



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN  
QUITO DE MARACUYA ORGANICO LIOFILIZADO”

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

Profesor guía: Juan Unapanta

Autor:  
Francisco José Crespo López

Año  
2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Ing. Juan Unapanta R., MBA

C.I. 1710865013

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización en Quito de maracuyá orgánico liofilizado, de Francisco Crespo, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Francisco Avilés M.

C.I 1706784541

## DECLARACIÓN DE AUTORIA 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”.

---

Francisco José Crespo López

C.I. 1715432645

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis hermanas, a mis padres y a mi familia por el apoyo que brindaron para culminar mi formación profesional.

Agradezco a mi asesor de proyecto Juan Unapanta por el apoyo y conocimiento brindado, para de esta manera guiarme en el proceso de creación del plan de negocios.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por formarme con valores, guiarme en mis procesos educativos y apoyarme en este periodo universitario.

## RESUMEN

El presente plan de negocios se enfoca en la creación de una empresa productora y comercializadora de un producto nuevo en el mercado a base de maracuyá orgánico. Alpa Muyupak comercializara en Quito maracuyá orgánico liofilizado (maracuyá en polvo obtenido por proceso de sublimación). Se utilizará materia prima nacional para la elaboración del producto y se importará la maquina liofilizadora LP1280 del Brasil.

La investigación estará compuesta por diferentes componentes dentro de los cuales se identifican el análisis interno y externo de la industria con CIUU C1030.12. Posteriormente se realiza el análisis al cliente realizado mediante investigación cualitativa a expertos en el área con amplio conocimiento y experiencia, de igual manera se realiza una investigación cuantitativa dirigida a los consumidores potenciales del producto esta se compone por: encuestas y grupo focal. Con los resultados obtenidos en los análisis internos, externos y del cliente se identifica como oportunidad de negocios la necesidad de los clientes de obtener un producto saludable, de uso simple y rápido.

Adicionalmente, se realiza un plan de marketing con el cual se establecen las principales estrategias a utilizar para la penetración del producto en el mercado quiteño. Se definen los costos de marketing y la mezcla de promoción.

Se definen la filosofía de Alpa Muyupak y su estructura organizacional en la cual se identifican los procesos y puestos de trabajo necesarios al igual que la interrelación de estos. Finalmente se realiza la evaluación financiera la cual determina que el proyecto planteado obtiene resultados positivos y se debe aceptar la inversión. Entre sus resultados se encuentra un VPN del flujo de efectivo del inversionista de \$200.470,61 dólares y de \$ 225.239,06 dólares para el flujo de efectivo del proyecto. Sus tasas internas de retorno son del 35,18% y del 21,52% respectivamente. En comparación con un WACC estimado del 9,25%.

## **ABSTRACT**

This business plan focuses on the setting-up of a company that produces and markets a new product in the market based on organic passion fruit. Alpa Muyupak will commercialize lyophilized organic passion fruit (passion fruit powder obtained by sublimation process). National raw material will be used to produce and the LP1280 lyophilizing machine will be imported from Brazil.

The research will be composed of different components within which the internal and external analysis of the industry with CIUU C1030.12 is identified. Afterwards, the client analysis is carried out through qualitative research to experts in the area with extensive knowledge and experience, in the same way a quantitative research is carried out aimed at the potential consumers of the product. This last is made up of: surveys and focus group. With the results obtained in the internal, external and customer analyzes. The customers need to obtain a healthy, simple and easy to use product is identified as a business opportunity.

Additionally, a marketing plan is made with which the main strategies to be used for the penetration of the product in the Quito market are established. The marketing costs and the promotion mix are defined.

The philosophy of Alpa Muyupak and its organizational structure are defined in which the necessary processes and jobs are identified as well as the interrelation of these. Finally, the financial evaluation is carried out, which determines that the proposed project obtains positive results and the investment must be accepted. Among its results, an NPV for the cash flow of the investor of \$ 200,470.61 dollars and of \$ 225,239.06 dollars for the cash flow of the project. Their internal rates of return are 35.18% and 21.52% respectively. In comparison with an estimated WACC of 9.25%.



## INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del Proyecto.....	1
1.2	Objetivo General .....	1
1.3	Objetivos Específicos.....	2
	Análisis entornos.....	2
1.4	Análisis del entorno externo.....	2
1.4.1	Entorno externo (PEST) .....	2
1.4.2	PORTER .....	6
1.4.3	Matriz de evaluación de Factores externos (EFE).....	8
1.5	Conclusiones análisis de entorno.....	11
2	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
2.1	Oportunidad de mercado .....	13
2.2	Problema de decisión administrativo.....	13
2.3	Problema de investigación .....	13
2.4	Objetivo general .....	14
2.5	Objetivos específicos .....	14
2.6	Preguntas de investigación .....	14
2.7	Hipótesis del problema de investigación.....	15
2.8	Investigación cualitativa y cuantitativa .....	15
2.8.1	Investigación cualitativa.....	16
2.9	Conclusiones análisis del cliente.....	22
3	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	24
3.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24
4	PLAN DE MARKETING .....	26
4.1	Estrategia general de marketing .....	26
4.1.1	Segmentación de mercado.....	26
4.1.2	Mercado Objetivo .....	27
4.1.3	Propuesta de valor .....	28
4.2	Mezcla de marketing.....	31
4.2.1	Producto .....	31
4.2.2	Determinación del Precio .....	34

4.2.3	Plaza .....	37
4.3	Presupuesto de marketing .....	42
5	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. 42	
5.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	42
5.1.1	Misión .....	42
5.1.2	Visión.....	43
5.1.3	Objetivos .....	44
5.2	Plan de operaciones .....	45
5.2.1	Mapa de procesos .....	45
5.2.2	Flujo de procesos .....	46
5.2.3	Tiempos requeridos.....	48
5.3	Estructura organizacional.....	49
5.3.1	Constitución legal .....	49
5.3.2	Organigrama .....	50
5.3.3	Rol de pagos .....	52
6	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	54
6.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	55
6.1.1	Proyección de ingresos .....	55
6.1.2	Proyección de costos y gastos .....	55
6.1.3	Políticas financieras.....	57
6.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	57
6.2.1	Estado de Resultados .....	58
6.2.2	Estado de Situación Financiera.....	59
6.2.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	60
6.3	Flujo de caja del proyecto .....	60
6.3.1	Calculo de la tasa de descuento.....	60
6.3.2	Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC .....	61
6.3.3	Flujo de caja del inversionista .....	66
6.4	Índices Financieros .....	68
6.4.1	Medidas de Rentabilidad .....	71
6.4.2	Recomendaciones.....	72
	CONCLUSIONES.....	73
	<b>REFERENCIAS</b> .....	75

<b>ANEXOS</b> .....	<b>78</b>
---------------------	-----------

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Proyecto

El proyecto tiene como finalidad la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de maracuyá orgánico liofilizado, con objetivo la distribución y venta en el mercado quiteño. El proceso de liofilización consiste en la pulverización mediante congelado extremo en el cual se mantienen intactas las propiedades nutritivas, vitamínicas y proteicas de la fruta.

Como lo señalan (Vasco, Paredes, & Paspuel, 2015) en su estudio: Determinantes socioeconómicos del consumo de productos ecológicos en Quito: Se observa que casi todos los encuestados, sin importar su nivel de gastos, consumen productos agroecológicos porque consideran que estos son más saludables que los producidos de manera. La idea surge de la demanda de productos saludables generada por la necesidad de tener una mejor calidad de vida por parte del consumidor. Ofrecer un producto que mantenga las cualidades vitamínicas de la fruta, sea orgánico, asegure una fácil preparación y tenga un gran tiempo de vida asegurara que se encuentre un nicho de mercado interesante el cual refleje una gran demanda de producto. Se espera que la materia prima se obtenga de producción propia logrando mantener costos de producción bajos.

## 1.2 Objetivo General

Desarrollar y determinar la viabilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa productora de maracuyá orgánico liofilizado.

### 1.3 Objetivos Específicos

- Analizar ventajas y desventajas del proyecto mediante un correcto análisis del macroentorno.
- Determinar el mercado objetivo el cual obtendrá mayor satisfacción de necesidades con el servicio.
- Desarrollar con mayor profundidad la oportunidad de negocio
- Mediante las diferentes estrategias de marketing estimar de manera adecuada el mercado meta.
- Determinar la rentabilidad del proyecto y cuál será la necesidad de financiamiento para el correcto desarrollo del proyecto.
- Desarrollar una cultura organizacional que se base en la buena atención a los clientes y alta calidad de los productos.

### Análisis entornos

#### 1.4 Análisis del entorno externo

##### 1.4.1 Entorno externo (PEST)

C1030.12 CONSERVACIÓN DE FRUTAS, PULPA DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS MEDIANTE EL CONGELADO, SECADO, DESHIDRATADO, INMERSIÓN EN ACEITE O VINAGRE, ENLATADO, ETCÉTERA.

POLITICO

**Semaforización de alimentos procesados beneficia la salud de los consumidores.**

En diciembre del año 2014 se estableció la semaforización de productos procesados para el consumo humano, este método se implementó para garantizar el derecho de los ciudadanos para conocer el contenido de los alimentos. "Art. 12.- Todo alimento procesado para el consumo humano, debe

cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. ” (Reglamento de etiquetado de alimentos, 2014, pág. Art 12) Los colores son rojo amarillo y verde para los contenidos de sal, azúcar y grasas. Esta disposición genera que los consumidores elijan con mayor precaución los productos a consumir eligiendo generalmente productos saludables y de preferencia con colores amarillos o verdes que representan niveles medios y bajos de los componentes. Esto se clasifica como una oportunidad ya que el producto no contendrá azúcar, sal ni grasa añadida.

**La Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, estabilidad y equilibrio fiscal, en su artículo 29, señala.**

“Las nuevas inversiones productivas que se inicien a partir de la vigencia de la presente ley en los sectores económicos determinados como industrias básicas, de conformidad con la definición del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, tendrán derecho a la exoneración del impuesto a la renta y su anticipo por 15 años.” (Ley Orgánica Para El Fomento Productivo Art 29, 2018)

El gobierno ecuatoriano está interesado en incentivar la inversión privada tanto externa como interna esto es una gran oportunidad para los nuevos negocios ya que estas políticas facilitaran la obtención de inversión y mejoraran las posibilidades de crecer de las empresas en un periodo de 15años.

## ECONOMICO

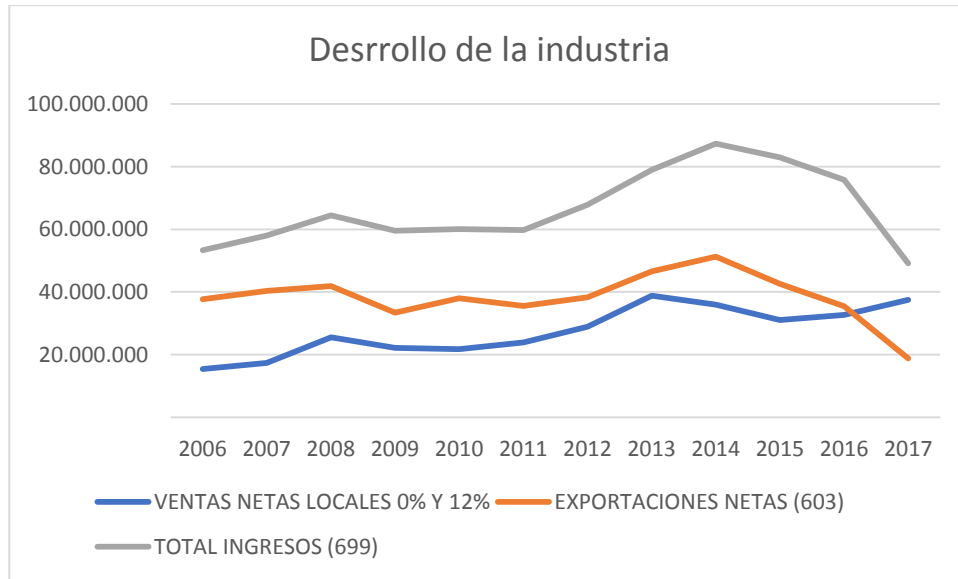


Figura 1: Desarrollo de la industria por ingresos y ventas

Enero 2006 – Enero 2017

Tomado de: (Servicio de Rentas Internas, 2017)

Se puede evidenciar en el gráfico que antecede que existe un decrecimiento pronunciado en el desarrollo de la industria de conservación de frutas. Sin embargo, se debe a un menor nivel de ventas generadas por exportaciones en los últimos años ya que se puede evidenciar que existe un crecimiento de 14% para las ventas locales.

### **Crecimiento económico del 0.7% previsto para el 2019**

Según el Fondo Monetario internacional se prevé que la economía ecuatoriana tenga un crecimiento menor en el 2019 que en años como el 2017 y 2018. Se espera que la variación en el PIB sea del 0,7% a comparación del 2,4% en el 2017 y 1,1% en el 2018. A diferencia de la disminución de los precios al consumidor que se tuvo en el 2018 existirá un aumento del 0.5% para el 2019. Como consecuencia de esto se espera que crezca el nivel de desempleo. Estos datos reflejan una desaceleración económica prevista para el Ecuador. (Fondo Monetario Internacional, 2018)

### **Desarrollo de la tasa de interés Activa referencial para PYMES**

La tasa activa para pymes máxima impuesta por el BCE es del 11,83%. El banco del Pichincha tiene una tasa del 11,23%, el Produbanco tiene una tasa activa para pymes del 11,23% igualmente ya que intentan competir por el mismo mercado. Ban Ecuador tiene la tasa más baja del mercado con una tasa activa del 10,21% para Pymes.

## SOCIAL

### **Incremento en el consumo de productos orgánicos**

En el Ecuador se puede notar un aumento en el consumo y preferencia por productos orgánicos. "consumo de alimentos orgánicos cada vez es mayor. Esto se evidencia no solo en la cantidad de personas que asisten a las ferias agrícolas que se llevan a cabo con frecuencia en diferentes partes de la ciudad, sino en el aumento de tiendas especializadas que ofrecen este tipo de alimentos, así como en los supermercados convencionales en donde hacen presencia en las perchas. (Zambrano, 2017). " Según una investigación realizada por el diario El Universo esto se puede evidenciar en la mayor cantidad de gente que asiste a ferias de productos orgánicos como la llevada a cabo los sábados en el centro comercial Paseo San Francisco o el mayor porcentaje de participación en perchas de cadenas como Supermaxi o Comercial Aki. Esta preferencia generara un mayor interés por el maracuyá liofilizado ya que este en su presentación en polvo mantiene las características proteínicas, vitamínicas y orgánicas de la fruta como tal.

## TECNOLÓGICO

### **Empaques biodegradables ayudaran a mantener mejor los alimentos**

"Científicos de la Universidad Tecnológica de Kaunas (KTU) en Lituania están creando y mejorando una interesante gama de materiales biodegradables para empaquetado de alimentos que, además, mantendrán también fresca la comida durante más tiempo. " (KTU News, 2017) Aprovechar los avances tecnológicos para disminuir la contaminación por plástico generará mayor confianza en el



producto al igual que la responsabilidad social atraerá potenciales clientes a el producto.

### **Liofilización para mantener las cualidades de los frutos**

“La liofilización es una técnica de deshidratación por frío, un proceso común en la industria alimentaria conocido como deshidrocongelación (secado por congelación suena más sencillo) el cual tiene la virtud de mantener al máximo las propiedades organolépticas de los alimentos. ” (Editor IAlimentos, 2015) Mediante el proceso de liofilización el único componente que pierde el producto es agua el resultado es un producto completamente seco con el mismo valor vitamínico y sabor. Esto es sumamente innovador para la industria ya que se evitará la congelación de pulpas o el uso de sabores artificiales.

#### **1.4.2 PORTER**

##### **Amenaza de entrada de nuevos competidores (Media)**

Inversión inicial: La industria de conserva de frutas y verduras no requiere en si una gran inversión para entrar al mercado ya que existen métodos alternativos como el secado al sol que no requiere de un mayor financiamiento; sin embargo debido al tamaño de las grandes empresas que se encuentran en esta industria como: Dumjab, Healthy Food Marcalam, Midgo , Podavet o Productos Elaborados Bolivar para lograr competir en un mercado copado se requiere un fuerte inversión para obtener la mejor tecnología en el proceso de conserva de frutas y vegetales.

Barreras Legales:

Se deben cumplir normas fitosanitarias para la producción y conserva de alimentos, se requiere inspecciones previas que autoricen el funcionamiento de las productoras al igual que regulaciones que prohíben el uso de ciertos químicos y componentes.

Tamaño de la industria:

En la industria existen 10 compañías significativas de gran tamaño las cuales 6 de las 10 analizadas tienen más de 1 millón de dólares de ingresos anuales. Debido a que ya existen empresas establecidas de gran tamaño se dificulta la entrada para nuevas empresas al sector ya que competir con compañías que tienen establecidas fuertes cadenas de producción y distribución representaría mayor inversión inicial. (Superintendencia de Compañías, 2018) (Anexo 2)

### **Poder de negociación de los proveedores (Bajo)**

En los últimos años se ha invertido en la tecnificación de los cultivos de maracuyá para mejorar la producción de estos por hectárea, gracias a estos esfuerzos se ha logrado obtener en promedio 11 toneladas por hectárea. Al 2017 en el Ecuador se llegó a las 9.354 hectáreas de maracuyá plantadas (MAGAP, 2018). Como resultado tenemos un estimado de producción de 102.000 toneladas de maracuyá fresco al año. La capacidad de negociar el precio con los proveedores es alta ya que por lo antes descrito se puede optar por diferentes proveedores y negociar el precio para obtener mejores opciones.

### **Amenaza de productos sustitutos (Alto)**

Los principales productos sustitutos son bebidas gaseosas, jugos naturales, pulpa congelada de frutas, néctar de frutos entre otros. Estos productos se pueden conseguir fácilmente en supermercados y tiendas por lo cual representan una gran amenaza sin embargo el diferenciador del producto al ser orgánico y mantener sabor natural y sus componentes vitamínicos ganara espacio en el mercado fácilmente.

### **Rivalidad entre competidores existentes (Medio)**

Tendencia de la industria: En la industria de elaboración y conservación de frutas y legumbres actualmente se pueden encontrar 215 empresas activas según los registros de la SICVS, 2017 muestra un entorno competitivo medio.

Precios establecidos por el mercado: Al tratarse de una industria en la cual se oferta productos de consumo masivo las empresas grandes muchas veces optan por una estrategia de competencia de precios.

Barreras de salida: Dentro de la industria existen bajas barreras de salida ya que en el caso de que se quiera salir de la misma por falta de liquidez o cualquier otro problema será muy fácil vender la maquinaria y planta a otros interesados o a la competencia.

### **Poder de negociación de los consumidores (Alto)**

Concentración y tamaño de los compradores: Gran cantidad de compradores al igual que una gran oferta al tratarse de productos de consumo masivo. Los consumidores pueden un día elegir una marca y a la siguiente semana preferir otra.

Sensibilidad al precio: Los consumidores en este segmento optan por un producto dependiendo de los precios de este por lo tanto se considera como una amenaza ya que se tiene que tener precios atractivos y lograr mejorar los precios de la competencia.

Costes de migración: Los costes de migración para los clientes son inexistentes ya que por elegir una u otra marca no requieren de una inversión extra la disponibilidad de estas es inmediata.

### **1.4.3 Matriz de evaluación de Factores externos (EFE)**

Después de un análisis de los factores expuestos en el análisis PEST y las fuerzas de PORTER se realizó la matriz EFE (Anexo 2). La ponderación obtenida fue de 2,56, la cual refleja que están ligeramente aprovechándose las oportunidades y evitando las amenazas. Hay que intentar enfocarse en mejores estrategias para aprovechar las oportunidades al igual que evitar y controlar las amenazas a tiempo.

Tabla No 1

## Matriz EFE

Matriz EFE				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Ponderación Calificada
O1	Semaforización de productos procesados	0,05	4	0,2
O2	Ley orgánica para el fomento productivo	0,07	3	0,21
O3	Crecimiento de las ventas locales del 14%	0,06	4	0,24
O4	Incremento en el consumo de productos orgánicos	0,07	4	0,28
O5	Empaques Biodegradables	0,03	2	0,06
O6	Beneficios de la liofilización	0,06	3	0,18
O7	No se requiere una gran inversión inicial	0,07	3	0,21
O8	Gran producción de maracuyá en Ecuador	0,05	4	0,2
O9	No existen barreras de salida	0,05	3	0,15
O10	Acuerdo comercial con la UE	0,02	3	0,06

Matriz EFE				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Ponderación Calificada
Amenazas				
A1	La economía de Ecuador tendrá un crecimiento desacelerado en el 2019.	0,07	1	0,07
A2	Fuertes controles y normas fitosanitarias	0,06	2	0,12
A3	Fácil acceso a productos sustitutos	0,07	2	0,14
A4	La industria cuenta con 215 empresas activas	0,06	2	0,12
A5	Competencia de precios	0,06	1	0,06
A6	Facilidad de cambiar de producto por parte de los consumidores	0,04	2	0,08
A7	Preferencia de productos con menor precio	0,03	2	0,06
A8	Inexistencia de costes de migración	0,04	1	0,04
A9	Altas tasas de	0,04		

Matriz EFE				
Oportunidades		Ponderación	Calificación	Ponderación Calificada
	interés en los bancos			
	Total	1		2,48

### 1.5 Conclusiones análisis de entorno

1. La industria se encuentra regulada por cumplimiento de normas fitosanitarias impuestas por el ente regulador las cuales regulan la entrada de participantes a la industria, de igual manera los productos deben llevar la semaforización de productos procesados para que el consumidor conozca acerca de los componentes de este. Esto es una oportunidad ya que el producto ofertado no contendrá azúcares ni aditivos y su composición es completamente orgánica
2. El incremento del 14% en las ventas generadas en el mercado local por la industria en el año 2017; incentiva el ingreso de competidores sin embargo se limita por el tamaño de la industria y la inversión inicial requerida para competir con los participantes ya establecidos en la industria.
3. El uso de tecnología de punta para generar un producto innovador y saludable que no se comercializa en el mercado local se beneficia de las nuevas tendencias por consumir productos orgánicos en la capital ecuatoriana.
4. La matriz EFE, entrega un resultado de 2,48 que indica que existe una mayor ventaja en las oportunidades que en las amenazas, no faltaría recalcar que el resultado no implica el éxito de la puesta en marcha del negocio.

5. La ley orgánica para el fomento productivo en su artículo 29 instituye que las nuevas compañías en el sector de industrias básicas tendrán una exoneración del impuesto a la renta por 15 años.
6. La liofilización mantiene la calidad de las frutas mejor que cualquier otro método de deshidratación.
7. La rivalidad entre los competidores existentes es de 3,4/5 local refleja un entorno competitivo, la alta competencia en esta industria se ve reflejada en la competencia por precios de productos sustitutos como bebidas carbonatadas.
8. Las amenazas de entrada de nuevos competidores dieron como resultado un 3,33/5 la cual refleja una amenaza media/alta debido a que no se requiere una gran cantidad de capital para entrar a la industria, aunque el tamaño de esta es mediano en camino a grande y las regulaciones fitosanitarias son rígidas.
9. El poder de negociación de los proveedores es bajo con un resultado de 1,5/5 la cantidad de proveedores facilita la negociación al momento de comprar materia prima. La opción de recurrir a instituciones financieras estatales aporta con una menor tasa de endeudamiento para contraer capital.
10. El poder de negociación de los consumidores es alto este resultado se evidencia por el tipo de industria la cual ofrece productos de consumo masivo. Existe una gran cantidad y concentración de consumidores los cuales no se ven afectados con ningún costo extra por elegir una u otra marca y su preferencia se ve en los productos de menor precio.
11. Dentro de la amenaza de productos sustitutos existen grandes marcas reconocidas en la industria como: Coca Cola, Copaba, Azende entre otras. Las cuales reflejan una gran competencia por su capacidad productiva y costos bajos.
12. El puntaje general de la industria es de 3,48/5. Este resultado refleja un ambiente competitivo pero atractivo para iniciar nuevos negocios.

## **2 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Se utilizará métodos cualitativos y cuantitativos para realizar la recolección y análisis de datos. Se identificará características y necesidades del mercado objetivo mediante encuestas, entrevistas a expertos y focus group.

### **2.1 Oportunidad de mercado**

El análisis externo de la industria refleja que la misma ofrece productos de consumo masivo a la sociedad, y pudimos identificar un segmento en surgimiento que busca obtener mayores valores nutricionales de los alimentos que ingiere. Esto es considerado la oportunidad de mercado para poder ingresar en el mismo y ofertar un producto a base de maracuyá orgánico que mantenga las propiedades vitamínicas y nutritivas del fruto, pero en presentación en polvo sin aditivos, conservantes ni azúcares agregadas. Sin embargo, con este plan de negocios no solamente se busca ofertar maracuyá orgánico liofilizado sino también ofertar un producto que aporte salud y bienestar al consumidor.

### **2.2 Problema de decisión administrativo**

¿La oportunidad de ofertar un producto a base de maracuyá orgánico que mantenga sus propiedades nutricionales en un mercado que busca productos saludables y beneficiosos para la salud?

### **2.3 Problema de investigación**

¿Debería ofrecerse un producto liofilizado de maracuyá orgánico teniendo en cuenta los beneficios que el maracuyá tiene para la salud?



## **2.4 Objetivo general**

Determinar los requerimientos y características que debería tener el producto de maracuyá orgánico liofilizado.

## **2.5 Objetivos específicos**

Identificar variables significativas en la creación de una empresa liofilizada de maracuyá orgánico.

Determinar factores importantes para la aceptación de maracuyá orgánico liofilizado.

Determinar qué precio estaría dispuesto a pagar los clientes por el producto maracuyá orgánico liofilizado.

Establecer cuál sería el mejor canal de comercialización para llegar al cliente.  
Identificar los motivos por adquirir el producto.

Definir el canal de comunicación adecuado para generar un mayor impacto en los clientes.

## **2.6 Preguntas de investigación**

¿Qué porcentaje de personas entre 30 y 55 años de la ciudad de Quito en los distritos valles, centro norte y norte, han oído hablar acerca de productos liofilizados?

¿Qué beneficios espera usted obtener del producto maracuyá orgánico liofilizado?

¿Cuáles serían los principales factores que se analizan al escoger bebidas saludables?

¿Qué espera del empaque en cuanto a aspecto, colores y forma?

¿A qué precio se debería ofertar el producto?

¿En qué lugares preferiría obtener el producto?

¿Cuál es el canal de comunicación que más se utiliza?

## **2.7 Hipótesis del problema de investigación**

El 60% de las personas encuestadas consideran relevante que los productos sean completamente orgánicos.

El 60% de las personas encuestadas prefiere un producto que otorgue beneficios a su salud.

El 75% de personas prefiere un envase amigable con el usuario y el medio ambiente.

Se afirma que el 55% de personas estarían dispuestas a pagar un valor entre 5 y 12 dólares por el producto.

Al 60% de personas les gustaría obtener el producto en tiendas orgánicas cercanas a su hogar.

Se afirma que al 80% de personas les gustaría recibir información sobre el producto a través de redes sociales.

## **2.8 Investigación cualitativa y cuantitativa**

Se tiene como objetivo de esta investigación el identificar y analizar la actitud y preferencias del consumidor potencial de maracuyá orgánico liofilizado, al igual que productos similares ya establecidos en el mercado. Con lo cual se busca: lograr conocer características esenciales que requiera el producto final para satisfacer las necesidades de los clientes, determinar cuál sería el precio adecuado con el cual se obtendría mayor cantidad de ventas y que no genere malestar en posibles clientes, encontrar el método de distribución que se

acople mejor a los intereses de los posibles clientes e identificar el canal de comunicación adecuado para dar el mejor alcance a la promoción y publicidad del producto.

### **2.8.1 Investigación cualitativa**

Entrevistas exhaustivas a expertos: Se ha entrevistado a dos expertos en el tema.

Investigación en grupos de enfoque: En el grupo focal se tuvo la participación de 8 personas de distintos perfiles, entre ellos: Madres de familia, estudiantes universitarios, empleados privados.

#### **2.8.1.1 Análisis de las entrevistas**

##### **Experto 1**

Nombre: Ing. Cristina Campana

Objetivo: Recopilar información sobre la industria, cadenas de distribución y preferencia del consumidor

Fecha: Miércoles, 13 de junio de 2018

Duración: 42 minutos

Nombre del entrevistador: Francisco Crespo

##### **Experto 2**

Experto: Ing. Químico Alonso Colina

Objetivo: Recopilar información acerca de los beneficios de la liofilización, costos, procesos y capacidad.

Fecha: 09/11/2018

Duración: 45 minutos

Cantón: Quito

Nombre del entrevistador: Francisco Crespo

### 2.8.1.2 Resultados de la entrevista

Ing. Cristina Campana

Se entrevistó a la Ingeniera Cristina Campana, la entrevistada se ha desenvuelto en la industria de depuración de frutas por más de 5 años.

Durante la entrevista se conocieron diferentes datos importantes para el desarrollo del proyecto:

- La industria como tal se encuentra en una buena posición sin embargo en los últimos dos años se ha visto una desaceleración en las ventas generadas, esto se debe a lo complejo de la situación económica en el país y la incertidumbre. De igual manera se ve influenciado también por la gran cantidad de competidores y de productos sustitutos que sin duda pueden llegar a ofertar menores precios.
- Es un mercado complicado muchas veces la preferencia del consumidor se basa en los precios, estando colocado en un mercado de consumo la competencia es muy fuerte se compite con productos de muy bajo costo como jugos del valle.
- Entrar con un producto nuevo a supermercados es algo sumamente difícil, y estos en la industria son los que más ganancias esperan obtener lo que genera que negociar con ellos sea extremadamente duro y desgastante. La mejor opción desde el punto de vista de Cristina son los delicatessen o mini markets orgánicos que ahora ya se pueden encontrar a lo largo del distrito metropolitano. Sin embargo, estos también esperan obtener un margen de ganancia que oscila entre el 20% y 30%.
- La mejor estrategia que se podría implementar es la de diferenciación ya que ingresar al mercado de consumo masivo con estrategia de bajo costo requiere de una gran planta de producción.

El maracuyá en Ecuador es un producto que no se debe consumir si no tiene certificaciones orgánicas ya que cuando no es orgánico se usan demasiados químicos para controlar las plagas. Debido a las

propiedades de esta fruta su nivel de absorción de los químicos es muy alto y esto puede resultar perjudicial para la salud del consumidor.

Ing. Alonso Colima

- Los principales beneficios que se pueden obtener de la liofilización son que después del proceso de liofilización, los productos mantienen de mejor manera su estructura, se inhibe el deterioro de colores y sabores, humedad residual baja, por lo tanto, los alimentos obtienen un gran tiempo de duración y los aromas de la fruta se quedan impregnados en el producto. Adicionalmente existen estudios que demuestran que el maracuyá tiene beneficios que logran reducir de manera considerable enfermedades crónicas como, cáncer o enfermedades cardiovasculares.
- En el mercado nacional podemos obtener pocos productos liofilizados, un ejemplo de esto son los productos que podemos encontrar en la tienda Súper Foods sin embargo no podremos encontrar un producto que sea maracuyá liofilizado.
- La maquinaria se debe importar ya que no existe producción nacional de la misma. Existen varias opciones entre esos Brasil, Chile o países europeos.
- El proceso de liofilización no requiere del uso de ningún químico, lo cual facilita que el producto final se mantenga orgánico y no exista ningún riesgo de contaminación.
- El costo más grande en la liofilización es la maquinaria, esta se debe importar y el precio de esta suele ser elevado. Dependiendo de la capacidad de producción requerida estas pueden ir de los \$20.000 a los \$250.000 dólares.
- Para el proceso se necesitaría no solo la maquinaria para la liofilización sino también una pulverizadora para poder convertir el producto final a polvo.

### **2.8.1.3 Resultados del focus group**

Se llevó a cabo el focus group en Cumbayá, el mismo tuvo una duración de 1 hora 48 minutos en el cual se evaluaron algunas características que debería tener el producto al igual que la aceptación que se podría obtener en el mercado. El focus group estaba conformado por hombres y mujeres de entre 20 y 50 años entre ellos trabajadores, empresarios, estudiantes universitarios y amas de casa.

El 100% de los integrantes del focus group reconocen que el consumo de productos orgánicos sobre otros que no lo son es beneficioso para la salud. Y también concordaron en que preferirían consumir un producto orgánico antes de uno con químicos que pueden ser nocivos para la salud.

El 80% de los participantes considera que este producto resultaría beneficioso ya que recortaría el tiempo que normalmente se toman en hacer un jugo con otros métodos como pulpa o fruta natural.

En el 87,5% de los casos las madres de familia son las encargadas de realizar las compras para la familia a excepción de un estudiante que vive solo. Se identificó que en el caso de las familias de clase socio económica alta se fijan más en la calidad del producto en el caso de las familias con clase socio económica media si identifican que existe una preferencia por el valor del producto.

Se manifestó que la preferencia se encontraría en supermercados y tiendas orgánicas sin embargo una persona del sur de Quito manifestó que estas aun no son tendencia en el sector. Tres de los ocho integrantes manifestaron que pagarían un mayor valor por el producto al encontrarse en una tienda de productos orgánicos a diferencia del supermercado.

El precio adecuado después de un análisis de calidad y cualidades del producto debería estar entre los 3 y 5 dólares por los 100gr de producto.

Se estableció como cantidad ideal por paquete los 100 gr de producto que rinde para aproximadamente 5 litros equivalentes a 20 vasos de jugo.

Ninguna persona del grupo conoce sobre un producto parecido a este en el mercado sin embargo una persona si ha escuchado sobre el proceso de liofilización de frutas en otros países y le parece muy atractivo que este tipo de productos se pueda producir y consumir en el Ecuador.

#### **2.8.1.4 Investigación descriptiva cuantitativa**

##### **Investigación cuantitativa**

Método de recolección de información: Encuestas realizadas a 50 personas de la ciudad de Quito y los valles.

Según la información recopilada un 92% de las personas encuestadas no tiene conocimiento o ha escuchado sobre productos parecidos al maracuyá orgánico liofilizado.

Un 20% de los encuestados no considera al maracuyá orgánico liofilizado como un producto que beneficiara su salud ni la de sus familias. Sin embargo, estas respuestas se pueden deber al bajo consumo que tienen de maracuyá al mes lo cual puede reflejar que no les gusta la fruta y por eso no considerarían que este producto sea beneficioso para ellos.

El 30% de la muestra consume más de 7 veces maracuyá en el mes y el 50% consume más de 4 veces al mes maracuyá.

El 90% de la muestra prefiere consumir productos orgánicos que productos no orgánicos.

El 50% de la muestra consume pulpas procesadas mientras que el 40% prefiere frutas naturales.

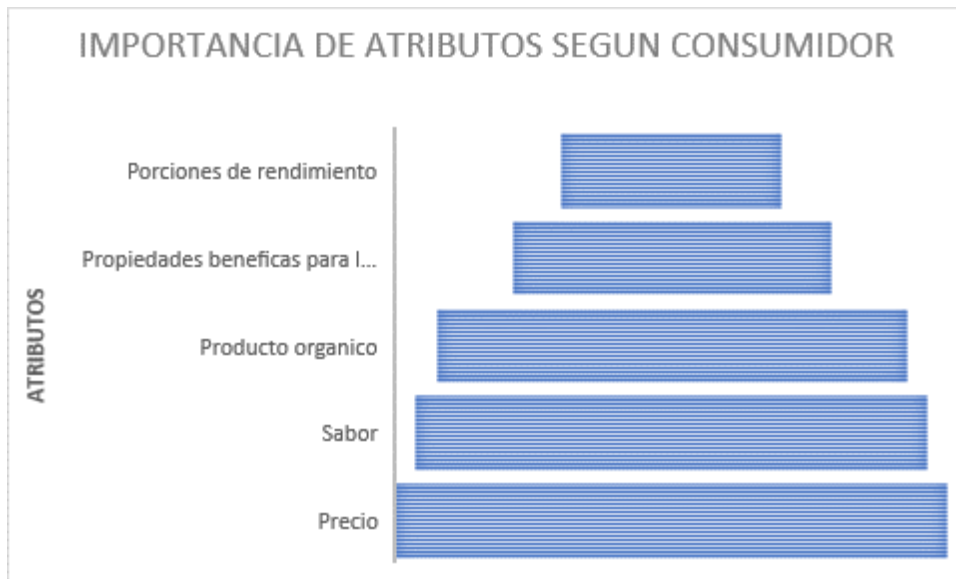


Figura 2 Importancia de atributos según consumidor

De los atributos que se buscan en un producto antes de comprarlo los más destacados son el precio, sabor y que este sea orgánico.

El 80% de las personas encuestadas consumen más de 9 veces al mes bebidas a base de frutas.

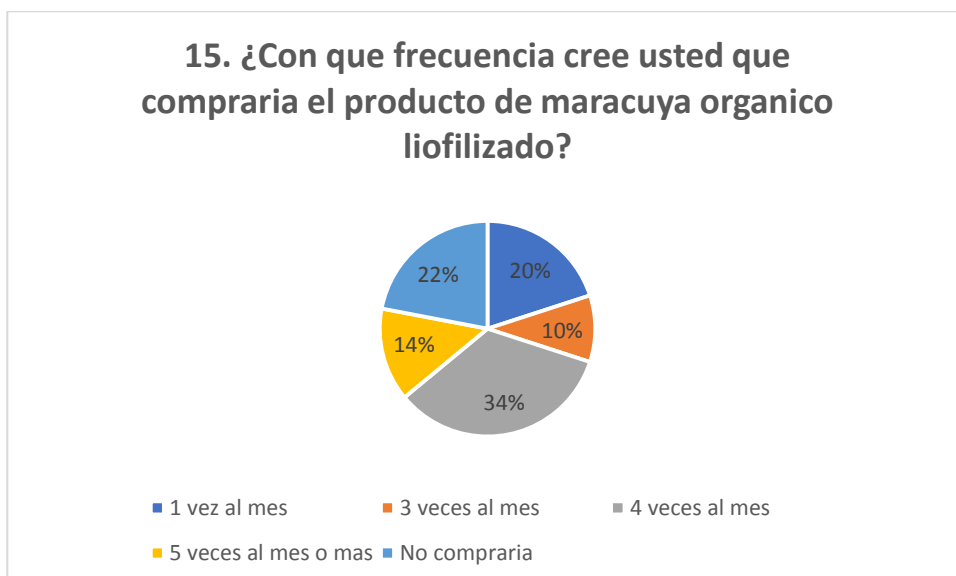


Figura 3 Frecuencia de compra del producto



De los encuestados el 34 % cree que compraría el producto 4 veces al mes y 14% 5 o más veces al mes. El 22% considera que no compraría el producto.

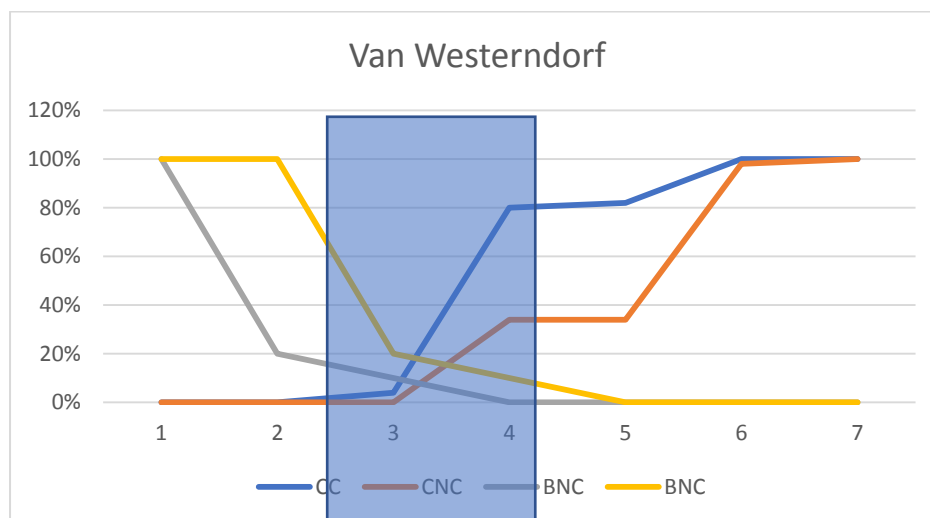


Figura 4 Análisis Van Westendorp

Según el análisis Van Westendorp el precio preferente que satisfaría al consumidor está entre los \$ 2,20 y \$ 3,80 dólares sin embargo según la muestra encuestada un 76% de la población considera que el precio de \$4 es caro, pero aun así compraría el producto.

El 32% de consumidores prefiere que el producto sea ofertado en tiendas dedicadas a productos orgánicos y el 38% en supermercados la comercialización por internet solo tiene una preferencia del 20% de consumidores. La opción menos preferida son las tiendas de barrio con un 10% de aceptación.

El medio por el cual se prefiere recibir información acerca de ofertas y el producto es Facebook con un 90% de preferencia.

## 2.9 Conclusiones análisis del cliente

Considerando los resultados de la investigación cualitativa, se puede inferir que más del 90% de personas no conoce sobre productos liofilizados. El focus

group comprueba esto ya que no es un producto común comercializado en el Ecuador.

Según los resultados del focus group, las entrevistas a expertos y las encuestas; se infiere que la propuesta de negocios es innovadora. Y con los resultados del focus group demuestran un interés por el producto. De los encuestados el 34 % cree que compraría el producto 4 veces al mes y 14% 5 o más veces al mes. El 22% considera que no compraría el producto. El 78% de los encuestados por lo tanto si estuviesen interesados en comprar el producto.

Entre las encuestas y el focus group se puede inferir que existe una mayor preocupación de los consumidores por su salud ya que el 90% de la muestra afirmó que prefieren no consumir productos con químicos agregados.

Según el análisis cualitativo el consumidor prefiere que el producto sea ofertado en tiendas dedicadas a productos orgánicos o supermercados con una preferencia en el 32% y 38% respectivamente, contrastándolo con el análisis cuantitativo se evidencia una preferencia mixta, para alcanzar el mayor mercado posible se utilizara los dos canales para llegar a clientes.

El precio preferente para el producto está entre los \$ 2,20 y \$ 3,80 dólares según los resultados encontrados como hallazgos en las encuestas y en el focus group.

Existe una preferencia pronunciada del 90% por obtener información de este producto a través de redes sociales, específicamente la preferencia es dominada por la plataforma virtual Facebook.

### **3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

El maracuyá orgánico liofilizado es una nueva e interesante opción en el mercado para ofertar no solamente un producto para realizar bebidas, postres y alimentos sino también es una alternativa para ayudar a nuestros clientes a mejorar su salud y bienestar. Las cualidades antioxidantes del maracuyá; en conjunto con la eliminación de uso de químicos en todo el proceso logran reducir de manera considerable enfermedades crónicas como, cáncer o enfermedades cardiovasculares.

Aprovechando ventajas impuestas por el estado como la semaforización de alimentos podemos ingresar con mayor facilidad al mercado ya que hoy en día los clientes al realizar una compra se fijan en lo expuesto en el paquete, de esta manera ellos buscan conocer componentes que puedan afectar su salud al consumirlos. En una industria en la cual el consumidor tiene un alto poder de negociación es indispensable ofertar algo que diferencie al producto del resto y en este caso Alpa Muyupak cumple con las características adecuadas.

La demanda creciente por productos orgánicos significa un nuevo nicho de mercado que se encuentra en sus primeras etapas y no demuestra una mayor explotación por lo cual existe una gran posibilidad para ofertar productos orgánicos como el maracuyá orgánico liofilizado en el mismo el cual tiene una gran duración hasta su expiración sin la necesidad de uso de químicos ni preservantes. De igual manera el producto reducirá el tiempo que las personas emplean al momento de generar los alimentos y bebidas que ingieren día a día ya que no requiere de mayor elaboración es rápido, fácil y sencillo.

Sin duda la industria de conserva de frutas es una industria complicada, mas no por los integrantes directos de la industria sino por la competencia indirecta

de productores de jugos artificiales, bebidas carbonatadas y productores en general de todo tipo de bebidas. Sin embargo, en el mercado no existe una mayor oferta de productos naturales, orgánicos que aseveren que mantiene la esencia vitamínica, proteica y energética del fruto en este caso del maracuyá.

En la industria existen 10 empresas consideradas como grandes en la industria que tienen más de 1 millón de dólares en ingresos anuales las cuales en promedio de ventas locales han observado un incremento del 14% en el año 2017 y se requiere de una inversión alta para lograr competir en esta industria.

Una ventaja significativa en la obtención de materia prima es la cantidad de proveedores ya que en el Ecuador actualmente existe una producción de 102 000 toneladas de maracuyá orgánico. Dejando así una oportunidad aprovechable para obtener el precio más bajo posible, de igual manera la producción de maracuyá se compone por maracuyá de tres diferentes calidades; se puede optar por seleccionar solamente maracuyá de tercera calidad la cual tiene un precio comercial muy bajo rondando de 60 a 80 ctvs. por kilogramo.

Con el análisis del cliente se pudieron identificar algunos hallazgos importantes que ayudan a verificar la innovación en este producto, el 90% de las personas encuestadas no conocían sobre este tipo de producto, sin embargo, de las personas solamente el 22% no consideraría en comprar el producto.

Para acaparar un mayor mercado se utilizará las supermercados y tiendas orgánicas como punto de venta final ya que así se logrará abastecer y posicionarse en más lugares a lo largo de la ciudad satisfaciendo necesidades de los clientes.

Según el análisis Van Westendorp el precio de preferencia para el consumidor estaría entre los \$ 2,20 y \$ 3,80 dólares. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta al momento de fijar el precio del producto ya que como lo manifestó Cristina Campana en la entrevista al experto usualmente los canales de distribución

(tiendas orgánicas) esperan o exigen obtener desde un 20% al 30% de margen de ganancia.

Un hallazgo importante es la frecuencia de compra del producto. Se evidencio que el 48% de los encuestados compraría el producto 4 veces o más en el mes considerando que se utilizaría un paquete por semana. El 20% lo compraría solamente 1 veces al mes.

## 4 PLAN DE MARKETING

### 4.1 Estrategia general de marketing

#### 4.1.1 Segmentación de mercado

##### Segmento objetivo

Tabla No 2

*Segmento de mercado*

Segmento de mercado		
Geográfica	Habitantes	Porcentaje de la Población
Ecuador	14.483.499	100,00%
Pichincha	2.576.287	17,79%
Quito	2.239.191	86,92%
Demográfica		
Clase socioeconómica: A, B, C+ y C-	1.907.790	85.20%
Edad 20 a 55 años	1.200.000	62,90%

Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2010)

Antes de realizar la selección de un mercado meta, se segmenta al mercado encontrado en el cantón de Quito por edad y clase socioeconómica. (INEC, 2016)

#### 4.1.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es “el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa desea atender” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 175). Siguiendo esta premisa, los hallazgos encontrados en el análisis del cliente y los datos recopilados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); el mercado objetivo se conforma por las familias quiteñas con ingresos y características que les clasifiquen en un nivel socioeconómico de C – o superior. Este segmento esta seleccionado para conseguir la mayor cantidad de clientes con un producto de consumo masivo el cual tendrá un precio que será accesible para todos los integrantes de estos segmentos. El segmento suma un total de 1.200.000 personas y según el índice de personas por hogar (Ecuador en Cifras, 2010) en el cantón de Quito existen 3.49 personas por hogar de esta manera nos da un total de 343.840 hogares como nuestro mercado meta.

Con el mercado meta definido se optará por una estrategia de Marketing Indiferenciado el cual está definido como “la empresa decide ignorar las diferencias de segmento y dirigirse a todo el mercado con una oferta” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 175) según Kotler & Armstrong en su libro Fundamentos del marketing. Se opta por esta estrategia ya que se desea penetrar la mayor cantidad de mercado posible siendo un producto de consumo masivo no necesita diferenciación entre segmentos. Los resultados cuantitativos del análisis al cliente demuestran que el 78% de las personas estaría interesado por el producto y de estos el 58% de los clientes compraría el producto 3 veces al mes y el 20% lo haría con una frecuencia de 1 vez al mes. Para estimar la demanda inicial del proyecto se utilizará como referencia la participación que en promedio tienen las pequeñas empresas de la industria en el mercado. El resultado de este análisis entrego un promedio de participación del 1,73% por empresa.

En base a los resultados obtenidos en el análisis del cliente y la definición de mercado objetivo se detalla a continuación la demanda potencial y la demanda inicial.

Tabla No 3

*Demanda*

Segmentación		
Hogares	343.839	Promedio de 3,49 personas por hogar
Conductuales		
Frecuencia de compra 3-4 veces al mes	10.315.189	2,50 veces al mes x número de hogares
Demanda potencial	8.045.847 unidades al año	78% de las personas comprarían el producto según las encuestas
Demanda inicial	139.193 unidades al año	1,73% promedio de participación empresas pequeñas en la industria

Tomado de: (Ecuador en Cifras, 2010)

Por lo tanto, se estima una demanda inicial de 139.193 unidades a ser vendidas en el primer año

### 4.1.3 Propuesta de valor

#### 4.1.3.1 Diferenciación

Según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 161) "La diferenciación del producto ocurre cuando, a los ojos de los consumidores, una empresa distingue su producto de las marcas competidoras que se ofrecen al mismo mercado agregado"

El plan de negocios analiza la creación de una empresa productora y comercializadora de maracuyá orgánico liofilizado en la ciudad de Quito, el producto facilita y reduce el tiempo empleado para elaborar jugos de maracuyá orgánico aportando con beneficios a la salud y bienestar del consumidor.

En el grafico expuesto a continuación se evidencia la comparación en la diferenciación entre productos similares en la industria y el producto ALPA MUYUPAK (Maracuyá orgánico liofilizado). Se identifica los aspectos más importantes en la diferenciación del producto sustentado en los resultados obtenidos en el análisis del cliente. Los componentes más importantes que tiene ALPA MUYUPAK es que es un producto orgánico, que simplifica el tiempo de elaboración de postres y bebidas manteniendo el sabor único del maracuyá sin aditivos de ningún tipo. El producto puede tener una vida útil de más de 2 años y no requiere de refrigeración.

Tabla No 4

*Nivel de diferenciación*

Variables	Nivel de diferenciación	
	Maracuyá orgánico liofilizado	Productos similares en el mercado (pulpas)
	Existe alta diferenciación	
Cualidades similares		
No existe diferenciación		
Producto orgánico	Existe alta diferenciación	No existe diferenciación
Facilidad de uso	Existe alta diferenciación	No existe diferenciación
Producto natural	Cualidades similares	Cualidades similares
Sabor natural	Cualidades similares	Cualidades similares
Tiempo de vida del producto	Existe alta diferenciación	No existe diferenciación
Facilidad de almacenamiento	Existe alta diferenciación	No existe diferenciación
Precio	No existe diferenciación	Existe alta diferenciación



### 4.1.3.2 Posicionamiento

Utilizando la estrategia de posicionamiento “más por más” que según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 186) “implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos”

Por lo tanto, se plantea un producto más sano, con mayor vida útil, facilidad de almacenamiento y facilidad de preparación a un precio más alto que productos ya comercializados como la pulpa de frutas, pero accesible para el mercado según los resultados obtenidos con el análisis Van westerndorp en el análisis del cliente que reflejo un precio aceptado por los consumidores entre \$ 2,20 y \$ 3,80 dólares.

Tabla No 5

*Estrategia de Marketing*

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más			
	Lo mismo	Desfavorable		
	Menos	Desfavorable	Desfavorable	

Tomado de: (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 186)

## 4.2 Mezcla de marketing

### 4.2.1 Producto

#### 4.2.1.1 Atributos del Producto

Al tratarse de un producto de consumo masivo, enfocado en solventar la necesidad del consumidor de obtener productos saludables e invertir menor tiempo en la elaboración de alimentos y bebidas; el maracuyá orgánico liofilizado se cataloga como un producto de conveniencia el cual según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 199) “son productos y servicios de consumo que los clientes suelen comprar con frecuencia, de inmediato y con el mínimo esfuerzo de comparación y de compra.” Estos normalmente tienen un precio bajo y son accesibles es decir se los puede encontrar en varios y distintos puntos de venta para que si el cliente tenga accesibilidad a ellos.

Tabla No 6

*Descripción y cualidades del producto (ALLPA MUYUPAK)*

Producto	Nombre del producto	Descripción
Maracuyá Orgánico Liofilizado 100 gr	ALLPA MUYUPAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maracuyá orgánico liofilizado</li> <li>• Tiempo de vida comestible 2 años</li> <li>• Rendimiento 5 litros</li> <li>• Sin azúcares agregadas</li> </ul>

CONTENIDO NUTRICIONAL	CANTIDAD
Calorías	90
Agua	75,1g
Carbohidratos	21,2g

Grasas	0,7g
Proteínas	2,2g
Fibras	0,4 g
Cenizas	0,8g
Calcio	13 mg
Fosforo	64 mg
Hierro	1,6 mg
Tiamina	0,01 mg
Riboflavina	0,13 mg
Niacina	1,5 mg
Ácido Asborico	30mg

Tomado de: (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015)

\*Por cada 100 gr de fruta en jugo<sup>1</sup>

#### 4.2.1.2 Branding

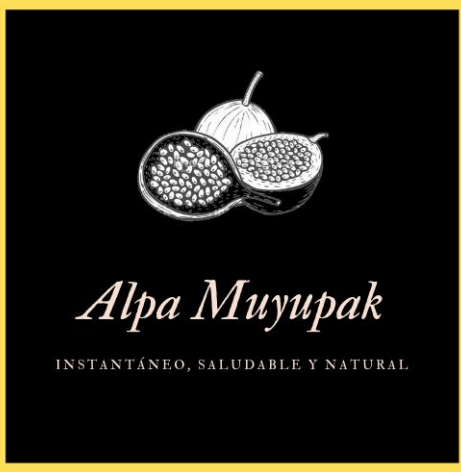
El branding según (Armstrong & Kotler, 2013) es “un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio.” Es decir, el branding es la creación de la marca con la cual los consumidores se asociarán y fidelizarán. Los elementos que se utilizan en el branding se detallan en el siguiente cuadro.

---

<sup>1</sup> Según los datos recopilados en Food and Agriculture Organization of the United Nations elaborado en el 2015 se indica que los valores nutricionales expuestos en la tabla son referenciales a un vaso de jugo de 100 gr de fruta pura.

Tabla No 7

## Branding

Tipo	Elemento	Descripción
Logotipo	Imagen	
	Nombre de la marca	ALPA MUYUPAK
	Tipografía	JUICE ITC
	Retícula	1 cm de espacio en cada uno de los cuatro márgenes de la imagen
Slogan	Instantáneo, saludable y natural	El slogan pretende demostrar que es un producto orgánico y de fácil utilización

El logo del producto muestra un producto fresco, natural y de alta calidad, los colores llamativos son semejantes a los de la fruta para llamar la atención de los consumidores.

El slogan del producto "Instantáneo, saludable y natural" hace referencia a la propuesta de valor; de entregar un producto que no requiera mayor tiempo de elaboración, orgánico y saludable.

### 4.2.1.3 Empaque

Se divide el empaque del producto en primario y secundario, esto se debe a la necesidad de transportar dicho producto a los canales de distribución establecidos (tiendas orgánicas y supermercados). El embalaje primario del producto contara con un envase en papel "Kraft" el cual es recomendado por "Swisspac" como preferible para productos orgánicos ya que este le da un estilo más natural y amigable al producto. La cotización estimada para estos empaques que incluyen todo el branding y el etiquetado correspondiente tienen un valor de 0,45 ctvs. por empaque cuando la compra realizada sea mayor a las 1.000 fundas tendrá un valor aproximado de 0,38 ctvs. por unidad si es que la compra se realiza por 10.000 unidades las mismas tendrán un valor aproximado de 0,35 ctvs. por unidad. El embalaje secundario del producto consta de cajas de cartón corrugado en las cuales se transportará las bolsas de papel Kraft.

Tabla No 8

#### *Empaque*

<b>Detalle</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Empaque precio unitario	\$0,35	\$0,36	\$0,36	\$0,37	\$0,38

## 4.2.2 Determinación del Precio

### 4.2.2.1 Costo

Los costos se han distribuido entre fijos, variables y se han incluido los gastos generales; en el costeo del producto se incluye materia prima directa e indirecta, mano de obra directa, los costos de maquinaria y puesta en marcha de la maquinaria, electricidad, insumos y gastos administrativos.

El costo fijo se distribuyó para las ventas proyectadas del primer año. A continuación, se detalla una tabla de costos la cual se generó a partir de los conocimientos entregados por el experto Ing. Alonso Colima en la entrevista al experto del análisis al cliente.

Tabla No 9

*Costos*

Valor por unidad

Rubros Supermercados Tiendas	Precio
<b>Costo total unitario</b>	<b>\$ 1,36</b>
Gastos totales unitario	<b>\$ 0,80</b>
Total, costos y gastos unitarios	\$ 2,15

**4.2.2.2 Estrategia de fijación precios**

Tabla No 10

*Fijación de precios*

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>	<b>Detalle</b>
Basada en costos	“Fijar los precios con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 159)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos 2,15\$</li> <li>• Utilidad de la industria promedio de 3,53% Tabla</li> </ul>

Basada en la competencia	“Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas del mercado” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 159)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria en promedio ofrece productos similares en un rango de entre 2 y 3 dólares.</li> </ul>
Basada en el buen valor	“Ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 161)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según el análisis al cliente el precio adecuado dictado por las preferencias al consumidor debe encontrarse entre \$ 2,20 y \$ 3,80 dólares.</li> </ul>

Una vez analizadas las variables involucradas se identifica el precio correcto con el cual se obtendrá mejores resultados de ventas al consumidor. Según los resultados obtenidos en el costeo del producto se estableció el siguiente valor para el producto en su presentación de 100 gr.

Tabla No 11

*Precio de venta al público*

<b>Rubros Supermercados Tiendas</b>	<b>Supermercados</b>
Total, costos y gastos unitarios	\$2,15
Utilidad del negocio (%)	10%
Utilidad (en dólares)	\$0,11
<b>Precio de venta para distribuidores</b>	<b>\$2,37</b>
Utilidad supermercados y tiendas (%)	30%
Utilidad supermercados y tiendas (en dólares)	\$0,68
<b><u>Precio de venta al público</u></b>	<b>\$2,94</b>

## Estrategia de ajuste de precios

(Armstrong & Kotler, 2013, pág. 274) definen la estrategia de ajuste mediante la fijación de precios por segmentos como “Ajuste de precios para permitir las diferencias entre clientes, productos o ubicaciones” de esta manera se ajustará los precios del producto entre tiendas orgánicas y supermercados ya que se puede ofertar un precio de valor agregado al producto en las tiendas orgánicas porque la gente acude a estos lugares específicamente buscando esta cualidad en los productos este ajuste le corresponde a las utilidades que recibirá el distribuidor.

### **4.2.3 Plaza**

#### **4.2.3.1 Estrategia de distribución**

Se implementará una estrategia de distribución intensiva la cual según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 305) es “abastecer el producto en tantos puntos de venta como sea posible” con esta estrategia se logra alcanzar a la mayor cantidad de clientes potenciales. De igual manera esta estrategia brinda una mayor capacidad de negociación con el canal ya que el producto no se comercializará exclusivamente en su medio.

#### **4.2.3.2 Estructura de canal de distribución**

Se utilizará una estructura de canal indirecta la cual está clasificada como “Canal de marketing que contiene uno o más niveles de intermediarios.” según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 295) . Existirá solamente un nivel de intermediarios en el canal y estos son minoristas que venderán el producto directamente al cliente.



Se identifica los locales a los cuales se venderá el producto se seleccionó dos supermercados que tienen la mayoría del mercado y tiendas orgánicas en el distrito metropolitano de Quito.

Tabla No 12

*Canal de venta*

<b>Tipo de canal</b>	<b>Canal</b>	<b>Sucursales</b>	<b>Número de sucursales</b>
Supermercado	Supermaxi/ Megamaxi	6 de diciembre, El Condado, El Recreo, Quicentro Sur, San Luis, Scala, 12 de octubre, América, Carcelén, Cumbayá, El Bosque, El Jardín, Eloy Alfaro, Iñaquito, Multicentro, Plaza Aeropuerto, Plaza Atahualpa, Plaza del Norte, Plaza del Valle, Pomasqui, Real Audiencia, Tumbaco	22
	Santa María	Villa Flora, La Luz, Iñaquito, Condado, Comité del Pueblo, Chillogallo, Centro, Carapungo, Marianitas, Tumbaco, La ecuatoriana, Eloy Alfaro, Bicentenario, Santa Clara, Sangolquí, Quitumbe, Pana Sur, Naciones Unidas, Ofelia, 6 de diciembre, Mery Hogar	21
Tiendas orgánicas	Tiendas orgánicas	Quito Norte y Cumbayá	14*

Tomado de: (Supermaxi, 2018) (Santa Maria, 2018)

\*Número de tiendas que comercializan productos orgánicos y saludables en Quito según registros de tiendas en Google maps.

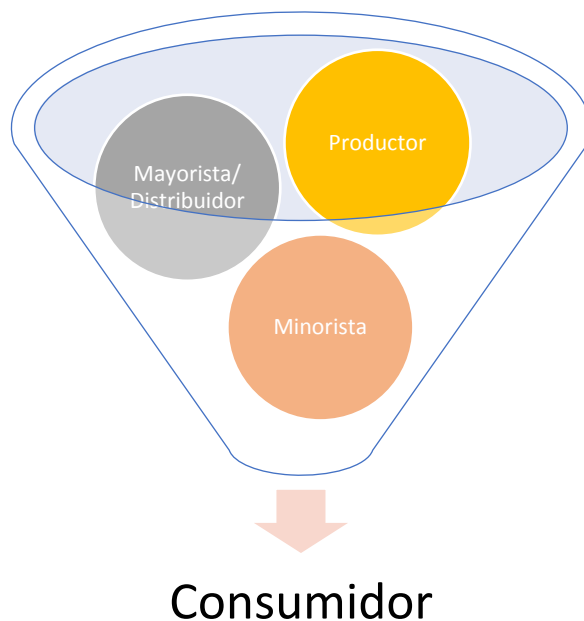


Figura 13

Se incurrirá en la compra de un camión para realizar las entregas de los productos a cada canal de venta. El costo desagregado del vehículo se estima en 20.000\$ dólares.

#### 4.2.3.3 Estrategia de mezcla de promoción

La empresa productora de maracuyá orgánico liofilizado optara por usar la estrategia de jalar la cual según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 364) está definida como “el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto.” con este método se logra llegar directamente al consumidor final y se induce a que estos busquen y consuman el producto ofertado.

#### 4.2.3.4 Publicidad

Para (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 357) “la publicidad incluye la emitida por radio o televisión, la impresa, Internet, móvil, exterior y de otras formas.” Para

la empresa ALPA MUYUPAK, se enfocará su mayor fuerza de marketing a publicidad online para lo cual se escogerá un “Community manager” el cual estará a cargo de la marca en todas las redes sociales. Se respalda esta decisión con los resultados del análisis al cliente en el cual se demuestra que existe una preferencia del 90% de las personas por recibir información y publicidad a través de estos medios con preferencia de Facebook.

Tabla No 13

*Costos publicidad*

Medios	Nombre comercial	Tiempo	Descripción	Tiempo	Costo Mensual
Internet	Página Web	Indefinido	Un pago de 350 \$ dólares y 70\$ dólares de mantenimiento anual.	12 meses	\$ 70,00
	Community Manager	Indefinido	Cobro de 500 \$ dólares freelance más gastos en publicidad de diferentes plataformas estimado en 100 \$ dólares mensuales	12 meses	\$ 600,00
	Pop Adds páginas con búsqueda "natural"	Indefinido	Costo mensual de 55 \$ dólares	12 meses	\$ 55,00

#### **4.2.3.5 Promoción de ventas**

“Las promociones al consumidor incluyen una amplia gama de herramientas: desde muestras, cupones, reembolsos, obsequios y displays de punto de venta hasta concursos, rifas y patrocinios de eventos.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 411) Se implementará una estrategia de promoción de ventas con patrocinio de eventos y presencia en eventos saludables. Se presupuesta un total de 6000 dólares para este rubro.

#### **4.2.3.6 Relaciones públicas**

Las relaciones publicas según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 282) “consisten en las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa.” Por lo tanto, se enfocará las relaciones publicas en comunicar al cliente los beneficios del producto para la salud y los beneficios de consumir productos saludables. Esto se logrará mediante campañas en conjunto con la promoción de evento y compartirán el presupuesto. Por lo menos se espera realizar 3 eventos en el año a un costo estimado de 2.000\$ dólares cada evento incluyendo una persona que se encuentre en el evento, stand, folletos y muestras de producto.

#### **4.2.3.7 Marketing directo**

El marketing directo según (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 422) es “Conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, ya sean segmentos o individuos, a menudo sobre una base interactiva y personal.” se llevará de la mano con la estrategia de publicidad ya que se utilizará las redes sociales para tener un contacto directo con el cliente y solventar dudas. El encargado deberá realizar las respuestas a los clientes acerca de cualquier duda que estos puedan tener con frecuencia diaria de respuestas.

### 4.3 Presupuesto de marketing

Tabla No 14

#### Presupuesto de marketing

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Diseño de marca	\$ 500,00	-	\$ 150,00	-	\$ 150,00
Página web	\$ 350,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Community manager	\$ 7.200,00	\$ 7.308,00	\$ 7.673,40	\$ 8.057,07	\$ 8.459,92
Pop Adds	\$ 660,00	\$ 669,90	\$ 679,95	\$ 690,15	\$ 700,50
Eventos	\$ 6.000,00	\$ 6.090,00	\$ 6.181,35	\$ 6.274,07	\$ 6.368,18
Total	\$16.728,00	\$16.156,90	\$16.774,70	\$17.112,29	\$17.770,60

## 5 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

### 5.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

#### 5.1.1 Misión

Componentes	Descripción
1. ¿A qué se dedica? 2. ¿Producto o servicio 3. Clientes	1. Producir y comercializar 2. Producción y comercialización de maracuyá orgánico liofilizado (maracuyá en polvo) 3. Familias que busquen productos que generen salud y bienestar

Componentes	Descripción
1. ¿A qué se dedica?	1. Producir y comercializar
2. ¿Producto o servicio	2. Producción y comercialización de maracuyá orgánico liofilizado (maracuyá en polvo)
3. Clientes	3. Familias que busquen productos que generen salud y bienestar
4. Mercado	4. Quito.
5. Tecnología	5. Usando la última tecnología en liofilización
6. Autoconcepto	6. Producto orgánico que mantiene las propiedades del maracuyá brindando salud y bienestar al consumidor; acorta el tiempo empleado en la preparación de bebidas y alimentos.
7. Capital humano (trabajadores)	7. Empleados en general.
8. Filosofía	8. Modelo de negocios basado en la responsabilidad social empresarial
9. Rentabilidad	9. Enfocados en la creación de valor para las partes involucradas y la sociedad
10. Imagen pública	10. Cuidar la salud y bienestar de nuestros clientes

Somos una empresa productora de maracuyá orgánico liofilizado (maracuyá en polvo), aportando con un producto orgánico que mantiene las propiedades del maracuyá brindando salud y bienestar al consumidor; adicionalmente acorta el tiempo empleado en la preparación de alimentos y bebidas; para consumidores ubicados en la ciudad de Quito. Generando valor a nuestro producto con la última tecnología en liofilización y buscando los mejores resultados para nuestros trabajadores, inversionistas y la sociedad.

### 5.1.2 Visión

Componentes	Descripción
-------------	-------------

1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro?	1. Convertirnos en la principal opción referente a alimentos procesados saludables en la ciudad de Quito
2. ¿Para qué lo haremos?	2. Brindar un producto de calidad que aporte a la salud y bienestar del consumidor
3. ¿A quién servir?	3. Familias en la ciudad de Quito
4. ¿En qué tiempo?	4. Para el año 2023
5. ¿Qué recursos emplearemos?	5. Procesos eficientes, proveedores que aseguren la calidad de materia prima y maquinaria de punta

En el 2023, convertirse en la principal opción referente a alimentos procesados saludables en la ciudad de Quito, para brindar un producto de calidad que aporte a la salud y bienestar de las familias con procesos eficientes, proveedores que aseguren la calidad de materia prima y maquinaria de punta

### 5.1.3 Objetivos

#### 5.1.3.1 Objetivo general

- Producir y comercializar maracuyá orgánico liofilizado en la ciudad de Quito con mano de obra calificada y equipos de última tecnología para entregar al consumidor final un producto de calidad que aporte con salud y bienestar a su día a día.

#### 5.1.3.2 Objetivos específicos

Tabla No 15

*Objetivos*

	2018	2019	2020	2021	2022
--	------	------	------	------	------

Finanzas	Incrementar las ventas en por lo menos un 10% anual durante los próximos 5 años	10%	12%	11%	12%	10%
Cliente	Alcanzar un 80% de clientes satisfechos con la calidad y sabor del producto en 5 años	50%	60%	70%	75%	80%
Procesos internos	Cumplir con un proceso en el cual se genere 0% de desperdicio de materia prima para el 2022	8%	6%	4%	2%	0%
Formación y crecimiento	Realizar por lo menos 3 capacitaciones anuales acerca del correcto manejo de maquinaria y materia prima durante los siguientes 5 años	33%	67%	100%	67%	100%

## 5.2 Plan de operaciones

<b>Key partners</b> Productores de maracuya Productores de empaque	<b>Key Activities</b> Distribución Recolección de materia prima	<b>Value Proposition</b> Sabor Calidad Natural Organico Facilidad Tiempo de preparaciòn	<b>Customer Relations</b> Relación con supermercados Abastecimiento Cumplimiento de tiempos de distribución	<b>Customer Segments</b> Supermercados Tiendas Estudiantes Familias
	<b>Key Resources</b> Maracuya organico		<b>Channels</b> Supermercados Tiendas	
<b>Cost Structure</b> Maquinaria Mano de obra Materia Prima		<b>Revenue Streams</b> Ventas en supermercados Ventas en tiendas		

Figura No 5 Canvas

### 5.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos de ALPA MUYUPAK toma en cuenta los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos. Con esta herramienta se espera conocer



cuáles son los procesos y subprocesos fundamentales para implementar la idea de negocios. Los procesos con mayor fuerza en el plan estratégico son los gobernantes y estos definen como se maneja la empresa por parte de los gerentes y socios. Los procesos sustantivos son aquellos que facilitan al plan de negocios llegar a cumplir la misión y la visión. Finalmente, los procesos adjetivos sirven de apoyo a los procesos sustantivos para lograr ofrecer un producto de calidad.

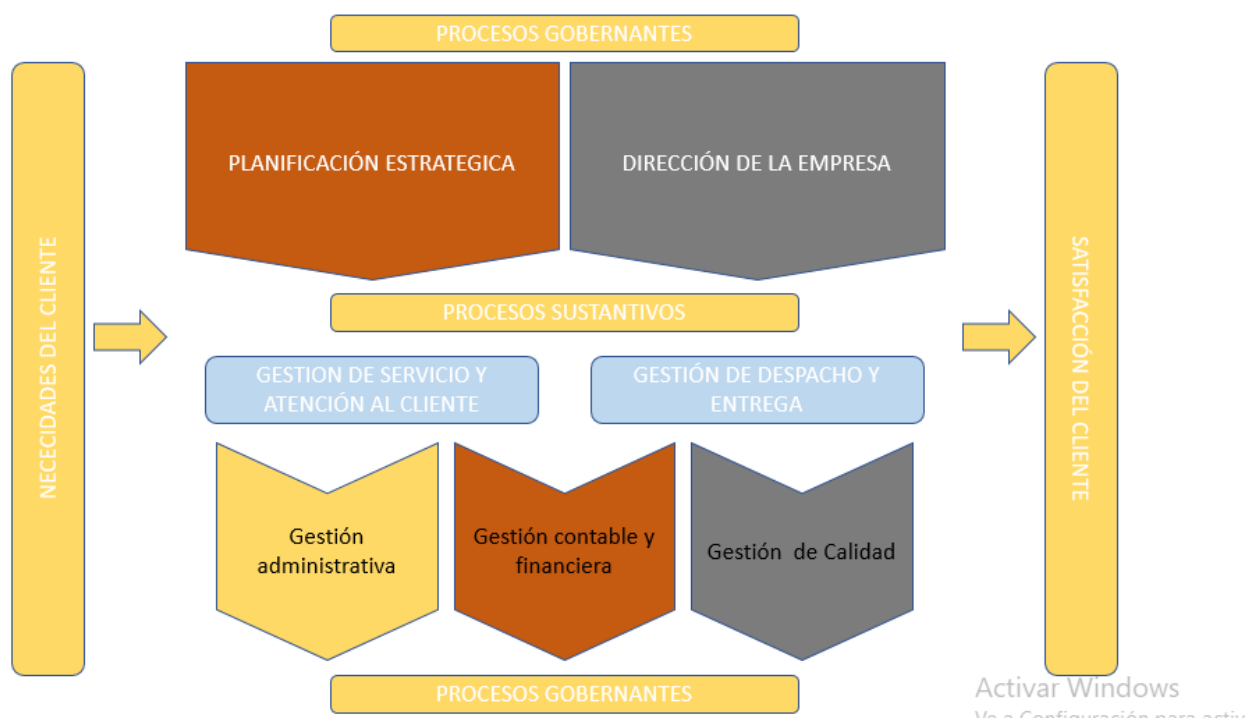


Figura 6. Mapa de procesos ALPA MUYUPAK

### 5.2.2 Flujo de procesos

Con el flujo de procesos se detallan todas las actividades importantes que el negocio requiere para funcionar. En este se detalla desde cómo se obtiene el maracuyá como materia prima hasta la entrega de este a el último eslabón de la cadena de distribución que son los supermercados y las tiendas orgánicas en la ciudad de Quito.

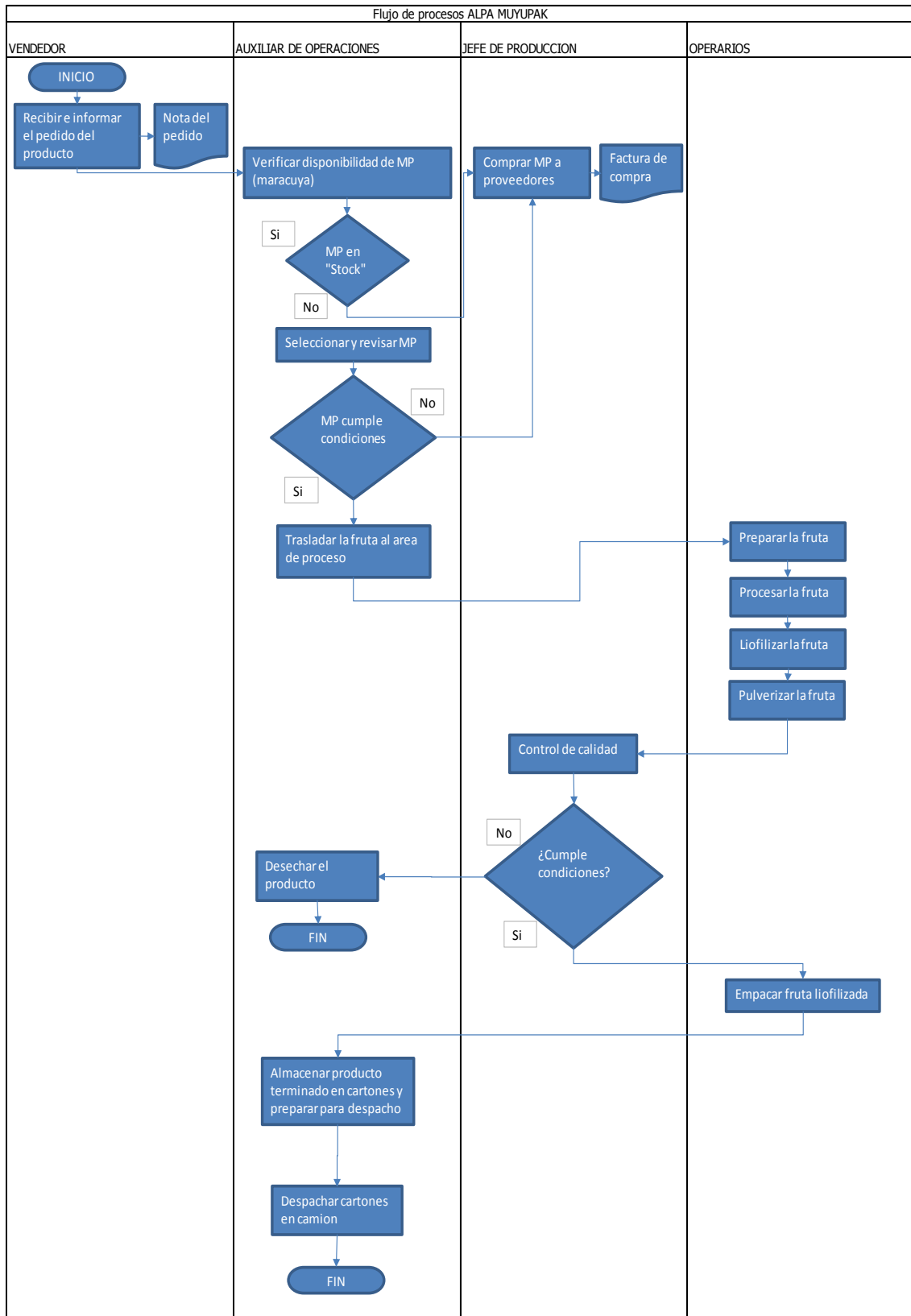


Figura 7 Mapa de procesos

### 5.2.3 Tiempos requeridos

Los procesos para producir maracuyá orgánico liofilizado están medidos en cuestión de tiempo para poder identificar qué tiempo le tomara a cada colaborador realizar los procesos. De esta manera se logra medir que tiempo tomara realizar el proceso.

Tabla No 16

*Tiempo de proceso de producción*

<b>Encargado</b>	<b>Actividad realizada</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Infraestructura</b>
Vendedor	Recibir e informar sobre pedido	-	Computador
Auxiliar de operaciones	Verificar disponibilidad de materia prima	-	Bodegas
Jefe de operaciones	Comprar materia prima	-	Computador- Teléfono
Auxiliar de operaciones	Seleccionar y revisar materia prima	30 min	Mesas de trabajo
Auxiliar de operaciones	Trasladar materia prima al área de proceso	5 min	Trasladador
Operario	Preparar la fruta	1 hora	Mesas de trabajo
Operario	Procesar la fruta	1-2 h	Mesas de trabajo
Operario	Liofilizar la fruta	24 horas	Liofilizado

Operario	Pulverizar la fruta	15 min	Pulverizador
Jefe de operaciones	Control de calidad	10 min	Mesas de trabajo
Auxiliar de operaciones	Desechar el producto	1 hora	-
Auxiliar de operaciones	Almacenar el producto	2 horas	Empaques
Auxiliar de operaciones	Despachar el producto	30 min	Camión

El tiempo de preparación de la fruta y procesamiento de esta antes de ser liofilizada se toma de lo indicado por el experto Ing. Alonso Colima en la entrevista realizada. A las maquinas liofilizadoras les toma 24 horas en generar el producto final.

### 5.3 Estructura organizacional

#### 5.3.1 Constitución legal

Los requisitos para poder constituir de manera legal una empresa en la ciudad de Quito son varios, en primer lugar, se debe registrar el nombre y marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual de esta manera no se tendrá inconvenientes de propiedad intelectual en el futuro. Posteriormente se debe acercar a la superintendencia de compañías en la cual se registra nuevamente el nombre de la empresa para constituirla. Se utilizará el título de sociedad anónima para el caso de ALPA MUYUPAK ya que con este se puede tener uno más inversores los cuales serán necesarios para la puesta en marcha del negocio. Este trámite se puede completar en internet y tendrá un valor de entre 300 y 400 dólares según el diario (El Universo, 2018). Adicionalmente una vez

constituida la empresa requiere los siguientes permisos para su funcionamiento.

Tabla No 17

*Permisos de funcionamiento*

Permisos	Entidad que otorga los permisos
Permiso de funcionamiento	Ministerio de Salud Publica
Patente municipal	Municipio de Quito
Permiso de bomberos	Cuerpo de Bomberos de Quito
Registro sanitario	ARCSA
Certificado Orgánico	CERES Ecuador Cía. Ltda.
Certificado ambiental	Municipio de Quito

### 5.3.2 Organigrama

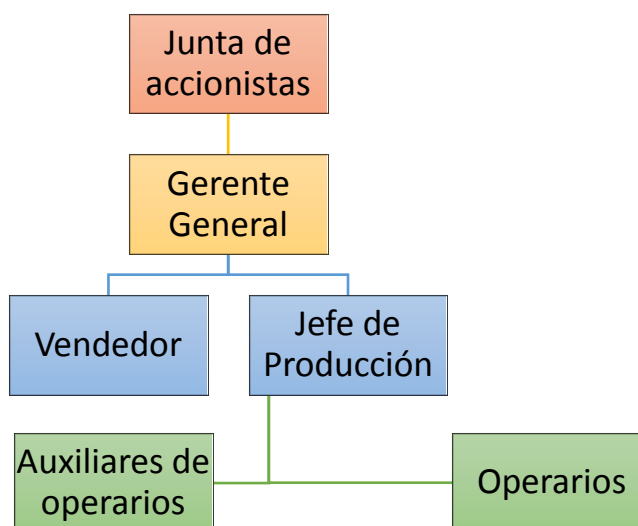


Figura 8 Organigrama

## Roles y responsabilidad

Tabla No 18

*Roles y responsabilidad*

Cargo	Estudios	Experiencia	Funciones
Gerente General	Ingeniería en Finanzas, Administración de empresas o similares.	4-5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asignación de funciones y responsabilidad a cada miembro de la organización</li> <li>-Establecer los objetivos a nivel corporativo</li> <li>-Verificar y firmar los estados financieros de la empresa realizados por un contador externo.</li> <li>-Comunicar información relevante a los miembros de la organización</li> <li>-Control y monitoreo de metas establecidas.</li> <li>-Aprobar y generar presupuesto de gastos</li> </ul>
Jefe de Operaciones	Ingeniería química o Ingeniería Industrial	3-4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar ciclos de producción</li> <li>-Supervisar proceso de producción</li> <li>-Manejo de maquina liofilizadora, mantenimiento y supervisión de uso.</li> <li>-Control de inventarios de materia prima y producto final</li> <li>-Control de tiempos de procesos.</li> <li>-Realizar informes de producción</li> </ul>

Vendedor	Bachillerato	1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con presupuesto de ventas.</li> <li>-Generar contacto con clientes.</li> <li>-Recibir Pedidos.</li> <li>-Generar ordenes de trabajo.</li> <li>-Comunicar al Jefe de Operaciones ordenes de trabajo.</li> </ul>
Operario	Bachillerato	1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria que se usa en el proceso de producción</li> <li>-Preparar el producto</li> <li>-Limpieza de equipos y maquinaria.</li> <li>-Empacar y despachar el producto.</li> </ul>
Auxiliar Operario	Bachillerato	Nivel de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de estaciones de preparación</li> <li>-Asistencia al operario</li> <li>-Verificar inventarios.</li> <li>-Preparar materia prima.</li> <li>-Almacenar y trasladar producto.</li> </ul>

### 5.3.3 Rol de pagos

Alpa Muyupak cuenta con 7 empleados se ha considerado este número por las razones detalladas a continuación:

- a) Se requiere de dos operarios y dos auxiliares de operarios, estos se encargarán de la selección de la fruta, preparación, procesamiento y empaquetado; al igual que la limpieza de cada área de trabajo. Este número de operarios y auxiliares se determinó según los comentarios de

la entrevista a los expertos ya que la preparación y procesamiento de la fruta requiere y significa un fuerte trabajo de mano de obra.

- b) Se requerirá de un vendedor para que tenga contacto con las diferentes fases del canal de venta y distribución. De igual manera será el responsable de realizar y coordinar la entrega de la materia prima necesaria para la producción.
- c) El jefe de operaciones será el encargado de manejar la tecnología y la producción este deberá tener las capacitaciones necesarias para dominar el manejo de la maquinaria. Se encargará de monitorear los procesos y exigir los mejores resultados.
- d) El gerente general se encargará de manejar las finanzas de la empresa con asistencia de un contador **externo** al igual que el marketing con asistencia del "Community manager". Otras funciones que maneja son de control, toma de decisiones entre otros.

Tabla No 19

*Rol de pagos anual*

Cargo	Sueldo (anual)	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondos de reserva	Aportes al IESS Patronal	Aportes al IESS Personal
Gerente General	\$26.400,00	\$ 2.200,00	\$ 386,00	\$ 2.236,25	\$ 3.207,60	\$ 2.494,80
Jefe de Operaciones	\$12.000,00	\$1.000,00	\$386,00	\$1.024,86	\$1.458,00	\$1.134,00
Vendedor	\$6.000,00	\$500,00	\$386,00	\$512,43	\$729,00	\$567,00
Operario 1	\$5.400,00	\$450,00	\$386,00	\$461,19	\$656,10	\$510,30
Operario 2	\$5.400,00	\$450,00	\$386,00	\$461,19	\$656,10	\$510,30



Auxiliar			\$386,0			
Operario 1	\$4.800,00	\$400,00	0	\$409,94	\$583,20	\$453,60
Auxiliar			\$386,0			
Operario 2	\$4.800,00	\$400,00	0	\$409,94	\$583,20	\$453,60

## 6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla No 20

### *Premisas Financieras*

PREMISAS		FUENTE
Tasas de crecimiento para nuevas empresas industria	9,00%	(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; 2017)
Inflación	1,65%	(Banco Central del Ecuador; 2018)
Demanda Potencial	8.045.848	Estimada en función del análisis externo y del cliente
Demanda Inicial	139.193	Estimada en función de la participación de pequeñas empresas en la industria
Ventas de Contado	40%	Política empresarial
Ventas a Crédito	60%	Política empresarial
Periodo de cuentas por cobrar	30 días	Política empresarial
Periodo de cuentas por pagar	45 días	Política empresarial
Estructura de Capital % Capital Inicial	30,0%	Política empresarial
Estructura de Capital % Deuda Inicial	70,0%	Política empresarial
Costo de la deuda Ban Ecuador	10,21%	(Ban Ecuador, 2018)
Costo de la deuda Referencial	11,23%	(CFN, 2017)
Impuesto a la Renta	25,00%	(Servicio de Rentas Internas, 2018)
Participación Trabajadores	15,00%	(Servicio de Rentas Internas, 2018)
Tasa de impuestos (Renta+ Participación)	36,25%	Estimado
Tasa libre de riesgo 5 años	2,69%	(US Department of treasury, 2017)
Rendimiento de mercado	13,83%	(S&P500 / 5y, 2018) - Estimado
Riesgo País Ecuador	7,35%	(BCE, 2018)
Beta Apalancada Industria (Food Processing)	0,68	(NYU-Stern, 2018)
Deuda/Capital Industria (Food Processing)	30,82%	(NYU-Stern, 2017)
Tasa de impuestos Industria (Food Processing)	15,13%	(NYU-Stern, 2017)
Beta Desapalancada Industria (Food Processing)	0,550	(NYU-Stern, 2017) - Estimado

## 6.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

### 6.1.1 Proyección de ingresos

Se definió una tasa de crecimiento para los ingresos del 9% la cual se obtuvo del promedio de crecimiento que han tenido las empresas de la industria en los últimos 5 años. Se inicia la producción con 8.000 unidades mensuales ya que el producto no tendrá un gran reconocimiento al ser lanzado en el mercado. Se obtendrá un total de 132.785 unidades vendidas para el final del primer año. Las ventas en este negocio no tienen variaciones ni se ven afectadas por estacionalidad.

Tabla No 21

#### *Proyección de Ingresos*

<b>ALPA MAYUPAK</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
<i>Presentación</i> <i>100gr</i>	132.785	156.777	170.886	186.265	203.028
<b>Cantidad proyectada de ventas</b>	132.785	156.777	170.886	186.265	203.028
Precio	\$ 2,40	\$ 2,44	\$ 2,48	\$ 2,53	\$ 2,58
Total, Ingresos por producto vendido	\$334.274,83	\$370.542,86	\$410.950,56	\$456.000,17	\$506.258,27

El precio de venta al distribuidor se proyecta con la inflación anual que se obtuvo en promedio de 1.65%.

### 6.1.2 Proyección de costos y gastos

Tabla No 22

*Proyección de costos*

<b>Material directo usado</b>	\$ 139.423,93	\$ 164.841,86	\$ 179.679,13	\$ 195.862,71	\$ 213.494,32
<b>MOD</b>	\$ 13.878,30	\$ 14.934,05	\$ 15.182,26	\$ 15.442,40	\$ 14.383,81
<b>Costos indirectos de manufactura</b>	\$ 25.946,40	\$ 26.950,18	\$ 27.169,93	\$ 27.400,23	\$ 27.641,71
<b>Costo de prod vendidos</b>	\$ 178.974,29	\$ 206.708,96	\$ 222.002,73	\$ 238.683,57	\$ 255.804,62

En la proyección de costos se incluye el material directo para la producción que corresponde al maracuyá orgánico y el empaque necesario para cada unidad producida. Se estimo que el costo de materia prima es de \$ 1,05. Se incluyo la mano de obra directa e indirecta y la depreciación para incluir el valor de la maquinaria en la producción. Se proyecto a los 5 años con el desarrollo de las ventas que en promedio tuvieron las empresas de la industria.

Tabla No 23

*Proyección Gastos*

Gastos Generales	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Gasto suministros oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.830,55	\$ 1.862,55	\$ 1.896,09	\$ 1.931,26
Gasto arriendo	\$26.400,00	\$ 26.848,08	\$ 27.317,44	\$ 27.809,33	\$ 28.325,10
Gasto publicidad	\$16.728,00	\$ 17.011,92	\$ 17.309,32	\$ 17.621,00	\$ 17.947,81
Gasto por serv. Básicos	\$14.400,00	\$ 14.644,41	\$ 14.900,42	\$ 15.168,72	\$ 15.450,05
Gasto por constitución	\$ 1200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto contador	\$ 1.800,00	\$ 1.830,55	\$ 1.862,55	\$ 1.896,09	\$ 1.931,26
Gasto mantenimiento maquinaria	\$ 3.000,00	\$ 3.050,92	\$ 3.104,25	\$ 6.160,15	\$ 3.886,44
Gastos totales	\$65.328,00	\$65.216,43	\$66.356,54	\$70.551,39	\$69.471,92

Los gastos son aquellos rubros que no están vinculados directamente con la producción del producto, pero los mismos son necesarios para el funcionamiento de la empresa y sus procesos. En este proyecto se ha clasificado a los mismos como gastos generales.

Se consideran como gastos a los rubros pagados al contador y al Community manager el último rubro está incluido en los gastos por publicidad los cuales se encuentran detallados en la tabla presupuesto de marketing.

### 6.1.3 Políticas financieras

- Se establece una política de cuentas por cobrar de 30 días. La clasificación de estas cuentas se divide en 40% a crédito y 60% de contado.
- La política de cuentas por pagar establecerá un periodo de 30 días para realizar los pagos.
- Se pagará los salarios de manera mensual, en efectivo mediante transferencia a una cuenta bancaria.
- Se establece una política de inventario de materia prima FIFO, de esta manera se busca mantener la materia prima principal (maracuyá) fresco y convertirlo en el producto final lo antes posible. Se mantendrá en el inventario el 1,50% de la producción.

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

Se requiere de una inversión inicial de \$ 221.553,95 para poner en marcha el proyecto. La inversión está compuesta por:

Mesa de acero	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Liofilizador LP1280	1	\$ 151.200,00	\$ 151.200,00
Pulverizador	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Camión	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Equipos oficina	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00

Y un capital de trabajo neto de \$ 35.000 para solventar los gastos de efectivo.

La estructura de capital inicial se conformará con un 40% de capital propio o de inversionistas y un 60% de deuda. Con la amortización de la deuda en 5 años podemos evidenciar que la estructura cambia en el grafico detallado a continuación.

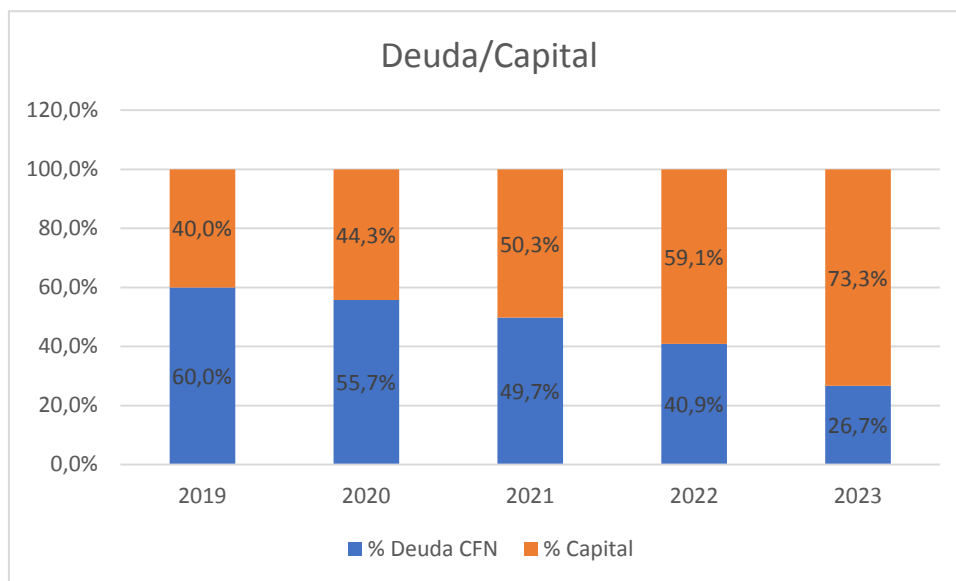


Figura 9

*Deuda/ Capital*

## Proyección de los Estados Financieros

**6.2.1 Estado de Resultados**

Tabla No 24

*Estado de Resultados*

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$ 318.885,16	\$ 382.892,34	\$ 426.114,79	\$ 475.910,97	\$ 528.362,53
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	\$ 178.974,29	\$ 206.708,96	\$ 222.002,73	\$ 238.683,57	\$ 255.804,62
UTILIDAD BRUTA	\$ 139.910,87	\$ 176.183,38	\$ 204.112,06	\$ 237.227,40	\$ 272.557,91
GASTO SUELDOS	\$ 54.652,60	\$ 59.295,08	\$ 60.311,43	\$ 61.376,57	\$ 62.493,42
GASTO GENERALES	\$ 61.628,00	\$ 62.165,51	\$ 63.252,29	\$ 64.391,24	\$ 65.585,48
GASTO DE DEPRECIACION	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
GASTO DE AMORTIZACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UT. ANTES DE IMP, INT Y PARTICIP	\$ 21.530,27	\$ 52.622,79	\$ 78.448,35	\$ 109.359,59	\$ 142.379,01
GASTO INTERES	\$ 12.532,76	\$ 10.244,63	\$ 7.711,64	\$ 4.907,57	\$ 1.803,42
UTILIDAD ANT IMP Y	\$ 8.997,50	\$ 42.378,16	\$ 70.736,71	\$ 104.452,02	\$ 140.575,59

PARTICIPACION					
15% PARTICIP TRABAJADORES	0	\$ 6.356,72	\$ 10.610,51	\$ 15.667,80	\$ 21.086,34
Utilidad antes de impuestos	\$ 8.997,50	\$ 36.021,44	\$ 60.126,20	\$ 88.784,22	\$ 119.489,25
22% imp a la renta	\$ -	\$ 7.412,32	\$ 13.227,76	\$ 19.532,53	\$ 26.287,63
UTILIDAD NETA	\$ 8.997,50	\$ 28.609,12	\$ 46.898,44	\$ 69.251,69	\$ 93.201,61

Se puede evidenciar que el primer año de funcionamiento la utilidad neta obtenida por la empresa es baja en comparación a los siguientes años de funcionamiento, esto es normal cuando una empresa nueva ingresa al mercado ya que tiene una menor participación en el mismo.

## 6.2.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 3

### *Estado de Situación Financiera*

	<u>AÑO2019</u>	<u>AÑO2020</u>	<u>AÑO2021</u>	<u>AÑO2022</u>	<u>AÑO2023</u>
<u>Activos</u>	\$ 222.413,28	\$ 229.565,04	\$ 252.924,70	\$ 295.053,90	\$ 358.958,06
<u>ACTIVOS</u>					
<u>CORRIENTES</u>	\$ 61.508,28	\$ 84.755,04	\$ 124.209,70	\$ 182.433,90	\$ 262.433,06
<u>ACTIVOS NO</u>					
<u>CORRIENTES</u>	\$ 160.905,00	\$ 144.810,00	\$ 128.715,00	\$ 112.620,00	\$ 96.525,00
<u>PASIVOS</u>	\$ 125.169,28	\$ 103.711,92	\$ 80.173,15	\$ 53.050,66	\$ 23.753,21
<u>PASIVOS</u>					
<u>CORRIENTES</u>	\$ 14.180,72	\$ 16.392,68	\$ 19.056,23	\$ 20.940,13	\$ 23.753,21
<u>NO CORRIENTES</u>	\$ 110.988,56	\$ 87.319,23	\$ 61.116,92	\$ 32.110,53	\$ -
PATRIMONIO	\$ 97.244,00	\$ 125.853,12	\$ 172.751,56	\$ 242.003,25	\$ 335.204,86
PASIVO					
PATRIMONIO	\$ 222.413,28	\$ 229.565,04	\$ 252.924,70	\$ 295.053,90	\$ 358.958,06

En el Estado de Situación Financiero del proyecto se puede observar los activos, pasivos y capital que se usara en el mismo. En los activos corrientes se incluye efectivo, cuentas por cobrar se mantendrá un 2,5% del inventario terminado para abastecer ventas urgentes de igual manera el inventario final de materia prima se acumulará en un 1,5% para abastecer la producción.

Los activos no corrientes están conformados por la planta y el equipo ya que se arrendará un local y no se invertirá en propiedad.

### 6.2.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 4

#### *Estado de Flujo de Efectivo*

	INICIAL					
	Año 0	AÑO2019	AÑO2020	AÑO2021	AÑO2022	AÑO2023
incremento neto efectivo	\$ 43.756,25	\$ 8.055,48	\$ 22.483,11	\$ 37.968,90	\$ 57.162,48	\$ 79.178,90
efectivo al comienzo del periodo	0	\$ 43.756,25	\$ 51.811,73	\$ 74.294,84	\$ 112.263,74	\$ 169.426,22
TOTAL EFECTIVO PERIODO	\$ <b>43.756,25</b>	\$ <b>51.811,73</b>	\$ 74.294,84	\$ 112.263,74	\$ 169.426,22	\$ 248.605,12

En el estado de flujo de efectivos se puede evidenciar como los primeros dos años existe una fuerte perdida en el efectivo manejado en el proyecto sin embargo en todos los periodos se tiene suficiente efectivo para realizar cualquier operación necesaria, a partir del 3 año se evidencia una recuperación en el efectivo neto.

### 6.3 Flujo de caja del proyecto

#### 6.3.1 Calculo de la tasa de descuento

Tabla 5

#### *Estado de Flujo de Caja del Proyecto*

<b>Estimación de las tasas de Descuento</b>	
<b>Rendimiento Mercado</b>	<b>Fuente</b>
S&P500 / 5y	(Yahoo! Finance, 2017)
VP 31/12/2013	

VF 31/12/2018	2.506,85	
<b>Fuente</b>		
Risk Free (rf/5y)	2,69%	(US Department of treasury, 2018)
Rendimiento de mercado	5,85%	Estimado
Riesgo País Ecuador (15/12/2017)	7,35%	(BCE, 2018)
Tasa de impuestos	36,25%	Estimado
<b>Beta</b>		
<b>Fuente</b>		
Beta Apalancada Industria	0,68	Damodaran Beta
Beta Desapalancada Industria	0,54	(NYU-Stern, 2017)
<b>Estructura Deuda / Capital</b>		
<b>Fuente</b>		
Deuda/Capital Industria	30,82%	Damodaran Beta
Tasa de impuestos Industria	15,13%	(NYU-Stern, 2017)

Tabla 6

WACC y CAPM

<b>ALPA MUYUPAK</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
CAPM (Ke)	13,37%	13,11%	12,82%	12,49%	12,14%
WACC	9,25%	9,43%	9,68%	10,04%	10,64%

### 6.3.2 Flujo de caja del proyecto descontado con la tasa WACC

Con el flujo de caja del proyecto se puede evidenciar que ingresos y egresos tendrá el proyecto en los periodos.

Tabla 7

Flujo de caja del proyecto



	Inicial	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b><u>FLUJO DE CAJA</u></b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b><u>PROYECTO</u></b>	(220.616,25)	21.670,73	16.955,26	19.265,68	19.702,81	360.700,70

Tabla No 25 *Flujo de Caja del Proyecto*

<b>Criterios de Inversión del proyecto</b>	
<b>VPN</b>	<b>\$ 217.678,91</b>
<b>IR</b>	<b>\$ 1,99</b>
<b>TIR</b>	<b>16,67%</b>
<b>Perd. Recuperación</b>	<b>4,40</b>

Según (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012, pág. 149) indican que la tasa interna de retorno o TIR puede no ser un indicador confiable como criterio de inversión. Sin embargo, esta en conjunto con el resultado positivo del VPN y la rentabilidad de \$1,99 por cada dólar invertido indican que este proyecto debe seleccionarse y su periodo de recuperación será de 4.40 años.

Tabla No 26 Flujo de Caja del Proyecto con perpetuidad

Criterios de Inversión del proyecto	
VPN	427.662,81
IR	2,94
TIR	29,40%
Perd. Recuperación	4,40

Con la proyección a perpetuidad de un flujo más del proyecto; es decir un año más del proyecto en marcha se puede evidenciar que existe un incremento de la rentabilidad por dólar invertido en \$0,95.

### 6.3.3 Flujo de caja del inversionista

Tabla No 278

Flujo de Caja del Inversionista

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	(88.246,50)	(8.019,69)	(13.506,26)	(12.049,46)	(12.557,30)	327.394,49

Flujo de Caja del Inversionista						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Flujo del Inversionista	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<i>inversión Inicial</i>						
		(13.506,26)	(12.049,46)	(12.557,30)		

	(88.246,50)	(8.019,69)					327.394,49
Flujo Acumulado	\$	\$				\$	\$
	(88.246,50)	(96.266,19)	\$ (109.772,45)	\$ (121.821,90)	\$ (134.379,20)	\$ (134.379,20)	193.015,29
	\$	\$				\$	\$
<b>VAN</b>	<b>(88.246,50)</b>	<b>(8.019,69)</b>	<b>\$ (13.506,26)</b>	<b>\$ (12.049,46)</b>	<b>\$ (12.557,30)</b>	<b>\$ (12.557,30)</b>	<b>327.394,49</b>

Criterios de Inversión del proyecto	
VPN	193.015,29
IR	3,19
TIR	23,15%
Perd. Recuperación	4,41

Con un VPN positivo en el flujo de caja del inversionista el proyecto debe aceptarse este entregara una TIR del 23,15% la cual es mayor al VPN, con una rentabilidad por dólar invertido de 3,19. En este caso la inversión se recuperará en 4,41 años.

Tabla No 28

*Flujo de Caja del Inversionista con perpetuidad*

inversión Inicial	Flujo de Caja del Inversionista					Perpetuidad
	2019	2020	2021	2022	2023	
\$	\$	\$	\$	\$	\$	
(88.246,50)	(8.019,69)	(13.506,26)	(12.049,46)	(12.557,30)	327.394,49	336.637,45
\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo Acumulado						529.652,74

	(88.246,50)	(96.266,19)	(109.772,45)	(121.821,90)	(134.379,20)	193.015,29
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>VAN</b>	<b>(88.246,50)</b>	<b>(8.019,69)</b>	<b>(13.506,26)</b>	<b>(12.049,46)</b>	<b>(12.557,30)</b>	<b>327.394,49</b>
						\$ <b>210.851,94</b>

Criterios de Inversión del proyecto	
VPN	\$ 403.867,23
IR	\$ 5,58
TIR	39,23%
Perd. Recuperación	4,41

Al incrementar un año del proyecto con la tasa de perpetuidad se obtiene una rentabilidad de \$ 5,58 por dólar invertido.

#### 6.4 Índices Financieros

Tabla No 29

*Índices Financieros*

RAZONES FINANCIERAS		2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
<b>INDICES PARA RENTABILIDAD</b>							
							Promedio Industria Alimentos C10

MARGEN NETO	0,03	0,07	0,11	0,15	0,18	0,11	0,08
MARGEN BRUTO	0,44	0,46	0,48	0,50	0,52	0,48	0,49
ROA	0,04	0,12	0,19	0,23	0,26	0,17	
ROE	0,09	0,23	0,27	0,29	0,28	0,23	
<b>INDICES PARA LA ACTIVIDAD</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>		
ROTACION CXC	10,50	11,68	11,35	11,63	11,46	11,32	
DIAS ROTACION CXC	34,29	30,83	31,71	30,95	31,41	31,84	60,57
ROTACION CXP	13,48	14,66	14,14	14,193	14,11	14,11	
DIAS ROTACION CXP	26,71	24,56	25,47	25,37	25,52	25,52	235,62
ROTACION DE ACTIVOS	1,43	1,67	1,68	1,613	1,4719	1,57	2,61
<b>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>		
NIVEL DE	56,28%	45,18%	31,70%	17,98%	6,62%	32%	60%

ENDEUDAMIENTO									
GRADO DE									
APALANCAMIENTO	2,29	1,82	1,46	1,22	1,07			1,57	1,71
<b>INDICES DE</b>									
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>				
RAZON CORRIENTE	4,34	5,17	6,52	8,71	11,05			7,16	1,35
Capital de trabajo Neto									
a Activo Corriente	3,34	4,17	5,52	7,71	10,05			6,16	

### 6.4.1 Medidas de Rentabilidad

#### Razones de rentabilidad

- Margen Neto.

La empresa tiene en promedio un margen neto del 11% mientras que la industria muestra un promedio del 8% se puede evidenciar mejores resultados en los márgenes obtenidos por parte del proyecto planteado.

- Roa.

Por cada dólar invertido la empresa en promedio genera un 17% de rentabilidad.

- Roe

Por cada dólar invertido de patrimonio el proyecto generara un 23% de utilidad.

#### Razones de Actividad

- Días de cuentas por cobrar

Los días de cuentas por cobrar en promedio son de 31,84 días para cobrar. Este resultado va acorde a la política de cuentas por cobrar que establece un periodo de 30 días para el 30% de la factura. En comparación con la industria en la cual las cuentas por pagar son de 60 días la política se optó para tener un mejor manejo del efectivo.

- Días de cuentas por pagar

En promedio los días de las cuentas por pagar son de 25,35 días. En comparación con la industria que refleja un valor de 235 días se puede decir que la empresa cumple con los pagos a sus proveedores para así mantenerlos y que no migren a la competencia.



### **Razones de endeudamiento.**

- Nivel de endeudamiento

En promedio la empresa tiene un nivel de endeudamiento del 32% sin embargo al inicio del proyecto se puede evidenciar que el nivel de endeudamiento de la empresa es similar al de la industria.

### **Índices de liquidez**

- Razón Corriente

El proyecto tiene una razón corriente en promedio de 2,39 a comparación de la industria con 1,35 esto quiere decir que en caso de ser necesario la empresa podrá solventar sus necesidades de efectivo a corto plazo más rápido que la industria.

### **6.4.2 Recomendaciones**

Gracias a las diferentes políticas financieras que se eligieron para el proyecto y las estrategias planteadas para simular su ejecución se obtuvieron resultados en los indicadores mayores a la industria. Sin embargo, se recomienda que los periodos que se tienen grandes excedentes de efectivo se inviertan los mismo en periodos cortos para de esta manera mantener el efectivo trabajando y generar rentabilidad de este. De esta manera se espera evitar el endeudamiento excesivo. Se recomienda de igual manera buscar fuentes de financiamiento distintas como entrar a la bolsa de valores en la cual se puede obtener financiamiento en mejores condiciones que el entregado por la banca.

## CONCLUSIONES

Se determinó que la industria muestra una tasa de crecimiento del 14% para ventas locales.

Se debe aprovechar las normativas para semaforización de alimentos ya que el producto ofertado no contiene aditivos, grasas ni exceso de azúcar enfocado en la tendencia por elegir productos saludables al momento de realizar compras.

El precio de la materia prima es muy negociable por el bajo poder de negociación que tienen los proveedores debido a la gran producción de maracuyá en el país. Se debe intentar competir con precios debido al poder de negociación de los consumidores.

El análisis al cliente demostró que la idea es innovadora y no convencional ya que ofertara un producto de alta calidad, orgánico y con valores nutricionales que aportara a la salud y bienestar del consumidor. Según los resultados obtenidos se infiere que al 78% de consumidores les interesaría comprar este producto y el 34% de los mismos considera que lo compraría por lo menos 4 veces por mes. Con el análisis Van Westendorp se definió que los consumidores estarían dispuestos a pagar entre \$2,20 y \$3,80 dólares.

Se encuentra la oportunidad de negocio en las nuevas tendencias por consumir productos saludables optimizando el tiempo de preparación de estos para los consumidores.

La estrategia de posicionamiento que se estableció para llegar al mercado meta y acaparar un mayor mercado se caracteriza por una estrategia “más por más” debido a que este proceso mantiene costos más altos que los convencionales y de igual manera ofrece un producto final con mejores cualidades que los productos que se encuentran en el mercado.

Alpa Muyupak contara con 7 empleados los cuales se encargarán de las ventas, dirección de la empresa y operaciones. El manejo de la publicidad será llevado por un “Community manager” externo y el manejo de la contabilidad por un contador externo.

La evaluación financiera dio como resultado la aceptación del proyecto. Los flujos de caja descontados con el WACC dieron un VPN positivo de \$217.678,91 el retorno será de \$1,99 dólares por cada dólar invertido, una TIR de 16,67% y una tasa de recuperación de 4.40 años. En el escenario del flujo de efectivo del inversionista el VPN fue de \$193.015,29, un retorno de \$3,19 dólares por cada dólar, una TIR de 23,15% y la inversión será recuperada en 4,41 años.

## REFERENCIAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos* (11va ed.). México: Pearson.
- BCE. (06 de 05 de 2018). *Banco Central Del Ecuador*. Recuperado el 06 de 05 de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Carolina Sánchez. (09 de 03 de 2017). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos>
- Ecuador en Cifras. (2010). *Promedio de Personas por Hogar, según Cantón*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=337&force=0>
- Editor IAlimentos. (2015). PUNTOS CLAVES PARA ENTENDER LA TÉCNICA DE LIOFILIZACIÓN. *IALIMENTOS*. Obtenido de <https://revistaialimentos.com/noticias/puntos-claves-para-entender-la-tecnica-de-lioofilizacion/>
- El Universo. (14 de 07 de 2018). *¿Cómo crear una empresa en el Ecuador? El Universo*. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>
- Espinosa, D. V. (Diciembre de 2014). *Control Sanitario*. Recuperado el 05 de 05 de 2018, de Control Sanitario: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la economía Mundial*. FMI. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2015). *Fichas técnicas productos frescos de frutas*. FAO. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>

INEC. (2016). *ECUADOR EN CIFRAS*. Recuperado el 25 de 10 de 2018, de ECUADOR EN CIFRAS: ECUADOR EN CIFRAS

KTU News. (08 de Marzo de 2017). *Kaunas University of Technology*. Recuperado el 06 de MAyo de 2018, de Kaunas University of Technology: <http://2017.ktu.edu/en/newitem/biodegradable-packages-will-keep-your-food-fresh>

Ley Orgánica Para El Fomento Productivo Art 29. (21 de 08 de 2018). Ley Orgánica Para El Fomento Productivo . ART 29.

LEY ORGÁNICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCIÓN DE. (s.f.).

MAGAP. (2018). *Ficha de cultivo Maracuya*. Quito: MAGAP. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/maracuya>

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *COMEX*. Recuperado el 06 de 05 de 2018, de COMEX: <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>

Moreno, L. (02 de 04 de 2018). *Secretaria Nacional de Comunicacion*. Recuperado el 06 de 05 de 2018, de <http://www.comunicacion.gob.ec/>

Negocios y el comercio. (02 de 04 de 2018). *Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno*. Recuperado el 28 de 04 de 2018, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html>

Redaccion economica. (18 de 12 de 2017). *El telegrafo*. Recuperado el 02 de 05 de 2018, de El telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-economia-de-ecuador-crecera-el-2-en-2018>

Reglamento de etiquetado de alimetnos. (2014). *REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS*. *Ministerio de Salud de la Republica del Ecuador*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf

Ross, s., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Pearson. doi:978-607-15-0741-9

Santa Maria. (03 de 12 de 2018). *Santa Maria*. Obtenido de <http://www.santa-maria.com.ec/>

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Saiku*. Quito: SRI. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de Companias. (2018). *Estados Financieros por Rama*. Quito: Superintendenci de Companias. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)

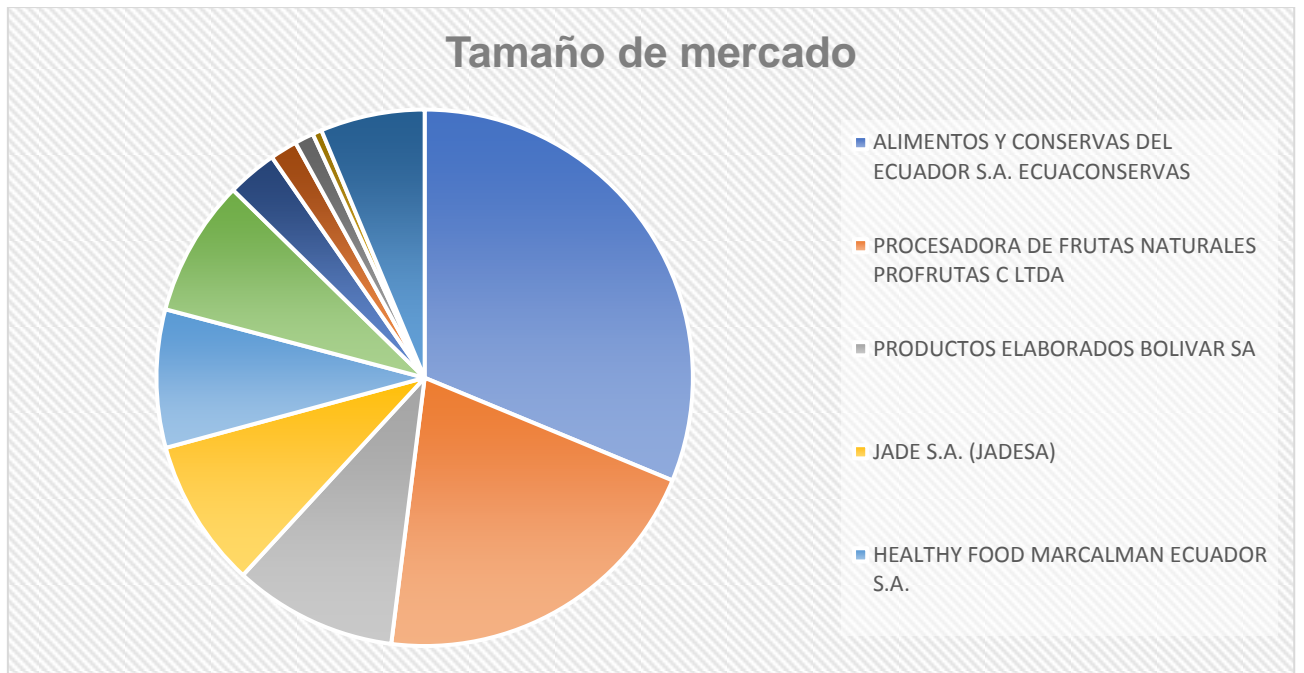
Supermaxi. (03 de 12 de 2018). *Supermaxi*. Obtenido de <http://www.supermaxi.com/>

Vasco, C., Paredes, G., & Paspuel, S. (2015). *Determinantes socioeconómicos del consumo de productos*. Quito. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=Determinantes+socioecon%C3%B3micos+del+consumo+de+productos+ecol%C3%B3gicos+en+Quito&rlz=1C1GCEU\\_enEC820EC820&oq=Determinantes+socioecon%C3%B3micos+del+consumo+de+productos+ecol%C3%B3gicos+en+Quito&aqs=chrome..69i57.206j0j9](https://www.google.com/search?q=Determinantes+socioecon%C3%B3micos+del+consumo+de+productos+ecol%C3%B3gicos+en+Quito&rlz=1C1GCEU_enEC820EC820&oq=Determinantes+socioecon%C3%B3micos+del+consumo+de+productos+ecol%C3%B3gicos+en+Quito&aqs=chrome..69i57.206j0j9)

Zambrano, L. (26 de 11 de 2017). *Expreso*. Recuperado el 02 de 05 de 2018, de Expreso: <http://www.expreso.ec/suplementos/semana/guayaquil-salud-alimentosorganicos-nutricion-negocios-salud-tendencia-LF2007058>

# **ANEXOS**

Anexo 1 Tamaño de mercado



Anexo 2 Industria Top 10

	ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. ECUACONSERVAS	PROCESADORA DE FRUTAS NATURALES PROFRUTAS C LTDA	PRODUCTOS ELABORADOS BOLIVAR SA	JADE S.A. (JADESA)	HEALTHY FOOD MARCALMAN ECUADOR S.A.	ALMUNIAJOURMET MAQUILA, PRODUCCION & COMERCIALIZACION S.A.	AGROSOLUTIONS CIA. LTDA.	PR ODAVE T S.A.	Otras	
Total Ingresos	4.393.095	2.915.615	1.384.943	1.258.126	1.169.606	56.424.466	161.273	78.429	4.559	
Total	3.905.2	2.195.	1.011	1.0	776.2	741	276.9	221.987	0	19.5



Costos	28	571	.472	44.	83	.93	99			21	
				528		6					
Total	694.62	551.64	333.4	.26	283.5	.64	142.3			160.09	54.7
Gastos	8	4	70	1	88	7	42	7.060		3	20
TOTAL	2.210.3	596.14	1.655	2.4	71.741.8	.40	146.6			6.385.9	30.4
ACTIVO	07	8	.617	005	76	3	16	31.929		78	79
TOTAL	1.604.2	325.80	387.2	1.8	59.209.8	.24	119.8			6.955.3	2.80
PASIVOS	69	3	79	803	72	3	87	28.914		24	3
TOTAL				611		108				-	
PATRIMO	606.03	270.34	1.268	.20	532.0	.15	26.72			569.34	27.6
NIO NETO	8	5	.338	2	04	9	9	3.014		6	76
UTILIDAD											
DEL											
EJERCICI		168.39	40.00		109.7	22.					4.18
O	0	9	1	0	35	785	5.125	2.051		1.180	7
% de				<b>8,9</b>		<b>8,2</b>					<b>6,2</b>
mercado	<b>31,251</b>	<b>20,741</b>	<b>9,852</b>	<b>508,320</b>	<b>26</b>	<b>3,019</b>				<b>0,55</b>	<b>92</b>
	%	%	%	%	%	%	%	<b>1,644%</b>		<b>1,147%</b>	<b>8%</b>
Utilidad	487.86	720.04	373.4	213	393.3	.43	147.4			161.27	58.9
Bruta	7	4	71	9	23	2	67	9.111		3	07
Margen de			2,89		9,38	1,9	1,21				5,34
Utilidad	-	5,78%	%	-	%	7%	%	0,89%		0,73%	%

Anexo 3 PIB

**4.3.3 PRODUCTO INTERNO**

**BRUTO (PIB): ENFOQUE DEL  
INGRESO**

Millones de USD (\*)

Variable	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (sd)	2017 (p)
			69.	79.	87.	95.	101.	99.		104
<b>PRODUCTO</b>	<b>61.7</b>	<b>62.5</b>	<b>555</b>	<b>276</b>	<b>924</b>	<b>129</b>	<b>726,</b>	<b>290</b>	<b>99.9</b>	<b>.29</b>
<b>INTERNO BRUTO</b>	<b>62,6</b>	<b>19,7</b>	<b>,4</b>	<b>,7</b>	<b>,5</b>	<b>,7</b>	<b>3</b>	<b>,4</b>	<b>37,7</b>	<b>5,9</b>

---

(\*) Incluye

aproximación de  
decimales

(sd) semi-definitivo

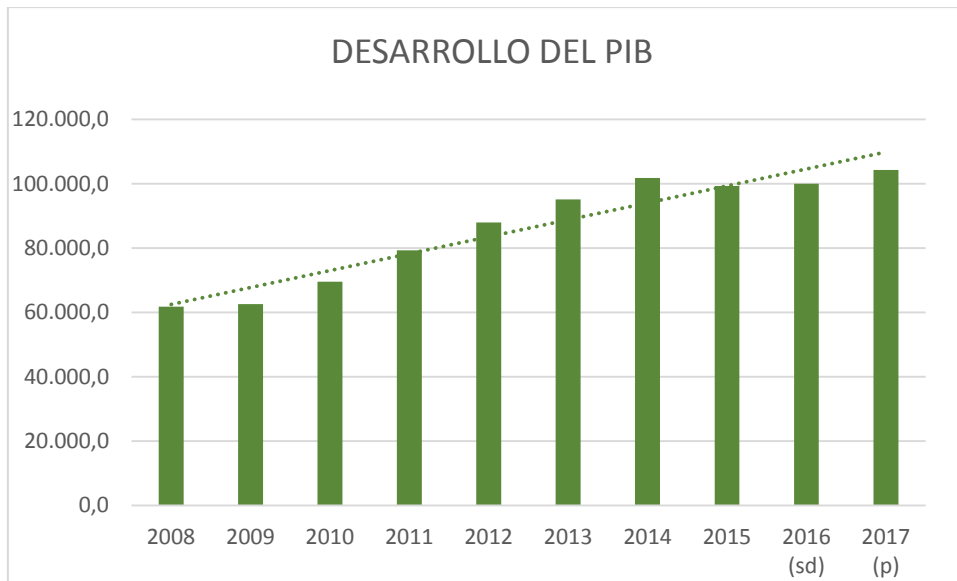
(p) provisional

(1) Otros elementos del PIB incluye: otros impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, Impuesto al Valor Agregado (IVA)

**Fuente:** Banco

Central del Ecuador.

Anexo 4 Desarrollo del PIB



Anexo 5 Porter

Matriz Analisis Industria

Rivalidad entre competidores

1 2 3 4 5

Calificación

Promedio de calificación

Cantidad de competidores	Pocos			3		Muchos	3
Crecimiento de la industria	Lenta				4	Rápida	4
Precios establecidos por el mercado	Pocos				4	Alto	4
Barreras de salida	Pocas	1				Altas	1
Diversidad de competidores	Pocos					Muchos	5
3,40							

Amenzas de entrada de nuevos competidores

Inversión inicial	Alta			4	Baja	4	3,33
Tamaño de la industria	Grande		2		Pequeña	2	
Normas Fitosanitarias	Muchas			4	Pocas	4	

Poder de negociación de los Proveedores

Proveedores de materia prima orgánica	Muchos	1			Pocos	1	1,50
Proveedores de financiamiento	Muchos		2		Pocos	2	

Poder de negociación de los consumidores

Concentración y tamaño de compradores	Pocos				5	Muchos	5	4,67
Costo de migración de consumidores	Alto				5	Bajo	5	
Sensibilidad al precio	Bajo			4		Alto	4	

Amenaza de productos sustitutos

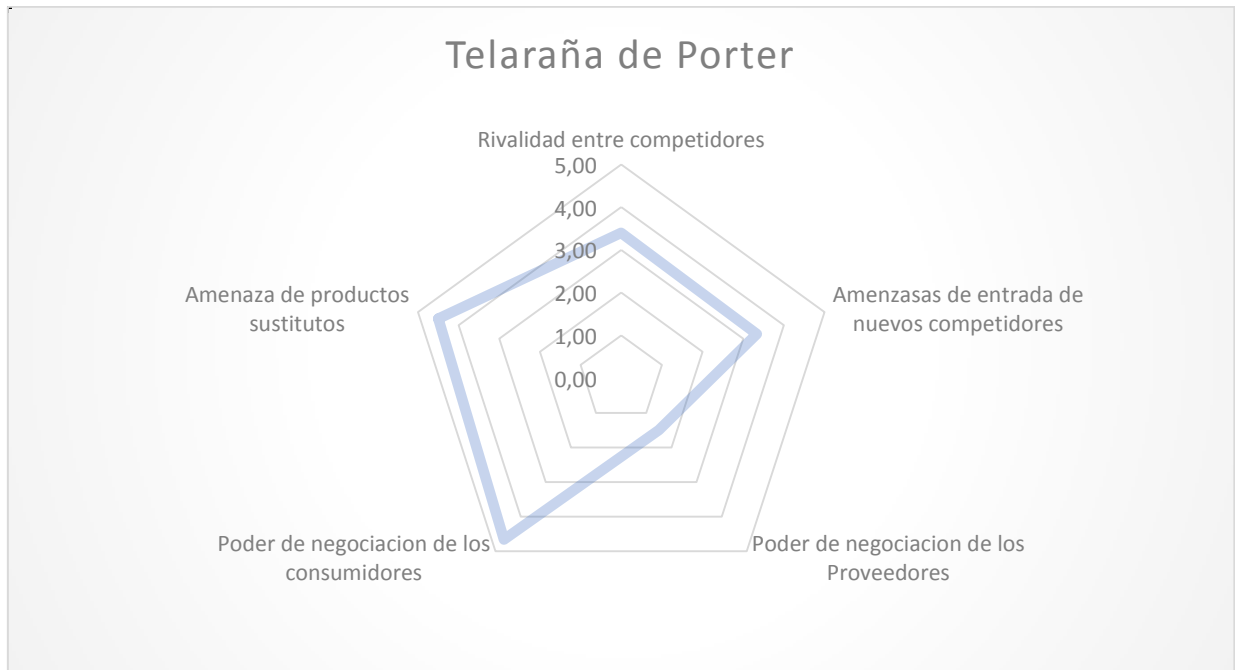
Bebidas azucaradas carbonatadas	Pocas				5	Muchas	5	4,50
---------------------------------	-------	--	--	--	---	--------	---	------

Bebidas con sabores artificiales	Pocas				4	Muchas	4	
----------------------------------	-------	--	--	--	---	--------	---	--

Total, análisis de la industria

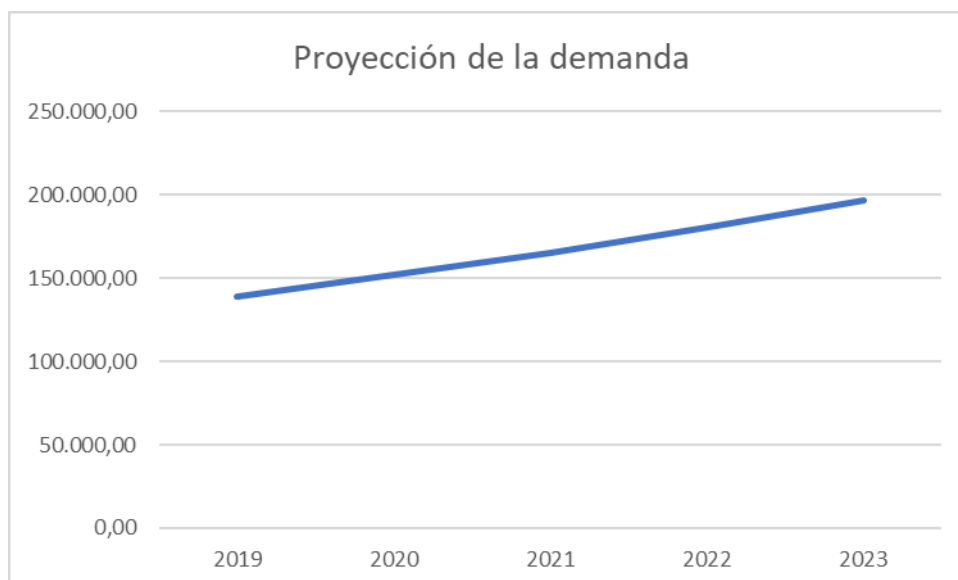
Rivalidad entre competidores	Bajo					Alto	3,40	3,48
Amenazas de entrada de nuevos competidores	Bajo					Alto	3,33	
Poder de negociación de los Proveedores	Bajo					Alto	1,50	
Poder de negociación de los consumidores	Bajo					Alto	4,67	
Amenaza de productos sustitutos	Bajo					Alto	4,50	

Anexo 6 Telaraña de Porter



### Anexo 7 Demanda Proyectada

Tiempo	2019	2020	2021	2022	2023
Proyección de la demanda	139.193,00	151.720,00	165.374,00	180.257,00	196.480,00



### Anexo 8

#### Encuesta Alpa Muyupak

Esta encuesta es para la elaboración de un plan de negocios como trabajo de titulación de la UDLA. Por favor responder cada una de las preguntas de manera veraz para que esta investigación tenga relevancia.

Nota aclaratoria: Los productos liofilizados pasan por un proceso de sublimación (Bajas temperaturas y alta presión). Después de este proceso el producto mantiene sus cualidades y valores nutricionales de manera intacta no requiere de químicos en su último

estado (polvo) con este se pueden realizar bebidas y alimentos con facilidad.

1. Conoce algún producto comercializado en Quito que se parezca al maracuyá orgánico en polvo (liofilizado) (producto orgánico consiste en maracuyá puro mantiene su sabor y componentes vitamínicos en estado de polvo seco).

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

2. ¿Piensa que el maracuyá orgánico en polvo puede ser beneficioso para su salud y ahorrarle tiempo de preparación en postres, bebidas entre otros?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

3. ¿Cuántas veces al mes en su familia se consumen bebidas o alimentos que contengan maracuyá?

De 1 a 3 veces

\_\_\_

de 13 veces en adelante

\_\_\_

de 4 a 6 veces

\_\_\_

de 7 a 12 veces

\_\_\_

4. ¿Al consumir alimentos y bebidas usted prefiere consumir productos sin químicos agregados?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

5. ¿Conoce usted sobre los beneficios de consumir

maracuyá? (Antioxidante, reduce presión arterial, reduce niveles de colesterol en el cuerpo, alto en hierro, etc.)

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

6. ¿Cuál es su preferencia al momento de consumir frutas para elaboración de jugos o postres?

Conservas

\_\_\_

Fruta natural

\_\_\_

Pulpa procesada

\_\_\_

7. Ordene los siguientes atributos según lo que usted considera más importante 1 y menos importante 5

Porciones de rendimiento

\_\_\_

Propiedades benéficas para la salud

\_\_\_

Producto orgánico

\_\_\_

Sabor

\_\_\_

Precio

\_\_\_

8. ¿Con que frecuencia consume bebidas de frutas naturales en 1 mes?

1 a 3 veces \_\_\_\_\_  
16 veces en adelante \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
4 a 8 veces \_\_\_\_\_  
9 a 15 veces \_\_\_\_\_

barata y aun así compraría el producto?

\$1,00 \_\_\_\_\_  
\$2,00 \_\_\_\_\_  
\$3,00 \_\_\_\_\_  
\$4,00 \_\_\_\_\_  
\$5,00 \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

9. ¿A qué precio dentro de este rango (\$1-5\$), consideraría un paquete de 100 gr de maracuyá orgánico liofilizado (pulpa en polvo 100 gr rinden para 30 vasos) como muy barata que le haría dudar de su calidad y no comprarla el producto?

\$1,00 \_\_\_\_\_  
\$2,00 \_\_\_\_\_  
\$3,00 \_\_\_\_\_  
\$4,00 \_\_\_\_\_  
\$5,00 \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

11. ¿A qué precio dentro de este rango (\$1-\$5), consideraría un paquete de 100 gr de maracuyá orgánico liofilizado (pulpa en polvo 100 gr rinden para 30 vasos) como muy cara y no compraría el producto?

\$1,00 \_\_\_\_\_  
\$2,00 \_\_\_\_\_  
\$3,00 \_\_\_\_\_  
\$4,00 \_\_\_\_\_  
\$5,00 \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

10. ¿A qué precio dentro de este rango (\$1-\$5), consideraría un paquete de 100 gr de maracuyá orgánico liofilizado (pulpa en polvo 100 gr rinden para 30 vasos) como muy

12. ¿A qué precio dentro de este rango (\$1-\$5), consideraría un paquete de 100 gr de maracuyá orgánico liofilizado (pulpa en polvo 100 gr rinden para 30 vasos) como muy cara y compraría el producto?



- |        |       |                      |       |
|--------|-------|----------------------|-------|
| \$1,00 | _____ | 1 vez al mes         | _____ |
| \$2,00 | _____ | 3 veces al mes       |       |
| \$3,00 | _____ | _____                |       |
| \$4,00 | _____ | 4 veces al mes       |       |
| \$5,00 | _____ | _____                |       |
| Otro   | _____ | 5 veces al mes o mas |       |
13. ¿Por cuáles de los siguientes medios usted preferiría recibir información sobre el producto?
- |             |       |  |  |
|-------------|-------|--|--|
| Commercials | _____ |  |  |
| Facebook    | _____ |  |  |
| Instagram   | _____ |  |  |
| Snapchat    | _____ |  |  |
| WhatsApp    | _____ |  |  |
14. ¿En dónde preferiría usted obtener el producto?
- |                   |       |  |  |
|-------------------|-------|--|--|
| Online            | _____ |  |  |
| Supermercados     | _____ |  |  |
| Tiendas de barrio | _____ |  |  |
| Tiendas Orgánicas | _____ |  |  |
15. ¿Con que frecuencia cree usted que compraría el producto de maracuyá orgánico liofilizado?
- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
16. ¿Genero del encuestado?
- |        |       |
|--------|-------|
| Hombre | _____ |
| Mujer  | _____ |
17. ¿Qué edad tiene?
- |                |       |
|----------------|-------|
| 18-24          | _____ |
| 25-31          | _____ |
| 32-38          | _____ |
| 39-50          | _____ |
| 50 en adelante | _____ |
18. ¿Cuál es su ingreso promedio familiar mensual?
- |                 |       |
|-----------------|-------|
| \$0 - \$1000    | _____ |
| \$1000 - \$2000 | _____ |
| \$3000 - \$4000 | _____ |

\$4000 en adelante

\_\_\_\_\_

19. ¿En qué sector vive?

Cumbayá

\_\_\_\_\_

Norte de quito

\_\_\_\_\_

Sur de Quito

\_\_\_\_\_

Valle de los chillos

\_\_\_\_\_

