor directo.

5.1.1 Mercado objetivo

Para obtener el mercado objetivo residencial se ha considerado datos del INEC, la misma que proyecta una población estimada y con un porcentaje de crecimiento de 1.25%, el mismo que permitirá plasmar tanto para el 2019 como para los siguientes años que se proyectarán.

Así mismo, para determinar el mercado objetivo comercial se ha tomado como referencia las compañías registradas en la Superintendencia de Compañías, valga la redundancia, específicamente el Portal de información / compañías por actividad económica, presentadas en el Anexo 4.

5.1.1.1 Segmentación del mercado

5.1.1.1.1 Segmentación familiar

Tabla N° 4: Segmentación del mercado en la ciudad de Manta 1

Segmentación del mercado familiar en la ciudad de Manta		
Variables	Segmentación 2018	
Geográficas	Ecuador (Población)	17.096.789
	Manta (Población)	259.052
Demográficas	Género	Indistinto
	Edad	Indistinto
	PEA (Igual o mayor a 10 años) - 65,56%	169.834
	Estratificación Nivel Socioeconómico (C+, B y A) 35,9%	60.970
	Profesión	Indistinto
	Religión	Indistinto
Psicográficas	Dispuestos a adquirir el producto - 92%	56.092
Conductual	Prefirieren la fácil preparación	Todos
	Desean cuidar su salud	Todos

Total Personas	56.092
-----------------------	---------------

De acuerdo a la información presentada en la tabla anterior, y considerando las variables más sobresalientes relacionadas a la comercialización de pulpa de frutas exóticas en la ciudad de Manta, las cuales incluyen entre otras, la población de dicha ciudad, la población económicamente activa, ya que son quienes tienen la liquidez necesaria para realizar la compra, la estratificación del nivel socioeconómico, en el cual se considera los niveles medio y medio alto y alto, tomando en cuenta que una persona de escasos recursos económicos no tiene las posibilidades de realizar la compra de la pulpa de fruta, que es más cara que la fruta misma, y obviamente quienes están dispuestos a adquirir el producto. Dicha segmentación da un total de 60,970 habitantes, a quienes debe estar dirigida la propuesta como tal, y que irrecusablemente se deben considerar las características de dichas personas para realizar el marketing más acertado.

5.1.1.1.2 Segmentación comercial

Tabla N° 5: Segmentación del mercado en la ciudad de Manta 2

Segmentación del mercado comercial (institucional) en la ciudad de Manta		
Variables	Segmentación 2018	
Geográficas	País	Ecuador
	Provincia	Manabí
	Cantón	Manta
Demográficas	Clasificación	Servicio de Alimentos y Bebidas
	I5610.01	39
	5610.02	5
	I5610.03	1
	I5610.04	1
	I5621.00	7
	5629.01	2
	I5629.02	0
	5630.01	4
I5630.02	0	
Subtotal		59
Psicográficas	<i>Tomada de la segmentación residencial</i>	92%
Conductual	Prefirieren la fácil preparación	No determinado
	Desean ofrecer jugos de pulpa natural	No determinado
Total Negocios		54,28 = 54

Para determinar el mercado objetivo del sector comercial, el cual a breves rasgos

abarca el servicio de alimentos y bebidas (A&B) en la ciudad de Manta, se ha considerado las compañías registradas en la actividad comercial: I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas, la cual básicamente incluye restaurantes, bares, y servicio de catering.

A pesar de que los clientes finales pertenecen al mercado familiar (residencial), para efectos del presente plan, se considerará únicamente el mercado correspondiente al sector comercial, es decir los distribuidores de la pulpa a ofertar.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto, no solo abarca el entregar un producto a sus consumidores, sino proporcionar una pulpa de fruta que, a más de su gran calidad, suministre varios beneficios a quienes la consumen, entre estos se destacan: el ahorro de tiempo en la preparación que la pulpa sea usada, los nutrientes propios de la fruta, lo que a su vez, garantice una buena salud a quienes la usen; todo esto, a través de un producto con una presentación individual y combinada de varios tipos o sabores de pulpa.

Es así que, para esta propuesta de valor, se ha planteado factores principales que ayudan a la obtención de un producto diferenciado:

- **Producto.** - Brindar pulpa de frutas naturales a los clientes, que aproveche todas las propiedades que posee la fruta. Entre su principal innovación está la presentación individual y combinada es decir que contengan dos sabores de frutas exóticas.
- **Relación con los clientes.** - Puesto que la base fundamental para que un negocio se desarrolle es el cliente, quien, al sentirse satisfecho, volverá a comprar el producto y a su vez lo recomendará con las personas allegadas. De igual manera, se pretende ofrecer a los clientes; muestras, promociones y descuentos, para que se degusten el producto y confirmen su calidad.

- **Fuentes de ingreso.** - Están dadas por las ventas del producto al público mantense.
- **Financiamiento.** – Obtención de dinero (capital) mediante un préstamo bancario.
- **Recursos clave.** - Este punto es importante, ya que el seleccionar la maquinaria adecuada y la selección del medio de transporte para la distribución del producto permitirá obtener una producción del producto adecuada.
- **Actividades clave.** - Entre las actividades clave, se puede contar con la elaboración de la pulpa de frutas y la capacitación de los empleados, mismas que permitirán ser eficientes para cumplir con las exigencias de la demanda,
- **Estructura de costos.** - Aquí es importante optimizar los recursos y esto se logra aprovechando los bienes que posee la empresa.

El Modelo Cavas se presenta en el Anexo 5.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El producto a ofrecer es la pulpa de fruta congelada, es decir es el producto obtenido por el procesamiento de la fruta madura fresca, especializada en sabores exóticos como: coco, maracuyá y naranja y mora, a esto se añadirían progresivamente otros sabores.

El uso de dicha pulpa se dará a nivel familiar y a nivel comercial e institucional, inicialmente enfocado a consumidores locales, para posteriormente abarcar otros cantones manabitas. Sus características son las siguientes:

- Aspecto pastoso

- Textura uniforme
- Color, olor y sabor particulares de la fruta fresca

Entre las propiedades de las pulpas a ofrecer, sobresalen: la calidad de la pulpa, ya que será lo más natural posible, con mayor cantidad de fruta es decir el 75% de fructosa, 25% agua y sin el uso de azúcar, preservantes y/o conservantes; a más de la rapidez y la facilidad de su uso.

5.2.1.2 Branding

El nombre de la microempresa “Superfruit” nace de la fusión de las palabras en español, super, que hace referencia a algo muy bueno, y en inglés *fruit* que significa fruta, mediante este par de palabras se espera fusionar las características de una pulpa de fruta de gran calidad, producto a comercializar. El nombre junto con el slogan, llamará la atención de los posibles clientes, permitiendo no solo la penetración en el mercado, sino también el liderazgo en el mismo, en lo relacionado a la comercialización de pulpa de fruta,

Nombre: Superfruit

Slogan: Pura pulpa, vive mejor

Colores: Verde y negro

Tipo de letra: Ink Free, tamaño 16

Logotipo:



Figura N° 2: Logo SuperFruit

5.2.1.3 Empaque

Para el empaque, de paquetes o cajas de cartón, en el que se destaque los

colores del logo, con enfundado de plástico por cada pulpa. Cabe resaltar que el producto se presentará inicialmente en el tamaño: Contenido neto de 250 gr. por unidad (mix de 3 sabores), paquete de 750 gr.

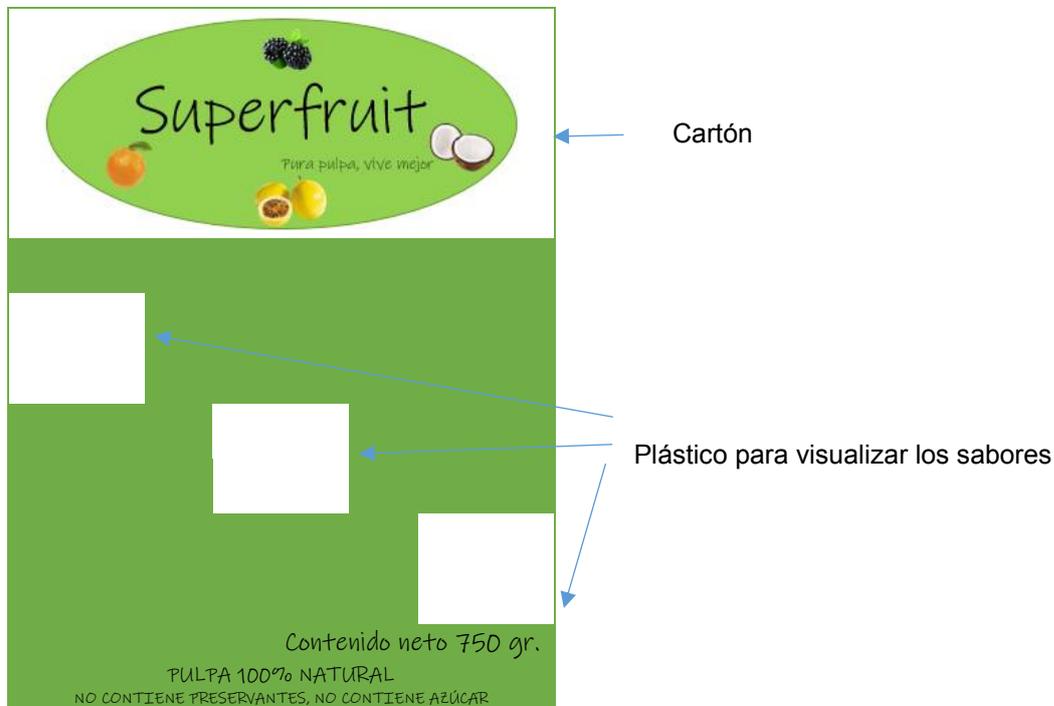


Figura N° 3: Presentación Producto

5.2.1.4 Etiquetado

En este se destacarán a más de la información nutricional de la pulpa que iría en el reverso del empaque, las características distintivas de la pulpa ofrecida, las cuales son: pulpa 100% natural, no contiene preservantes y no contiene azúcar.

5.2.1.5 Soporte

El servicio de atención al cliente, se enfocará en el soporte y seguimiento, es decir contemplará tanto el contacto con el cliente preventa y el contacto postventa; el primero se especializará en despejar las dudas de los posibles compradores (distribuidores) de la pulpa, en cambio el segundo dará seguimiento a las ventas al realizada, es decir la comprobación de la satisfacción

de los clientes y así mantener una retroalimentación constante que permitirá a la microempresa tomar los correctivos necesarios en caso de algún error cometido en la cadena de producción.

5.2.1.6 Estrategia de producto

Tabla N° 6: Estrategia de producto

ESTRATEGIA DE PRODUCTO	
ESTRATEGIA	Pulpa de calidad
Objetivo	Posicionarse en la mente del consumidor como pulpa natural y de fácil de preparación
ACCIONES	
Emplear solo productos de calidad	Presupuesto A determinar
No añadir preservantes, conservantes u azúcar	N/A
Realizar la producción de la pulpa, en base a Norma NTE INEN 2 337	N/A
Capacitar al personal operativo* (Gerente y operario)	\$960,00
Mantener un amplio stock de frutas (materia prima)	N/A
Ampliar la oferta de sabores exóticos de pulpa	A determinar
Total	\$960,00

5.2.2 Precio

Considerando los resultados obtenidos en la investigación de campo, el precio adecuado para el mercado, de acuerdo modelo Van Westendorp es de **\$2,30**, el cual correspondería a la Presentación 1 (300 gr.). Mediante un cálculo de proporcionalidad simple, se obtuvieron los precios recomendados para las otras dos presentaciones. Para la Presentación 2 (450 gr.), el precio es de **\$3,45**, y para la Presentación 3 (750 gr.), es de **\$5,75**. Para el presente proyecto, se tomará en cuenta únicamente la presentación de 750 gr., como punto de partida para la propuesta de comercialización.

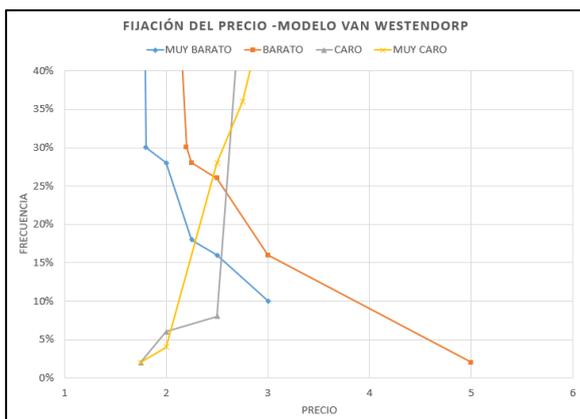


Figura N° 4: Modelo Van Westendorp

5.2.2.1 Estrategia de precio

Tabla N° 7: Estrategia de precio

ESTRATEGIA DE PRECIO	
ESTRATEGIA	Precios competitivos
Objetivo	Posicionarse en la mente del consumidor como pulpa de calidad a un precio competitivo
ACCIONES	
	Presupuesto
Investigar el mercado de forma periódica, identificando a los posibles competidores, productos y precios de los mismos*	\$600,00
Establecer de forma eficiente precios inferiores a los de la competencia	N/A
Aplicar un descuento especial por el volumen comprado, ya sea en el ámbito residencial o comercial	A determinar
Fidelizar a los clientes comerciales frecuentes, empleando una lista de precios diferente	A determinar
Elaborar un manual de procesos operativos y administrativos, el cual agilizará las operaciones de Superfruit, pudiendo mantener precios competitivos**	N/A
Total	\$600,00

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada está basada fundamentalmente en la promoción de la calidad de las pulpas ofertadas, y en la facilidad de su uso a precios competitivos.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Dependiendo del mercado y del tipo de consumidor (familiar o comercial), se realizará un incremento anual, tomando como consideración el porcentaje de la

inflación publicado por el Banco Central del Ecuador.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estructura y tipo de canal de distribución

El canal de distribución seleccionado es el mayorista o canal largo (indirecto), ya que así se espera cubrir tanto el ámbito residencial como el comercial. Es decir, se contará con distribuidores mayoristas y minoristas para la distribución y venta de la pulpa en Manta.



Figura N° 5: Canal de distribución

5.2.3.2 Estrategia de distribución

Tabla N° 8: Estrategia de distribución

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	
ESTRATEGIA	Nuevos clientes
Objetivo	Abarcar mayor cuota de mercado
ACCIONES	
	Presupuesto
Construir un grupo de venta mayorista perfectamente capacitado para el transporte y comercialización de la pulpa*	\$ 2.000,00
Asistir a ferias para promocionar y realizar ventas directas de las pulpas	\$1.000,00
Crear alianzas con nuevos intermediarios como gimnasios, heladerías y otros servicios de A&B	N/A
Ampliar la zona de cobertura a otras ciudades y provincias	A determinar
Total	\$3.000,00

5.2.3.3 Punto de venta

Se contará únicamente con un punto de venta al por mayor. Este estará ubicado en la parte externa del lugar destinado a la producción, de preferencia en el sector comercial de la ciudad de Manta.

5.2.3.4 Estrategia de venta

Tabla N° 9: Estrategia de venta

ESTRATEGIA DE VENTA	
ESTRATEGIA	Clientes satisfechos
Objetivo	Generar grandes volúmenes de venta tanto a nivel residencial como comercial
ACCIONES	
Manejar precios competitivos	N/A
Aplicar descuentos por volumen o frecuencia de compra	A determinar
Mantener la calidad de las pulpas	N/A
Crear un sistema de retroalimentación con los distribuidores*	\$600,00
Total	\$600,00

5.2.4 Promoción

Al ser un producto innovador para el mercado mantense, es fundamental que los consumidores dispongan de información relevante sobre el producto, para esto se realizará, entre otras cosas, una campaña de publicidad online, apoyada con las relaciones públicas a efectuar con los distribuidores.

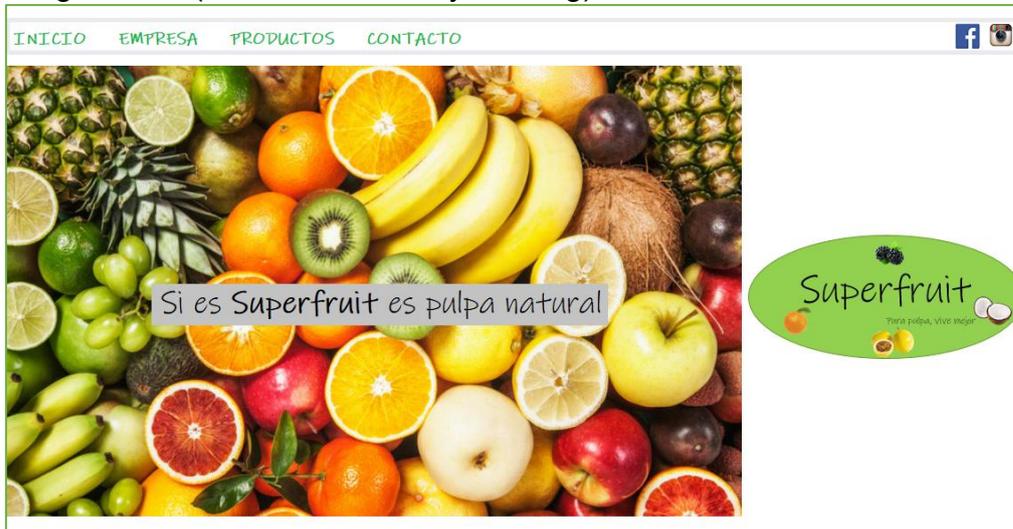
5.2.4.1 Estrategia de promocional

Tabla N° 10: Estrategia de promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	
ESTRATEGIA	Marca reconocida
OBJETIVO	Promover las pulpas, explotando las ventajas competitivas de los sabores exóticos producidos
ACCIONES	
Diseñar la imagen corporativa, basada en el logotipo propuesto*	\$1.000,00
Realizar publicidad con afiches, dípticos, trípticos u hojas volantes	\$111,00
Entregar material pop a los distribuidores	\$1.200,00
Construir una página Web**	\$600,00
Abrir redes sociales (Facebook, etc.)***	\$50,00

Realizar degustaciones	\$440,00
Total	\$4.401,00

*Página web (Diseño, Dominio y Hosting)



**Facebook



5.2.4.2 Publicidad

Para la publicidad como tal, se desarrollará una campaña de publicidad online, que principalmente se basará en publicaciones en Facebook. Presupuesto: \$0.

5.2.4.3 Relaciones públicas

Con el fin de integrarse con la comunidad y mantener los lazos de unión sólidos entre los clientes y Superfruit, se patrocinarán eventos o actividades sociales en Manta. Presupuesto: \$600,00

5.2.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas la componen los miembros de Superfruit, en especial el Gerente y las personas relacionadas con el área de atención al cliente y ventas. Asimismo, al trabajar con distribuidores, estos a pesar de no ser parte directa de la microempresa, tendrán consideraciones especiales por colaboradores de Superfruit, claro está a más de las comisiones y/o porcentajes de ganancia. Presupuesto: A determinar

5.2.4.5 Marketing directo

Para el marketing directo, se recurrirá al envío de correos electrónicos, usando bases de datos locales de distribuidores; en dichos emails se enviará información de la microempresa, así como de las pulpas y sus características distintivas, y los márgenes de ganancia. Presupuesto: \$200,00

5.2.5 Presupuesto de Marketing Mix

Tabla N° 11: Presupuesto de Marketing Mix

Presupuesto Marketing Mix	
Estrategia de producto	\$ 960,00
Estrategia de precio	\$ 600,00
Estrategia de distribución	\$ 3.000,00
Estrategia de venta	\$ 600,00
Estrategia de promocional	\$ 3.401,00
Relaciones públicas	\$ 600,00
Marketing directo	\$ 200,00
Total	\$ 9.361,00

6 Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una microempresa que ofrece pulpas de frutas exóticas de excelente calidad en la ciudad de Manta que, con el apoyo de tecnología de punta, buenas prácticas de manufactura y personal competente, satisfaciendo las necesidades de los consumidores por adquirir productos fáciles de usar, preparar y consumir, que además aportan significativamente a su bienestar y salud, todo esto mediante la ejecución de procesos organizacionales eficaces.

6.1.2 Visión

En el año 2024, ser una empresa líder en el expendido de pulpas de frutas exóticas, que, mediante la diversificación de nuestra oferta, y la expansión a otros cantones de la provincia de Manabí, posicionarnos como la primera marca de pulpa natural, sin azúcar, conservante ni preservante a nivel regional.

6.1.3 Objetivos organizacionales

A corto plazo:

- Contar con el 100% personal operativo capacitado en la Norma NTE INEN 2 337, para el procesamiento de pulpa congelada.
- Posicionarse en redes sociales como una marca de pulpa natural de Manta, con alrededor de 65.000 visitas (cuarta parte de los habitantes)
- Abarcar el 10% del mercado local.

A mediano plazo:

- Para el 2021, contar con una red de distribuidores mayoristas y minoristas fieles a la marca, reflejada en el 60% de los distribuidores locales.
- Generar una marca reconocida de pulpa natural de Manta, con un crecimiento de las ventas al doble.
- Abarcar el 15% del mercado local potencial (mantense)

A largo plazo:

- Ser líderes en el expendido de pulpas de fruta en Manta para el 2024, abarcando el 100% del mercado local
- Expandir el mercado en 5 cantones de Manabí (Portoviejo, Sucre, Montecristi, Jipijapa, Puerto López¹)
- Abarcar el 20% del mercado provincial

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos correspondiente, se presenta a continuación:

¹ Cantones más grandes y más cercanos a Manta.

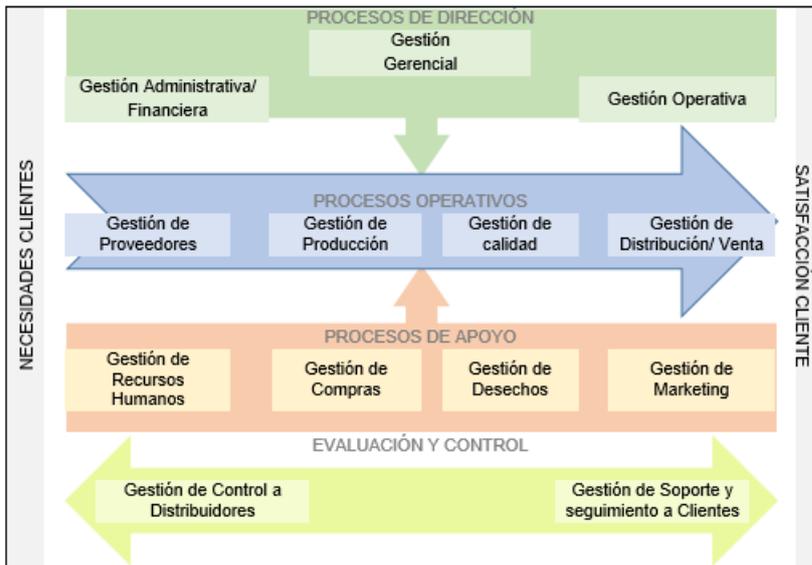


Figura N° 6: Mapa de Procesos

6.2.2 Cadena de valor



Figura N° 7: Cadena de valor

La primera actividad primaria de la cadena (Logística interna), recoge tanto la recepción de materia prima, como la gestión de ventas, en tal sentido, el valor agregado está representado con la calidad de la fruta comprada, y la atención personalizada al momento de realizar los pedidos y las ventas a los distribuidores.

Respecto a la segunda actividad (Operaciones), que abarca la selección y lavado de la fruta, el procesamiento de la pulpa, y el almacenamiento de productos terminados, dichos procedimientos aportan sustancialmente a la agregación de valor a la cadena, ya que por un lado se mantendrá un estricto control de asepsia y eficiencia en la producción, y se contará con maquinaria de punta que permitirá no solo realizar el procesamiento del producto de forma competente, sino también obtener un producto de calidad; además, el presentar para la venta las pulpas en cartón, conllevará a la construcción de una imagen “verde” de la empresa Superfruit.

Con relación a la tercera actividad (Logística externa), la cual involucra el seguimiento de canal de distribución, el valor que agrega es, el mantener una constante y adecuada interacción de los clientes con el personal encargado de las ventas.

Sobre la cuarta actividad primaria (Marketing y Ventas): difusión de la calidad y facilidad de uso de la pulpa, promoción, publicidad y relaciones públicas, y marketing directo, ésta se centra en el acercamiento de la microempresa con los potenciales distribuidores (clientes comerciales) y clientes finales (clientes residenciales), sin embargo, y mucho más que una actividad, esta permitirá a la microempresa ampliar su cartera de clientes, y por lo tanto, abarcar una gran porción del mercado local, y expandirse en un futuro, lo que asegurará su éxito.

Finalmente, conforme a la quinta actividad (Servicios), que contiene el Servicio de atención (Soporte y seguimiento), y la satisfacción del cliente, las cuales validan que, al realizarse la producción y comercialización bajo los parámetros establecidos, se espera una retroalimentación positiva y constructiva, aportando en gran medida a la toma de decisiones de la empresa y a la complacencia de los clientes iniciales y finales.

Finalmente, como se evidencia, la construcción del valor que la microempresa

ofrecerá a sus clientes, reside en la calidad del producto “pulpa natural”, ya que está enfocado a un grupo de consumidores finales que buscan opciones más saludables, enfocándose en la obtención de materia prima de calidad, producción efectiva, ventas personalizadas, servicio al cliente y seguimiento postventa destacado, y apoyados con tecnología de punta, marketing especializado y un grupo de ventas sólido -distribuidores-.

6.2.3 Flujogramas de Procesos

6.2.3.1 Proceso de compra

Dicho proceso durará un máximo de 2 días, considerando que los productos y/o materia prima serán entregados por parte de los proveedores, el día siguiente de haber realizado el pedido.

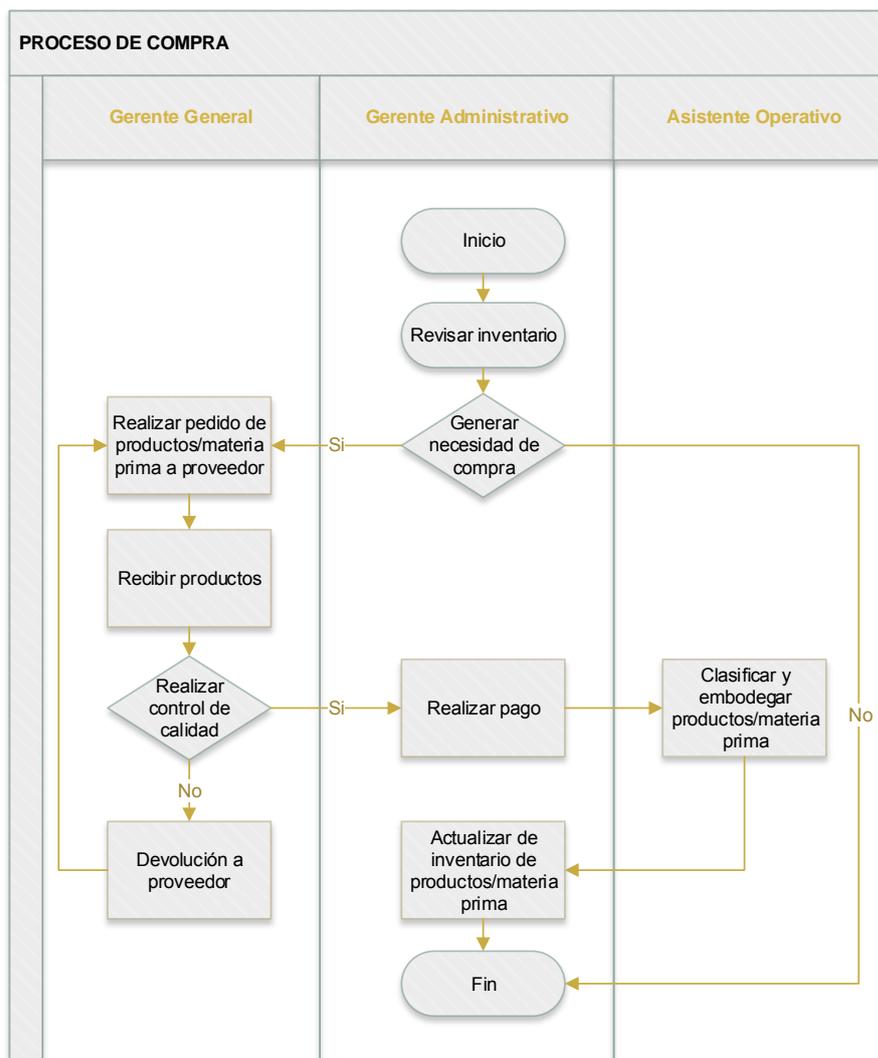


Figura N° 8: Flujograma Proceso de compra

6.2.3.2 Proceso de venta

Para la venta corta, una vez comprobado el stock del producto solicitado, el proceso de venta será de alrededor de 5 minutos. Para la venta larga, si existe el stock respectivo, el proceso de entrega del pedido será de 10 minutos, sin contar el tiempo de pago de la Cuenta por cobrar generada a los distribuidores, quienes tendrán un plazo de 7 días para el pago correspondiente. En el caso de no contar con el stock correspondiente, se procederá a producción el sabor requerido, para esto se necesitará 3 días laborables, tiempo a ser añadido al proceso como tal.

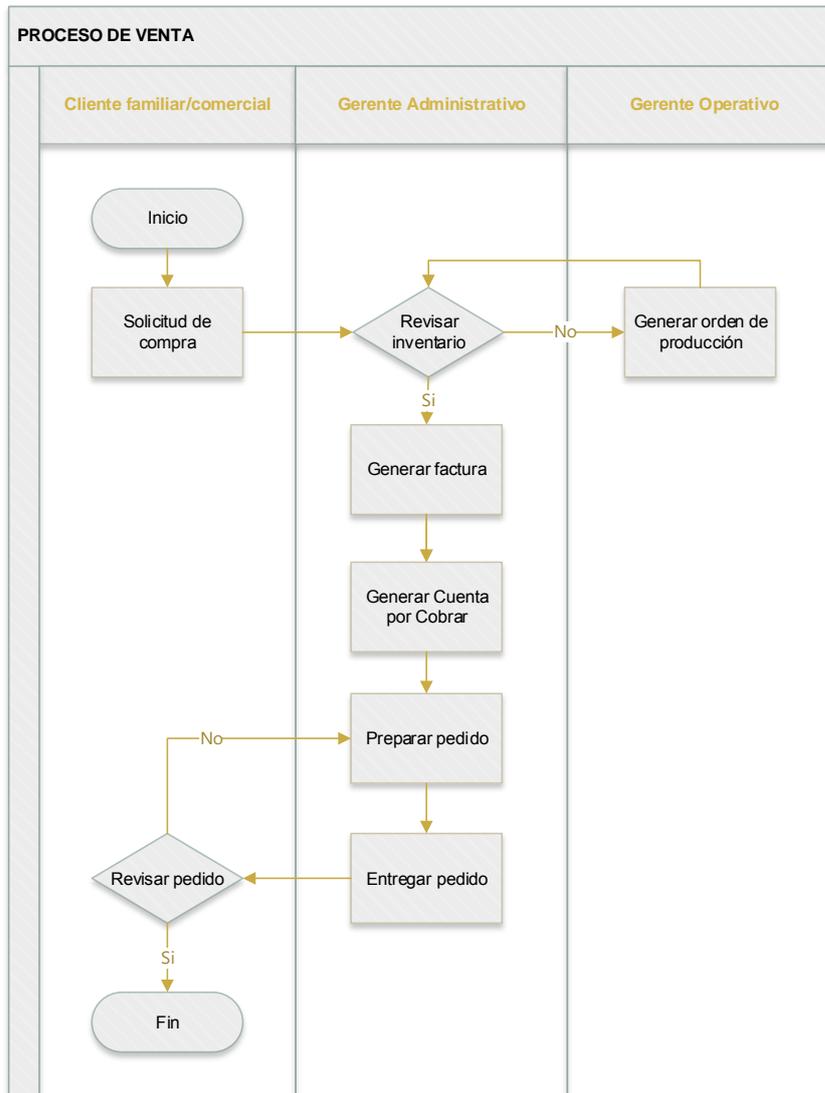


Figura N° 9: Flujograma Proceso de venta
6.2.3.3 Proceso de producción

Para el proceso de producción es pulpa de fruta congelada, objeto de este estudio, el tiempo aproximado de producción es 3 horas, tomando en cuenta el tratamiento térmico de 30 minutos, pero sin considerar el tiempo de congelamiento del producto terminado, el cual ascendería igualmente a 3 horas.

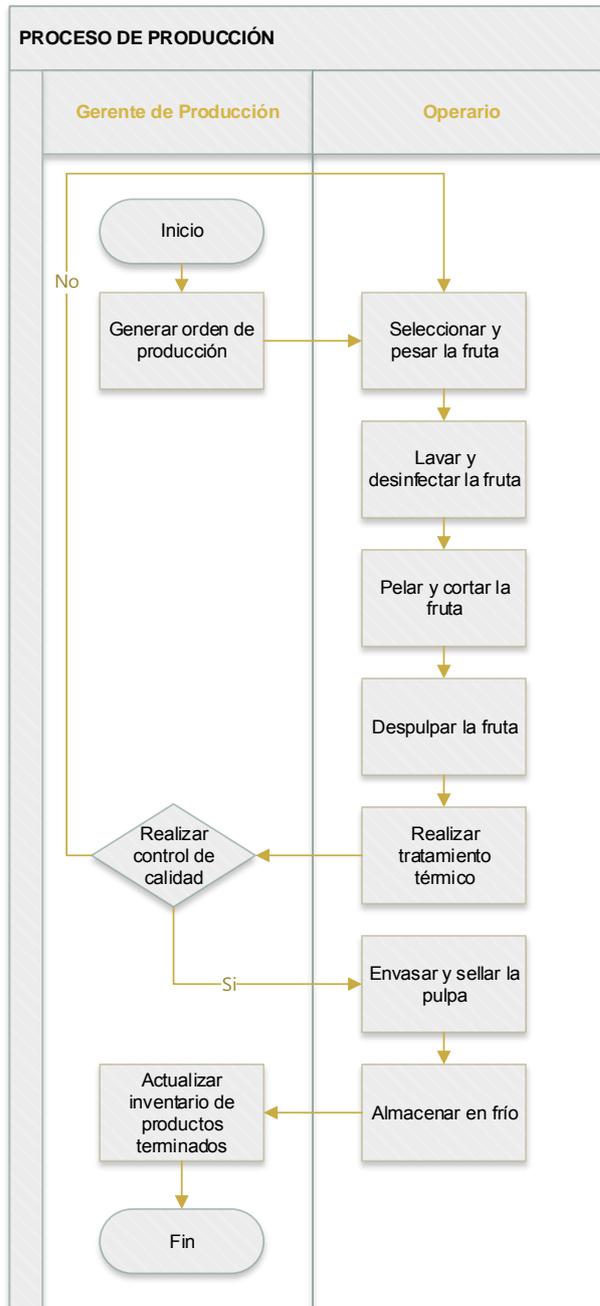


Figura N° 10: Flujograma Proceso de producción

6.2.4 Costo unitario

Para la producción de un paquete de 750 gr. (Pulpa de Frutas), el coste unitario es de \$3,43 para el paquete de 750gr., tal y como se muestra a continuación.

Tabla N° 12: Costeo unitario

Materia prima directa	Nombre	Insumo (Kg. x unidad)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. x paquete	Costo total de insumo
Materia Prima 1	Coco	0,758	\$ 1,50	1	0,76	\$ 1,14
Materia Prima 2	Maracuyá	0,758	\$ 1,00	1	0,76	\$ 0,76
Materia Prima 3	Naranja	0,758	\$ 0,80	1	0,76	\$ 0,61
Materia Prima 4	Mora	0,758	\$ 0,70	1	0,76	\$ 0,53
Materia Prima 5	Agua Purificada	0,833	\$ 0,13	3	2,50	\$ 0,31
<i>Materia indirecta</i>						
Empaque 1	Fundas plásticas	1,000	\$ 0,04	1	1,00	\$ 0,04
Empaque 2	Empaque de cartón	1,000	\$ 0,10	1	1,00	\$ 0,10
COSTO UNITARIO						\$ 3,48

6.2.5 Infraestructura para la ejecución de los procesos organizacionales

Tabla N° 13: Infraestructura necesaria

Nombre	Valor
Muebles y Equipo de oficina	\$ 1.440,00
Equipo de computación	\$ 3.100,00
Maquinaria y Vehículo	\$ 38.500,00
TOTAL	\$ 43.040,00

Así, el valor total de la infraestructura asciende a \$ 43.040,00, para ver el detalle de cada rubro ver el Anexo 6.

6.3 Estructura legal y organizacional

6.3.1 Estructura legal

La microempresa Superfruit será creada bajo la modalidad de compañía de Responsabilidad limitada, y estará constituida por tres socios (Autor y dos familiares), con un capital de \$400,00.

6.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional será lineal, la cual se basa en que los subordinados obedezcan a su superior; en este caso, la toma de decisiones estará a cargo del Gerente General, quien delegará las funciones de los otros miembros de Superfruit.



Figura N° 11: Organigrama estructural

Las remuneraciones que percibirán, serán las siguientes:

- 1 Gerente General \$ 550,00
- 1 Jefe de Producción \$ 500,00
- 1 Asistente Administrativo y Contable \$ 394,00
- 2 Operarios \$ 400,00

6.4 Análisis comparativo con empresas del Sector

La empresa ALL IN FRUIT CIA. LTDA., propuesta por (Montalvo, 2012), tiene como objeto la elaboración y comercialización de pulpa de fruta (tomate de árbol, guayaba y papaya) en el Valle de los Chillos (Pichincha). Tiene como visión el posicionarse nacional e internacionalmente como empresa líder en el mercado de pulpa de frutas, crear un ambiente confiable y sólido para nuestros clientes y siempre estar en crecimiento continuo. Posee una estructura organizacional

compuesta por: Gerente General Administrativo, Asistente Gerencia y Contable, Gerente de Producción y Comercialización, y Operarios. Además, da cumplimiento a los sistemas y/o normativas internacionales como: HACCP, BPM e ISO 22000. Su inversión inicial es de \$146.621,88, con ventas anuales (Año 1) de \$125.462,02 y una utilidad neta de \$17.169,07.

Por otro parte, la empresa ECUAFRUTA S.A., presentada por (Olina, 2010), cuya planta se ubica en el Km 5 vía Amaguaña (Pichincha) y las oficinas comercializadoras en Quito, maneja dos mercados para las ventas de pulpas de frutas, por un lado, está el mercado institucional comprendido por empresas que brindan servicios de comida y el sector turístico, y por el otro, el segundo mercado, lo constituyen las ventas al detalle. Tiene como visión el ser líder en el mercado nacional en la producción y comercialización de pulpas de frutas buscando en un futuro de 5 años penetrar en el mercado internacional. Su inversión inicial es de \$ 117.760,00, las ventas al primer año alcanzan \$517.157,00, con una utilidad neta \$79.524,00.

7 Evaluación financiera

Cabe mencionar que, los detalles de los cálculos financieros se presentan en el Anexo 7, además del archivo en Excel correspondiente.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos provienen únicamente de la venta de la pulpa de frutas producida y comercializada, con un crecimiento dividido en el corto, mediano y largo plazo, además como dato importante es que la maquina despulpadora es capaz de producir 1000 kg de pulpa por hora también se considera el porcentaje de crecimiento de la industria 7%, lo que da como resultado los siguientes porcentajes de crecimiento anuales (desde el 1° hasta el 5° año): 4,90%, 5,60%,

7,00%, 6,30%, y 6,30%.

También es importante mencionar que, se consideró únicamente el 6% del mercado potencial, para así obtener un dato más real, además se consideró una variación mensual dependiendo del incremento o disminución de ventas en restaurantes locales. Asimismo, se tomó en cuenta, una inflación del 2,65% (promedio de la última década), usada en las proyecciones financieras correspondientes.

Respecto a los ingresos, para la cantidad proyectada en ventas, con el respectivo incremento anual, el valor para el primer año es \$109.445,73, para el segundo \$121.600,59, para el tercero \$136.746,3, para el cuarto \$154.454,93, y para el quinto \$174.397,44.

Los gastos abarcan varios rubros entre éstos: suministros de oficina, mantenimiento y reparaciones de la maquinaria, servicios básicos, capacitaciones de operarios, adecuaciones, software, instalación de equipos, publicidad, página web y redes sociales, continuación y permisos de funcionamiento, y suministros de producción, lo que sumado para el primer año da un valor de \$58.027,00 de los cuales, \$54.877,00 corresponden a gastos operacionales y \$3.150,00 a costos indirectos de fabricación.

En cambio, los costos de producción contienen, por un lado, materiales directos y mano de obra directa, y por el otro, materiales indirectos y mano de obra directa, así como también el gasto en mantenimiento y reparaciones, capacitaciones, suministros, depreciaciones y amortizaciones. Respecto a este último rubro cabe mencionar que, para la maquinaria se ha considerado 20 años de vida útil, para el vehículo 5 años, y para equipos de computación 3 años. Todo lo anteriormente mencionado, da un total de costos para el primer año de \$243.689,78, para el segundo \$233.231,32, para el tercer \$234.174,74, para el cuarto \$235.133,97, y para el quinto \$236.106,39.

En relación al margen de ganancia, este es del 18%, éste refleja la diferencia entre el costo unitario y el precio de venta del paquete de 3 sabores de 750 gr, presentación inicial a comercializar por Superfruit.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital

Para la inversión inicial, se consideraron primeramente los valores generados por la adquisición de materiales, vehículo y equipos de computación que corresponde a activos no corrientes, lo que dio como resultado un total de \$43.040,00 llamada Inversión PPE; igualmente, se tomó en cuenta el valor del capital de trabajo, el cual asciende a \$24.913,18 de esta manera el capital de trabajo se calcula con el flujo de efectivo, analizando y verificando la cantidad de dinero que necesita el proyecto, para la operación de la microempresa por un periodo de 5 años. Todo esto da un total para la inversión inicial de \$67.953,18.

Respecto a la estructura dicho valor, este se segmentará en dos, por un lado, se contará con capital propio, específicamente el 60% (\$40.771,91), y por otro, el 40% restante se obtendrá mediante un préstamo en la Corporación Financiera Nacional (\$27.181,27), con un interés anual del 11,50%, a un plazo de 5 años, cuya cuota mensual es de \$ 597,79.

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

Tabla N° 14: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Años	1	2	3	4	5
Ventas	258.908,32	280.387,32	306.475,13	335.514,52	366.477,39
Costo de los productos vendidos	183.452,78	192.989,90	204.554,22	217.147,05	230.090,86
UTILIDAD BRUTA	75.455,54	87.397,42	101.920,91	118.367,47	136.386,53
Gastos sueldos	14.436,35	15.787,76	16.205,96	16.635,24	17.075,88
Gastos generales	54.877,00	47.805,64	49.071,96	50.371,82	51.706,11
Gastos de depreciación	5.533,33	5.533,33	5.533,33	5.447,22	5.533,33

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	608,85	18.270,68	31.109,66	45.913,19	62.071,20
Gastos de intereses	2.905,54	2.388,02	1.807,74	1.157,10	427,56
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(2.296,69)	15.882,66	29.301,92	44.756,09	61.643,64
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	2.382,40	4.395,29	6.713,41	9.246,55
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(2.296,69)	13.500,26	24.906,63	38.042,68	52.397,10
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	3.375,07	6.226,66	9.510,67	13.099,27
UTILIDAD NETA	(2.296,69)	10.125,20	18.679,97	28.532,01	39.297,82

Como se puede observar, en el Estado de Resultados se da una utilidad de alrededor \$10.125 en el segundo año, con un crecimiento constante en los siguientes años; lo que no sucede en el primer año, donde existe una pérdida de \$2.296,69.

Tabla N° 15: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	74.427,50	75.472,86	82.228,91	96.987,98	120.981,79	146.398,56
<i>Corrientes</i>	31.387,50	39.310,80	52.944,77	74.581,78	102.267,41	134.562,11
Efectivo	18.438,86	14.134,38	25.987,51	45.405,95	70.847,32	118.182,29
Cuentas por Cobrar	-	11.026,58	11.975,79	13.150,31	14.365,19	15.691,58
Inventarios Prod terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	12.436,49	13.074,36	13.843,13	14.807,98	15.759,25	-
Inventarios Sum. Fabricación	512,15	1.075,48	1.138,34	1.217,53	1.295,65	688,24
<i>No Corrientes</i>	43.040,00	36.162,07	29.284,13	22.406,20	18.714,38	11.836,44
Propiedad, Planta y Equipo	43.040,00	43.040,00	43.040,00	43.040,00	43.040,00	43.040,00
Depreciación acumulada	-	6.877,93	13.755,87	20.633,80	24.325,62	31.203,56
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	33.655,59	36.997,64	33.628,49	29.707,59	25.169,39	11.288,33
<i>Corrientes</i>	6.474,32	14.084,28	15.500,55	16.945,36	18.423,50	11.288,33
Cuentas por pagar proveedores	6.474,32	13.558,94	14.347,82	15.341,69	16.332,20	8.650,84
Sueldos por pagar	-	525,33	539,25	553,53	568,20	583,24
Impuestos por pagar	-	-	613,47	1.050,14	1.523,11	2.054,26
<i>No Corrientes</i>	27.181,27	22.913,37	18.127,94	12.762,23	6.745,89	-
Deuda a largo plazo	27.181,27	22.913,37	18.127,94	12.762,23	6.745,89	-
PATRIMONIO	40.771,91	38.475,22	48.600,42	67.280,39	95.812,40	135.110,22
Capital	40.771,91	40.771,91	40.771,91	40.771,91	40.771,91	40.771,91
Utilidades retenidas	-	(2.296,69)	7.828,51	26.508,48	55.040,49	94.338,31

En este punto, es necesario acotar que, que la política de pago a proveedores como de cobro a distribuidores (Activos y Pasivos corrientes), es 50% al contado y 50% a crédito de 30 días. Respecto a los activos no corrientes, como se ha mencionado anteriormente, se ha invertido en Maquinaria, Vehículos y Equipos de Computación, los cuales cuentan con su correspondiente depreciación. Con respecto a la inversión, tal y como se indicó en el apartado preliminar, esta incluye a más de incluir las inversiones PPE, también se contempla que el incremento del efectivo, esto sucede ya que el funcionamiento de SuperFruit tiene su política de cuentas por pagar con sus proveedores mencionado anteriormente es del 50% de contado y el otro 50% a 30 días, es por esta razón que SuperFruit necesita tener efectivo.

Respecto al crecimiento de la propiedad, planta y equipos, este se dará de acuerdo a la necesidad de crecimiento del negocio, además no es necesario hacer una reinversión en maquinaria ya que se deprecian a 5 años que es la vida del presente proyecto.

Tabla N° 16: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (36,58)	\$ 16.638,56	\$ 24.784,15	\$ 34.557,72	\$ 54.080,86
Utilidad Neta	\$ (2.296,69)	\$ 10.125,20	\$ 18.679,97	\$ 28.532,01	\$ 39.297,82
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 6.877,93	\$ 6.877,93	\$ 6.877,93	\$ 6.791,82	\$ 6.877,93
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ (11.026,58)	\$ (949,21)	\$ (1.174,53)	\$ (1.214,87)	\$ (1.326,40)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ (637,86)	\$ (768,78)	\$ (964,85)	\$ (951,27)	\$ 15.759,25
- Δ Inventario SF	\$ (563,33)	\$ (62,86)	\$ (79,19)	\$ (78,12)	\$ 607,41
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 7.084,62	\$ 788,88	\$ 993,86	\$ 990,51	\$ (7.681,36)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 525,33	\$ 13,92	\$ 14,28	\$ 14,67	\$ 15,04
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 613,47	\$ 436,66	\$ 472,97	\$ 531,15
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.100,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.100,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4.267,90)	\$ (4.785,43)	\$ (5.365,71)	\$ (6.016,35)	\$ (6.745,89)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.267,90)	\$ (4.785,43)	\$ (5.365,71)	\$ (6.016,35)	\$ (6.745,89)

- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (4.304,48)	\$ 11.853,13	\$ 19.418,44	\$ 25.441,37	\$ 47.334,97
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 18.438,86	\$ 14.134,38	\$ 25.987,51	\$ 45.405,95	\$ 70.847,32
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 14.134,38	\$ 25.987,51	\$ 45.405,95	\$ 70.847,32	\$ 118.182,29

En relación al flujo de efectivo, cabe resaltar que, en base a los resultados, se cuenta con la liquidez necesaria para que el negocio empiece a operar, y que además el efectivo es aprovechado satisfactoriamente en las actividades a realizar en la microempresa, contando con el 60% de capital propio y 40% financiado.

Tabla N° 17: Resumen Flujo de Caja del Proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos del proyecto	(61.478,86)	1.815,70	18.160,92	25.936,58	32.195,36	88.115,41
Periodo de recuperación	(61.478,86)	(59.663,16)	(41.502,23)	(15.565,65)	16.629,71	104.745,12

Sobre el flujo de caja del proyecto, éste evidencia las entradas y salidas de caja o efectivo del proyecto, cuyo flujo final a partir del primer año es positivo, con un crecimiento basta elevado en el tercer año, y un leve decremento los dos años contiguos.

Tabla N° 18: Evaluación del Proyecto

Evaluación – Proyecto	
VAN	\$49.776,78
IR	1,81
TIR	28,56%
Periodo Recuperación	3,81

Como se puede observar, tanto el Van como el TIR, son favorables, por lo que el proyecto resulta viable, y se recomienda su ejecución, Asimismo, el IR muestra que por cada dólar invertido se recibe 1,81, y que, el periodo de recuperación de es 3 años 8 meses, lo que implica que, a partir de dicho tiempo, el proyecto empezará a arrojar ganancias.

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

Tabla N° 19: Resumen Flujo de Caja del Proyecto del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	(34.297,59)	(4.304,48)	11.853,13	18.616,98	25.441,37	81.096,96
Periodo de recuperación	(34.297,59)	(38.602,07)	(26.748,94)	(8.131,96)	17.309,41	98.406,36

Para el flujo de caja del inversionista como se puede observar en la tabla 21 los resultados del primer al quinto año, se tomó como base el flujo de caja del proyecto de SuperFruit mas la deuda que tenga la empresa, es por esto que el primer y segundo año es negativo, pero a partir del tercer año se recupera.

Tabla N° 20: Evaluación del Inversionista

Evaluación – Inversionista	
VAN	\$45.410,35
IR	2,32
TIR	37,13%
Periodo Recuperación	3,79

Igualmente, para el inversionista el Van y el TIR, son favorables, por lo que el proyecto resulta viable desde su enfoque, y se recomienda su pronta implementación, A la par el IR indica que, por cada dólar invertido, se recibe 2,32, y que el periodo de recuperación de es 3 años 8 meses, a partir del cual, el proyecto generará ganancias.

7.5 Índices financieros

Tabla N° 21: Índices financieros

Razones de liquidez	Unidad	1	2	3	4	5	Industria
Razón circulante	veces	2,79	3,42	4,40	5,55	11,92	1.3483
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0,96	0,69	0,44	0,26	0,08	0,6024
Cobertura del efectivo	veces	1,11	8,97	19,27	43,39	157,12	1.714

Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	15,54	15,59	15,66	15,63	15,63	20,5693
Período de cuentas por pagar	días	26,98	27,14	27,38	27,45		29,5693
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	(0,01)	4%	0,06	0,09	0,11	4,0835
ROA	%	(0,03)	0,12	0,19	0,24	0,27	11,0652
ROE	%	(0,06)	0,21	0,28	0,30	0,29	12,8895

Los índices mostrados, corroboran la factibilidad del negocio propuesto, la razón de liquidez, genera resultados positivos, con tendencia al alta, en especial en el quinto año. Sobre las razones de apalancamiento, éstas demuestran que la deuda inicial es relativamente baja y que el negocio generará valores suficientes para cubrir con las obligaciones financieras adquiridas, la razón deuda capital de la industria es 0,60 el de SuperFruit para el quinto año es de 0,08 ya que para el último año la deuda va disminuyendo, en cambio la industria si posee deuda, en cuanto a la cobertura de efectivo de la industria es de 1,71 el de SuperFruit en promedio es de 45,89, por lo que SuperFruit es capaz de hacer efectivo que de la posibilidad para su liquidación.

Con respecto a las razones de actividad, el periodo de cuentas por cobrar es de alrededor de 15 días, por lo que el periodo de cuentas por cobrar de la industria es de 20,56 el de SuperFruit 15,62 lo que dice es que SuperFruit lleva de buena manera sus cuentas por cobrar, mientras que, para las cuentas por pagar, es de 27 días por lo que el periodo de cuentas por pagar de la industria es de 29,56 el de SuperFruit 27,24 lo que dice es que SuperFruit lleva de buena manera sus cuentas por pagar, todo esto considerando las políticas propuestas inicialmente.

Finalmente, las razones de rentabilidad rendimiento sobre los activos, específicamente sobre el margen de utilidad, el ROA (rendimiento sobre el patrimonio) por cada inversión de un dólar en activos la industria recibe 0,11 centavos en cambio SuperFruit recibe 0,16 centavos, y el ROE (margen de ganancia) el patrimonio por cada dólar que se invierte en patrimonio la industria recibe 0,12 centavos en cambio SuperFruit recibe 0,20 centavos, es decir son

bajos, pero reflejan cierta seguridad y sobre todo son estimulantes para la implementación del negocio, aplicando ciertos cambios que mejoren dichos índices.

8 Conclusiones y Recomendaciones

- Respecto al entorno externo, se debe indicar que, así como existen riesgos en el aspecto político, existe una clara situación favorable tanto en el aspecto económico, como en el social y tecnológico, lo que reúne las condiciones adecuadas para la implementación y la posterior implantación de la idea del negocio aquí propuesta.
- Del mismo modo, la industria, es decir convergencia entre el mercado, los competidores y los clientes, se determina como propicia para la producción y comercialización de pulpa de fruta, más aun considerando que en el mercado de manta no existe mayor participación de empresas con el mismo fin, por lo que es un mercado aún por ser explotado.
- En base a la investigación de campo realizada, se determinó que las personas optan por el consumo de pulpas de frutas, sobre todo por el ahorro de tiempo y la facilidad de preparación, además tienen muy presente la calidad, exigiendo que, el producto debe ser 100% natural, a un precio adecuado. Y a más de las amas de casa, también puede ser considerado por los negocios como restaurantes que requieren ahorrar y optimizar el tiempo.
- Respecto al cliente propiamente dicho, y a pesar de que se determina como cliente final a los residentes y visitantes de la ciudad de Manta, el mercado objetivo se centra en las instituciones, organizaciones, y/o empresas que prestan el servicio de alimentos y bebidas (A&B) en la ciudad de Manta, es decir el segmento comercial, para el cual se centraron las acciones marketing a desarrollar.
- Dicha estrategia de mercadotecnia, se centra en la diferenciación del producto, la cual se compone no solo de la calidad de la pulpa y sabores exóticos, sino que también se proponen presentaciones individuales

combinadas, es decir paquetes de tres sabores distintos que marcarán la diferencia del producto a ofertar; todo esto ayuda a construir una propuesta de valor sólida y atractiva a los consumidores, quienes, además, cuidan de su salud.

- El nombre de la microempresa y su producto estrella, Superfruit y paquete de 750 gr. (mix de 3 sabores) respectivamente, que en conjunto con atención personalizada, soporte pre y post venta, calidad asegurada, precio competitivo, amplia distribución, promoción y publicidad (basada principalmente en el uso de internet), permitirá que se ubique en la mente de los consumidores como la mejor pulpa, siendo gratamente reconocida en el mercado mantense en corto tiempo.
- Sobre la filosofía y estructura organizacional, se debe resaltar que, al ser una microempresa, inicialmente se contará con el personal necesario para la producción y la administración del negocio como tal, pero en un futuro se espera su expansión a nuevos segmentos y mercados, cumpliendo así con la visión propuesta, que se concreta en ser una empresa líder en el expendido de pulpas de frutas exóticas, posicionándose como la primera marca de pulpa natural, sin azúcar, ni conservante o preservante a nivel regional.
- Para el correcto y eficiente funcionamiento de la microempresa, se cuenta con no solo con la infraestructura necesaria para el área operativa, que involucra la adquisición de máquinas, utensilios y demás materiales para la producción de la pulpa, sino que además con cuenta con procesos claro y definidos que muestran los procedimientos a realizar y sus respectivos responsables tanto operativos como administrativos.
- En lo referente a la evaluación financiera, los resultados son favorables, ya que tanto el VAN (\$49.776,78), como el IR (1,81) y el TIR (28,56%), alientan a la ejecución del negocio, con la seguridad que este resultará completamente factible y viable de realizarlo, lo que también queda demostrado con los indicadores financieros de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, que a pesar de ser bajos, proporcionan indiscutiblemente seguridad y sobre todo son estimulantes para la implementación del negocio, aplicando ciertos cambios que los mejoren.

Referencias

- Agencia EFE. (13 de Octubre de 2018). La población de Ecuador superó los 17 millones de habitantes. *El Comercio*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-ecuador-supera-millones-habitantes.html>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural Marzo 2019*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032019.pdf>
- Banco Mundial. (21 de octubre de 2018). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/fp.cpi.totl.zg>
- BCE. (Diciembre de 2018). *Índice de Confianza al consumidor*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (2018). *Inflación*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (2018). *Riesgo país*. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- BCE. (Marzo de 2019). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018*. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <https://www.bce.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuadoriana-crecio-14-en-2018>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- El Universo. (24 de Julio de 2018). Frutas exóticas de Ecuador abren y ganan mercados en Europa y Estados Unidos. *El Universo*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/24/nota/6873881/frutas->

exoticas-abren-ganan-mercados

- Espinoza, L., Gómez, L., & Olivo, J. (2013). *Plan de marketing del producto pulpas de frutas de la empresa Exofrut S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10500/1/TESIS%20EXOFRUT%20S.A..pdf>
- Gómez, D. (enero de 2019). *EL ARTE DE LA DIFERENCIACIÓN*. Obtenido de <https://bienpensado.com/el-arte-de-la-diferenciacion/>
- INEC. (octubre de 2010). *Proyección poblacional*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información 2016*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEC. (octubre de 2018). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*. Obtenido de http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=C1030&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- INEC. (2019). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx
- La República. (13 de Septiembre de 2014). Demanda de frutas en el exterior es liderada por las variedades exóticas. *La República*. Recuperado el 1 de Abril de 2019, de <https://www.larepublica.co/archivo/demanda-de-frutas-en-el-exterior-es-liderada-por-las-variedades-exoticas-2167801>
- La Voz de los Emprendedores. (2018). *Las cinco fuerzas de Porter: el análisis para que tu empresa sea competitiva*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <https://www.pqs.pe/capacitacion/cinco-fuerzas-porter-analisis>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. España: Díaz de Santos.

- Montalvo, V. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora de pulpa congelada de frutas tropicales (guayaba, tomate de árbol, papaya) ubicada en el Valle de los Chillos Provincia de Pichincha*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5761/1/UPS-QT04011.pdf>
- Olina, S. (2010). *Plan de marketing del producto pulpas de fruta de la empresa Ecuafruta S.A.* Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Redacción Regional Manabí. (2015). Diversidad, la mejor característica de Manabí. *El Telégrafo*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/diversidad-la-mejor-caracteristica-de-manabi>
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2019). *Portal de Información / Compañías por Actividad Económica*. Recuperado el 19 de Julio de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Compañías por actividad económica*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (22 de octubre de 2018). *Compañías por actividad económica*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d

%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Portal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Pportal de información / compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Ugalde, A. (s.f.). *Estructura organizacional lineal*. Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/planeacion-estrategica/procesos-de-diseno-institucional/287-estructura-organizacional>

ANEXOS

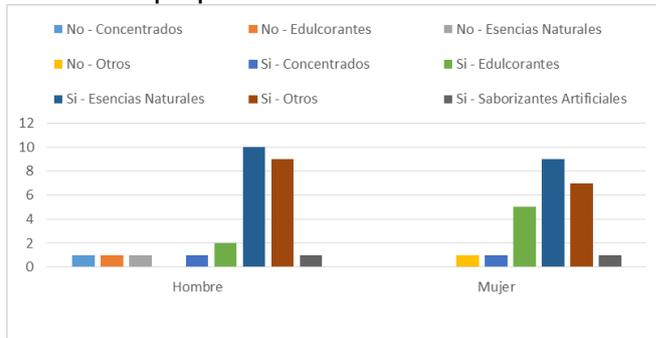
Anexo 1. Codificación de la encuesta

Objetivo general: Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa del comportamiento del mercado respecto a las diferentes presentaciones de comercialización de pulpas de frutas para establecer una oportunidad de mercado en la ciudad de Manta en el 2018.

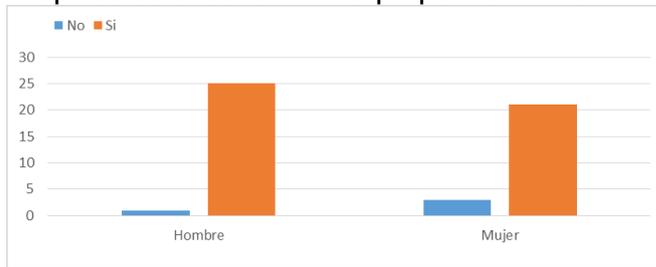
Objetivos específicos	Variable General	Variable específica	Pregunta	Opciones de respuesta	Escala
Conocer los gustos y preferencias de los consumidores para adecuar el producto respecto a sus	Perfil del cliente	Sexo	1) Género	Femenino/ Masculino	Nominal
		Edad	2) Rango de Edad	22 a 26/ 27 a 31/ 32 a 36/ 37 a 41/ 42 a 46/ 47 a	Intervalo
		Nivel de ingresos	3) ¿Cuál es su nivel de ingresos?	\$386 - \$586/ \$587 - \$787/ \$788 - \$988/ \$989 - \$1189 / \$1190 - \$1390 / Otros	De razón
Analizar el sector en el que se encuentra la pulpa de frutas para determinar los posibles consumidores.	Producto	Gustos y preferencias del consumidor	4) ¿Consumen usted frutas naturales?	Si/ No	Nominal
			5) ¿Qué componentes adhiere a la fruta?	Esencias naturales/ Saborizantes Artificiales/ Concentrados / Edulcorantes/ Otros	Nominal
			6) ¿Cómo adquiere las frutas?	Fruta entera/ Fruta fresca/ Fruta congelada /	Nominal
		Producto	7) En caso de que adquiera fruta entera, cortada, de otra forma o que no la adquiera. ¿Estaría dispuesto a probar y utilizar pulpa de fruta?	Si/ No	Nominal
			8) ¿Con qué frecuencia consume pulpa de frutas?	1 vez por semana/ 2 o más veces por semana/ 1 vez por mes/ 2 o más veces por mes/ 1 vez al	Nominal
			9) ¿Qué sabores de pulpa de fruta usted	Naranja/ Mandarina/ Coco/ Maracuyá/ Mora	Nominal
Conocer la tendencia de consumo de los potenciales clientes para determinar las oportunidades que brinda el sector.	Importancia del producto	Razones de compra	15) ¿Por qué razón considera usted qué se puede comprar pulpa de frutas?	Ahorrar tiempo en cuanto cortar, pelar y colar la fruta/ Es práctico/ Es rápido y fácil para preparar jugos, cremas, batidos, yogurt / Es la mejor forma de conservar la fruta/ Es más saludable que los jugos en sobres.	Nominal
		Factores para escoger el producto	16) ¿considera que la pulpa de frutas debe tener conservantes o preservantes?	Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo/ Desacuerdo/ Muv en	Nominal
			17) De la lista que se presenta a continuación, seleccione que aspectos son importantes al momento de elegir la pulpa de frutas que desea consumir, siendo 1 "Más importante" y 5 "Menos importante"	Precio/ Marca/ Sabor/ Calidad/ Presentación	Nominal
Determinar el precio adecuado de venta al público, para ajustarlo al nivel económico del segmento a ser dirigido	Precio	Precio Pagado	10) ¿ Cuánto gasta en el consumo de pulpa de frutas?	\$2-\$5 / \$6-\$9 / \$10-\$13/ \$14-\$17 / \$18- \$21	Intervalo
			11) ¿Qué precio dentro de este rango (\$1,75 -\$3,00) consideraría usted muy barato, que le haría dudar de su calidad y no lo compraría (500 gr)?	Respuesta abierta entre un rango de \$1,75-\$3,00	Intervalo
			12) ¿Qué precio dentro de este rango (\$1,75 -\$3,00) consideraría usted barato y aún así lo compraría (500 gr)?	Respuesta abierta entre un rango de \$1,75-\$3,00	Intervalo
			13) ¿Qué precio dentro de este rango (\$1,75 -\$3,00) consideraría usted muy caro y no lo compraría (500 gr)?	Respuesta abierta entre un rango de \$1,75-\$3,00	Intervalo
			14) ¿Qué precio dentro de este rango (\$1,75 -\$3,00) consideraría usted caro y aún así lo compraría (500 gr)?	Respuesta abierta entre un rango de \$1,75-\$3,00	Intervalo
Analizar los impactos positivos y negativos que tienen los medios de distribución de este producto	Plaza	Lugares para adquirir el producto	18) ¿En qué lugares usualmente adquiere la pulpa de frutas?, Marque en orden de importancia del 1 al 5 donde 1 es el más importante y 5 menos importante	Supermercados/ Tiendas/ Comisariatos/ Directo a la casa/ Compras en línea	Nominal
Definir el tamaño de la demanda, para establecer las estrategias adecuadas que permitan un alto rendimiento de la empresa.		Competencia	19) ¿De las marcas mencionadas en pulpas de frutas cual es el que mas conoce en Manta?	"CAZMEPAR S.A"/ "COMPAÑIA ALIMENTICIA MANA INDUSTRIA PVO CIA.LTDA"	Nominal
Conocer acerca de la evolución del sector para establecer las estrategias de marketing que permitan llegar a la mente del cliente	Promoción	Presentación	20) ¿Le gustaría consumir la pulpa en tres frutas diferentes en un solo empaque?	Si/ No	Nominal
			21) ¿En qué presentación le gustaría adquirir la pulpa de frutas exóticas?	125 gr/ 250 gr/ 500 gr/ 1000 gr	Nominal
			22) ¿Qué presentación le gustaría adquirir?	Un empaque con una pulpa de una fruta/ Un empaque con tres pulpas de frutas/ Empaques separados por pulpa de frutas	Nominal
		Promoción	23) ¿En qué recipiente le gustaría adquirir la pulpa de frutas?	Vidrio/ Cartón/ Bolsa de plásticos/ Botes de plásticos/ Otros	Nominal
			24) ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información acerca de la pulpa de frutas?	Redes sociales/ Anuncios Impresos (Revistas, periódicos o flyers)/ Televisión/ Correos/ Otros	Nominal
25) ¿Cuál considera que sería la mejor opción para promocionar el producto?	Muestras/ Degustaciones/ Presencia en Ferias/ Stands en centros comerciales/ Otros	Nominal			

Anexo 2. Resultados de la encuesta

Consumo pulpa de fruta



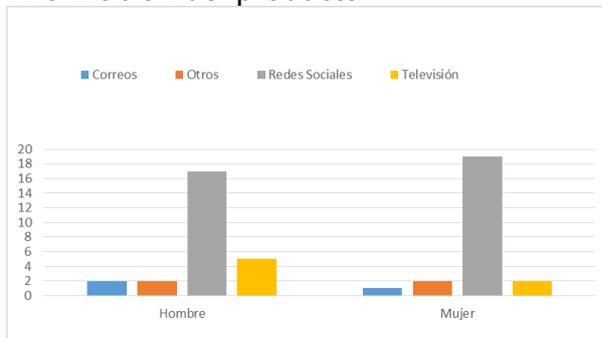
Dispuestos a consumir la pulpa de frutas



Razones porque comprar la pulpa



Información del producto



Anexo 4. Subclasificaciones de la actividad comercial I-Actividades de alojamiento y de servicio de comidas²

I5610.01 - Restaurantes, cubicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar: 39 empresas

- 5610.02 - Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, etcétera; heladerías, fuentes de soda, etcétera: 5 empresas
- I5610.03 - Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante, mediante un vehículo motorizado o carro no motorizado, vendedores de helados en carros móviles, carritos ambulantes de comida incluye la preparación de comida en puestos de mercados: 1 empresa
- I5610.04 - Servicios de restaurantes y bares en conexión con transporte cuando son proporcionadas por unidades independientes: bares del aeropuerto, bares terminales terrestres, etcétera: 1 empresa
- I5621.00 - Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes, bodas, fiestas y otras celebraciones, buffet) en la localización especificada por el cliente (abastecedores de eventos): 7 empresas
- I5629.01 - Actividades de contratistas de servicio de comidas (por ejemplo, para compañías de transporte catering): 2 empresas
- I5630.01 - Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelerías, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs: 4 empresas

² Cabe mencionar que, dicha subclasificación fue tomada del sitio: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Anexo 5. Modelo Canvas

Alianzas claves:	Actividades clave:	Propuesta de valor:	Relación con el cliente:	Segmento del cliente:
Proveedores, Supermercados, Restaurantes, Bares de escuelas, colegios y universidades	Elaboración y comercialización de pulpa de frutas Capacitación del personal en uso de maquinarias y en procesos de producción	Entregar a la población de Manta, un producto 100% natural de pulpa de frutas en una presentación combinada con tres sabores combinados	Promociones Muestras Descuentos Charlas	Restaurantes/Bares que buscan ser eficientes en elaborar jugos. Amas de casa , para ahorrar tiempo. Padres que buscan alimentar sanamente a sus hijos.
	Recursos clave:		Canales de distribución:	
	Maquinaria para la elaboración del producto Medios de transporte para producto terminado (Camión refrigerado)		Distribución mayorista enfocado al sector residencial Distribución minorista (directo) al sector comercial	
Costos			Ingresos	
Mantenimiento de maquinaria Costos de producción Costos financieros Gastos administrativos Gastos publicitarios Gastos de arriendo			Venta de la pulpa de frutas	

Anexo 6. Infraestructura necesaria

Muebles y Equipo de oficina	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorios	4	70	\$ 280,00
Sillas	12	15	\$ 180,00
Archivadores superiores	3	60	\$ 180,00
Archivador vertical	1	125	\$ 125,00
Mesa para área de despacho	1	75	\$ 75,00
Estante para área de despacho	1	125	\$ 125,00
Banca para área de espera	1	125	\$ 125,00
Microondas para área de cafetería	1	100	\$ 100,00
Estante para área de cafetería	1	100	\$ 100,00
Mesa con 4 sillas	1	150	\$ 150,00
TOTAL			\$ 1.440,00

Equipo de computación	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadores	4	700	\$ 2.800,00
Impresora multifunción	1	200	\$ 200,00
Impresora para facturas	1	100	\$ 100,00
TOTAL			\$ 3.100,00

Maquinaria y Vehículo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Marmita para tratamiento térmico	1	3000	\$ 3.000,00
Despulpadora	1	1500	\$ 1.500,00
Dosificadora/empacadora	1	3000	\$ 3.000,00
Cuarto frío	1	4000	\$ 4.000,00
Congelador de reserva	1	500	\$ 500,00
Exhibidor de pulpa congelada	1	1000	\$ 1.000,00
Estantes para cuarto frío	4	125	\$ 500,00
Camioneta con cuarto frío equipado	1	25000	\$ 25.000,00
TOTAL			\$ 38.500,00

Anexo 7. Análisis financiero

Resumen Ventas					
CANTIDAD					
Años	1	2	3	4	5
Incremento	4,90%	5,60%	7,00%	6,30%	6,30%
PAQUETE 750GR	31.723	34.337	37.617	41.392	45.531
Coco	45.018	47.462	50.584	53.996	57.502
Maracuyá	45.018	47.462	50.584	53.996	57.502
Naranja	22.542	23.893	25.335	26.874	28.486
Mora	22.504	23.697	25.251	26.980	28.730
PRECIO					
Años	1	2	3	4	5
Incremento	0,00%	2,65%	2,65%	2,65%	2,65%
PAQUETE 750GR	\$3,45	\$3,54	\$3,64	\$3,73	\$3,83
TOTAL PAQUETE 750GR					
Años	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$109.445,73	\$121.600,59	\$136.746,31	\$154.454,93	\$174.397,44

Resumen Sueldos					
Años	1	2	3	4	5
Costo de mano de obra directa	\$11.960,40	\$13.098,41	\$13.445,37	\$13.801,53	\$14.167,11
Costos indirectos de fabricación	\$7.623,00	\$8.338,17	\$8.559,04	\$8.785,76	\$9.018,48
Gastos Sueldos Operacionales	\$14.436,35	\$15.787,76	\$16.205,96	\$16.635,24	\$17.075,88

Resumen Gastos					
Años	1	2	3	4	5
<i>Incremento Gastos</i>	-	2,65%	2,65%	2,65%	2,65%
Gastos Suministro de Oficina	305,00	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones - Maquinaria	720,00	739,07	758,65	778,74	799,37
Servicios básicos - Gastos Generales	3.360,00	3.449,00	3.540,36	3.634,14	3.730,41
Gasto Capacitaciones Operarios	960,00	985,43	1.011,53	1.038,33	1.065,83
Gasto Adecuaciones	2.000,00	-	-	-	-
Software	500,00	-	-	-	-
Gasto Instalación Equipos	300,00	-	-	-	-
Gasto Publicidad	46.812,00	43.740,74	44.899,39	46.088,72	47.309,56
Página Web	600,00	-	-	-	-
Mantenimiento Página Web y Redes Sociales	600,00	615,89	632,21	648,95	666,14
Gastos de Constitución y Permisos de funcionamiento	400,00	-	-	-	-
Gasto Suministros de producción	1.470,00	-	-	-	-
GASTOS DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONALES	58.027,00	49.530,17	50.842,17	52.188,92	53.571,34
	-	-	-	-	-
Gastos Operacionales	54.877,00	47.805,64	49.071,96	50.371,82	51.706,11
Costos Indirectos de fabricación	3.150,00	1.724,50	1.770,18	1.817,07	1.865,20

Resumen Costos						
	Inicial					
	0	1	2	3	4	5
<i>Inventario inicial de materiales directos</i>	\$-	\$153.070,93	\$154.055,11	\$154.705,42	\$155.370,92	\$156.049,10
Compra de materiales directos	\$12.436,49	\$153.708,79	\$154.707,35	\$155.372,85	\$156.051,03	\$156.741,89
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$12.436,49	\$306.779,71	\$308.762,46	\$310.078,27	\$311.421,95	\$312.790,99
<i>Inventario final de materiales directos</i>	\$12.436,49	\$153.708,79	\$154.707,35	\$155.372,85	\$156.051,03	\$156.741,89
Materiales directos usados	\$-	\$153.070,93	\$154.055,11	\$154.705,42	\$155.370,92	\$156.049,10
Mano de obra directa	\$-	\$11.960,40	\$12.055,23	\$12.150,07	\$12.244,90	\$12.339,74
<i>Inventario inicial de suministros de fabricación</i>	\$-	\$6.303,85	\$6.344,51	\$6.371,39	\$6.398,87	\$6.426,87
Compra de materiales indirectos	\$512,15	\$6.330,24	\$6.371,46	\$6.398,95	\$6.426,95	\$6.455,46
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$512,15	\$12.634,09	\$12.715,97	\$12.770,34	\$12.825,82	\$12.882,34
<i>Inventario final de materiales indirectos</i>	\$512,15	\$6.330,24	\$6.371,46	\$6.398,95	\$6.426,95	\$6.455,46
Materiales indirectos usados	\$-	\$6.303,85	\$6.344,51	\$6.371,39	\$6.398,87	\$6.426,87
Mano de obra indirecta	\$-	\$7.623,00	\$7.682,60	\$7.742,20	\$7.801,79	\$7.861,39
Mantenimiento y Reparaciones – Maquinaria	\$-	\$3.360,00	\$3.367,42	\$3.374,83	\$3.382,25	\$3.389,67
Gasto Capacitaciones Operarios	\$-	\$2.000,00	\$-	\$-	\$-	\$-
Gasto Suministros de producción	\$-	\$58.027,00	\$48.381,85	\$48.486,24	\$48.590,63	\$48.695,03
Depreciaciones y amortizaciones	\$-	\$1.344,60	\$1.344,60	\$1.344,60	\$1.344,60	\$1.344,60
Costos indirectos de manufactura	\$-	\$78.658,45	\$67.120,97	\$67.319,26	\$67.518,15	\$67.717,56
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
Inventario inicial de productos en proceso	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Total costos de manufactura a considerar	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
Inventario final de productos en proceso	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Costo de productos manufacturados	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
Inventario inicial de productos terminados	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Costo de productos manufacturados	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
Costo de los productos disponibles para la venta	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
Inventario final de productos terminados	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Costo de los productos vendidos	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$-	\$243.689,78	\$233.231,32	\$234.174,74	\$235.133,97	\$236.106,39
UNIDADES PRODUCIDAS	\$-	\$45.026,00	\$45.215,00	\$45.407,00	\$45.604,00	\$45.804,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$-	\$65,04	\$61,89	\$61,88	\$61,87	\$61,85

Resumen Inversiones propiedad, planta y equipo (PPE)	
Activos no corrientes	
Maquinaria	\$ 14.940,00
Vehículos	\$ 25.000,00
Equipos de Computación	\$ 3.100,00
	\$43.040,00

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones PPE	\$ 43.040,00
Capital de Trabajo	\$ 24.913,18
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.953,18

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60,00%	40.771,91
Deuda L/P	40,00%	27.181,27
Razón Deuda Capital		0,67

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO	
Condiciones de Financiamiento	
Monto	\$27.181,27
Tasa de interés	11,50%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
CUOTA	\$ 597,79

Resumen Depreciaciones									
MAQUINARIA									
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Marmita para tratamiento térmico	1	\$3.000,00	3.000,00	10	300,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Despulpadora	1	\$1.500,00	1.500,00	10	150,00	825,00	825,00	825,00	825,00
Dosificadora/empacadora	1	\$3.000,00	3.000,00	10	300,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Cuarto frío	1	\$4.000,00	4.000,00	10	400,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Muebles y Equipo de oficina	1	\$1.440,00	1.440,00	10	144,00	792,00	792,00	792,00	792,00
Exhibidor de pulpa congelada	1	\$1.000,00	1.000,00	10	100,00	550,00	550,00	550,00	550,00
Estantes para cuarto frío	4	\$125,00	500,00	10	50,00	275,00	87,50	211,81	847,25
Congelador de reserva	1	\$500,00	500,00	10	50,00	275,00	275,00	275,00	275,00
VEHÍCULO									
Camioneta con cuarto frío equipado	1	\$25.000,00	\$25.000,00	5	\$2.500,00	10.000,00	2.500,00	7.472,50	7.472,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN									
Computadores	4	\$700,00	\$2.800,00	3	-	150,00	-	99,45	397,80
Impresora multifunción	1	\$200,00	\$200,00	3	-	50,00	-	33,15	33,15
Impresora para facturas	1	\$100,00	\$100,00	3	-	20,00	-	13,26	13,26

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
		Inicial	ANUAL				
		0	1	2	3	4	5
	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$608,85	\$10.631,71	\$11.276,23	\$11.933,92	\$12.603,55
(+)	Gastos de depreciación		\$6.877,93	\$6.877,93	\$6.877,93	\$6.877,93	\$6.877,93
(+)	Gastos de amortización						
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES						
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA						
(=)	I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$6.433,69	\$16.542,00	\$16.764,74	\$16.976,95	\$17.177,38
	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$(18.428,15)					
(+)	VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$(4.617,82)	\$2.610,12	\$1.790,10	\$958,39	\$553,15
(+)	RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						
(=)	II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$(18.428,15)	\$(4.617,82)	\$2.610,12	\$1.790,10	\$958,39	\$553,15

	INVERSIONES	\$(43.040,00)					
	RECUPERACIONES						
(+)	Recuperación maquinaria						
(+)	Recuperación vehículos						
(+)	Recuperación equipo de computación						
	III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$(43.040,00)					
(=)	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$(61.468,15)	\$1.815,87	\$19.152,13	\$18.554,84	\$17.935,33	\$17.730,53

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO DEL INVERSIONISTA							
	Inicial	ANUAL					
		0	1	2	3	4	5
	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$(61.468,15)	\$1.815,87	\$19.152,13	\$18.554,84	\$17.935,33	\$17.730,53
(+)	Préstamo	\$27.176,99					
(-)	Gastos de interés		\$(2.905,08)	\$(2.864,19)	\$(2.822,90)	\$(2.781,22)	\$(2.739,14)
(-)	Amortización del capital		\$(4.267,23)	\$(4.308,13)	\$(4.349,41)	\$(4.391,09)	\$(4.433,18)
(+)	Escudo Fiscal	\$-	\$1.053,09	\$1.038,27	\$1.023,30	\$1.008,19	\$992,94
(=)	IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$(34.291,16)	\$(4.303,35)	\$13.018,08	\$12.405,83	\$11.771,21	\$11.551,15

