



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARÁNDANO  
EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Autor

Kevyn Santiago Fierro Almeida

Año  
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ARÁNDANO EN LA PROVINCIA  
DE PICHINCHA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

Autor

Kevyn Santiago Fierro Almeida

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándano en la provincia de Pichincha, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevyn Santiago Fierro Almeida, en el semestre marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

CI. 040045055-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándano en la provincia de Pichincha, del estudiante Kevyn Santiago Fierro Almeida, en el semestre marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Máster Edison Fernando Játiva Baquero

CI. 170686042-4

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Kevyn Santiago Fierro Almeida

CI. 171748522-9

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por dame salud y sabiduría para culminar mis estudios. A mis padres hermana y mi esposa Daniela por estar siempre a mi lado en este proceso.

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado para mis padres ya que sin su apoyo, paciencia y sacrificio no estaría en donde me encuentro hoy; a mi hermana Jannina que con sus consejos y motivación me ha ayudado a no darme por vencido; mi esposa Daniela por estar siempre a mi lado con su ayuda y amor incondicional en todo este proceso el cual es fruto de mucho esfuerzo y sacrificio.

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como finalidad la creación de una empresa productora y comercializadora de arándano en la provincia de Pichincha. Esto debido al reciente crecimiento en la tendencia del consumo de frutas. El arándano es una fruta de la familia de los “berries” que en el país se ha empezado a tener una acogida importante, si bien es una fruta que en países como Chile y Perú ya tiene una importante aceptación, en el país no se la produce en grandes cantidades ya que no es muy conocida. Una vez analizado los factores externos se encuentra un panorama positivo para la implementación del proyecto debido a las facilidades para la industria agrícola como los préstamos otorgados por parte de BanEcuador a una tasa de interés bajas. Así mismo, en el análisis de la industria se puede observar la factibilidad para la implementación del proyecto ya que no existen muchos competidores debido a las barreras de entrada que tiene la industria.

Mediante la investigación de mercados realizada se determinó que las personas no conocen acerca de los beneficios que posee una fruta como el arándano, así como tampoco empresas que la produzcan. De igual manera se encontró que las personas encuestadas en su mayoría consumen frutas todos los días y realizan la compra de las mismas entre dos a tres veces por semana con un gasto promedio entre cinco a diez dólares, por tal motivo se determinó un precio de dos dólares con veinticinco centavos por 125gr.

La inversión inicial requerida para el proyecto es de \$156.419,56 financiados con 60% de capital propio y 40% deuda con BanEcuador. Como resultados el plan financiero arroja un VAN de \$632.691,97. El TIR para el proyecto es de 51,63% lo que demuestra que el proyecto es viable con una recuperación en 3,63 años.



## ABSTRACT

The purpose of this business plan is to create a company for the production and merchandising of the blueberry fruit based in the province of Pichincha. This is due to the recent growth in the trend of fruit consumption. The blueberry is a fruit family of the "berries" that in the country has begun to have an important reception, although it is a fruit that in countries like Chile and Peru already has an important acceptance, nowadays in our country this fruit is not produced in large quantities, since it is not well known. Once the external factors have been analyzed, there is a positive outlook for the implementation of the project due to the facilities given to the agricultural industry and loans granted by BanEcuador at a low interest rate. Also, in the analysis of the industry you can see the feasibility for the implementation of the project since there are not many competitors due to the current entry barriers.

Through the market research carried out, it was determined that people do not know about the benefits of a fruit such as the blueberry, as well as companies that produce it. It was found that the people surveyed mostly consume fruits every day and buys them between two to three times a week with an average spending between five to ten dollars, for this reason we have giving the price of two dollars with twenty-five cents for every 125 grams.

The initial investment required for the project is \$ 156,419.56 financed with 60% equity and 40% debt with BanEcuador. As a result, the financial plan yields a NVP of \$ 632,691.97. The IRR for the project is 51.63%, which shows that the project is viable with a recovery time of 3.63 years.

## ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	2
2.1	Análisis externo de la industria .....	2
2.1.1	Análisis PESTEL.....	3
2.1.2	Análisis PORTER .....	7
3	CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
4	CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	20
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	20
5	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING .....	24
5.1	Estrategia General de Marketing .....	24
5.1.1	Mercado Objetivo.....	25
5.1.2	Propuesta de valor.....	25
5.2	Mezcla de Marketing .....	27
6	CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	33
6.1	Misión, Visión y objetivos de la organización.....	33

6.2	Plan de Operaciones .....	35
6.3	Estructura Organizacional .....	38
7	CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	43
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	43
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	45
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	46
7.4	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa del descuento, y criterios de valoración. ....	50
7.5	Índices financieros.....	52
8	Conclusiones.....	52
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS.....	61

# 1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Trabajo

El presente plan de negocio fue creado con la idea de satisfacer una necesidad que se está presentando en la actualidad, como es el caso del crecimiento del consumo del arándano. En esta perspectiva, países como Estados Unidos, Chile y Perú han comenzado a producir dicha fruta obteniendo muy buenos resultados. Por ejemplo, en Estados Unidos el consumo per cápita de este producto ha aumentado en los últimos años alcanzando 1.294 gramos al 2015, en comparación a los 584 gramos de hace 10 años.(Portal Frutícola, 2015). En todos los mercados las ventas de arándano mostraron un ritmo de moderado a lento, junto a una demanda cada vez menos satisfecha y a una oferta insuficiente.

A todo esto hay que sumar el aumento en la tendencia por consumo de productos sanos que mejoren y prolonguen la vida de las personas, en donde el arándano juega un papel importante al ser considerado como una “súper fruta” (Fresh Plaza, 2015) gracias a todos los beneficios que posee. Todos estos aspectos han provocado que sea una fruta muy demandada por nuevos consumidores y mercados alrededor del mundo.

Por otro lado, la industria de procesamiento de frutas forma parte del sector agroindustrial del país. Ecuador cuenta con una riqueza agrícola que ofrece muchas ventajas para el desarrollo de la cadena productiva a gran escala para este sector. En 2015, el consumo de frutas y vegetales procesados alcanzó \$1.200 millones (Pro Ecuador, 2015).El país ofrece una abundante provisión de materia prima para los elaborados de frutas y vegetales, además, dispone de una gran variedad de tipos de suelo para los diferentes cultivos, así como de diversos climas aptos para todo tipo de agricultura(Pro Ecuador, 2015). Esta circunstancia se constituye en una gran oportunidad para explorar la producción y comercialización del arándano en Ecuador ya que es una fruta

que aún no se produce en gran escala a comparación de países de la región como Perú y Chile.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de arándano en la provincia de Pichincha.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Conocer y entender las características del negocio mediante un análisis del entorno con variables internas como externas que influyen dentro del mismo.
- Encontrar gustos y preferencias del cliente y la aceptación del producto por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinar la oportunidad del negocio por medio del comportamiento del consumidor.
- Definir estrategias para producto, precio, plaza y promoción mediante el desarrollo del marketing mix.
- Conformar un equipo de trabajo que se adapte a las necesidades de la empresa, así como determinar los procesos adecuados para la producción y comercialización mediante una propuesta de filosofía y estructura organizacional.
- Determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo mediante proyecciones de ingresos, costos y gastos entre los principales factores.

## **2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Análisis externo de la industria**

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIUv4) el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de

arándano se encuentra ubicada en la clasificación: Cultivo de bayas grosellas, grosellas espinosas, kiwis, frambuesas, fresas (frutillas), moras, mortiños (arándanos), uvilla y otras bayas. **(A0125.01)** (INEC, 2012)

Tabla 1.

*Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU*

<b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0</b>	
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca
<b>A01</b>	Agricultura, Ganadería, Caza y actividades de servicio conexas
<b>A0125</b>	Cultivo de otros frutos y nueces de árboles y arbustos
<b>A0125.01</b>	Cultivo de bayas grosellas, grosellas espinosas, kiwis, frambuesas, fresas (frutillas), moras, mortiños (arándanos), uvilla y otras bayas.

### 2.1.1 Análisis PESTEL

#### **Político**

Forma de Gobierno: A partir del 24 de mayo del 2017, el Lcdo. Lenin Moreno Garcés fue posesionado como presidente electo del Ecuador. El Lcdo. Moreno continúa liderando la propuesta de su partido de gobierno propiciando el cambio de la matriz productiva, que busca que los productores se enfoquen en la elaboración de productos y no solo en la producción de materia prima para buscar exportar un producto terminado que brinde un mayor nivel de ganancia para la industria ecuatoriana. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015) El gobierno apoya a la creación de industrias con mayor nivel tecnológico que a su vez ayuden a producir bienes terminados generando fuentes de empleo y dando como resultado un mejor producto de exportación hecho por manos ecuatorianas, lo que representa una oportunidad para el negocio.

Decretos: El desarrollo agrícola está a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) una de las instituciones que también contribuye con el cambio en la matriz productiva, que prioriza varios sectores entre los que figuran el de bienes, alimentos frescos y procesados, que serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, puesto que permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015) Esto decretos arrojan una oportunidad para el negocio.

Una vez analizado el factor político se observa una **oportunidad**; el cambio de la matriz productiva es favorable para el sector agrícola ya que proporciona mejores oportunidades para los productores.

### **Económico**

PIB: Durante el segundo trimestre del año 2017 el país registró un incremento en el PIB Real. El PIB Nacional aumentó en 1.9% de manera trimestral y un 3,3% de manera anual, debido a la subida de los precios del petróleo principalmente. Por otro lado, el PIB del sector agropecuario tuvo un ascenso trimestral de 0.9% y anual de 4.0% en comparación con el PIB anual agropecuario del año 2016 que bajó 0.8% respecto al año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2017) El PIB agropecuario se encuentra en crecimiento lo que arroja una gran oportunidad.

IPC e Inflación: El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo. Es la medida oficial de inflación registrada en el país (INEC, 2017). El IPC nacional para septiembre de 2017 fue de 105.26, lo que representó un descenso en la inflación mensual de los precios en 0.15%, dentro del cual los artículos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas presentaron una inflación mensual de -0,70% con una incidencia inflacionaria de -0,1059%. Gracias al descenso de la inflación se puede considerar este punto como una oportunidad.

El factor económico se puede tomar como una **oportunidad** ya que el gobierno está buscando el apoyo de la inversión extranjera, y ofrece mejores oportunidades de inversión para el sector privado.

## **Social**

Distribución del ingreso: El 24,4% de los gastos de los hogares es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, siendo lo primero y en lo que más gastan los ecuatorianos según la estructura de gasto corriente de consumo monetario mensual realizado por el INEC. (INEC, 2017). La distribución de los ingresos arroja una oportunidad.

Salud: Dentro de los gastos en alimentos y bebidas hay que recalcar que las frutas no están dentro de la dieta de los ecuatorianos en gran cantidad. En el Ecuador se consume apenas una y media porción de frutas de las 5 porciones recomendadas por la OMS. La falta de costumbre en el consumo de frutas junto con los malos hábitos alimenticios de los ecuatorianos ha generado que el 55% de las personas sufran sobrepeso u obesidad según datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ensanut). (INEC, 2012). Este factor puede resultar una amenaza para el negocio.

Desempleo: Según datos del Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo al año 2016 fue de 5.36%; los esfuerzos del gobierno en reducir la pobreza a través de la ley de reformas laborales han logrado modificar las jornadas; no obstante, no se ha logrado obtener una remuneración adecuada. La industria del arándano similar a la industria florícola, ofrece la capacidad de emplear a personas con un nivel mínimo de educación y sin distinción de género o edad, aportando así a la reducción del desempleo. (Banco Central del Ecuador, 2017). El proyecto de producción de arándano permitirá generar nuevas plazas de trabajo para los campesinos, creando recursos para el sustento familiar, evitando la migración y cubriendo así las necesidades básicas de las familias. El factor desempleo se puede determinar como una oportunidad por lo analizado.

El factor social genera una **amenaza**, los niveles de desempleo producto del mal manejo de los fondos del estado ha creado inestabilidad laboral.



Considerando también una amenaza el bajo consumo de frutas que presenta la población ecuatoriana.

### **Tecnológico**

Inversiones en investigación y desarrollo tecnológico: Ecuador cuenta con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), que tiene como misión desarrollar tecnologías, generar procesos de innovación y transferencia tecnológica en el sector agropecuario, agroindustrial y de forestación comercial, para contribuir al desarrollo sostenible del Ecuador mediante la aplicación de la ciencia. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2017)

El INIAP cuenta con un programa de Fruticultura que tiene como objetivo principal desarrollar planes y proyectos de investigación de frutales, con el fin de aprovechar los recursos vegetales y generar tecnologías sustentables adecuadas a los sistemas de producción y a las características de clima y suelo, que permitan incrementar la productividad y competitividad de los productos. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2017). Las investigaciones y desarrollo tecnológico se establecen como una gran oportunidad.

Automatización de los procesos: Por otro lado, el INIAP ha logrado desarrollar tecnologías de Fito mejoramiento; manejo agronómico como densidad de plantación, eficiencia productiva y de calidad; proyectos de pre factibilidad y factibilidad para el establecimiento y explotación de frutales y estudios de mercado y comercialización; manejo de post cosecha e industrialización.

El factor tecnológico genera una **oportunidad**, ya que gracias a instituciones como el INIAP, se ha logrado cumplir con las normas estándares de calidad.

### **Legal**

El estudio legal establece normas y leyes que está directa o indirectamente relacionadas con el plan de negocio.

Reglamentación nacional: Para realizar un proyecto de producción de arándano, es necesario analizar todos los componentes que facilitan la plantación, sumado a las condiciones requeridas por los organismos

gubernamentales presentes en el Ecuador. Las entidades que participan en el proceso de producción y comercialización de arándano son el Ministerio de Agricultura (MAG), el Ministerio del Ambiente, la Municipalidad de Cayambe (donde se realizará la plantación) y el Servicio de Rentas Interna (SRI). La reglamentación se establece como una amenaza ya que sigue un sistema burocrático que toma mucho tiempo y dinero.

Requisitos previos:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC), otorgado por el Servicio de Rentas Internas
- Registro de Agrocalidad, emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
  - RUC
  - Copia del nombramiento legal de la compañía
  - Croquis de la ubicación física
  - Comprobante de pago de la especie
- Certificado Fitosanitario, emitido por el MAGAP en el que consta que el producto se encuentra exento de plagas.

Considerando el factor legal se puede determinar que representa una **amenaza**, la burocracia del país exige muchos requisitos para la constitución de una empresa, ahuyentando la inversión en el país.

### **2.1.2 Análisis PORTER**

#### **Productos Sustitutos (Alta)**

Al ser una fruta de la familia de los “berries” existe una gran variedad de especies que pueden ser sustitutos del arándano, dentro de esta familia se puede encontrar por ejemplo el arándano rojo que es muy parecido en forma y propiedades, pero difiere un poco en cuanto al sabor. Pero al hablar de frutas en general existen otras que también pueden resultar ser sustitutos, entre los principales se encuentran frutas populares como son las uvas, manzana, pera, mandarina que se encuentran en el consumo diario de los ecuatorianos.

En lo referido a frutas que presentan propiedades iguales o parecidas están las moras, frambuesas y grosellas, que son antioxidantes y anti inflamatorias, entre otros beneficios.

Precio relativo de los sustitutos: Tomando en cuenta que la mayoría de las frutas tienen precios bajos a comparación con los del arándano como por ejemplo las uvas, por tal razón resulta una amenaza alta y resulta poco atractivo para el sector.

Relación precio/calidad: Ecuador al ser un país que cuenta con una excelente calidad en su tierra produce fruta en grandes cantidades y variedades, por este motivo podemos encontrar un producto con alta calidad a precios bajos, este factor representa una amenaza alta y resulta poco atractivo para la industria.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Existen una gran variedad de sustituto cercanos a lo largo de la ciudad de Quito, por lo que no es muy atractiva la industria, además de considerarse un factor neutro.

Costo de cambio para el cliente o distribuidor: El costo del cambio es bajo ya que los clientes pueden encontrar el producto similar en la competencia, lo que arroja una amenaza alta.

Preferencia del cliente hacia el sustituto: Representa un factor neutro para el sector ya que gracias a las grandes propiedades y sabor del arándano el cliente puede no mostrar una preferencia por el consumidor.

Por lo anteriormente expuesto se puede concluir que existe una **alta** amenaza de productos sustitutos y por ende es una industria poco atractiva.

### **Rivalidad entre Competidores (Neutra)**

Número de competidores con recursos y capacidades similares: Después de estudiar el CIU en el que se encuentra el plan de negocio **(A0125.01)** se determinó que existen solo dos empresas en la provincia de Pichincha para el año 2016 dedicadas al cultivo de bayas grosellas, grosellas espinosas, kiwis, frambuesas, fresas (frutillas), moras, mortiños (arándanos), uvilla y otras bayas que entrarían a ser competidores directos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017), las cuales son Agrícola Santiago Javier Cía. Ltda. y Mountain Grown M-GrownCia. Ltda. Esta circunstancia permite concluir que

Mountain Grown M-GrownCia. Ltda. es la empresa que representa ser un fuerte competidor, y que se especializa en la producción de arándanos.

Tasa de crecimiento del sector industria: La tasa de crecimiento anual de la industria agrícola es de 5,30% (Banco Central del Ecuador, 2017) lo que demuestra que tiene un crecimiento constante por lo que resulta ser atractivo.

Magnitud de los costos fijos o costos de almacenamiento: Los costos de almacenamiento son relativamente bajos ya que todo lo que se produce después de la cosecha es vendido todo lo producido, además todas las empresas competidoras cuentan con su propio almacén o bodega por lo que representa un factor neutral ya que los costos fijos son bajos.

Competidores con distintos objetivos, estrategias o interés: Al tener objetivos similares entre los competidores como participación de mercado, aumentar la rentabilidad entre otros, se considera este factor para el sector como alto ya que todos persiguen un mismo objetivo.

Características del producto: El arándano presenta propiedades que se pueden encontrar en otras frutas y que además los competidores también poseen en sus frutas por lo que se considera como un factor alto.

Por lo tanto, después de analizar todos los puntos anteriores se puede decir que la rivalidad entre los competidores **neutra**.

### **Amenaza de Nuevos Competidores (Baja)**

Economía de escala: De acuerdo al número de plantas que se va a manejar se producirá a escala por lo que la infraestructura es la necesaria para esta producción manejando unas 10.000 plantas por hectárea, lo cual es una ventaja para el sector.

Diferenciación de producto: No existe una diferenciación de producto clara con respecto a la competencia al ser una fruta por lo que no aplica una estrategia de diferenciación.

Identificación de marca: A través de las encuestas realizadas se pudo determinar que los consumidores de arándano no reconocen la marca o no tienen una mercado establecida lo que resulta este aspecto atractivo ya que si

se da una identidad de marca los clientes van a tener la marca Ecuaberry en el top of mind.

Costo cambio de proveedor: Los únicos proveedores que se necesitan son los que venden la planta los mismos que se encuentran en Chile o Perú por lo que los costos de cambio de proveedor son altos lo que resulta difícil decidir cambiar de proveedor.

Acceso a canales de distribución: Este factor es atractivo para el sector ya que se puede encontrar varios canales de distribución ya que las empresas pueden acceder con su propio canal de distribución.

Acceso a materias primas: La principal materia prima que es la planta se debe importar de Chile o Perú por lo que su acceso no es muy sencillo por lo que las barreras de entrada resultan más altas, lo que arroja que este factor resulte atractivo.

Curva de experiencia: En este tipo de industria es muy importante la experiencia ya que sin ella la planta se puede morir o contraer enfermedades lo que trae como consecuencia que las planta no de fruta o de en menores cantidades, además se debe conocer quiénes son los mejores proveedores, esto es factor atractivo para el sector.

Protección del gobierno: El gobierno ecuatoriano ofrece protección para la industria agrícola y sobre todo para los pequeños productores nacionales gracias al cambio de la matriz productiva (Sistema de Información Pública Agropecuaria, 2017)

Reacción esperada: La reacción esperada por parte de los competidores es neutra ya que hay bastante rivalidad debido a que existen pocos competidores a pesar de que es un mercado que está en crecimiento.

Recursos de las firmas e historia: No aplica

Por los análisis realizados anteriormente se identifica que las barreras de entrada son altas por tal motivo resultaría ser una industria atractiva con una amenaza de nuevos competidores **baja**.

**Poder de Negociación con los Proveedores (Bajo)**

Número de proveedores importantes: Los proveedores de la planta de arándano en el país no existen al momento por lo que las plantas son traídas

de Chile o Perú lo que demuestras que el poder para negociar con los proveedores es bajo.

Productos de cambio de proveedor: No aplica

Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás: Este factor resulta poco atractivo ya que es muy difícil que se puede por el momento producir la planta de una calidad y condiciones aceptables como las que se importan.

Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante: Desde este punto de vista no es muy atractivo para el sector ya que los proveedores pueden ingresar al país para realizar sus propios cultivos con sus plantas. A pesar de las barreras de entrada se considera que si se podría dar una integración hacia adelante.

Amenaza del sustituto de productos de proveedores: Es un factor poco atractivo para que los proveedores tienen el acceso para poder sacar su propio producto en el país si tienen la intención de ingresar después de analizar el mercado.

Esto arroja como resultado que el poder de negociación con los proveedores es **bajo**, por lo que la industria sería poco atractiva.

### **Poder de Negociación de los Compradores (Neutro)**

Número de clientes importantes: Si bien los consumidores de fruta en el país está en constante crecimiento gracias al estilo de vida orientado a lo saludable los ecuatorianos no consumen la dosis recomendada de fruta (INEC, 2017) por lo que se considera un sector industrial neutro.

Grado de estandarización del producto: Es un factor que resulta poco atractivo ya que el producto es muy estándar.

Importancia o utilidad de los clientes: Este factor resulta atractivo ya que la importancia del arándano para los clientes es alta ya que no solo es una fruta deliciosa sino que además cuida de su salud gracias sus propiedades.

Amenaza de integrarse hacia adelante: No aplica

Acción del cliente sobre la empresa: No aplica

Importancia a la calidad o al servicio de productos del cliente: Es un factor neutro ya que los clientes buscan más calidad del producto aunque a un precio racional y accesible que no se aleja del precio promedio de las frutas similares. Tomando en cuenta el poder de negociación de los compradores se puede determinar que es **neutro** con una industria atractiva a pesar de que no se cuenta con el dominio absoluto de las condiciones de la negociación.

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 2.

*Matriz EFE*

Evaluación de factores externos clave	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDAD</b>			
O1: Cambio en la matriz productiva	0,17	4	0,68
O2: Créditos de financiamiento para agricultura BanEcuador B.P	0,07	2	0,14
O3: Acceso al INIAP	0,02	1	0,02
O4: Competencia	0,05	2	0,1
<b>AMENAZAS</b>			
A1: Hábito de consumo de frutas	0,2	3	0,6
A2: Requisitos para establecer una empresa agrícola	0,24	3	0,72
A3: Productos sustitutos	0,2	2	0,4
A4: Conocimiento del arándano por parte del consumidor final	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,81</b>
Nota: Las calificaciones muestran el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es superior a la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala.			

El sector puede responder positivamente a los factores externos que se puedan presentar ya que arroja un resultado de 2,81 que es superior a la media ponderada de 2,5.

### **Conclusiones**

- Tras analizar el factor político se observa una **oportunidad**, al proporcionar mejores oportunidades para el sector agrícola ya que se está apoyando a la política de gobierno establecida que estimula al cambio de la matriz productiva.
- La balanza comercial del sector agropecuario para el mes de septiembre experimentó un superávit de USD 45 millones, además el PIB del sector agropecuario tuvo un ascenso trimestral de 0.9% y anual de 4,0%, por lo que todos estos factores económicos generan una **oportunidad**.
- A pesar de que el 24,4% de los gastos de los hogares es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas los ecuatorianos consumen solo una porción y media de las 5 porciones de frutas recomendadas, esto habla de un mal hábito alimenticio y genera una **amenaza** para el negocio en el ámbito social.
- La tecnología en el sector agropecuario ha sido uno de los factores más sobresalientes en el plan de gobierno, ya que se creó el INIAP el que ha contribuido al avance tecnológico, lo que permite ver una **oportunidad** para el plan de negocio.
- En lo referido al aspecto legal se considera una **amenaza** ya que existen un sin número de requisitos para establecer un negocio agropecuario en el país.
- Debido a la gran variedad de frutas que existen en el país gracias a su diversidad, se considera que existe una **alta** amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre competidores es **neutra** ya que al año 2016 en el CIUU existe solo dos empresas en la misma industria para un mercado en constante crecimiento.



- La amenaza de nuevos competidores es **baja** lo que representa una industria atractiva ya que existen altas barreras de entradas por el alto nivel de inversión.
- El poder de negociación con los proveedores es **bajo** debido a que existe un solo proveedor de plantas de arándano que cumplan con las características requeridas.
- Se considera que el poder de negociación con los compradores es de la empresa ya que los compradores serían quienes fijen el precio al comprar toda la producción; pero por otro lado se puede nivelar el poder en la negociación ya que el negocio sería el único que le pueda proveer la cantidad demandada.

### 3 CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Se propone realizar una investigación de mercado para conocer y entender los gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores, desarrollando el objetivo planteado mediante una investigación de variables cualitativas y cuantitativas.

#### Objetivos:

- Establecer la aceptación del producto en el mercado.
- Medir la aceptación de la propuesta de valor.
- Determinar el precio de mercado que mejores opciones comerciales se presenten en la aplicación del proyecto.
- Establecer los parámetros de distribución del producto, tanto puntos de ventas como canales de relación con el cliente.
- Identificar la estructura del plan de publicidad considerando canales y audiencias tanto tradicionales como alternativas.

### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

**Investigación cualitativa:** Mediante la investigación cualitativa se pretende conocer las preferencias del consumidor y necesidades de mercado por medio de entrevista a expertos y grupos focales.

#### Entrevista a expertos:

**Experto 1:** Ingeniero Jefferson Loor, Gerente General Bioarándano empresa dedicada la producción de arándano ubicada en la ciudad de Cayambe.

Resultados: La entrevista se enfocó en 15 preguntas (anexo 2) las cuales fueron respondidas por el experto por medio del cual se pudo obtener como información más importante lo siguiente:

En experiencia tiene básicamente 3 años; cuenta con estudios de factibilidad para la implementación del cultivo de arándano en el Ecuador. Dialogaron con supermercados como Supermaxi el cual les comunicó que estarían muy interesados si logran implementar el proyecto y proveerles la cantidad de fruta demandada. La experiencia es como fruta fresca que entregan a Corporación La Favorita. Pueden observar un incremento en la producción y consumo de arándano, además actualmente solo tienen un competidor constituido legalmente a parte de productores pequeños.

Es un negocio totalmente rentable a pesar de que la inversión es alta la planta es muy productiva y gracias a las condiciones de clima y suelo puede darse la fruta durante todo el año por lo que la rentabilidad puede ser recuperada en un año con una inversión de cinco hectáreas otorgando. El principal competidor y único que poseen al momento es Ecuarandano y no es un competidor que represente una gran amenaza; además la posibilidad de que pueden entrar nuevos competidores sobre todo de países vecinos como Perú y Chile provoca que tengan que bajar los precios, pero aun así manejarían precios que les deje buena rentabilidad.

En investigación invirtieron unos ocho mil dólares en tres años en plantas, viajes, alimentación. Para iniciar el proyecto se invirtió veinte mil dólares para arriendos, producción plantas, personas, con los costos más altos en el sustrato y producción de la planta. El experto indicó que recomienda totalmente ingresar a esta industria si se cuenta con la capacidad económica ya que es un gran proyecto. En cuanto a la factibilidad de ingresar al mercado comentó que conseguir las plantas no es muy factible por ese lado, pero si se consigue la planta y se cuenta con el capital considera que es muy factible ingresar. Por otro lado, considera que habrá una gran aceptación por parte del público meta ya que el arándano a pesar de no ser una fruta muy conocida en el país por su sabor agradable y por ser saludable cree que puede tener una gran acogida.

En lo referido a equipos requeridos para empezar no es muy necesario si no se quiere exportar o producir en gran cantidad, lo más importante es en logística como transporte, puede ser necesario un vehículo refrigerado, pero si se transporta en la noche cuando clima es más fresco no habría gran necesidad. La demanda que cubren es de 500kg semanales de fruta fresca con una persona por hectárea. La forma de distribución que utilizan es mediante la entrega al mayorista como principal cliente Corporación La Favorita el cual presenta pequeños inconvenientes ya que ellos exigen las formas de empaque y distribución haciendo perder espacio, pero gracias a ellos logran vender todo lo producido. Consideran que el target adecuado depende mucho si es en fruta fresca, pulpa, deshidratado, pero en general el target para el arándano en fruta fresca que se enfocan es del segmento de clase social medio, medio-alto y alto por su alto costo considerando que puede ser consumido por niños y adultos, pero por su gran cantidad en antioxidantes más recomendado por médicos para personas adultas. No han utilizado una mezcla de comunicación ya que consideran que el boca a boca de los doctores es lo que más les ayuda ya que ellos son los que lo recomiendan, adicionalmente Corporación La Favorita quiere realizar un video publicitario con el arándano para que puede ser más conocido. Los principales trámites legales son los básicos, principalmente aquellos relacionados con los trámites en Agrocalidad ya que no existía en la base de datos, pero en general son problemas de trámite no muy complicados.

El precio de venta al público que sugiere es de veinte y ocho dólares el kg. Lo cual un buen margen de rentabilidad.

**Experto 2:** Ingeniera Paola Jara, Gerente General Ecuafrut empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas a nivel nacional, ubicada en la ciudad de Ibarra. (Anexo 2)

Comenta que la industria de las frutas en el Ecuador es bastante buena ya que el país presenta una gran diversidad de frutas con suelos aptos para la producción de las mismas por lo que presenta una gran oportunidad para desarrollar nuevos productos. Considera que el país posee un suelo apto para la producción de arándano y que puede dejar una buena rentabilidad a pesar de que es un costo la implementación del arándano por lo que la planta es cara; aun así, están viendo la probabilidad de comenzar a invertir en esta fruta.

Tienen como principales competidores dos empresas que comercializan todo tipo de frutas en general a lo largo del país; una de ellas es Ecopacific, por otro lado, en cuanto a lo que se refiere a la competencia del arándano no han podido encontrar grandes competidores que representen un riesgo más bien pequeños productores que venden el arándano en cantidades pequeñas por lo que no lo consideran como una amenaza. La inversión más fuerte fue en las plantas, fertilizantes, pesticidas a parte del terreno que, para la Ing. Paola Jara, provino de una herencia familiar. Sin tomar en cuenta el terreno considera una inversión de unos treinta mil dólares para arrancar el negocio. Los costos más considerables fueron el pago a proveedores, empleados, entre otros; también considera que hay que tener un colchón de dinero para solventar gastos de los primeros tres meses.

Recomienda ingresar a la industria de las frutas y del arándano ya que se puede empezar con poco personal manejando una persona por hectárea para empezar; además también recomienda ingresar ya que el arándano es una fruta que aún no se ha explotado en el Ecuador por lo que representa una gran ventaja que deja buenos ingresos. La aceptación del producto por parte del

público meta depende de la comunicación que se va a transmitir al público objetivo, ya que en su punto de vista es un producto para un segmento medio alto, alto debido a sus costos. Considera que la comunicación que se debe realizar para este tipo de producto según su segmento es mediante marketing digital, además de hacer algún tipo de degustación en los puntos de venta sobre todo con el arándano que no es muy conocido en el país. Cree que un precio estimado de venta al público es de \$4.00 a \$5.00 dependiendo el gramaje y los costos que se ha podido observar.

#### Grupo Focal:

Se realizó un grupo focal con una duración de 30 minutos y siete participantes con edades comprendidas entre los 25 y 55 años (Anexo 3), del que se obtuvo las siguientes conclusiones:

Realizan la compra de frutas con un promedio de 2 veces por semana, el gasto en promedio en frutas para el consumo varía entre los cinco y diez dólares. El consumo de las frutas lo realizan sobre todo por salud; esta es la razón más elegida seguida de la dieta o porque un médico la recetó. No conocen el nombre de una empresa productora. Solo conocen el lugar donde las pueden encontrar; es decir no conocen una marca que puedan identificar. De 2 a 3 personas conocen y han probado el arándano, la mayoría de ellas no han visto aún ala venta en frutería o supermercados. Si estarían dispuestos a comprar el producto ya que han escuchado que es muy bueno para la salud además de que tiene un sabor bastante agradable.

Por otro lado, les gustaría encontrar el producto sobretodo en supermercados seguido de fruterías por la facilidad de encontrar el producto. Por un empaque de unos 500 gr aproximadamente estarían dispuestos a pagar un promedio de cuatro a cinco dólares; también les gustaría encontrar información de producto a través de redes sociales como Facebook y también mediante publicidad en la televisión.

### **Investigación Cuantitativa:**

Mediante un método no probabilístico y muestreo por conveniencia se realizaron 50 encuestas para obtener información con respecto al giro de negocio (anexo 4). Para obtener los resultados se hizo un análisis estadístico inferencial con correlaciones y tablas dinámicas (anexo 5 y 6) de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

De los 50 encuestados se encontró una correlación entre el consumo de frutas y género de las cuales 29 hombres y mujeres dijeron que su consumo de frutas se debe a motivos de cuidado de la salud, mientras que 10 personas por hacer dieta. Se pudo observar correlación entre la frecuencia de compra con la frecuencia de consumo en la que se obtuvo que diez personas compran de 2 a 3 veces por semana y consumen todos los días, mientras que 10 personas compran 1 vez por semana y consumen 1 vez por semana. Otra correlación se observó en las razones consumo y compra de frutas y con la frecuencia de consumo con 18 personas consumen todos los días por salud, que es la que tiene mayoría. La siguiente correlación se encontró en las razones de su consumo y compra, con frecuencia de compra con 17 personas que compran por salud 2 veces por semana seguido de 10 personas que comprar por salud y una vez por semana. Por otro lado 10 personas han escuchado del arándano y conocen alguna marca que ofrezca la fruta mientras que 25 personas han escuchado o conocen del arándano, pero no conocen una marca que ofrezca y 17 personas no conocen el arándano y no conocen una marca que ofrezca.

Por medio del modelo Van Westendorp se pudo observar que 21 personas consideraron que \$1,00 sería un precio muy bajo que los haría dudar de su calidad y no lo comprarían, 42 personas consideraron que un precio de \$2,00 sería barato pero sí lo comprarían; por otro lado 19 personas consideraron un precio de \$3,00 como caro pero si lo comprarían, seguido de 17 personas que consideran el producto como caro pero si lo compraría a \$ 3,50 y 13 personas a \$3,99. Por último 18 personas consideran que \$4,00 sería un precio caro y no lo compraría con 14 personas que consideran que \$5,00 no lo compraría.

## Conclusiones

- Los dos expertos concuerdan que es una gran oportunidad de negocio ya que la industria está en crecimiento.
- A pesar de que la inversión inicial es alta la oportunidad de negocio presenta una gran rentabilidad siendo recuperada en un mediano plazo.
- No existen grandes competidores por lo que es una industria atractiva, la misma que está en crecimiento.
- La mayoría de personas consumen la fruta por salud y dieta siendo las principales razones, el consumo en su mayoría es diario y la compra de la fruta es de 2 a 3 días en promedio.
- El mejor lugar para encontrar el producto sería en supermercados, seguido de fruterías.
- No conocen marcas que vendan el arándano, de igual manera existe poco conocimiento acerca de la fruta.
- El precio que se pudo determinar mediante el modelo Van Westendorp es de \$2,25.
- Los principales medio de promoción del producto sería mediante redes sociales como Facebook y también por televisión.

## 4 CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El arándano es una fruta de la familia de los “berries” como son: frutilla, mora, entre otros, que se encuentra en un crecimiento considerable a nivel mundial, todo esto gracias al sabor y los beneficios que ofrece la fruta y alza en la tendencia por el cuidado de la salud y comer sano. Es por ello que se pretende analizar la creación de una empresa productora y comercializadora de

arándano en la provincia de Pichincha, por lo que se realiza un análisis del entorno y del cliente para determinar la factibilidad del mismo.

En el análisis del entorno se puede observar que en el ámbito político se obtiene una oportunidad ya que el cambio de la matriz productiva favorece a los productores ecuatorianos ya que proporciona y da preferencia a consumir primero lo producido en el país, esto lo hace por medio de decretos como el desarrollo agrícola por parte del MAGAP que por medio de la matriz productiva da prioridad a el sector de bienes, alimentos frescos y procesados para facilitar los procesos.

La balanza comercial del sector agropecuario ha venido a la baja, pero desde el último trimestre del 2017 ha tenido un superávit de USD 45 millones gracias al aumento de las exportaciones en un 8% y la caída de las importaciones en un 3% El PIB agropecuario anual tuvo un ascenso de 4.0% a comparación del año 2016 que bajó en 0.8%. El IPC nacional para septiembre de 2017 fue de 105.26, dentro del cual los artículos que forman parte de la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas presentaron una inflación mensual de -0,70% con una incidencia inflacionaria de -0,1059%. Este análisis económico muestra una oportunidad ya que el país comienza a presentar una mejoría lo que resulta atractivo para la inversión tanto privada como extranjera.

En el ámbito social específicamente en lo relacionado con la salud se puede observar que los ecuatorianos no tienen una buena alimentación sobre todo en lo relacionado con las frutas ya que se consume solo una porción y media de las 5 porciones diarias de frutas recomendada por la OMS, aunque en los últimos años está tendencia por el cuidado de la salud y el consumo de frutas ha ido creciendo, es un crecimiento lento a comparación con países de la región que el consumo de frutas es mayor. Este análisis arroja una amenaza ya que no existe una costumbre por el consumo de frutas además al ser una fruta con un precio alto, puede resultar no tan agradable para el consumo.

En tecnología se puede observar una gran oportunidad ya que el país cuenta con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) que consta



con un programa de Fruticultura cuyo objetivo principal es desarrollar planes y proyectos de investigación de frutales, con el fin de aprovechar los recursos que posee el país. Además, se ha logrado realizar una automatización de los procesos mediante tecnología de Fito mejoramiento, proyectos de pre factibilidad, manejo de post cosecha, entre otros. La gran cantidad de requisitos sobre todo de Agrocalidad para poder trabajar con plantas como es el caso de estudio, podría representar una amenaza en el ámbito legal ya que a pesar de ser papeles que no son difíciles de conseguir y no son muy costosos, requieren de una inversión muy alta de tiempo ya que hay que seguir un sin número de pasos con tiempos de espera considerables. Por lo que puede dar como resultado que el proyecto quede estacionado por un tiempo considerable.

Se puede considerar que existe una alta amenaza de productos sustitutos para el arándano ya que el país cuenta con una gran variedad en frutas, es decir hay una gran cantidad de oferta para una demanda que crece a paso lento; por otro lado, hay frutas que ofrecen beneficios iguales o similares a los proporcionados a los del arándano y a un precio más económico, por lo que puede resultar una industria poco atractiva desde este punto de vista. La rivalidad entre competidores es baja ya que al ser una fruta nueva en el país y que no se conocen mucho aún, son pocas las empresas que están produciendo la fruta o lo hacen en cantidades pequeñas, por tal motivo la rivalidad entre competidores es baja, por el momento las cantidades que se producen satisfacen la cantidad demandada que no es mucha a pesar de que va al alza.

La inversión inicial para entrar a esta industria es muy alta, puesto que representa alrededor de USD 70.000; adicionalmente se debe conocer el suelo en el que se pretende trabajar, el cuidado de las plantas y contar con el personal calificado para este proceso; por tal motivo la amenaza de nuevos competidores es baja ya que las barreras de entrada son altas por lo que cualquier persona o empresa no podrá ingresar esta industria de una manera fácil. El poder de negociación con los proveedores es bajo ya que son pocos por el momento los viveros que poseen la planta de arándano y ellos son los que fijan el precio, a pesar de que la planta también se puede obtener de

países vecinos como Perú o Chile representa un proceso más largo y aún costo mayor. El poder de negociación con los compradores se considera como neutro ya que por una parte los clientes serían supermercados, los que tienen una capacidad de compra muy alta ya que llegan a demandar toda la producción obtenida, pero son ellos quienes ponen las condiciones de entrega, empaque, entre otros. Por otro lado, se puede negociar el precio generando una ventaja para el plan de negocio ya que son pocas las empresas que podrían otorgarla las cantidades requeridas.

En el análisis del cliente se encontró una gran oportunidad de negocio ya que por medio de dos entrevistas realizadas a expertos se pudo determinar que a pesar de que el proyecto requiere de una alta inversión inicial se puede recuperar al año en el mejor de los casos. Resulta ser una industria muy atractiva en la que claramente recomiendan el ingreso a la misma no solo por ser un negocio altamente rentable sino también por el crecimiento constante que está presentando la industria; adicionalmente la tendencia hacia el consumo de lo sano y al deporte hace que sea una buena idea de negocio. Se pudo detectar que no existen grandes competidores al momento, por lo que se recomienda una distribución con mayoristas sin descuidar a los minoristas; además no requiere de gran inversión en logística, distribución, transporte, adecuación, personal, ya que por hectárea puede ser manejada por una persona. No existen regulaciones que puedan afectar al negocio al mediano plazo; una gran ventaja que se observó es que el arándano se puede dar durante todo el año sin tener tiempos estacionarios como es el caso de países como Perú y Chile que son los principales productores de la fruta en la región.

Por medio de un grupo focal y 50 encuestas realizadas se encontró que el arándano no es una fruta muy conocida en la ciudad y pocas personas la han probado. Entre las personas que han probado les resulta un sabor bastante agradable por tal motivo si lo encuentran lo consumirían. No conocen una marca específica que venda arándano o frutas en general, les gustaría poder encontrar el producto sobre todo en supermercados seguido de fruterías, en promedio realizan la compra de frutas de 2 a 3 veces por semana para un

consumo diario, con un gasto promedio entre \$5,00 - \$10,00 semanales. El consumo de frutas lo realizan por salud como la razón principal, seguido de la dieta. Se detectó que el precio promedio que estaría dispuesto a pagar sería entre \$2,00 - \$4,00. La recomendación de los médicos es muy importante al momento de consumir frutas ya que ellos son quienes conocen de los beneficios de las frutas y recetan a los pacientes ya sea por salud o dieta. El medio de comunicación preferido por las personas es mediante redes sociales como Facebook, seguido de publicidad en televisión.

Se puede concluir que existe una gran oportunidad de negocio ya que es una industria y un mercado nuevo sin explotar, a pesar de su alta inversión la recuperación de la misma es rápida, los consumidores estarían dispuestos a adquirir el producto, es un mercado joven que está en su etapa de inicio y no existen grandes competidores al momento.

## **5 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

La estrategia general de marketing que se utilizará en el presente proyecto es la estrategia de enfoque ya que se pretende enfocar en un segmento bien definido de población y geográfico. El arándano es una fruta, muy saludable y con muchas propiedades; además actualmente no se encuentra en gran cantidad en el mercado ecuatoriano lo que presenta una gran ventaja competitiva frente a la creciente demanda y a la poca oferta existente. Por otra parte, esta fruta solo se podrá encontrar en el centro - norte y norte de la ciudad de Quito.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 3. Segmentación del mercado

Variables	Segmento
<b>1. Geográficas</b>	
Ecuador	16.676.222
Pichincha	2.576.287 (INEC,2010)
Quito	2.239.191 (INEC,2010)
Centro Norte y Norte de Quito (46%)	1.030.027 (2.239.191*46%)
<b>2. Demográficas</b>	
Nivel socioeconómico A (1,9%)	19.570
Nivel socioeconómico B (11,2%)	115.363
Total nivel socioeconómico A, B	134.933 personas
<b>3. Conductuales</b>	
Compra de frutas 2 a 3 veces/semana (50% encuestas)	67.467
Compra frutas 1 vez/semana (44,2% encuestas)	59.640
Total frecuencia compras de frutas	127.107 personas
<b>TOTAL Mercado objetivo</b>	<b>127.107 personas</b>

El total del mercado objetivo para este proyecto es de 127.107 personas. Las cuales se encuentran en el norte de la ciudad de Quito con un nivel socioeconómico de A y B que compran frutas entre una y dos a treces veces por semana.

Diferenciación: Al ser una fruta no se puede realizar una estrategia de diferenciación con el producto pero se va a realizar en cuanto al empaque que será biodegradable a diferencia de la competencia.

Posicionamiento: Se pretende posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa responsable con el medio ambiente con los mejores estándares de calidad en cada uno de sus procesos para brindar un producto delicioso que además de cuidar de la salud de las personas cuida el medio ambiente.

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como “el posicionamiento total de una marca, se entiende como la mezcla completa de beneficios que diferencian y

posicionan a una marca” (Kotler & Armstrong, 2012). Se realizará la venta de un producto que va a satisfacer la demanda actual y cada vez creciente del arándano en el país sin necesidad de exportarlo llegando a los hogares más exigentes con un alto estándar de calidad. Por esta razón se va a utilizar una estrategia de posicionamiento de más por menos ya que se va a ofrecer un producto a un menor precio que la competencia, pero con mayores beneficios. La propuesta de valor además se fundamenta en el modelo Canvas que se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla 3. *Modelo Canvas*

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Proveedor de las plantas	Selección del mejor proveedor de arándano	Ofrecer una fruta nueva en el mercado quiteño, que cumpla con los mejores estándares de calidad, manejado por un talento humano capacitado, además de ser deliciosa y con grandes beneficios para la salud de los consumidores para de esta manera satisfacer sus necesidades.	Comunicación a través de redes sociales	Hombres y mujeres de 16 años en adelante, que residan en el norte y norte-centro de la ciudad de Quito, que pertenecen a los estratos sociales A, B y C+, que consumen frutas por lo menos de 2 a 3 veces a la semana por salud.
Empresa de logística y transporte	Cultivar el arándano con los mejores estándares de calidad		Contacto a través del canal de distribución indirecta (Supermercados)	
Proveedor de empaque y etiquetado	Proceso de post cosecha de calidad			
Canal de distribución indirecto ( mayorista)				
	Recurso clave		Canales	
	Plantas de arándano		Principales puntos de venta por medio de supermercados	
	Talento humano calificado		Referencias personales	
	Post cosecha		Clientes satisfechos	
			Redes sociales	
Estructura de Costos			Fuente de ingresos	
Materia prima: planta de arándano			Financiamiento bancario	
Costos fijos: arriendo, agua, salarios			Accionistas	
Gastos generales: Marketing y publicidad, empaque			Ventas	

## 5.2 Mezcla de Marketing

### Producto

“El producto es un conjunto de atributos físicos, de servicio o simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador” (Belío & Saenz, 2012) Por lo tanto se pretende ofrecer una fruta casi inexistente en el mercado, pero con una demanda creciente. Gracias a la matriz de Ansoff se puede determinar que la estrategia de marketing a utilizar para el producto es desarrollo de nuevos productos.

Atributos: Los arándanos son frutos del bosque que poseen un contenido muy bajo de azúcares (10 gr de azúcar por ración, menos que la mayoría de las frutas) y muy elevado en antioxidantes. Aparte de ser una fruta muy deliciosa en cuanto al sabor, entre los principales beneficios figuran que el arándano se puede usar como tratamiento para el cálculo en los riñones, tomándolo como jugo gracias a las propiedades antibacterianas que posee la hace muy adecuada para la prevención de las infecciones urinarias; también ayuda contra las infecciones de la próstata, uretra, riñones, es decir todo el tracto urinario. Mediante estudios también se ha observado que ingerir arándano ayuda en las capacidades cognitivas mejorándolas sobretodo en los adultos mayores.

Gracias a los antioxidantes que posee ayuda a reparar lesiones que se producen en el interior del ojo reparando las células nerviosas de la retina, así mismo ayuda para la ceguera nocturna o el glaucoma ya que ayuda a mantener la estructura del ojo en mejores condiciones al proteger el colágeno. Igualmente posee propiedades vasodilatorias lo que favorecen a circulación sanguínea ayudando por ejemplo en la arterioesclerosis, várices, hemorroides, entre otras dolencias. Por el lado del aparato digestivo el arándano es muy bueno para tratar anomalías como diarrea, inflamación intestinal y gastroenteritis. Recientes estudios realizados en Estados Unidos de América han demostrado que los arándanos también protegen contra el cáncer, especialmente el cáncer de mama gracias a los potentes polifenoles

antioxidantes.(Saludables, 2016) La información nutricional que presentan los arándanos se observa en la siguiente tabla.

### Información Nutricional del Arándano

Tamaño de la porción: 3.5 onzas (100 gramos), crudo

	Cantidad Por Porción	% Valor Diario*	
<b>Calorías</b>	64		
Calorías de grasa	1		
<b>Grasa Total</b>	0 g	0%	
Grasa Saturada	0 g	0%	
Grasa Trans	0 g	0%	
<b>Colesterol</b>	0 g	0%	
<b>Sodio</b>	2 mg	0%	
<b>Carbohidrato Total</b>	12 g	4%	
Fibra Dietética	5 g	18%	
Azúcar	4 g		
<b>Proteína</b>	0 g		
Vitamina A	1%	Vitamina C	22%
Calcio	1%	Hierro	1%

\* Los Porcentajes de los Valores Diarios están basados en un a dieta de 2 000 calorías. Sus valores pueden ser mayores o menores según sus necesidades calóricas.

Figura No1: Información nutricional del arándano

**Branding:** La fruta se comercializará bajo la marca “EcuBerry” la que está compuesta de dos nombres que son Ecuador y blueberry, estos dos nombres forman las partes fundamentales del producto que es el arándano (Blueberry) y que está hecho en el Ecuador.

**Imagotipo:** Para el imagotipo se utiliza una imagen minimalista de un arándano con su color característico azul que además representa seguridad y tranquilidad; también está compuesto por letras formando el nombre de la

marca y el eslogan “lo sano es mejor” que hace referencia al consumo de frutas para una mejor salud y un estilo de vida sano.



Figura No 2: ImagotipoEcuBerry

Empaque: El empaque del producto tiene que ser transparente mediante el cual se pueda observar el interior para poder comprobar que la fruta se encuentra fresca y en óptimas condiciones, además debe tener unos pequeños agujeros por medio de los cuales el arándano pueda respirar. En el etiquetado se encontrará información de la fruta y de la empresa junto con el nombre, logotipo y eslogan. El arándano será empacado en un envase tipo clamshell de plástico tradicional que contiene 125 gr de fruta con un peso alrededor de 16,45 gramos; las medidas del envase cerrado son de 10,7 x 10,7 cm y abierto 10,7 x 21,4 cm.



Figura No. 3 Empaque



Soporte: EL soporte que se brinda es un servicio de post venta; en la etiqueta del empaque se encuentran los números de teléfono, además de la página web y página de Facebook en los cuales los clientes pueden dejar sus sugerencias, quejas y reclamos, los que serán atendidos de manera inmediata.

## **Precio**

Para poder determinar el precio de venta del producto es necesario calcular en primer lugar el costo de fabricación. En el anexo 7 se puede observar el desglose del costo de arándano.

### Estrategia de precios

La estrategia de precio para el presente plan será fijada en función del valor desde el punto de vista del cliente, por tal motivo la percepción del producto por parte del cliente es un factor muy importante ya que se pretende que el cliente vea el arándano como una fruta saludable y deliciosa además de ser barata frente a la competencia. Para poder fijar el precio aparte de las encuestas se utilizó el modelo Van Westendorp (anexo 8) que determinó que el precio óptimo es de \$2,25, muy por debajo del precio de la competencia, por tal razón el precio óptimo para el producto es de \$2,25 por 125 gr de arándano.

### Estrategia de ajuste

Si bien se pretende que anualmente el precio del producto aumente un 5% anual existirán momentos en los que se deba utilizar precios de ajuste y que después de un tiempo se deben ajustar según as diferentes situaciones que se presentan. Por tal motivo si existiera la necesidad de ajustar los precios se usará una fijación promocional, lo que implica ajustar el precio del producto por debajo del precio normal de manera temporal para crear expectativa en los clientes.

## Plaza

### Estrategia de distribución

Para el presente plan de negocios se utilizará una estrategia de distribución indirecta y selectiva, es decir, solo se podrá encontrar el producto en ciertos supermercados Supermaxi de la ciudad de Quito. Esto responde a los resultados obtenidos en las encuestas que determinan a los supermercados como los principales puntos donde les gustaría encontrar el producto. La entrega del producto a las bodegas de Corporación La Favorita será mediante un camión con termoking propio de la empresa.

### Canal

Se manejará un canal de tipo indirecto corto en el que participan solo el productor (Ecuaberry), detallistas (Supermaxi), y el consumidor final.

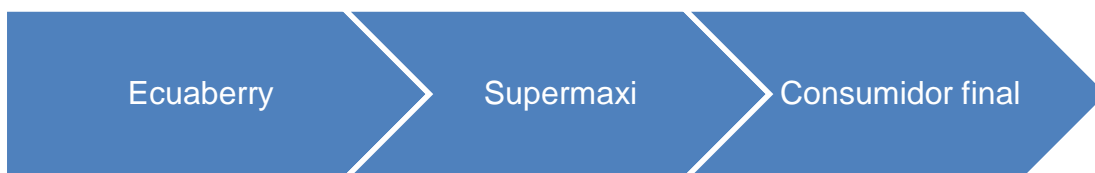


Figura No.4 Estructura canal de distribución

### Puntos de venta

El punto de venta en el cual se encontrará el producto será únicamente a través de los Supermaxi de la ciudad de Quito, para poder acceder a la percha de estos supermercados se debe cumplir con una serie de requisitos por parte de Corporación La Favorita (anexo 9). Supermaxi al ser el canal gana un margen por la venta del producto que es del 20% del PVP por esta razón el producto entra con un precio menor al establecido, pero se mantiene el precio de \$2,25 por 125 gr de arándano para el cliente final.

## **Promoción**

Estrategia promocional: Para el presente plan de negocio se pretende utilizar una estrategia de pull (halar) ya que se busca incentivar y motivar al cliente para que compre el arándano por medio de publicidad en Facebook y televisión, además esto se puede lograr mediante degustaciones que se puede realizar dentro de los supermercados y en apariciones en ferias nacionales de productores, entre otras.

Publicidad: Mediante una herramienta de marketing BTL se pretende realizar una publicidad dirigida únicamente al mercado objetivo; esta publicidad será en la revista de Supermaxi con un costo promedio anual de \$4000. Por otro lado, también se pretende realizar publicidad a través de Facebook como revelaron las encuestas realizadas donde la publicidad por Facebook fue la más elegida; publicitar en Facebook tiene un costo de \$50 por 6 meses con 3 apariciones diarias.

Promoción de ventas: Se realizarán degustaciones y muestras gratis del producto en los diferentes locales de Supermaxi que se encuentre el arándano en la ciudad Quito ya que por medio de las degustaciones los clientes crearán una experiencia con el producto ya que de las 50 personas encuestadas 40 no conocen o no han probado alguna vez arándano (anexo 6); esto generará una mayor demanda y una publicidad gratuita gracias al método boca a boca. Hacer la promoción de ventas mediante degustaciones tendrá un costo de \$470,00 mensuales. Por otro lado, se elaborarán flyers que serán repartidos y entregados en los supermercados, en los que se encuentre perchado el producto para incentivar la compra. La elaboración de flyers costará \$30,00 mensuales.

Marketing directo: Para el marketing directo se contará con una página web que contendrá toda la información de la empresa como número de contacto, también será una página interactiva en la que el cliente podrá comunicarse con un asesor o dejar algún mensaje que será atendido de manera inmediata; en la página la persona también encontrará consejos para alimentarse de una mejor

manera, como complementar su dieta con la fruta, recetas que podrá elaborar fácilmente, consejos de sus beneficios. La creación de la página web tendrá un costo de \$1000,00 por una única vez más un mantenimiento por un valor de \$160,00.

**Marketing digital:** Se creará una página de Facebook y un fan page en el que se puede interactuar con los consumidores y posibles clientes para que conozcan el arándano; de esta manera se podrá tener una relación más cercana con los clientes. Facebook no solo es una red social de bajo costo, por medio de esta red social se puede segmentar de una manera muy específica. En el anexo 10 se puede observar a detalle la proyección para la promoción de marketing.

**Plan de medios:** Se realiza un plan de medios para detallar las acciones, detalle, costos, frecuencia y retorno esperado de las acciones de publicidad.

Tabla 4. Plan de Medios

Medio	Detalle	Frecuencia	Costo unitario	Costo Total	Retorno esperado
Facebook	Publicidad sugerida en Facebook con 3 apariciones diarias	3 apariciones diarias por 6 meses	\$ 50,00	\$ 50,00	Segmentar la publicidad a través de Facebook para llegar a los clientes potenciales que muestran interés por el arándano aumentando los consumidores en 15%
Zaracay televisión	10 Cuñas de 30" de lunes a viernes en horario AAA por 3 meses	10 cuñas diarias por 3 meses durante los 6 primeros meses	\$ 2.710,40	\$ 5.420,80	Llegar a los clientes potenciales que no usan redes sociales como determinó las encuestas, además de atraer nuevos clientes
Revista Supermaxi	Sección de frutas y verduras revista supermaxi por 1 mes	3 apariciones mensuales por 3 meses	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	Generar el conocimiento del producto dentro de los clientes Supermaxi
<b>Total Inversión</b>				<b>\$ 8.470,80</b>	

## 6 CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

#### Misión

**Misión:** Somos una empresa ubicada en la provincia de pichincha enfocada en el cuidado de la salud y el bienestar de las familias quiteñas brindando una

fruta totalmente orgánica que además de ser deliciosa posee propiedades y beneficios para la salud, siempre con responsabilidad social y orientados al cuidado del medio ambiente con responsabilidad y ética en todos nuestros procesos.

## **Visión**

Visión: Posicionar la marca en la ciudad de Quito y Guayaquil hasta el año 2022 como la marca número uno en “berries” con las mejores propiedades y beneficios para el consumo y cuidado de la salud de las familias, con certificaciones orgánicas mediante procesos empresariales que garanticen la responsabilidad ambiental y social.

## **Objetivos de la organización**

### Objetivo General:

Elabora productos de calidad y saludables que a su vez se cuide del medio ambiente mediante procesos con responsabilidad social y ambiental, además de satisfacer las necesidades de los clientes siendo sostenible en el tiempo y líder en el mercado quiteño.

### Objetivo a mediano plazo (1 a 3 años):

- Posicionar la marca dentro de la mente de los consumidores como una marca saludable y ecológica en el plazo de un año.
- Incursionar en ferias nacionales de productores para dar a conocer el producto dentro de los dos primeros años.
- Aumentar las visitas en Facebook en un 40% para generar mayor tráfico de vistas al sexto mes.
- Aumentar el nivel de liquidez en un 2 a 3% en los dos primeros años.

### Objetivos a largo plazo (4 años en adelante):

- Ganar participación del mercado en 5% mediante activaciones y publicidad en redes sociales desde el 4 año.

- Automatizar los procesos de cosecha y empaque para mejorar la selección del arándano en tamaño desde el quinto año.
- Implementar más procesos de control de calidad, obtener normas ISO de calidad para brindar un mejor producto para los clientes a partir del cuarto año.

## 6.2 Plan de Operaciones

Compra de plantas: La compra de las plantas de arándano se la realizará por una sola vez al inicio del proyecto, por un total de nueve mil plantas a un precio de \$7,00 por planta de arándano. La planta viene en una funda tipo maceta en la cual ya contiene los abonos y fertilizantes necesarios para que pueda crecer la fruta con total normalidad y en las mejores condiciones.

Compra de material: Además de las plantas se necesita un empaque biodegradable que tiene un costo de \$0,35 la unidad; de igual forma se necesita etiquetas biodegradables con un precio de \$0,50.

Recepción y almacenamiento de las plantas y material: El jefe de producción es el encargado de la recepción de las plantas, de observar su calidad y que se encuentren en óptimas condiciones para su plantación; también estará encargado de verificar el estado físico de los envases y de que las etiquetas no posean falla alguna.

Proceso de cosecha y post cosecha del arándano: Una vez que la planta se encuentra en el terreno junto con su sistema de riego, se obtendrá la fruta del arándano a los 6 meses de ser plantada durante todo este tiempo y a partir de ese momento el encargado del mantenimiento y la cosecha de la planta será el obrero 1. **Duración de cosecha:** 1 hora y 30 minutos.

Selección del arándano: El obrero 1 será el encargado de seleccionar la fruta de manera manual, la misma debe contener una madurez adecuada; a continuación, se procederá a lavar la fruta para eliminar cualquier tipo de impureza presente en la misma. **Duración:** 2 horas.

Peso y empaque: Una vez realizado el lavado la fruta pasa al área de post cosecha en la cual el obrero 2 será en encargado de pesar en la balanza digital la fruta para empacar en el envase orgánico, cada envase contiene 125 gr de arándano. **Duración:** 3 horas.

Almacenado y transporte: Después de ser envaso el producto y etiquetado el obrero 2 colocará los envases con arándanos en pallets para ser subidos al camión y transportados a las bodegas de Corporación la Favorita. **Duración:** 2 horas.

Proceso de entrega: Ecuaberry posee un camión propio con un sistema termoking para mantener la fruta fresca y conservar sus propiedades, el camión saldrá desde la plantación que se encuentra en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe en la parroquia Cangahua hacia las instalaciones de Corporación la Favorita ubicadas en Amaguaña.

Mapa de producción:

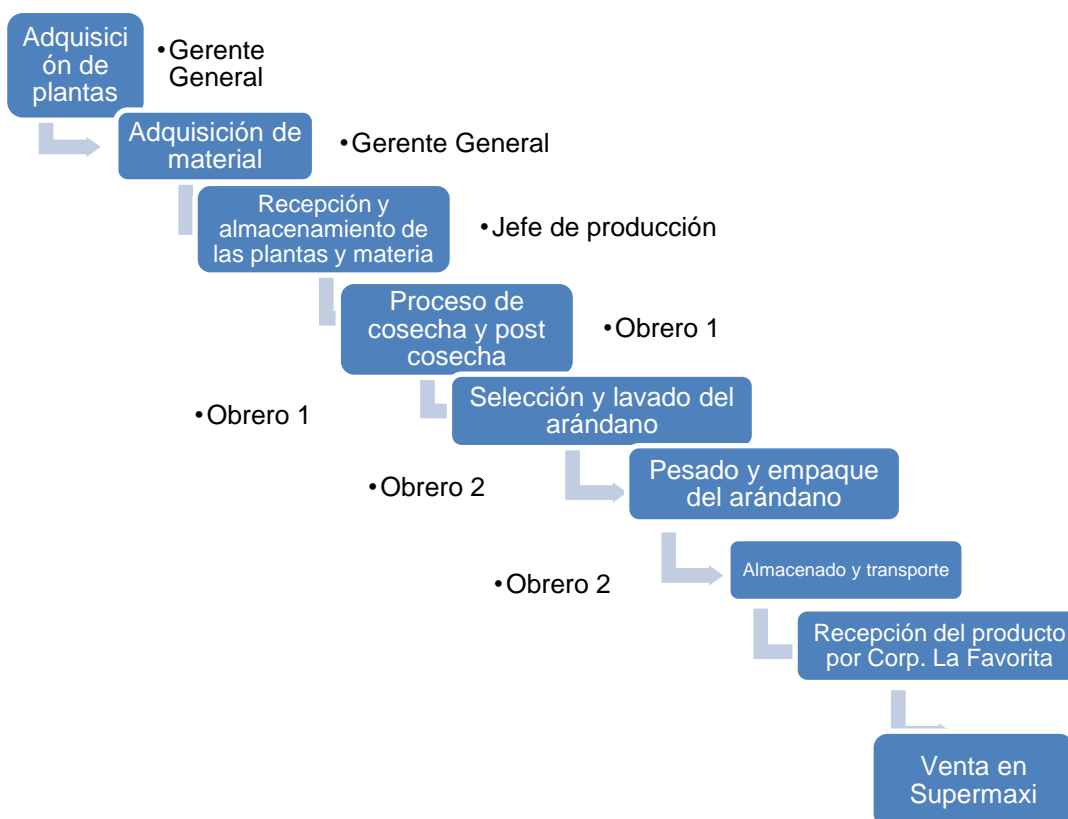


Figura No. 5 Flujo de procesos de operación.

### Requerimiento de maquinaria y equipo:

En relación al proceso de operación visto anteriormente el requerimiento de maquinaria, equipo e instalaciones para iniciar con el proyecto es de **\$209.770,00**. El detalle se puede observar en la tabla No.4

Tabla No.5 Inversión inicial planta, equipo y maquinaria

<b>inversion inicial PPE</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>cantidad</b>	<b>costo</b>	<b>Total</b>
<b>Muebles de oficina</b>			
Sillas ejecutivas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Archivadores	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Sala de reuniones (6 personas)	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Sillas de visita	8	\$ 30,00	\$ 240,00
Escritorios	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Basureros	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Telefonos	1	\$ 70,00	\$ 70,00
<b>Total Muebles y equipos de oficina</b>			<b>\$ 1.670,00</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Computadora de escritorio	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Software contable	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Laptop	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Total de Equipo de Computación</b>			<b>\$ 2.800,00</b>
<b>Maquinaria y Equipo de Producción</b>			
Infraestructura (200 m2)	200	\$ 200,00	\$ 40.000,00
Terreno (10000 metros)	1	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Set de herramientas de granja	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Balanza digital	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Camion termoking	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Sistema de riego	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>Total maquinaria y equipo</b>			<b>\$ 205.300,00</b>
<b>Total activos fijos</b>			<b>\$ 209.770,00</b>

### Requerimiento de Personal:

Dado que Ecuaberry se dedica solo a la producción de una hectárea de arándano, los procesos para cosecha y post cosecha son sencillos por lo que se requiere poco personal para estas actividades; así mismo el personal administrativo y financiero es reducido ya que aún no se obtiene grandes movimientos, en la tabla No. 5 se podrá observar al detalle el personal necesario para el funcionamiento.



Tabla No. 6 Nómina

<b>NOMINA</b>				
<b>OBREROS</b>				
	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual	
Obreros	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>\$ 1.000,00</b>	
<b>MOI y Administrativo</b>				
Gerente General	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Administrador	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
Asistente administrativo y financiero	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
Jefe de producción	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>\$ 3.000,00</b>	
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>			<b>\$ 4.000,00</b>	

### 6.3 Estructura Organizacional

Estructura legal de la empresa: Ecuaberry se constituirá con una figura de sociedad anónima, es decir, el capital social se encuentra dividido en acciones de libre negociación formado por la aportación de accionistas (Valdez, 2018)

Ecuaberry estará conformada por cuatro accionistas que serán los encargados de poner el dinero para la inversión inicial la misma que está estructurada por un 60% de capital propio y 40% de deuda con BanEcuador. La inversión inicial será un total de \$156.419,56, es decir, a cada accionista le corresponderá aportar con \$39.104,89.

Los requisitos para constituir una sociedad anónima son los siguientes:

- Registro Único de Contribuyente (RUC) avalado por el SRI.
- Registro de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Escritura de constitución de la empresa notariada.
- Inscripción de la empresa en el registro mercantil.
- Registro como nuevo empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Permiso de funcionamiento otorgado por el Municipio de Cayambe.

- Estructura Organizacional: Ecuaberry tendrá un organigrama el cual está integrado por seis personas que cumplirán con perfiles y funciones específicas.

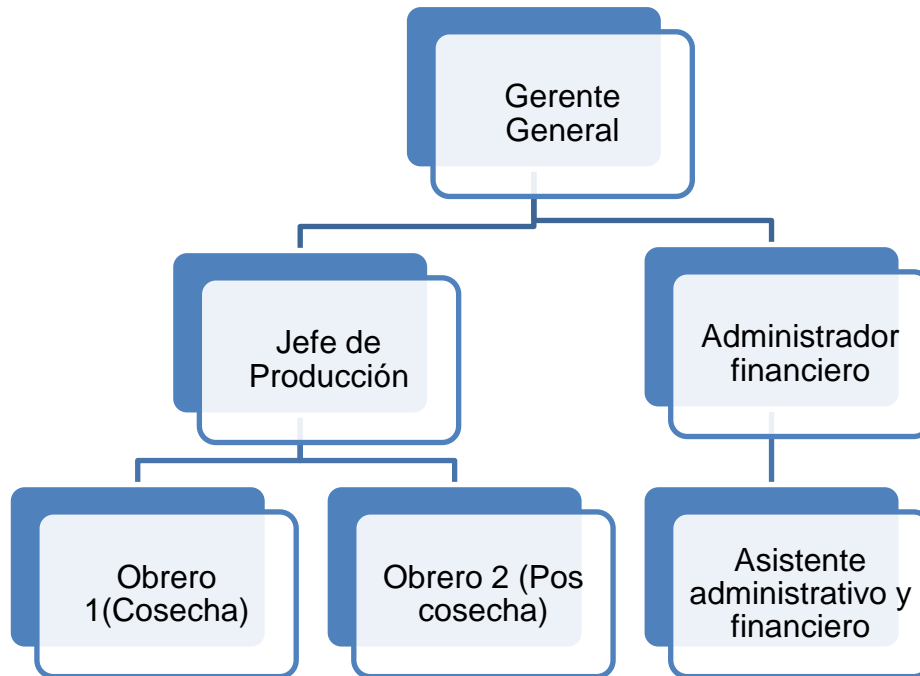


Figura No.6 Estructura Organizacional

### Cadena de Valor:

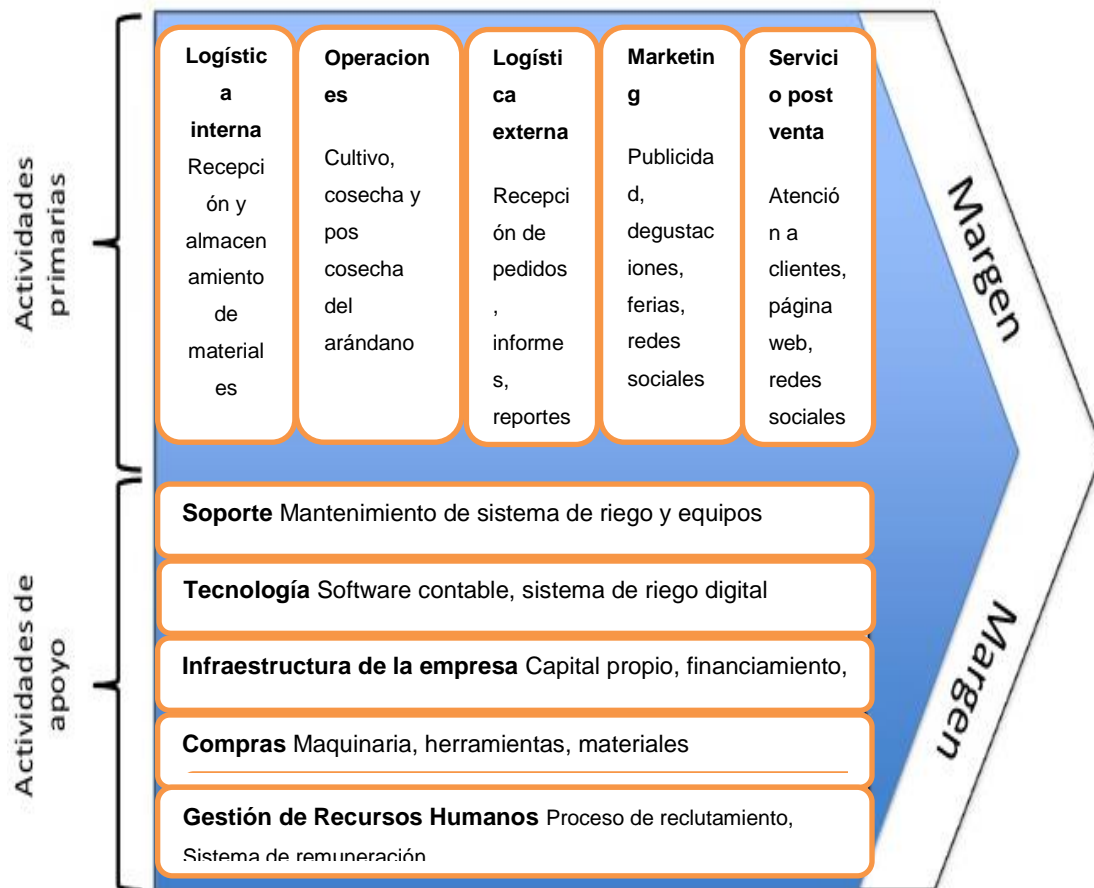


Figura No.7 Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor se puede determinar la ventaja competitiva la misma que es ofrecer producto de mejor calidad un menor precio gracias a sus procesos bien establecidos los mismos que no permiten dejar desperdicios de producto y genera mayor eficiencia en cada uno de los procesos gerando mayores márgenes.

### Perfiles del cargo:

- **Gerente General:** Representa legalmente a la empresa, dirige a la empresa bajo la filosofía de la misma, presenta a la junta directiva informes, realiza las adquisiciones de plantas y material, además realiza la contabilidad y se encarga del control de las actividades del jefe de producción y administrador.

**Requisitos:**

- Estudios universitarios en Ing. Comercial, Marketing, Finanzas, Administración o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos de gerencia.

**Competencias:**

- Contabilidad
- Administración
- Planificación
- Liderazgo
- Poder de Negociación

**Salario:**

- \$1000,00 más beneficios de ley

- **Jefe de Producción:** Encargado de la recepción y almacenamiento de las plantas y material, realizar inventario constantemente, reportar al Gerente General, realizar informes de producción.

**Requisitos:**

- Último semestre, graduados o egresado de Ing. Industrial, agrícola o afines.
- Experiencia mínima de 2 años.

**Competencias:**

- Trabajo bajo presión.
- Manejo de responsabilidad.
- Proactivo.

**Salario:**

- \$800,00 más beneficios de ley

- **Administrador:** Encargado de la distribución y logística, investigación de mercados, marketing y ventas, gestión e innovación tecnológica, reporta directamente al Gerente General.

**Requisitos:**

- Graduado de Ing. en Marketing, Administración de empresas o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Manejo de herramientas de Office.

**Competencias:**

- Trabajo bajo presión.
- Comunicar las decisiones e información de forma clara.
- Establecer relaciones y contacto interpersonales.
- Liderazgo y trabajo en equipo

**Salario:**

- \$800,00 más beneficios de ley.

- **Asistente administrativo financiero:** brinda soporte al administrador, encargado de elaborar informes, tomar llamadas, llevar registro de pagos a proveedores, reporta al administrador.

**Requisitos:**

- Estudiante de últimos semestre o egresados de Ing. en Marketing, Administración de empresas, finanzas o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Manejo de herramientas de Office.

**Competencias:**

- Trabajo bajo presión.
- Comunicar las decisiones e información de forma clara.

- Proactivo.

**Salario:**

- \$400,00 más beneficios de ley.
- **Obreros:** Personas encargadas de la cosecha y pos cosecha de los arándanos, además el empaquetado y distribución de los mismos, reporta al jefe de producción.

**Requisitos:**

- Bachillerato o por lo menos sexto curso.
- Experiencia mínima de 4 años en manejo de cosecha y pos cosecha.
- Indispensable licencia de conducir.

**Competencias:**

- Conocimiento de cosecha.
- Manejo de herramientas agrícolas.
- Proactivo.

**Salario:**

- \$500,00 más beneficios de ley.

## 7 CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos para el presente proyecto se realizó tomando en cuenta la capacidad de producción de las plantas desde su plantación. Una vez plantada la planta de arándano se tendrá un tiempo de espera de seis meses ya que es el período de crecimiento y maduración de la fruta, a partir del sexto mes la planta producirá unos 1800 kg mensuales de arándanos para el primer año por 9000 plantas dejando unos ingresos de \$ 32400,00 mensuales. La planta de arándano tiene un deterioro del 3% anual ya que al ir madurando la planta produce menos frutas, lo que implica que a partir del año 2 la planta

tendrá una disminución en su capacidad productiva llegando a tener 1746 kg mensuales para el año 2; 1694kg mensuales en el año 3; 1643 kg mensuales en el año 4; y 1594 kg mensuales para el año 5. Si bien es cierto que la capacidad productiva de la planta va disminuyendo las ventas en dólares no se ven afectadas ya que el precio aumenta un 5% de manera anual comenzando con un precio de venta de \$18,00 el kg en el año 1 a \$21,88 el kg para el año.

Tabla No.7 Ventas Proyectadas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio</b>	\$ 18,00	\$ 22,68	\$ 23,81	\$ 25,00	\$ 26,25
<b>Ventas</b>	\$226.800,00	\$395.992,80	\$403.318,60	\$410.780,04	\$418.379,52

#### Costos de ventas

El costo de venta incluye el empaque, etiquetado, transporte; hay que tomar en cuenta que la unidad de venta al consumidor final será en empaque biodegradable con 125gr de fruta pero la venta a Supermaxi es 500 kg semanales que es lo que pide el supermercado para cumplir su demanda.

Tabla No. 8 Costo de ventas

DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	TOTAL
Envases biodegradables	1	unidad	\$ 0,35	\$0,35
Etiquetas biodegradables	1	unidad	\$ 0,50	\$ 0,50
Transporte + seguro	1	unidad	\$ 0,23	\$ 0,23
Pallet	1	unidad	\$0,10	\$ 0,10
<b>total costo por 125 gramos de arándano</b>				<b>\$ 1,18</b>
Costo por kilo				\$ 9,40

#### Gastos Operacionales y de marketing

Los gastos operacionales y de marketing representan el 65% del total de las ventas para el primer año, los que se irán incrementando para cada año según la inflación.

Tabla No.9 Gastos Operacionales y de marketing

Gastos operacionales						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>incremento</i>			2,04%	2,04%	2,04%	2,04%
Mantenimiento del sistema de riego y combustible		\$ 3.000,00	\$ 3.061,20	\$ 3.123,65	\$ 3.187,37	\$ 3.252,39
Servicios básicos		\$ 3.000,00	\$ 3.061,20	\$ 3.123,65	\$ 3.187,37	\$ 3.252,39
Internet		\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Suministros de oficina		\$ 240,00	\$ 244,90	\$ 249,89	\$ 254,99	\$ 260,19
Sueldos		\$ 65.063,27	\$ 70.999,66	\$ 72.074,18	\$ 73.169,23	\$ 74.285,30
Gasto de constitución y puesta en marcha		\$ 65.166,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total gastos generales</b>		<b>\$ 136.829,27</b>	<b>\$ 77.734,30</b>	<b>\$ 78.946,21</b>	<b>\$ 80.181,44</b>	<b>\$ 81.440,56</b>
Gasto de marketing						
<i>incremento</i>			2,04%	2,04%	2,04%	2,04%
Redes sociales		\$ 100,00	\$ 730,00	\$ 744,89	\$ 760,09	\$ 775,59
Página WEB		\$ 1.000,00	\$ 160,00	\$ 163,26	\$ 166,59	\$ 169,99
Flyers		\$ 360,00	\$ 468,00	\$ 875,85	\$ 1.823,19	\$ 3.661,72
Feria nacional de productores		\$ 2.400,00	\$ 2.248,96	\$ 2.498,92	\$ 2.549,90	\$ 2.601,91
Degustaciones		\$ 5.640,00	\$ 5.755,06	\$ 5.872,46	\$ 5.992,26	\$ 6.144,50
<b>Total gastos de marketing</b>		<b>\$ 9.500,00</b>	<b>\$ 9.362,02</b>	<b>\$ 10.155,38</b>	<b>\$ 11.292,03</b>	<b>\$ 13.353,71</b>
<b>Total Gastos</b>		<b>\$ 146.329,27</b>	<b>\$ 87.096,32</b>	<b>\$ 89.101,59</b>	<b>\$ 91.473,47</b>	<b>\$ 94.794,27</b>

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

### Inversión inicial

Para la inversión inicial se tuvo en cuenta los activos fijos (propiedad, planta y equipo) de la empresa más el capital de trabajo necesario para generar las operaciones y comenzar las actividades. La inversión inicial es de un total de \$260.699,27.

Tabla No.10 Inversión inicial

Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 50.929,27
Activos fijos	\$ 209.770,00
<b>Total</b>	<b>\$ 260.699,27</b>

### Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo se considera desembolsos operacionales como arriendo, material, sueldos, entre otros, correspondiente al primer mes, hasta que los ingresos que se generen den resultados de flujo de efectivo positivos. El total del capital de trabajo es de \$50.929,27.



Tabla No.11 Desglose de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
Gastos		\$146.329,27
Costo de producción		\$118.440,00
Recuperación de efectivo		\$ (213.840,00)
Capital de trabajo		<b>\$ 50.929,27</b>

### Estructura de capital de trabajo

La inversión inicial para el proyecto será financiada por 60% capital propio y 40% de financiamiento con deuda a largo plazo por medio de un crédito con BanEcuador con una tasa de interés del 8.56% que es una de las más bajas ya que es un préstamo para agricultura con un plazo de 60 meses. El valor total del financiamiento será de \$104.279,71.

Tabla No. 12 Estructura de capital de trabajo

DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 156.419,56
Deuda	40%	\$ 104.279,71
<b>Total</b>		<b>\$ 260.699,27</b>

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

#### Proyección de estado de resultados

El estado de resultados indica los movimientos operacionales que se va a tener en el período de 5 años con el fin de obtener utilidades netas después del pago de impuestos en cada uno de los años. Dentro del estado de pérdidas y ganancias se contemplan ingresos, costos, y gastos, en la tabla no. 12 se reflejan utilidades a partir del segundo año con pérdidas en el primer año, dando un promedio de utilidades de \$56.697,86 los mismos que servirán para dividir entre los socios y accionistas además de reinvertir.

Tabla No.13 Estado de resultados anual

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 226.800,00	\$ 395.992,80	\$ 403.318,67	\$ 410.780,06	\$ 418.379,49
Costo de ventas	\$ 118.440,00	\$ 200.966,56	\$ 198.914,29	\$ 196.882,97	\$ 194.872,40
Utilidad bruta en ventas	\$ 108.360,00	\$ 195.026,24	\$ 204.404,38	\$ 213.897,09	\$ 223.507,09
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.061,20	\$ 3.123,65	\$ 3.187,37	\$ 3.252,39
Internet	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 244,90	\$ 249,89	\$ 254,99	\$ 260,19
Sueldos	\$ 65.063,27	\$ 70.999,66	\$ 72.074,18	\$ 73.169,23	\$ 74.285,30
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 65.166,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 100,00	\$ 730,00	\$ 744,89	\$ 760,09	\$ 775,59
Página WEB	\$ 1.000,00	\$ 160,00	\$ 163,26	\$ 166,59	\$ 169,99
Flyers	\$ 360,00	\$ 468,00	\$ 875,85	\$ 1.823,19	\$ 3.661,72
Feria nacional de productores	\$ 2.400,00	\$ 2.448,96	\$ 2.498,92	\$ 2.549,90	\$ 2.601,91
Degustaciones	\$ 5.640,00	\$ 5.755,06	\$ 5.872,46	\$ 5.992,26	\$ 6.114,50
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 143.329,27	\$ 84.235,12	\$ 85.977,94	\$ 88.286,11	\$ 91.511,90
utilidad antes de Intereses	\$ (34.969,27)	\$ 110.791,13	\$ 118.426,44	\$ 125.610,98	\$ 131.995,19
Intereses	\$ 8.251,96	\$ 6.697,54	\$ 5.004,70	\$ 3.161,14	\$ 1.153,43
Utilidad despues de interes	\$ (43.221,23)	\$ 104.093,59	\$ 113.421,74	\$ 122.449,84	\$ 130.841,77
15% participación trabajadores	\$ (6.483,18)	\$ 15.614,04	\$ 17.013,26	\$ 18.367,48	\$ 19.626,27
Utilidad antes de impuestos	\$ (36.738,05)	\$ 88.479,55	\$ 96.408,48	\$ 104.082,37	\$ 111.215,50
22% impuesto a la renta	\$ (8.082,37)	\$ 19.465,50	\$ 21.209,87	\$ 22.898,12	\$ 24.467,41
<b>Utilidad neta</b>	\$ <b>(28.655,68)</b>	\$ <b>69.014,05</b>	\$ <b>75.198,61</b>	\$ <b>81.184,25</b>	\$ <b>86.748,09</b>

### Situación financiera

Mediante el balance general se puede apreciar el estado de situación financiera y su estructura como son los activos, pasivos y patrimonio de los cinco años, además de cómo se encuentran financiados los activos de la empresa tanto como corrientes como no corrientes. A pesar de que los activo bajan en el segundo año a partir del tercero se evidencia un crecimiento constante debido a las utilidades obtenidas, por otro lado, los pasivos van disminuyendo por el pago del crédito solicitado para la inversión inicial. Se evidencia que el patrimonio va aumentando a lo largo de los cinco años lo que resulta beneficioso para los accionistas.

Tabla No.14 Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 260.699,27</b>	<b>\$ 222.485,73</b>	<b>\$ 272.560,82</b>	<b>\$ 327.256,85</b>	<b>\$ 386.093,13</b>	<b>\$ 448.470,48</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 50.929,27</b>	<b>\$ 32.846,07</b>	<b>\$ 103.051,49</b>	<b>\$ 177.877,85</b>	<b>\$ 255.911,13</b>	<b>\$ 337.485,48</b>
Efectivo	\$ 50.929,27	\$ 19.646,31	\$ 89.607,53	\$ 164.185,18	\$ 241.965,15	\$ 337.485,48
Cuentas por cobrar		\$ 13.199,76	\$ 13.443,96	\$ 13.692,67	\$ 13.945,98	\$ -
Inventario de materia prima		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto terminado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de suministros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 209.770,00</b>	<b>\$ 189.639,67</b>	<b>\$ 169.509,33</b>	<b>\$ 149.379,00</b>	<b>\$ 130.182,00</b>	<b>\$ 110.985,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 209.770,00	\$ 209.770,00	\$ 209.770,00	\$ 209.770,00	\$ 209.770,00	\$ 209.770,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 20.130,33	\$ 40.260,67	\$ 60.391,00	\$ 79.588,00	\$ 98.785,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 104.279,71</b>	<b>\$ 94.721,85</b>	<b>\$ 75.782,89</b>	<b>\$ 55.280,30</b>	<b>\$ 32.932,34</b>	<b>\$ 8.561,59</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7.899,87</b>	<b>\$ 7.973,07</b>	<b>\$ 8.175,48</b>	<b>\$ 8.376,07</b>	<b>\$ 8.561,59</b>
Cuentas por pagar		\$ 5.076,00	\$ 5.024,16	\$ 4.972,86	\$ 4.922,07	\$ 4.871,81
15% Trabajadores		\$ 1.256,92	\$ 1.312,57	\$ 1.425,50	\$ 1.537,39	\$ 1.642,34
Impuestos por pagar		\$ 1.566,96	\$ 1.636,34	\$ 1.777,12	\$ 1.916,61	\$ 2.047,45
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 104.279,71</b>	<b>\$ 86.821,98</b>	<b>\$ 67.809,82</b>	<b>\$ 47.104,82</b>	<b>\$ 24.556,27</b>	<b>\$ 0,00</b>
Deuda a largo plazo	\$ 104.279,71	\$ 86.821,98	\$ 67.809,82	\$ 47.104,82	\$ 24.556,27	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 156.419,56</b>	<b>\$ 127.763,88</b>	<b>\$ 196.777,93</b>	<b>\$ 271.976,55</b>	<b>\$ 353.160,79</b>	<b>\$ 439.908,88</b>
Capital	\$ 156.419,56	\$ 156.419,56	\$ 156.419,56	\$ 156.419,56	\$ 156.419,56	\$ 156.419,56
Utilidades retenidas		\$ (28.655,68)	\$ 40.358,37	\$ 115.556,99	\$ 196.741,23	\$ 283.489,32
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 260.699,27	\$ 222.485,73	\$ 272.560,82	\$ 327.256,85	\$ 386.093,13	\$ 448.470,48
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### Estado de flujo de efectivo

Por medio del flujo de efectivo se puede determinar la fluidez que tiene la caja además demuestra el dinero real que se tiene en cada uno de los años. Para calcular dicho estado es necesario conocer el flujo de efectivo operacional, inversión y financiamiento. El flujo de efectivo ayuda a cuadrar el balance general.

Tabla No.15 Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ -13.825,23	\$ 88.973,39	\$ 95.282,64	\$ 100.328,53	\$ 120.076,60
Utilidades neta		\$(28.655,68)	\$69.014,05	\$ 75.198,61	\$ 81.184,25	\$ 86.748,09
Depreciaciones		\$ 20.130,33	\$20.130,33	\$ 20.130,33	\$ 19.197,00	\$ 19.197,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 7.899,87	\$ 73,20	\$ 202,40	\$ 200,59	\$ 185,52
Incremento activos	\$ -	\$(13.199,76)	\$ (244,20)	\$ (248,71)	\$ (253,31)	\$ 13.945,98
<b>Actividades de inversión</b>	<b>\$(209.770,00)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$(209.770,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>260.699,27</b>	<b>-17.457,73</b>	<b>-19.012,16</b>	<b>-20.704,99</b>	<b>-22.548,56</b>	<b>-24.556,27</b>
Deuda a largo plazo	104.279,71	-17.457,73	-19.012,16	-20.704,99	-22.548,56	-24.556,27
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 156.419,56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 50.929,27	\$ -31.282,96	\$ 69.961,23	\$ 74.577,64	\$ 77.779,97	\$ 95.520,33
Efectivo inicial	0	\$ 50.929,27	\$ 19.646,31	\$ 89.607,53	\$ 164.185,18	\$ 241.965,15
<b>Efectivo final (flujo)</b>	<b>\$ 50.929,27</b>	<b>\$ 19.646,31</b>	<b>\$ 89.607,53</b>	<b>\$ 164.185,18</b>	<b>\$ 241.965,15</b>	<b>\$ 337.485,48</b>

### Flujo de caja

Por medio del flujo de caja se mide la capacidad que se tendrá para cubrir la inversión inicial del año 0. La inversión inicial y del primer año se observan en negativo, pero a partir del año 2 los flujos son positivos y se incrementan hasta el año 5, estos flujos permiten ser descontados a una tasa WACC para evaluar la factibilidad del proyecto.

Tabla No.16 Flujo de caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ (43.221,23)	\$ 104.093,59	\$ 113.421,74	\$ 122.449,84	\$ 130.841,77
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 20.130,33	\$ 20.130,33	\$ 20.130,33	\$ 19.197,00	\$ 19.197,00
Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ (6.483,18)	\$ 15.614,04	\$ 17.013,26	\$ 18.367,48	\$ 19.626,27
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ (8.082,37)	\$ 19.465,50	\$ 21.209,87	\$ 22.898,12	\$ 24.467,41
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ (37.656,45)	\$ 159.303,46	\$ 171.775,20	\$ 182.912,44	\$ 194.132,44
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (50.929,27)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (25.983,07)	\$ 70.132,23	\$ 74.623,95	\$ 77.832,69	\$ 81.388,82
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 277.994,62
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (50.929,27)	\$ (25.983,07)	\$ 70.132,23	\$ 74.623,95	\$ 77.832,69	\$ 359.383,44
INVERSIONES	\$ (209.770,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 110.985,00
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (209.770,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 110.985,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (260.699,27)	\$ (63.639,53)	\$ 229.435,69	\$ 246.399,15	\$ 260.745,13	\$ 664.500,88

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

##### Proyección de flujo de caja del inversionista

Por medio del flujo de caja del inversionista considera únicamente el valor que aportan los inversionistas tomando como base el flujo de caja del proyecto. Se observa flujos negativos en el año 0 y 1 pero a partir del año 2 son positivos y van aumentando hasta el año 5 lo que garantiza cubrir la inversión del año 0 mediante una tasa WACC y CAPM.

Tabla No.17 Flujo de caja del inversionista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (260.699,27)	\$ (63.639,53)	\$ 229.435,69	\$ 246.399,15	\$ 260.745,13	\$ 664.500,88
Préstamo	\$ 104.279,71	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (8.251,96)	\$ (6.697,54)	\$ (5.004,70)	\$ (3.161,14)	\$ (1.153,43)
Amortización del capital	\$ -	\$ (17.457,73)	\$ (19.012,16)	\$ (20.704,99)	\$ (22.548,56)	\$ (24.556,27)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 5.471,05	\$ 4.440,47	\$ 3.318,12	\$ 2.095,84	\$ 764,72
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (156.419,56)	\$ (83.878,17)	\$ 208.166,46	\$ 224.007,57	\$ 237.131,27	\$ 639.555,91

### Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se determina a través del costo de capital accionario (ke CAPM) que para el presente proyecto es de 13,60%, por otro lado, el WACC es de 10,43% el mismo que sirve para descontar los flujos de caja del inversionista.

Tabla No. 18 Cálculo del WACC

<b>CÁLCULO DE WACC</b>	<b>VALOR</b>
Tasa libre de riesgo	5,11%
Tasa de mercado	7,33%
Beta de la industria	0,74
Riesgo país	6,85%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>13,60%</b>
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Costo de deuda (Tasa de interés)	8,56%
<b>WACC</b>	<b>10,43%</b>

### Criterios de valoración

Mediante los indicadores financieros como son el VAN, TIR, PR y beneficio/costo se puede observar que el proyecto es viable y factible económica y financieramente. El proyecto muestra una TIR mayor a la tasa de descuento tanto para el proyecto como para el inversionista el período de recuperación sería en 3,63 años para el proyecto y 3,36 años para el inversionista.

Tabla No.19 Criterios de valoración

<b>indicadores financieros</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Inversionista</b>
VAN	\$ 632.691,97	\$ 564.223,06
TIR	51,63%	65,88%
PR	3,63 años	3,36 años
IR	\$ 2,43	\$ 3,61

## 7.5 Índices financieros

Los índices financieros muestran que para el año 0 no se tendrá liquidez, pero a partir del año 1 el proyecto presenta liquidez muy por encima a la liquidez de la industria, el endeudamiento también se encuentra por debajo del de la industria. La rentabilidad sobre la inversión (ROI) tiene un promedio de 15,14% por encima del promedio de la industria, mientras que la rentabilidad para los accionistas (ROE) es en promedio de 16,6% por debajo del promedio de la industria.

Tabla No.20 Índices financieros

INDICES FINANCIEROS							Industria
Liquidez	#iDVI/0!	\$ 4,16	\$ 12,92	\$ 21,76	\$ 30,55	\$ 39,42	1,79
Capital de trabajo	\$ 50.929,27	\$ 24.946,19	\$ 95.078,42	\$ 169.702,37	\$ 247.535,06	\$ 328.923,88	
Endeudamiento	40,00%	42,57%	27,80%	16,89%	8,53%	1,91%	45,26%
ROI		-12,9%	25,3%	23,0%	21,0%	19,3%	4,87%
ROE		-22,43%	35,07%	27,65%	22,99%	19,72%	28,10%
Rotacion de activos		1,02	1,45	1,23	1,06	0,93	3

## 8 CONCLUSIONES

- EcuBerry es una compañía ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de arándano 100% amigable con el ambiente ya que utiliza en todos sus procesos materiales biodegradables además de una conciencia amigable con la naturaleza.
- En lo relacionado al análisis externo se obtuvo que el PIB para el sector agropecuario ha experimentado un ascenso del 4,00% anual, lo que presenta una oportunidad para el proyecto. A pesar de que la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas ocupa el primer lugar en gastos de los ecuatorianos se evidencia un bajo consumo de fruta aunque en los últimos meses esta tendencia ha cambiado.
- En cuanto a tecnología se cuenta con el apoyo del INIAPI que cuenta con programa de fruticultura posee tecnología y técnicas de Fito

mejoramiento; lo que proporciona una ayuda para el desarrollo del proyecto.

- Una vez analizada la industria, se obtuvo como resultado que existe una alta amenaza de productos sustitutos ya que el Ecuador es rico en frutas y tierra para el cultivo de las mismas. Se determinó mediante el CIIU que existen solo 2 empresas que cultivan arándano lo que arroja como resultado una rivalidad entre competidores baja, además como la inversión requerida es alta y por las grandes barreras de entrada el ingreso de nuevos competidores es bajo.
- El poder de negociación con los proveedores es bajo ya que al momento en el país solo existe una empresa que proporción las plantas de arándano. La negociación con los compradores es medio porque apesar de que ellos exigen días de entrega, entre otras cosas, solo existen muy pocas empresas que cultivan arándano.
- Se evidencia que el proyecto presenta una gran oportunidad de negocio ya que la industria está en crecimiento y es un mercado joven sin explorar en etapa de inicio y sin grandes competidores. La inversión se recupera en el mediano plazo y deja una gran rentabilidad no obstante la inversión inicial requerida es alta.
- Después de haber realizado la investigación de mercado se estableció que en su mayoría las personas encuestadas consumen frutas por salud, seguido por una dieta recomendada por su médico, el consumo lo realizan todos los días y la compra la realizan de dos a tres veces por semana. Les gustaría encontrar el producto en supermercados como primer lugar y fruterías como segundo. La mayoría de personas no conocen o no han escuchado acerca del arándano y tampoco conocen los beneficios que posee la misma, el medio de promoción elegido por los encuestados es Facebook.
- El plan de marketing permite llegar a los objetivos planteados, la estrategia general de marketing es la de enfoque ya que es para un segmento de población y geográfico bien definido, el mercado objetivo es de 127.107 personas de la ciudad de Quito. El precio óptimo que se



obtuvo mediante las encuestas y el modelo Van Westendorp es de \$2,25.

- Ecuaberry es constituida bajo la figura de sociedad anónima formada por cuatro accionistas. La empresa está estructurada con un 60% de capital propio y 40% de deuda con BanEcuador. Ecuaberry está formada por seis empleados para las áreas financiera, administrativa y de producción.
- El plan financiero que presenta el proyecto para cinco años requiere de una inversión inicial de \$156.419,56. Como resultados el plan financiero arroja un VAN de \$632.691,97 del proyecto y una VAN de \$564.223,66 para el inversionista. El TIR para el proyecto es de 51,63% y 65,88% para el inversionista, lo que demuestra que el proyecto es viable con una recuperación de 3,63 años para el proyecto y 3,36 años para el inversionista.

## REFERENCIAS

- Armstrong, K. y. (2012). Marketing. En K. P. G., *Marketing* (pág. 207). Mexico D.F: Pearson Education.
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2017). Recuperado el 11 de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Mundial. (abril de 2017). Recuperado el 11 de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Belío, J., & Saenz, A. (2012). Claves para gestionar precio, producto y marca. En J. Belío, & A. Saenz. España: Wolters Kluwer S.A. .
- Fresh Plaza. (julio de 2015). Recuperado el 10 de 2017, de <http://www.freshplaza.es/article/54291/Super-ar%C3%A1ndanos-de-Sudam%C3%A9rica>
- INEC. (junio de 2012). Recuperado el 10 de 2017, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjr6LamsKbXAhVK4iYKHWMXC8cQFggIIMAA&url=http://www.ecuadorencifras.gob.ec/%2FSIN%2Fdescargas%2Fciu.pdf&usg=AOvVaw0AyuD301KUJnzw8VzazlaB>
- INEC. (octubre de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 11 de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Octubre-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_octubre2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Octubre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_octubre2017.pdf)
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (septiembre de 2017). Recuperado el 11 de 2017, de <http://www.iniap.gob.ec/web/fruticultura/>
- Kotler, & Armstrong. (2012). Propuesta de valor. En K. P., & A. G, *Marketing* (pág. 207). Mexico D.F: Pearson Education.
- Portal Frutícola. (julio de 2015). Recuperado el 10 de 2017, de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2015/07/15/oportunidades-y-tendencias-en-el-mercado-del-arandano/>
- Pro Ecuador. (octubre de 2015). Recuperado el 10 de 2017

- Pro Ecuador. (octubre de 2015). Recuperado el 10 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-1/>
- Saludables, A. (2016). *Alimentos Saludables*. Recuperado el 04 de 2018, de <https://alimentossaludables.mercola.com/arandanos.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (junio de 2015). Recuperado el 11 de 2017, de <http://www.planificacion.gob.ec/asambleistas-ciudadanos-elaboran-propuesta-para-el-cambio-de-la-matriz-productiva/>
- Sistema de Información Pública Agropecuaria. (octubre de 2017). Recuperado el 11 de 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/comercio-exterior/boletines-2017/file/3441-octubre-2017>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (octubre de 2017). Recuperado el 10 de 2017, de [http://181.198.3.71/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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In](http://181.198.3.71/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%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In)
- Valdez, D. R. (2018). Recuperado el 05 de 2018, de [derechoecuador.com](http://derechoecuador.com): <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz análisis de la industria

Matriz de Análisis de la Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Barreras de Entrada</b>									
Economías de escala	Poco			3			Mucho	0	3,6
Diferenciación de producto	Poco				4		Alto	0	
Identificación de marcas	Bajo		3				Alto	0	
Requerimiento de capital	Bajo				4		Alto	0	
Experiencia	Sin Importancia				4		Importante	0	
<b>Barreras de Salida</b>									
Especialización de activos	Alto				4		Bajo	0	3,7
Costo de salida	Alto		4				Bajo	0	
Estrategia interrelacionadas	Alto			3			Bajo	0	
<b>Rivalidad entre Competidores</b>									
Cantidad de competidores	Muchos					5	Pocos	0	4,3
Crecimiento de la Industria	Lento	5					Rápido	0	
Costos fijos	Altos		4				Bajo	0	
Características del producto	Commodities			3			Especializados	0	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento				4		Poco Crecimiento	0	
Diversidad de Competidores	Alto					5	Bajo	0	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>									
Número de clientes	Pocos				4		Algunos	0	3,8
Producto sustitutos	Varios		5				Pocos	0	
Costo de migración de compradores	Bajo		2				Alto	0	
Influencia de la calidad	Bajo				4		Alto	0	
<b>Capacidad de negociación Proveedores</b>									
Cantidad de proveedores	Pocos		4				Varios	0	4,0
Productos sustitutos	Bajo		4				Alto	0	
Costo de migración de proveedores	Alto	5					Bajo	0	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto		4				Bajo	0	
Precios de productos a proveer	Bajo			3			Alto	0	
Contribución a la calidad del producto	Alto	5					Bajo	0	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca			3			Mucho	0	
<b>Total Análisis Industria</b>									
Barreras de Entrada	Bajo						Alto	3,6	3,9
Barreras de Salida	Alto						Bajo	3,7	
Rivalidad entre Competidores	Alto						Bajo	4,3	
Capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	3,8	
Capacidad de negociación proveedores	Bajo						Alto	4,0	
Viabilidad de Sustitutos	Algunos						Poco	4,0	

## **Anexo 2. Preguntas entrevista experto**

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al cultivo y comercialización de arándano es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales competidores en la industria?
4. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
5. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
8. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
9. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
12. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
13. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
14. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
15. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
16. ¿Podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## **Anexo 3. Preguntas y guía grupo focal**

1. Presentación del moderador:
  - a. Agradecimiento y breve explicación
2. Presentación de los participantes
  - a. Nombres
  - b. Actividad económica

### 3. Análisis de la Industria

- a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de las frutas en el mercado?
- b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto?

### 4. Análisis del sector

- a. ¿Conocen empresas que se dediquen a la producción de arándano?
- b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?

### Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de arándano en el Distrito Metropolitano de Quito.

5. ¿Con qué frecuencia compra frutas?
6. ¿Por qué motivo consume frutas?
7. ¿Cuánto gasta en promedio en frutas?
8. ¿Ha probado el arándano o blueberry?
9. ¿Estarían dispuestos a comprar este producto?
  - a. Explicación de los motivos de la respuesta
10. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto?
11. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el producto?
12. ¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?
13. Agradecimiento

### **Anexo 4. Preguntas encuesta**

#### **1. ¿Cuál es su edad?**

- De 16 a 24 años
- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- 45 años o más

#### **2. Género**

- Masculino

- Femenino

**3. ¿Con qué frecuencia consume frutas?**

- Todos los días
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana

**4. ¿Con qué frecuencia compra frutas?**

- Todos los días
- 2 a 3 veces por semana
- 1 vez por semana

**5. ¿A qué se debe su consumo y compra de frutas?**

- Salud
- Dieta
- Sabor
- Costumbre

**6. ¿Cuál es su gasto promedio en frutas?**

- Menos de \$5,00
- Entre \$5,00 y \$10,00
- Más de \$10,00

**7. De los siguientes atributos. ¿Cuál es el más importante para usted al momento de comprar frutas?**

- Sabor
- Presentación
- Calidad
- Frescura
- Saludable

**8. ¿En qué lugar suele comprar frutas?**

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Fruterías

**9. ¿Consumiría una fruta que además de ser deliciosa ayuda a cuidar su salud debido a las propiedades que posee?**



- Si
- No

**10. ¿Conoce o ha escuchado hablar del arándano o blueberry?**

- Si
- No

**11. ¿Conoce alguna marca que ofrezca arándano?**

- Si
- No

**12. En referencia a la imagen anterior. Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?**

**13. Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?**

**14. Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?**

**15. Considerado un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?**

**16. ¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?**

- Tiendas de barrio
- Supermercados
- Fruterías
- Fruterías orgánicas

**17. ¿A través de qué medio le gustaría ver información y publicidad del producto?**

- Facebook
- Instagram
- Televisión
- Radio

## Anexo 5. Correlación

	¿Cuál es su edad?	Género	¿Con qué frecuencia consume frutas?	¿Con qué frecuencia compra frutas?	¿A qué se debe su consumo y compra de frutas?	¿Cuál es su gasto promedio importante por suele comprar del almuerzo que afo de este rango de este rango de este rango estaría ver informac
¿Cuál es su edad?	1					
Género	-0,0069744	1				
¿Con qué frecuencia consu	0,0811635	-0,0106013	1			
¿Con qué frecuencia comp	0,0861333	0,1047874	0,4544532	1		
¿A qué se debe su consum	0,0610579	0,315696	0,441808	0,3216755	1	
¿Cuál es su gasto promedi	0,3127561	0,0278358	-0,2527907	-0,0187511	-0,073772	1
De los siguientes atributos	0,3027933	-0,1473628	-0,3108988	-0,2001823	-0,1924461	0,2869979
¿En qué lugar suele compr	-0,2128789	0,1118398	0,1172178	0,0130797	0,1237798	-0,0980643
¿Conoce o escuchado habl	0,0239362	0,1783069	0,2617588	0,0318885	-0,0141282	-0,3285015
¿Conoce alguna marca que	0,2927568	-0,0788811	0,1979293	0,069584	0,1513428	-0,206084
En referencia a la imagen	-0,036233	-0,0995666	-0,1902528	-0,2552178	-0,1522032	0,0200766
Considerando un precio er	0,0253984	-0,0597683	-0,0450666	-0,0877899	-0,0110961	-0,014809
Considerando un precio ent	0,150905	0,1166729	-0,0252118	0,0017732	-0,0351391	0,1440357
¿En qué lugar le gustaría e	0,1766284	0,1805222	-0,0087782	0,0282994	-0,1160688	0,1655439
¿A través de que medio le	0,1819326	0,0478639	0,0456679	0,0026869	0,1257086	0,0359729

## Anexo 6. Tablas dinámicas

Cuenta de ¿A qué se debe su consumo y compra de frutas? Género			
Rótulos de fila	1	2	Total general
1	18	11	29
2	3	7	10
3	3	2	5
4	1	7	8
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>52</b>

Cuenta de ¿Con qué frecuencia consume frutas? ¿Con qué frecuencia consume frutas?				
Rótulos de fila	1	2	3	Total general
1	1	2		3
2	18	8		26
3	6	7	10	23
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>52</b>

Cuenta de ¿A qué se debe su consumo y compra de frutas? ¿Con qué frecuencia consume frutas?				
Rótulos de fila	1	2	3	Total general
1	18	9	2	29
2	5	3	2	10
3		3	2	5
4	2	2	4	8
<b>Total general</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>52</b>

Cuenta de ¿A qué se debe su consumo y compra de frutas? ¿Con qué frecuencia compra frutas?				
Rótulos de fila	1	2	3	Total general
1	2	17	10	29
2	1	6	3	10
3		1	4	5
4		2	6	8
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>52</b>

Cuenta de ¿Conoce alguna marca que ofrezca arándano?		¿Conoce o ha escuchado hablar del arándano?	
Rótulos de fila		1	2 Total general
1		10	10
2		25	17 42
<b>Total general</b>		<b>35</b>	<b>17 52</b>

Cuenta de En referencia a la imagen anterior. Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?		Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99					
Rótulos de fila		0,8	1	1	1,25	1,5	1,99 Total general
1		1	19	21	1	8	2 52

Cuenta de Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?		Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99		
Rótulos de fila		2	2,5	2,99 Total general
1		42	9	1 52

Cuenta de Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?		Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99					
Rótulos de fila		0	3	3,5	3,9	3,99	4 Total general
1		1	19	17	1	13	1 52

Cuenta de Considerado un precio entre \$0,99 y \$5,99 ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?		Considerando un precio entre \$0,99 y \$5,99				
Rótulos de fila		4	4,5	5	5,5	5,99 Total general
1		18	6	14	5	9 52

Cuenta de ¿En qué lugar le gustaría encontrar el producto?		Género	
Rótulos de fila		1	2 Total general
1		3	3
2		15	13 28
3		5	11 16
4		2	3 5
<b>Total general</b>		<b>25</b>	<b>27 52</b>

Cuenta de De los siguientes atributos ¿Cuál es el más importante para usted al momento de comprar frutas?		¿Con qué frecuencia consume frutas?		
Rótulos de fila		1	2	3 Total general
1		2	1	3 6
2		1	1	2 4
3		13	10	4 27
4		9	5	1 15
<b>Total general</b>		<b>25</b>	<b>17</b>	<b>10 52</b>

### Anexo 7. Costo del arándano

DETALLE	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO	TOTAL
Envases biodegradables	1	unidad	\$ 0,35	\$ 0,35
Etiquetas biodegradables	1	unidad	\$ 0,50	\$ 0,50
Transporte + seguro	1	unidad	\$ 0,23	\$ 0,23
Pallet	1	unidad	\$ 0,10	\$ 0,10
<b>total costo por 125 gramos de arándano</b>				<b>\$ 1,18</b>
Costo por kilo				\$ 9,40

### Anexo 8. Modelo Van Westendorp

