



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PULPA Y ZUMO DE LIMÓN NATURAL PARA EL MERCADO ECUATORIANO.

Autora

Nicole Steffanía León Rodríguez

Año
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PULPA Y ZUMO DE LIMÓN NATURAL PARA EL MERCADO ECUATORIANO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de ingeniería en marketing.

Profesor guía:

Ing. Cristian Galarce

Autora:

Nicole Steffanía León Rodríguez

AÑO

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de pulpas y zumo de limón natural para el mercado ecuatoriano, a través de reuniones periódicas con la estudiante Nicole Steffanía León Rodríguez, en el semestre 2019-1, 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. Cristian Galarce
CI.1713722195

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de pulpas y zumo de limón natural para el mercado ecuatoriano, de la estudiante Nicole Steffanía León Rodríguez, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Econ. Oswaldo Erazo Arboleda, MBA

CI. 1709501496

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”.

Nicole Steffanía León Rodríguez

CI.1721714531

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme culminar mis estudios universitarios, a mis padres y hermanas por ser mi pilar y principal fuente de inspiración, sin ellos nada de esto sería posible. Termina una etapa importante en mi vida y quiero agradecer a mis profesores, familia y amigos los cuales formaron parte de este hermoso proceso y pusieron todo de ellos para que esto se realice.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico primeramente a mis padres, gracias a ellos he logrado conseguir todo lo que me he propuesto, sin su amor y soporte incondicional no lo habría conseguido. A mi hermana Domenike por ser mi compañera de vida y estar junto a mi durante este proceso y a ti mi pequeñita Martina por llenar de amor mi vida.

No puedo dejar de lado a todas las personas que han estado junto a mi durante este largo y maravilloso camino

RESUMEN

El presente plan de negocios expone la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpas y zumos de limón natural, la cual llevará el nombre de Azahar orientado a hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Quito.

Una industria en crecimiento en la cual no existe un producto 100% natural, que cuenta con todos los beneficios del limón y es de fácil manipulación. No existe una marca que lidere con productos hechos a base de limón que cumplan con todas las necesidades de los clientes.

Gracias al análisis realizado del macroentorno, observamos que nos encontramos en una industria favorable, que cuenta con el apoyo del gobierno por proyectos agrícolas, y fomenta el consumo de productos nacionales. Tendencia de las personas por consumir productos naturales y de fácil preparación. El análisis del entorno detalla todas las oportunidades y amenazas identificadas dentro de la industria.

Se realizó un análisis de mercado el cual permitió identificar el segmento objetivo. Se utilizaron distintas herramientas tanto cualitativas, y cuantitativas, para determinar distintas características del cliente, frecuencia de compra, atributos del producto, precio óptimo, lugar de compra, y los medios de comunicación preferentes para los clientes, las cuales ayudaron al planteamiento de estrategias para la ejecución del plan de marketing.

Se propone una filosofía empresarial en la cual detalla, misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa Azahar. Se planteó una estructura organizacional con roles y funciones específicas para cada área, la cual garantizara el correcto funcionamiento de la empresa.

Finalmente, el análisis financiero se realizó con una proyección a cinco años, el cual detalla factores clave, como inflación, crecimiento de la industria, indicadores, periodo de recuperación, ventas proyectadas, flujos de caja, entre otros, los cuales garantizan la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The present business plan exposes the creation of a producer and marketer of pulps and juices of natural lemon, which will be named Azahar oriented to hotels, bars and restaurants in the city of Quito. Below are keys aspects that supports the viability of the project.

A growing industry in which there is no 100% natural product, which has all the benefits of lemon and is easy to handle. There is no brand that leads in the industry with products made from lemon that knows all the needs of customers.

The analysis of the macroenvironment, we observed that we are in a favorable industry, which has the support of the government for agricultural projects, and encourages the consumption of national products. Trend of people to consume natural products that are easy to prepare. The environment analysis details all the opportunities and threats identified within the industry.

A market analysis was conducted which allowed identifying the target segment. Different qualitative and quantitative tools were used to determine different customer characteristics, frequency of purchase, product attributes, optimal price, place of purchase, and preferred means of communication for customers, which helped in the design of strategies for the execution of the marketing plan. A business philosophy is proposed in which details, mission, vision and objectives in the short, medium and long term of the company Azahar. An organizational structure with specific roles and functions was proposed for each area, which will guarantee the correct functioning of the company.

Finally, the financial analysis was carried out with a five-year projection, which details key factors, such as inflation, industry growth, indicators, recovery period, projected sales, cash flows, among others. Which guarantees the viability of the project.

INDICE

1. Introducción:	1
1.1 Justificación del trabajo:	1
1.2 Objetivos:	1
1.2.1 Objetivo general:	1
1.2.2 Objetivos específicos:	2
2. Análisis del entorno:	2
2.1 Análisis del entorno externo:	2
2.1.1 Matriz PEST:	2
2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER:	7
2.2.1 Matriz de evaluación de factores externos:	10
2.2.2 Conclusiones análisis externo:	11
3. Análisis del cliente:	12
3.1 Segmentación de mercados:	12
3.2 Metodología de investigación:	12
3.2.1 Oportunidad de mercado:	12
3.2.2 Problema de administración:	12
3.2.3 Problema de investigación:	12
3.2.4 Preguntas de investigación:	13
3.2.5 Hipótesis:	13
3.2.6 Objetivo general:	14
3.2.7 Objetivos específicos:	14
3.3 Investigación de mercados:	14
3.3.1 Análisis cualitativo:	15
3.3.2 Análisis cuantitativo:	18
3.3.3 Conclusiones investigación de mercados:	21
4. Oportunidad de negocio:	22
5. Plan de marketing:	23
5.1 Estrategia general de marketing:	23
5.1.2 Mercado objetivo:	23

5.1.2 Estrategia genérica:.....	24
5.1.3 Estrategia de Posicionamiento:	25
5.1.4 Estrategia de crecimiento:	25
5.1.6 Propuesta de valor:.....	27
5.2 Mezcla de marketing:	27
5.2.1 Producto:	27
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza:.....	32
5.2.4 Promoción:.....	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional:	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización:	37
6.1.1 Misión:	37
6.1.2 Visión:	37
6.1.3 Objetivos:.....	38
6.2 Plan de operaciones:.....	38
6.2.2 Mapa de procesos:.....	40
6.3. Estructura organizacional:.....	43
6.4 Marco legal:.....	44
7. Evaluación de situación financiera:.....	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51

7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	52
8. Conclusiones generales:.....	54
REFERENCIAS	57
ANEXOS	62

1. Introducción:

1.1 Justificación del trabajo:

Dada la creciente demanda del mercado por productos naturales (Peñaherrera, 2016), es necesario incrementar el consumo de productos de fácil elaboración, que cuenten con todos los beneficios que contiene la fruta para la salud de los seres humanos. Es claro que en los últimos años ha incrementado la producción de alimentos procesados que contienen químicos que a largo plazo afectarán la salud de los consumidores. Los notables cambios en los estilos de vida de las personas han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios, lo que ocasiona distintas enfermedades y distintas afecciones para la salud (Organización Mundial Para La Salud, 2015)

El siguiente plan de negocio mide la factibilidad del ingreso de una nueva empresa a la industria de elaboración y comercialización de pulpas, jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca..

Es clave que nuestro producto cuente con un factor diferenciador como parte de su construcción. Por lo tanto, el mayor atractivo de la pulpa de fruta desde el punto de vista nutricional es el aporte a la dieta diaria principalmente de vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra (fruta, 2008). Así, el desarrollo del siguiente estudio analiza los gustos y preferencias de los consumidores para cumplir con todas sus expectativas.

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo general:

Determinar la factibilidad de comercializar zumo y pulpas de limón natural dentro del mercado ecuatoriano, mediante la elaboración de un plan de negocio.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar claramente las oportunidades y amenazas de la industria de jugos (zumos), néctares, pulpa concentrados de fruta fresca, mediante un análisis del entorno.
- Identificar una estrategia basada en gustos y preferencias por medio de un plan de marketing diseñado de acuerdo a la demanda del mercado;
- Demostrar la viabilidad financiera mediante un análisis financiero para visualizar el posible escenario; y,
- Medir la viabilidad de competir dentro de la industria, cumpliendo con las necesidades que requiere el mercado objetivo mediante el esquema operativo.

2. Análisis del entorno:

2.1 Análisis del entorno externo:

El código CIU que se utilizará dentro de este trabajo de titulación será **C1030.15.01** El cual se enfoca en la elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca.

2.1.1 Matriz PEST:

Político:

- Política enfocada a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia (Feliu, 2012). **Oportunidad:** para la industria ya que existe legislación que ampara y regula el derecho a la competencia justa.
- Las inversiones que efectúen los particulares para el establecimiento de mercados mayoristas, podrán ser deducibles de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta en la iniciativa de las organizaciones indígenas, campesinas y comunitarias. Los cuales cumplen la función de acercar a productores y consumidores (Ley de desarrollo agrario, s.f.). **Oportunidad:** para la industria el Estado estimulará las inversiones que promuevan y generen un acercamiento clave entre productores y

consumidores, dado que generan fuentes de trabajo, generando mayor oportunidad de crecimiento para el país.

- Para la creación de una nueva empresa es necesario cumplir con distintas normas. Para esto, se debe ser específico en el tipo de empresa que se va a proponer, establecer un nombre y presentarlo en la Superintendencia de Compañías, contar con el monto adecuado para la implementación del negocio y cumplir con todas las normativas establecidas para constituir una empresa, obtener el respectivo RUC y cumplir con todos los papeles establecidos para formar una compañía conforme a la ley (Superintendencia de Compañías, 2018).
- El artículo 1 del Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos establece que la formulación de las políticas, regulaciones y normativas establecidas en la Código Orgánico de la Salud tanto para expedir los Registros Sanitarios, como para la vigilancia y control sanitario de los alimentos para el consumo humano es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública a través de la Subsecretaría Nacional de Vigilancia de la Salud Pública (ALIMENTOS, 2013). **Amenaza:** dado que todo el proceso debe realizarse dentro de los estrictos parámetros establecidos por el Ministerio de Salud Pública, la cosecha, el almacenaje y el transporte es manejado por diversas personas que deberán cumplir con todos los mandatos establecidos por la ley ecuatoriana.
- Según datos obtenidos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, el artículo 131 del Código Orgánico de la Salud establece que: "El cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura, (...) será controlado y certificado por la autoridad sanitaria nacional". **Amenaza:** La exigencia que tienen los organismos de control en el cumplimiento de distintos controles, para

obtener aprobaciones de las respectivas entidades orientadas a verificar el buen y regulado funcionamiento de una empresa.

- Actualmente el mundo realiza estrictas campañas de protección al medio ambiente y varios países están evitando la contaminación amparados en regulaciones y leyes. El artículo 2 del Acuerdo Ministerial No. 019 del Ministerio del Ambiente establece políticas generales para la producción del Ecuador, el consumo, acondicionamiento y tratamiento de plásticos, serán de aplicación nacional para todos los integrantes de la cadena de producción y consumo de plásticos. Así, como aquellos encargados de su tratamiento o disposición final bajo consideraciones técnicas. **Amenaza:** la industria se ve amenazada porque debe contar con proveedores calificados para que, en las diferentes etapas de producción y consumo cumplan con la reducción de los residuos, y el reciclaje para no contaminar el medio ambiente.

Económico:

- Datos del Banco Central arrojan que la inflación para el primer trimestre del 2018 fue de -0.18% (INEC, 2018). La reducción en la inflación permite una disminución en los costos para la nueva empresa, permitiendo bajos precios para nuestros futuros clientes. La inflación es un factor de cuidado para la industria ya que al tener muchos cambios afectarían gravemente al mercado. Conclusión es una **amenaza** ya que no existe un crecimiento en los precios.
- El PIB del Ecuador para las industrias manufactureras (excluido el petróleo) aumentaron su producción en solo 2,5%. Este segmento del PIB creció en apenas 57,7 millones. La agricultura, subió el 13,8% mientras la manufactura y el agro tienen un ritmo ilusorio de crecimiento, llegaron al 77,5% (Análisis C. G., 2009). **Oportunidad:** sector industrial que se encuentra en crecimiento.

- El Ecuador ha demostrado un aumento considerable en las importaciones en productos como “frutas y otros frutos sin cocer o cocidos en agua o vapor, y congelados” en los últimos años (Map, 2017). Principalmente, de Colombia, Estados Unidos y China como indica la evolución del cuadro en el anexo 1. **Amenaza** para la industria porque cada vez son más los productores que ingresan al Ecuador generando mayor competencia. Revisar Anexo 1 cuadro de importación.
- En cuanto a financiamiento, las empresas dedicadas a la elaboración de jugos y conservas de frutas, obtienen sus créditos principalmente de fuentes privadas (bancos) que representan el 60% del total de financiamiento. Un 20% lo obtiene de otras fuentes sin garantía, un 12% de instituciones públicas y un 4% con el Gobierno (MIPYMES, 2011) .
- La gran participación del mercado externo es una **amenaza** debido a que la volatilidad de los precios internacionales puede afectar a los productores locales de estos productos. Esto constituye un problema para la economía de los países como la agroindustria; un sector en desarrollo que mantiene algunas fallas a nivel interno, principalmente en lo referente a calidad y a desarrollo tecnológico (MIPYMES, 2011).

Social:

- Promover el consumo de alimentos sanos producidos localmente. Actualmente se han realizado campañas fuertes que incentivan a las personas a consumir productos sanos producidos en el Ecuador. Para mejorar los hábitos alimentarios de las familias, incluyendo la selección, compra, preparación, distribución y uso de los alimentos en el hogar (FAO, 2014). Se calcula que cada vez son más las familias que se preocupan por lo que consumen diariamente. **Oportunidad** ya que las personas se ven influenciadas por consumir productos que beneficien a la salud.

- La demanda de alimentos está aumentando, a la vez que incorpora una mayor cantidad de productos naturales en el mercado. **Oportunidad:** constituye una ventaja para la industria puesto que “Las plantas son tendencia, los nuevos lanzamientos de producto a base de vegetales han aumentado casi 7 veces desde el 2011” (Granotec, 2017).
- Gran potencial que posee el Ecuador como productor de materias primas agrícolas (Gualavisí, 2011): **Oportunidad:** factor potenciador de la industria gracias al prestigio que tiene el país en torno a la producción de materias primas agrícolas.

Tecnológico:

- El “Programa RENOVA” busca implementar el uso de tecnologías limpias no contaminantes y de bajo impacto, limitando la emisión de Gases de Efecto Invernadero a través, de la sustitución de aparatos ineficientes de alto consumo energético (ENNC, s.f.). **Amenaza:** el costo de implementar el uso de tecnología para evitar daños causados por problemas climáticos en la producción puede representar un riesgo para la empresa.
- Manejo y conservación de los suelos en zonas aptas para la producción agrícola, de acuerdo a la aptitud biofísica (Cevallos, s.f.). **Amenaza:** las exigencias de análisis de suelos para obtener frutas de calidad implican costos altos y un riesgo para la industria.
- El envasado dependerá de las condiciones tecnológicas del producto, las necesidades de la distribución y de los requerimientos del cliente. Lo usual en el caso de pulpas naturales es que se envasen para ser distribuidas y vendidas en bolsas que pueden ser de polietileno de baja densidad, o también podría utilizarse algún laminado que ofreciera buen manejo de producto congelado. Posteriormente, se envasa y se congela.

Oportunidad: Ya que dependerá enteramente de la elección de las empresas siempre y cuando cumpla con las regulaciones establecidas. (Pérez, 2015). Dado que existen distintos materiales para envasar el producto.

- La fruta seleccionada debe someterse a un proceso de pre-lavado en que se retiren impurezas, tales como tierra, barro, hojas, entre otras. **Amenaza:** se requiere de altas inversiones en maquinaria porque las frutas deben estar en continuo movimiento de forma que el roce entre ellas facilite la limpieza (Pérez, 2015).
- Existen maquinas cortadoras que permiten que la fruta ingrese inmediatamente después del lavado. **Oportunidad** puesto que se lo realiza sin necesidad de intervención de humanos y el proceso es más limpio y seguro y a menor costo (Pérez, 2015).
- La tecnología de los alimentos busca e investiga nuevas aplicaciones y tecnologías que aporten mejores respuestas para la conservación de los alimentos. **Oportunidad:** a causa de que la tecnología se aplica a los envases, debido a la demanda de los consumidores, que piden alimentos frescos, nutritivos y envasados, que son los más fáciles y rápidos de manipular (Gimferrer, EROSKI Consumer, 2012).

2.2.2 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER:

1. Amenaza de nuevos competidores (Alta):

La industria tiende a economías de escala ya que mientras aumenta la producción los costos se reducirán (Andrade, s.f.). **Oportunidad:** para la industria ya que el aumento de la producción generará mayores ingresos. Gracias a datos de la superintendencia de compañías podemos observar que se encuentran registradas 39 empresas con código CIUU C1030.15.01 (Superintendencia de Compañías, 2018) su tiempo dentro de la industria es

variada, oscila entre los 3 años y empresas con más de 12 años dentro del mercado, una **oportunidad** ya que, no se requiere de tanta experiencia para ingresar a la industria.

2. Amenaza de sustitutos (Alta):

Existen distintos productos sustitutos, “como pulpas no congeladas ni refrigeradas, concentrados de fruta congelados y concentrados enlatados que no necesitan refrigeración”. **Amenaza** ya que este tipo de productos tienen un costo de venta menor en comparación a las pulpas y zumos.

Sin embargo, el incremento no es mayor al 15% del precio de venta al público (Sondeo nacional de pulpas, mermeladas, y jaleas a base de frutales amazónicos).

El código CIIU C1079.94 corresponde a la elaboración de concentrados artificiales, polvos solubles, refrescos en polvo. Existen 10 empresas registradas mismas que cumple con la función de preparación sencilla (Superintendencia de Compañías, 2018). **Amenaza** ya que son varias las empresas registradas, que cumplirá con la misma función de pulpas y zumos.

3. Poder de negociación de los compradores:

La participación de concentrados y pulpas de fruta ha mostrado un gran incremento dentro de la industria. Esto constituye una **oportunidad** ya que cada vez son más las personas que compran concentrados y pulpas. El poder de los compradores radica en sus exigencias en cuanto a calidad, presentación y el manejo del producto (MIPYMES, 2011). Según las investigaciones de IPSA, una consultora de mercados, los jugos de pulpa están dentro de los cinco productos más comprados por los jóvenes ecuatorianos.

4. Poder de negociación de proveedores (BAJA):

Según datos del Banco Central del Ecuador demuestran, que las pulpas de fruta y concentrados de fruta no requieren de productos importados esto constituye una **oportunidad** para la industria porque los proveedores no requieren de tanto tiempo para obtener los insumos y se utiliza un proceso más

rápido y con costos más bajos (MIPYMES, 2011). El Perfil de Riesgo tiene como función analizar, evaluar y categorizar el nivel de riesgo de productos y establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. Esto representa una **oportunidad** ya que todos los proveedores deberán cuidar de la materia prima y todos los productos deben ajustarse al procedimiento” (Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario, s.f.)

5. Rivalidad entre empresas (MEDIO):

Cada vez son más las empresas que ingresan a la industria de las pulpas y concentrados de fruta. Como se mencionó anteriormente, el código CIUU C1030.15 está constituido por 39 empresas y, dado el análisis, los hábitos de consumo han empezado a cambiar y las personas buscan ser más saludables y que la preparación de dichos productos requieran de poco tiempo. Adicional, los proveedores deben someterse a distintos procesos de control sanitario que aseguren la correcta providencia de los insumos requeridos.

Los compradores están centrados básicamente en el producto y la calidad del mismo. Esta es una industria que con el paso de los años es más atractiva para el mercado, especialmente para las personas que buscan llevar una vida saludable. En esta industria, identificamos varios productos sustitutos como es la pulpa sin necesidad de refrigeración, concentrados de fruta enlatada, además del polvo soluble que cumple con la necesidad de tomar un jugo y realizarlo de manera sencilla. Durante los últimos años, los sectores agrícola y agroindustrial, se han modernizado y desarrollado gracias a varios procesos de globalización y desarrollo tecnológico en respuesta a la creciente demanda por productos de fácil utilización (MIPYMES, 2011).

2.2.1 Matriz de evaluación de factores externos:

Tabla 1. Matriz EFE

Matriz EFE			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Política enfocada a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia.	0,03	2	0,06
2. El Estado estimulará las inversiones que estimulen y generen un acercamiento clave entre productores y consumidores	0,02	3	0,06
3. Innovación de maquinaria para la preparación de pulpas de fruta.	0,04	3	0,12
4. Generar economías de escala	0,05	4	0,2
5. Industria en crecimiento	0,05	4	0,2
6. Tendencia de las personas a la alimentación saludable	0,04	3	0,12
7. Potencial del Ecuador como productor de materias primas	0,03	2	0,06
8. No se requiere de mucha experiencia para ingresar a la industria	0,04	3	0,12
9. No se requiere de insumos importados	0,08	3	0,24
10. Aumento de la demanda de pulpas de fruta natural.	0,08	4	0,32
Amenazas			
1. Aumento de las importaciones de productos sustitutos en los últimos años.	0,1	4	0,4
2. El porcentaje más alto de financiamiento los realiza la banca privada.	0,03	1	0,03
3. Controles rigurosos para el procesamiento de alimentos	0,05	3	0,15
4. Productos sustitutos que excede apenas el 15% del precio y cumplen con la funcionalidad de preparación sencilla.	0,05	2	0,1

5. Altos costos de mantenimiento.	0,06	4	0,24
6. Implementar el uso de tecnologías limpias no contaminantes y de bajo impacto	0,03	2	0,06
7. Alta inversión en maquinaria tecnológica	0,08	4	0,32
8. Políticas generales para la producción, consumo, acondicionamiento y tratamiento de plásticos.	0,02	2	0,04
9. La inflación del Ecuador es 0,14%	0,06	3	0,18
10. La volatilidad de los precios internacionales afecta a los productores locales de estos productos.	0,06	2	0,12
Total	1		3,14

2.2.2 Conclusiones análisis externo:

De acuerdo a la matriz EFE la ponderación total es de 3,14 es decir se encuentra por encima del promedio, es una industria atractiva, ya que indica que aprovecha de mejor manera sus oportunidades y contrarresta sus amenazas mediante estrategias y la búsqueda de un factor diferenciador frente a las otras empresas de la industria.

Conclusiones:

- Entre las oportunidades que transmiten la matriz es que existe un gran aumento en la demanda de pulpas de frutas, el Ecuador es un país que está demostrando cambio en su alimentación diaria;
- Las pulpas y los zumos no requieren de insumos importados por lo que los costos no serán elevados, siendo una oportunidad a nuevos emprendedores y a su vez existirá mayor número de competidores;
- La tendencia a economías de escala es una oportunidad ya que a mayor producción, menor costo y mayor ganancia para las empresas;
- La alta inversión que se requiere en maquinaria especializada y amigable con el medio ambiente; representa una amenaza ya que actualmente las entidades reguladoras son bastante estrictas; y,

- Los costos de mantenimiento dentro de la industria pueden ser altos.

3. Análisis del cliente:

3.1 Segmentación de mercados:

Tabla 2.- Segmentación de mercados.

Total de bares, restaurantes, hoteles del Ecuador.	13194 (Compañías, 2017)
Total de bares, restaurantes, hoteles Quito.	2825 (Compañías, 2017)

Existen en total 13194 bares, restaurantes, y hoteles que están registrados en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, de los cuales 2825 están radicados en la ciudad de Quito, formando parte de nuestro mercado objetivo y del cual se tomará la muestra para el siguiente análisis.

3.2 Metodología de investigación:

3.2.1 Oportunidad de mercado:

Dado que en la actualidad las personas se inclinan por consumir productos naturales y de fácil preparación (Gimferrer, EROSKI Consumer, 2012), y ante la poca oferta de productos naturales a base de limón nace la oportunidad de producir y comercializar pulpas y zumo de limón natural.

3.2.2 Problema de administración:

¿Es rentable invertir en un producto natural a base de limón para el mercado quiteño?

3.2.3 Problema de investigación:

¿Principales factores que influyen en la compra de bebidas naturales y de fácil preparación en el mercado quiteño?

3.2.4 Preguntas de investigación:

¿Los consumidores están abiertos a adquirir pulpas o zumos de limón?

¿Los consumidores están dispuestos a cambiar las frutas por un producto natural de fácil preparación?

¿Precio que están dispuestos a pagar los consumidores?

¿Los clientes prefieren adquirir el producto a domicilio?

¿Las redes sociales son el medio de comunicación más utilizado por los clientes?

3.2.5 Hipótesis:

Tabla 3. Análisis de hipótesis.

Hipótesis Nula Ho	Hipótesis alternativa H1
Se afirma que para el 56% de los quiteños el principal factor que influencia en la compra de bebidas naturales de fácil preparación es el sabor. Ho: $\mu=56\%$	Se rechaza la afirmación que para el 56% de los quiteños influencia el sabor en la compra de bebidas naturales de fácil preparación. H1: $\mu:<56\%$
Se afirma que el 60% de los quiteños están dispuestos a adquirir pulpas o zumos de limón natural Ho: $\mu=60\%$	Se rechaza la afirmación que el 60% de los quiteños están dispuesto a adquirir pulpas o zumos de limón natural. H1: $\mu:<60\%$
Se afirma que el 55% de los quiteños están dispuestos a cambiar la fruta por un producto de fácil preparación. Ho: $\mu=65\%$	Se rechaza la afirmación que el 55% está dispuesto a cambiar la fruta por un producto de fácil preparación. H1: $\mu:<60\%$
Se afirma que el 7% de los quiteños utilizan las redes sociales como medio de comunicación principal. Ho: $\mu=70\%$	Se rechaza la afirmación que el 70% utiliza las redes sociales como medio de comunicación principal. H1: $\mu:<70\%$
Se afirma que el 65% de los quiteños prefieren un precio bajo. Ho: $\mu=65\%$	Se rechaza la afirmación que el 65% prefiere un precio bajo. Ho: $\mu=65\%$
Se afirma que el 58% de los quiteños prefieren adquirir el producto a domicilio. Ho: $\mu=65\%$	Se rechaza la afirmación que el 58% prefiere adquirir el producto a domicilio. Ho: $\mu=58\%$

3.2.6 Objetivo general:

Determinar el grado de aceptación por pulpas y zumo de limón natural en la ciudad de Quito.

3.2.7 Objetivos específicos:

- Identificar las características que la población quiteña considera importante al consumir productos naturales.
- Analizar gustos y preferencias del mercado quiteño por las pulpas de fruta y zumo.
- Definir los factores que influyen en el público objetivo al momento de comprar pulpas y zumos naturales.
- Identificar los principales medios de comunicación mediante los cuales se pueda alcanzar el público objetivo.
- Determinar el valor que los clientes estarán dispuestos a pagar por pulpas y zumo de limón natural.

3.3 Investigación de mercados:

Teoría fundamentada:

Los métodos que se utilizaron para realizar el análisis cualitativo de la investigación se derivan de la teoría fundamentada que tiene como objetivo la identificación de procesos sociales. Así, a través de la inducción es capaz de generar una teoría explicativa del objeto de estudio (Escribano).

Para esta investigación se realizó un grupo focal a personas que se encuentren actualmente administrando o coordinando algún restaurante, hotel, bar y dos entrevistas a expertos. La primera se realizó a un ingeniero en alimentos hábil en manejo procesos de producción. La segunda entrevista fue a un microempresario productor y comercializador de zumo de limón natural.

Para el análisis cuantitativo se realizó un sondeo mediante 50 encuestas a personas envueltas en el mercado de bares, restaurantes, y hoteles. Posteriormente, se recolectó la información de manera ordenada para que nos ayude con la toma de decisiones del proyecto.

3.3.1 Análisis cualitativo:

Como ya se mencionó anteriormente se utilizaron distintos métodos para llevar a cabo la investigación de mercados buscando recolectar la mayor cantidad de información. Dentro del análisis cualitativo, se realizó la primera entrevista al ingeniero en alimentos Gino Merino, trabajador en el área de investigación y desarrollo de nuevos productos en Pronaca. La segunda entrevista se realizó al Ingeniero Xavier Mosquera propietario de una microempresa productora y comercializadora de zumos de limón 100% natural.

3.3.1.1 Resultados entrevista Ingeniero Gino Merino:

- El tiempo de vida útil del limón no es tan largo como el de otras frutas ya que con el paso del tiempo sus características organolépticas se ven alteradas.
- La diferencia entre pulpa y zumo simplemente radica en que la pulpa tiene más sedimentos del limón, el zumo debe pasar por un simple proceso de filtración.
- La pulpa y el zumo cumplen con la misma función depende del consumidor con cual desee trabajar.
- El limón debe someterse a distintos procesos, para garantizar la calidad de los productos, y es recomendable que pase por un proceso de pasteurización para alargar la vida útil del producto ya que con dicho proceso elimina contaminantes microbiológicos que pueda tener la fruta.
- Existen distintos tipos de limón, sin embargo, es recomendable realizarlo con limón Meyer, dado el rendimiento y el sabor. En su opinión es el más usado por los ecuatorianos al realizar limonadas, jugos, postres.
- Es recomendable agregar conservantes o sustancias antioxidantes para que el limón cumpla con todas las características organolépticas por más tiempo.
- El costo de los conservantes es alto, sin embargo, las dosis que se utilizan son muy bajas por lo que los costos al producto final no afectan significativamente.

- La vitamina C es la más representativa en las frutas ácidas, y se le puede adherir a las pulpas y al zumo, dándole una mayor ventaja al producto dentro del mercado.
- El nivel de acidez depende del tipo de limón seleccionado.
- El tiempo de caducidad depende del almacenamiento del producto final, puede durar alrededor de 30 días sin conservantes.

3.3.1.2 Resultados entrevista Ingeniero Xavier Mosquera:

- Los precios de los productos deben ser estables todo el año, Xavier considera que es una ventaja ya que los precios de la fruta normalmente son estacionales.
- La reposición aproximadamente en la industria de bares, restaurantes y hoteles se realiza una vez a la semana dependiendo la cadena.
- El limón es un producto primario en la industria alimenticia y es necesaria en todas las cadenas. Varios restaurantes, bares y hoteles lo utilizan para coctelería, aderezos, desinfectar parrillas, o limpiar algunos productos comestibles.
- Considera que el mercado de pulpas se encuentra saturado, pero la industria se está diversificando y el zumo de limón actualmente tiene gran potencial.
- Dado que la mayoría de empresas dentro de la industria utilizan productos sintéticos y añaden gran contenido de ácido cítrico, con saborizantes y pierden la esencia natural de la fruta adicional todos los competidores utilizan preservantes.
- 10 litros de limonada requieren de 1 kilo de zumo, por lo que genera un alto rendimiento para los clientes que requieren altas cantidades. Dentro de la industria alimenticia, las gaseosas y bebidas saborizadas no generan altos ingresos como la limonada que es un producto que no implica altos costos, y ha demostrado tener buena aceptación por parte del mercado.
- El producto tiene vida útil autorizada de 90 días sin conservantes por las entidades reguladoras. Sin embargo, la rotación es bastante alta ya que en menos de una semana se realizan reposiciones.

- Se requiere de una notificación sanitaria por parte del ARCSA y el ministerio de salud que tiene una duración de 4 años.
- El envase no altera el sabor del producto.
- La cascara de limón puede ser utilizada como fertilizante, asegurando el cultivo de limón 100% orgánico.
- Los productores requieren de inversión en maquinaria, y cuartos fríos para la producción de zumo y pulpa.
- En el segundo semestre del año la materia prima tiene costos más altos.

3.3.1.3 Resultados Focus group:

Participantes: 9 personas

Ocupación: Administradores de bares, restaurantes, hoteles

Duración: 50 minutos

Revisar Anexo 4. Guía Focus Group.

- La frecuencia de compra para este tipo de productos dentro de las instituciones es semanalmente y requieren cantidades acordes a la temporada.
- Requieren disponibilidad del producto durante todo el año, y precios estables ya que manejan planificaciones anuales.
- Preferencia por productos de calidad y precios convenientes.
- El sabor es un factor clave ya que la naturalidad del producto da un sabor especial a la comida.
- Al manejar productos naturales generan un buen manejo de marca para sus cadenas ya que se consideran socialmente responsables.
- Las marcas preferidas para pulpas por las instituciones son Ecuapacific, María morena, Supermaxi. Hoy, sin embargo, el sabor del zumo de limón es muy artificial por lo que no lo han utilizado dentro de sus establecimientos.
- Los administradores consideran que la mejor forma de abaratar costos es simplificando procesos, por lo que están abiertos a encontrar productos que no requieran de tanto tiempo de preparación.

- La principal característica del envase es su fácil manipulación, y la posibilidad de reusarlo.
- Los precios deben estar acordes a la calidad y rendimiento del producto con un precio constante durante todo el año más allá de la temporada.
- La vida útil del producto debe ser mayor a una semana.
- Las degustaciones son atractivas al momento de cerrar la venta.
-

3.3.2 Análisis cuantitativo:

3.3.2.1 Resultados encuestas:



Figura 1. Infografía de resultados



Figura 2.- Infografía resultados.

Las anteriores infografías se realizaron para explicar de manera clara la aceptación del mercado por las pulpas y zumos de limón natural. Revisar Anexo 7.- Preguntas encuestas. Después de un análisis de las encuestas realizadas, podemos identificar que el 61% de las personas que han consumido pulpas y zumos de limón y están interesadas en adquirir este producto para su negocio. El 39,63% de los encuestados cambiaría la fruta por un producto que conserve los beneficios, tenga un buen sabor y sea de fácil preparación. Además, el sondeo arrojó que el 30,77% de las personas utilizan todos los días productos a base de limón; y, como ya se mencionó el atributo más importante que debería tener el producto es el sabor natural de la fruta. Una de las

principales características que solicita el 19,23% de los encuestados es que el envase sea de fácil manipulación y el material sea de plástico y biodegradable. Por otro lado, el medio de comunicación más utilizado son las redes sociales ya que el 73,08% desea recibir información por este medio. El 43,23% requiere de un agente de venta que le permita realizar degustaciones. Y, los descuentos constituyen las promociones que más llaman su atención. El 25% de las personas quieren adquirir el producto en un local comercial por comodidad y el 23,08% de las personas prefieren adquirir el producto a domicilio por razones tiempo.

Dentro de la infografía, el precio se colocó en la mitad de la misma ya que abarca todas las características necesarias para que este sea percibido como el precio justo. El análisis se realizó bajo el modelo Van Westendorf, y el precio óptimo para 1 kilo de pulpa es de \$2,70 y el precio justo es de \$2,60 para el kilo de pulpa. Lo que indica que el precio se encuentra dentro del rango correcto.

3.3.2.2: Análisis de hipótesis:

Hipótesis general:

Después de realizar el análisis, se rechaza la afirmación de que para el 56% de los quiteños tiene mayor influencia el sabor en la compra de bebidas naturales de fácil preparación.

Hipótesis específicas:

Gracias al análisis realizado es posible aceptar la hipótesis, de que el 60% de los quiteños están dispuestos a adquirir pulpas o zumos de limón natural. Y Se rechaza la afirmación que el 55% está dispuesto a cambiar la fruta por un producto de fácil preparación. Se acepta la hipótesis de que el 70% de los quiteños utilizan las redes sociales como principal medio de comunicación. Se rechaza la afirmación de que el 65% prefiere un precio bajo. Y, finalmente se rechaza la afirmación de que el 58% prefiere adquirir el producto a domicilio. Revisar anexo 8.- Tablas dinámicas

3.3.3 Conclusiones investigación de mercados:

Finalmente, después de un análisis cualitativo y cuantitativo de la investigación podemos concluir:

- La frecuencia de uso de productos a base de limón es: todos los días dentro de restaurantes, bares, y hoteles.
- Al ingresar a un mercado de consumo masivo el producto debe contar con todas las características que demanda el mercado. Dadas las tendencias hacia productos naturales, el producto debería evitar tener conservantes y antioxidantes en su composición que sean capaces de poner en duda su calidad ante consumidor del mismo. Otro factor de gran relevancia es la durabilidad y el sabor, por lo que debe ser exactamente el mismo de la fruta y deberá contar con estrictos controles de calidad. La tendencia por mantener un cuerpo y vida sanos cada vez es más grande, por lo que el producto deberá tener un alto nivel de vitamina C y aportar a la salud del consumidor permitiendo a nuestros clientes cumplir con sus requerimientos.
- El precio óptimo para la pulpa de limón natural es de \$2,70 el kilo.
- El punto de venta óptimo para nuestro mercado según las preferencias de los clientes. Así, se concluye que se deben utilizar canales de distribución mixtos. Es decir, que, en consideración al tiempo de los consumidores, el producto debe llegar directamente a sus establecimientos y que también estén disponibles en la planta productora en atención de quienes realizan sus compras personalmente.
- Para realizar la venta se deberá contar con agentes de venta personalizada que permitan a clientes potenciales degustar el producto en aras de que incremente su confianza en el producto y su deseo de adquirirlo.
- Se recomienda usar los descuentos como tipo de promoción estratégica y de preferencia de los consumidores al intentar conocer sobre un producto.

- Para dar a conocer el producto, sus beneficios y promociones asociadas se deben utilizar las redes sociales como medio masivo de difusión del mismo al ser el de preferencia de los consumidores para estos fines.

4. Oportunidad de negocio:

La oportunidad de negocio está sustentada por el análisis interno, externo y del cliente; basado en la estrategia de océanos azules, se ha elaborado la siguiente propuesta: construir una empresa que ofrece una herramienta de simplificación de procesos de producción para bares, hoteles y restaurantes revisar tabla 1.- características del producto. Gracias a la segmentación de mercado, existen 2825 bares, hoteles y restaurantes registrados en la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Quito formando parte de nuestro mercado objetivo. (Análisis C. G., 2009) y dada la investigación cuantitativa y cualitativa, fue posible definir gustos y preferencias del mercado en el que buscamos incursionar. Al no tener que procesar el limón de forma manual, el tiempo de preparación se reduce, gracias a la practicidad que ofrece el producto. Se elaborarán pulpas y zumos congelados sin conservantes ni preservantes, lo que ayudará a evitar desperdicios dentro de los negocios e impedirá la contaminación cruzada (Marona, 2010). Los productos contarán con la aprobación de BPM del Ecuador y contará con el respectivo registro del ARCSA (sanitaria., s.f.), ambas entidades certificadas garantizan, regulan, controlan la sanidad y buena procedencia de productos alimenticios. Adicionalmente, la fruta vendrá de un proveedor calificado que cuenta con certificaciones agrícolas avaladas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (sanitaria., s.f.). La experiencia es fundamental para ser proveedor por lo que deberá contar con personal capacitado y entrenado en manipulación de frutas y debe poseer infraestructura adecuada. La materia prima que se nos proveerá debe ser seleccionada minuciosamente y tratada con insecticidas naturales.

Por otra parte, el gobierno ha demostrado cierta afinidad con proyectos que tengan la intención de acercar a productores y consumidores. Por esto, el Estado estimulará las inversiones que generen plazas de trabajo.

Finalmente, encontramos la oportunidad de producir y comercializar limón en una presentación natural que goza de con todos los beneficios que tiene la fruta y sea de fácil manipulación para los establecimientos. Revisar Anexo 9.- Análisis oportunidad de negocio.

Tabla 4. Características del producto.

<p><u>Eliminar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los conservantes. • Insecticidas artificiales en la materia prima. 	<p><u>Incrementar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de entrega del producto. • Calidad del producto. • La fácil manipulación del producto. • Certificaciones que avalen la calidad del producto.
<p><u>Reducir:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La contaminación cruzada para nuestros clientes. • Peligro de contaminación en la materia prima. 	<p><u>Crear:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen empresarial. • Entorno adecuado para la producción. • Degustaciones dentro de supermercados. • Visitas a clientes potenciales.

5. Plan de marketing:

5.1 Estrategia general de marketing:

5.1.2 Mercado objetivo:

De acuerdo a los resultados de la investigación el siguiente plan de negocios está dirigido a bares, restaurantes y hoteles dentro de la ciudad de Quito. El cálculo del mercado se muestra a continuación. Para él, se escogió este rango debido a las respuestas obtenidas en las encuestas.

Tabla 5. Segmentación de mercado

Segmentación	Detalle	Número de personas
Geográficas	Total de bares, restaurantes, hoteles del Ecuador.	13.194
	Total de bares, restaurantes, hoteles Quito.	2.825
Conductual	Aceptación del producto-encuesta	87%
Total tamaño del mercado objetivo		2.457

Mediante el análisis realizado dentro de las encuestas y con un resultado 2.825 (Compañías, 2017) formando parte de nuestro mercado objetivo, se determinó que el 87% de los encuestados están interesados en adquirir nuestro producto. Y dentro de la investigación cualitativa se demuestra que son varias las empresas prestadoras de servicios que les gustaría utilizar pulpas y zumo de limón dentro de sus establecimientos. Por esto, el mercado objetivo de la empresa se lo definió en tres tipos: de clientes, hoteles, bares, y restaurantes. Para esto, nos manejaremos en un mercado B2B, dentro de la ciudad de Quito. Después de realizar un análisis de aceptación dentro de las encuestas, se concluye que 2.515 es el total de personas dispuestas a adquirir un producto de fácil preparación que goza con el sabor y los mismos beneficios de la fruta para sus establecimientos.

5.1.2 Estrategia genérica:

Dado el análisis, identificamos que dentro de las tres estrategias de Michael Porter y junto al resultado de la segmentación de mercado se ha seleccionado una estrategia de enfoque. Así, brindaremos a nuestros clientes un producto de calidad, de fácil y rápida manipulación, y que gozan de los mismos beneficios de la fruta para sus establecimientos. Por otro lado, el análisis externo señala que la oferta de este tipo de productos es baja en el mercado en comparación a productos artificiales que además tienden a sacrificar el sabor. La empresa no ofrece simplemente un zumo este producto, sino que brinda un facilitante para los consumidores. Esta no solo les ayudará a simplificar los procesos y los tiempos de preparación y elaboración de otros productos, sino que también les ayudará a evitar desperdicios en bares, restaurantes y hoteles.

Frente a otros productos similares presentes en el mercado, nuestro producto contará con las siguientes características particulares: no contendrá conservantes ni preservantes, y será un producto totalmente natural, lo que le brinda un valor especial al zumo y a la pulpa y les otorgará propiedades únicas frente a sus competidores en el mercado. De este modo, el producto se caracterizará por la durabilidad y la confianza que generará en los consumidores. Por lo tanto, el principal valor agregado de la empresa estará

basado en los estrictos estándares de calidad que se manejarán con la materia prima en la búsqueda de ofrecer el producto final deseado.

Más adelante se presentará el modelo Canvas que nos mostrará de forma más precisa la propuesta de valor de la empresa.

5.1.3 Estrategia de Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento seleccionada para la empresa es “Más por más” tomando en cuenta el análisis basado en la matriz “Van Westendorp”. Esta expuso que existe una variación de 0.10 centavos frente al precio justo, por lo que la empresa utilizará esta estrategia de posicionamiento para brindar mayores beneficios a nuestros clientes. Así, brindaremos un producto de fácil uso, que cuenta con las vitaminas y minerales propias del limón y con un sabor igual al de la fruta, manteniendo un precio promedio dentro de la industria.

5.1.4 Estrategia de crecimiento:

Esta nueva iniciativa busca ofrecer al cliente un producto de fácil manipulación que cuente con todos los beneficios de la fruta, y conserve en su totalidad el sabor natural del limón. Además, esta iniciativa incentivará a propietarios de restaurantes, bares y hoteles a acceder a opciones sanas que también disminuirán gastos dentro de sus establecimientos. Aplicaremos una estrategia de penetración de mercados ya que trabajaremos un producto ya presente en el mercado actual, por lo que buscaremos tener una alta participación dentro del mercado por las características del producto, lo cual definirá y regirá las fuertes campañas de marketing que realizará la empresa. Adicionalmente, manejaremos un precio promedio dentro de la industria que lo volverá bastante competitivo dentro del mercado.

5.1.5 Modelo Canvas:

Tabla 7.- Modelo Canvas

<p>Socios clave:</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con bares, restaurantes y hoteles. • Proveedores especializados con el giro del negocio. 	<p>Actividades clave:</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de base de datos y preferencias del consumidor. • Creación de instalaciones para la producción y venta del producto. • Capacitación al personal para ofrecer excelente servicio 	<p>Propuesta de valor:</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Brindar valor agregado a través de herramientas facilitadoras. • Producto natural • Amigable con el medio ambiente. • Transporte. • Ubicación estratégica. 	<p>Relaciones con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalizada: contacto directo con el cliente. • Formal y educada. • Garantía: reposición del producto. 	<p>Segmentos del mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2.825 es el total de bares, restaurantes y hoteles registrados en la Superintendencia de Compañías. 
<p>Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos (Personal administrativo, fuerza de ventas, servicio al cliente) • Costos variables (Inventario de acuerdo a la demanda) • Permisos de funcionamiento 	<p>Recursos clave:</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta. • Liquidez financiera para nuevas implementaciones. • Disponibilidad de producto en inventario 		<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas • Contactos • Redes sociales • Web marketing 	<p>Fuentes de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen de venta directa en bares, restaurantes y hoteles. • Formas y tiempo de pago. 

5.1.6 Propuesta de valor:

Como ya se mencionó anteriormente en la oportunidad de negocio, basándonos en la tabla 3.- Modelo Canvas, nace la propuesta de valor; la empresa busca desarrollar y consiste en un sistema basado en la manipulación de materia prima de calidad. Esta, se manejará con alianzas estratégicas con proveedores especializados y certificados por las correspondientes entidades gubernamentales. Los equipos y herramientas a utilizar contarán con tecnología de primera y nos aseguraremos que los procesos a los que se someta la materia prima no alteren los componentes naturales de la fruta. Con este fin, utilizaremos mano de obra capacitada y con experiencia en la elaboración de pulpas y zumos. Así, se cumplirán todos los estándares de calidad dentro de los procesos. La estructura de la empresa será diseñada con investigación, estrategias de marketing y seguimiento post venta. Adicionalmente, contará con equipos actualizados en procesos y estarán en constante innovación.

Diferenciación. – Oferta de un producto diferenciado basado en sus componentes sin preservantes ni conservantes. Se establecerá un precio fijo para nuestros clientes, dado que el limón es un producto estacional que no mantiene un precio estable todo el año. Nos aseguraremos de cumplir con todas las herramientas necesarias para garantizar la calidad del producto y crear fidelidad por parte de nuestros clientes.

5.2 Mezcla de marketing:

5.2.1 Producto:

El limón es un producto orgánico y depurador de toxinas. Contiene grandes cantidades de vitamina C y vitamina P, además de minerales como el fósforo, calcio, hierro, flúor y fibra. Su alto contenido en vitaminas lo coloca en la cumbre de las frutas con propiedades sanadoras por ser un poderoso antibiótico natural, depurativo y bactericida. Tiene componentes que impiden la división de las células cancerígenas, además de ser un poderoso antioxidante (Peñalver, 2017) “El limón es una fruta que no contienen proteínas, contienen

3,16 gramos de carbohidratos, 3,16 gramos de azúcar por cada 100 gramos y no tienen grasa, aportando 27,66 calorías a la dieta. Entre sus nutrientes también se encuentran las vitaminas B9, C, E y A” (Alimentos, 2018). Revisar Anexo 10.- Componentes del limón.

Atributos

La pulpa y el zumo son elementos simplificadores de procesos para nuestros clientes. Este producto será elaborado con productos 100% naturales, no contendrá preservantes y garantizará el sabor y todos los beneficios de la fruta. Es un producto comestible, de sabor ácido y con el característico olor a limón. Los proveedores de la materia prima mantendrán prácticas agrícolas que brinden un producto orgánico, sin el uso de herbicidas e insecticidas, sino solamente fertilizantes naturales. Mientras se encuentre en una temperatura adecuada de 10-13 grados podrá garantizarse una duración de 90 días avalados por el ARCSA, además de mantener su frescura, acidez adecuada, y sabor natural. Un litro de zumo de limón tendrá un rendimiento de 10 litros de jugo y será totalmente amigable con el medio ambiente.

El uso del producto es completamente equivalente al de una fruta, con la diferencia de una fácil y rápida preparación, estará a discreción del cliente el adicionar agua o si lo prefiere consumir puro.

Logo

Se estableció los colores para la marca bajo la psicología del color con el fin de transmitir un mensaje al cliente, “La psicología del color es un campo de estudio que está dirigido a analizar cómo percibimos y nos comportamos ante distintos colores, color negro expresa sobriedad, formalidad, misterio utilizaremos el color blanco por la pureza, inocencia, optimismo, frescura, limpieza, el color amarillo expresa energía, felicidad, éxito, animo”. (Garcia, 2004) Con la combinación de estos colores buscamos dar una imagen corporativa al producto y utilizaremos al limón como símbolo principal de la marca.



Figura 3.- Logo empresa Azahar.

Branding

La pulpa y zumo de limón natural llevará el nombre de “Azahar”. Este nace de las flores blancas pertenecientes a los limoneros, naranjos o cidros, caracterizada por su belleza y aroma (la mejor naranja, 2018). Azahar cumplirá con las tendencias actuales del mercado por productos sanos al ser beneficioso para la salud de nuestros consumidores y cumplir con todas las necesidades de nuestros clientes.

Slogan de la marca:

El slogan que llevará la marca será: “La verdadera experiencia cítrica”. Con este slogan se busca resumir todos los beneficios del producto en una frase. Incentivando al cliente a comprar un producto que evitará la contaminación cruzada, ayudará a reducir el tiempo de preparación de sus comidas, y el contenido será saludable cumpliendo con todos los beneficios de la fruta.



Figura 4.- Slogan de la marca

Envase

Se requiere proteger el producto en todas las etapas del proceso desde el productor hasta el consumidor y deberán ser almacenados en contenedores de fácil manipulación. Dado que está orientado a establecimientos de consumo masivo, se ofrecerán presentaciones de 1 kilo para las pulpas y 5 litros para el zumo. Para este último se utilizarán envases plásticos biodegradables. Y, para la pulpa utilizaremos una funda de polipropileno orgánica. Los envases serán para uso alimenticio y no alterarán el sabor del producto ni su textura. Estos fueron seleccionados por las características de sus materiales al ser económicos, fáciles de manipular, duraderos, transportables y de fácil uso para nuestros clientes.



Figura 5.- Envase Azahar

Etiquetado:

“Las etiquetas tendrán el código POA de la agencia certificadora de la cual depende el operador que haya efectuado la última operación de transformación del producto y el código de registro POA emitido por AGROCALIDAD. Toda la información de la lista de ingredientes, debe ser clara, legible, figurar en el mismo color y con un tamaño y un estilo tipográfico idénticos al de las demás indicaciones de la lista de ingredientes” (Cabezas). Las etiquetas serán adhesivos transparentes y se lo aplicará encima del producto y cumplirá con todos los requisitos establecidos en la ley.

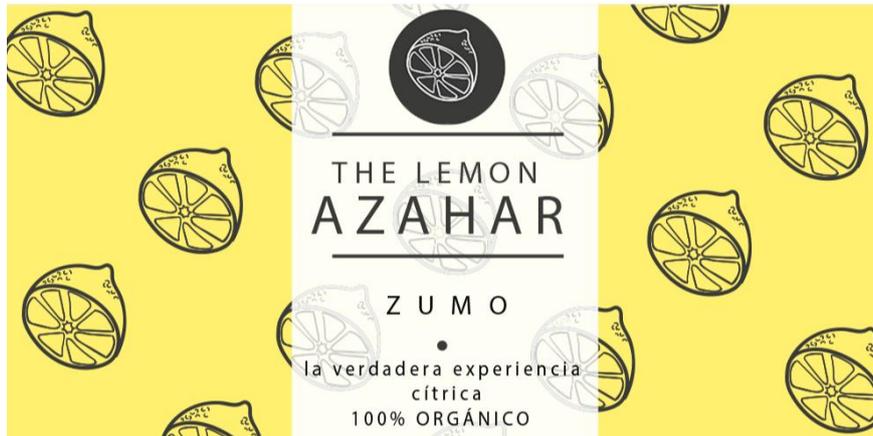


Figura 6.- Etiqueta del producto.

Tabla 8.- Gastos envase del producto

Gastos producto	
Diseño logotipo, etiquetas.	\$ 150,00
Diseño empaque	\$ 150,00
Registro de marca	\$ 200,00
Registros sanitario	\$ 320,30
Total	\$ 820,30

5.2.1.1 Estrategia de producto:

Se requiere de grandes esfuerzos para posicionar la marca, por lo que manejaremos estrategias de crecimiento empresarial. Dentro de ellas, estará el desarrollo de un producto basado en las necesidades e intereses del cliente ya que busca encontrar la manera de solucionar problemas y subsanar problemas de los mismos. Por esto, estará a disposición de los hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Quito un producto que, en comparación con otros similares, contará con mayores beneficios como su naturalidad y su fácil manipulación.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de precios:

Para la fijación de precios se realizó una investigación de mercados y basado en el análisis “Van Westendorp” incluido en el anexo 11. “El cual busca identificar rangos de precios razonables, con el objetivo de establecer una relación entre el precio y la calidad del producto” (Gomez, 2009). Las

encuestas arrojan una diferencia de 0.10 centavos entre el precio óptimo y el precio justo. Después de realizar un análisis se concluye que se usará una estrategia basada en el método del valor percibido y tendrá un precio en el mercado de \$3.20 el kilo de pulpa y de \$3.70 el litro de zumo de limón. Así, se mantendrá una estrategia de “status quo” fijando el mismo precio a largo plazo.

5.2.2.2 Estrategia de entrada:

Utilizaremos un descremado por lo que se establecerá un precio mayor al de la competencia y se entregarán mayores beneficios.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste:

Para la estrategia de ajuste, se propondrá la fijación de precios de bonificación que reduzca los precios de acuerdo a la cantidad adquirida. Al dirigirnos a negocios es importante incentivar la compra por lo que se bonificará a los clientes con una pequeña reducción en el precio del 5% si realizan compras mayores a \$100 semanales. Se utilizará esta estrategia para incentivar a los clientes a consumir el zumo y la pulpa de manera constante y sostenida.

5.2.3 Plaza:

5.2.3.1 Estrategia de distribución:

Se estableció como mercado objetivo hoteles, bares, y restaurantes, debido al tipo de cliente al que nos enfocamos. Está dirigido a lugares específicos, donde se desea presentar el producto por lo tanto corresponde a una estrategia de distribución directa, siendo la planta de producción el punto de venta exclusivo de la empresa.

Después de realizar un análisis de las encuestas se concluye que los clientes desean adquirir el producto en sus establecimientos, por lo que se pretende ser proveedor de pulpas y zumo de limón natural.

Para la entrega del producto se contratará una empresa de entrega de productos a domicilio. Aplicaremos 3PL que quiere decir un proveedor externo de logística, el cual ayudará a reducir los costos.

La reposición dentro de este tipo de establecimientos se lo debe hacer en un día seleccionado aproximadamente cada 5 días dependiendo la cadena.

Para garantizar la calidad y no alterar las características organolépticas del producto se debe cuidar la cadena de frío por lo que se requiere un transporte especializado. Obligatoriamente la empresa contratada deberá contar con un vehículo termoking que permita controlar la temperatura de los productos transportados, la temperatura debe oscilar entre los 3 a 6 grados centígrados.

La empresa Azahar contará con una tienda online en la cual se podrán realizar sus pedidos sin necesidad de ir a la planta, y podrán hacerlo mediante la página web. Así, con este canal lograremos atracción, interacción, conversión y fidelización.

5.2.3.2 Ubicación

La oficina y centro de distribución de materia prima se ubicará en José Enrique Salazar N7-132 rty Auro Crespo, barrio la Gruta-Puembo, Pichincha, Ecuador.

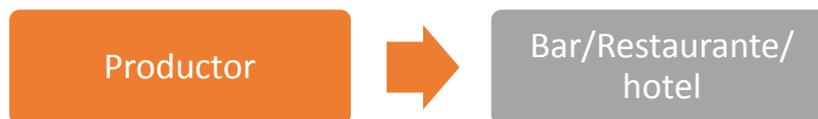


Figura 7.- Estructura canal de distribución

5.2.4 Promoción:

A través de la investigación de mercados se halló que los siguientes requerimientos de promoción son indispensables para dar a conocer este nuevo producto. El objetivo de un correcto manejo de las promociones es incrementar las ventas, captar la atención de los clientes y alcanzar una buena posición de marca (Rodríguez, 2017).



Figura 8. - Inbound marketing tomado de (HubSpot, 2019)

5.2.4.1 Estrategia de promoción:

Se decidió realizar una estrategia Push (empujar), la cual utiliza la fuerza de ventas y promociones comerciales para empujar el producto a través de canales. Consiste en entregar toda la información del producto a los clientes para incentivar a la compra de pulpas y zumos para sus establecimientos.

5.2.4.2 Publicidad:

Se manejará una estrategia de publicidad informativa intensiva para introducir un producto nuevo, el presupuesto de publicidad se lo realizará bajo el método costeable el cual será fijado por el gerente y se lo hará de acuerdo a la posibilidad de la empresa. Anexo 14.- Publicidad Azahar.

Se entregará material POP a la fuerza de ventas para generar presencia de marca.

En un mundo donde la tecnología avanza diariamente es necesario ser activos en medios digitales y así llegar a la mayor cantidad de personas. Por tanto, aplicaremos un modelo e-commerce el cual consiste en la compra y venta de productos en internet (Debitoor, 2017). Para lograr un mayor impacto de marca

se creará una cuenta en shopify para que los clientes realicen sus compras fácilmente. Aplicaremos una estrategia SEO la cual consiste en realizar posicionamientos en buscadores; y, mediante la implementación de Funnel Channel “el cual describe metafóricamente el paso que atraviesan clientes activos desde que son simples usuarios interesados en un producto hasta que se convierten en compradores” (CRM, 2018).

Se creará una página web; con el fin de persuadir la compra y acercarnos a nuestro mercado objetivo, bajo un manejo de inbound marketing “la cual busca atraer nuevos prospectos a la empresa, interactuar con ellos a gran escala y deleitarlos de manera individual con el fin de contestar inquietudes mediante búsquedas en internet. Además, crear experiencias valiosas que generen un impacto positivo tanto en las personas como en la empresa” (academy, 2018).

Para el lanzamiento de la marca se realizará un video en el cual un restaurante exclusivo utilice nuestros productos y transmita todos los beneficios del contenido. El video será realizado por una productora externa, y tendrá una duración de 15 segundos ya que son los que generan mayor impacto en estos medios (Nava, 2016).

5.2.4.3 Promoción de ventas:

Se realizarán bonificaciones para incentivar las ventas. Es decir, si se realizan compras mayores a \$100 se les obtendrán mayor cantidad de producto.

Correcto manejo de las herramientas tecnológicas la cual contendrá toda la información requerida del producto mediante catálogos online.

Se aplicará marketing de contenidos el cual consistirá en la creación de artículos orientados a la solución de problemas, dudas y necesidades de nuestros clientes.

5.2.4.4 Fuerza de ventas:

Se usará una estrategia de administración de la fuerza de ventas bajo una estructura territorial, la cual se realizará mediante un agente que permita a los clientes realizar degustaciones del producto y dé a conocer todos los beneficios

del mismo. Se encargará de generar relaciones con los clientes, recopilar información, persuasión y se le asignará un territorio geográfico.

5.2.4.4 Marketing directo:

Nos desarrollaremos dentro de un mercado B2B por lo que se realizará una campaña informativa y de promoción mediante email marketing que contenga información que llame la atención, con el fin de incrementar a futuro la cartera de clientes potenciales.

Utilizaremos marketing online para mantener contacto directo con nuestros clientes e informar sobre cualquier inquietud que exista del producto.

5.5.3.8 Soporte:

Se aplicará control de calidad de los productos al momento del despacho final para verificar que cumpla con todos los requisitos impuestos. En caso de que hubiera algún error con el producto será retirado y reemplazado por uno nuevo, nos aseguraremos que las pulpas y los zumos cumplan con todos los estándares de calidad.

Control mediante métricas para monitorizar la tienda online.

5.5.3.9 Relaciones públicas:

Estrategia de publicity de productos generando publicidad no pagada de pulpa y zumo, adicional manejaremos relaciones de prensa para colocar información de interés en medios de comunicación para llamar la atención de los clientes. Para la campaña de lanzamiento se participará activamente en ferias culinarias donde se entregarán pequeñas muestras para que los clientes finales creen interés por los productos de Azahar. Tal como Latitud Cero que se organiza una vez al año, y “es un evento que promueve conocer de dónde provienen los alimentos que preparamos y consumimos, revalorizar el trabajo agrícola y la biodiversidad de los productos nacionales. Un espacio para hacer negocios e impulsar bioemprendimientos entre: productores, cocineros, entidades públicas y privadas, medios de comunicación entre otros” (Latitud cero , 2018).

Se invitará a los clientes a conocer la planta y verifiquen cómo se manejan los procesos en la materia prima. En la tabla 6.- Gastos promocionales se detalla

el costo de realizar las promociones de lanzamiento del producto dando un total de \$12.155.47 para el lanzamiento del producto.

Tabla 10. Gastos promocionales

GASTOS PROMOCIONALES	
Diseño de página web (tienda online)	1.800,00
Mantenimiento y Actualización	250,00
Redes Sociales	1.800,00
Branding	820,30
Descuento en precio	1.785,17
Estrategias comercio electrónico	600,00
Relaciones públicas	3.000,00
Material impreso	600,00
Video promocional	1.500,00
TOTAL GASTOS PROMOCIONALES	12.155,47

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional:

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización:

6.1.1 Misión:

Azahar es una empresa encargada de la producción y comercialización de pulpas y zumo de limón natural para hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Quito, productos realizados bajo un estricto estándar de calidad que promete cumplir con todas las expectativas de nuestros clientes. Azahar promueve el uso de productos naturales que sean amigables con el medio ambiente. Siempre comprometidos con todos los que forman parte de esta gran familia.

6.1.2 Visión:

Ser una empresa reconocida a nivel nacional por la producción de productos naturales a base de limón de alta calidad, que se adapta a las características que demanda el mercado. Logrando ser para el año 2024 una empresa innovadora que cumpla con las expectativas de todos sus clientes como de nuestros colaboradores.

6.1.3 Objetivos:

Tabla 11. Descripción de objetivos.

	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Perspectiva cliente	Incrementar la cuota de mercado en un 20% al finalizar el primer año	Incrementar la cuota de mercado en un 40% respecto a las ventas del primer año	Incrementar la cuota de mercado en 70% respecto a las ventas al primer año
Perspectiva financiera	Lograr vender \$29.752,8 en los primeros seis meses de funcionamiento	Lograr vender \$32.485,75 de pulpa y zumo al finalizar el segundo año de funcionamiento	Lograr vender \$42.285,14 al finalizar el cuarto año de funcionamiento.
Proceso interno	Incrementar la capacidad productiva de la maquinaria en 30% al finalizar el primer año	Incrementar la capacidad productiva en 60% al finalizar el segundo año	Incrementar la capacidad productiva en 90% al finalizar el cuarto año.
Aprendizaje y crecimiento	Realizar 1 capacitación a todo el equipo Azahar para asegurar su rendimiento durante el primer trimestre.	Disminuir la rotación de personal de Azahar en un 50% al finalizar el tercer año para brindar estabilidad de nuestros clientes.	Incrementar el trabajo en equipo en un 50% para lograr introducir nuestros productos en nuevos mercados al finalizar el cuarto año.

6.2 Plan de operaciones:

6.2.1 Cadena de valor:

Tabla 12. Cadena de valor

Infraestructura:	Planificación administrativa, dirección y control de gestión			
	Financiamiento			
	Constitución legal de la empresa			
	Contabilidad			
Recursos humanos:	Selección y contratación de personal			
	Formación continua a todo el equipo Azahar.			
	Motivación, retención e incentivos al personal			
Tecnología:	Investigación de nuevos mercados para productos naturales hechos a base de limón.			
	Establecer una sistema de pedidos.			
	Implementación del sistema CRM.			
Abastecimiento:	Abastecimiento de muebles y equipos			
	Control de proveedores de la materia prima			
	Suministro de materiales para producción y comercialización.			
	Compra de materiales oficina			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post venta
La planta de producción se encuentra en Puembo, Recepción de la materia prima, Control de inventario, abastecimiento y control de la fruta. Recepción de datos de clientes.	Recepción de la fruta, limpieza, exprimido, tapado y sellado, codificado, etiquetado, congelación en cuartos fríos, almacenamiento en cajas.	Despacho personalizado de productos, procesamiento de pedidos, control del producto, distribución tercerizada.	Campañas fuertes de marketing y publicidad, fuertes campañas en redes sociales, asistencia en ferias culinarias para promoción de los productos.	Políticas de fidelización de clientes, garantías, política de devoluciones, marketing post venta.

MARGEN

MARGEN

6.2.1.1 Actividades primarias:

- **Logística de entrada:** se manejará la compra de suministros para elaborar pulpa y zumo, recepción de la materia prima de un solo proveedor “Limon Citrus” con el cual se realizará una alianza estratégica para que provea la materia prima en grandes cantidades y bajo un mismo costo. Se hará un control de calidad al recibir la fruta.
- **Operaciones:** Se realizará todo el proceso para convertir la materia prima en pulpa y zumo. Primero se harán las debidas limpiezas, despulpado, en el caso del zumo filtrado, codificación de productos, etiquetado, y finalmente el ingreso a cuartos fríos y almacenado.
- **Logística de salida:** Procesamiento de pedidos, despacho personalizado para manejar un último control del producto entrega del producto a un distribuidor que cumpla con todas las exigencias para el transporte correcto del producto.
- **Marketing y ventas:** Participación activa en ferias culinarias, campañas en redes sociales, acercamiento mediante correos electrónicos con potenciales clientes, ventas personalizadas para promocionar el producto.
- **Servicio Post venta:** Manejaremos políticas de fidelización con los clientes con visitas a la planta productora y de igual manera podrán visitar el lugar donde se obtiene la materia prima. Los clientes tendrán garantías y políticas de devolución, Azahar realizará un seguimiento post venta.

6.2.2 Mapa de procesos:



Figura 9.- Mapa de procesos

El diseño de un mapa de procesos es de gran importancia para asegurar un correcto funcionamiento, control, coordinación de una productora y comercializadora de pulpas y zumos, ya que ayudarán al cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por la empresa.

6.2.3 Flujoograma de procesos:

El siguiente mapa explica a detalle el proceso por el cual debe pasar la fruta para convertirse en pulpa y zumo de limón:



Figura 10.- Flujograma de procesos

1. Primeramente, se realizará la recepción de la fruta la cual deberá pasar por un proceso de prelavado y selección de materia prima;
2. Continuará a una de las máquinas la cual contará con toda la base tecnológica para lavar y desinfectar el mismo;
3. Proceso de pasteurización que se lo realiza calentando la fruta a unos 60°C el cual garantizará que la fruta se encuentre en perfectas condiciones y elimine cualquier tipo de bacteria o contaminante al que haya sido expuesta la materia prima;
4. Utilizaremos una máquina la cual tiene la función de despulpar y no permitirá que la corteza, la parte blanda del limón tenga contacto con el jugo de la fruta. Para asegurar la vida útil del producto esta máquina extraerá totalmente la pulpa. En el caso del zumo de limón deberá pasar por un simple proceso de filtración mismo que viene incluido en la misma máquina despulpadora, para eliminar los sedimentos que contiene la fruta; y,
5. Finalmente, los productos pasarán por un control de calidad y procederemos a empacarlos y sellarlos. Los mantendremos en un cuarto frío que nos permitirá mantener la cadena de frío. Revisar anexo 12.- Maquinaria requerida.

6.2.3.1 Capacidad operativa:

Tabla 14. Capacidad operativa Azahar.

CAPACIDAD OPERATIVA		
N	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD
1	Balanzas industriales	1000 kg
2	Canastas de almacenamiento	40 kg
3	Lavadora 3,7KW	1000 kg/h
4	Despulpadora de limones	1000 kg/h
5	Pasteurizador	500 litros/hora
6	Bomba enfriador de placas	500 litros/hora
7	Envasadora	500 litros/hora
8	Tapadora	2000 kg/hora
9	Sacheteadora	1000 kg/h

La maquinaria que utilizaremos tendrá capacidad máxima de 80 toneladas semanales entre pulpa y zumo de limón. Como detalla la tabla 9.- Capacidad operativa de Azahar, el alcance de las maquinas que se utilizarán durante el proceso de producción del producto.

6.2.3.3 Costos operativos:

Tabla 15. Costos operativos.

COSTOS OPERATIVOS		
N	DESCRIPCIÓN	COSTO
1	Balanzas industriales	\$ 90,00
2	Canastas de almacenamiento	\$ 125,00
3	Lavadora 3,7KW	\$ 14.457,14
4	Despulpadora de limones	\$ 8.950,41
5	Pasteurizador	\$ 2.000,00
6	Bomba enfriador de placas	\$ 2.138,29
7	Envasadora	\$ 8,900
8	Tapadora	\$ 1.500,00
9	Sacheteadora	\$ 5.900,00
10	Cuarto frio	\$ 10.500,00
Total		\$ 45.669,740

En la tabla 10.- Costos operativos encontramos un detalle del costo de la maquinaria para producción de pulpas y zumo de limón natural, el costo total es

de 45.669,74 incluyendo la construcción de un cuarto frío para el almacenamiento del producto.

6.2.3.2 Instalaciones:

Como ya se mencionó anteriormente la planta que se encontrará ubicada en Puenbo deberá contar con espacio para la producción; con maquinaria de alta calidad, 2 cuartos fríos y oficinas. El costo mensual del arriendo será de \$2.000 y como detalla la tabla 11.- Costo material oficina hay que adecuar el espacio para el área comercial de Azahar incluyendo teléfonos, escritorios, materiales para que puedan cumplir el trabajo.

Tabla 16. Costos oficina

COSTOS ADECUACION OFICINA			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO	TOTAL
5	Escritorios	150	750
5	Sillas de escritorio	25	125
4	Teléfonos	65	260
2	Anaqueles	60	120
	Material de oficina	150	150
EQUIPOS			
4	Computadoras	500	2000
1	Impresora	275	275
TOTAL			3680

6.3. Estructura organizacional:

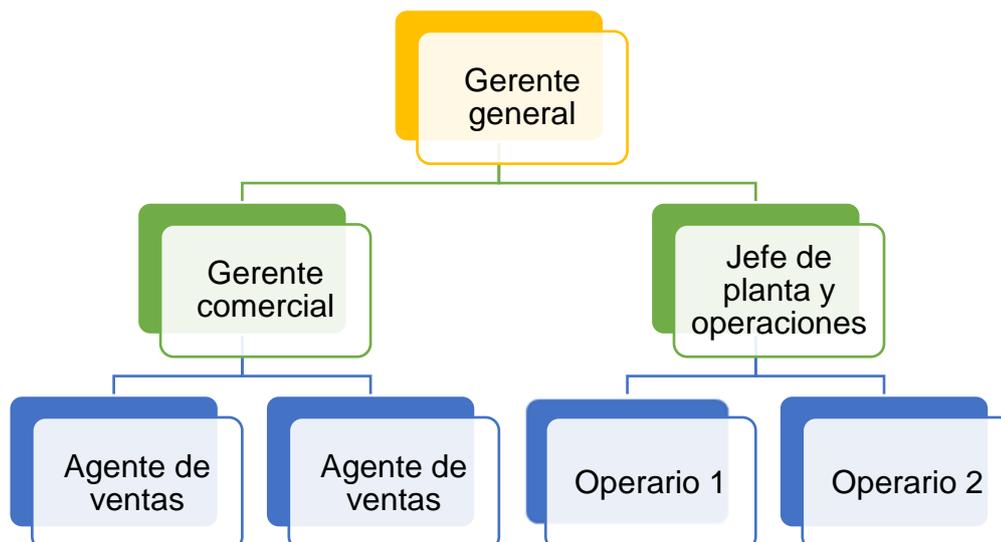


Figura 11.- Estructura organizacional

La estructura organizacional está diseñada por orden jerárquico, las personas que formen parte de Azahar deberán cumplir con todas las funciones designadas con responsabilidad. Revisar anexo 13.- Perfil empleados.

6.4 Marco legal:

Azahar tendrá una estructura legal de compañía de responsabilidad limitada, “Esta se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene “capital cerrado que solamente responde a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Superintendencia de compañías , 2018). Para la constitución y el buen funcionamiento de la empresa se requiere cumplir con todas las leyes y normas impuestas por el gobierno y municipio quiteño. Entre estas regulaciones se encuentra: el registro del nombre de la empresa, el cual se debe registrar en la superintendencia de compañías y proceder a la obtención del RUC “registro único de contribuyentes” en el SRI, la licencia metropolitana para el ejercicio de actividades económicas (LUAE, 2017). Hay que abrir una “cuenta de integración de capital” se lo puede realizar en cualquier banca certificada dentro del país, con un capital mínimo de \$400 para una compañía limitada, carta de socios en la cual detalla la participación de cada uno, y debe contener las respectivas cédulas y papeletas de votación de los participantes. Tramitar todos los permisos de funcionamiento de la empresa, junto con el permiso del Cuerpo de Bomberos para garantizar una distribución segura del espacio (Ministerio del interior , 2018). Obtención de permisos municipales, patente municipal y el certificado de cumplimiento de obligaciones (Cuida tu futuro, 2017). Por último, al ser productos de consumo se debe obtener el permiso de funcionamiento avalado por el ARCSA “Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria” la cual garantizará la buena procedencia de los productos.

Es necesario cumplir con todos los trámites previo a la apertura de la empresa, es recomendable que la empresa registre el nombre de la compañía en el IEPI el cual evitará que se repliquen las ideas creativas del negocio.

Tabla 17. Marco legal

ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	
Tipo:	Compañía limitada
Razón social:	Azahar Cía. Ltda.
Representante legal:	Nicole León
Socios:	Jorge Rodríguez
Objeto social:	Producción y comercialización de pulpas y zumos.

7. Evaluación de situación financiera:

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ingresos se toma en cuenta dos indicadores económicos, el primero es el crecimiento de la industria de elaboración de alimentos que corresponde al código CIIU C10301501 que se ubica en el 9,04% entre el año 2011 y 2017, este porcentaje sirve para el crecimiento interanual de la demanda. El segundo indicador es la inflación que se ubica en un porcentaje de 0,14%, este sirve para el incremento del precio de los productos que comercializa la empresa y el incremento de los costos de producción y gastos generales.

La capacidad de producción establece que la empresa puede elaborar un máximo de 6160 litros de zumo y 6160 de pulpa, generando un total de 12.320 de envases mensuales en base al número de personal y la capacidad de la maquinaria, el uso de la capacidad instalada se inicia en el 70% en el mes 1, obteniendo una producción mensual de 8.624 envases. El incremento de la capacidad de producción, se basa en el crecimiento de la industria y llega hasta 98% en el año 5. Para compensar este incremento se planifica contratar un operario adicional en el mes 49.

De esta manera obtenemos la siguiente proyección de la demanda proyectada a 5 años como lo muestra la tabla 18. Demanda proyecta:

Tabla 18. Demanda proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envases producidos	103.488	112.841	123.039	134.159	146.283
Ingresos anuales	357.034	389.829	425.637	464.734	507.422

La producción se reparte en el 50% para la presentación de pulpa de limón y 50% zumo de limón. Los ingresos se establecen según las dos presentaciones: zumo de limón y pulpa de limón; el precio unitario del zumo de limón es \$ 3,70 y pulpa de limón es \$ 3,20.

Los ingresos en el año 1 son \$ 357.034, crecen anualmente en el 9,19% en base del incremento de la demanda y el precio unitario, de esta manera llegan hasta el año 5 en \$ 507.422.

El costo de producción se basa en el uso de la materia prima, mano de obra directa, insumos y materiales de fabricación, el costo promedio unitario de producción es \$ 2,64 entre el año 1 y año 5, crece en base de la demanda y la inflación. De esta manera se establece la siguiente proyección:

Tabla 19. Costo de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envases producidos	103.488	112.841	123.039	134.159	146.283
Costo producción	274.900	297.985	321.956	347.337	380.657

El costo de producción crece en el 6,43% entre el año 1 y año 5, este porcentaje es menor que el crecimiento de los ingresos, esto permite generar un margen bruto de 24% entre los ingresos y costo de producción.

La proyección de gastos se basa en la inflación promedio y presenta los siguientes valores entre el año 1 y año 5:

Tabla 20. Proyección de gastos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	43.135	46.048	46.110	46.164	46.226
Gastos generales	19.885	16.190	16.380	16.586	16.811
Gastos totales	63.020	62.238	62.490	62.750	63.037

El margen de operación entre ingresos y egresos (costos + gastos) es 4,95% en el año 1 y se incrementa hasta 12,35% en el año 5, esto permite a la empresa lograr una sustentación financiera.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial comprende el siguiente detalle de activos no corrientes con la adquisición de un terreno donde funcionará la planta de producción, vehículos, maquinaria, mobiliario y equipos de computación:

Tabla 21. Inversión

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	65.205,84
EQUIPAMIENTO	56.105,84
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3.100,00
INSTALACIONES	6.000,00

Los gastos de apertura comprenden un valor de \$ 820,30 en los siguientes rubros:

Tabla 22. Gasto apertura

GASTOS DE APERTURA	820,30
DISEÑO LOGOTIPO Y ETIQUETAS	150,00
DISEÑO EMPAQUES	150,00
REGISTRO DE MARCA	200,00
REGISTRO SANITARIO	320,30

La inversión inicial se completa con el capital de trabajo de \$ 24.605,97, obteniendo un valor total de \$ 90.632,11.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento de la inversión inicial es la siguiente:

Tabla 23. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	90.632,11
APORTE DE LOS ACCIONISTAS	67.974,08
FINANCIAMIENTO EXTERNO (CRÉDITO BANCARIO)	22.658,03

El aporte de los accionistas es el 75% de la inversión inicial y el financiamiento externo de 25% a través de un crédito bancario de cinco años plazo y tasa de

interés de 11,30%, genera una cuota mensual de \$ 496,04. Los gastos generados en intereses son los siguientes:

Tabla 24. Gastos de interés

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos interés	2.379	1.954	1.478	945	349

Los gastos de interés representan el 0,36% de los ingresos, lo que determina que el financiamiento no genera un riesgo para la empresa.

7.2.3 Capital de trabajo

El valor del capital de trabajo inicial de \$ 24.605,97 sirve para financiar la diferencia entre los ingresos y egresos de la empresa, este desfase procede de la política financiera de cuentas por cobrar, ya que el ingreso por ventas se establece en un pago de 60% de contado y 40% con crédito de la empresa a un plazo de 30 días. Para determinar el valor de \$ 24.605,97 se utiliza la información del estado de flujo de efectivo. Con respecto al crecimiento del capital de trabajo entre el año 1 y año 5, es constante y tiene un incremento de anual promedio de \$ 26.285, esto permite que la liquidez de la empresa sea fortalecida debido a la previsión de dinero en efectivo en la cuenta del activo corriente.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 25. Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	357.034	389.829	425.637	464.734	507.422
Costo de los bienes vendidos	274.900	297.985	321.596	347.337	380.657
UTILIDAD BRUTA	82.134	91.844	104.041	117.397	126.765
Gastos sueldos	43.135	46.048	46.110	46.164	46.226
Gastos generales	19.885	16.190	16.380	16.586	16.811
Gastos de depreciación	1.435	1.435	1.435	1.085	1.085
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	17.679	28.172	40.116	53.562	62.643
Gastos de intereses	2.379	1.954	1.478	945	349

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	15.299	26.218	38.638	52.617	62.294
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.295	3.933	5.796	7.893	9.344
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13.005	22.286	32.843	44.724	52.950
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.861	4.903	7.225	9.839	11.649
UTILIDAD NETA	10.144	17.383	25.617	34.885	41.301

La empresa logra una utilidad neta desde el año 1, con un valor de \$ 10.144 que representa un margen neto de 2,84%, incrementándose sustancialmente hasta el 8,14% en el año 5 con una utilidad neta de \$ 41.301.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado es el siguiente:

Tabla 26.- Estado de situación financiera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	90.632	104.773	118.900	140.984	171.901	208.870
Corrientes	25.426	41.002	56.563	80.083	112.085	150.138
Efectivo	25.426	8.704	21.407	41.874	70.546	122.692
Cuentas por Cobrar	-	11.901	12.994	14.188	15.491	16.914
Inventarios Prod. Terminados	-	12.272	13.304	14.361	15.515	-
Inventarios Materia Prima		8.125	8.859	9.659	10.532	10.532
No Corrientes	65.206	63.771	62.336	60.901	59.817	58.732
Propiedad, Planta y Equipo	65.206	65.206	65.206	65.206	65.206	65.206
Depreciación acumulada	-	1.435	2.870	4.304	5.389	6.474
PASIVOS	22.658	26.655	23.399	19.867	15.899	11.566
Corrientes	-	7.570	8.313	9.256	10.295	11.566
Cuentas por pagar proveedores		6.209	6.770	7.382	8.050	8.777
Sueldos por pagar	-	901	902	903	904	906
Impuestos por pagar	-	461	641	970	1.341	1.884
No Corrientes	22.658	19.085	15.086	10.611	5.604	-
Deuda a largo plazo	22.658	19.085	15.086	10.611	5.604	-
PATRIMONIO	67.974	78.118	95.500	121.118	156.003	197.304
Capital	67.974	67.974	67.974	67.974	67.974	67.974
Utilidades retenidas	-	10.144	27.526	53.144	88.029	129.330

El estado de situación financiera muestra las siguientes políticas financieras:

Cuentas por cobrar: como se mencionó la empresa establece que sus clientes paguen el 70% de contado y 30% a crédito, la fijación de esta política indica que las cuentas por cobrar representan el 19% de los activos corrientes.

Cuentas por pagar: los proveedores que venden la materia prima e insumos a la empresa, permiten el pago de estas facturas en el 50% de contado y 50%

con crédito directo a 30 días plazo; las cuentas por pagar representan el 43% del pasivo total.

Inventarios: la política financiera con respecto al inventario de materia prima y productos terminados es mantener el 50% de las ventas del siguiente mes como inventario, esto determina que tenga un peso del 30% sobre los activos corrientes.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 27. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(13.149)	16.701	24.942	33.679	57.749
Utilidad Neta		10.144	17.383	25.617	34.885	41.301
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.435	1.435	1.435	1.085	1.085
- Δ CxC		(11.901)	(1.093)	(1.194)	(1.303)	(1.423)
- Δ Inventario PT	-	(12.272)	(1.032)	(1.058)	(1.154)	15.515
- Δ Inventario MP	-	(8.125)	(734)	(801)	(873)	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		6.209	561	612	667	727
+ Δ Sueldos por pagar		901	1	1	1	1
+ Δ Impuestos		461	181	329	371	542
Actividades de Inversión	(65.206)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(65.206)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	90.632		(3.999)	(4.475)	(5.007)	(5.604)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	22.658	19.085	(3.890)	(4.475)	(5.007)	(5.604)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	67.974		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	25.426	(16.722)	12.703	20.468	28.672	52.146
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		25.426	8.704	21.407	41.874	70.546
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	25.426	8.704	21.407	41.874	70.546	122.692

El valor final del estado de flujo de efectivo, medido por el efectivo al final del período tiene un valor positivo desde el año 1 y año 5, además se incrementa debido a la política financiera de acumulación de utilidades en el mencionado período de evaluación.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla 28. Flujo de caja

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(65.205,84)	5.163,51	17.582,02	24.990,14	33.070,07	75.859,54

En el año 0, el saldo del flujo del proyecto es negativo debido a que se ejecuta la inversión inicial, a partir del año 1 se obtiene un saldo positivo lo que indica que en las proyecciones financieras existe la capacidad de los ingresos para hacer frente a los egresos.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 29. Flujo del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(67.974,08)	12,80	12.287,96	19.535,66	27.436,08	70.024,67

Entre el año 1 y año 5 existe un saldo positivo del flujo del inversionista, lo que indica que las proyecciones financieras no se ven afectadas por el financiamiento externo, esto beneficia la valoración de la empresa.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a los siguientes indicadores:

Tabla 30. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,86%
Rendimiento del Mercado	9,08%
Beta	0,68
Beta Apalancada	0,60
Riesgo País	7,35%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	11,30%

El uso de los indicadores mencionados en la fórmula del WACC y CAPM determina el siguiente resultado:

Tabla 31. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,62%
CAPM	15,67%

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es el siguiente:

Tabla 32. Criterios de valoración:

Criterio	Resultado	Calificación	Recomendación
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 29.894 Inversionista: \$ 2.999	Positiva	Ejecutar el proyecto porque el VAN es mayor a cero, lo que determina que la empresa está en capacidad de generar recursos financieros mayores a la inversión inicial.
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 25,72% Inversionista: 16,91%	Positiva	Ejecutar el proyecto porque la TIR es superior a la tasa de descuento, el inversionista obtiene una rentabilidad mayor al mercado
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 4,62 años Inversionista: 4,88 años	Positiva	Ejecutar el proyecto porque los inversionistas pueden recuperar su dinero en un plazo menor a 5 años.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 33. Indicadores de liquidez

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	5,42	6,80	8,65	10,89	12,98	2,35
Prueba acida	2,72	4,14	6,06	8,36	12,07	1,99
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	34%	25%	16%	10%	6%	42%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	5,6	6,3	7,0	7,8	8,6	4,61
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	9,68%	14,62%	18,17%	20,29%	19,77%	14,18%
Rentabilidad sobre patrimonio	12,98%	18,20%	21,15%	22,36%	20,93%	13,27%

Los indicadores de liquidez resultantes de las proyecciones financieras son positivos, debido a que existe la suficiente cantidad de dinero para cancelar las deudas y cubrir las necesidades de compra de materia prima. Además, la política de inventario no afecta a la liquidez de la empresa.

En los indicadores de endeudamiento la empresa tiene una menor dependencia de recursos externos, lo cual facilita el pago de deuda en el plazo de cinco años. El indicador de actividad es mayor a la industria desde el año 1, lo que concluye que la empresa tiene un mejor uso de los recursos que sus competidores. La rentabilidad es superior a la industria a partir del año 2 porque la empresa alcanza una mejor posición comercial a partir de este período de evaluación.

8. Conclusiones generales:

- En el presente plan de negocios se presentan todos los parámetros para poner en funcionamiento la empresa Azahar Cía. Ltda. El sondeo realizado en la investigación de mercados permitió identificar el interés por productos naturales de fácil manipulación. Es claro que, las personas valoran los productos orgánicos. Adicional, se presentan indicadores de liquidez positivos lo cual determina que se tendrá la suficiente cantidad de dinero para cubrir las deudas y comprar la materia prima. Y es así, que se concluye que Azahar es un producto que tendrá éxito en el mercado.
- Después de realizar el análisis del entorno se identifican las oportunidades y amenazas en la industria en la cual se desea desarrollar la empresa Azahar. La industria muestra un crecimiento promedio del 18% anual con posibilidades de crecimiento en años futuros. Esto se debe al cambio en los hábitos alimentarios de los ecuatorianos; por lo que, aprovecharemos esta oportunidad para dar un giro en los productos utilizados en bares, restaurantes y hoteles del Ecuador. Es necesario tomar en cuenta la facilidad de crédito y el apoyo a emprendimientos relacionados a la agricultura que brinda el gobierno.
- Una vez identificados los gustos y preferencias del mercado; se concluye que actualmente las personas buscan productos de fácil elaboración que gocen de todos los beneficios de la fruta; por lo que, ponemos a disposición del mercado pulpa y zumo de limón natural.
- Se desarrolló estrategias de acuerdo a la demanda del mercado, gracias al análisis del cliente identificamos las principales características que debe tener el producto para satisfacer las expectativas de los clientes de Azahar. Dado los requerimientos el producto el principal canal de distribución será entrega a domicilio y también lo podrán adquirir en la planta productora, los pedidos lo podrán realizar por medio de una tienda online. Se desea posicionar la marca, identificándola por el sabor, calidad, y rendimiento del producto, dentro del análisis identificamos la

frecuencia de compra; por lo que, se realizarán reposiciones semanales lo que permitirá diferenciarnos de la competencia.

- Los resultados de la evaluación financiera determinan que las proyecciones arrojan indicadores favorables a los intereses de los accionistas, en lo que respecta a la inversión inicial, la empresa tiene la capacidad de pagar el crédito de \$ 22.658 y no requiere de financiamiento. Adicional durante el período de evaluación, como consecuencia de la política financiera de preferir acumular las utilidades y fortalecer el patrimonio de los accionistas.
- El crecimiento del patrimonio es 24% anual, lo cual concluye que los accionistas tienen una mejor posición financiera entre el momento de iniciar la empresa y al finalizar el año 5. El crecimiento de la industria de elaboración de alimentos que corresponde al código CIIU C10301501 que se ubica en el 9,04% entre el año 2011 y 2017. El incremento de la capacidad de producción, se basa en el crecimiento de la industria y llega hasta 98% al finalizar el quinto año, demostrando que es un proyecto rentable.
- Utilizaremos las deficiencias de la competencia para tomarla como una oportunidad, en el mercado no existe un producto de limón natural que conserve los beneficios y sabor de la fruta. Es tiempo de apoyar la producción ecuatoriana y dar un giro a los productos hechos a base de limón mediante, un factor diferenciador. La competencia tiene un poder medio en la industria relacionado a pulpas y zumos de limón que existe en el mercado. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos y entrada de nuevos competidores se buscará minimizar con la elaboración del producto, la pulpa y el zumo de limón serán totalmente naturales y amigables con el medio ambiente.
- La estructura organizacional se estableció de forma estratégica para el éxito del proyecto, cubrir con todas las posiciones requeridas con personal comprometido y especializado, dentro del plan de negocio se necesitará bodegas especializadas para conservar las características

organolépticas del limón. Además, contará con oficinas equipadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos. Tendremos un espacio designado para la producción y elaboración del producto.

REFERENCIAS

- academy, H. (2018). Obtenido de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario. (s.f.). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/clasificacion-de-alimentos-procesados-por-riesgo/>
- Alimentos. (2018). Obtenido de <https://alimentos.org.es/limon>
- ALIMENTOS, R. D. (21 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Análisis, C. G. (Febrero de 2009). *Balance del sector productivo*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Balance%20Productivo%202009.pdf>
- Análisis, C. G. (Febrero de 2009). *Balance del sector productivo*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Balance%20Productivo%202009.pdf>
- Andrade, D. (s.f.). *Economía Y finanzas internacionales*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- BCE. (Febrero de 2018). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Cabezas, I. D. (s.f.). *INSTRUCTIVO DE LA NORMATIVA GENERAL PARA PROMOVER Y REGULAR LA PRODUCCIÓN ORGANICA EN EL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/documentos/ddo/guia-produccion-organica.pdf>
- Cevallos, J. P. (s.f.). *Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADtica%20Agropecuaria%20al%202025%20II%20parte.pdf>

- Compañías, S. i. (2017). Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d
- CRM, C. (Noviembre de 2018). *Diccionario*. Obtenido de <https://culturacrm.com/diccionario/que-es-el-funnel-channel>
- Cuida tu futuro*. (2017). Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Debitoor*. (2017). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>
- El productor.com*. (28 de 09 de 2015). Obtenido de <http://elproductor.com/noticias/ecuador-el-limon-esta-caroy-escasopero-se-vende-como-pan-caliente/>
- ENNC. (s.f.). *Estrategia nacional de cambio climático del Ecuador*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu140074.pdf>
- Escribano, P. (s.f.). *El análisis de datos cualitativo RQDA Y QDA Miner*. Barcelona: Universidad autonoma de Barcelona.
- FAO. (31 de Julio de 2014). Obtenido de <http://www.fao.org/fsnforum/es/activities/discussions/nutrition-education>
- Feliu, O. (18 de Junio de 2012). *Protección del consumidor y la libre competencia*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/olga-feliu/la-proteccion-del-consumidor-y-la-libre-competencia/2012-06-15/213121.html>
- Figuerola, M. (2017). *iMarketing*. Obtenido de <http://www.iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- fruta, P. d. (24 de Enero de 2008). Obtenido de <http://procesodefrutas.blogspot.com/>
- García, J. (2004). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/psicologia-color-significado>

- Gimferrer, N. (Agosto de 2012). *EROSKI Consumer*. Obtenido de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2012/08/02/211204.php>
- Gimferrer, N. (s.f.). *EROSKI*. Obtenido de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2012/08/02/211204.php>
- Gomez, J. I. (20 de Marzo de 2009). *Pricing Sensitivity Metter: van Westendorp*. Obtenido de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf
- Granotec. (23 de Junio de 2017). *Nutrición y Biotecnología para la salud*. Obtenido de <http://www.granotec.com/ecuador/new/20170623135839/>
- Gualavisí, M. (19 de Noviembre de 2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Obtenido de Elaboración de jugos y conservas de frutas: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- INEC. (Mayo de 2018). *Indice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Mayo-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2018.pdf
- la mejor naranja*. (13 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.lamejornaranja.com/blog/cual-es-la-mision-del-azahar/>
- Latitud cero*. (2018). Obtenido de <http://www.latitudcero.org/>
- Ley de desarrollo agrario*. (s.f.). Obtenido de <http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20AGRARIO/Ley%20de%20Desarrollo%20Agrario.htm>
- LUAE*. (2017). Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/nuestros-servicios/obtenga-la-luae>
- Map, T. (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||0811||4|1|1|2|1|2|4|1

- Marona, J. (2010). *Seguridad Alimentaria*. Obtenido de http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=114:contaminacioncruzada&catid=12:informacionportada
- MD. (9 de 10 de 2008). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-product-placement-una-alternativa-a-la-publicidad-convencional>
- Ministerio del interior . (2018). Obtenido de <https://www.ministeriointerior.gob.ec/permiso-anual-de-funcionamiento/>
- MIPYMES, b. m. (Noviembre de 2011). *Elaboración de jugos y conservas de frutas*. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- Nava, I. (18 de 04 de 2016). *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/cuanto-debe-durar-un-video-anuncio-para-que-no-sea-saltado/>
- Núñez, L. T. (10 de Marzo de 2014). *Ministerio del ambiente* . Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/AM-019-PLA%CC%81STICOS.pdf>
- Organización Mundial Para La Salud*. (Septiembre de 2015). Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Peñaherrera, I. A. (17 de 07 de 2016). *AlimentarYa*. Obtenido de http://www.alimentosecuador.com/2016/07/17/la-demanda-de-energia-de-los-alimentos/?doing_wp_cron=1539877680.1933839321136474609375
- Peñalver, F. (2017). *Mejor con salud*. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/las-propiedades-curativas-del-limon/>
- Pérez, V. D. (Enero de 2015). *Elaboración de pulpas, jugos y deshidratados*. Obtenido de <https://inti.gob.ar/ue/pdf/publicaciones/cuadernillo12.pdf>
- PRACTICAS, N. T. (16 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/12/R-057-Pr%C3%A1cticas-correctas-de-higiene.pdf

Rodriguez, R. (12 de 07 de 2017). *mglobal*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/sanitaria>.

C. y. (s.f.). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>

Sondeo nacional de pulpas, mermeladas, y jaleas a base de frutales amazonicos. (s.f.).

<http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/47033.pdf>.

Superintendencia de Compañías. (2018). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

Superintendencia de Compañías. (Abril de 2018). Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

[bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)

Superintendencia de compañías. (2018). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

ANEXOS

Anexo 1.- Cuadro de importación

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador ⁱ
 Producto: 0811 Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante

Unidad: %

Tabla		Gráfico	Mapa	Empresas		
Descargar:						
Período (número de columnas): <input type="text" value="5"/> por página <input type="text" value="líneas por página: Por defecto (25 por página)"/>						
Bilateral a 4 dígitos	Exportadores	Participación en valor en las importaciones del país que reporta, % en 2013	Participación en valor en las importaciones del país que reporta, % en 2014	Participación en valor en las importaciones del país que reporta, % en 2015	Participación en valor en las importaciones del país que reporta, % en 2016	Participación en valor en las importaciones del país que reporta, % en 2017 [▼]
	Mundo	100	100	100	100	100
<input type="checkbox"/>	Colombia	0	0	13,2	8,9	65,2
<input type="checkbox"/>	Estados Unidos de América	44,7	66,7	32,1	35,7	17,4
<input type="checkbox"/>	China	0	31	54,7	55,4	14,8
<input type="checkbox"/>	Italia	0	0	0	0	2,6
<input type="checkbox"/>	Zona franca	55,3	0	0	0	0
<input type="checkbox"/>	Bélgica	0	2,4	0	0	0
<input type="checkbox"/>	Brasil	0	0	0	0	0

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Banco Central del Ecuador](#) desde enero de 2017.
 Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN.COMTRADE](#) hasta enero de 2017.

Anexo 2.- Principales empresas productoras de frutas en conserva

Ranking	Empresa	Ventas 2005
1	Provefrut S.A.	24,591,246
2	Tropifrutas S.A.	11,412,174
3	IAGSA S.A.	8,310,152
4	Expropalm S.A.	5,454,311
5	Futurcorp S.A.	3,457,841
6	ta hortícola Aml	426,596
7	ial Mercantil Cú	371,257
8	hazahed Cia. Ltda	239,886
9	Eagropeas S.A.	65,652
10	cias Ecuatoriana	39,456

Fuente: Uzcátegui, 2007

Anexo 3.- Participación de conservas de pulpas y zumos

Cuadro 4

Producción y ventas de las industrias dedicadas a las conservas y jugos de frutas a nivel de producto

Categoría	Valor de producción	%participación en totales por categoría	Valor de las ventas	%participación en totales por categoría
Frutas deshidratadas	5,954,247		5,028,482	
BANANO DESHIDRATADO	2,743,739	69.39%	3,513,373	69.87%
NUECES	964,824	24.40%	1,213,922	24.14%
PIÑA DESHIDRATADA	237,720	6.01%	293,260	5.83%
OTRAS FRUTAS	4,862	0.12%	5,900	0.12%
MANGO DESHIDRATADO	3,102	0.08%	2,027	0.04%
Jugos y concentrados de frutas	43,404,740		49,472,732	
DE OTRAS FRUTAS (MANGO, PAPAYA, PIÑA)	23,364,906	53.83%	26,947,014	54.47%
DE MARACUYA	17,923,441	41.29%	19,036,497	38.48%
DE LIMON	1,135,765	2.62%	2,301,968	4.65%
DE NARANJA	712,607	1.64%	948,634	1.92%
DE MANZANA	268,021	0.62%	238,619	0.48%
Mermeladas y dulces de frutas	2,172,159		3,056,753	
OTRAS MERMELADAS	1,322,368	60.88%	1,805,835	59.08%
MERMELADA DE FRUTILLA	757,894	34.89%	1,112,162	36.38%
DULCES DE FRUTAS	59,372	2.73%	94,886	3.10%
MERMELADA DE MORA	24,545	1.13%	31,558	1.03%
MERMELADA DE DURAZNO	7,980	0.37%	12,312	0.40%
Pastas y pure de frutas	20,337,774		27,922,794	
PURE BANANO	10,613,211	52.18%	15,245,101	54.60%
SALSA DE TOMATE	4,835,866	23.78%	7,157,530	25.63%
PURE DE FRUTAS	4,416,282	21.71%	4,936,013	17.68%
PURE DE GUAYABA	281,834	1.39%	282,849	1.01%
PURE DE MANGO	156,258	0.77%	264,301	0.95%
PASTA DE MARACUYA	34,323	0.17%	37,000	0.13%
Pulpas de fruta	8,431,188		14,407,904	
PULPAS DE FRUTAS	3,917,839	46.47%	4,295,466	29.81%
PULPA DE MARACUYA	1,780,772	21.12%	2,180,138	15.13%
COCO	921,283	10.93%	2,490,732	17.29%
PULPA DE MANGO	636,467	7.55%	3,248,514	22.55%
PULPA DE MANZANA	537,110	6.37%	696,436	4.83%
GUANABANA, GUAYABA, CARAMBOLA	328,117	3.89%	778,846	5.41%
PULPA DE MORA	286,930	3.40%	672,457	4.67%
PULPA DE NARANJILLA	17,330	0.21%	26,615	0.18%
PULPA DE FRUTILLA-PIÑA-CIRUELA	5,340	0.06%	18,700	0.13%
Total general	78,300,108		99,888,665	

Fuente: Banco Central del Ecuador, Encuesta de manufacturas cambio de año base

Anexo 4.- Guía Focus group

Guía del Focus Group		
Tema	Subtema	Tiempo
Bienvenida	Preparación Explicación	3 Minutos
Tendencia de consumo por productos naturales	Importancia de consumir productos naturales. Factores que influyen en ustedes para consumir un jugo y no una gaseosa. Incentiva a sus clientes a consumir productos	15 minutos

	naturales. Mientras el producto sea más natural, podría gozar más de sus beneficios.	
Consumo de pulpas naturales	Ha trabajado antes con pulpas o zumos naturales. Beneficios de la pulpa y el zumo.	5 Minutos
Competencia	Marcas de pulpas de fruta. Marcas mejor posicionadas en el Ecuador. Manejo de pulpas o jugos dentro del restaurante. Cuanto tiempo invierte exprimiendo frutas.	10 minutos
Introducción del producto	Conocimiento de los integrantes de pulpas y zumo sabor a limón. Opinión del producto. Aceptación del mercado quiteño. Frecuencia del uso de limón dentro del establecimiento.	10 minutos
Motivación de compra	Características que debe tener el producto para que lo adquiera. Lugares preferentes para adquirir el producto. Packaging. Precio de las pulpas de fruta	15 Minutos
Despedida	Agradecimiento	2 Minutos

Bienvenida:

Buenos Días con todos, antes que nada, agradecerles por su presencia y dedicar parte de su tiempo para poder realizar esta actividad.

El que estén aquí es muy valioso para mí y para la investigación, por favor siéntanse libres de poder compartir con nosotros cualquier idea o pensamiento. Aquí no existen respuestas incorrectas, todos sus aportes son de gran importancia.

Preparación y Explicación:

Básicamente vamos a compartir nuestras ideas y hablar un poco de sus gustos y preferencias con relación a las pulpas de fruta dentro del mercado de Quito. Apoyen diciendo cualquier pensamiento que ustedes crean interesante para poder discutir al respecto.

Desarrollo:

Tendencia de consumo por productos naturales:

- ¿Considera importante consumir productos naturales?
- ¿Factores que influyen en usted para consumir un jugo y no una gaseosa?
- ¿Considera que mientras el producto sea más natural, podría gozar más de sus beneficios?
- ¿Incentiva a sus clientes a consumir productos naturales y de qué manera?

Consumo de pulpas naturales:

- ¿Ha trabajado o ha utilizado pulpas o zumos naturales anteriormente?
- ¿Cuáles son los beneficios que considera que tienen las pulpas y el zumo?

Competencia:

- ¿Conoce marcas de pulpas y zumo?
- ¿Qué marca considera la mejor posicionada del Ecuador?
- ¿Cómo maneja el uso de pulpas o jugos dentro de restaurantes/hoteles?
- ¿Cuánto tiempo invierte exprimiendo frutas?

Introducción de producto: (Degustación)

- ¿Conoce pulpas o zumo sabor a limón?
- ¿Qué opinan de este tipo de productos?

- ¿Piensan que este nuevo producto tendría buena acogida en el mercado quiteño?
- ¿El uso de limón es frecuente en sus establecimientos?

Motivación de compra:

- ¿Cuáles son las características que debe tener el producto para que lo adquiera?
- ¿En qué lugar le gustaría adquirir este tipo de productos?
- ¿Cómo le gustaría que sea el envase del producto?

Precio:

- ¿Si el precio de la pulpa congelada es de 3\$ el kilogramo, que características debería tener el producto para que se lo considere justo?
- Si el precio del zumo de limón es de 3.50\$ el litro, que características debería tener el producto para que lo considere justo?

Agradecimiento y Despedida:

Bueno para poder concluir quisiera agradecerles el tiempo que nos han dado. La información que pudimos obtener es muy valiosa para nuestra investigación.

Muchas gracias.

Anexo 5.- Guía entrevista 1

Guía Entrevista a experto 1:

Entrevista a experto 1:

Perfil del experto:

Nombre:

Ocupación:

Buenos días, llevaremos a cabo una entrevista para que me comparta un poco de sus conocimientos dentro del mercado de pulpas y zumo de limón natural. Por favor pido que se sienta libre de compartir cualquier experiencia y la mayor cantidad de conocimientos posibles.

1. Primero, ¿cuéntame a qué te dedicas actualmente?
2. ¿Has trabajado antes en procesar limón o alguna otra fruta?
3. ¿Se puede realizar un producto a base de limón natural que conserve totalmente su sabor?

4. Según tus conocimientos como ingeniero en alimentos ¿Cuál es el proceso que debe pasar la fruta para hacerla pulpa y zumo de limón natural?
5. ¿Conoce cuáles son los tipos de limón que existe en el mercado?
6. ¿Qué tipo de limón es el adecuado para realizar pulpas y zumos?
7. ¿Me podrías contar si el limón para convertirse en pulpa y zumo de limón requiere otros componentes?
8. ¿Se lo puede manejar bajo un proceso 100% natural?
9. ¿De qué depende el nivel de acides del producto?
10. ¿Cuánto es el tiempo que toma en caducarse las pulpas y el zumo de limón natural aproximadamente?
11. ¿Si la pulpa y el zumo contiene conservantes cuánto más durará en caducarse?
12. ¿Al contener conservantes el zumo o la pulpa pierde sus beneficios?
13. En cuanto a su experiencia, ¿Considera rentable invertir en maquinaria para la elaboración de pulpa y zumo de limón?
14. ¿La maquinaria es la misma para cualquier proceso, ya sea zumo o pulpa?
15. ¿Cuál considera que es el sitio óptimo para cultivar limones?
16. ¿Cuánto es el costo aproximado de realizar este tipo de proyectos?
17. ¿Qué me recomendarías para este nuevo emprendimiento?

Finalmente quiero agradecerle por darse un tiempo y permitirme realizar esta entrevista, es de gran ayuda para mi investigación.

Anexo 6.- Guía entrevista 2

Guía entrevista a experto 2:

Perfil del experto:

Nombre:

Ocupación:

Buenos días, llevaremos a cabo una entrevista para que me comparta un poco de sus conocimientos dentro del mercado de pulpas y zumo de limón natural. Por favor pido que se sienta libre de compartir cualquier experiencia y la mayor cantidad de conocimientos posibles.

1. Me podría contar ¿Cuál es su experiencia dentro de la industria de pulpas y zumos de limón?

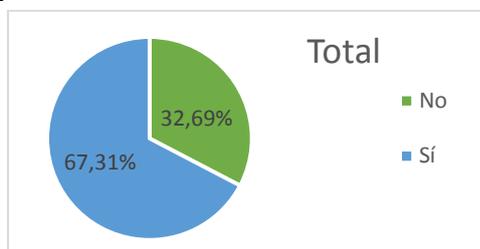
2. ¿Qué le motivo a trabajar dentro de este campo de pulpas y zumos?
3. ¿Cómo cree usted que impactaría en el mercado un nuevo producto de pulpa y zumo de limón?
4. ¿Considera que la industria está saturada? ¿Recomendaría entrar a la industria?
5. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores para pulpas y zumos de limón?
6. ¿Cuál diría usted que es su ventaja competitiva en el mercado?
7. ¿Cuáles son sus clientes potenciales actualmente, es decir qué mercado está atacando?
8. Basado en sus conocimientos, ¿qué mercado es el más atractivo para atacar actualmente dentro de la industria de pulpas y zumo de limón? (familias, o producto como materia prima)
9. ¿Cuál considera usted que es el producto más aceptado dentro restaurantes, hoteles o bares? ¿Jugos envasados, fruta fresca, zumos o pulpas de frutas?
10. Según su experiencia, ¿cuáles son las características más relevantes que debería tener este producto?
11. ¿Se ha visto afectado el sabor del limón, en los productos con los que usted trabaja?
12. ¿Considera una desventaja el uso de conservantes en este tipo de productos?
13. ¿Qué proceso considera el más óptimo para la producción de los mismos?
14. En su opinión, ¿aproximadamente cuánto se requiere de inversión inicial para arrancar este proyecto? ¿Y cuáles considera que son los costos más relevantes?
15. ¿Recomendaría inicialmente maquilar o adquirir la maquinaria? ¿Y por qué?

16. ¿Qué cantidad de personal es el adecuado para iniciar en este negocio sin inferir en un nivel significativo de gasto en sueldos?
17. ¿Qué manera considera la más eficaz para fidelizar a nuestros clientes?
18. ¿Cuál es el medio más efectivo para comunicar los beneficios de este producto?
19. ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza para las pulpas y el zumo?
20. ¿Considera que el servicio post venta es necesario en este tipo de productos?
21. Basados en su experiencia ¿Cuál considera que es el precio más adecuado para este tipo de productos?

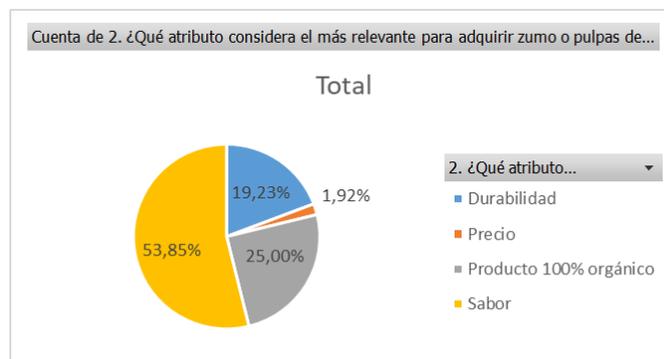
Anexo 7.- Preguntas encuestas

Encuesta:

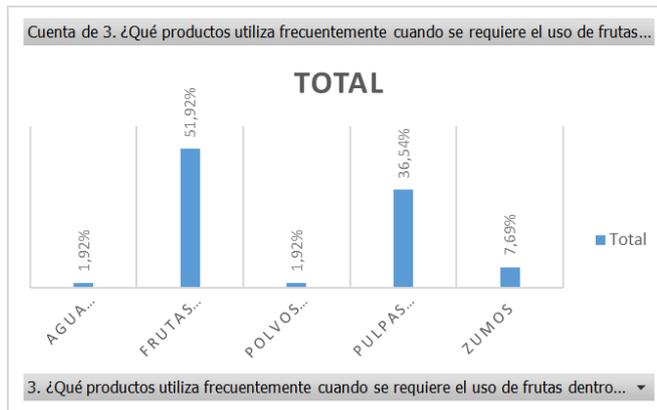
1. ¿Ha utilizado pulpas y zumo de limón natural dentro de sus establecimientos?



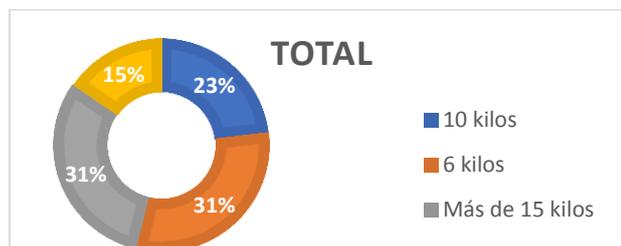
2. ¿Qué atributo considera el más relevante al adquirir zumo o pulpas de limón natural? (Seleccione una sola opción)



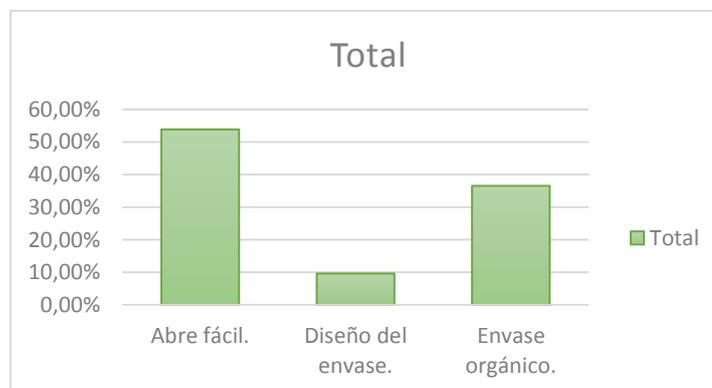
3. ¿Qué productos utiliza frecuentemente cuando se requiere el uso de frutas dentro de sus establecimientos?



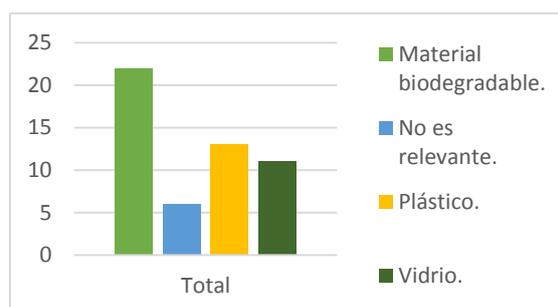
4. ¿Qué cantidad aproximada de limón o productos a base de limón utiliza diariamente para sus establecimientos?



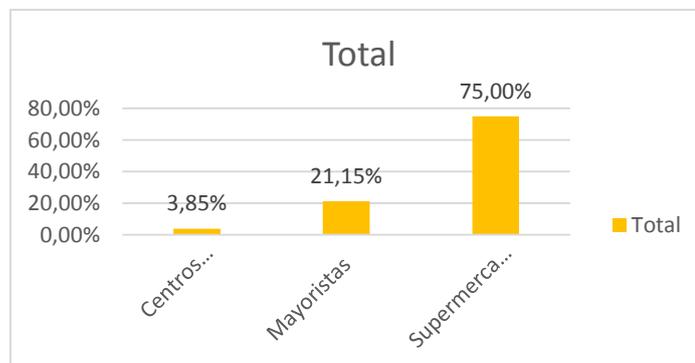
5. ¿Cuál es la característica más relevante que debería tener el envase de pulpa y zumo para que usted lo adquiera dentro de su establecimiento?



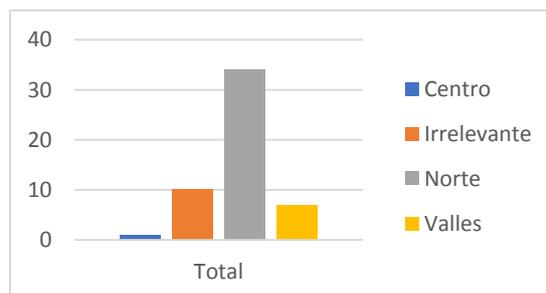
6. ¿Qué material es de su preferencia para el envase de pulpa y zumo de limón?



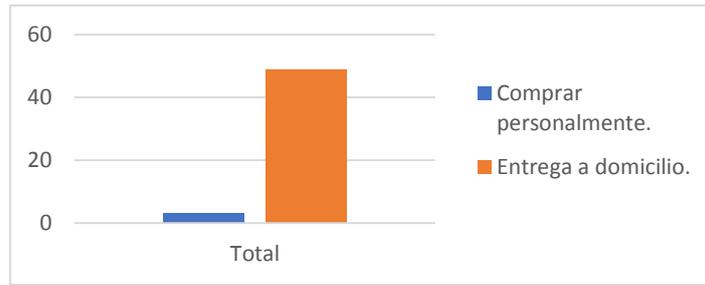
7. ¿A qué precio dentro de este rango (\$2,40 y \$3,00) el kilo de pulpa consideraría como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
8. ¿A qué precio dentro de este rango (\$2,40 - \$3,00) el kilo de pulpa consideraría como barato y aun así lo compraría?
9. ¿A qué precio dentro de este rango (\$2,40 - \$3,00) el kilo de pulpa consideraría como caro y aún así lo compraría?
10. ¿A qué precio dentro de este rango (\$2,40 - \$3,00) el kilo de pulpa consideraría como muy caro como para comprarlo?
11. ¿A qué precio dentro de este rango (\$2,40- \$3,00) el kilo de pulpa consideraría justo para adquirir este producto?
12. ¿Dónde le gustaría encontrar estos productos?



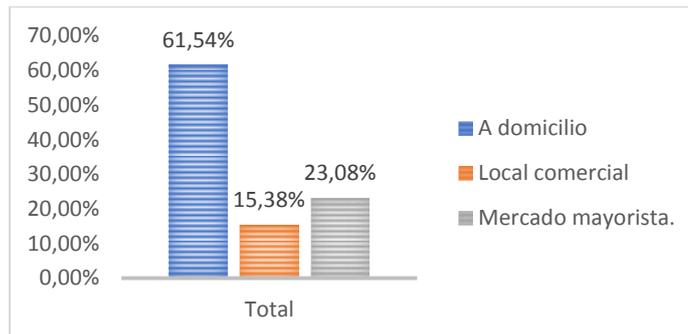
13. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre ubicado el negocio?



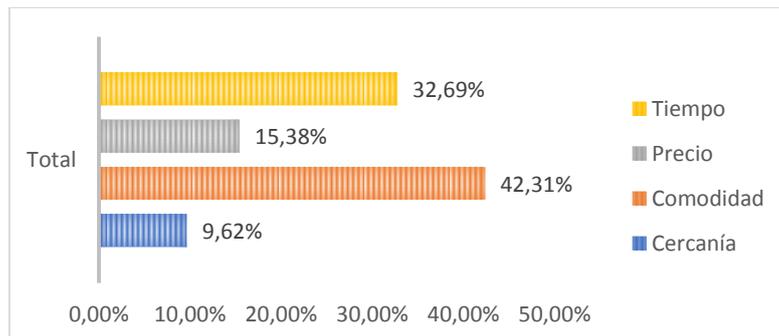
14. En cuanto a la compra del producto, usted prefiere:



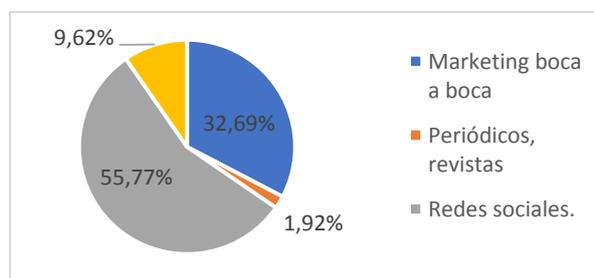
15. ¿De qué manera prefiere adquirir estos productos?



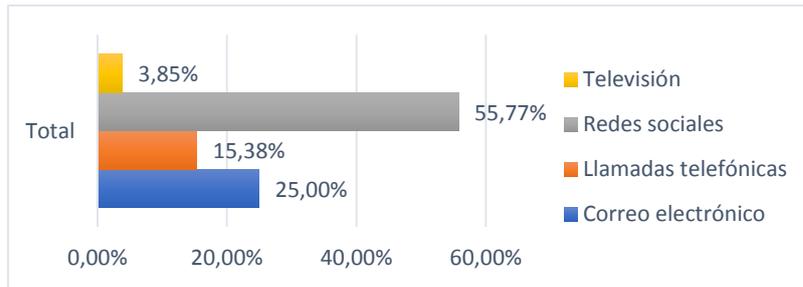
16. ¿Por qué motivo le gustaría adquirir este producto en ese lugar?



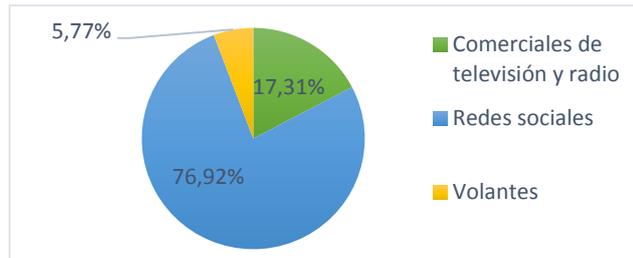
17. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos relacionados con productos a base de limón?



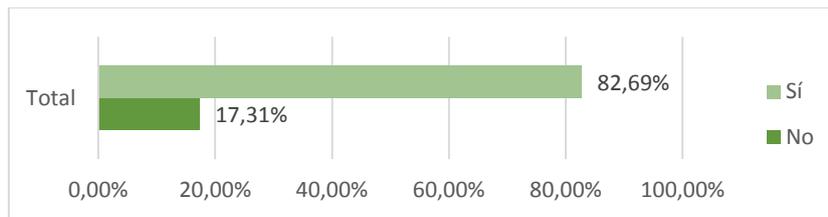
18. ¿Qué medio de comunicación es el que utiliza con mayor frecuencia?



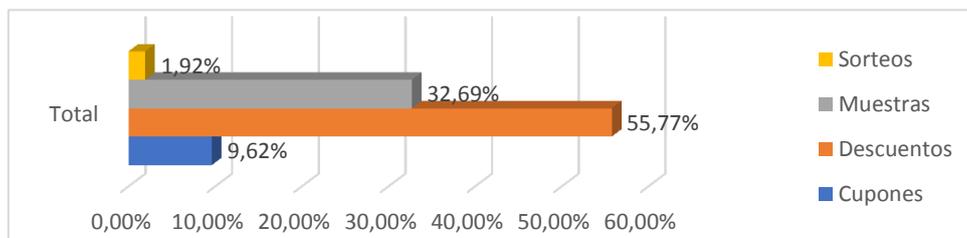
19. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de productos como pulpas y zumo de limón?



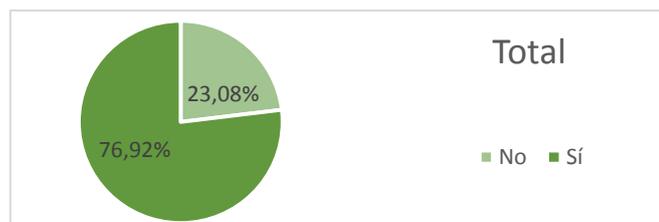
20. ¿Revisa los anuncios comerciales en sus redes sociales?



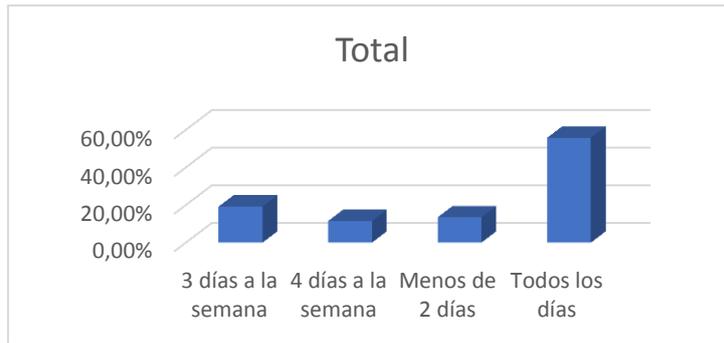
21. ¿Qué tipo de promociones son las que más llaman su atención?



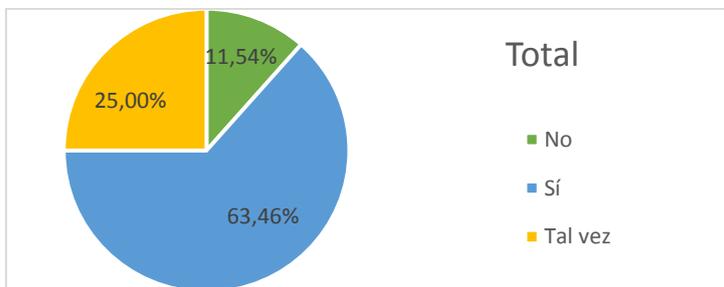
22. ¿Para adquirir este producto requiere un agente de ventas que le permita hacer degustaciones?



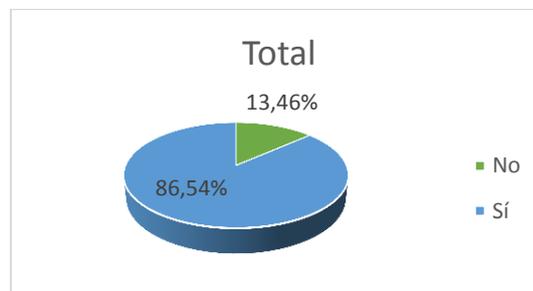
23. ¿Con qué frecuencia utiliza productos a base de limón dentro de su establecimiento?



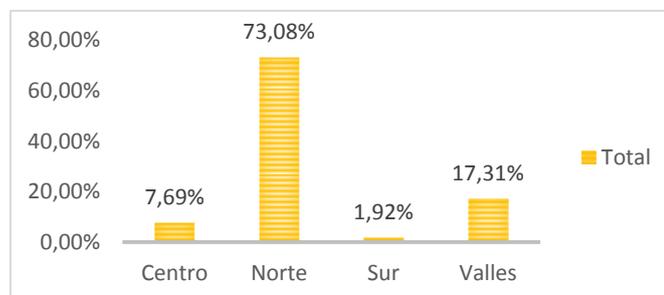
24. ¿Estaría dispuesto a cambiar el limón por un producto de fácil preparación, que tiene los mismos beneficios y el sabor natural del limón?



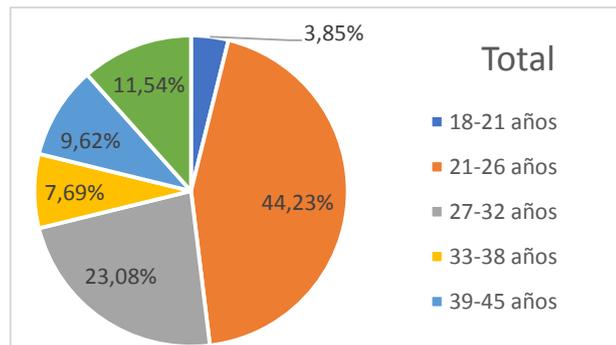
25. ¿Estaría interesado en adquirir este tipo de productos para sus restaurantes/ bares/discotecas/hoteles?



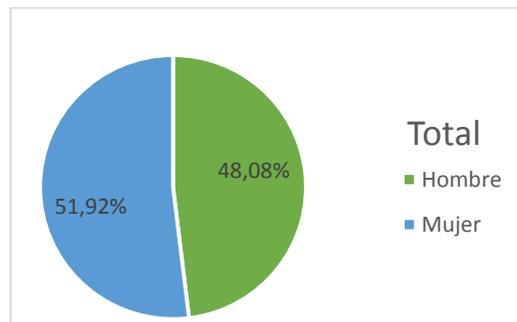
26. ¿En qué zona de la ciudad se encuentra ubicado su establecimiento



27. Edad:



28. Género:



Anexo 8.- Tablas dinámicas

Cuenta de 1. ¿Ha utilizado pulpas y zumo de limón natural anteriormente?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	No	Sí	
No	7,69%	25,00%	32,69%
Sí	5,77%	61,54%	67,31%
Total general	13,46%	86,54%	100,00%

Cuenta de 24. ¿Estaría dispuesto a cambiar el limón por un producto de fácil preparación, que tiene los mismos beneficios y el sabor natural del limón?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	Durabilidad	Precio	Producto 100% orgánico	Sabor	
No	0,00%	0,00%	5,77%	5,77%	11,54%
Sí	15,38%	1,92%	13,46%	32,69%	63,46%
Tal vez	3,85%	0,00%	5,77%	15,38%	25,00%
Total general	19,23%	1,92%	25,00%	53,85%	100%

Cuenta de 2. ¿Qué atributo considera el más relevante para adquirir zumo o pulpas de limón natural? (Seleccione una sola opción)

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	3 días a la semana	4 días a la semana	Menos de 2 días	Todos los días	
Durabilidad	5,77%	1,92%	0,00%	11,54%	19,23%
Precio	0,00%	0,00%	0,00%	1,92%	1,92%
Producto 100% orgánico	3,85%	5,77%	3,85%	11,54%	25,00%
Sabor	9,62%	3,85%	9,62%	30,77%	53,85%
Total general	19,23%	11,54%	13,46%	55,77%	100%

Cuenta de 5. ¿Cuál es la característica más relevante que debería tener el envase de pulpa y zumo para que usted lo adquiera dentro de su establecimiento?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	Material biodegradable.	No es relevante.	Plástico.	Vidrio.	
Abre fácil.	19,23%	9,62%	19,23%	5,77%	53,85%
Diseño del envase.	3,85%	1,92%	1,92%	1,92%	9,62%
Envase orgánico.	19,23%	0,00%	3,85%	13,46%	36,54%
Total general	42,31%	11,54%	25,00%	21,15%	100.00%

Cuenta de 18. ¿Qué medio de comunicación es el que utiliza con mayor frecuencia?

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna			Total general
	Comerciales de televisión y radio	Redes sociales	Volantes	
Correo electrónico	1,92%	0,00%	1,92%	3,85%
Llamadas telefónicas	1,92%	1,92%	3,85%	7,69%
Redes sociales	9,62%	73,08%	0,00%	82,69%
Televisión	3,85%	1,92%	0,00%	5,77%
Total general	17,31%	76,92%	5,77%	100.00%

Cuenta de 22. ¿Para adquirir este producto requiere un agente de ventas que le permita hacer degustaciones?

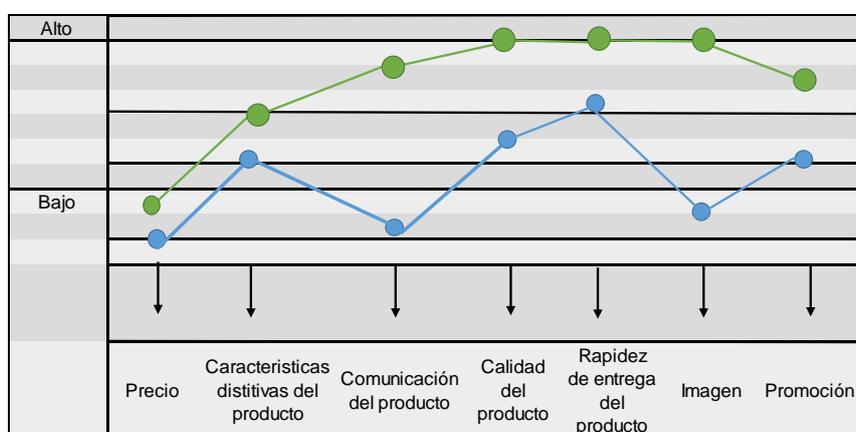
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	Cupones	Descuentos	Muestras	Sorteos	
No	3,85%	11,54%	7,69%	0,00%	23,08%

Sí	5,77%	44,23%	25,00%	1,92%	76,92%
Total general	9,62%	55,77%	32,69%	1,92%	100,00%

Cuenta de 15. ¿De qué manera prefiere adquirir estos productos?

Etiquetas de columna						Total general
Etiquetas de fila	Cercanía	Comodidad	Precio	Tiempo		
A domicilio	0,00%	17,31%	1,92%	23,08%	42,31%	
Local comercial	9,62%	25,00%	7,69%	7,69%	50,00%	
Mercado mayorista.	0,00%	0,00%	5,77%	1,92%	7,69%	
Total general	9,62%	42,31%	15,38%	32,69%	100,00%	

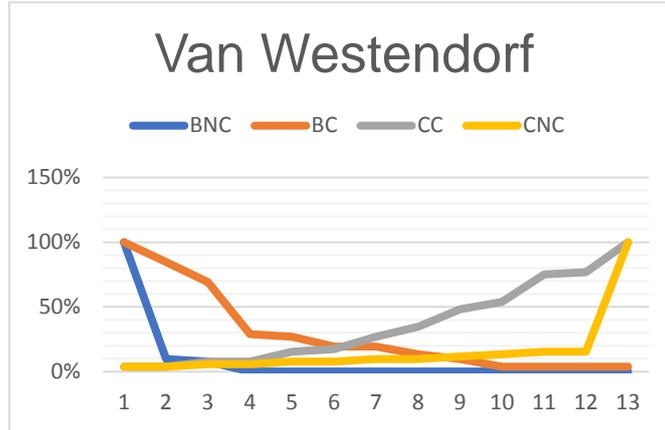
Anexo 9.- Análisis oportunidad de negocio



Anexo 10.- Análisis componentes del limón

Calorías		27,66 kcal.	
Grasa		0,30 g.	
Colesterol		0 mg.	
Sodio		1,90 mg.	
Carbohidratos		3,16 g.	
Fibra		4,70 g.	
Azúcares		3,16 g.	
Proteínas		0,69 g.	
Vitamina A	0,57 ug.	Vitamina C	51 mg.
Vitamina B12	0 ug.	Calcio	11 mg.
Hierro	0,45 mg.	Vitamina B3	0,27 mg.

Anexo 11.- Análisis Van Westendorf



Etiquetas de fila	Cuenta de 11. ¿A qué precio dentro de este rango \$2.40-\$3.00 el kilo de pulpa consideraría justo para adquirir este producto?		
2,4	11,54%		\$ 0,2769
2,45	5,77%		\$ 0,1413
2,5	26,92%		\$ 0,6731
2,55	5,77%		\$ 0,1471
2,6	15,38%		\$ 0,4000
2,65	1,92%		\$ 0,0510
2,7	7,69%		\$ 0,2077
2,75	11,54%		\$ 0,3173
2,8	7,69%		\$ 0,2154
2,85	1,92%		\$ 0,0548
3	3,85%		\$ 0,1154
Total general	100,00%		\$ 2,6000

Anexo 12.- Maquinaria requerida:



Anexo 13.- Perfil empleados:

FUNCIONES EMPLEADOS			
CARGO	FUNCIONES	PERFIL	SALARIO
Gerente general	Este cargo le pertenecerá al dueño y representante legal de la empresa, encargado de la toma de decisiones; creación e implementación de estrategias, brindara apoyo a todos los departamentos, control del cumplimiento de objetivos, procedimientos, diseño de acciones para incremento de ventas	Hombre-mujer Edad: 25-50 años Estudios: Tercer nivel en administración, finanzas, marketing . Experiencia: mínimo dos años en cargos similares. Aptitudes: trabajo en equipo, actitud emprendedora, capacidad numerica y analítica, resolución de problemas, creativo.	1200
Gerente comercial	Encargado de supervisar a los vendedores, lider, desarrollador de estrategias, administrara campañas de marketing y publicidad, facilidad en generación de reporte de ventas, estrategias para posicionamiento de marca y fidelización de clientes. Implementa objetivos a corto y largo plazo, manejo de redes sociales, soporte y participación en el area de ventas.	Hombre-mujer Edad: 24 -35años Estudios: Tercer nivel en administración, finanzas, marketing . Aptitudes: lider, motivación al personal a su cargo, creativo, facilidad para las ventas, capacidad de analisis, trabajo bajo presión.	800
Agente de ventas	El agente de ventas se encargará del diseño de estrategias para captar clientes, seguimiento y servicio post venta, generación de base de datos, reportes semanales, cumplimiento de objetivos y metas. Capacidad de brindar buenas ideas, disposición a colaborar al equipo, generar y cultivar relaciones con nuestros clientes, reportar al gerente de la situación y comportamiento del mercado.	Hombre-mujer Edad: 25-50 años Estudios: Graduados o en proceso de titulación en administración, finanzas, marketing . Experiencia: mínimo un año en cargos similares. Aptitudes: Capacitado en ventas, facilidad de comunicación, honesto, empatico, perseverante, proactivo, seguro de sus conocimientos, manejo de clientes.	360
Jefe de planta y operaciones	El jefe de planta deberá inspeccionar la materia prima, manipulación de la maquinaria, supervisión de los operarios, control de calidad del producto, generación de reportes, control de inventario, manejo de herramientas, control de insumos.	Hombre-mujer Edad: 25-50 años Estudios: tecnólogo en operaciones. Experiencia: dos años de experiencia en cargos similares Aptitudes: Manejo de maquinaria, control y manipulación de la fruta, organizado para el control de inventarios, proactivo, honrado, guia mano de obra, control de insumos.	400
Operarios	Operario de la maquinaria, soporte al jefe de ventas, deberá encatrgarse de cargar y manejar los productos, control y despacho del producto	Hombre-mujer Edad: 18-30 años Estudios: Bachillerato. Experiencia: En cargos similares. Aptitudes: Honrado, excelente desempeño, proactivo, concentración, buena condición fisica para cargar la materia prima.	360

Anexo 14.- Publicidad Azahar:



