



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PULPA DE FRUTA EN  
ENVASE TETRA PAK IMPORTADO DESDE MÉXICO EN LA CIUDAD DE  
QUITO-ECUADOR

AUTOR

LUISA FERNANDA DÍAZ PAREDES

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PULPA DE FRUTA EN ENVASE  
TETRA PAK IMPORTADO DESDE MÉXICO EN LA CIUDAD DE QUITO-  
ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Econ. Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA

Autor

Luisa Fernanda Díaz Paredes

Año 2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpa de fruta en envase Tetra Pak importado desde México en la ciudad de Quito-Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Luisa Fernanda Díaz Paredes, en el semestre 2020-2, orientando su conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

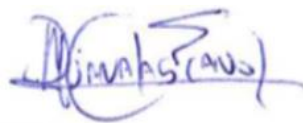


Econ. Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA.

C.C.: 1709501496

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpa de fruta en envase Tetra Pak importado desde México en la ciudad de Quito-Ecuador, de Luisa Fernanda Díaz Paredes, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diana Carolina Lascano Lozada', written over a horizontal line.

---

Diana Carolina Lascano Lozada

C.C.: 1803794138

## DECLARACIÓN DE AUDITORÍA 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”.

---

Luisa Fernanda Díaz Paredes

C.C.: 1754967824

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haber formado en mi los valores y la fuerza para lograr mis sueños. A mis padres, quienes han permitido mi desarrollo personal y ahora profesional.

## DEDICATORIA

A mis padres,  
especialmente a mi  
padre quien siempre  
anheló ver en mi a una  
buena persona y quien  
ahora deseo que, junto  
a Dios pueda admirar  
desde arriba todos mis  
logros.

## RESUMEN

Ecuador es un país con una gran capacidad de agricultura por sus condiciones climáticas y posición geográfica. Por ello, ofrece gran variedad de productos naturales saludables que han dado paso al desarrollo de la industria de pulpa de fruta.

Este plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad de la producción y comercialización de pulpa de fruta envasada en Tetra Pak con empaque importado desde México para distribuirlo en la ciudad de Quito-Ecuador.

El análisis inicia con el estudio de factores externos de la industria que afectan manera a la realización de este proyecto. Actualmente, el mundo vive una crisis económica como resultado de la aparición de un virus que ha afectado a todos los países a nivel global, lo cual ha provocado una recesión económica, sin embargo, la industria ecuatoriana de pulpa de fruta ha mostrado un crecimiento constante, adicional, con la capacidad productiva de Ecuador en frutas, son factores que se pueden aprovechar y aportar a la reactivación económica del país y del mundo.

Además, se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas con el fin de conocer las características de la industria de pulpa de fruta y del mercado ecuatoriano, de esta forma se pudo conocer que la industria ofrece un producto con escasos factores de diferenciación y que además, es una industria en donde las personas buscan productos a un menor precio y un producto más fácil de preparar, por lo tanto, agregar valor a la pulpa de fruta a través de un envase mucho más práctico y amigable con el medio ambiente, permitirá que la industria se desarrolle y que las necesidades de los consumidores sea satisfecha.

En base a los resultados obtenidos, se pudieron proponer estrategias de marketing que lograrán que la empresa llegue al segmento objetivo, entregando al cliente un producto de calidad y con mayor facilidad de consumo. Finalmente, se elabora una evaluación financiera para determinar la viabilidad económica de este proyecto con una proyección a 5 años. Con lo que se pudo establecer que es un plan de negocios que tendrá éxito durante los 5 años de proyección.



## **ABSTRACT**

Ecuador is a country with a great capacity for agriculture due to its climatic conditions and geographical position. Therefore, it offers a wide variety of healthy natural products that have given way to the development of the fruit pulp industry.

This business plan aims to analyze the viability of the production and marketing of fruit pulp packaged in Tetra Pak with packaging imported from Mexico for distribution in the city of Quito-Ecuador.

The analysis begins with the study of external industry factors that affect the way this project is carried out. Currently, the world is experiencing an economic crisis as a result of the appearance of a virus that has affected all countries globally, which has caused an economic recession; nevertheless, the Ecuadorian fruit pulp industry has shown constant growth. Additionally, with the productive capacity of Ecuador in fruits, they are factors that can be used and contribute to the economic reactivation of the country and the world.

In addition, qualitative and quantitative research was carried out in order to know the characteristics of the fruit pulp industry and the Ecuadorian market, in this way it was possible to know that the industry offers a product with few differentiation factors and that it is also an industry where people look for products at a lower price and an easier product to prepare, therefore, adding value to the fruit pulp through a much more practical and environmentally friendly packaging, will allow the industry to develop and that the needs of consumers are met.

Based on the results obtained, marketing strategies could be proposed that will ensure that the company reaches the target segment, providing the customer with a quality product and with greater ease of consumption.

Finally, a financial evaluation is carried out to determine the economic viability of this project with a 5-year projection. With what could be established that it is a business plan that will be successful during the 5 years of projection.

## Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
2. Análisis Entornos.....	2
2.1 Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1 Determinación de la Industria .....	2
2.1.2 Análisis PEST de Ecuador.....	3
2.1.3 Análisis PEST México.....	7
2.2 Análisis de la industria.....	10
2.2.1 Análisis de las “5 fuerzas competitivas de Porter” .....	10
2.2.2 Matriz EFE .....	13
2.2.3 Conclusiones: .....	14
3. Análisis del Cliente .....	16
3.1. Metodología de investigación .....	16
3.2 Resultados del análisis cuantitativo .....	18
3.3 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo .....	21
4. Oportunidad de Negocio .....	22
5. Plan de Marketing .....	26
5.1. Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1. Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Selección de la estrategia:.....	26
5.1.3 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing .....	28
5.2.2 Producto .....	28
5.2.2 Precio .....	31
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción .....	34
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38

6.1.1.	Misión .....	38
6.1.2	Visión.....	38
6.1.3	Objetivos de la organización.....	38
6.2	Plan de Operaciones .....	39
6.2.1	Cadena de Valor.....	39
6.2.2	Mapa de Procesos.....	40
6.2.3	Proceso de producción .....	40
6.3	Estructura Organizacional .....	42
6.3.1	Organigrama.....	42
6.3.2	Descripción de funciones.....	42
6.3.3	Remuneraciones.....	44
6.3.4	Estructura Legal.....	45
7.	Evaluación Financiera .....	45
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	46
7.1.1	Proyección de ingresos .....	46
7.1.2	Proyección de costos.....	46
7.1.3	Proyección de gastos .....	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	47
7.2.1	Inversión inicial .....	47
7.2.2	Capital de trabajo.....	48
7.2.3	Estructura de capital .....	49
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.3.1	Proyección de Estado de Resultados .....	50
7.3.2	Proyección de Estado de Situación Financiera .....	50
7.3.3	Proyección de Estado de Flujo de Efectivo .....	51
7.3.4	Proyección de Estado de Flujo de Caja.....	52
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	53
7.4.1	Proyección de Flujo de Caja del inversionista .....	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	53
7.5	Índices financieros.....	55
8.	Conclusiones .....	56

Referencias .....	59
ANEXOS .....	65

## Índice de Tablas

<b>Tabla No 1:</b> Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) Ecuador.	3
<b>Tabla No 2:</b> Análisis de impacto PEST Ecuador.....	6
<b>Tabla No 3:</b> Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) México...	7
<b>Tabla No 4:</b> Análisis de impacto PEST México.....	10
<b>Tabla No 5:</b> Matriz de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter” .....	10
<b>Tabla No 6:</b> Matriz ponderada de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter” .....	12
<b>Tabla No 7:</b> Matriz EFE .....	13
<b>Tabla No 8:</b> Definición del problema e hipótesis.....	17
<b>Tabla No 9:</b> Diseño de la investigación de mercado.....	18
<b>Tabla No 10:</b> Grupo objetivo de investigación .....	18
<b>Tabla No 11:</b> Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear.....	25
<b>Tabla No 12:</b> Mercado Objetivo .....	26
<b>Tabla No 13:</b> Atributos del producto .....	29
<b>Tabla No 14:</b> Cálculo de aranceles e impuestos al nacionalizar la carga .....	32
<b>Tabla No 15:</b> Costos de materia prima .....	33
<b>Tabla No 16:</b> Costo y proyección de publicidad anuales .....	35
<b>Tabla No 17:</b> Costo y proyección de promoción de ventas .....	36
<b>Tabla No 18:</b> Costo de participación de Ferias de Emprendimientos.....	36
<b>Tabla No 19:</b> Proceso de producción .....	40
<b>Tabla No 20:</b> Tiempo por actividades de producción.....	41
<b>Tabla No 21:</b> Remuneraciones .....	44
<b>Tabla No 22:</b> Descripción general de la empresa .....	45
<b>Tabla No 23:</b> Ingresos proyectados a 5 años .....	46
<b>Tabla No 24:</b> Costos proyectados a 5 años.....	46
<b>Tabla No 25:</b> Gastos proyectados a 5 años .....	47
<b>Tabla No 26:</b> Inversión Inicial .....	47
<b>Tabla No 27:</b> Resumen inversión inicial .....	48
<b>Tabla No 28:</b> Estructura de capital .....	49
<b>Tabla No 29:</b> Financiamiento.....	49
<b>Tabla No 30:</b> Estado de Resultados Proyectado .....	50
<b>Tabla No 31:</b> Estado de Situación Financiera proyectado.....	51
<b>Tabla No 32:</b> Estado de Flujo de Efectivo proyectado.....	51
<b>Tabla No 33:</b> Estado de Flujo de Caja proyectado .....	52
<b>Tabla No 34:</b> Flujo de Caja del inversionista proyectado.....	53
<b>Tabla No 35:</b> Calculo de tasas de descuento .....	53
<b>Tabla No 36:</b> Valoración Flujos del Proyecto.....	54
<b>Tabla No 37:</b> Valoración Flujos del Inversionista.....	54
<b>Tabla No 38:</b> Índice de liquidez .....	55
<b>Tabla No 39:</b> Índice de endeudamiento .....	55
<b>Tabla No 40:</b> Índices de Rentabilidad.....	55

<b>Tabla No 41: índices de Actividad .....</b>	<b>55</b>
--	-----------

## Índice de Figuras

<b>Figura No 1:</b> Cuadro estratégico de la industria de pulpa de fruta .....	22
<b>Figura No 2:</b> Modelo Canvas.....	28
<b>Figura No 3:</b> Logo de la marca.....	30
<b>Figura No 4:</b> Etiqueta .....	31
<b>Figura No 5:</b> Canal de distribución .....	34
<b>Figura No 6:</b> Galpón de arriendo.....	34
<b>Figura No 7:</b> Publicidad.....	35
<b>Figura No 8:</b> Cadena de Valor.....	39
<b>Figura No 9:</b> Mapa de procesos .....	40
<b>Figura No 10:</b> Proceso de producción.....	41
<b>Figura No 11:</b> Organigrama.....	42

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación**

Ecuador es uno de los países, por su condición climática y geográfica; le es factible cultivar 27 tipos de frutas tanto en la región de Costa, Sierra y Oriente (Pacheco, 2019). Esta gran variedad permite una coyuntura en la que se pueden ofertar frutas que son consideradas, como no tradicionales, pero, que resultan atractivas para el consumo. Con el fin de aprovechar la gran variedad de frutas que se cultivan en el país, se ha desarrollado la idea de elaborar pulpa de fruta y envasarla en un empaque; el cual es amigable con el medio ambiente. Este empaque constituye propiedades para preservar los nutrientes de alimentos, protege el alimento de la luz, el calor y el oxígeno, preserva el sabor y además es 100% reciclable, al que se le conoce como: envase Tetra Pak.

El potencial que posee Ecuador para producir frutas tropicales, como: la mora, fresa, naranjilla y guanábana, le permite elaborar una pulpa lo suficientemente conveniente para envasarla en un empaque Tetra Pak, un envase que le permite a la pulpa mantenerse libre de refrigeración y que además apartarla de su envase sea un trabajo más fácil y seguro. Es oportuno señalar que, la idea de desarrollar este producto, además de las características antes mencionadas, se acopla a los hábitos o rutinas que se observa ahora en los hogares quiteños, puesto que las necesidades actuales exigen más tiempo fuera del hogar, lo cual repercute en menos tiempo para las labores de cocina. El concepto de pulpa de fruta envasada en Tetra Pak implica un menor lapso e incluso esfuerzo para brindar una bebida sana y rápida de elaborar para las personas que forman parte de un hogar.

#### **1.1.1 Objetivo General del Trabajo**

Analizar la factibilidad de la creación de una empresa comercializadora de pulpa de fruta en envase Tetra Pak importado desde México en la ciudad de Quito-Ecuador mediante la elaboración de un plan de negocios.



### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores de macroentorno que afectan la industria de pulpa de fruta en la ciudad de Quito, por medio de un análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Ecuador y México.
- Determinar la facilidad de ingreso a la industria de pulpa de fruta, a través de un análisis de varios factores de índice de competitividad por medio de la aplicación de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”.
- Reconocer cuáles son las cualidades, características y motivaciones de los consumidores; a través de una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado, por medio de encuestas, entrevistas a expertos y focus group.
- Diseñar las características que debe contener el producto en cuanto a estrategias de marketing; referentes al precio, plaza, producto y promoción, para satisfacer las necesidades del consumidor, a través de un análisis del resultado de las investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Determinar la viabilidad económica de ejecutar el proyecto en mención a través de la preparación y análisis financiero de un presupuesto de estados financieros con una proyección para los próximos cinco años.
- Presentar los resultados del análisis de entorno, análisis del cliente, oportunidad de negocio, plan de marketing y evaluación financiera con el fin de determinar la viabilidad de la implementación de este proyecto en base a los factores de análisis.

## 2. Análisis Entornos

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Determinación de la Industria

La industria en la que se encuentra clasificada este proyecto según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) del Ecuador, es: **“C1030. 12: Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas**

mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

## 2.1.2 Análisis PEST de Ecuador

**Tabla No 1:** Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) Ecuador.

Político	
Factor	Impacto
1._ En la actualidad, en base a la crisis mundial provocada por el COVID-19, el Gobierno de Ecuador está buscando mecanismos y políticas que ayuden a cubrir de alguna manera, parte del déficit fiscal del Ecuador, que redondea los \$ 10.000 millones. Esta serie de políticas económicas serán expuestas ante la Asamblea Constitucional, para que se aprueben o modifiquen y así encontrar una pequeña salida ante esta crisis (Rivera, 2020).	Esto representa una <b>amenaza</b> . Ecuador es un país que ha cargado con una crisis económica desde hace algunos años. Sin embargo, las medidas económicas que el Gobierno ha impulsado aún no han sido efectivas para revertir este efecto de decrecimiento económico.
2._ Ecuador se encuentra a la espera de la firma para ingresar como miembro al bloque de la Alianza del Pacífico (México, Chile, Colombia y Perú), sin embargo, con el efecto de la pandemia mundial este proceso se ha detenido (Quejillo, 2020).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que la firma del Acuerdo le permitirá al Ecuador beneficiarse con aranceles al 0%.
3._ Para la importación de la subpartida 76.07.19.0000 que corresponde a Hojas y tiras, delgadas, de aluminio (incluso impresas o fijadas sobre papel, cartón, plástico o soportes similares), se necesita presentar RUC, Certificado digital para la firma electrónica y Autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador, Registro en el Portal de ECUAPASS, Declaración Juramentada de Origen, Certificado de Calidad, Notificación Sanitaria o RRSS, Factura Comercial, Comprobante de depósito por pago de trámite, Póliza de Seguro como parte de la Declaración, Costo declarado por concepto de Seguro de Transporte y Conocimiento de embarque B/L o Guía Aérea (Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2020).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que son documentos que se deben presentar en SENA E para cumplir con el correcto proceso de importación y desaduanización de bienes que ingresan a Ecuador con fines de comercio interno bajo el Régimen de Importación de Transformación bajo control aduanero.
4._ De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales, deben cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana 2337 oficializada en el 2008 (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2019).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , pues la elaboración de pulpa de fruta en Ecuador está regulada por una institución encargada de validar que todas las empresas del sector; cumplan con todas las normas.
5._ La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), ha establecido a través de su normativa de Evaluación y Clasificación de riesgo de alimentos procesados a la subcategoría de pulpas y concentrados de fruta con un nivel alto de riesgo (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).	Esto representa una <b>amenaza</b> , debido a que la industria debe cumplir con fuertes controles dado al riesgo que presenta la elaboración de pulpa y concentrados de fruta.
6._ En Ecuador se ha establecido la Ley de Propiedad Intelectual, la cual se encarga de regular y garantizar la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad	Esto representa una <b>oportunidad</b> , dado que existen leyes que protegen todo lo referente a innovación en materia de procesos

Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2014).	y productos en Ecuador.
7._ La Ley Antimonopolios, es una ley muy joven que entró en vigor en el 2011 y la ciudadanía debe saber que esta protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas (Jumbo, 2015).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , debido a que de esta forma se certifica que no existan empresas que estén apoderadas de alguna industria.
<b>Económico</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1._ La pandemia, denominada como: COVID-19 ha evocado una gran serie de problemas económicos y sociales a nivel mundial. En el ámbito económico, el producto interno bruto del Ecuador presentaría, este año (2020), una de las contracciones más fuertes desde la dolarización de la economía en 1999, cayendo hasta en -2,85 % (Zambrano, 2020).	Esto representa una <b>amenaza</b> . La contracción de la economía provocará que muchas industrias no puedan afrontar la crisis tanto mundial como nacional. A su vez, la pérdida de empleo influirá en el decrecimiento del consumo de las personas.
2._ La pandemia y su repercusión en la economía mundial ha sido de gran impacto. Ecuador es uno de los países con el mayor impacto económico en Latinoamérica, esto afectará a las cadenas de suministro y la demanda tanto interna como externa, a su vez otros factores. Por lo tanto, se espera que la economía ecuatoriana al final del 2020 se contraiga en un 6.3% (Rivera, 2020).	Esto representa una <b>amenaza</b> , dado que Ecuador con las medidas del gobierno, se verá un impacto en cuanto a la reducción del consumo y poca apertura para nuevos emprendimientos.
3._ Referente a la subpartida 76.07.19.0000 que corresponde a Hojas y tiras, delgadas, de aluminio (incluso impresas o fijadas sobre papel, cartón, plástico o soportes similares), de espesor inferior o igual a 0,2 mm (sin incluir el soporte). En los últimos 5 años, Ecuador ha importado desde México un promedio de 1.500 miles de dólares, con un decrecimiento del 10% (Trade Map 2019).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto a que, Ecuador puede beneficiarse del tipo de cambio e importar esta subpartida con un costo más bajo desde USA.
4._ La industria del cultivo de frutas en el Ecuador ha tenido en promedio un crecimiento del 7% desde el año 2006, donde se inició con una venta local de 380 millones de dólares y hoy en día ha logrado una venta de 1000 millones de dólares anual; creciendo en 157%, lo que indica que es una industria que ha crecido en gran magnitud y que aporta al PIB del Ecuador en un 6% (SRI, 2020).	Esto representa una <b>oportunidad</b> . Al ser una industria que ha demostrado tener potencial de crecimiento, se puede aprovechar la grande producción del Ecuador y a su vez las características que hacen de la fruta ecuatoriana un producto de buena calidad.
5._ La industria C1030.12 (Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.) a partir del año 2007-2016 tuvo un crecimiento promedio del 15%, exceptuando el año 2017, dado que fue un año de recesión económica en el país, por tal la industria cayó en un 12%, sin embargo, para el año 2018, tuvo un crecimiento del 9% (Banco Central, 2018).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , debido a que es una industria que ha crecido económicamente. Y se observa que es un sector que tiene capacidad de desarrollarse en gran medida a través del aprovechamiento de la variedad de frutas que se cultivan en el Ecuador.
<b>Social</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1._ La pandemia dividió la industria en dos. Por un lado, están las empresas que se han visto más	Esto representa una <b>amenaza</b> . En Ecuador, los hábitos de consumo

golpeadas, como las del sector turístico que tendrán que reinventarse y enfocarse más en el mercado interno. Por otro lado, están los negocios menos afectados, como los de alimentación y salud, que también tendrán que innovar para dar respuesta a un consumidor cambiante (Primicias, 2020).	se verán afectados y la industria alimenticia tendrá que encontrar nuevos mecanismos o estrategias para que las personas estén dispuestas a adquirir productos que no son considerados dentro de la canasta básica.
2._ En Ecuador, se prevé que en las personas cambiarán sus preferencias sobre compra de productos o servicios a nivel internacional, se notará que los ecuatorianos otorgarán mayor prioridad al consumo de productos o servicios locales, dado que su objetivo es garantizar su salud y bienestar (León, 2020).	Esto representa una <b>oportunidad</b> . Los nuevos hábitos o preferencias sobre los productos locales, traerá beneficios a las industrias en Ecuador que decidan innovar ya sea en procesos, servicio o inclusive en el producto.
3._ Como efecto de la pandemia del covid-19, se cocina más en casa y las personas prefieren aún más un ahorro, por lo que los productos de segunda necesidad tendrán un freno. Las categorías básicas de consumo volverán a ganar relevancia en esta cuarentena. En consecuencia, los supermercados y los mayoristas van a ser los grandes ganadores (Quiroz, 2020).	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto a que es probable que, con el fin de ahorrar una parte de dinero, las personas decidan comprar la materia prima para todas sus preparaciones en casa.
4._ La Organización Panamericana de Salud indica que las empresas que cosechan manipulan, almacenan, transportan, procesan o preparan alimentos son muchas veces responsables por su contaminación. Todo manipulador puede transferir patógenos a cualquier tipo de alimento (OPS, 2018).	Esto puede resultar como una <b>amenaza</b> , debido a que la falta de higiene en los procesos de producción puede terminar en sanciones por parte de los entes reguladores de sanidad.
5._ En el Ecuador rige la Ley de Gestión Ambiental la cual determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2004).	Esto representa una <b>oportunidad</b> dado que de esta forma existe un ente regulador por parte del Ministerio de Ambiente quien controla las actividades de las empresas cuyas acciones deberían influir en el cuidado del medio ambiente.
6._ En el Ecuador, de acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Ambiente, existe un indicador ambiental alarmante, en los últimos 5 años se ha observado una alta tasa de deforestación y erosión de los suelos. Además de una creciente contaminación del aire, agua y suelo que de alguna manera contribuyen al deterioro de las cuencas hidrográficas (La Hora, 2004).	Esto representa una <b>amenaza</b> , debido a que Ecuador al ser un país en desarrollo posee ya problemas de contaminación, lo cual retrasa de cierta forma el avance del país, influyendo en la baja competitividad frente a otros.
<b>Tecnológico</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1._ El Ecuapass, es un sistema que ha simplificado notablemente los procesos aduaneros, con la implementación del ECUAPASS, toda declaración, aprobación, pago y trámites se realizan vía electrónica de forma rápida y segura (Cabanilla, 2014).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , debido a que este proceso genera una eficiencia en los procesos para la comercialización de productos internacionalmente.
2._ El efecto de la Pandemia del COVID-19, ha llegado a ser profundo en los avances tecnológicos tanto a nivel mundial como a nivel nacional. Las herramientas tecnológicas serán ahora mucho más indispensables con los nuevos hábitos de compra de las personas que ahora tienen como objetivo: evitar el	Esto representa una <b>oportunidad</b> . El uso de herramientas tecnológicas para llegar de mejor forma al consumidor es ahora mucho más eficaz y fácil de utilizar para crear y fomentar estrategias a

contacto con otras personas (Tapia, 2020).	través de contenido interesante para los clientes potenciales.
3. En los envases Tetra Pak, el papel representa un 75 por ciento de la totalidad de los materiales de los empaques, mientras que el polietileno y el aluminio completan la estructura con 20 por ciento y 5 por ciento, respectivamente. La presencia de un componente tan alto de papel facilita en gran medida la recuperación de los materiales de los empaques de Tetra Pak (Pacheco, 2019).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , dado que la producción de envases Tetra Pak y los insumo utilizados, permiten que los empaques puedan ser reutilizados para el mismo fin, o inclusive para ser utilizados en proyectos hasta de construcción.
4. De acuerdo con los resultados de febrero del 2019, del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M), el sector manufacturero en Ecuador; mejoró en 11% a lo largo del último año (2018), de acuerdo con su capacidad instalada y procesos de producción con tecnología avanzada (Cobos, 2019).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , porque para la producción de pulpa de fruta es necesario adquirir maquinaria con tecnología avanzada que permita generar mayor eficiencia y que reduzca los costos de producción.

La siguiente tabla demuestra que los factores de análisis en cuanto a lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal han tenido un gran impacto frente a la pandemia del COVID-19 que sacudió fuertemente a todo el mundo. Existen varios puntos que han afectado principalmente al sector político, económico y social del Ecuador. Sin embargo, pese a que existen cuestiones que perjudican en gran parte la economía del país, se deben buscar nuevas estrategias o ideas para que generen mayor valor a lo largo de esta triste coyuntura que se vive tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma, se puede observar que también existen aspectos que pueden beneficiar a la industria alimenticia. Para este caso, es importante mencionar que existe el beneficio de importar los envases Tetra Pak con un arancel de importación del 0% (Trade Map, 2019). Además, es una industria que; a lo largo de los años ha experimentado una mejora en sus procesos de producción; a través de la implementación de tecnología avanzada en procesos de elaboración de varios bienes. Como complemento, a través de la implementación de nuevas estrategias que acompañen los nuevos hábitos de consumo en los ecuatorianos, se puede contrarrestar los efectos negativos provocados por el COVID-19.

**Tabla No 2:** Análisis de impacto PEST Ecuador

Perfil Pest	Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	Ecuador analiza políticas económicas que mejoren la economía y Ecuador se incorporará como Estado Asociado a la Alianza del Pacífico		●			
	Empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de jugos pulpas concentrados deben cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana 2337.				●	
	Pulpas y concentrados de fruta con un nivel alto de riesgo según la ARCSA.			●		
Económico	EL PIB de Ecuador presentaría este año (2020) una de las contracciones más fuertes desde la dolarización de la economía en 1999 cayendo hasta en -285 %.	●				
	Por efecto del COVID-19 se espera que la economía ecuatoriana al final del 2020 se contraiga en un 6.3%.	●				
	En los últimos 5 años Ecuador ha importado desde México un promedio de 1.500 miles de dólares de envases Tetra Pak con un decrecimiento del 10%.					●
	La industria de cosecha de frutas en el Ecuador ha tenido un crecimiento importante del 157% desde el año 2016-2019,					●
	La industria de pulpa de fruta es una industria que ha tenido un crecimiento constante en promedio del 13%.					●
Social	Empresas de turismo deben reinventarse y negocios de alimentación y salud también tendrán que innovar.		●			
	En Ecuador se prevé que en las personas cambiarán sus preferencias al consumo de productos o servicios locales					●
	Las categorías básicas de consumo volverán a ganar relevancia en esta cuarentena.		●			
	La OPS indica que las empresas que cosechan, manipulan, almacenan, transportan, procesan o preparan alimentos son muchas veces responsables por su contaminación.	●				
Tecnológico	El Ecuapass es un sistema que ha simplificado notablemente los procesos aduaneros				●	
	Como efecto de COVID-19 las herramientas tecnológicas serán ahora mucho más indispensables con los nuevos hábitos de Certificaciones que otorgan un alto nivel de salubridad de los productos envasados en Tetra Pak.				●	
	El sector manufacturero en Ecuador; mejoró en 11% a lo largo del último año			●		●

### 2.1.3 Análisis PEST México

Tabla No 3: Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) México.

Político	Factor	Impacto
	1._ Ecuador y México se encontraban realizando ruedas de negociación para llegar a un Acuerdo Comercial y que además esto beneficiará a Ecuador para ser miembro de la Alianza del Pacífico, un bloque confirmado también por Colombia, Chile y Perú. Sin embargo, los efectos de la pandemia del COVID-19 han impedido concluir este tipo de acuerdos comerciales que beneficiarían a los dos miembros (Tapia, 2020).	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto que Ecuador al ser un país dolarizado, sería menos conveniente para México manejar relaciones comerciales con una moneda mucho más cara, lo que podría frenar los vínculos comerciales entre Ecuador y México.
	2._ Con el Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N° 20, entre México y Ecuador, se indica que: Las preferencias arancelarias que se otorgan a los países signatarios consisten en rebajas porcentuales respecto del arancel a terceros países (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2017).	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto a que el Acuerdo no menciona la importación de productos mexicanos hacia Ecuador.
	3._ Para la importación de la subpartida 76.07.19.0000 que corresponde a Hojas y tiras, delgadas, de aluminio	Esto representa una <b>amenaza</b> , debido a que se requiere gran

<p>(incluso impresas o fijadas sobre papel, cartón, plástico o soportes similares), se requiere de los documentos: Registro Federal de Contribuyentes, Factura comercial, Encargo conferido, Carta de Instrucciones al Agente Aduanal, Lista de empaque, Certificado de origen, Documento del transporte, , Costo declarado por concepto de Seguro de Transporte, Certificado de calidad y Permiso de funcionamiento (Prómexico, 2018).</p>	<p>cantidad de documentos para la exportación de la partida perteneciente al tipo de envase que se requiere para la producción de pulpa de fruta.</p>
<p>4._ Tetra Pack en México trabaja con el compromiso de utilizar exclusivamente materia prima certificada y que fue la primera empresa en la industria de alimentos y bebidas en usar la Certificación de FSC desde 2007. René Guainó gerente de Comunicación Corporativa de Tetra Pak México, expuso que la empresa cuenta con el Certificado de Cadena de Custodia que otorga el FSC y que avala a más de 90 instalaciones de Tetra Pak en el mundo (Guerra, 2018).</p>	<p>Esto representa una <b>oportunidad</b>, porque Tetra Pak en México cuenta con el Certificado de Cadena de Custodia, lo cual hace más estrecho comercializar con Ecuador, dado que son envases con mayores estándares de producción y calidad.</p>
<p>5._ En México es posible recurrir al arbitraje como medio de solución de controversias a través del Código de Comercio, Ley que es atribuida por la Convención de Nueva York, en donde la Parte que recurra al arbitraje debe presentar su demanda al organismo que administrará el proceso. La fecha de recepción de la demanda será la fecha de inicio del procedimiento arbitral. Posteriormente se presentará la demanda de la parte demandada con el fin de solucionar los problemas que surjan en negociaciones internacionales (Export Enterprises SA , 2019).</p>	<p>Esto representa una <b>oportunidad</b>, puesto que existe en México existe una Ley que ampara las negociaciones internacionales que se realicen con este país. De esta manera se puede confiar en que los convenios tendrán resoluciones si se presentaran malentendidos.</p>
<b>Económico</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
<p>1._ México se ha convertido en el epicentro latinoamericano de la crisis económica por el coronavirus. La segunda mayor economía de América Latina, sufrirá una dentellada del 6,6% este año, según la proyección hecha pública este martes por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y encadenará ejercicios consecutivos en negativo (Fariza, 2020).</p>	<p>Esto representa una <b>amenaza</b>, puesto que México es considerado como un país altamente productivo y la paralización de varias industrias puede evocar en una oferta que no satisfaga la demanda de otras industrias.</p>
<p>2._ El peso mexicano recibió un golpe por parte del dólar, quedando así que la divisa estadounidense se vende a 25.31 pesos mexicanos. Esto se dio principalmente porque los mercados internacionales, lidiaron con cierta incertidumbre al no escuchar al mandatario López Obrador implementar algún plan económico frente a la situación por la pandemia del COVID.19 (Quejillo, 2020).</p>	<p>Esto representa una <b>oportunidad</b>. La devaluación del peso mexicano permite que sea un país más barato para comprar, por lo tanto, las importaciones de productos mexicanos a Ecuador serían mucho más beneficiosas.</p>
<p>4._ Durante los últimos 5 años, México ha exportado la subpartida arancelaria 76.07.19.0000 un promedio total de \$404.000 (2015-2019). Sin embargo, en el año 2019 se presentó un decrecimiento de las exportaciones de 63%. Actualmente su mayor socio para esta subpartida es Estados Unidos, con exportaciones promedio anuales de \$255.000 (Trade Map, 2019).</p>	<p>Esto representa una <b>oportunidad</b> debido a que entre Ecuador y México se pueden negociar probablemente los mismos términos que con Estados Unidos, puesto que se manejaría la misma moneda como negociación.</p>

5._ México ha logrado ser el tercer mercado para Tetra Pak en el mundo, uno de los que más crecen dentro del top 10, sobre todo frente a mercados maduros, y en el caso del número de envases se encontraría entre el segundo y tercer lugar (Querétaro, Somos Industria, 2018).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto a que es un país con el que la empresa sede de Tetra Pak ha invertido de acuerdo con sus estándares de producción.
6._ Tetra Pak de origen sueco, vendió en el mercado mexicano 6 mil 693 millones de envases el año pasado, lo que representa un crecimiento del 4.4 por ciento con respecto al año 2017 (Querétaro, Somos Industria, 2018).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , dado que la industria de Tetra Pak en México está creciendo, lo que es favorable para Ecuador.
<b>Social</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1._ México es el tercer país latino con mayor superficie de bosques certificados por el FSC, con casi 205 mil hectáreas. Los casi 7 mil millones de envases que Tetra Pak fabrica al año en México están elaborados con cartón 100% sustentable, el cual proviene de bosques certificados por el Forest Stewardship Council (FSC) (Guerra, 2018).	Esto representa una <b>oportunidad</b> puesto a que en México se puede producir envases con materiales sustentables al 100%, por tal se exportaría a Ecuador envases amigables con el medio ambiente.
2._ Un envase limpio se aprovecha entre 15% y 20% más que uno sucio, por lo que habría que evitar que el material llegue a los rellenos sanitarios donde corre el riesgo de contaminarse con otros materiales. Por ello, habría que establecer centros de acopio para Tetra Pak y programas de recolección selectiva de residuos (Rodríguez, 2018).	Esto representa una <b>amenaza</b> , dado que en Ecuador se deben implementar herramientas que permitan tener lugares específicos para el reciclaje de estos envases, evitando la contaminación de estos.
3._ Los negociadores de las diversas culturas que existen a nivel mundial difieren. Los mexicanos, por ejemplo, tienden a ser similares a los ciudadanos latinoamericanos, pues su estilo de negociación es el regateo y su percepción de la contraparte se basa en la amistad y la confianza. El protocolo, el manejo de las emociones y el cumplimiento de compromisos son aspectos que diferencian el proceso negociador nacional (Gómez, 2017).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que el tener similitudes en la forma de negociación, permitirá que la importación de los envases Tetra Pak sea un proceso menos complejo y fácil de llevar.
4._ La gestión del agua es una de las tareas pendientes en México. De acuerdo con la Agenda Ambiental 2018 —elaborada por el Seminario Universitario Sociedad, Medio Ambiente e Instituciones de la UNAM— el agua que se extrae del subsuelo es más del doble de la que se infiltra y en el 2016 se registró una sobreexplotación de 5631 millones de metros cúbicos (Mares, 2019)	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto que México cuenta con varias certificaciones para el cuidado de los Bosques, sin embargo, es un país que sobreexplota el uso del agua.
<b>Tecnológico</b>	
<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
1._ Una de las ventajas competitivas de la firma Tetra Pak, es su trabajo en innovación, toda vez que cuentan con 11 centros de investigación y desarrollo a nivel internacional. En este sentido René Guainó, refirió que en Querétaro se ha ampliado la producción a siete distintos formatos de envases y que, a su vez, se generan en total 21 productos finales que se comercializan en el mercado (Redacción Énfasis Packaging, 2014).	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que Ecuador tiene la capacidad de comercializar con un país que posee una amplia variedad de envases para productos que puedan preservar de mejor forma su duración y contenido.
2._ El reciclaje de envases Tetra Pak, comienza con el acopio del material, luego se ingresa a una máquina	Esto representa una <b>amenaza</b> , dado que en Ecuador no existe



llamada hidropulper, la que licúa el material y así se separa al papel del metal y del plástico. El proceso dentro de esta máquina de nueve metros de diámetro tarda entre 15 y 20 minutos. Luego de separarse, la pulpa se usa para fabricar papel, servilletas, pañales y papel de baño (Rodríguez, 2018).	esta máquina especializada para separar el papel del plástico o polietileno, por lo cual no se podría realizar este tipo de proceso de reciclaje.
--	---

En base al análisis de la Matriz PEST de México, a continuación, se presenta una tabla con el análisis de los factores detallados.

**Tabla No 4: Análisis de impacto PEST México.**

Perfil Pest	Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Político	En espera de la firma del Acuerdo con la Alianza del Pacífico.				●	
	Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación N° 20 preferencias arancelarias que consisten en rebajas porcentuales respecto del arancel a Ecuador.		●			
Económico	Tetra Pak México expuso que la empresa cuenta con el Certificado de Cadena de Custodia que otorga el FSC.					●
	México es la segunda mayor economía de América Latina sufrirá una dentellada del 66% este año según la proyección del FMI.		●			
	El peso mexicano recibió un golpe por parte del dólar quedando así que la divisa estadounidense se vende a 25.31 pesos mexicanos.					●
Social	México ha logrado ser el tercer mercado para Tetra Pak en el mundo uno de los que más crecen dentro del top 10			●		
	Tetra Pak de origen sueco vendió en el mercado mexicano 693 millones de envases en el 2018, lo que representa un crecimiento del 4.4 por ciento con respecto al año 2017					●
Tecnológico	México es el tercer país latino con mayor superficie de bosques certificados por el FSC con casi 205 mil hectáreas					●
	Un envase limpio se aprovecha entre 15% y 20% más que uno sucio por lo que habría que evitar que el material llegue a los rellenos sanitarios.		●			
Tecnológico	Una de las ventajas competitivas de la firma Tetra Pak es su trabajo en innovación toda vez que cuentan con 11 centros de investigación y desarrollo a nivel internacional				●	
	Existe una máquina llamada hidropulper la cual separa cada uno de los materiales de los envases. Únicamente se realiza este proceso fuera de Ecuador.		●			

Para este caso, se observa una tendencia de factores que inciden de manera positiva en la industria para la implementación de este proyecto. En cuanto a lo negativo, el Acuerdo Comercial no indica preferencias para la importación de productos mexicanos a Ecuador, además otro punto negativo es la maquinaria para el proceso de reutilización de envases Tetra Pak, de la cual se carece en Ecuador, por lo que no se podría darles a los envases una usabilidad nueva al 100%.

## 2.2 Análisis de la industria

### 2.2.1 Análisis de las “5 fuerzas competitivas de Porter”

**Tabla No 5: Matriz de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”**

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	
Factor	Fuerza
<b>Necesidades de Capital:</b> De acuerdo con la entrevista realizada a Enrique Cevallos (Propietario de una empresa productora de pulpa de fruta), como inversión inicial se requiere alrededor de \$80.000 y \$100.000 que serán útiles para la compra de maquinaria, materia prima y para la adquisición de otros bienes tangibles e intangibles necesarios para el inicio de la producción.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> puesto que, para iniciar el proyecto, se necesita un monto por encima de los \$80.000. Sin embargo, actualmente, las corporaciones financieras están otorgando financiamientos alcanzables para empresas emprendedoras.
<b>Economías de escala:</b> Actualmente las economías de escala presentes en la industria de pulpa de fruta dificultan la entrada de nuevos competidores, puesto que los tres principales competidores de la industria han acaparado gran parte del mercado y de esa forma han logrado reducir el ciclo de vida de sus productos.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> , debido a que para el ingreso a la industria se debe producir pulpa de fruta a un bajo costo y que además se logre que el consumidor final confíe en un producto con un nuevo envase.
<b>Diferenciación del producto:</b> La calidad de la pulpa de fruta se basa en la concentración de esta en su producción, pero en el mercado no existe el envasado de pulpa en envase Tetra Pak.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> debido a que, al no existir pulpa de fruta envasada en Tetra Pak, pueden surgir técnicas para la conservación del producto a un menor costo.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	
Factor	Fuerza
<b>Concentración:</b> Existen 20 empresas dedicadas a la producción de pulpa de fruta. De las cuales 10 de ellas se encuentran en Quito. En lo cual destacan las empresas: Envagrif C.A., Ecuavegetal y Veconsa. (Ver Anexo 1) (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018).	Esto representa una fuerza <b>alta</b> dado que más del 90% de participación de mercado se encuentra concentrado únicamente en 3 empresas.
<b>Diversidad Empresarial:</b> Uno de los principales problemas dentro de la agroindustria es la institucionalidad, ya que, en primer lugar, los productores no cuentan con organizaciones fuertes que los asesoren y permitan el diálogo entre el Estado y el sector privado (Gualavisí, 2017).	Esto representa una fuerza <b>moderada</b> , debido a que al no existir una institución o asociación la competencia entre los productores de la industria aumenta.
AMENAZA DE SUSTITUTOS	
Factor	Fuerza
<b>Rendimiento relativo al precio:</b> Los sustitutos a la pulpa de fruta en envase Tetra Pak principalmente son: pulpa de fruta en presentación sachet, la fruta natural, aditivos en polvo como Tang, Nestea, entre otros. Además, sustitutos de bebidas diferentes a las frutas como: gaseosas, té, agua embotellada, bebidas calientes, leche, entre otros.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> debido a que la pulpa de fruta tiene una gran variedad de sustitutos según la preferencia de consumo del cliente.
<b>Costo de cambiar para el comprador:</b> Los precios de la pulpa de fruta oscilan entre los 2,50 dólares a los 5 dólares para un producto con un contenido de 500 ml. En cuanto a los productos sustitutos pueden oscilar en un precio de 0,30 centavos a 3 dólares en el mismo contenido (Tipti, 2020).	Esto representa una fuerza <b>alta</b> , ya que, al haber un rango de precios considerable, el consumidor puede optar por precios que le permitan ahorrar en su consumo.
<b>Propensión del consumidor a cambiar:</b> El consumo de pulpa de fruta es considerado como un estilo de vida saludable, dado que son productos naturales que no necesitan conservantes para su consumo.	Esto representa una fuerza <b>baja</b> ya que, se reduce la amenaza de que el consumidor migre a otros productos de acuerdo con este

	factor.
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	
Factor	Fuerza
<b>Concentración de proveedores:</b> Existen 20 empresas dentro de la industria analizada. EL 50% de ellas se encuentran localizadas en la ciudad de Quito, el 40% en Guayaquil y el 10% en Ibarra (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018).	Debido a la concentración de empresas en la ciudad de Quito, representa una fuerza <b>baja</b> ya que el poder de negociación de competidores se hace menor dado que existe mayor concentración.
<b>Costos de cambiar de proveedor:</b> El insumo principal para la producción de pulpa de fruta es la fruta natural.	Al ser la fruta un producto denominado commodity, la industria de producción de pulpa de fruta no tendría obstáculos en este sector para adquirir la fruta desde varios proveedores, por tal representa una fuerza <b>baja</b> .
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	
Factor	Fuerza
<b>Concentración:</b> De acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, alrededor de 215.630 personas consumen pulpa de fruta al menos 3 veces al mes (INEC, 2019).	Esto representa una fuerza <b>baja</b> debido al gran número de posibles consumidores, lo cual reduce su poder de negociación.
<b>Costos de cambiar para el comprador:</b> Como se mencionó anteriormente, el precio para productos sustitutos oscila entre los 0,30 centavos y 3 dólares.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> ya que el consumidor tiene varias alternativas de precios para escoger un producto lo cual influye en su poder de negociación.
<b>Diferenciación del producto:</b> Existe una gran variedad en las presentaciones y sustitutos para la pulpa de fruta.	Esto representa una fuerza <b>alta</b> debido a que el consumidor tiene gran variedad de productos sustitutos para su consumo, lo cual aumenta su poder de negociación.

A continuación, se muestra una tabla con calificaciones ponderadas con el fin de comprender de mejor forma la importancia que tiene cada factor relacionado a cada una de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”. Cada ponderación representa la relevancia que se tiene cada factor frente a la fuerza correspondiente. La calificación denota el impacto en la industria, los valores van del 1 (siendo menor el impacto) hasta el 5 (siendo mayor el impacto).

**Tabla No 6:** Matriz ponderada de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”

N	Factor	Ponderación	Calificación	Ponderación
<b>Amenaza de Nuevos Entrantes</b>				
1	Necesidades de Capital	45%	3	1,4
2	Economías de Escala	30%	4	1,2
3	Diferenciación del producto	25%	5	1,3
Total		100%		3,8
<b>Rivalidad entre Competidores</b>				
1	Concentración	50%	5	3
2	Diversidad empresarial	50%	4	2,0
Total		100%		4,5
<b>Amenaza de Sustitutos</b>				
1	Rendimiento relativo al precio	30%	5	1,5
2	Costo de cambiar para el comprador	35%	4	1,4
3	Propensión del consumidor a cambio	35%	2	0,7
Total		100%		4
<b>Poder de Negociación de Proveedores</b>				
1	Concentración de proveedores	50%	2	1
2	Costos de cambiar de proveedor	50%	2	1
Total		100%		2
<b>Poder de Negociación de Clientes</b>				
1	Concentración	40%	2	0,8
2	Costos de cambiar para el comprador	30%	5	1,5
3	Diferenciación del producto	30%	5	1,5
Total		100%		3,8

Al analizar la industria y las “5 Fuerzas Competitivas de Porter” se puede concluir que la mayoría de las fuerzas se encuentran por debajo de 3,5 lo que realmente se considera como una fuerza de un impacto más que moderado. Tanto la rivalidad entre competidores como amenaza de sustitutos son fuerzas altas que inciden en la implementación del proyecto debido a que demuestran cuales son los factores claves que se deben analizar de manera profunda para determinar una viabilidad rentable del proyecto en mención.

### 2.2.2 Matriz EFE

**Tabla No 7:** Matriz EFE

N° Factor		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Proyectos para la implementación de nuevas tecnologías en la industria	0,1	3	0,3
2	Mayor crecimiento de la participación de la industria en el PIB del Ecuador en el año 2020	0,12	4	0,48
3	Incremento del monto de crédito para la industria manufacturera	0,1	3	0,3
4	Consumo de frutas naturales para evitar el consumo de azúcar	0,07	4	0,28
5	Arancel de 0% para la importación de envases Tetra Pak	0,12	4	0,48
<b>Amenazas</b>				
1	Inexistencia de acuerdos para importaciones desde México a Ecuador	0,09	2	0,18
2	Alto poder de negociación de los clientes	0,1	3	0,3
3	Alta diversificación de la industria	0,1	3	0,3
4	Identificación de marcas fuertes en las industrias	0,08	4	0,32
5	Barreras no arancelarias para la importación de envases Tetra Pak	0,12	3	0,36
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,3</b>

El valor final que arroja a matriz EFE es de 3,3. Para este análisis, los resultados de las oportunidades son superiores frente a las amenazas. Lo cual indica que la empresa adoptará habilidades que permitan aprovechar al máximo los factores externos que favorecen a la industria de pulpa de fruta. No obstante, se presentan amenazas en la industria que pueden afectar a la empresa, por lo tanto, es importante robustecer las fortalezas de la marca a través de estrategias de marketing para reducir el efecto de los factores negativos de la industrial.

### 2.2.3 Conclusiones:

1. En cuanto a los factores políticos tanto de Ecuador como México, ambos países enfrentan nuevas políticas para afrontar la crisis provocada por el COVID-19. Sin embargo, así mismo se observan oportunidades en este ámbito, dado que Ecuador formará parte de una Alianza en la que México es miembro y esto conlleva a obtener mayores beneficios para la comercialización de bienes entre los dos países. Además, Ecuador puede importar la subpartida 7607.19.0000 a la que pertenecen los envases Tetra Pak; con un arancel del 0%.
2. En cuanto al entorno económico, el escenario no es muy favorable en ambos países, puesto que las secuelas de la pandemia han frenado la economía mundial lo que al final repercute en el consumo de las personas. No obstante, la industria a la que pertenece la producción de pulpa de fruta ha crecido en promedio un 15% en los últimos 10 años, se debe agregar además que, México se encuentra viviendo una gran devaluación de la

moneda, esto implica un beneficio para Ecuador, debido a que la importación de la materia prima para envasar la pulpa de fruta no paga arancel por importación y, además, el tipo de cambio permite adquirir mayor cantidad de producto mexicano con menor costo.

3. De acuerdo con el ámbito social, los hábitos de consumo de las personas se dirigirá hacia bienes de primera necesidad a causa del COVID-19, aunque la pulpa de fruta no está categorizada como bien de primera necesidad, se debe aprovechar que, en el Ecuador, normalmente se observa un consumo arraigado de carbohidratos y azúcar, lo cual dificulta el incentivo hacia hábitos alimenticios saludables en Ecuador, sin embargo, México posee altos estándares de producción de envases Tetra Pak, lo cual tiene trascendencia en la idea de ofrecer un producto saludable que, al consumirlo, además, incide en la protección y cuidado del medio ambiente al reutilizar este tipo envase.
4. Respecto al entorno tecnológico se encuentran factores interesantes, la industria manufacturera en Ecuador ha mejorado su proceso de producción en un 11% en el año 2018, además el Sistema Ecuapass ha permitido mejorar los procesos para la comercialización de bienes a nivel internacional (importaciones y exportaciones), México mantiene 11 centros de investigación para desarrollar nuevas técnicas y características de sus envases y además posee un máquina que permite separar de mejor forma el papel del poli aluminio de cada envase. Estos factores permiten determinar que el uso de envase Tetra Pak para pulpa de fruta garantiza un producto de calidad que, al consumirlo, contribuye al cuidado del medio ambiente.
5. La amenaza de nuevos entrantes es relativamente alta, puesto que este tipo de negocio no necesita de una gran inversión para iniciar con el proceso que conlleva la elaboración de la pulpa de fruta y el envasado de esta.
6. En cuanto a la rivalidad entre competidores, se ha observado que existe una amenaza alta, puesto que, en la actualidad, las empresas dentro del sector fabrican producto muy similar, que muy pocas veces puede lograr un

valor agregado o un factor diferenciador frente al producto de la competencia.

7. La amenaza de sustitutos es una fuerza alta, dado que en la industria se tiene una gran variedad de productos que pueden sustituir el consumo de pulpa de fruta, sin embargo, se considera que estos productos no contienen la misma cantidad de nutrientes frente a la pulpa de fruta, por tal, se podría agregar valor a través de estrategias que incentiven el consumo de productos naturales y a su vez saludables.
8. El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que en la industria existen 20 empresas que se dedican a la producción de pulpa de fruta, lo cual dificulta a los proveedores de materia prima generar algún tipo de valor agregado que les permita obtener alguna ventaja frente a otro proveedor, lo que aquí se puede observar, es una guerra de precios en cuanto a proveedores.
9. El poder de negociación de los clientes es alto, puesto que, al tener una gran variedad de productos sustitutos por escoger, tienen el poder de elegir entre varias empresas o productos, con el fin de satisfacer su necesidad, sea esta calidad o precio.

### **3. Análisis del Cliente**

#### **3.1. Metodología de investigación**

##### **a) Oportunidad de negocio:**

Ecuador es un país que se encuentra en una ubicación totalmente factible para la producción de pulpa y que además está implementando proyectos para el reciclaje de materiales biodegradables, lo cual permitiría producir pulpa de fruta aprovechando un envase amigable con el medio ambiente.

##### **b) Problema administrativo:**

¿Se debe producir pulpa de fruta para envasarlo en Tetra Pak e introducirlo al mercado quiteño?

##### **c) Objetivo General**

Determinar cuál es el conjunto de atributos tangibles e intangibles para producir pulpa de fruta envasada en Tetra Pak.

#### d) Hipótesis

La pulpa de fruta envasada en Tetra Pak tiene una aceptación del mercado de por lo menos 40%.

#### e) Definición del problema e hipótesis

Tabla No 8: Definición del problema e hipótesis

Variable	Componente de Investigación	Objetivo de investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa	
CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	Segmentación	¿Cuáles son las cualidades que caracterizan a mis clientes?	Definir las características del mercado potencial, con el fin de dividir el mismo en segmentos diferenciados por aspectos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.	Consumidores en la ciudad de Quito, que deseen llevar una vida saludable, personas que desechen el uso del plástico, padres de familia que no disponen del tiempo suficiente para cocinar, personas que mantengan un nivel socio económico medio alto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que más del 50% quiera llevar una vida saludable.</li> <li>• Que más del 60% quiera adquirir productos en envase reciclables.</li> <li>• Que más del 60% no posea tiempo suficiente para cocinar.</li> <li>• Que más del 35% de las personas mantengan un poder adquisitivo medio alto.</li> </ul>
	Precio	¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar por adquirir el producto?	Hallar el precio óptimo con el cual el cliente estaría dispuesto a comprar pulpa de fruta envasada en Tetra Pak.	El precio a pagar por la presentación de Pulpa de Fruta en envase Tetra Pak de 500 ml es \$3,00.	El precio a pagar por la presentación de Pulpa de Fruta en envase Tetra Pak de 500 ml es \$3,00.
	Producto	¿Qué características debe tener mi producto para satisfacer las necesidades del consumidor?	Determinar las características esenciales que satisfacen las necesidades de los consumidores de pulpa de fruta.	Las cualidades del producto deben ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de 500 ml.</li> <li>• El envase Tetra Pak debe indicar que es 100% reciclable.</li> <li>• El envase debe indicar la información nutricional sobre el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 65% de las personas prefieren comprar la presentación de 500 ml.</li> <li>• Más del 40% prefieren comprar productos en envase reciclable.</li> </ul>
	Plaza	¿Cuáles son los canales más eficaces para que el cliente conozca el producto de una forma más directa?	Localizar la plaza y los canales de distribución adecuados para llegar al mercado objetivo.	El canal adecuado para comercializar y hacer llegar el producto al consumidor es en cadenas de supermercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 80% de las personas desean comprar el producto en supermercados.</li> </ul>
	Promoción	¿Cuáles son los medios de promoción óptimos que me permitirán comunicar el producto dentro del segmento objetivo?	Determinar cuáles son los medios de promoción que permitirán una comunicación efectiva del producto hacia el consumidor.	El mejor medio para comunicar y promocionar el producto son las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 60% de las personas preferirían enterarse de la comunicación del producto a través de las redes sociales.</li> </ul>
	Demanda	¿El consumidor considera que el producto es atractivo?	Determinar si el producto satisface las necesidades del consumidor.	El producto responde a las necesidades del cliente, por lo que estarían dispuestos a comprarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 85% de las personas estarían dispuestas a comprar el producto.</li> </ul>
	Frecuencia de uso	¿Cuál es la frecuencia de compra?	Determinar con que frecuencia se adquiere el producto.	Un porcentaje de las personas compraría el producto al menos dos veces al mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 50% de las personas compraría el producto dos veces cada mes.</li> </ul>



### f) Matriz de diseño:

**Tabla No 9:** Diseño de la investigación de mercado

	Tipo de Investigación	Herramienta	Descripción
Cualitativa	Exploratoria	Entrevista a expertos	Se realizaron entrevistas a dos expertos: • Fabián Proaño – Gerente Técnico Tetra Pak. • Enrique Cevallos – Propietario de empresa de Pulpa de Fruta.
		Focus Group	Se realizó un Focus Group con 8 personas que consumen pulpa de fruta.
Cuantitativa	Descriptiva de diseño transversal simple	Encuestas descriptivas con respuestas cerradas	Se realizaron 50 encuestas a través de Google Forms.

### g) Grupo objetivo de investigación:

A continuación, se detalla el grupo objetivo de investigación:

**Tabla No 10:** Grupo objetivo de investigación

Población de Quito (INEC, 2017)	2 644 145
Población Quito Norte (Dirección de estudios Analíticos Estadísticos, 2010)	1 619 146
Población quiteña entre 25 y 59 años (Dirección de estudios Analíticos Estadísticos, 2010)	724 523

## 3.2 Resultados del análisis cuantitativo

A continuación, se presentan los resultados principales de las entrevistas realizadas:

- **Entrevista a Fabián Proaño – Gerente Técnico Tetra Pak:**

La entrevista permitió conocer cuáles son las propiedades que presentan el envase elaborado por Tetra Pak. Cada uno de estos envases, es producido a través de distintas maneras, dado que el material que se introduce dentro de ellos requiere diversas formas de adaptación tanto en su interior como en el exterior.

En primer lugar, es importante destacar que la única empresa que produce estos envases a nivel Ecuador es Tetra Pak, las empresas que requieren incorporar este tipo de envases para la comercialización de sus productos,

deben canalizar su idea con esta empresa para ejecutar sus planes de producción con estos envases, dado que el material con el que se producen es importado desde países como México y Estados Unidos. El entrevistado sugirió que, para la comercialización de pulpa de fruta, se debe utilizar un tipo de envase especial, denominado "Tetra Brik Aseptic", puesto que es la combinación de los materiales con los que es creado este envase, permite que la fruta en este caso se conserve de mejor manera y que además no necesite refrigeración para mantener la pulpa fresca. Un dato interesante, es que en este tipo de envases se puede incluso utilizar los trozos de fruta, y este proceso se lo hace al final del rellenado de este, es decir, primero se filtra la pulpa de fruta dentro del envase, y finalmente se introducen los trozos de fruta dentro del mismo.

Sin embargo, el objetivo de este trabajo de titulación es mantener regulares procesos de importación y exportación para la comercialización del algún producto, por tal, se consultó con Fabián la posibilidad de gestionar la importación del material para la producción de los envases, el entrevistado comentó que es una posibilidad, dado que existen clientes que realizan esta gestión con el fin de la reducción de costos de producción, sin embargo, también comenta que es un proceso difícil de lograr porque se deben tener los contactos para de esa forma encontrar los materiales adecuados y que además tengan un buen precio de comercialización. Otro punto importante, es que Tetra Pak solicita siempre una gran producción por parte de sus clientes, puesto a que el tener máquinas trabajando todo el tiempo, implica que se produzca masivamente, por ejemplo, para que el costo de envasar algún material sea relativamente bajo, una máquina debe trabajar al menos 6 horas al día envasando un solo tipo de material, puesto a que la limpieza de los canales toma tiempo, por tal a la semana, una máquina debe trabajar al menos 5 días a la semana.

Finalmente, como resumen, la posibilidad de envasar pulpa de fruta en Tetra Pak comenta Fabián, es un proceso interesante, porque de esa manera el mercado objetivo puede desarrollar otro tipo de necesidades que le permitan adquirir no sólo un producto que no necesite refrigeración, sino que también un

envase que puede ser 100% reciclable y además es amigable con el medio ambiente.

- **Entrevista a Enrique Cevallos – Propietario de empresa de Pulpa de Fruta:**

Enrique Cevallos es el propietario de una empresa que produce pulpa de fruta, el comenta inicialmente que, para introducirse a esta industria, es necesario contar con el capital suficiente que permita la adquisición de maquinarias en cuanto a la producción. Una vez que se tenga esta maquinaria, los demás puntos a considerarse son relativamente leves.

Enrique indica que, la industria es bastante aguerida, puesto a que en el mercado actualmente se presentan varios sustitutos para este tipo de productos. Sin embargo, siempre se debe considerar un factor diferenciador al momento de ofrecer un producto con varios sustitutos. En cuanto a la industria, Cristina indica que al momento existen 10 empresas que se dedican a la producción de pulpa de fruta, y realmente la competencia radica en cuanto a precios. Al momento existen 3 empresas que representan el 90% de participación de mercado, por lo que, introducir un producto muy similar llevará tiempo de adaptación y confianza para aquellos clientes interesados en la pulpa de fruta y clientes que además también estén interesados en el cuidado del medio ambiente. Enrique indica que, la industria es un poco compleja, puesto que a pesar de que Ecuador es un país rico en la producción de infinidad de frutas, llegan momentos en los que la compra de fruta para su producción llega a ser muy caro. Esto se debe a que eventualmente se presentan plagas que afectan a los agricultores y sus producciones de fruta. En este caso no es conveniente abastecerse de gran cantidad de fruta puesto a que debe ser materia prima fresca. Por lo tanto, existirán meses en los que la rentabilidad de la empresa se vea reducida dado que los costos de producción varían de acuerdo con el precio de la materia prima (fruta). Por lo tanto, es importante manejar un presupuesto anual proyectado que considere estos impactos en la rentabilidad del negocio.

En lo que respecta al mercado objetivo, Enrique indica cuáles son las necesidades actuales de los clientes. Una de ellas, es la convicción de adquirir una bebida natural y sana que no representa los mismos nutrientes que los jugos de fruta en botella, gaseosas u otras bebidas. Otra necesidad del cliente es la complejidad de los envases actuales de pulpa de fruta, pues su manipulación no siempre es fácil al momento de elaborar una bebida.

### **3.3 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo**

A partir de las entrevistas a expertos y encuestas realizadas, se determina:

**Precio:** Las personas están dispuestas a pagar un mayor valor comparado al precio actual de las pulpas de fruta en empaques plásticos, debido a que el producto presenta un envase Tetra Pak y adicional una forma más eficiente de extraer el contenido de este empaque.

**Producto:** De acuerdo con los resultados y al consumidor, la presentación del producto ideal es de 500 gr.

**Plaza:** Los consumidores prefieren adquirir este producto especialmente en cadenas de supermercados, dado que esta plaza es donde realizan sus compras habituales.

**Promoción:** El medio ideal para realizar la comunicación del producto es a través de las Redes Sociales y Página Web de la empresa.

**Demanda:** En base a los resultados de las encuestas realizadas al grupo objetivo, se puede evidenciar que la pulpa de fruta en envase Tetra Pak tendrá una apertura de entrada aceptable en el mercado.

En base al problema de investigación, se ha determinado que se debe producir pulpa de fruta en envase Tetra Pak para ser comercializado en el mercado quiteño. Es necesario que la pulpa de fruta cumpla con ser producto de calidad que su envase sea duradero, su etiqueta debe indicar las características de su producción.

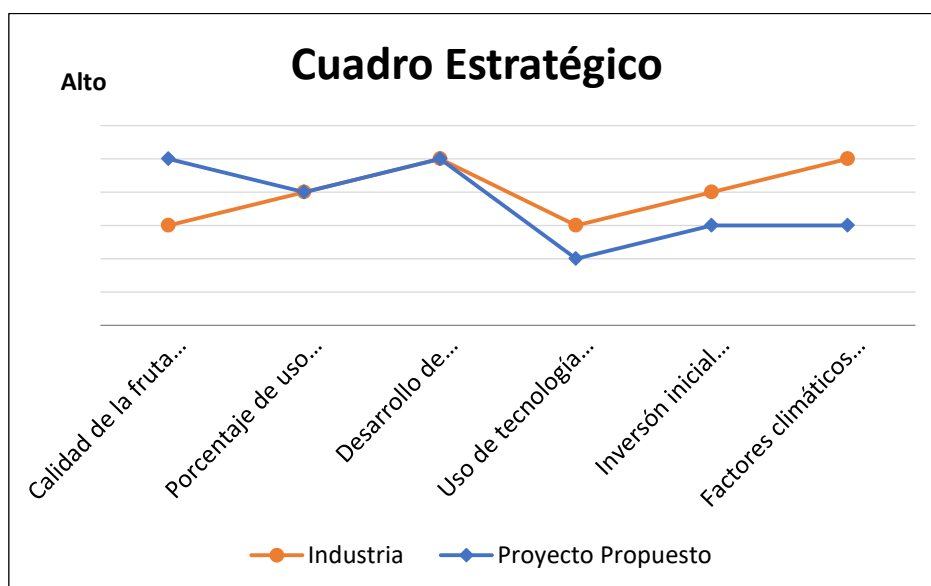
Como resultado de la investigación cualitativa a través del focus group (Ver Anexo 3) y entrevistas a expertos (Ver Anexo 4 y Anexo 5), se puede concluir

que uno de los grandes problemas en la industria alimenticia, es el uso indiscriminado del plástico, pues es un material que permite disminuir costos durante el momento de producción. Sin embargo, es un tema preocupante para la sociedad, debido a que, el plástico es un material que se degrada finalmente entre 100 y 1000 años, lo que indica que es un elemento de descomposición muy lenta y a largo plazo. Por lo tanto, es fundamental la idea de introducir un producto natural cuyo envase es muy amigable con el medio ambiente.

Se presentan gráficamente los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa a través de una infografía (Ver Anexo 6).

#### 4. Oportunidad de Negocio

El mundo actual exige emplear varias estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva sobre cualquier otro producto o servicio, por tal motivo, este proyecto busca un factor que permita que el cliente objetivo pueda adquirir un producto que aporte al cuidado del medio ambiente; además de experimentar el consumo de un producto hecho en Ecuador. Para satisfacer las expectativas que ahora exige el mercado, es importante aplicar el famoso “Esquema de las cuatro acciones” que permiten a un emprendedor, construir una propuesta de valor basada en la estrategia del océano azul (Chan Wikon, 2018).



**Figura No 1:** Cuadro estratégico de la industria de pulpa de fruta

- **Eliminar:**

Para determinar cuáles son las variables que posiblemente deber ser eliminadas, es importante considerar la siguiente pregunta: Si la industria da por sentadas algunas variables, ¿Cuál de estas variables debe ser eliminada? Actualmente en el país, existen 20 empresas dedicadas a la producción de pulpa de fruta, de las cuales 3 de ellas poseen el 90% de participación de mercado, lo cual indica que son empresas que han logrado desarrollar sus procesos de producción pulpa de fruta. Esto repercute en la producción de pulpa de fruta local, porque esto presume en la producción de fruta con menor calidad en comparación con la pulpa utilizada para productos de exportación.

Por otro lado, también es importante considerar que la cultura ecuatoriana no da cabida del todo para proyectos basados en el cuidado del medio ambiente, dado que en los ecuatorianos se concibe la idea errónea de que añadir un envase de mayor calidad a un producto incide en el costo del mismo (Proaño, 2019).

Bajo estas consideraciones, es imprescindible eliminar la característica de ofertar en el mercado ecuatoriano pulpa de fruta que no contiene la suficiente concentración de fruta en el producto, de esa forma se puede incentivar el consumo de la pulpa y además aportar al cuidado del medio ambiente.

- **Reducir**

En pro de recabar información que identifique las variables que deben reducirse, se debe responder la pregunta: ¿Cuáles deben ser las variables que deben considerarse para su reducción para mantenerse por debajo de la industria? Por tal, se ha podido visualizar que para el ingreso a esta industria es muy importante el factor de la inversión, puesto que, de acuerdo con la entrevista con Fabián Proaño, se debe considerar una producción masiva para ejecutar trabajos con máquinas requeridas para el envasado de la pulpa de fruta. Por tal razón, se considera que es necesario realizar la importación directa de los materiales para la producción de los envases, para que de alguna manera la empresa logre reducir los costos de producción. También se puede considerar la idea de que, al utilizar envases que pueden ser 100%

reciclados se puede implementar estrategias que permitan generar un pequeño ingreso para las personas que reciclen estos envases y la empresa pueda hacer la venta de estos mismos envases a empresas que produzcan muebles con los reciclables de Tetra Pak.

- **Incrementar**

La tercera acción conlleva al acto de incrementar, para esta acción es fundamental el empleo de respuestas a la pregunta: ¿Qué variables se deben considerar para su incremento con el fin de mantenerse por encima de la industria?

Actualmente, la industria ofrece pulpa de fruta con presentación en envase plástico. Esto se debe principalmente al bajo costo de producción que se obtiene al utilizar el plástico como empaque. Evidentemente el uso de este material contribuye al bajo costo de producción. No obstante, en este proyecto se presenta la idea de envasar pulpa de fruta en Tetra Pak por varias razones lógicas; que incluyen: sin necesidad de refrigeración, envase 100 % reciclable, mayor utilidad del envase al momento de extraer la pulpa. Con el fin de agregar un valor al producto, es importante considerar alternativas como, agregar trozos de fruta al envase, dado que esto influye en la opinión del cliente, en cuanto a la calidad y concentración de la pulpa.

- **Crear**

La última acción del esquema implica que se deben crear variables, por tal, se debe responder la pregunta: ¿Cuáles son las variables que se deben crear y que la industria todavía no ha ofrecido?

El consumo de pulpa de fruta parcialmente ha desarrollado un panorama de crecimiento al igual que la tendencia de una vida saludable gracias al consumo de productos naturales, es por ello por lo que se debe ofrecer al mercado objetivo un producto que satisfaga la necesidad de un producto saludable, fácil de preparar y con un costo accesible. De esta manera, se intentaría crear un valor agregado a través de un envase Tetra Pak que conserve de mejor forma

los nutrientes de la fruta y que además es un envase muy amigable con el medio ambiente; puesto a que es 100% reciclable.

A partir de lo expuesto, se puede presentar la siguiente Tabla “Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear”, que muestra un resumen de las variables más destacadas para considerar la implementación de este esquema:

**Tabla No 11:** Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la oferta de pulpa de fruta en paquete plástico.</li> <li>• Eliminar la oferta de pulpa de fruta con baja concentración de fruta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la introducción de trozos de fruta al envase Tetra Pak.</li> <li>• Incrementar la oferta de un envase amigable con el medio ambiente.</li> </ul>
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el nivel de desperdicio de materiales para la producción de envases Tetra Pak.</li> <li>• Reducir la cantidad de productos conservantes para la producción de pulpa de fruta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulpa de frutas envasada en Tetra Pak.</li> </ul>

Bajo lo expuesto en la matriz, la oportunidad de negocio nace al considerar el problema ambiental que se presenta con el plástico, dado que es un material que se degrada entre 100 y 1000 años, por lo cual este material; que incluso es un contaminante del entorno, se ha considerado que puede ser reemplazado por un envase mucho más agradable con el medio ambiente como lo es el Tetra Pak, es un proyecto con viabilidad.

Este tipo de envase conlleva algunas variables que lo hacen positivo, debido a que es más práctico, dado que se aprovecha al 100% el espacio dentro de él; es un envase que al tener componentes como papel, aluminio y capas de poli aluminio se logra que el líquido dentro de él no necesite refrigeración y además lo protege de la proliferación de bacterias.

Adicionalmente, al considerar aquellas variables que afectan de forma negativa y positiva la realización de este proyecto, como: la pandemia del COVID-19, desaceleración de la economía mundial, devaluación del peso mexicano, tratados comerciales y apertura de entidades financieras en Ecuador, sin duda, existe una oportunidad de ingresar en la industria de pulpa de fruta con un



producto envasado en Tetra Pak, que además tiene un mercado potencial de alrededor 44.000 personas como consumidores finales y la principal cadena de supermercados a nivel nacional como lo es Supermaxi.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1. Estrategia general de marketing

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Conforme a los resultados de la encuesta y enmarcada la oportunidad de negocio, se definió considerar el siguiente mercado objetivo.

**Tabla No 12:** Mercado Objetivo

Segmentación Geográfica		
Para la implementación de este proyecto se abarcará únicamente la ciudad de Quito.		2.239.191 habitantes de la ciudad (INEC, 2019)
Población ubicada en el sector Norte de Quito		1.619.146 habitantes en el sector Norte de Quito (Dirección de estudios Analíticos Estadísticos, 2010)
Segmentación Demográfica		
Hombres y Mujeres de 25 a 59 años, que viven en el sector de Quito Norte	44.77%	724.523 habitantes en el sector Quito Norte (Dirección de estudios Analíticos Estadísticos, 2010)
Hogares del Ecuador ubicados en el estrato A, nivel B, nivel C+	35.9%	260.103 habitantes de estrato A, B y C+ (INEC, 2011)
Segmentación Psicográfica		
Personas que en su dieta alimenticia consumen frutas.	20%	52.020 personas (Prado 2011)
Segmentación Conductual		
Personas que estarían dispuestas a consumir el producto.	85%	44.217 personas

#### 5.1.2 Selección de la estrategia:

Las estrategias generales que se emplearán para implementar el presente plan de negocios son:










**Estrategia de diferenciación**, dado que el producto presentará características de un envase más práctico al momento de extraer el contenido, adicional será un envase 100% reciclable y como complemento, su contenido será de pulpa de fruta fresca cultivada en tierras ecuatorianas. Estos atributos, son elementos que la competencia nos los tiene, por lo que este producto tendrá una buena apertura dentro del mercado.

**Estrategia de enfoque**, debido a que este producto estará dirigido hacia cierto segmento de personas que residen en la ciudad de Quito y están dispuestas a adquirir un producto con envase que no contribuye a la contaminación del medio ambiente.

### **5.1.3 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se traduce en la motivación que tiene el cliente por adquirir ya sea un producto o un servicio. Al ser la pulpa de fruta un producto sensible al precio implica inyectar una serie de beneficios por el mismo precio que actualmente mantiene el producto en el mercado. Sin embargo, esto puede transformarse en una ventaja dado que se propone el uso de un envase mucho más práctico y 100% reciclable.

En el presente proyecto se encuentran plasmadas todas las variables desarrolladas a través del siguiente Modelo Canvas diseñado por Alex Osterwalder.

<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es importante contar con proveedores de fruta con los cuales se pueda generar estrechas relaciones de confianza y lealtad, con el fin de asegurar un producto de calidad.</li> <li>– Es fundamental afianzar la relación con los distribuidores con el fin de establecer un correcto canal de distribución que nos permita llegar al consumidor final.</li> <li>– Mantener una relación estrecha y legal con los operadores logísticos para establecer un correcto proceso de importación de los envases desde México.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es importante seleccionar de manera adecuada cada una de las frutas para elaborar un producto de calidad.</li> <li>– Pasteurizar la fruta para deshacer todo tipo de bacteria.</li> <li>– Hacer uso de la maquinaria establecida en cada proceso.</li> <li>– Proceso de importación periódica del envase Tetra Pak.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es fundamental contratar personal capacitado para cumplir con las actividades tanto de operación como de administración.</li> <li>– Las máquinas requeridas estrictamente utilizadas dentro del proceso de producción de la pulpa de fruta.</li> <li>– Es importante mantener atención sobre la materia prima que se recibe.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Ofrecer pulpa de fruta envasada en Tetra Pak, brindando un producto de calidad al consumirlo, su empaque que mantiene los nutrientes de la fruta, impide la proliferación de bacterias y que sobretodo es un envase muy amigable con el medio ambiente, puesto que los materiales con los que es elaborado, permite que pueda ser reciclado varias veces.</p>	<p><b>Relaciones con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se creará una relación directa con el cliente a través de plataformas virtuales como: Facebook, Instagram y Twitter, para determinar las satisfacciones del cliente y sus sugerencias.</li> <li>– A través de las redes sociales demostrar lo importante que es el cuidado del medio ambiente.</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <p>Se llevará a cabo la distribución a través de un canal corto con minoritas y distribuidores.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>El mercado objetivo es de mujeres y hombres entre 20 y 59 años de edad, que viven en el Norte de Quito y prefieren mantener una vida saludable.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los costos principales serán: materia prima (frutas, agua purificada y envase Tetra Pak) y mano de obra.</li> <li>– Costos generados por servicios básicos, luz, agua y teléfono</li> <li>– Costos relacionados con actividades de importación, transporte hacia la fábrica, materia prima, distribución e intermediarios.</li> </ul>		<p><b>Flujo de Ingresos</b> </p> <p>Los ingresos principales provendrán de la venta de pulpa envasada en Tetra Pak.</p>		

**Figura No 2: Modelo Canvas**

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.2 Producto

En la actualidad el mercado de la industria de pulpa de fruta se encuentra en el ciclo de vida correspondiente al de maduración. Sin embargo, al existir un alto poder de concentración de mercado en 3 competidores principales; los mismos buscan una rivalidad en precios y buscan agotar esfuerzos en cuanto a la promoción del producto. De tal manera, en este proyecto se plantea la idea de diseñar una estrategia de océano azul que permita la exploración de un mercado con un producto nuevo con características saludables y que además contribuya con el cuidado del medio ambiente.

**Tabla No 13: Producto**

<b>Porcentaje de composición</b>	99% pulpa de fruta por cada 1000 ml		1% de agua como antioxidante por cada 1000 ml.	
<b>Frutas / Sabores</b>	Mora	Fresa	Guanábana	Naranja
<b>Presentaciones</b>	Se manejará únicamente una presentación de 500 gr.			
<b>Información Nutricional</b>	<b>Información Nutricional</b>			
	Tamaño de la porción 500 gr			
	<b>Cantidad por porción</b>			
	<b>Calorías</b>	450	<b>Calorías de grasa</b>	0
	<b>% Valor Diario</b>			
	<b>Grasa Total</b>	0g		<b>0%</b>
	Grasa Saturada	0g		0%
	Grasas Trans	0g		
	<b>Colesterol</b>	0mg		<b>0%</b>
	<b>Sodio</b>	50mg		<b>0%</b>
	<b>Potasio</b>	500 mg		15%
	<b>Carbohidrato Total</b>	50g		<b>10%</b>
	Fibra dietaria	5g		5%
	Azúcares	40g		
	<b>Proteínas</b>	10g		
	Vitamina A	0%		
	Calcio	10%		
*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2.000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.				
*Información Nutricional de Pulpa de mora				

**5.2.2.1 Atributos:** A continuación, se detallan las características del producto:

**Tabla No 14:** Atributos del producto

<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un producto con alto estándar de calidad debido al envase que se utiliza para el almacenamiento de producto que le permite conservar al 100% los nutrientes de la fruta.</li> <li>• El proceso de producción a través de maquinaria especializada garantiza la calidad de una pulpa con alto grado de concentración sin otros fluidos.</li> </ul>
<b>Envase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El envase será expuesto en una presentación de 500 gr en Tetra Pak con un labrado del logo de la marca.</li> <li>• Presentación en tapa de plástico o abertura de aluminio de acuerdo con la consistencia de la pulpa de fruta.</li> </ul>
<b>Branding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tetra Pulp</li> <li>• Es una marca que enmarca el uso de las frutas y a su vez la imagen del cuidado del medio ambiente con el uso de Tetra Pak.</li> </ul>
<b>Etiquetado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativamente el producto contará con la información nutricional del contenido que incluye: composición, ingredientes, registro sanitario, fecha de elaboración y fecha de caducidad.</li> </ul>
<b>Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la atención al cliente y su retroalimentación sobre el producto, se atenderá a través de redes sociales.</li> </ul>

### 5.2.2.2 Logotipo

A continuación, se muestra el logo que representará la empresa con el nombre Tetra Pulp. Este nombre se escogió por el tipo de envase que será utilizado para la pulpa de fruta, por lo tanto, este nombre engloba las cualidades del producto. Para transmitir confianza al consumidor final, se eligió el color celeste, debido a que este color está asociado a un comportamiento de calma y tranquilidad y adicionalmente, está ligado al logotipo de los envases Tetra Pak.



**Figura No 3:** Logo de la marca

### 5.2.2.3 Etiqueta del producto

De acuerdo con la Norma Técnica Ecuatoriana, se indica la etiqueta para el producto:

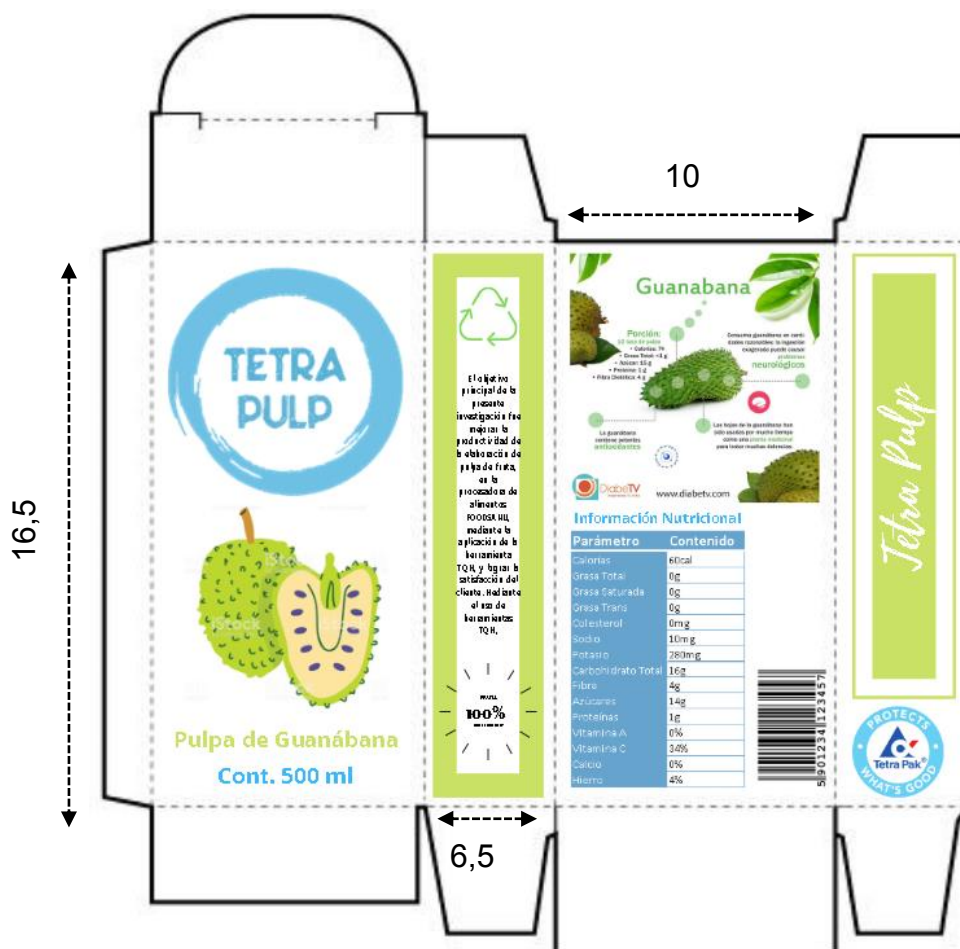


Figura No 4: Etiqueta

### 5.2.2 Precio

Conforme al análisis, a continuación, se muestran los costos de venta para la producción de pulpa de fruta envasada en Tetra Pak con un contenido de 500 gr.

Al tratarse de la fruta como materia prima principal, esta tiene un grado de variabilidad durante todo el año; puesto a que se cultivan y se cosechan en temporadas distintas de acuerdo con las condiciones climáticas. En temporadas altas, el costo de las frutas aumenta, únicamente se exceptúa la naranjilla que es constante durante el año y tiene un costo promedio de \$0.91 / kg; para el caso de la mora en su temporada alta que es de Mayo a Diciembre, el costo promedio es de \$ 1.15 / kg; la frutilla se presenta en temporada alta de

Enero a Abril con un costo promedio de \$ 1.00 / kg y la guanábana desde Abril a Octubre mantiene un costo promedio de \$ 1.10 / kg. (MAGAP, 2019). Mientras que, en temporada baja de producción, la mora de enero a abril mantiene un costo promedio de \$ 1.74 / kg; la frutilla tiene una temporada baja de mayo a diciembre con un costo promedio de \$ 1.79 / kg y finalmente la guanábana de noviembre a marzo tiene un costo promedio de \$ 1.25 / kg (MAGAP, 2019).

Por otra parte, los precios de los envases se determinaron de la siguiente manera:

Para la producción de 5 años de pulpa de fruta envasada en Tetra Pak se tendrán que importar 913 rollos de empaque, que contienen 500 partes para envase. Siendo un total de 456.500 empaques. Para la importación de la partida se lo hará a través del *Incoterm CIF*. Cada rollo de empaque tiene un costo de \$275. Los cálculos se los realizan de la siguiente manera: 913 rollos (x) \$275, siendo un total de \$251.075.

**Tabla No 15:** Cálculo de aranceles e impuestos al nacionalizar la carga

Costo CIF	\$223.058,81
Ad Valorem (0%)	\$0,00
FODINFA (0,50%)	\$1.115,29
Subtotal	\$224.174,11
IVA 12%	\$26.900,89
<b>TOTAL</b>	<b>\$251.075</b>

Dando un total de \$251.075 para la importación de los 456.500 envases con el logotipo de Tetra Pulp, con un costo unitario por envase de \$0,55.

Para finalizar, es importante resaltar que para la producción de pulpa de fruta se necesita agua purificada por cada 500 gramos de presentación. El envase tendrá una dimensión de 190 mm x 110 mm de ancho.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los costos de la materia prima tanto directa como indirecta para la producción de pulpa de fruta.

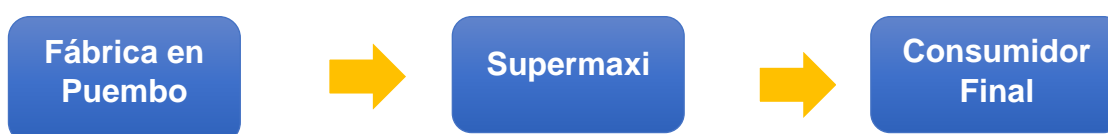
**Tabla No 16:** Costos de materia prima

Materia prima directa	Temporada Alta		Temporada Baja	
	Por kg	Por 500 gr	Por kg	Por kg
Mora	\$ 1,15	\$ 0,58	\$ 1,74	\$ 0,87
Guanábana	\$ 1,10	\$ 0,55	\$ 1,25	\$ 0,63
Frutilla	\$ 1,00	\$ 0,50	\$ 1,79	\$ 0,90
Naranjilla	\$ 0,91	\$ 0,46	\$ 0,96	\$ 0,48
<b>Elementos de complemento</b>				
Agua purificada	\$0,05	\$0,03		0,025
<b>Materia prima indirecta</b>				
Envase Tetra Pak		\$0,73		\$0,73
Caja de cartón		\$0,10		\$0,10
		<b>\$1,3750</b>		<b>\$1,5725</b>

**Precio de entrada:** Con el fin de establecer el precio de entrada, se realizó un análisis a través de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes potenciales. El precio óptimo que se obtuvo por medio de la estrategia de precio: alto que estaría dispuesto a comprar y barato que compraría; con el cual se determinó que el precio óptimo para el consumidor es de \$3,00 por la presentación de 500 gramos, mientras que el precio para distribuidor será de \$2,70, llevando un margen bruto de ganancia del 10%. Así, se tiene un precio mix de \$2,76. Evidentemente, este precio otorga tanto al cliente final como al distribuidor un porcentaje de ganancia favorable.

### 5.2.3 Plaza

**Estrategia de distribución:** Para este caso, a través del análisis del cliente se pudo determinar que la pulpa de fruta debe ser distribuida por medio de puntos de venta determinados para otorgar un alto nivel de exclusividad al producto. El mercado objetivo indicó además que, adquiere sus productos en supermercados. Por lo tanto, se ha determinado que el canal para distribución de la pulpa de fruta se llevará a cabo a través de un canal indirecto, que se detalla en el siguiente gráfico.





### **Figura No 5: Canal de distribución**

Por lo tanto, se llevará a cabo una estrategia selectiva para la distribución del producto a través cadenas de supermercados (Supermaxi), tomando en cuenta que es un distribuidor presente en el área considerada como mercado meta (Quito Norte) y que a su vez es reconocido por ser un intermediario importante en el mercado nacional.

#### **5.2.3.1 Puntos de venta**

El producto será distribuido hacia las principales cadenas de supermercado de Supermaxi.

#### **5.2.3.2 Localización del proyecto**

Tetra Pulp operará en el sector de Puembo, el arriendo estimado del galpón es de \$1.100 mensuales. Comprende un área de 400 m<sup>2</sup>. El galpón cuenta con una oficina, dos baños, patio de operaciones, entrada para camiones y andenes de carga y descarga.



**Figura No 6: Galpón de arriendo**

**Tomado de: Mitula Casas**

### **5.2.4 Promoción**

#### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

Como estrategia promocional, se iniciará con un descuento por cantidad. Pague 3 unidades y lleve 4, siendo un descuento total de 25%. De esta manera se podrá aumentar el ticket promedio y el valor promedio por transacción. Al generar pedidos de mayor volumen, se espera que el producto llegue en mayor cantidad a los consumidores finales y que puedan degustar los 4 tipos de pulpa de fruta que TetraPulp ofrece.

#### 5.2.4.2 Publicidad

A través del análisis del cliente, se determinó que la publicidad se realizará a través de los siguientes medios digitales.



**Figura No 7: Publicidad**

**Tabla No 17: Costo y proyección de publicidad anuales**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos publicidad</b>					
Página Web	\$ 315,00	\$ 324,45	\$ 334,18	\$ 344,21	\$ 354,54
Redes Sociales	\$ 1.500,00	\$ 1.530,00	\$ 1.560,60	\$ 1.591,81	\$ 1.623,65
<b>Total Publicidad Anual</b>	<b>\$ 1.815,00</b>	<b>\$ 1.854,45</b>	<b>\$ 1.894,78</b>	<b>\$ 1.936,02</b>	<b>\$ 1.978,18</b>

### 5.2.4.3 Promoción de Ventas

Para la promoción de ventas se ha determinado una táctica de degustaciones, que permitirán que el consumidor pruebe cada uno de los sabores a ofrecer, para esta promoción se hará uso de “Roll Up” que contenga el logotipo de la marca y la presentación ingeniosa en envase Tetra Pak de pulpa de fruta. Se utilizarán un total de 6 banners en la presentación de Roll Up para 6 puntos de venta de un Supermercado en el sector Quito Norte. El costo de cada uno es alrededor de \$55 por cada uno, lo que da un total de \$440. Adicional a ello, se contratarán impulsadoras que promocionen la marca; se lo hará los días sábado y domingo, lo que tiene un costo diario de \$39.20 por 6 horas diarias. Se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla No 18:** Costo y proyección de promoción de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Promoción de Ventas</b>					
Roll Up	\$ 440,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impulsadoras	\$ 1.899,60	\$ 1.519,68	\$ 759,84	\$ 474,90	\$ 189,96
<b>Total Publicidad Anual</b>	<b>\$ 2.339,60</b>	<b>\$ 1.519,68</b>	<b>\$ 759,84</b>	<b>\$ 474,90</b>	<b>\$ 189,96</b>

### 5.2.4.4 Relaciones Públicas

Es importante afianzar este tipo de emprendimientos a través del contacto con la comunidad, para ello, se lo hará a través de ferias nacionales que por lo general se realizan una vez al año “Feria de emprendimiento” en la ciudad de Quito, en las que Tetra Pulp pueda ser partícipe de exhibiciones y exposiciones para generar relaciones estratégicas que denoten una cultura organizacional abierta. Para la participación de eventos como el descrito, la inscripción es gratis, dado que el gobierno incentiva el apoyo hacia los emprendedores, sin embargo, se necesitará material publicitario e impulsadoras para las degustaciones del producto.

**Tabla No 19:** Costo de participación de Ferias de Emprendimientos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Participación de ferias</b>					
Roll Up	\$ 440,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impulsadoras	\$ 78,40	\$ 78,40	\$ 78,40	\$ 78,40	\$ 78,40
Producto para degustación	\$ 550,00	\$ 467,50	\$ 412,50	\$ 302,50	\$ 192,50
<b>Total Publicidad Anual</b>	<b>\$ 1.068,40</b>	<b>\$ 545,90</b>	<b>\$ 490,90</b>	<b>\$ 380,90</b>	<b>\$ 270,90</b>

#### 5.2.4.5 Fuerza de Ventas

Como estrategia se ha planteado contratar una persona que maneje la cuenta con el distribuidor minorista para manejar la relación directamente con el cliente intermediario; que en este caso es Supermaxi. De esta forma, la persona encargada de manejar la cuenta exclusiva tendrá como responsabilidad controlar todo el proceso que conlleva la venta: generar pedidos, seguimiento de pedidos y entrega, control de devoluciones, gestión de cobranza, cierre de cuentas.

#### 5.2.4.6 Marketing Directo

La era digital en la que el mundo se encuentra envuelto exige una gran particularidad de estrategias y acciones a tomar; con el objetivo de llegar al cliente de una forma más directa, para así conocer cuáles son sus preferencias, gustos, opiniones e inclusive quejas de algún producto o servicio.

Por lo cual, actualmente es indispensable manejar los siguientes canales de marketing directo:

**Redes Sociales:** A través de estas plataformas, es mucho más fácil y eficiente reconocer cuáles son las opiniones de los consumidores de un producto y también permite apreciar las preferencias de consumo de un cliente potencial. Todo aquello los clientes lo realizarán por medio de comentarios a las publicaciones que se realicen dentro de la Red Social. **Blogs:** Estas herramientas pueden ser de gran utilidad dentro del sitio web de la empresa. De esta forma, se puede agregar contenido como: recetas preparadas con pulpa de fruta, beneficios del consumo de fruta natural o tips para el consumo de la pulpa de fruta. **Influencers:** Hoy en día, muchas personas dedican su vida a realizar comentarios sobre su experiencia con algún producto o servicio, esto lo hacen a través de videos o blogs donde indican al oyente cual fue su vivencia, estas personas conocidas como “influencers”, son una buena estrategia para llegar a los oyentes de un nuevo mercado y así informar sobre un producto.

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Tetra Pulp es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de pulpa de fruta envasada en Tetra Pak, que cuida de sus estándares de calidad durante sus procesos de producción y el cuidado del medio ambiente para cumplir con la satisfacción de cada cliente; teniendo en mente siempre la colaboración de nuestro equipo apasionado y comprometido para crear valor en la cultura ecuatoriana.

#### **6.1.2 Visión**

Para el 2025 Tetra Pulp llegará a ser una empresa reconocida en la industria de pulpa de fruta, por ofrecer un producto en un envase amigable con el medio ambiente; para mejorar la calidad de vida de muchas personas y servir de inspiración a otros a hacerlo también.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo**

- Garantizar un 95% de satisfacción del cliente para el final del segundo año de operación del proyecto. (2021)
- Implementar una alianza en un aplicativo de e-commerce para el final del 2021.
- Aumentar en un 3% la participación de mercado en la industria de pulpa de fruta para el año 2023.
- Capacitar anualmente durante los 3 años siguientes de operación (2022-2025) a por lo menos el 85% de los colaboradores comerciales en técnicas de negociación y comunicación efectiva.
- Incrementar las ventas de la organización en 1.5% anual durante los 5 primeros años de operación. (2020-2025)
- Alcanzar en el segundo año una utilidad del 5% sobre las ventas.

##### **6.1.3.2 Objetivos a largo plazo**

- Aperturar un punto de venta en la ciudad de Quito; especializado en la oferta de pulpa de fruta para el final del 2026.

- Aumentar la participación de mercado en la industria en un 5% para el final del 2026.
- Lograr una efectividad de producción del 100% para el 2026.
- Implementar un proyecto de educación de cuarto nivel; concediendo una beca de especialidad al colaborador más eficiente y productivo de la empresa anualmente a partir del quinto año por seis años. (2026-2032)
- Incrementar las ventas de la organización en 5% anual a partir del sexto año de operación durante 3 años. (2027-2030)
- Reducir en un 5% anual los gastos de producción de la empresa a partir del sexto año durante tres años de operación. (2027-2030)

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Cadena de Valor

A continuación, se ilustra la cadena de valor de la empresa que proporcionará una ventaja competitiva frente a la industria a través de un grupo de actividades primarias y de apoyo.

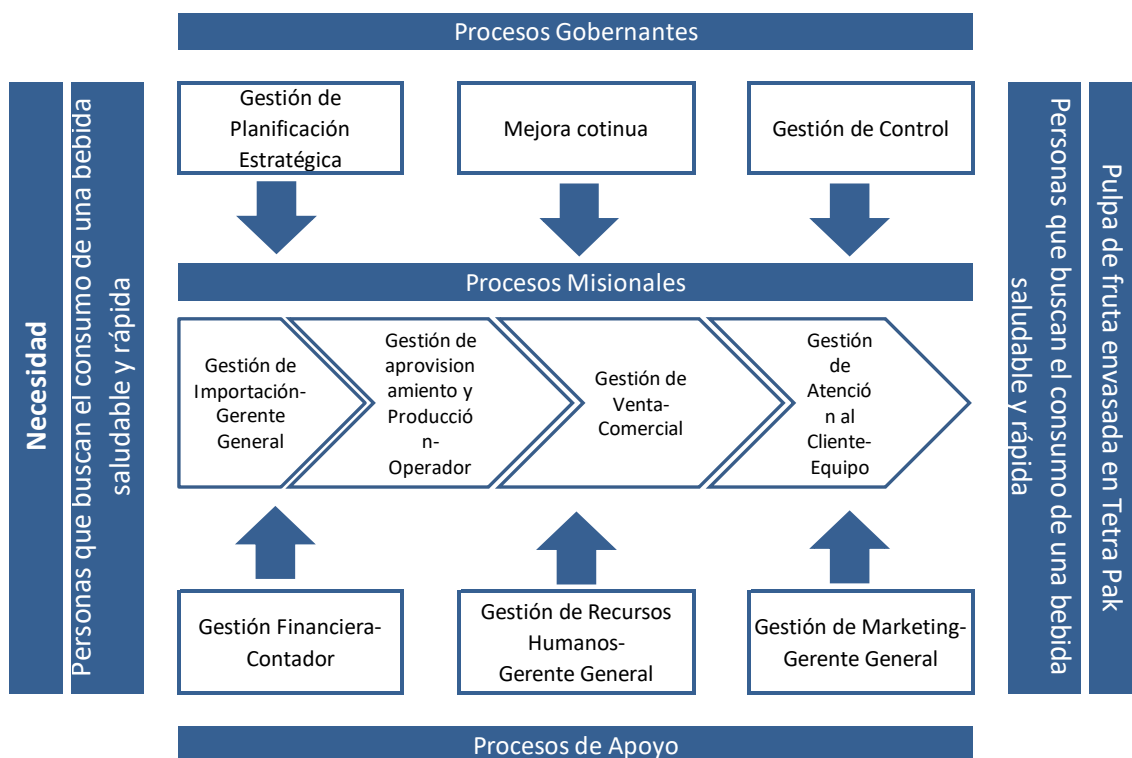


**Figura No 8:** Cadena de Valor

Para Tetra Pulp, las principales actividades que representan la alternativa de brindar un valor agregado a la pulpa de fruta son las actividades de operaciones y servicio postventa. En lo que se refiere a operaciones, es fundamental el uso adecuado del personal y de la tecnología, que permita que la materia prima, en este caso la fruta, atraviese un proceso de verificación; con el fin de seleccionar la fruta que presente las mejores condiciones para posteriormente generar el siguiente proceso de homogenizado y pasteurizado. En cuanto a las actividades de servicio posventa es primordial implementar medios que permitan conocer la opinión o retroalimentación del cliente acerca del producto y del servicio.

### 6.2.2 Mapa de Procesos

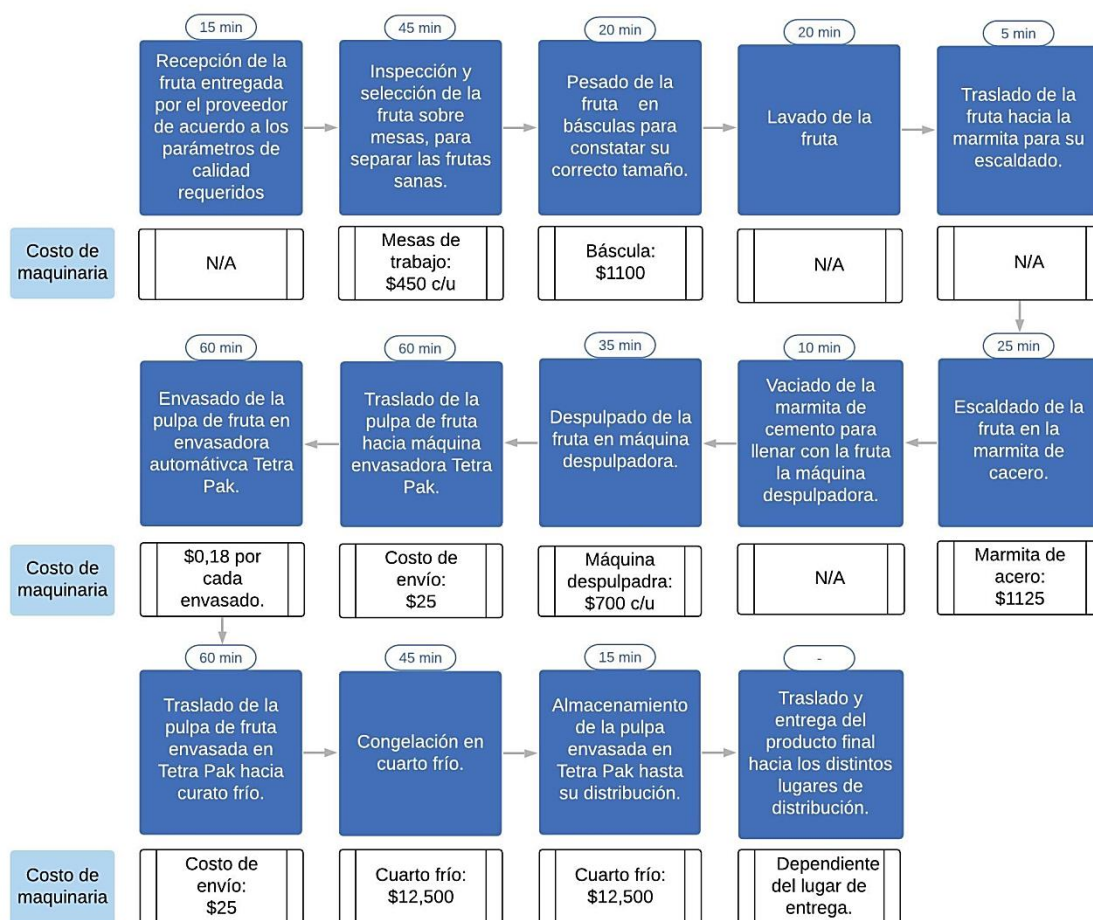
A continuación, se detalla las actividades que forman parte del mapa de procesos. Tanto las acciones de procesos gobernantes, misionales y procesos de apoyo:



**Figura No 9:** Mapa de procesos

### 6.2.3 Proceso de producción

**Tabla No 20:** Proceso de producción



**Figura No 10:** Proceso de producción

**Tabla No 21:** Tiempo por actividades de producción

Actividad	Operaciones	Inspecciones	Envasado	Transporte	Almacenamiento	Total
<b>Tiempo</b>	175 min.	45 min.	60 min.	120 min.	15 min.	6 h y 55 min.
<b>Personal necesario</b>	2					

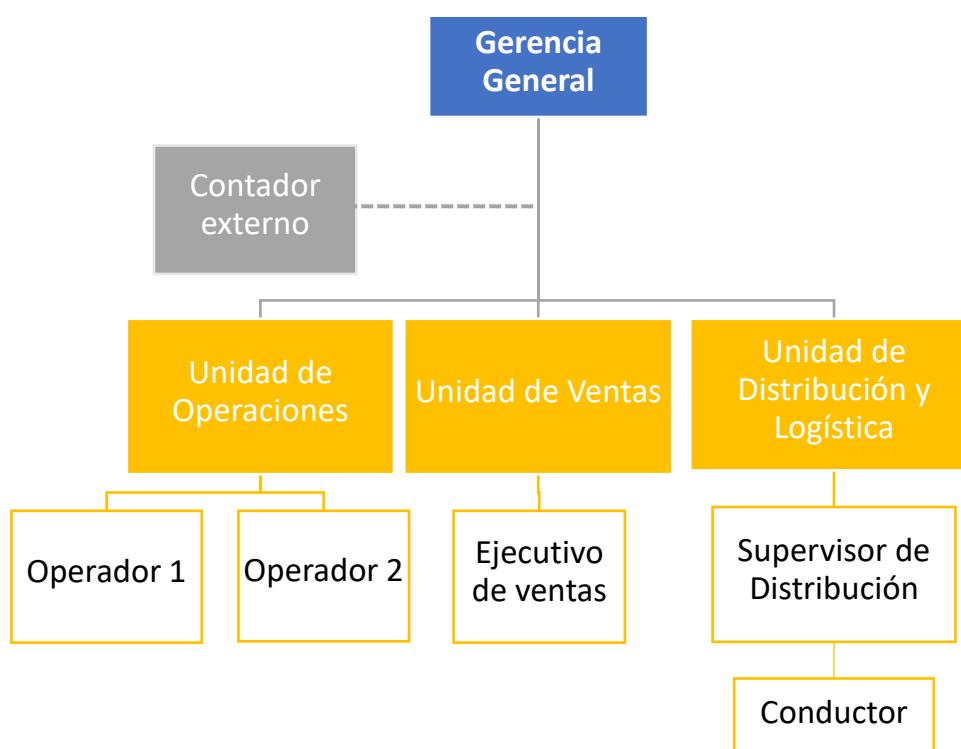
Para iniciar con un adecuado proceso de elaboración de pulpa de fruta es fundamental adquirir la materia prima principal que es la fruta a través de 3 proveedores que garanticen el stock demandado y la calidad de la fruta solicitada.



## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama que se empleará en TetraPulp, se mantendrá un organigrama de orden jerárquico de forma vertical, conformado por el ápice estratégico a cargo de Gerencia General, línea media en la Unidad de Distribución y Logística, y finalmente, el núcleo de operaciones y personal de apoyo en ventas. Para el área financiera y contabilidad, se manejará un trabajo de outsourcing.



**Figura No 11:** Organigrama

### 6.3.2 Descripción de funciones

Tetra Pulp iniciará sus actividades con el personal estrictamente necesario. Este tipo de proyectos requiere gastos bajos para iniciar con el fin de que no afecte la liquidez de este. Enseguida se detallan las actividades de cada uno de los colaboradores requeridos.

- Gerente General

El Gerente General estará a cargo de administrar en su totalidad la empresa, la cual es su responsabilidad. Debe cumplir con varias actividades para generar

valor dentro de la compañía: Organizar y planificar las áreas de función de la empresa, debe mantener estrechas relaciones con proveedores, estará a cargo de la implementación de estrategias de Marketing y trabajará en conjunto con el contador para preparar análisis financieros. Inclusive, estará a cargo de las gestiones de talento humano, con el fin de reclutar y seleccionar a los mejores colaboradores.

Para este cargo, el perfil requerido es de una persona quien cuente con estudios de tercer nivel en: administración de empresas, ingeniería comercial, economía o afines, deseable título de cuarto nivel, experiencia de al menos 3 años en cargos similares. Dominio avanzado de inglés.

- Supervisor de distribución

El supervisor de distribución estará a cargo de la planificación y ejecución de la cadena logística para los despachos de mercadería y a su vez de devolución de esta. Tendrá como responsabilidad generar eficiencia en rutas de entrega y tiempo de entrega.

Para este cargo se busca una persona con título en administración de empresas, ingeniería comercial o a fines. Experiencia comprobable del al menos 2 años en el manejo de cadenas logísticas.

- Contador

El contador externo será la persona responsable del registro de documentos y elaboración de informes financieros para presentar sus resultados en instituciones públicas, verificar y registrar las facturas recibidas por proveedores, llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, realizar declaraciones de IVA y Renta, llevar y controlar los movimientos contables, cumplir y hacer cumplir todas las obligaciones tributarias, elaboración de roles de pago y cheques para el pago a colaboradores, control de las cuentas por cobrar y pagar.

El perfil requerido es de una persona con título de tercer nivel en contabilidad o auditoría, con 5 años de experiencia llevando el proceso de contabilidad de otras empresas, debe contar con la firma de Contador Público Autorizado.

- Operador

Los operadores estarán a cargo de cumplir con el proceso de producción que se detalló anteriormente.

El perfil requerido es de personas con experiencia en la industria alimenticia, especialmente en la producción de pulpa de fruta. Para este cargo se buscan personas con alto nivel de proactividad y eficiencia y que hayan culminado sus estudios como Bachiller.

- Conductor

El conductor tendrá como objetivo realizar la entrega de cada uno de los pedidos y además estará a cargo de la gestión de devoluciones.

El perfil de este cargo es una persona con experiencia en logística y transporte, trámites administrativos. Adicional, debe cumplir con sus estudios de Bachiller y mantener activa su licencia profesional de conducción.

- Ejecutivo de venta

Esta persona estará a cargo de realizar la venta del producto al segmento elegido, a través de planes comerciales, estrategias de ventas y técnicas de negociación con el fin de cumplir dos de los objetivos trazados: incrementar la participación de mercado en la industria de pulpa de fruta y aumentar el número de venta tanto en dólares como en cantidad.

El perfil requerido para este cargo es una persona con título de bachiller, con experiencia del al menos 5 años en el ámbito comercial de productos alimenticios, gestión de cobranza, aplicación de técnicas de negociación y comunicación efectiva con clientes. Persona que presente características como: proactividad, perseverancia, eficiente y puntual.

### **6.3.3 Remuneraciones**

Los sueldos mensuales de los trabajadores de Tetra Pulp son los siguientes:

**Tabla No 22:** Remuneraciones

Cargo	Sueldo
Gerente General	\$1.200,00
Supervisor de distribución	\$600,00
Contador	\$500,00
Operador 1	\$450,00
Operador 2	\$450,00
Ejecutivo de venta	\$500,00
Conductor	\$400,00

#### 6.3.4 Estructura Legal

La razón social de la empresa es: "Tetra Pulp Cía. Ltda.". La compañía será de responsabilidad limitada debido al número de accionistas; los cuales son: Luisa Fernanda Díaz con un 60% de acciones y Nelly Amanda Paredes quien mantendrá el 40% de acciones. Por tratarse de una compañía limitada, las acciones podrán venderse a personas cuyo interés sea formar parte de la compañía.

**Tabla No 23:** Descripción general de la empresa

<b>Razón Social</b>	Tetra Pulp Cía. Ltda.
<b>Representante Legal</b>	Luisa Fernanda Díaz Paredes
<b>Actividad económica</b>	Producción y comercialización de pulpa de fruta

#### 7. Evaluación Financiera

Para efectuar el análisis financiero, primero se establecen las políticas de manejo de inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar:

**Tabla No 24:** Políticas de manejo de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por cobrar

Cargo	Sueldo
Manejo de Inventarios	60% de producto terminado, 30% producto en procesamiento y 10% en materia prima.
Cuentas por pagar	Contado 60% y crédito a 30 días 40%

Cuentas por cobrar

Crédito a 30 días 90% y contado 10%.

A continuación, se expondrán los resultados financieros en base a las proyecciones en un plazo de 5 años.

## 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

### 7.1.1 Proyección de ingresos

De acuerdo con la encuesta realizada, el 85% de las personas estarían dispuestas a adquirir este tipo de producto. Por lo tanto, para realizar un análisis conservador, se iniciará atendiendo al 16% del mercado objetivo, obteniendo así una cantidad de venta inicial en el primer año de 84.688 unidades de Pulpa de fruta envasada en Tetra Pak. Además, se tomó en cuenta el crecimiento promedio de la industria de 3,65% de los últimos ocho años (SRI, 2020); para determinar el crecimiento de las unidades de venta, adicionalmente se toma en cuenta el promedio de inflación anual de 1%, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador. En base a lo expuesto, los resultados son:

**Tabla No 25:** Ingresos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Proyectada de ventas	84.688	87.963	91.230	94.620	98.131
Precio	\$ 2,76	\$ 2,79	\$ 2,82	\$ 2,85	\$ 2,88
Total Ingreso ventas	\$ 233.739	\$ 245.417	\$ 257.269	\$ 269.667	\$ 282.617

### 7.1.2 Proyección de costos

Para la proyección de los costos de producción de la pulpa de fruta envasada en Tetra Pak se considera el promedio de la inflación anual de 1% para que ello afecte los valores correspondientes a la adquisición de la materia prima mano de obra y costos indirectos de producción, los resultados son:

**Tabla No 26:** Costos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	84.688	87.963	91.230	94.620	98.131
Costo Materia prima anual	\$50.948	\$52.962	\$54.929	\$56.970	\$59.084
Costo Envase	\$57.029	\$59.283	\$61.485	\$63.769	\$66.136
Mano de obra directa anual	\$13.812	\$14.851	\$14.992	\$15.134	\$15.277
Costos indirectos de fabricación	\$22.949	\$23.404	\$23.852	\$36.680	\$37.279
<b>Costo anual total</b>	<b>\$144.739</b>	<b>\$150.500</b>	<b>\$155.258</b>	<b>\$172.553</b>	<b>\$177.776</b>

### 7.1.3 Proyección de gastos

En la siguiente tabla, se detallan los gastos anuales correspondientes a beneficios sociales, gastos administrativos, gastos de promoción, gastos de venta, depreciación e intereses, considerando un promedio de inflación anual de 1%.

**Tabla No 27:** Gastos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Sueldos	\$48.266	\$51.960	\$51.440	\$52.964	\$53.474
Gastos Generales	\$12.840	\$12.968	\$13.098	\$13.229	\$13.361
Gastos de depreciación	\$1.633	\$1.633	\$1.633	\$1.506	\$1.633
Gastos de amortización	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Gastos de promoción	\$6.000	\$6.060	\$6.121	\$6.182	\$6.244
Gastos de intereses	\$2.782	\$2.290	\$1.736	\$1.113	\$1.057
Gastos de constitución	\$1.500				
<b>Gasto anual total</b>	<b>\$73.321</b>	<b>\$75.211</b>	<b>\$74.327</b>	<b>\$75.294</b>	<b>\$76.069</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial

Para el funcionamiento y operación de la empresa, se requiere de la siguiente inversión:

**Tabla No 28:** Inversión Inicial

	Cantidad	Valor Unitario	Total
<b>Maquinaria de producción</b>			
Maquina despulpadora	2	\$ 1.400	\$ 2.800
Bascula	1	\$ 1.100	\$ 1.100
Marmitas de acero	3	\$ 475	\$ 1.425
Cocina industrial 2 quemadores	2	\$ 480	\$ 960
Cuarto frío almacenamiento	1	\$ 12.500	\$ 12.500
<b>Equipo de soporte</b>			
Mesa de trabajo de acero inoxidable	3	\$ 450	\$ 1.350
Tinas de cemento	3	\$ 395	\$ 1.185
<b>Muebles y enseres</b>			
Juego de escritorio con 3 sillas	5	\$ 225	\$ 1.125
<b>Equipo de computación</b>			
Computadoras	5	\$ 800	\$ 4.000
Impresoras	1	\$ 560	\$ 560
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 27.005</b>

**Tabla No 29:** Resumen inversión inicial

	Valor	Porcentaje
Inversiones PPE	\$ 27.005	43%
Inversiones Intangibles	\$ 1.500	2%
Capital de Trabajo	\$ 34.716	55%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 63.221</b>	

Para iniciar con este proyecto, es necesaria una inversión inicial de \$63.221 que contempla la adquisición de todo el equipo de operación, licencia de un software indispensable para la gestión administrativa y operativa de la empresa y el capital de trabajo inicial.

Es importante indicar que la adquisición de la maquinaria le permitirá a la empresa asumir los procesos de producción hasta el quinto año, sin la necesidad de reinvertir en maquinaria para continuar con la producción o aumentar la capacidad de esta.

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo fue calculado en base al resultado del Estado de Flujo de Efectivo, el cual indica que se debe disponer de \$34.716 para iniciar las actividades de la empresa.

**Tabla No 30:** Capital de trabajo

Detalle	Valor
Maquinaria, material de trabajo y equipos de oficina	\$ 27.005
Gastos de constitución de la compañía	\$ 1.500
Gastos de patente y permiso de funcionamiento	\$ 500
Arriendo de galpón	\$ 800
Garantía de galpón 2 meses	\$ 1.600
Suministros de oficina	\$ 300
Recarga de gas	\$ 600
Community Manager	\$ 500
Efectivo	\$ 1.911
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 34.716</b>

### 7.2.3 Estructura de capital

Para la implementación de este proyecto, es necesario un monto de inversión de \$63.221. Se ha considerado manejarlo con una razón de deuda de 0,67. El 60% será conformado por dos socios, comprendido en un 60% y 40% respectivamente. Y, una deuda del 40% restante, a través de crédito bancario a cinco años plazo con la Corporación Financiera Nacional, asumiendo una tasa de interés anual de 11,83% enfocado hacia PYMES.

**Tabla No 31:** Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60%	\$ 37.933
Deuda L/P	40%	\$ 25.288
Razón Deuda Capital		0,67

**Tabla No 32:** Financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO				
Monto	\$ 25.288,46			
Tasa de interés	11,83%	anual	0,99%	mensual
Plazo	5	años	60	mensual
Condiciones	Pagos Mensuales			
CUOTA	\$ 560,36			



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

#### 7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

El Estado de Resultados de una empresa indica el estado tanto de pérdida como de ganancia de acuerdo con sus actividades, en la siguiente tabla se puede apreciar que la situación de la empresa es buena. A partir del segundo año se observa un crecimiento progresivo de la utilidad neta.

**Tabla No 33:** Estado de Resultados Proyectado

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 233.739	\$ 245.417	\$ 257.269	\$ 269.667	\$ 282.617
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 144.452	\$ 150.227	\$ 154.976	\$ 172.238	\$ 181.237
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 89.287</b>	<b>\$ 95.190</b>	<b>\$ 102.293</b>	<b>\$ 97.429</b>	<b>\$ 100.593</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 48.266	\$ 51.960	\$ 51.440	\$ 52.964	\$ 53.474
(-) Gastos generales	\$ 20.340	\$ 19.028	\$ 19.219	\$ 19.411	\$ 19.605
(-) Gastos de depreciación	\$ 1.633	\$ 1.633	\$ 1.633	\$ 1.506	\$ 1.633
(-) Gastos de amortización	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE I, I Y P</b>	<b>\$ 18.749</b>	<b>\$ 22.269</b>	<b>\$ 29.702</b>	<b>\$ 23.247</b>	<b>\$ 23.690</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 2.782	\$ 2.290	\$ 1.736	\$ 1.113	\$ 1.057
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE I Y P</b>	<b>\$ 15.966</b>	<b>\$ 19.979</b>	<b>\$ 27.966</b>	<b>\$ 22.135</b>	<b>\$ 22.632</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.395	\$ 2.997	\$ 4.195	\$ 3.320	\$ 3.395
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 13.571</b>	<b>\$ 16.982</b>	<b>\$ 23.771</b>	<b>\$ 18.814</b>	<b>\$ 19.237</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.393	\$ 4.245	\$ 5.943	\$ 4.704	\$ 4.809
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 10.178</b>	<b>\$ 12.736</b>	<b>\$ 17.828</b>	<b>\$ 14.111</b>	<b>\$ 14.428</b>

Este escenario indica que la empresa se encontrará en una buena condición, dado que a partir del primer año de operaciones existirá utilidad. Sin embargo, en el año 4 y 5 se observa un decrecimiento de la utilidad, puesto a la inversión que se debe realizar para la adquisición de computadores y equipo informático. Se pretende que los valores de utilidad neta anuales sean considerados únicamente para reinversión de la empresa.

#### 7.3.2 Proyección de Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera indica que la empresa cuenta con una capacidad aceptable para hacer frente a las deudas a corto plazo debido a los activos corrientes. De acuerdo con las políticas establecidas para cuentas por cobrar, se va a manejar un 10% en compras de contado y un 90% de compras con crédito a 30 días. Para el pago a proveedores, se manejará 60% pagos de

contado y el 40% en pagos a crédito a 30 días. La deuda a largo plazo corresponde al endeudamiento directo con la CFN.

**Tabla No 34:** Estado de Situación Financiera proyectado

	Año					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 63.602</b>	<b>\$ 74.944</b>	<b>\$ 83.471</b>	<b>\$ 96.708</b>	<b>\$ 105.191</b>	<b>\$ 102.756</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 35.097</b>	<b>\$ 50.852</b>	<b>\$ 63.792</b>	<b>\$ 81.442</b>	<b>\$ 89.651</b>	<b>\$ 91.629</b>
Efectivo	\$ 34.144	\$ 23.935	\$ 35.673	\$ 52.114	\$ 58.437	\$ 60.007
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 17.853	\$ 18.714	\$ 19.616	\$ 20.564	\$ 20.842
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 7.354	\$ 7.631	\$ 7.873	\$ 8.743	\$ 8.848
Inventarios Materia Prima	\$ 884	\$ 919	\$ 953	\$ 989	\$ 1.025	\$ 1.039
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 69	\$ 791	\$ 820	\$ 850	\$ 882	\$ 894
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 28.505</b>	<b>\$ 24.092</b>	<b>\$ 19.679</b>	<b>\$ 15.266</b>	<b>\$ 15.540</b>	<b>\$ 11.127</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 27.005	\$ 27.005	\$ 27.005	\$ 27.005	\$ 31.565	\$ 31.565
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.113	\$ 8.226	\$ 12.339	\$ 16.325	\$ 20.438
Intangibles	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300	\$ 600	\$ 900	\$ 1.200	\$ 1.500
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 25.670</b>	<b>\$ 26.833</b>	<b>\$ 22.623</b>	<b>\$ 18.032</b>	<b>\$ 12.404</b>	<b>\$ 6.834</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 381</b>	<b>\$ 5.486</b>	<b>\$ 5.711</b>	<b>\$ 6.108</b>	<b>\$ 6.092</b>	<b>\$ 6.834</b>
Cuentas por pagar proveedo	\$ 381	\$ 3.954	\$ 4.100	\$ 4.252	\$ 4.411	\$ 4.468
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 933	\$ 933	\$ 933	\$ 933	\$ 1.590
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 599	\$ 677	\$ 923	\$ 748	\$ 777
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 25.288</b>	<b>\$ 21.347</b>	<b>\$ 16.912</b>	<b>\$ 11.924</b>	<b>\$ 6.313</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 25.288	\$ 21.347	\$ 16.912	\$ 11.924	\$ 6.313	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 37.933</b>	<b>\$ 48.111</b>	<b>\$ 60.848</b>	<b>\$ 78.676</b>	<b>\$ 92.787</b>	<b>\$ 94.153</b>
Capital	\$ 37.933	\$ 37.933	\$ 37.933	\$ 37.933	\$ 37.933	\$ 37.933
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 10.178	\$ 22.915	\$ 40.743	\$ 54.854	\$ 56.220

### 7.3.3 Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

De acuerdo con el Flujo Efectivo, se observa que Tetra Pulp tendrá la liquidez suficiente para el desarrollo de sus actividades y procesos.

**Tabla No 35:** Estado de Flujo de Efectivo proyectado

	Año					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (572)	\$ (6.267)	\$ 16.172	\$ 21.430	\$ 16.495	\$ 17.902
Utilidad Neta	\$ -	\$ 10.178	\$ 12.736	\$ 17.828	\$ 14.111	\$ 14.428
Depreciaciones y amortización	\$ -					
+ Depreciación	\$ -	\$ 4.113	\$ 4.113	\$ 4.113	\$ 3.986	\$ 4.113
+ Amortización	\$ -	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
- Δ CxC	\$ -	\$ (17.853)	\$ (862)	\$ (902)	\$ (947)	\$ (956)
- Δ Inventario PT	\$ (884)	\$ (7.354)	\$ (277)	\$ (241)	\$ (870)	\$ (259)
- Δ Inventario MP	\$ (69)	\$ (36)	\$ (34)	\$ (35)	\$ (37)	\$ (37)
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (721)	\$ (29)	\$ (30)	\$ (32)	\$ (32)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 381	\$ 3.573	\$ 146	\$ 152	\$ 158	\$ 160
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 933	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 599	\$ 79	\$ 245	\$ (175)	\$ 180
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (28.505)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.560)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (28.505)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.560)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 63.221	\$ (3.942)	\$ (4.434)	\$ (4.988)	\$ (5.611)	\$ (5.667)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 25.288	\$ (3.942)	\$ (4.434)	\$ (4.988)	\$ (5.611)	\$ (5.667)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 37.933	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 34.144	\$ (10.209)	\$ 11.738	\$ 16.441	\$ 6.323	\$ 12.235
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 34.144	\$ 23.935	\$ 35.673	\$ 52.114	\$ 58.437
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 34.144	\$ 23.935	\$ 35.673	\$ 52.114	\$ 58.437	\$ 70.672

### 7.3.4 Proyección de Estado de Flujo de Caja

El Estado de Flujo de Caja es aquel que indica los movimientos del dinero, tanto de entrada como de salida. En el Flujo de Caja de Tetra Pulp, se puede observar que, a partir del primer año se obtendrán flujos positivos que permitirán una buena operatividad de la empresa.

**Tabla No 36:** Estado de Flujo de Caja proyectado

Año	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE I, I Y P	\$ -	\$ 18.749	\$ 22.269	\$ 29.702	\$ 23.247	\$ 23.690
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 4.113	\$ 4.113	\$ 4.113	\$ 3.986	\$ 4.113
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 2.395	\$ 2.997	\$ 4.195	\$ 3.320	\$ 3.395
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 3.393	\$ 4.245	\$ 5.943	\$ 4.704	\$ 4.809
(=) <b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ 16.365	\$ 18.609	\$ 23.348	\$ 19.107	\$ 19.515
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (34.144)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 13.286	\$ (977)	\$ (812)	\$ (1.903)	\$ (939)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) <b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (34.144)	\$ 13.286	\$ (977)	\$ (812)	\$ (1.903)	\$ (939)
INVERSIONES	\$ (28.505)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.560)	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (28.505)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4.560)	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (62.649)	\$ 29.651	\$ 17.632	\$ 22.536	\$ 12.644	\$ 18.576

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

### 7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del inversionista

El Flujo de Caja del inversionista indica cuales son los valores correspondientes a intereses y amortizaciones que se generan del endeudamiento a largo plazo.

**Tabla No 37:** Flujo de Caja del inversionista proyectado

Año	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (62.649)	\$ 29.651	\$ 17.632	\$ 22.536	\$ 12.644	\$ 18.576
(+) Préstamo	\$ 25.288	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ (2.782)	\$ (2.290)	\$ (1.736)	\$ (1.113)	\$ (1.057)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ (3.942)	\$ (4.434)	\$ (4.988)	\$ (5.611)	\$ (5.667)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ 1.009	\$ 830	\$ 629	\$ 403	\$ 383
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (37.361)</b>	<b>\$ 23.935</b>	<b>\$ 11.738</b>	<b>\$ 16.441</b>	<b>\$ 6.323</b>	<b>\$ 12.235</b>

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

Con el fin de evaluar el proyecto, se calcularon las tasas de descuentos CAPM y WACC, de acuerdo con los siguientes datos de análisis:

**Tabla No 38:** Calculo de tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	0,63%	
Precio S&P 500	01/01/2015 18/12/2019	1.940,24 3.225,52
Rendimiento del Mercado	10,70%	
Beta	1,20	
Beta Apalancada	1,28	
Riesgo País	11,0%	
Tasa de Impuestos	25,00%	
Participación Trabajadores	15%	
Escudo Fiscal	36,25%	
<u>Razón Deuda/Capital</u>	0,67	
<u>Costo Deuda Actual</u>	11,83%	

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	18,18%
CAPM	25,27%

Con el cálculo de la tasa de descuentos y los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista, se ha obtenido la valoración del proyecto con el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Retorno de la Inversión.

**Tabla No 39:** Valoración Flujos del Proyecto

	Año					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	<b>-\$62.649</b>	\$29.651	\$17.632	\$22.536	\$12.644	\$18.576

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
<b>VAN</b>	\$3.257,79
<b>IR</b>	1,05
<b>TIR</b>	20,74%
<b>PRI</b>	2,93

De acuerdo con la evaluación del proyecto se obtiene que el VAN es positivo, junto a una TIR de 20,74% lo cual indica que este proyecto es viable financieramente.

Para la mejora de los resultados de los indicadores como el VAN y la TIR del proyecto, es recomendable realizar un análisis del costo de producción de la pulpa de fruta, para lograr una disminución en el valor de este proceso. Adicionalmente, se deberían renegociar las políticas de cuentas por cobrar con el distribuidor para así mantener un flujo de cada más robusto.

**Tabla No 40:** Valoración Flujos del Inversionista

	Año					
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-\$37.361</b>	\$23.935	\$11.738	\$16.441	\$6.323	\$12.235

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
<b>VAN</b>	\$4.121,11
<b>IR</b>	1,11
<b>TIR</b>	31,64%
<b>PRI</b>	2,28

En cuanto a la evaluación del flujo del inversionista, se obtendrán también valores positivos. El VAN resulta ser positivo y la TIR de 31,64% lo cual resulta favorable al igual que la evaluación del proyecto.

## 7.5 Índices financieros

**Tabla No 41:** Índice de liquidez

Razones de liquidez							Industria
Razón circulante	veces	9,27	11,17	13,33	14,72	13,41	1,28

Se puede observar que, de acuerdo con las veces que los activos pueden cubrir los pasivos se obtiene una buena liquidez para la empresa. Adicional, el promedio de la empresa sería mayor al de la industria.

**Tabla No 42:** Índice de endeudamiento

Razones de apalancamiento							Industria
Razón de deuda a capital	veces	0,56	0,37	0,23	0,13	0,07	5,56

Durante los 5 años la razón de endeudamiento siempre es menor a uno, lo cual al compararlo con la industria resulta siendo menor también.

**Tabla No 43:** Índices de Rentabilidad

Razones de rentabilidad							Industria
Margen de utilidad	%	4,35%	5,19%	6,93%	5,23%	5,11%	5,57%
ROA	%	13,58%	15,26%	18,44%	13,41%	14,04%	14%
ROE	%	21,16%	20,93%	22,66%	15,21%	15,32%	93%

Se puede observar que Tetra Pulp tendrá durante los primeros 5 años de operación; un promedio mayor en rentabilidad comparado al de la industria.

**Tabla No 44:** índices de Actividad

Razones de actividad							Industria
Período de cuentas por cobrar	días	27,88	27,83	27,83	27,83	26,92	30,00
Período de cuentas por pagar	días	9,99	9,96	10,01	9,35	9,00	15,00
Período de inventario	días	18,58	18,54	18,54	18,53	18,38	15,00
Ciclo operativo	días	46,46	46,37	46,37	46,36	45,98	45,00
Ciclo del efectivo	días	36,47	36,41	36,36	37,01	36,74	30,00

En este caso, el período de cuentas por cobrar es mayor al de las cuentas por pagar, esto ocurre principalmente por las políticas de pago que se manejarán con el distribuidor. Esto genera un ligero desfase económico, pues el período de recuperación de cartera es mayor a la periodicidad de desembolso de pagos

de la empresa, sin embargo, son políticas establecidas por el distribuidor para asegurar las ventas del producto. Por lo que es recomendable llevar un control y seguimiento de las cuentas por cobrar para no exceder los 30 días de crédito. En cuanto los ciclos de inventario, operativo y de efectivo; Tetra Pulp se encuentra dentro del promedio que mantiene la industria.

## **8. Conclusiones**

- De acuerdo con el análisis financiero realizado, el proyecto es financieramente viable. No obstante, existen factores importantes que se deben considerar como: una inversión inicial alta, que servirá para la compra de la maquinaria necesaria para cubrir la producción de los primeros cinco años. Adicional a ello, la cantidad de oferta de producto con la que se iniciará es elevada. Por lo tanto, pese a que el resultado del primer año es positivo, será menor, comparado al mayor resultado que se obtendrá en los siguientes cuatro años de operación de la empresa.
- En cuanto a los resultados que se obtuvieron del análisis de los factores externos que podrían afectar este proyecto, se encuentra principalmente la amenaza económica que se vive a nivel mundial debido al COVID-19, de esa manera aquello afecta de manera negativa al consumo y producción global. Por lo que se debería aplicar este proyecto en cuanto la economía mundial se haya reactivado. Sin embargo, existen factores que empujan hacia adelante este proyecto, puesto que la industria ha demostrado un crecimiento promedio anual del 3,65% y existe una demanda potencial que puede ser atendida con un factor diferenciador en este producto.
- Es importante considerar las características que debe tener el producto para que tenga éxito en el mercado quiteño y que a su vez otorgue a la industria un producto diferenciado. El mismo debe ser envasado en Tetra Pak, con frutas de calidad, especialmente sabores de: mora, guanábana, naranjilla y frutilla. Este producto tendrá un precio mix de lanzamiento de \$2,76, lo cual es comparable con el precio actual que

maneja la industria. De esta forma, se podría posicionar al producto de una forma exclusiva dentro el mercado quiteño.

- Es fundamental indicar que, pese a que se manejará la distribución del producto en gran parte con cadenas de supermercados que permitirán un mayor alcance de la marca en el mercado, existen condiciones como el plazo de cobro y el porcentaje de margen de ganancia que contrarrestan lo primero, sin embargo, son políticas especiales que Tetra Pulp debe manejar para llegar de mejor forma a sus consumidores.
- De acuerdo con las encuestas realizadas, este producto tendría una aceptación considerable en el mercado, siendo un 86% las personas encuestadas que estarían dispuestas a adquirir este producto. El mismo que se espera que tenga un buen sabor y que su contenido pueda ser debidamente conservado a través de un envase de buena calidad y amigable con el medio ambiente; como lo es el Tetra Pak.
- A través de la importación del envase Tetra Pak desde México; que es un país que cumple con altas Certificaciones de Forestación en sus bosques, se estará creando una cadena de valor global que permitirá importar un envase de calidad para ofrecer un producto diferenciado al mercado ecuatoriano.
- Para garantizar un buen proceso de producción, se establecieron etapas con el tiempo que demanda cada actividad para cumplir con el correcto abastecimiento y producción de la pulpa de fruta para que esto permita una mayor eficiencia durante el proceso.
- Se observa que, frente a las oportunidades que se presentan actualmente en la industria de pulpa de fruta, el comportamiento del segmento objetivo, la evaluación administrativa, operativa y financiera de este proyecto. La ejecución de Tetra Pulp es viable.
- Finalmente, la realización efectiva de este proyecto permitirá en primer lugar, aportar a la producción ecuatoriana, elevar el sector de la agricultura e industrial con nuevas prácticas de producción y consumo. Y, en segundo lugar, permitirá que las personas que consumen pulpa de fruta puedan obtener un producto con valor agregado como lo es el



envase Tetra Pak, el cual tiene gran influencia positiva en el medio ambiente, brinda facilidad y tiempo para beber un producto saludable y que se podrá obtener a un precio asequible.

## Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (17 de Diciembre de 2014). *RESOLUCIÓN No. 14 511* . Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R\\_Rotulado\\_alimentos\\_procesados-1.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf)
- Banco Central. (11 de Enero de 2018). Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/CuentasNacionalesAnuales.html>
- Banco Central. (22 de Abril de 2020). *Riesgo País - EMBI*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Cabanilla, M. J. (16 de Abril de 2014). *El Ecuapass y su Indidencia en la Facilitación del Comercio*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de [http://gye.ecomundo.edu.ec/doc\\_aula\\_virtual\\_ecotec/tareas/2014C1/DER464/alum/2010562833\\_7288\\_2014C1\\_DER464\\_Maria\\_Jose\\_Torres\\_Cabanilla\\_Ecuapass.pdf](http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2014C1/DER464/alum/2010562833_7288_2014C1_DER464_Maria_Jose_Torres_Cabanilla_Ecuapass.pdf)
- Canal, R. (Mayo de 2017). *Deloitte*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/contaminacion-ambiental-mexico.html>
- Carina Acosta. (27 de Mayo de 2018). *Telégrafo*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-alimentacion-tradicional>
- Carlos Villamar. (10 de Marzo de 2017). *El impacto de los residuos que generamos*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.muyinteresante.es/innovacion/fotos/el-impacto-de-los-residuos-que-generamos/latas>
- Central, B. (s.f.).
- Cesar Rodriguez. (5 de Agosto de 2019). *Infobae*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/08/05/el-peso-mexicano-abrio-la-jornada-con-brusca-caida-por-las-tensiones-comerciales-eeuu-china/>
- Chan Wikon. (2018). *Blue Ocean*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <https://es.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>

- Cobos, E. (24 de Abril de 2019). *Revista Gestión*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/la-industria-manufacturera-mejora-en-el-ultimo-ano>
- Dirección de estudios Analíticos Estadísticos. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- El Comercio. (12 de Septiembre de 2014). *Opinión El Comercio*. Recuperado el 2019 de Abril de 2019, de <https://www.elcomercio.com/opinion/mexico-ecuador-diplomacia.html>
- Export Empresas SA . (15 de Febrero de 2019). *Trade Markets*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/mexico/entorno-legal>
- Fariza, I. (14 de Abril de 2020). *Economía México*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-04-14/la-economia-mexicana-retrocedera-un-66-en-2020-la-mayor-caida-de-los-grandes-paises-de-america-latina.html>
- Gómez, M. C. (20 de Julio de 2017). *¿Cómo negocian los mexicanos?* Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7023/6422>
- Gualavisí, M. (Noviembre de 2017). *Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana empresa*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- Guerra, M. (9 de Octubre de 2018). *Food News Latam*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://www.foodnewslatam.com/paises/85-mexico/8480-en-m%C3%A9xico,-tetra-pak-fabrica-casi-7-mil-millones-de-envases-cada-a%C3%B1o.html>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Recuperado el 22 de Noviembre de 2019, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (12 de Noviembre de 2019). *INEC*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (Agosto de 2018). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/formularios-2/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <file:///C:/Users/Juan%20S/Downloads/UDLA-EC-TINI-2019-13.pdf>
- Jumbo, C. (7 de Abril de 2015). *Crónica*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <https://www.cronica.com.ec/opinion/columna/item/5294-la-ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado-antimonopolio-ecuador>
- La Hora. (Abril de 2004). Recuperado el 26 de Mayo de 2019, de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1000251724/preocupante-situacion-ambiental-en-el-ecuador>
- León, D. (20 de Abril de 2020). *Coronavirus y hábitos de consumo en Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/habitos-consumo-cambios-coronavirus-emergencia/>
- MAGAP. (Noviembre de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería Agropecuaria*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-mayoristas>
- Mares, P. H. (8 de Enero de 2019). *Los desafíos ambientales de México en el 2019*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2019/01/desafios-ambientales-mexico-2019/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información. (Enero de 2020). *Portal Único de Trámites Ciudadanos*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (Septiembre de 2004). Recuperado el 21 de Mayo de 2019, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- OPS. (2018). *Organización Panamericana de Salud*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10823:2015-higiene-personal&Itemid=42210&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10823:2015-higiene-personal&Itemid=42210&lang=es)
- Pacheco, J. (Enero de 2019). *Foros Ecuador*. Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educación-y->

ciencia/175837-27-frutas-de-la-costa-sierra-y-oriente-del-ecuador-lista-de-frutos-ecuatorianos

Presidencia de la República del Ecuador. (9 de Septiembre de 2019). Recuperado el 4 de Octubre de 2019, de <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-se-suma-como-estado-asociado-a-la-alianza-del-pacifico/>

Primicias. (20 de Abril de 2020). *Consumo: cómo será la nueva normalidad después del coronavirus*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/habitos-consumo-cambios-coronavirus-emergencia/>

Pro Ecuador. (10 de Julio de 2018). *Pro Ecuador Negocios sin Fronteras*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de La ubicación geográfica del país (línea ecuatorial), hace que las condiciones climatológicas sean favorables para la producción agrícola y con técnicas de producción con alta inversión, investigación y tecnología, permitiendo contar con productos de calidad

Proaño, F. (Marzo de 2019). Entrevista a experto. (L. Díaz, Entrevistador)

Prómexico. (Abril de 2018). *Pasos para exportar desde México*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/pasos-para-exportar-desde-mexico>

Quejillo, M. (12 de Abril de 2020). *Medio Tiempo*. Obtenido de el peso mexicano recibió un nuevo golpe por parte del dólar, toda vez que la divisa estadounidense se vende a 25.31 pesos. <https://www.mediotiempo.com/otros-mundos/precio-dolar-mexico-cotiza-25-pesos>

Querétaro, M. L. (Mayo de 2014). *Somos Industria*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://www.somosindustria.com/articulo/crecera-tetra-pak-en-mexico/>

Querétaro, M. L. (Abril de 2018). *Somos Industria*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://www.somosindustria.com/articulo/crecera-tetra-pak-en-mexico/>

Quiroz, G. (2 de Abril de 2020). *SONDEO: ¿Cómo han cambiado sus hábitos durante la cuarentena por el coronavirus?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/datos/sondeo-cambio-habitos-cuarentena-coronavirus.html>

Redacción Énfasis Packaging. (29 de Agosto de 2014). *Food Pack Summit 2018*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <http://www.packaging.enfasis.com/notas/70427-tetra-pak-elevara-44-produccion-queretaro>

- Revista Empresarial, ICE, FEE, UCSG. (Marzo de 2015). *Relaciones Comerciales entre México y Ecuador*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de [file:///C:/Users/Juan%20S/Downloads/17-30-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Juan%20S/Downloads/17-30-1-SM%20(1).pdf)
- Revista Líderes. (10 de Mayo de 2017). *Tetra Pak y Ecuaplástico se unen para cuidar el ambiente*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tetra-pak-ecuaplastic-unen-cuidar.html>
- Revista Líderes. (10 de Septiembre de 2018). *Líderes*. Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tetra-pak-ecuaplastic-unen-cuidar.html>
- Rivera, O. (15 de Abril de 2020). *México y Ecuador serán los países más golpeados por la crisis, advierte el FMI*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/mexico-ecuador-mas-golpeados-crisis-covid-fmi/>
- Rodríguez, I. (27 de Julio de 2018). *Expansión*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://expansion.mx/manufactura/2011/07/27/tetra-pak-materia-prima-para-industria>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (Abril de 2014). Recuperado el 26 de Mayo de 2019, de [http://www.sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/Ecuador/L320a.asp](http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Ecuador/L320a.asp)
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (Junio de 2017). *SICE*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de [http://www.sice.oas.org/Trade/ECU\\_MEX/Text\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Trade/ECU_MEX/Text_s.asp)
- SRI. (12 de Mayo de 2020). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (Diciembre de 2018). *Portal de Información Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 19 de Abril 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](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)
- Tapia, E. (21 de Enero de 2020). *El Comercio*. Obtenido de Seis mesas se instalan para buscar un acuerdo comercial con México: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negociacion-acuerdo-comercio-ecuador-mexico.html>
- Tipti. (10 de Abril de 2020). Obtenido de <https://tipti.market/>
- Trade Map. (10 de Marzo de 2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_10D\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c484%7c%7c760720%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c484%7c%7c760720%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Zambrano, R. (19 de Abril de 2020). *Trabajadores, analistas y empresarios critican ley presentada por el Gobierno para reducir impacto económico provocado por COVID-19 en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/19/nota/7816989/ley-humanitaria-crisis-covid-19-coronavirus-lenin-moreno>

## **ANEXOS**



## Anexo No 1: Principales competidores CIU C1030.12

### Matriz de principales competidores CIU C1030.12

Competidor	Ubicación	Plaza	Producto	Precio	Promoción	Indicadores Financieros
 Ecuavegetal	Quito	Mayoristas Supermercados	Pulpa de fruta	Pulpa Naranja 500 gr \$1,95 Pulpa Guanábana 500 gr \$2,44 Pulpa Mora 500 gr \$1,85 Pulpa Frutilla 500 gr \$2,15	Redes Sociales Página Web	Ventas 2017 \$7.525.320 Utilidad 2017 \$ 495.390 Impuestos 2017 \$ 97.985
 Envagrif C.A.	Quito	Mayoristas Supermercados	Pulpa de fruta	Pulpa Naranja 500 gr \$2,13 Pulpa Guanábana 500 gr \$2,54 Pulpa Mora 500 gr \$2,04 Pulpa Frutilla 500 gr \$1,85	Redes Sociales Página Web	Ventas 2017 \$4.323.254 Utilidad 2017 \$ 985,230 Impuestos 2017: \$ 145,750
 VECONSA	Quito	Mayoristas Supermercados Detail	Pulpa de fruta	Pulpa Naranja 500 gr \$2,42 Pulpa Guanábana 500 gr \$2,65 Pulpa Mora 500 gr \$1,90 Pulpa Frutilla 500 gr \$1,95	Redes Sociales Página Web	Ventas 2017 \$3.555.412 Utilidad 2017 \$ 125,980 Impuestos 2017 \$ 27,715

Tomado de: Superintendencia de compañías y Estadísticas multidimensional SRI.

## Anexo No 2: Formato de encuesta realizada

### Encuesta Pulpa de Fruta en Envase Tetra Pak

\*Obligatorio

Muchas gracias por contestar a esta encuesta de 25 preguntas sobre sus preferencias del consumo de pulpa de fruta. La información que se indique en esta encuesta será confidencial. Este proyecto tiene la finalidad de analizar la viabilidad de introducir al mercado pulpa de fruta envasada en Tetra Pak, un envase que al final de su uso puede ser 100% reciclable y que de esa forma se evita el uso del plástico en empaques para alimentos.

1. ¿Consume usted pulpa de fruta? \*

- Sí  
 No

2. ¿Qué cantidad de empaque de Pulpa de Fruta consume para preparar una bebida? \*

- 100 gramos  
 200 gramos  
 500 gramos  
 1000 gramos o más

3. ¿Con qué frecuencia consume usted pulpa de fruta a la semana? \*

- Diariamente  
 1 a 2 días a la semana  
 3 a 4 días a la semana  
 5 a 6 días a la semana

4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción) \*

- Su precio  
 El reconocimiento de la marca en el mercado  
 Su grado de concentración de fruta  
 Su sabor  
 La calidad del producto

5. ¿Conoce usted sobre la pulpa de fruta envasada en Tetra Pak?

- Sí  
 No

6. Tomando en consideración las características de este producto que se detallan al inicio, ¿Consumiría usted este producto? \*

- Sí  
 No

Para un producto con contenido de 500 gr, por favor conteste las siguientes preguntas.

7. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 4,00 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría? \*

- 1.50  
 2.00  
 2.50  
 3.00  
 3.50  
 4.00

8. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 4.00 dólares consideraría este producto como barato y aún así lo compraría? \*

- 1.50
- 2.00
- 2.50
- 3.00
- 3.50
- 4.00

9. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 4.00 dólares consideraría este producto como caro y aún así lo compraría? \*

- 1.50
- 2.00
- 2.50
- 3.00
- 3.50
- 4.00

10. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 4.00 dólares consideraría este producto como muy caro y aún así lo compraría?

- 1.5
- 2.00
- 2.50
- 3.00
- 3.50
- 4.00

11. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 4.00 dólares considera este producto en un precio justo?

- 1.50
- 2.00
- 2.50
- 3.00
- 3.50
- 4.00

12. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar este producto? \*

- Supermercados
- Autoservicios
- Tiendas de barrio

13. ¿En qué lugar le gustaría recibir este producto?

- Trabajo
- Hogar
- Otro: \_\_\_\_\_

14. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar este producto?

- Sur
- Norte
- Centro
- Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿A través de qué medio de comunicación se enteraría usted de productos como la pulpa de fruta? \*

- Redes Sociales
- Televisión
- Radio
- Periódico

16. ¿Qué tipo de promoción le atraería para realizar la compra de este producto? \*

- Promoción 2x1
- Descuento sobre el precio
- Pruebas gratis
- Otro: \_\_\_\_\_

17. ¿Usted utiliza cupones de promoción para la compra de productos que le interesan? \*

- Sí
- No
- Usualmente

18. ¿Le atrae la publicidad a través de Redes Sociales? \*

- Sí
- No

19. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información con respecto a promociones u otros detalles de pulpa de fruta? \*

- Redes Sociales
- Correo Electrónico
- Televisión
- Radio
- Periódico

20. ¿Cuál de las siguientes variables considera usted importante en su vida? \*

- Cuidado de la salud
- Cuidado del aspecto físico
- Prevención de enfermedades
- Consumo de alimentos naturales (frutas, vegetales)

21. ¿Comúnmente qué tipo de trabajo realiza? \*

- Oficina
- Campesino
- Independiente
- Otro: \_\_\_\_\_

22. Del rango en detalle ¿Cuánto es el ingreso mensual promedio de su hogar? \*

- \$400 o menos
- \$401 - \$900
- \$901 - \$1200
- \$1201 - \$1600
- \$1601 - \$2000
- \$2001 o más

Su encuesta ha finalizado, por favor llenar los datos personales solicitados. Le recordamos que esta encuesta tiene un fin académico y sus respuestas son confidenciales.

23. Edad \*

Tu respuesta

24. Sexo \*

Hombre

Mujer

### **Anexo No 3:** Enlace Focus Group

<https://drive.google.com/open?id=1fGuENFTIGpDDnCxtgqLB8LzCMttAZBT9>

### **Anexo No 4:** Enlace Entrevista Fabián Proaño-Gerente Técnico de Tetra Pak

<https://drive.google.com/file/d/1qsJNlXn0aDVUJZJC1x8IYT3YWWjJQo88/view?usp=sharing>

### **Anexo No 5:** Enlace Entrevista a Enrique Cevallos - Propietario empresa productora de Pulpa de Fruta.

<https://drive.google.com/file/d/1EfDzvMgDOOvAXKwJqb23WVdRdEhy0-v5/view?usp=sharing>

Anexo No 6: Infografía resultados de la encuesta



## Anexo No 7: Análisis de correlaciones de variables investigación cuantitativa de mercado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Edad	Sexo	
1. ¿Consumes usted pulpa de fruta?	1,00																												
2. ¿Qué cantidad de empaque de Pulpa de Fruta consume para preparar una bebida?	0,06	1,00																											
3. ¿Con qué frecuencia consume usted pulpa de fruta a la semana?	-0,04	0,09	1,00																										
4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción)	-0,19	-0,20	-0,20	1,00																									
4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción)	0,03	-0,17	0,18	0,08	1,00																								
4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción)	-0,04	-0,06	0,19	0,38	0,25	1,00																							
4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción)	-0,11	0,03	0,09	0,36	-0,11	0,71	1,00																						
4. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que usted adquiera pulpa de fruta? (puede seleccionar más de una opción)	-0,20	-0,03	0,10	0,23	-0,02	0,40	0,81	1,00																					
5. ¿Conoce usted sobre la pulpa de fruta envasada en Tetra Pak?	-0,19	0,07	0,11	-0,06	0,05	-0,11	0,01	0,10	1,00																				
6. Tomando en consideración las características de este producto que se detallan al inicio. ¿Consumiría usted este producto?	0,29	-0,18	-0,15	-0,08	-0,27	0,04	0,14	0,09	-0,15	1,00																			
7. ¿A qué precio entre 1.55 dólares y 4,5 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?	0,22	-0,13	-0,03	0,09	0,30	0,28	0,12	-0,01	0,11	0,01	1,00																		
8. ¿A qué precio entre 1.55 dólares y 4,5 dólares consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?	-0,03	-0,20	0,03	0,34	0,15	0,42	0,31	0,21	-0,03	0,33	0,25	1,00																	
9. ¿A qué precio entre 1.55 dólares y 4,5 dólares consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?	0,02	-0,15	-0,21	0,15	-0,03	-0,11	0,01	0,03	0,22	0,01	0,28	0,36	1,00																
1. ¿A qué precio entre 1.55 dólares y 4,5 dólares consideraría este producto como muy caro y aún así lo compraría?	0,13	0,08	-0,15	0,09	-0,11	-0,07	-0,00	-0,14	0,25	-0,05	0,13	0,09	0,55	1,00															
11. ¿A qué precio entre 1.55 dólares y 4,5 dólares considera este producto en un precio justo?	-0,02	0,20	-0,01	0,17	-0,19	0,13	0,14	0,00	0,09	-0,06	0,23	0,34	0,65	0,45	1,00														
12. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar este producto?	0,18	-0,08	-0,21	-0,11	0,11	-0,24	-0,11	0,10	0,11	0,34	-0,16	0,07	0,06	0,05	-0,38	1,00													
13. ¿En qué lugar le gustaría recibir este producto?	0,11	0,37	-0,11	-0,32	-0,19	-0,37	-0,29	-0,23	0,16	-0,08	0,04	-0,29	0,23	0,11	0,36	-0,17	1,00												
14. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar este producto?	0,16	-0,16	-0,19	0,20	0,10	-0,24	-0,44	-0,58	-0,01	0,01	0,01	0,07	0,06	0,15	0,06	-0,06	0,14	1,00											
15. ¿A través de qué medio de comunicación se entera usted de productos como la pulpa de fruta?	0,11	-0,02	0,06	-0,19	0,27	0,07	-0,11	-0,20	-0,19	-0,12	0,38	0,08	-0,20	-0,25	-0,31	-0,14	-0,20	0,27	1,00										
16. ¿Qué tipo de promoción le atraería para realizar la compra de éste producto?	0,01	0,03	0,10	-0,05	0,14	-0,05	-0,06	-0,03	0,21	-0,04	-0,08	-0,01	0,10	0,22	0,03	0,42	0,08	0,05	-0,16	1,00									
17. ¿Usted utiliza cupones de promoción para la compra de productos que le interesan?	-0,26	-0,23	-0,20	0,18	0,13	0,03	-0,05	-0,09	-0,01	-0,15	0,36	0,11	0,44	0,01	0,15	-0,16	-0,09	-0,19	0,16	-0,23	1,00								
18. ¿Le atrae la publicidad a través de Redes Sociales?	0,11	0,06	-0,04	-0,31	0,12	0,07	-0,11	-0,20	-0,19	-0,12	0,06	0,03	-0,20	-0,25	-0,31	-0,14	-0,05	0,27	0,78	-0,16	-0,05	1,00							
19. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información con respecto a promociones u otros detalles de pulpa de fruta ?	-0,16	0,13	0,13	-0,12	0,15	0,12	0,12	0,06	-0,18	0,33	0,14	-0,14	-0,40	-0,12	-0,20	-0,07	-0,02	0,71	-0,11	0,13	0,60	1,00							
2. ¿Cuál de las siguientes variables considera usted importante en su vida?	-0,01	0,18	0,31	0,10	0,06	0,48	0,33	0,21	0,08	-0,03	0,13	0,32	-0,11	0,15	0,19	-0,12	-0,36	0,00	0,23	-0,01	-0,19	0,13	0,15	1,00					
21. ¿Comúnmente qué tipo de trabajo realiza?	0,03	-0,20	-0,04	-0,20	0,27	-0,02	0,00	0,14	-0,16	0,10	0,00	0,18	0,15	-0,20	-0,21	0,39	-0,18	-0,16	0,25	0,41	0,12	0,25	0,21	-0,07	1,00				
22. Del rango en detalle ¿Cuánto es el ingreso mensual promedio de su hogar?	-0,05	0,14	0,05	0,10	-0,19	0,33	0,28	0,20	0,27	0,06	-0,14	0,08	-0,06	-0,02	0,07	-0,06	0,04	-0,25	-0,37	0,13	-0,05	-0,24	-0,11	0,02	-0,11	0,02	-0,11	1,00	
23. Edad	-0,16	0,14	0,24	0,01	0,11	0,17	0,07	0,13	0,43	-0,24	0,03	0,11	-0,16	-0,20	0,09	-0,20	0,04	-0,04	-0,09	-0,09	-0,09	0,02	0,12	0,33	-0,12	0,23	1,00		
24. Sexo	0,12	0,05	-0,05	-0,02	0,19	0,13	-0,05	-0,13	0,29	0,06	0,36	0,30	0,10	-0,09	0,09	-0,03	0,23	0,09	0,12	-0,11	0,18	0,12	0,25	-0,08	-0,07	0,37	0,45	1,00	

## Anexo No 8: Tablas Cruzadas Producto

¿Consumiría usted este producto?	Sí	Sí
¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar este producto?	(Varios elementos)	Sector Norte y Valles de Quito

Etiquetas de fila	Factor Apreciado 1
500 gramos	37,50%
200 gramos	31,25%
100 gramos	21,88%
1000 gramos o más	9,38%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

¿Consumiría usted este producto?	Sí	Sí
¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar este producto?	(Varios elementos)	Sector Norte y Valles de Quito

Etiquetas de fila	Factor Apreciado 2
Su grado de concentración de fruta	31,25%
Su Sabor	28,13%
Su Precio	21,88%
La calidad del producto	9,38%
El reconocimiento de la marca	9,38%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

¿Consumiría usted este producto?	Sí	Sí
¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría encontrar este producto?	(Varios elementos)	Sector Norte y Valles de Quito

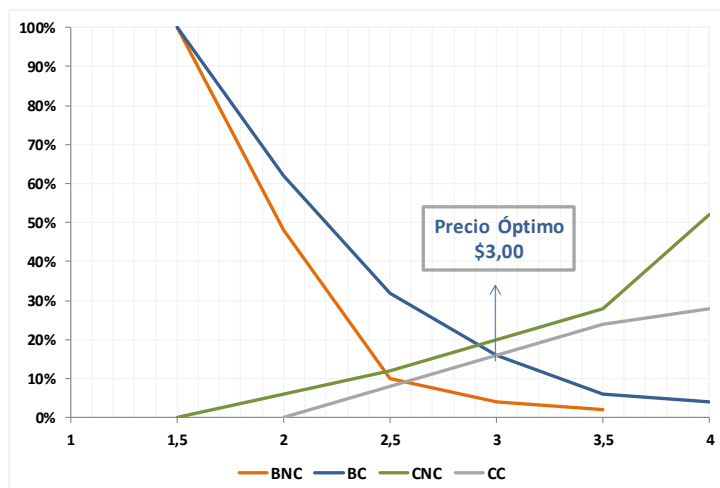
Etiquetas de fila	Factor Apreciado 3
1 a 2 días a la semana	59,38%
3 a 4 días a la semana	31,25%
5 a 6 días a la semana	3,13%
Diariamente	6,25%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo No 9: Tablas de precios Van Westendorp

Precio	Frecuencias Relativas			
	BNC	BC	CNC	CC
1,5	52%	38%	12%	0%
2	38%	30%	0%	8%
2,5	6%	16%	16%	8%
3	2%	10%	0%	8%
3,5	2%	2%	24%	4%
4	0%	4%	48%	72%

Precio	Frecuencias Absolutas			
	BNC	BC	CNC	CC
1,5	100%	100%	100%	0%
2	48%	62%	0%	100%
2,5	10%	32%	88%	92%
3	4%	16%	0%	84%
3,5	2%	6%	72%	76%
4	0%	4%	48%	72%

Precio Justo		
Precio	Fr Relativa	Fr Absoluta
1,5	6%	0,09
2	12%	0,24
2,5	16%	0,40
3	42%	1,26
3,5	22%	0,77
4	2%	0,08
<b>Promedio Ponderado</b>		<b>2,84</b>



## Anexo No 10: Tablas cruzadas de promoción

Medio de comunicación	Compraría el producto		
Etiquetas de fila	Sí	No	Total general
Televisión	6,00%	2,00%	8,00%
Correo Electrónico	12,00%	2,00%	14,00%
Redes Sociales	70,00%	8,00%	78,00%
<b>Total general</b>	<b>88,00%</b>	<b>12,00%</b>	<b>100,00%</b>

Recibir información a través de Redes Social	Factor Apreciado 2
Sí	90,00%
No	10,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

¿Qué tipo de promoción le atraería para realiz Utiliza cupones				
Etiquetas de fila	Usualmente	Sí	No	Total general
Promoción 2x1	20,00%	10,00%	32,00%	62,00%
Pruebas gratis	0,00%	6,00%	14,00%	20,00%
Descuento sobre el precio	6,00%	0,00%	12,00%	18,00%
<b>Total general</b>	<b>26,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>58,00%</b>	<b>100,00%</b>

¿Consumiría usted este producto?	Sí
Etiquetas de fila	Factor Apreciado 3
Consumo de alimentos naturales (frutas, vegetales)	36,36%
Cuidado de la salud	45,45%
Cuidado del aspecto físico	11,36%
Prevención de enfermedades	6,82%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo No 11: Tabla cruzada de plaza

¿Consumiría usted este producto?	Sí
----------------------------------	----

¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría comprar este producto?	En qué sección				
¿Dónde compraría este producto?	Norte	Sur	Centro	Valles	Total general
Supermercados	52,27%	15,91%	6,82%	6,82%	81,82%
Tiendas de barrio	9,09%	0,00%	2,27%	0,00%	11,36%
Autoservicios	4,55%	0,00%	2,27%	0,00%	6,82%
<b>Total general</b>	<b>65,91%</b>	<b>15,91%</b>	<b>11,36%</b>	<b>6,82%</b>	<b>100,00%</b>

