



UNIVERSIDAD
DE LAS AMERICAS

ECUADOR - CHILE

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ECUADOR - CHILE**

INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA DE
ARAZÁ**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los Requisitos
para obtener el título de Ingeniería Comercial
Mención en Economía y Finanzas

PROFESOR GUÍA: ING. RODRIGO GANGOTENA

**AUTORES: MERINO RICARDO
NOGALES SANDRA**

QUITO – ECUADOR

2002

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial al Padre Celestial por otorgarnos Iluminación en nuestro proyecto, Fortaleza y Paciencia para culminar exitosamente uno de nuestros más grandes anhelos;

A nuestro gran amigo y profesor guía, Ing. Rodrigo Gangotena, por haber orientado acertadamente con sus conocimientos y experiencia, el desarrollo de la presente Tesis;

A la Ing. Rosa Tibau, por ayudarnos desinteresadamente en la investigación de mercados;

Al Ing. Freddy Vásquez e Ing. Fernando Andrade quienes con su valiosa ayuda, hicieron posible la definición de lineamientos y bases para la elaboración del Plan de Marketing;

Finalmente agradecemos a todas las personas y amigos que nos han colaborado directa o indirectamente, aportando valiosas ideas, importante información e inclusive con su participación activa en las actividades necesarias para la realización de nuestra Tesis.

DEDICATORIA

A nuestros padres, por su abnegación, sacrificio y apoyo brindado durante toda nuestra carrera estudiantil, esfuerzos que han hecho posible alcanzar esta importante meta profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se crea con la firme idea de apoyar un poco al sector agrícola ya que en el Ecuador no se explota de manera apropiada las frutas exóticas no tradicionales.

El arazá es una fruta fácil de producir y cosechar en el Ecuador ya que goza de grandes zonas tropicales y húmedas apropiadas para esta finalidad. De esta manera, se podría incentivar la producción de arazá para lograr un buen abastecimiento para la elaboración de mermeladas.

Analizando todos los sectores que intervienen en la producción de mermeladas se puede observar que existen fábricas industriales, semi - industriales y caseras que elaboran mermeladas de frutas tradicionales; estas fábricas generan una alta competencia entre ellas, constituyéndose una barrera inicial para el proyecto.

Para poder cumplir con los objetivos de este trabajo, se utilizaron dos tipos de investigación. En primer lugar, se investigó y analizó los distintos sectores del mercado nacional que influyen en la elaboración de conservas. El segundo tipo de investigación determinó la segmentación del mercado donde se comercializará la mermelada de arazá, teniendo en cuenta factores como satisfacción del cliente, calidad del producto, precio, etc,

Natural Frut tendrá como base la continua comunicación, creencias, valores y filosofías de sus fundadores. Sus colaboradores tendrán presente que los beneficios que obtenga la empresa en el mercado ayuda al crecimiento de cada uno de ellos.

La organización contará con una estructura horizontal con el fin de que haya una relación directa entre todos los equipos de trabajo que conformarán la empresa, existirá una persona la cual estará encargada de supervisar todos los trabajos efectuados.

Mediante la investigación de mercados se pudo inferir en los lineamientos del Plan de Marketing, el mismo que tiene como objetivo mostrar los diferentes usos y beneficios que ofrece el producto al consumidor final. La imagen tropical, exótica de Natural Frut otorga una ventaja diferencial con respecto a las distintas marcas existentes en el mercado ecuatoriano.

Se tiene presente que la mejor publicidad que puede tener la empresa es el cliente, es por esto que se crean dos tipos de estrategias de Marketing:

- Estrategia para atraer nuevos usuarios y captar clientes de la competencia.
- Estrategia para mantener la demanda de los usuarios captados.

El Potencial de Mercado para el año 2003 es de 2.414.779 para envases de 300 gramos y 1.302.578 para envases de 600 gramos, lo cual da un total de 3.717.357 envases, con un crecimiento anual de mercado del 4% tomado del análisis financiero de Snob y Comnaca.

X

El Potencial de Ventas de Natural Frut se encuentra fijado para mayoristas y detallistas en envases de 300 y 600 gramos con una participación del 3% para el primer año, lo cual genera un ingreso de \$134.712 con un aprovechamiento del 98 % del volumen de ventas, durante los próximos dos años se incrementa la participación en un 2% para luego estabilizarse hasta el año 2007 con un incremento de 1% el mismo que da una participación del 9% con ingresos de \$472.783.

Al tener tres escenarios para deducir la factibilidad del proyecto se obtuvo que el flujo de fondos para los cinco años del proyecto da como resultado un VAN de 193.342,31 y una TIR de 106%, para toda la vida del proyecto se tiene un VAN de 527.887,83 y una TIR de 104% y con apalancamiento financiero para cinco años el flujo de fondos arroja un VAN de 195.526,96 y una TIR de 138%. Lo cual genera un proyecto atractivo y rentable para los posibles accionistas.

Se puede concluir que este plan de negocio debe ser implementado. El proyecto beneficiará a los accionistas y también a la creación de empleos e incentivará al sector agrícola en la producción de frutas exóticas no tradicionales con que cuenta la naturaleza ecuatoriana.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	II
RESUMEN EJECUTIVO	III

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1	INTRODUCCIÓN	2
1.2	OBJETIVOS.....	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivo Específico	3

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL NEGOCIO 4

2.1	ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRÍCOLA.....	5
2.1.1	Productos Agrícolas Tradicionales	7
2.1.1.1	Exportaciones Tradicionales	7
2.1.2	Productos Agrícolas no Tradicionales	7
2.1.2.1	Exportaciones no Tradicionales	8
2.2	AGROINDUSTRIA	9
2.3	INDUSTRIA CONSERVERA DE MERMELADAS ...	10
2.3.1	Antecedentes Generales	10
2.3.2	Importancia de las conservas de alimentos	10
2.3.3	Conservas de frutas por medio de mermeladas	10
2.3.4	Competencia	11
2.4	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	12
2.4.1	Análisis del Negocio	12
2.5	ASPECTOS QUE AFECTAN AL NEGOCIO	13
2.5.1	Factor Económico	13
2.5.1.1	PIB	13
2.5.1.2	Dolarización	13
2.5.1.3	Tasas de Interés	14
2.5.2	Factor Político	14
2.5.3	Factor Social	15
2.5.4	Factor Ambiental	15
2.5.5	Factor Legal	16
2.5.6	Factor Tecnológico	16
2.6	DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO	17
2.7	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	21
2.7.1	Las Fuerzas Competitivas	22

2.7.1.1	Amenazas de nuevas Incorporaciones	22
2.7.1.2	Poder de Negociación de los Proveedores	22
2.7.1.3	Poder de Negociación de los compradores	22
2.7.1.4	Rivalidad entre los Competidores Existentes	23
2.7.1.5	Amenaza de Productos Sustitutos	23

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 24

3.1	INTRODUCCIÓN.....	25
3.2	OBJETIVOS	25
3.3	ANÁLISIS DEL FRUTO.....	26
3.3.1	Superficie sembradas en el Ecuador	27
3.3.2	Necesidad a satisfacer	28
3.4	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	29
3.5	TIPO DE INVESTIGACIÓN 1: GRUPO FOCAL	29
3.5.1	Informe de los Grupos Focales	29
3.5.1.1	Introducción	29
3.5.1.2	Objetivos	29
3.5.1.3	Metodología	30
3.5.1.3	Resultados	30
3.6	TIPO DE INVESTIGACIÓN 2: ENCUESTAS.....	34
3.3.1	Informe de Encuesta	34
3.6.1.1	Introducción	34
3.6.1.2	Objetivos	34
3.6.1.3	Metodología	34
3.6.1.4	Resultados	35
3.7	ANÁLISIS CRUZADO (Grupo Focal y Encuestas).....	41
3.8	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	43

CAPÍTULO IV: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 44

4.1	VISIÓN	45
4.1.1	Valores y Creencias.	45
4.2	MISIÓN.....	46
4.3	OBJETIVO.....	46
4.4	OBJETIVOS POR ÁREA.....	46
4.4.1	Producción.	47
4.4.2	Compras.	47
4.4.3	Marketing	48
4.4.4	Recursos Humanos	48
4.4.5	Finanzas	48
4.5	POSICIÓN ESTRATÉGICA.....	48
4.6	FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO.....	49
4.6.1	Proceso de elaboración de mermelada de Arazá.	49

4.7	ESCALA ESTRATÉGICA	52
4.8	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	57
4.8.1	Cultura	57
4.8.2	Estructura	57
4.8.3	Incentivos	59
4.8.4	Personal	59

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING 60

5.1	ESTRATEGIAS DE MARKETING	61
5.1.1	Estrategia para atraer nuevos usuarios y captar clientes	61
5.1.2	Estrategia para mantener la demanda de los clientes captados	61
5.2	ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	62
5.2.1	Características del Cliente de Natural Frut	62
5.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	63
5.4	PRODUCTO	63
5.4.1	Características del producto	63
5.5	PRECIO.....	64
5.6	DISTRIBUCIÓN	64
5.7	PROMOCIÓN	65
5.8	POTENCIAL DE MARKETING Y VENTAS	66
5.8.1	Potencial de Marketing	66
5.8.2	Potencial de ventas	68

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO 69

6.1	SUPUESTOS	70
6.2	ANÁLISIS FINANCIERO	72

CAPÍTULO VII: POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES 74

7.1	INTRODUCCIÓN.....	75
7.2	POSIBLES RIESGOS.....	75
7.2.1	Factor climatológico	75
7.2.2	Conflictos internos de la empresa.	76
7.2.3	Introducción de mermelada de arazá por parte de otras empresas	76
7.2.4	Nuevas Reformas Económicas del Gobierno.	77
7.2.5	Feriado Bancario	78
7.2.6	Huelga	78

7.2.7	Inconvenientes en el área de producción	78
-------	---	----

CONCLUSIONES	80
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	83
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	85
--------------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Análisis del negocio	12
Figura 2.2	Adquisición y Distribución del producto	20
Figura 2.3	Diagrama del Análisis de la Industria	21
Figura 4.1	Funcionamiento del negocio	51
Figura 4.2	Estructura de Trabajo	58
Figura 5.1	Métodos de distribución del producto	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Ecuador: PIB: Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	5
Tabla 2.2	Exportaciones no tradicionales industrializados	8
Tabla 2.3	Principales empresas que elaboran conservas	11
Tabla 2.4	Tasa de variación anual del PIB	13
Tabla 2.5	Diagrama del Producto Genérico	17
Tabla 3.1	Cultivos principales “Solos”, según regiones y provincias	27
Tabla 3.2	Cultivos principales Asociados, según regiones y provincias	28
Tabla 3.3	Precio de venta al consumidor final	42
Tabla 5.1	Detalle de los precios.	64
Tabla 5.2	Crecimiento del mercado	66
Tabla 5.3	Potencial del mercado	67
Tabla 5.4	Potencial de ventas	68

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1	Ecuador: PIB por sectores. Promedio 1991 – 2000	6
Gráfico 3.1	Porcentaje de encuestados por clasificación de sexo	35
Gráfico 3.2	No. de integrantes de cada hogar encuestados	35
Gráfico 3.3	Frascos de mermeladas que se compran al mes	36
Gráfico 3.4	Porcentaje de consumo de mermeladas	36

Gráfico 3.5	Porcentaje de consumo de mermeladas baja en calorías	36
Gráfico 3.6	Porcentaje de consumo de mermeladas 100% natural	37
Gráfico 3.7	Porcentaje de consumo de mermeladas con sabor agridulce	37
Gráfico 3.8	Atributos que más llaman la atención al compra mermeladas	37
Gráfico 3.9	Sabores que son escogidos en orden de preferencia	38
Gráfico 3.10	Consumo de mermeladas por marcas	38
Gráfico 3.11	Tipo de envases que prefieren	39
Gráfico 3.12	Tamaño de preferencia	39
Gráfico 3.13	Lugar donde se efectúa la compra	40

ANEXOS

ANEXOS A

Los 50 productos agroindustriales más exportados por volumen	A1
--	----

ANEXOS B

Esquema de preguntas guía para el moderador de los grupos focales	B1
Bases de Segmentación	B2
Encuesta aplicada para cuantificar el consumo de mermeladas	B3
Tablas de los resultados de las encuestas	B4

ANEXOS C

Informe Nutricional	C1
Diseño de las etiquetas	C2

ANEXOS D

Estructura Financiera, Inversiones, Valor de Rescate	D1
Costo de Nómina del 2003 al 2005	D2
Proyección de ventas	D3
Cuadro de Depreciaciones	D4
Costo de ventas	D5
Estado de Resultados	D6
Balance General	D7
Flujo de Fondos para toda la vida del proyecto	D8
Flujo de Fondos para 5 años de vida del proyecto	D9
Tabla de Presupuestos	D10
Combinación margen de 300 y 600 gr.	D11
Costos Fijos, Costos Variables y Costos Totales; Punto de equilibrio	D12
Análisis del Balance General	D13
Tercer escenario: Estructura Financiera con apalancamiento	D14

Tabla de Amortización	D15
Estado de Resultados con apalancamiento	D16
Flujo de Fondos para 5 años con apalancamiento	D17
Análisis del Balance General	D18

ANEXO E

Plano arquitectónico de la fábrica Natural Frut	E1
---	----

NATURAL FRUIT



MERMELADA DE FRUTAS EXOTICAS

Arazá

Oficina: Av. Occidental Km 23 y Legarda

Tel.: 2251054 Cel.: 099 589042

Telefax: 2495415

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA DE ARAZÁ

1.1 INTRODUCCIÓN

En el mercado ecuatoriano no existe una clase de mermeladas de sabor agridulce de frutas exóticas como el arazá. Por tal razón, se ha creído conveniente desarrollar un proyecto que involucre la producción y comercialización de mermelada de arazá, debido a que esta fruta se destaca por los altos contenidos de proteína bruta, carbohidratos y potasio, contenidos medios de vitaminas, A, B y C (el doble que la naranja) y bajos contenidos de aceites, grasas y fósforos,¹ y sobre todo, es muy nutritivo.

Además, en el Ecuador no se explota de manera apropiada las frutas exóticas no tradicionales tales como arazá, grosella, marañón, borojó, mangostino, que se encuentran en las distintas zonas agrícolas. Esto trae como consecuencia el incentivo al sector agrícola por medio de la elaboración de productos derivados de este tipo de frutas, la misma que representa una oportunidad para la creación del negocio.

El tema de éste proyecto nació de una tradición familiar que se ha mantenido por varios años que consiste en elaborar mermeladas de frutas exóticas no tradicionales pero con procedimiento estrictamente casero, y éste plan de negocios se lo ha llevado a cabo con el firme propósito de crear un negocio propio.

La finalidad de este proyecto es llegar a los consumidores que tienen un estilo de vida con perfil exótico y por consiguiente ampliar la gama de sabores existentes en el mercado.

La idea de implementar el proyecto en la ciudad de Quito nace por la facilidad de comercialización y distribución del producto, por cuanto las mayores y más fuertes cadenas de distribución funcionan en esta zona.

Para la creación de este plan de negocios se analizará los sectores e industrias que intervienen en la producción y comercialización de mermeladas, se investigará el mercado, se elaborará las estrategias para un eficiente funcionamiento y correcta estructura de la empresa, la misma que se encuentran ligadas a un lineamiento de un plan de marketing y de igual manera al análisis financiero.

¹ <http://www.ucr.ac.cr/~pejibaye/Ecologia1.htm>

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer la factibilidad de crear y poner en marcha una empresa que se dedique a la producción y comercialización de mermeladas proveniente exclusivamente de frutas exóticas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir un nicho de mercado de mermeladas con frutas exóticas de gran acogida en la actualidad. Como Plan inicial, se considerará el arazá.
- ✓ Obtener un perfil acerca de las fortalezas y debilidades en la que incurre este tipo de industria.
- ✓ Aprovechar las oportunidades tal como la introducción de un producto nuevo y descubrir las amenazas que se encuentran en el mismo.
- ✓ Escoger la tecnología adecuada para el proceso de elaboración de éste producto analizando Costo - Beneficio.
- ✓ Mediante el análisis económico - financiero se podrá obtener una visión clara de la rentabilidad del proyecto y a su vez de la viabilidad del mismo para posteriormente realizar la inversión.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRÍCOLA

Durante la última década, el agro ha sido el motor de la producción nacional. Por ello, la contribución del sector al PIB fue de 17,5 por ciento en el año 1999. Esta participación se incrementa a 25,1 por ciento del PIB si se le agrega la agroindustrial. El agro fue el único sector que tuvo una tasa de crecimiento positiva: 2,7 por ciento. En 1999 el sector agrícola emplea a 1'252.468 personas. Lo que significó el 30,8 por ciento de la población económicamente activa.²

El Ecuador se ha destacado por ser fuente de exportaciones de varios productos agrícolas conocido en todo el mundo, como es el caso del banano, café, cacao, camarón, etc.

La tabla 2.1 muestra la tasa de crecimiento de la agricultura, caza, silvicultura y pesca desde 1991 al 2002

ECUADOR: PIB: AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA, Y PESCA (Tasa de crecimiento)

CONCEPTO / AÑOS	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Banano, café, cacao	13%	-2%	-7%	6%	6%	4%	-9%	10%	3%	1%	-9%	5%
Otras producciones agrícolas	3%	6%	1%	4%	3%	4%	0%	1%	2%	0%	7%	1%
Producción animal	3%	3%	1%	3%	2%	2%	6%	-2%	-2%	4%	4%	3%
Silvicultura, tala y corta	7%	4%	4%	3%	2%	3%	41%	-26%	10%	4%	8%	4%
Pesca y caza	10%	4%	-8%	4%	3%	4%	8%	-1%	-1%	-44%	10%	5%
TOTAL AGROPECUARIO	6%	3%	-2%	4%	3%	4%	4%	-1%	-1%	-5%	4%	3%

Fuente: Banco Central del Ecuador

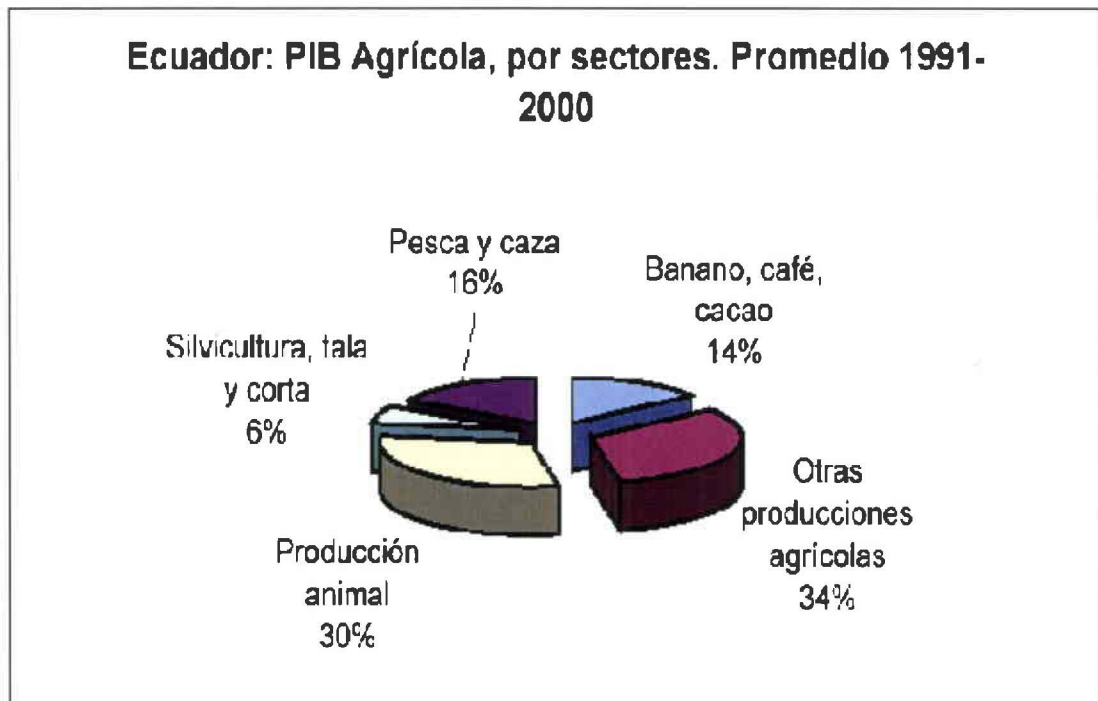
Elaboración: Proyecto SICA - /MAG – Ecuador (www.sica.gov.ec)

Serie 1990 – 1991 tienen carácter definitivo; 1992 semidefinitivo; 1993 - 2000 provisional, 2001- 2002 previsión.

Tabla 2.1

² EL COMERCIO, “Negocios”, publicación de enero 24 del 2000; Pág. B.1

Como se puede observar en la tabla 2.1 para el año 2002 se espera un crecimiento en los productos tradicionales tales como banano, café y cacao del 5%, no obstante, para las demás actividades agropecuarias se espera una caída porcentual en éste período.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Proyecto SICA - Banco Mundial

Gráfico 2.1

Dentro del propio sector agropecuario existen cadenas que tienen mayor importancia en términos relativos que otras. Esto se puede apreciar al analizar la contribución por cadena alimenticia al PIB agropecuario. En efecto, las cadenas de producción animal, seguida por pesca y caza, y luego por banano, café y cacao son las que mayor participación porcentual tiene del PIB agropecuario, con niveles de 30%, 16%, 14 % respectivamente.

Es necesario hacer referencia a la participación de “otras producciones agrícolas”, para las cuales la tasa de crecimiento del PIB tiene una clara tendencia ascendente (mientras en 1991 la participación de este rubro dentro del PIB agrícola era de 31% para el 2000 esa tasa subió a 35%, con una tasa promedio de crecimiento anual de 2,2%).

Cada vez son más los productos que forman parte de los “no tradicionales” y que ganan espacios en la dinámica agropecuaria. Para estos productos, aunque limitadas, las estadísticas indican que la producción, rendimientos y participación dentro del mercado, especialmente internacional, van en aumento. Algunos ejemplos: maíz amarillo, flores, cebolla, jugos de frutas, mermeladas y frutas frescas, papa, azúcar, coliflor, brócoli, palmito, grasas y aceites vegetales.³

³ Ministerio de Agricultura y Ganadería: Proyecto SICA – Banco Mundial

En la época del Presidente del Banco Central Augusto de la Torre se dividió los productos en Tradicionales y No Tradicionales.

2.1.1 PRODUCTOS AGRÍCOLAS TRADICIONALES.

Son aquellos productos principales que a lo largo de la historia y en la actualidad, han causado un ingreso notable de divisas para el Ecuador.⁴

Dentro de las exportaciones por grupos de productos tenemos como tradicionales a:

- ✓ Banano y plátano
- ✓ Café y elaborados
- ✓ Camarón
- ✓ Cacao y elaborados
- ✓ Atún y pescado.⁵

2.1.1.1 Exportaciones Tradicionales.

Durante el período enero – septiembre del año 2000, las ventas externas de productos tradicionales alcanzaron el valor de 1.003 millones de US dólares, inferior en 451 millones, equivalente al 31 %, respecto a igual período del año 1999, que se exportaron 1.453 millones de US dólares. Los productos que han sufrido disminución en sus ventas con relación al mismo período del año anterior son: banano el 12 %; café y elaborados 35,4 %; camarón 60,4 %; cacao y elaborados 28 %; y, atún y pescado 5,2 %.⁶

2.1.2 PRODUCTOS AGRÍCOLAS NO TRADICIONALES.

Los Productos No Tradicionales de Exportación son todos aquellos productos, tanto primarios como industrializados, que no formaban parte de las exportaciones ecuatorianas antes de 1980.

Basándose en los datos del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de Productos No Tradicionales, durante el período de 1987 a 1997 se han incrementado en un 22.83% (en valores FOB dólares); reconociéndose dentro de este rubro como algunos productos primarios No Tradicionales: flores naturales, palmito, cebolla, sandías, mango; y como algunos productos industrializados No Tradicionales: jugos y conservas de frutas, conservas de hortalizas, harina de pescado, enlatados de pescado, químicos y fármacos.

Los productos no tradicionales o nuevas agroexportaciones cumplen con una serie de características, entre las principales:

1. Son productos nuevos en la canasta de exportaciones de un país.

⁴ Entrevista realizada a la Dra. Elva Vásquez, Estadística de Comercio Exterior del BCE. Mayo 22 del 2002

⁵ BCE. Información Estadística mensual, No. 1.801, publicada en Marzo 31 del 2001; Pág. 53

⁶ Fuente: www.mmrree.gov.ec

2. Son productos que atienden a una nueva demanda de los mercados internacionales; es decir, que son productos frescos o de fácil preparación.
3. Cada vez la demanda de estos es más exigente, en el sentido de requerir productos que cumplan con estándares de calidad y con las normas internacionales de protección ambiental. Estos productos son llamados alimentos orgánicos.⁷

2.1.2.1 Exportaciones No Tradicionales

El comportamiento de las exportaciones de productos no tradicionales ha presentado un desempeño muy discreto. A pesar que en años anteriores este sector tenía gran dinamismo, se ha verificado cierto estancamiento en el año 2000, las ventas de productos catalogados como no tradicionales decrecieron en 5% con relación a 1999.

Los productos que marcaron la diferencia y lograron un incremento de sus exportaciones en el año 2000 fueron la harina de pescado y elaborados de productos de mar, vehículos con un incremento importante del 123% con relación al año inmediato anterior, las manufacturas de cuero, plástico y caucho, textiles y manufacturas de metales.⁸

Tabla 2.2 muestra las exportaciones no tradicionales industrializadas desde el año 1992 a febrero del 2001

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES INDUSTRIALIZADAS (Porcentajes)

INDUSTRIALIZADOS NO TRADICIONALES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Jugos y conservas de frutas	4,0%	4,7%	3,1%	4,1%	5,3%	7,3%	7,2%	8,9%	7,2%	5,7%
Harina de pescado	3,1%	3,2%	2,0%	2,1%	7,3%	3,0%	1,7%	1,2%	2,2%	2,2%
Enlatados de pescado	19,0%	19,7%	21,4%	20,4%	20,5%	23,8%	31,4%	31,6%	26,7%	26,7%
Otros elaborados de mar	0,4%	0,3%	0,4%	0,5%	0,2%	0,4%	0,1%	0,3%	0,3%	0,4%
Químicos y Fármacos	7,6%	7,1%	6,7%	7,6%	6,3%	6,7%	7,0%	7,1%	7,1%	6,7%
Vehículos	2,6%	14,3%	15,1%	11,0%	7,4%	10,8%	7,8%	3,3%	7,8%	10,0%
Otras manufacturas de metales	12,4%	9,9%	9,7%	9,4%	7,5%	7,8%	8,2%	7,5%	7,9%	8,6%
Prendas de vestir de fibra textiles	5,1%	4,0%	3,6%	2,8%	2,4%	2,9%	2,6%	2,1%	2,2%	2,3%
Otras manufacturas de textiles	3,0%	4,0%	4,9%	5,2%	4,7%	5,0%	3,9%	4,1%	4,5%	4,2%
Manufacturas de cueros, plástico y caucho	1,9%	2,2%	2,9%	5,1%	5,8%	6,6%	6,5%	7,0%	7,8%	6,7%
Maderas terciadas y prensadas	9,3%	6,8%	5,5%	5,9%	7,2%	5,7%	5,0%	4,4%	4,5%	3,8%
Extractos de aceites vegetales	0,8%	2,1%	2,7%	2,6%	2,1%	1,6%	1,6%	4,1%	2,3%	2,3%
Elaborados de banano	2,9%	1,1%	1,1%	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,9%	1,9%	2,0%
Manufactura de papel y cartón	3,8%	2,9%	2,7%	2,0%	2,6%	1,9%	1,8%	1,9%	1,9%	1,9%
Otros industrializados	24,1%	18,0%	18,2%	19,6%	19,2%	14,7%	13,6%	14,6%	15,7%	16,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FUENTE: INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL, BCE, No 1801, marzo 31 del 2002

Tabla 2.2

⁷ Fuente: www.sica.gov.ec

⁸ Fuente: www.Sica.gov.ec/agronegocios

Mediante el cuadro se puede analizar que los enlatados de pescado son los productos industrializados que más se han destacado en el período 1992-2001 a pesar de tener un decrecimiento de 4.9% del año 1999 al 2000. En cambio desde el punto de vista de jugos y conservas de frutas se han generado crecimientos continuos desde el año de 1994 a 1999, a diferencia de los últimos dos años, se registran decrecimientos de 1.7% para el 2000 y de 1.5% para el 2001 con respecto al año 1999

X

2.2 AGROINDUSTRIA

La industrialización ecuatoriana comenzó en las dos últimas décadas del siglo XIX y principios del XX, en la Costa se origina con la producción del cacao. En la Sierra operaban desde los tiempos de la colonia en su estado artesanal las fábricas de textiles.

Es considerada como el producto final de cambios en los niveles económico, social y político del macroambiente.⁹

El ciclo del comercio internacional constituye el ritmo básico de la industrialización en el Ecuador. El auge económico en respuesta a los mercados internacionales expandidos de mercancías - cacao, café, banano, y petróleo – crearon condiciones favorables para el desarrollo de la industria al expandir el mercado interno para productos industriales.¹⁰

La Agroindustria es el proceso que incluye acciones que van desde la investigación y recolección o captura de productos de origen vegetal (forestal, ornamental) animal (pesquero) hasta su procesamiento básico o más desarrollado.¹¹

Uno de los sectores mas atractivos para la inversión nacional y extranjera en el Ecuador es la Agroindustria, debido a las reformas que en el marco jurídico y administrativo ha introducido el actual Gobierno, tendientes a favorecer y estimular dicha inversión.

Además tiene un potencial ilimitado, dado que el País posee una incomparable riqueza de recursos naturales, materia prima de la industria, en los más variados niveles climáticos, desde el trópico a la Serranía. La ubicación geográfica del Ecuador es ideal para que la agroindustria crezca y se desarrolle para abastecer no solamente a los mercados internos de consumo, sino a los externos del Grupo Andino, de la orilla oriental de la cuenca del Pacífico y sobre todo al vasto mercado de lo Estados Unidos.¹²

Como productos agroindustriales que exporta Ecuador figuran el café elaborado, harinas de pescado, elaborados y semielaborados de cacao; y jugos concentrados de frutas y vegetales, etc.¹³ Los 50 productos agroindustriales más exportados por volumen se encuentran en el anexo A1.

⁹ Jorge A. Hidrobo. Industrialización y Desarrollo en el Ecuador; Pág. 19,20,23

¹⁰ Jorge A. Hidrobo. Industrialización y Desarrollo en el Ecuador; Pág. 174

¹¹ Entrevista realizada al Ing. Guillermo Narváez, Universidad San Francisco, Mayo 29 del 2002

¹² Roberto Peña Durini. "La Agroindustria en el Ecuador". Revista Agropecuaria Sector, Edición No.10, Pág. 13

¹³ Ing. Wilson Montoya, Editoralista. "Realidad de la Agricultura y su Agroindustria", Revista Opinión, Octubre 31 del 2000; Pág. 26

2.3 INDUSTRIA CONSERVERA DE MERMELADAS

2.3.1 Antecedentes Generales

La nutrición es parte vital del quehacer humano. Cada día el hombre dedica gran parte de su tiempo para consumir alimentos y mientras mejor lo haga, en el sentido de la calidad de lo que come y del tiempo que le tome, su salud mejorará o se verá empobrecida.¹⁴

Los frutos cítricos orgánicos, tanto frescos como elaborados, han encontrado ya su sitio en el mercado y todo indica que en la mayoría de los mercados existen buenas perspectivas para un aumento considerable de las ventas tanto a medio como a largo plazo. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que es probable que la competencia en la esfera de frutos cítricos cultivados orgánicamente aumenta considerablemente en el futuro, especialmente en los mercados que son también productores de frutos cítricos.

Sin duda, es necesario seguir esforzándose por desarrollar la industria tanto en lo que se refiere al cultivo como a la elaboración, la comercialización y la distribución, sin olvidar el desarrollo de productos y del mercado.¹⁵

2.3.2 Importancia de las Conservas de Alimentos.

La conservación de alimentos son importantes mecanismos empleados para proteger a los alimentos contra los microbios y otros agentes responsables de su deterioro para permitir su futuro consumo.

Hay muchos agentes que pueden destruir las peculiaridades sanas de la comida fresca. Los microorganismos, como las bacterias y los hongos, estropean los alimentos con rapidez. Las enzimas, que están presentes en todos los alimentos frescos, son sustancias catalizadores que favorecen la degradación y los cambios químicos que afectan, en especial, la textura y el sabor. El oxígeno atmosférico puede reaccionar con componentes de los alimentos, que se pueden volver rancios o cambiar su color natural.

Igualmente dañinas resultan las plagas de insectos y roedores, que son responsables de enormes pérdidas en las reservas de alimentos.

Por lo tanto, es importante la conservación de alimentos y frutas para protegerlos frente a todos los riesgos mencionados.

Además, existe mayor duración de los mismos y los alimentos en conserva mantienen un aspecto, sabor y textura apetitosos así como su valor nutritivo original.

2.3.3 Conservas de frutas por medio de Mermeladas.

Uno de los métodos más eficaces para conservar las frutas es hacer mermeladas o confitura, pero manteniendo las características de la fruta.

¹⁴ Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, Pág. 58

¹⁵ Fuente: www.Sica.gov.ec/Agronegocios

La elaboración de conservas caseras se convirtió en un importante método para preservar alimentos con la invención del frasco de vidrio con tapa, en 1858. La mermelada se cuece hasta que adquiere la consistencia apropiada y después se vierte en frascos calientes y esterilizados, que a continuación se cierran. No es necesario ningún calentamiento posterior; el azúcar empleado en la elaboración de las mermeladas y gelatinas de fruta actúa como conservante.¹⁶

2.3.4 Competencia.

La tabla 2.3 muestra a empresas encargadas de la elaboración de productos alimenticios, jaleas, mermeladas y conservas en general, formando parte del sector agroindustrial dedicado a este tipo de fabricaciones alimenticias, dentro del mercado nacional.

EMPRESA	PRODUCTOS
Comestibles Nacionales C.A Comnaca	Mermeladas, pasta y salsa de tomate
Conservas Burgos Salgado Asociados Cía. Ltda.	Mermeladas
Ecuajugos S.A	Elaboración de productos alimenticios, jugos y néctares de frutas.
Ecuavejetal S.A. Alimentos del Ecuador	Industria Conservera y de Alimentos procesados
Feralim Cía. Anónima	helados mermeladas y jugos
Industria Conservera Guayas	Jugos, mermeladas, jaleas
Latinoamericana de Jugos S.A. La Jugosa	Jugos y mermeladas
FACUNDO	Industria de conservas, jugos
Sipia S.A. SERV. Integral para la industria alimenticia	Agroindustria dedicada a la fabricación de conservas y Alimentos
Doña María	Mermeladas Caseras
Trébol	Mermeladas y jaleas
Procesadora de Alimentos Myla	Mermeladas, conservas
Fuente: Cámara de industriales de Pichincha, Cámara de la Pequeña industria de Pichincha.	

Tabla 2.3

En la tabla 2.3 se puede observar las principales empresas que se encargan de la elaboración de conservas que se encuentran compitiendo en el mercado ecuatoriano.

Además, existen varias empresas que producen conservas de forma casera y otras que lo hacen artesanalmente las cuáles aumentan el nivel de competitividad dentro de éste sector.

¹⁶"Envasado", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 97* © 1993-1996 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

2.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Pese a la diversificación de los productos no tradicionales como: flores; productos agrícolas e industrializados existen todavía productos que no han sido explotados ni comercializados a nivel nacional¹⁷ como es el caso de la fruta exótica “arazá” la cual se destaca por los altos contenidos de proteína bruta, carbohidratos y potasio; contenidos medios de vitaminas, A, B y C y bajos contenidos de aceites, grasas y fósforos.

Un país en vías de desarrollo requiere de una creación de todo tipo de negocios, sin importar si son micro o grandes industrias.¹⁸ Uno de los propósitos del negocio es aportar al crecimiento económico y social del país creando un producto innovador, nutritivo, exótico y difundir a nivel nacional la variedad de frutas no tradicionales que posee el territorio ecuatoriano.

El negocio es producir y comercializar mermeladas elaboradas con frutas exóticas destacándose por brindar al mercado ecuatoriano sabores agridulces de frutas no tradicionales que no han sido explotados en su totalidad en la industria conservera.

Se crean contratos directos con los agricultores que se encuentran en la zona de Esmeraldas y cercanas a ésta.

Para la comercialización del producto se utilizan canales de distribución directos a mayoristas y detallistas que sirven como intermediarios para llegar al consumidor final satisfactoriamente.

Este tipo de negocios se encuentra dentro del sector agroindustrial, específicamente en la industria de conservas, el cual está ligado a la producción y comercialización de la mermelada de arazá en el Ecuador.

2.4.1 ANÁLISIS DEL NEGOCIO.



Figura 2.1

Esquema de Análisis del Negocio

Fuente: El sentido de los negocios; Dan Thomas, Pág.1

¹⁷ Gabriela Chiriboga. Tesis: “Mermelada de Frutilla”

¹⁸ Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, Pág. 59

2.5 ASPECTOS QUE AFECTAN AL NEGOCIO

2.5.1 FACTOR ECONÓMICO

2.5.1.1 PIB

El Producto Interno Bruto se compone por diferentes clases de actividades económicas: agricultura, caza y pesca, petróleo y minas, industria manufacturera, electricidad, gas y agua, construcción y obras públicas, comercio y hoteles, transporte y comunicación, establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios a los hogares.¹⁹

CONCEPTO / AÑOS	1999	2000	2001	2002*
PIB (miles de millones de sucres de 1975)	211	216	228	238
Tasa de variación anual (sucres de 1975)	-7.3	2.3	5.6	4.0
Fuente: Información Estadística Mensual, Marzo 31 del 2002, Pág. 82 * 2002 Previsional				

Tabla elaborada por autores

Tabla 2.4

Como se puede observar en la Tabla 2.4, existe inestabilidad en la variación del PIB en los últimos 3 años. Es muy difícil realizar una proyección para los próximos 5 años, y por lo tanto asegurar un crecimiento sostenible para el Ecuador.

Mientras exista crecimiento económico, se generarán posibilidades de estabilidad, inversión y re-capitalización. Esto es muy favorable para el proyecto de elaboración de mermeladas, ayudaría en un **momento determinado**, realizar re-inversión con el capital cuando se quiera expandir la fábrica o aumentar los productos a comercializar.

Sin embargo, sería prudente mantener precauciones en la logística y en las finanzas, y no descartar la posibilidad que puede producirse una recesión económica de gran magnitud.

2.5.1.2 DOLARIZACIÓN

La teoría de un modelo de dolarización indica que los precios de los productos, las tasas de interés y el índice de inflación deben mantenerse estables, pues al tener el dólar como unidad monetaria y ser una moneda dura, fluctúa mucho menos con relación a las otras monedas internacionales.

El dólar sin ninguna duda es una mejor moneda que el sucre. Tanto es así que solo el anuncio de la dolarización fue suficiente para estabilizar la tasa de cambio y reducir la

¹⁹ Gabriela Chiriboga, Tesis "Mermelada De Frutilla"

tasa de interés interbancaria de 200% al 20%, cuando ninguna otra medida había funcionado.²⁰

Sin embargo, complementariamente a la dolarización, debieron haberse ejecutado acciones estratégicas complementarias como el control del gasto público, control de precios de bienes y servicios y establecimiento de sueldos y salarios a niveles reales.

Los resultados aparentemente han sido favorables en términos macroeconómicos, pues lo que ha ayudado en gran manera a este esquema monetaria, el dinero que envían los inmigrantes en el extranjero. Sin embargo en la realidad - en términos microeconómicos- los resultados han sido adversos y se puede ver una inflación escondida, el pobre valor adquisitivo del dinero, los precios altos, etc.²¹

Otro aspecto que es importante considerar dentro de la dolarización, es que este proyecto tiene un periodo de vigencia de aproximadamente 5 años, luego del cual, el país deberá adoptar su propio esquema económico. La interrogante es ... se está preparando el país y sus gobiernos para ello?

Esta incertidumbre, el inadecuado control económico y el llamado efecto redondeo, puede afectar a todos en el corto, mediano y largo plazo, especialmente en las empresas industriales, pues las materias primas como el caso de la fruta de arazá, soportarán alzas continuas de precios y desequilibrios en los gastos en cuanto a insumos y materias primas.

2.5.1.3 TASAS DE INTERÉS:

La tasa de interés activa no debería superar en ningún caso el 5% a las tasas de interés pasivas. El proceso de inflación no afecta a los capitales del banco sino a los dineros de terceros que utiliza la Banca para la concesión de crédito.²²

Con el esquema de dolarización, se ha logrado mantener dos aspectos: las tasas de interés bajas y estables.

Para el proyecto de elaboración de mermeladas, mantener estos 2 aspectos por parte del gobierno, será favorable en gran medida, pues permitirá realizar préstamos futuros para instalar nueva tecnología en la fábrica o para realizar ampliaciones en la capacidad de producción. Adicionalmente, se puede realizar y proyectar anualmente el flujo de caja, sin ejecutar los correspondientes ajustes.

2.5.2 FACTORES POLITICOS

En los últimos años, el Ecuador ha sido gobernado por políticos que han mostrado como bandera la corrupción e inmoralidad, inclusión en el ámbito judicial, mal manejo en

²⁰ Fuente: www.Eurosur.Org/economía

²¹ Fuente: www.Eurosur.Org/economía

²² René Benelcázar, Director del Instituto de Investigaciones económicas de la UC. "El financiamiento como motor para el desarrollo agrícola". Revista "LÍDERES", Mayo 13 del 2002; Pág. 18

política económica, falta de liderazgo y la falta de visión a largo plazo. Esto ha significado una abrupta caída de la economía nacional, colocando a más del 70% de ecuatorianos bajo la línea de la pobreza y un 40% bajo la línea de la miseria.²³

Todos estos aspectos se reflejan en inestabilidad social, nuevos impuestos, eliminación de subsidios, incremento de la inflación, incremento en los precios de combustibles, etc. Tienen efectos en la industria? Desde luego que sí. Para la industria en general y en especial, para la fábrica de mermeladas, estos aspectos resultarán muy negativos, pues se generarían interrupciones en la producción (en el caso de paros y huelgas), se incrementarían los precios al consumidor (al producirse aumento de precios de insumos y combustibles), se disminuiría la capacidad de producción, pues al disminuir el poder adquisitivo del dólar en el Ecuador, disminuirá directamente la demanda de la mermelada ya que este puede ser considerado como un alimento suntuario.

2.5.3 FACTOR SOCIAL.

La idiosincrasia ecuatoriana generalizada es la mediocridad y el conformismo. Es un aspecto latente en todas las áreas que no se puede desconocer. Y es justamente por la mediocridad que el país no crece ni se desarrolla.²⁴

Aunque es un factor que puede afectar negativamente a la empresa de mermeladas pues no se podría contar con personal altamente capacitado y preparado, es uno de los objetivos del proyecto de negocio de mermeladas, tratar de incentivar la agricultura y lo que se pueda aprovechar de ella y para combatir la pobreza y el desempleo, la fábrica de mermeladas generará empleos en una zona rural que valorizará la producción campesina y generará ingresos que contribuyan a mejor bienestar rural.

2.5.4 FACTOR AMBIENTAL

Aunque el Ecuador es privilegiado por tener una gran diversidad de regiones y climas diferentes, que favorecen e incentivan al cultivo de los diferentes productos agrícolas, existen factores exógenos como el Fenómeno de “El Niño”, que provocan inundaciones de gran magnitud en el área de la Costa.

El factor climático afecta en gran proporción a las industrias que procesan alimentos debido a que la materia prima (frutas, legumbres, vegetales, etc.), es cultivada en asentamientos agrícolas.²⁵

Por esta razón, se debe considerar de manera especial el aspecto climatológico del país y definir posibilidades de mantener plantaciones o proveedores de la materia prima de sectores o regiones diferentes, para prever posibles desabastecimientos de la fruta.

²³ Fuente: www.hoy.com.ec/zhechos/hecho03.htm

²⁴ Ing. Wilson Montoya Editoralista, “Revista Opinión”, Octubre 31 del 200; Pág.26

²⁵ Fenómeno El Niño: “Debilita accionar de la Agroindustria”. Revista Raíces Agropecuarias; edición 29, Pág. 16

2.5.5 FACTOR LEGAL

leyes agroindustriales
x

En el Ecuador la institución que crea, mantiene y controla las normas y estándares de calidad, es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización). Lamentablemente no existe alguna Norma INEN que se refiera a la producción de mermeladas de arazá y de otras frutas exóticas, que las certifique como productos de higiene y calidad, y además garantice la confianza de los consumidores.

Es una de las más grandes metas del proyecto, crear esta Norma INEN para la fabricación de la mermelada de arazá, legalizar la marca e imponer estándares de calidad para existentes o futuros fabricantes de mermeladas, generando de esta manera una imagen empresarial pionera en el negocio de mermeladas de frutas exóticas.

2.5.6 FACTOR TECNOLÓGICO

Existen en el mercado empresas industriales que fabrican mermeladas y tienen sus procesos productivos altamente tecnificados que ayudan a obtener productos de mejor calidad. En el caso de las empresas semi-industriales como Natural Frut se realizarán procesos automáticos y artesanales con la finalidad de obtener un sabor tradicional y orgullosamente “casero”.

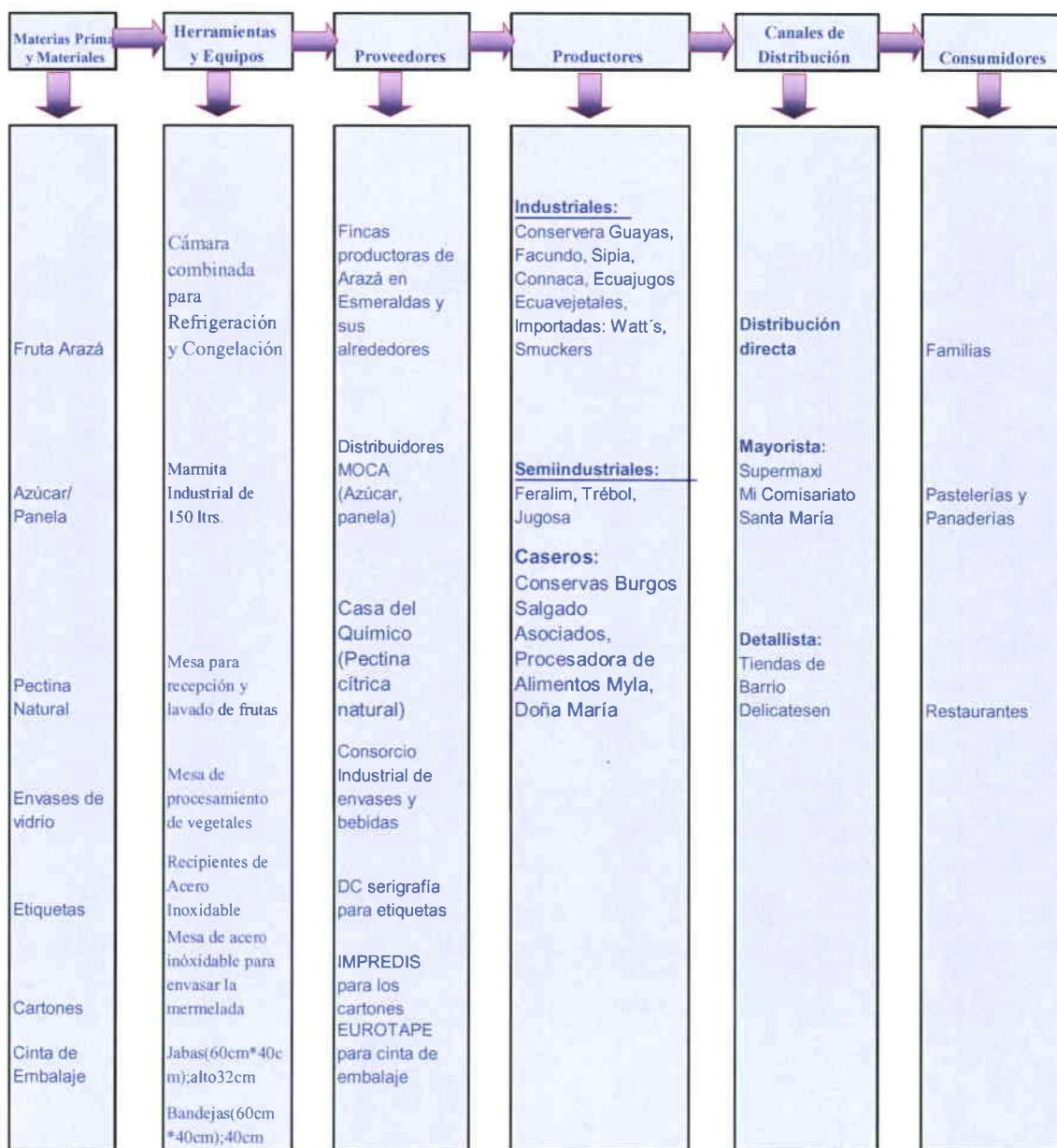
Sin embargo, el hecho de competir con las empresas tecnificadas representa un factor que afecta indirectamente al negocio de mermeladas de frutas exóticas por los siguientes aspectos:

- Tienen mayor capacidad de producción
- Obtienen un mínimo de pérdidas de materia prima en su proceso productivo
- Optimizan sus costos de producción
- Obtienen mayor porcentaje de durabilidad en el producto pues disponen de procesos automáticos de envasado

La propuesta del negocio de mermelada de arazá es por el contrario humanista, pues al mantener procesos artesanales, generará puestos de trabajo que contrarrestará con las empresas industriales que eliminan al máximo el recurso humano pero que invierten grandes sumas de dinero para implementar la tecnología requerida.

Mano de obra
productiva

2.6 DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENERICO*



Elaborada por autores

Tabla 2.5

* Esquema de análisis tomado del Libro de Dan Thomas, El Sentido de los Negocios, Pág. 146

➤ **Materia Prima y Materiales.**

El fruto Arazá es la materia principal para lograr la elaboración del producto, que consiste en una mermelada totalmente natural.

- a) **Azúcar y Panela:** Sirven como endulzantes principales y se miden su concentración en cada fase con la ayuda del brixómetro.
- b) **Pectina natural:** Se utiliza para que la consistencia de la mermelada sea más gelatinosa.
- c) **Envases de vidrio:** Para almacenar la mermelada
- d) **Etiquetas:** Sirve para distinguir el producto de la competencia y obtener una identidad en el mercado.
- e) **Cinta de Embalaje:** Para garantizar la seguridad del producto
- f) **Cartones:** Para empacar el producto terminado.

➤ **Herramientas y Equipo**

Las herramientas y equipos principales a utilizar son:

- a) Cámara combinada para Refrigeración y Congelación: Se la utiliza para congelar la pulpa del arazá.
- b) Marmita Industrial de 150 ltrs: Realiza el proceso de cocción de la fruta con azúcar, panela y pectina natural.
- c) Mesa para recepción y lavado de frutas
- d) Balanza Industrial
- e) Brixómetro
- f) Mesa de procesamiento de vegetales
- g) Recipientes de acero inoxidable
- h) Mesa de acero inoxidable para envasar la mermelada
- i) Jabas(60cm*40cm);alto 32cm
- j) Bandejas(60cm*40cm); alto 40cm
- k) Utensilios de cocina

➤ **Proveedores**

En el Ecuador, el arazá se produce en grandes cantidades en la Región Costa, la mayor cantidad de áreas sembradas se encuentran principalmente en la Provincia de Esmeraldas, Los Ríos y Manabí. En la Región Amazónica también existen producciones de Arazá en cantidades consideradas.

Para la adquisición de azúcar y pectina natural se contrata empresas mayoristas que se encargan de entregar dichos productos de acuerdo a un calendario, los mismos que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.

Los proveedores de envases de vidrio, etiquetas y selladores, cartones y por último cinta de embalaje están ubicados en el Distrito Metropolitano

➤ **Productores**

Los principales productores de conservas del Ecuador se encuentran en tres categorías tales como: Industriales, semi-industriales y caseros; Además existen productores internacionales que han posicionado su producto en el mercado nacional.

➤ **Canales de Distribución**

Los canales que se utilizan para la distribución del producto son: Mayoristas tales como: Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María y Detallistas: Tiendas de Barrio, Delicatessen, la misma que se realizará de forma directa.

➤ **Consumidores**

Hogares, pastelerías y panaderías, y restaurantes son los clientes de las empresas encargadas de la producción y comercialización de mermeladas y conservas en el Ecuador.

ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO HASTA EL CONSUMIDOR FINAL

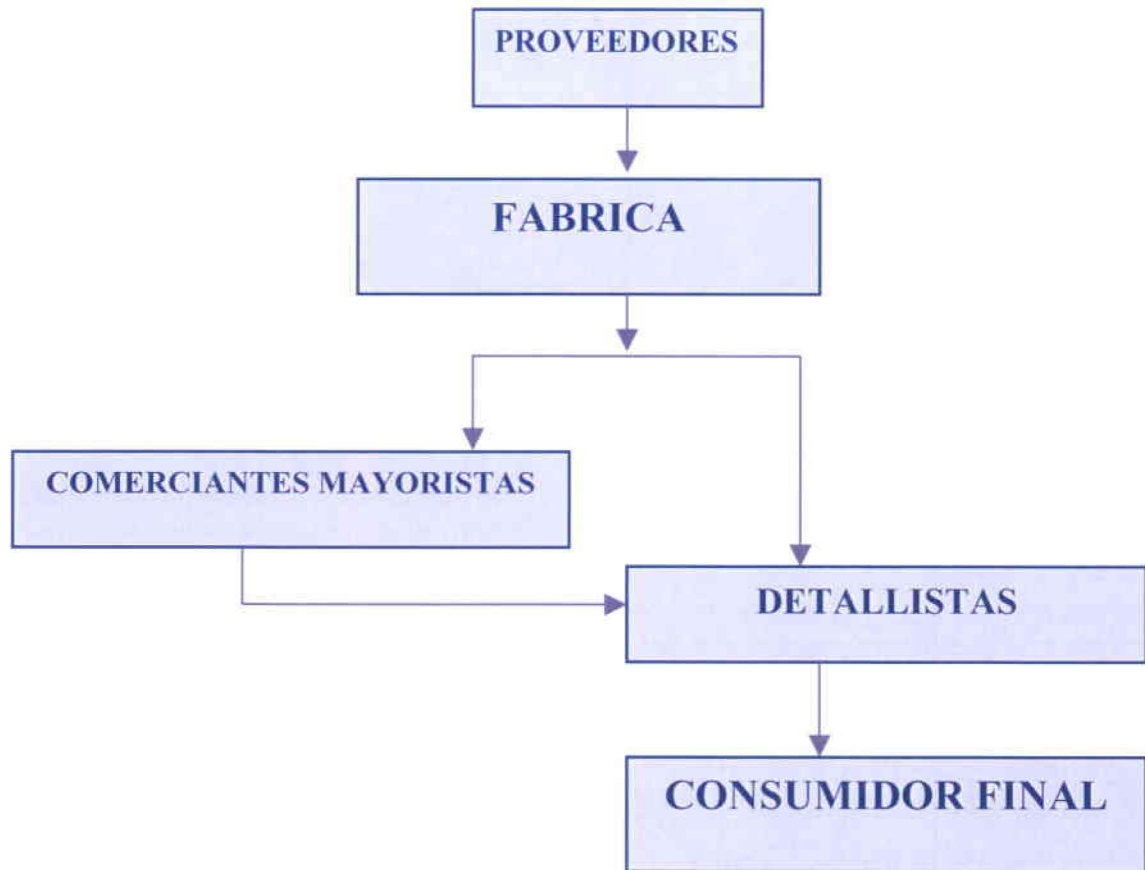


FIGURA 2.2
Elaborado por autores

2.7 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual la compañía puede defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor.²⁶

DIAGRAMA DEL ANALISIS DE LA INDUSTRIA

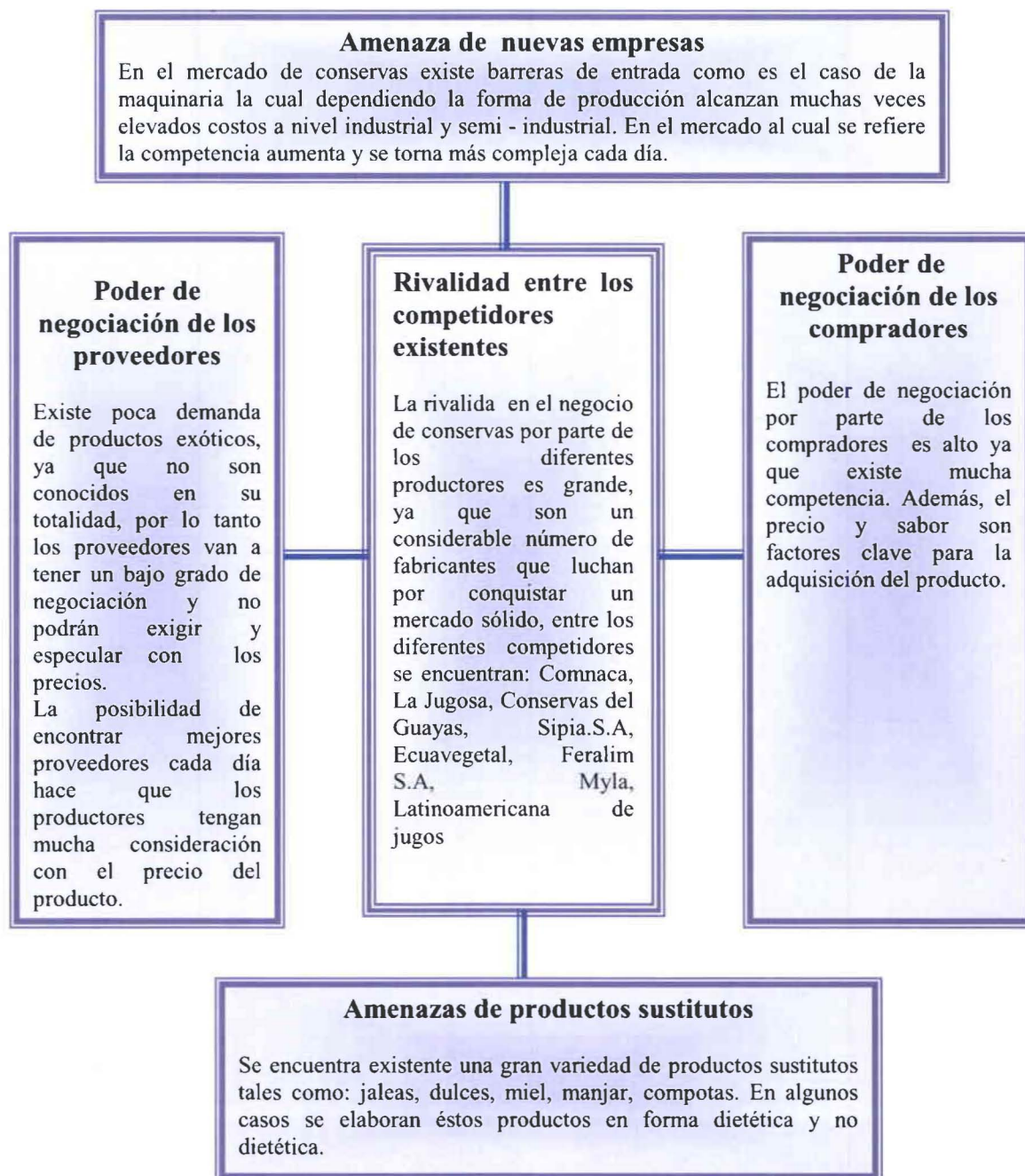


Figura 2.3

²⁶ Hablan los GURÚS, Joseph Boyett – Jimmie Boyett, Pág. 209

2.7.1 LAS FUERZAS COMPETITIVAS

2.7.1.1 Amenazas de nuevas incorporaciones

La incorporación de empresas hacia el negocio de conservas se torna compleja, debido a la alta competencia por el gran número de productores en el mercado nacional, ya que las empresas existentes en el mercado están bien posicionadas.

Se pueden identificar las siguientes barreras:

- **Economías de Escala.-** Existe una gran cantidad de empresas que aprovechan su producción al máximo debido a la demanda del producto por ello el costo unitario del producto es más barato.
- **Diferenciación del Producto.-** Las empresas establecidas en el mercado como Sipia (mermeladas Snob) se han orientado a satisfacer las necesidades del cliente con la finalidad de ganarse la lealtad de los mismos. Debido a esto, las empresas que se introduzcan por primera vez en el mercado tendrán dificultades para llegar a esos consumidores.
- **Acceso a los canales de distribución.-** El ingresar un producto nuevo por medio de los diferentes canales de distribución es difícil, ya que existen otras marcas de mermeladas bien posicionadas.

2.7.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En el Ecuador se encuentran pocos proveedores de la producción de arazá y en sí de los productos exóticos, los cuáles se encuentran en gran parte en la región de la Costa. En efecto, se puede considerar que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que no tienen grandes compradores y la fruta es fácil de producirla y no requiere de mayor atención en el cultivo.

Este tipo de frutas no tradicionales está tomando un gran interés en la actualidad por parte de productores de jugos, helados, mermeladas, néctares, es por eso que a futuro puede aumentar el poder de negociación de los proveedores.

2.7.1.3 Poder de Negociación de los compradores

Es grande el número de compradores que existe en el Ecuador para conservas, ya que es un producto de consumo masivo.

Hay que recalcar que la competencia que se genera en este sector industrial aumenta cada día, lo que provoca que el comprador varíe en su elección al adquirir el producto.

El precio es un papel muy importante en el momento de compra teniendo en cuenta los tamaños, sabores y presentaciones que muestre el producto. Analizando estos puntos se puede concluir que el poder de negociación es alto en los compradores.

2.7.1.4 Rivalidad entre los Competidores Existentes

La rivalidad en el negocio de conservas es grande, por cuanto existe gran cantidad de fabricantes nacionales y extranjeros que quieren acaparar el mercado Ecuatoriano. Entre los productores que luchan por buscar una estabilidad en el mercado se encuentran.

Comnaca.- Elaboradora de mermeladas, pastas y salsa de tomate.

La jugosa.- Productora de jugos y mermeladas

Conservas del Guayas.- Es una de las principales industrias conserveras del Ecuador y de más tiempo en el mercado y produce mermeladas, jaleas y jugos.

Sipia S.A.- Agroindustria dedicada a la fabricación de conservas y alimentos.

Ecuavegetal S.A.- Empresa conservera y elaboradora de alimentos procesados.

Myla.- Empresa encargada de la fabricación de mermeladas y conservas.

Feralim.- Fabrica de mermeladas, helados y jugos.

Latinoamericana de jugos.- Industria de jugos y mermeladas

Estas empresas luchan constantemente por conquistar un mercado, lo cual hace que se produzca una pelea por conseguir la mejor materia prima o fruta a ser elaborada.

2.7.1.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Existe una gran variedad de productos sustitutos los cuales tratan de satisfacer las necesidades de los paladares exigentes.

Dentro de esta rama los productos que podrían ser sustitutos son:

- Mermeladas dietéticas
- Jaleas
- Dulces, miel
- Manjares
- Compotas

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Mediante la investigación de mercados se pretende observar si el producto tendría aceptación en el mercado, dando a conocer las características de la fruta arazá transformada en mermelada.

Adicionalmente, siendo el arazá la principal materia prima en la elaboración de mermeladas, se ha analizado los principales sembríos de esta fruta en el Ecuador.

Se ha determinado que el campo de acción inicial, lo constituirán los hogares de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito porque la comercialización de éste tipo de producto es más dinámica en este sector ya que se encuentran grandes cadenas de distribución.

Para la investigación de mercados se han utilizado varias herramientas; para la parte *cualitativa* se aplicaron los denominados **Focus Groups** (grupos focales) y para la parte *cuantitativa*, se utilizaron **Encuestas** para recopilar información, analizar, estudiar y enfocar el estudio a cierto nicho de mercado.

3.2 OBJETIVOS

- ✓ Analizar el mercado actual de mermeladas por medio de la competencia, precios, gustos y preferencias hacia determinada marca de un producto.
- ✓ Determinar si el producto tiene aceptación en el mercado.
- ✓ Establecer el o los segmentos a los cuales va dirigido el producto con el fin de encontrar un mercado potencial para establecer una empresa de elaboración de mermeladas de frutas exóticas y no tradicionales en la ciudad de Quito

3.3 ANÁLISIS DEL FRUTO

El arazá es un arbusto originario al parecer de Uruguay, país desde el cual se propagó a lo largo de la Amazonía. Se encuentra en Brasil, Perú, Ecuador y Colombia.²⁷

Esta fruta es de gran valor nutricional y de excelente sabor, cuyo proceso de cultivo en el ámbito de plantación recién ha empezado en el Ecuador en sectores con condiciones ecológicas similares a las de su origen. El valor nutritivo es similar al de la naranja, pues contiene el doble de Vitamina C.²⁸

El arazá es un cultivo promisorio para la selva peruana, se destaca por los altos contenidos de proteína bruta, carbohidratos y potasio; contenidos medios de vitaminas, A, B y C y bajos contenidos de aceites, grasas y fósforos.²⁹

Características del Arazá:

Familia: **MYRTACEAE**
Género: **Eugenia**
Especie: **Eugenia stipitata**

Nombres Comunes:

“araza” (español),
“araca – boi” (portugués).

Origen: **Amazonía occidental**

Distribución: **Cuenca Amazónica**

La planta de arazá tiene una producción casi permanente, con seis cosechas por año, una cada dos meses, el ciclo vegetativo del fruto es de siete semanas y un descanso de la fruta de una semana. El peso aproximado del fruto es de 200 gr. a 600 gr.³⁰

Descripción: Arbol de 3 m de altura, con abundante ramificación

Adaptación: Clima tropical y subtropical sin riesgo de heladas, suelos ácidos con buen drenaje.

Hábitat: Bosque tropical húmedo con temperaturas medias de 26°C. y precipitación entre 2000 y 2500 mm/año, suelos ácidos de baja fertilidad.

Propagación: La propagación se realiza por semilla la cual es abundante en la mayoría de los frutos. Las semillas tienen su máximo poder germinativo a los diez días de extraídos de los frutos, pero éste disminuye a los 20 días, tienen mayor poder

²⁷ Asistencia Agroempresarial Agribusiness Cía. Ltda, Manual Técnico del arazá, Pág. 3

²⁸ Suquilanda V. Manuel, Manual Técnico del cultivo de Arazá, Pág. 9

²⁹ Fuente: pejibay_cariari.ucr.ac.cr

³⁰ Asistencia Agroempresarial Agribusiness Cía. Ltda, Manual Técnico del arazá, Pág. 16

germinativo cuando son extraídas de frutos completamente maduros. El poder germinativo se mantiene en 80% hasta 60 días, cuando las semillas son guardadas en agua. Las semillas deben provenir de plantas con alta productividad y de frutos sanos.

Cosecha: La cosecha en plantas adultas se da en todo el año. La planta tiene simultáneamente flores y frutos, aunque existen períodos de mayor cosecha como son los meses de octubre a enero y de abril a junio. La fruta es muy susceptible a sufrir daño por el manipuleo y transporte, especialmente cuando está madura, por lo que la cosecha se debe realizar cuando el fruto está aún casi verde (pintón), el fruto continúa el proceso fisiológico y madura después de cosechado, pero el cogido maduro tiene más aroma.³¹

3.3.1 Superficie Sembradas en el Ecuador

La tabla 3.1 muestra el número de UPAs³² y Superficie por cultivos principales solos (no asociados), según regiones y provincias.

NUMERO DE UPAs Y SUPERFICIE POR CULTIVOS PRINCIPALES SOLOS, SEGÚN REGIONES Y PROVINCIAS

REGIONES Y PROVINCIAS		CULTIVOS PRINCIPALES	
		ARAZA	
		UPAs	Superficie Sembrada (hectáreas)
TOTAL NACIONAL		37	19
	REGION SIERRA	5	1
	REGION COSTA	18	13
	RESTO	14	5
REGION SIERRA	IMBABURA	1	0
	PICHINCHA	4	1
REGION COSTA	ESMERALDAS	18	13
REGION AMAZÓNICA	NAPO	5	4
	PASTAZA	4	0
	SUCUMBIOS	1	0
	ORELLANA	1	0
ZONAS EN CONFLICTO	EL PIEDRERO	3	0
FUENTE: SICA Agosto /2002			

Tabla 3.1

³¹ Fuente: pejibaye@cariari.ucr.ac.cr

³² Nota del Autor: UPAs: Unidades Productivas Agropecuarias

La tabla 3.2 muestra el número de UPAs y superficie por cultivos principales asociados, según regiones y provincias.

NUMERO DE UPAs Y SUPERFICIE POR CULTIVOS PRINCIPALES ASOCIADOS, SEGÚN REGIONES Y PROVINCIAS

REGIONES Y PROVINCIAS		CULTIVOS PRINCIPALES	
		ARAZA	
		UPAs	Superficie Sembrada (hectáreas)
TOTAL NACIONAL		254	686
	REGION SIERRA	31	37
	REGION COSTA	150	605
	RESTO	73	43
REGION SIERRA	IMBABURA	2	1
	PICHINCHA	28	36
REGION COSTA	ESMERALDAS	129	579
	LOS RÍOS	15	14
	MANABÍ	6	12
REGION AMAZONICA	MORONA SANTIAGO	63	31
	PASTAZA	8	12
	ORELLANA	2	0
FUENTE: SICA Agosto/2002			

Tabla 3.2

En el último censo agrícola realizado en el año 2002 se encontró que existen 19 hectáreas sembradas de arazá solos (“no asociados”) y 686 hectáreas repartidas en todo el Ecuador; como se puede observar en la tabla 3.1 y 3.2, la provincia que produce mayor cantidad de arazá es Esmeraldas con 13 hectáreas asociadas y 579 hectáreas no asociadas, captando del 84% al 95% de superficies sembrada en el País.

3.3.2 Necesidad a satisfacer

- Jugos
- Mermeladas
- Helados
- Licores
- Perfumes

3.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO (Mermelada de Arazá)

La mermelada de arazá es obtenida por la cocción y concentración de jugos y de su pulpa, la fruta deberá estar fresca, sana, limpia, con un grado adecuado de madurez; libre de partículas de la cáscara, para el proceso se incluye agua, azúcar, panela y pectina natural; finalmente deberá ser procesada, envasada y empacada para asegurar su conservación en buen estado por un tiempo adecuado.

Es necesario observar que la mermelada de arazá es un producto 100% natural.

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN 1: GRUPO FOCAL

3.5.1 INFORME DE LOS GRUPOS FOCALES

3.5.1.1 INTRODUCCIÓN

Se efectuó una investigación exploratoria para analizar el mercado de mermeladas, debido a que en este tipo de investigación se emplean enfoques amplios y versátiles tales como las entrevistas de grupos focales.

Los grupos focales se efectuaron para generar ideas acerca del consumo de mermeladas y al mismo tiempo para realizar una degustación de la mermelada, los mismos que fueron dirigidos a mujeres de clase media, mujeres de clase media alta y niños.

En la investigación no se enfocó a la clase baja ya que una investigación de mercados realizada por PRODAR* en el Ecuador se estipula que la clase social baja se fija más en los precios de los productos que otras características adicionales que tienen los mismos, además consideran que su nivel de ingresos no es suficiente para adquirir otros productos que no estén dentro de los alimentos básicos.³³

Con base de la información obtenida en los tres grupos focales se diseñaron las encuestas que deberán ser aplicadas para realizar el análisis cuantitativo (encuestas).

3.5.1.2 OBJETIVOS

- ✓ Observar reacciones tanto en preferencias, gustos y conocimientos del consumidor con respecto a las diferentes mermeladas que se encuentran en el mercado.
- ✓ Realizar una degustación para dar a conocer el sabor de la mermelada de arazá y tener como referencia las opiniones vertidas en los grupos focales.

* Nota del autor: PRODAR: Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe.

³³ Fuente: <http://www26.brinkster.com/cartera/c/informemermelada.htm>

3.5.1.3 METODOLOGÍA

Cada uno de los tres grupos fue conformado por ocho participantes, dos de ellos, de clase media el primero y media alta el segundo, fueron integrados por mujeres de los distintos hogares seleccionados; el último grupo fue conformado por niños, considerando una recomendación realizada por los grupos focales anteriores.

El marco para los dos primeros grupos fue una sala cerrada que permitió la concentración de los integrantes, se llevó a cabo en una mesa rectangular de tipo familiar para promover la interacción. El grupo focal de niños se efectuó en el patio de una escuela para motivar la participación de cada uno de ellos.

Los instrumentos utilizados fueron: una filmadora, grabadora y cuaderno; además se incentivó a los distintos grupos con deliciosas degustaciones.

El esquema de preguntas guía para el moderador de los grupos focales se puede observar en anexo B1.

3.5.1.4 RESULTADOS

✓ CLASE MEDIA

1. Al escoger una mermelada para el consumo del hogar existe una preferencia por la presentación, calidad y precio; en otros casos se adquiere el producto por tradición.
2. Generalmente las amas de casa utilizan este producto para la elaboración de postres, en desayunos y en un pequeño porcentaje entre comidas, sola o mezclada con alimentos.
3. Los sabores que más predominan son los tradicionales que se encuentran en el mercado tales como: frutilla y mora, sin embargo, existe actualmente una gran variedad de sabores que origina que el consumidor diversifique o combine su mermelada de preferencia al realizar su compra. Quien selecciona el sabor de la mermelada es por lo general la madre o esposa influenciada por su (s) hijo(s) y esposo.
4. Las mermeladas de frutas exóticas no han sido probadas en su mayoría por los integrantes del grupo excepto las mermeladas de mango y de grosella.
5. Al adquirir una mermelada se prefiere el envase de cristal y de microondas porque existe la posibilidad de reemplazar su uso al culminar su consumo; además, en ambos casos se puede observar el producto a diferencia de los envases de plástico blanco y sachets.
6. El número de integrantes de un hogar es factor influyente al momento de escoger el tamaño de mermelada por parte de un consumidor.

7. Dentro del grupo focal existe una preferencia por marcas debido a que cada una de las ellas tienen una característica especial:
 - a) **Guayas**.- Tradición, envase de cristal y precio.
 - b) **Snob**.- Variedad de sabores, envase de cristal y microondas y consistencia del producto.
 - c) **Watt's (importada)**.- Económica, consistencia del producto, baja en calorías (diet).
 - d) **Gustadina**.- Consistencia del producto, envase de cristal.
8. A las amas de casa, les gustaría degustar y conocer otros sabores de mermeladas, pero en cuanto a la marca no cambiarían fácilmente la de su preferencia o tradición.
9. Los lugares más visitados para adquirir el producto son los supermercados, por cuanto existe facilidad de elección, y comodidad al realizar la compra.
10. Pocos de los integrantes del grupo conocen la fruta arazá.
11. El arazá se lo ha degustado en jugos y batidos y ofreciendo un sabor muy agradable.
12. Al realizar la degustación de la mermelada de arazá se percibió que el producto fue del agrado de las amas de casa, compartiendo opiniones como: buen sabor, sabor agridulce, consistencia perfecta, no empalagosa, apropiada para postres.
13. Según las opiniones vertidas, es de excelente sabor para adultos, pero sugieren que se realicen degustaciones a los niños.
14. Muchas de las amas de casa concluyeron que combinarían su sabor preferido con la mermelada de arazá.
15. La mermelada de arazá sería recomendada por el exquisito sabor, propiedades del fruto (alto contenido de vitamina C) y en especial para la realización de postres.
16. La diferencia encontrada entre la mermelada de arazá y las otras es su sabor especial y original.
17. Los participantes dieron a conocer algunas recomendaciones:
 - a) Que la mermelada sea envasada en frascos de cristal y para microondas.
 - b) Debería existir en diferentes tamaños.
 - c) La presentación del producto debe ser llamativa.
 - d) Considerar una buena publicidad

e) Mantener la mezcla original (receta) en cada uno de los envases.

✓ **CLASE MEDIA ALTA**

1. La mayoría de hogares de clase media alta consumen mermelada dietética, de preferencia importadas según las opiniones de los integrantes del grupo focal. Lo que más les agrada de este tipo de producto es que no sea muy gelatinosa o muy dulce, y que contenga trozos de fruta.
2. La mermelada se utiliza en mayor proporción en la elaboración de postres, en pequeñas cantidades entre comidas, desayunos.
3. Existe una gran variedad de sabores entre frutas tradicionales y no tradicionales, pero las de preferencia del grupo son: frutilla, mora, frutimora, durazno, uva, frutas exóticas (Pitajaya).
4. Se ha probado mermeladas de frutas exóticas tales como. pitajaya, mango, borjón.
5. El envase escogido por las amas de casa es el de cristal, seguido por el de microondas (hasta una cierta cantidad), en ambos casos por ser prácticos, por seguridad e higiene.
6. El tamaño de preferencia es de 300 gramos debido a que el número de integrantes de las familias no es muy extenso.
7. La mayoría de las amas de casa manifestaron que no se fijan en marcas a menos que el sabor de la mermelada les haya causado gran impresión. Por otro lado, una parte del grupo prefiere Gustadina y mermeladas importadas con sabores no tradicionales.
8. No son fieles a la marca, les gusta experimentar nuevos sabores, prefieren el sabor casero sin preservantes ni edulcorantes químicos.
9. El producto es adquirido en supermercados tales como: Supermaxi, Comisariato del Ejército, Mi Comisariato, etc.
10. Solamente un pequeño porcentaje de las integrantes del grupo conoce el arazá.
11. Han consumido el arazá ya sea como fruta y batidos.
12. Una vez realizada la degustación de la mermelada de arazá se obtuvo las siguientes opiniones:
 - a) Es ácida
 - b) Es de buen sabor
 - c) Tiene una consistencia perfecta

d) No es empalagosa

13. Según las participantes, al producto elaborado no le hace falta ningún componente adicional.

14. Se cambiarían fácilmente de sabor y marca que han venido seleccionando, por cuanto la mermelada de arazá fue de su agrado.

15. Ellas recomendarían la mermelada dentro de su círculo de amistades.

16. En cuanto al sabor, han encontrado gran diferencia entre la mermelada de arazá y otras que han consumido; este producto posee un sabor muy especial.

17. Sus recomendaciones fueron:

a) Envase de cristal para conservar la higiene.

b) Un bajo precio para introducirlo al mercado.

c) Un buen plan de Marketing para hacer conocer el producto.

d) El producto debe ser elaborado 100% natural, como receta casera.

e) Se debe mantener la consistencia del producto

✓ NIÑOS

1. A todos los integrantes les gustó la mermelada.

2. Sus sabores preferidos son de mora, frutilla, piña.

3. La elección de sabores de este producto es por parte de los diferentes miembros del hogar.

4. Generalmente la mermelada la consumen en el desayuno y entre comidas, preparada con pan y galletas. No tienen un horario especial.

5. Un reducido número de niños que intervinieron en el grupo focal ha probado el arazá y ha sido de su agrado por la acidez de la fruta.

6. Después de haber realizado la degustación de la mermelada de arazá, generaron opiniones como:

a) Fue de su agrado

b) Es ácida

- c) No empalaga
- d) Combinarían con su sabor de preferencia.

3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN 2: ENCUESTAS

3.6.1 INFORME DE ENCUESTA

3.6.1.1 INTRODUCCIÓN

A través de la herramienta de Grupos focales, se diseñaron las encuestas y se pudo determinar el segmento al cual deberían ser orientadas, las mismas que fueron tabuladas, graficadas y analizadas.

Adicionalmente se incluyeron otros parámetros para realizar un estudio más específico que permitió enfocar las encuestas hacia los hogares de la clase media que aproximadamente representan el 71% de los hogares existentes en la ciudad de Quito³⁴. La segmentación del mercado puede observarse en el cuadro 3.1 ubicada en el anexo B2. Esta información permitió conocer las características de las personas a las cuáles irían dirigidas las encuestas.

3.6.1.2 OBJETIVOS

- ✓ Obtener respuestas sobre las necesidades de los consumidores, en cuanto a gustos, preferencias, precio y calidad.
- ✓ Analizar la aceptación de productos que contengan sabor agridulce en el mercado de mermeladas.
- ✓ Establecer el posicionamiento de las principales marcas de mermeladas en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.6.1.3 METODOLOGIA

Las encuestas fueron realizadas con preguntas de tipo cerrada en su mayoría para facilitar el análisis y su entendimiento. Cada una de las encuestas fueron realizadas en hogares conformados por padres y madres de clase media.

Existieron cuatro encuestadores, cada uno de ellos se encargaron de recolectar los datos de 96 encuestas correspondientes. El tiempo en que se realizó el proceso de encuestas fue de 6 días.

³⁴ Nota del autor: El 71% representa al estrato medio (28%) y medio bajo (43%) según el índice estadístico de MARKOP: ECUADOR – 2000.

El esquema de la encuesta aplicada para cuantificar el consumo de mermeladas se encuentra en anexo B3.

Para llevar a cabo la investigación por medio de encuestas, se calculó el tamaño de la muestra para saber el número de personas a ser encuestadas.

Debido a la gran cantidad de hogares ubicados en la zona urbana de la ciudad de Quito se determinó el tamaño de la muestra a un nivel del 95% de confianza y un margen de error del 5% y el más alto grado de incertidumbre al 50% lo que dio como resultado 384 encuestas a efectuarse.

La fórmula por la cual se determinó el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{Z^2 P (1 - P)}{e^2}$$

3.6.1.4 RESULTADOS*

De las encuestas efectuadas a lo largo de la investigación de mercados las cuales fueron respondidas por hombres y mujeres que conforman el 19% y el 81% del total de la muestra planteada (ver gráfico 3.1), se obtuvo que es de vital importancia el número de integrantes de un hogar para analizar el consumo de mermeladas por familia (ver gráfico 3.2) al cual se lo puede comparar con los frascos de mermelada que las familias compran al mes.



Gráfico 3.1

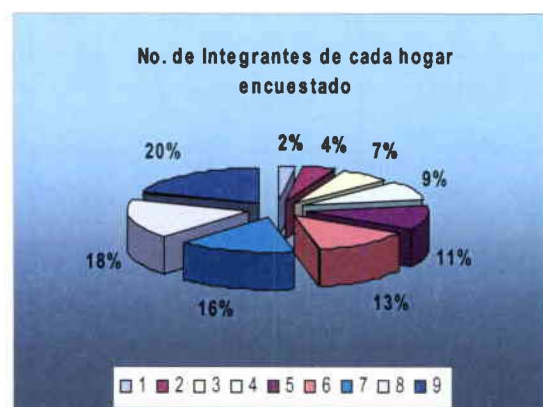


Gráfico 3.2

* Los cuadros de resultados de cada una de las preguntas efectuadas en las encuestas se encuentran en el anexo B4.

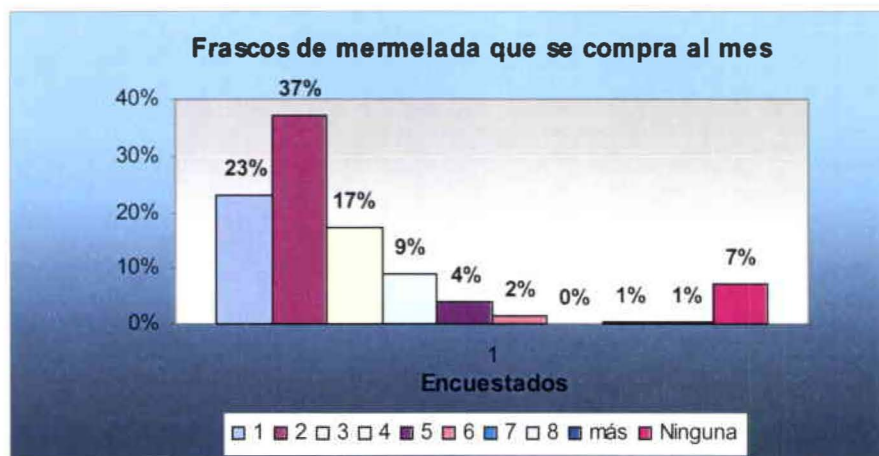


Gráfico 3.3

Analizando las encuestas se observó que del total de la muestra seleccionada el 45% de los hogares están integrados con un número de 3 a 4 personas(ver gráfico 3.3), y 37% de estos hogares consumen un promedio de 2 frascos de mermeladas al mes teniendo luego un consumo de 30 % entre los hogares que consumen 3, 4 y 5 frascos al mes.

El 93% de las personas que integran la muestra obtenida les gusta consumir mermelada, además se pudo identificar que hay un gran número de personas que les gustaría consumir una mermelada baja en calorías el cual representa un 88% de las encuestas efectuadas (ver gráfico 3.5) y al mismo tiempo se observó que el 94% prefieren una mermelada 100% natural(ver gráfico 3.6) debido a que les interesa mantener una buena salud en su hogar, por otro lado un total de 6% prefieren la mermelada con preservantes y edulcorantes químicos ya que de esta manera se conserva por mas tiempo el producto.



Gráfico 3.4



Gráfico 3.5

Dentro de este segmento las personas tienen una preferencia notable hacia las mermeladas de sabor agridulce con frutas que contengan alto porcentaje de vitamina C, como es el caso del arazá (ver gráfico 3.7)



Gráfico 3.6



Gráfico 3.7

En efecto, mediante el análisis realizado se observa que en gran parte las personas tienden a cuidar su salud y también les gusta disfrutar de los productos que endulce su paladar. Además, el segmento al cual se va a dirigir tiene una gran preferencia por los sabores agridulces y a su vez exóticos, pues a ellos les gusta probar sabores nuevos en el mercado.

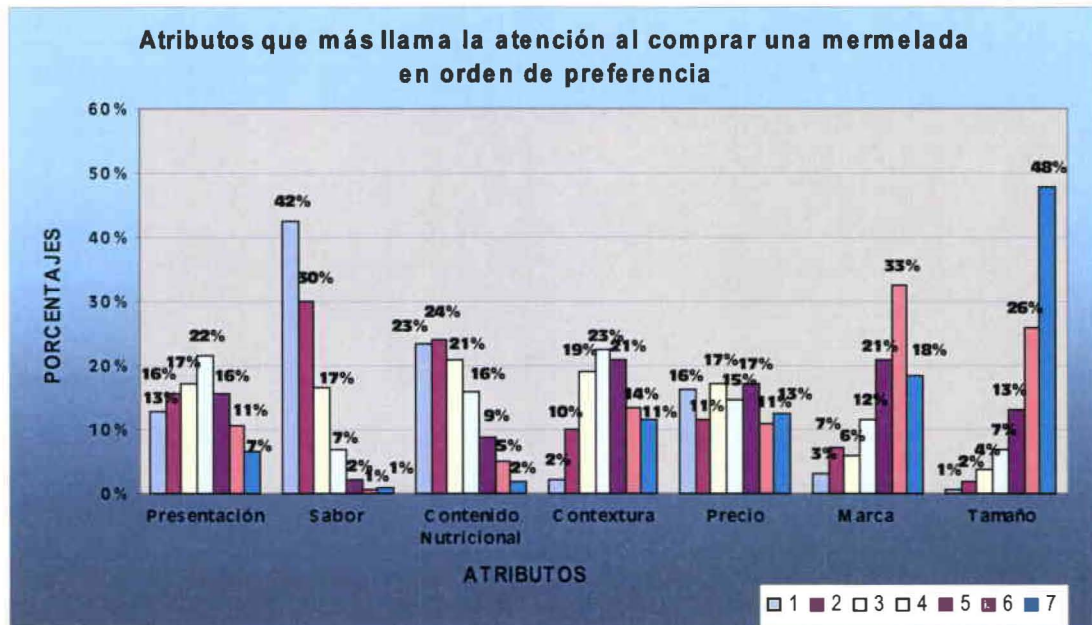


Gráfico 3.8

Se ha podido identificar que los atributos que consideran más importantes los hogares de clase media en orden de preferencia siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante son: sabor, contenido nutricional, presentación, marca, contextura y tamaño (ver gráfico 3.8)

Los sabores más escogidos y conocidos por ser tradicionales en orden de preferencia siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante son: mora, durazno, frutimora, piña, sabores exóticos y otros (ver gráfico 3.9).

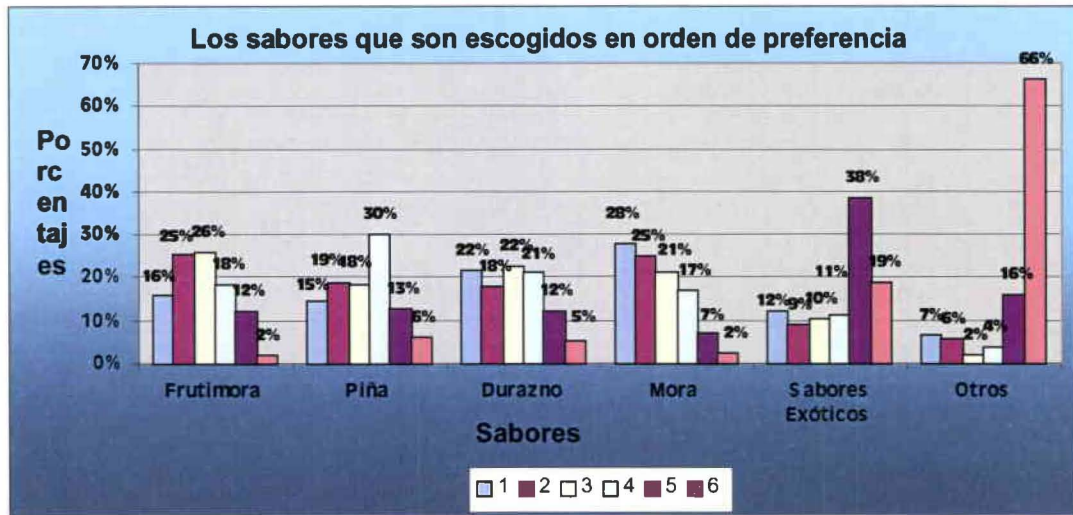


Gráfico 3.9

Al analizar éstos dos último gráficos se pudo observar que existe una contradicción por parte de los encuestados con respecto a sabores y atributos porque hay diversificación en los sabores pero sobre todo los que contienen frutas tradicionales como mora tienen la más alta calificación y al revisar el gráfico 3.8 se observa que el atributo más importante es el sabor de la mermelada, es decir que si en realidad los sabores son importantes el gráfico 3.9 debería ser más equitativo con respecto a los sabores tradicionales, exóticos y otros.

Las marcas que más se prefieren son aquellas conocidas en el mercado las cuales son consumidas por ser de buena calidad, buen sabor y tradición familiar. Estas son: Snob, Gustadina, Guayas, Facundo y Otras. Muchas de las encuestas reflejaron que las personas no tienen preferencia por ninguna marca en especial y en otros casos eligieron la mermelada hecha en casa (ver gráfico 3.10).

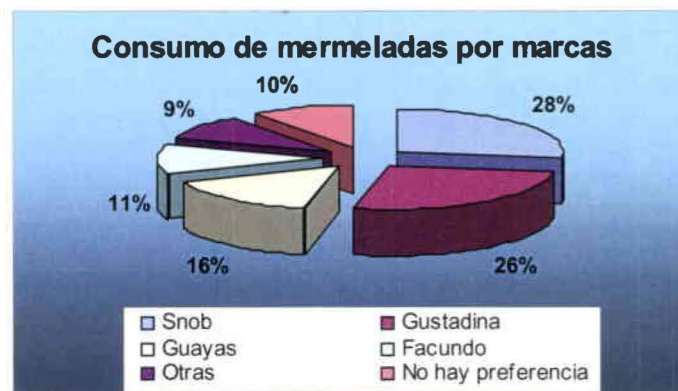


Gráfico 3.10

Es notable la preferencia por parte de los encuestados hacia el envase de cristal, seguido por el envase para microondas, plástico transparente, plástico blanco y sachets. Esta elección se debe a que el envase de cristal conserva mejor el producto al igual que el envase de microondas que además de conservar el producto posee otros usos.

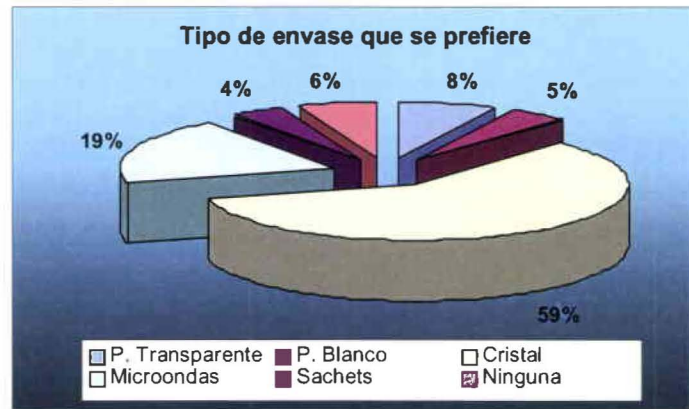


Gráfico 3.11

Un gran porcentaje de las personas contestó coherentemente estas dos últimas preguntas ya que Snob posee los dos tipos de envase que la mayoría de los encuestados prefieren. De las diversas opiniones vertidas se obtuvo que el tamaño que más se adquiere en frascos de mermeladas es el de 250 gramos, seguido por el de 300 gramos, 450 gramos, y por último el de 650 gramos (ver gráfico 3.12)

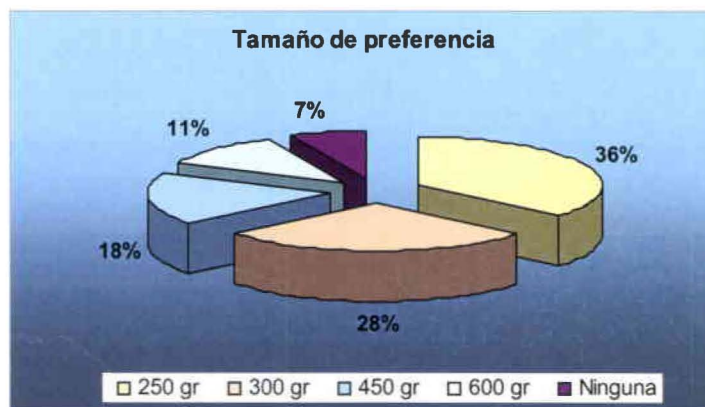


Gráfico 3.12

A las familias les gusta variar en sabores de mermeladas, es por eso que prefieren un envase práctico y pequeño.

Los supermercados tales como el Supermaxi(46%), Santa María(17%) y Mi Comisariato(13%) son los más frecuentados por las personas debido a que son cómodos y se adquieren todos los productos necesarios para el consumo y dentro de éstos se encuentran las conservas de mermeladas. Además existen otros lugares en dónde compran éste tipo de producto.

Generalmente, las tiendas de barrio(7%) y los Delicatessen(4%) son opciones apartes que sirven para adquirir pocas unidades de producto en momentos inesperados (ver gráfico 3.13)

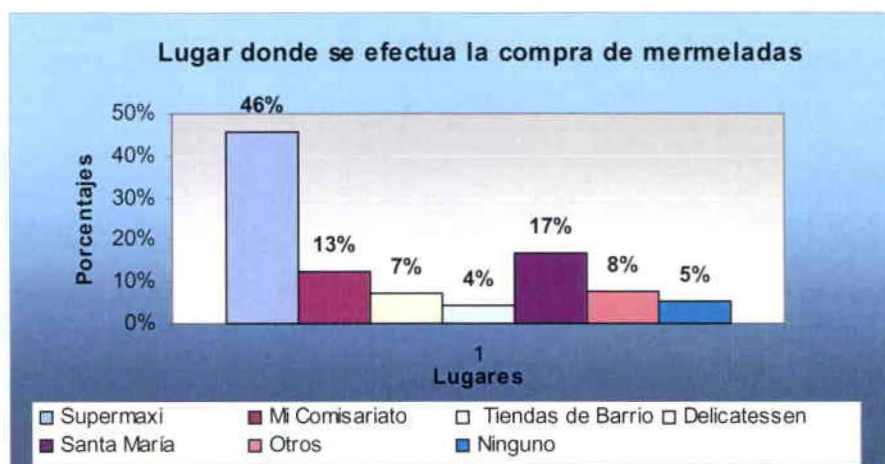


Gráfico 3.13

3.7 ANÁLISIS CRUZADO ENTRE EL FOCUS GROUP Y LAS ENCUESTAS.

Una vez obtenidas opiniones en cada grupo focal se plantearon las preguntas necesarias para las encuestas que se realizaron al público objetivo seleccionado.

Hay que observar que estas dos herramientas de investigación de mercados van correlacionadas debido a que del grupo focal surgieron muchas interrogantes que debían ser respondidas a través de las encuestas.

Como resultado de los grupos focales, el segmento de mayor importancia para la empresa pertenece a la clase social media, pues el producto tuvo una mayor aceptación en el mismo.

Las encuestas, siendo la segunda herramienta utilizada y el complemento en esta investigación fue generada para obtener resultados de una pequeña muestra de la población acerca de gustos, preferencias y opiniones en general en cuanto al mercado de mermeladas.

Muchos de los resultados obtenidos por las herramientas de investigación coinciden en los siguientes aspectos:

- ✓ Existe preferencia por un sabor agridulce, diferente y nuevo en el mercado, además de adquirir un producto 100% natural.
- ✓ El azúcar como endulzante de mermeladas no presenta ningún problema para un gran porcentaje de las personas.
- ✓ Los envases de vidrio son los más aceptados y preferidos ya que estos son más higiénicos, se conserva mejor el producto y posee otros usos.
- ✓ El tamaño de preferencia depende en gran medida del número de personas que habitan en el hogar, pero existe prioridad por los de 250gr. y 300gr para hogares que son integrados por pocas personas y para los que son conformados por un gran número de personas prefieren los de 600gr.
- ✓ Los canales de distribución que se debe utilizar basándose en las respuestas del público seleccionado son por orden de preferencia: supermercados, delicatessen y por último tiendas de barrio.
- ✓ Se ha comprobado la competencia fuerte y muy bien posicionada por diferentes marcas de mermeladas tales como: Snob, Gustadina, Guayas, Facundo, Watt's. A pesar de esto ninguna de ellas ha introducido al mercado frutas diferentes, exóticas y no tradicionales.

Por medio de la investigación realizada a los diferentes supermercados, tiendas de barrio y delicatessen se obtuvo el precio de venta promedio al consumidor final tomando en cuenta los diferentes sabores existentes en el mercado.

El estudio se efectuó para las diferentes presentaciones del producto, el mismo que se encuentra reflejado en la tabla 3.3.

Tamaño (gramos)	Precio de venta al consumidor final (USD)
250	1,02
300	1,22
450	1,83
600	2,30

Elaborado por autores

Tabla 3.3

Existe un gran número de empresas que fabrican mermeladas que se están luchando por obtener un buen posicionamiento en el mercado, pero ninguna de estas se ha preocupado por explotar aquellas frutas exóticas no tradicionales de sabor agridulce.

Al existir mermeladas internacionales en el mercado ecuatoriano provoca una variación en los precios, comparados a los que fija la industria nacional, por esto la mejor forma de otorgar un precio justo para el consumidor y la empresa nacional es generando un promedio entre todas aquellas marcas, sabores y los respectivos tamaños que se producen y se importan en el país.

El sabor agridulce de la mermelada de arazá provocó gran satisfacción al ser degustadas por los integrantes de los diferentes grupos focales. También se observó que las personas encuestadas son cambiantes en la elección de sabores y preferirían la elaboración de un producto agridulce.

Con base a éstas dos herramientas utilizadas en la investigación de mercados, las mermeladas tiene una gran aceptación en el mercado ecuatoriano.

3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.

De acuerdo al análisis realizado entre el grupo focal y las encuestas se observó que los resultados obtenidos por cada herramienta presentaron similitudes que sugieren aprovechar la oportunidad que brinda el mercado al ofrecer a un segmento un producto nuevo y diferente al de la competencia. Además el sector agroindustrial productor de alimentos diversos, dentro del que se ubica la elaboración de conservas de frutas esta tomando mayor importancia en la economía nacional como lo analizamos en el capítulo anterior.

Otra oportunidad es la facilidad de adquisición de la fruta arazá debido a que el fruto no requiere muchos procesos técnicos de fertilización, ni de abonos químicos y como característica adicional, se puede decir que es muy fácil de cosechar. La gran cantidad de agricultores que existen en las diferentes zonas, permite contratar proveedores que estén dispuestos a entregar el producto a un buen precio para la empresa.

Debido a que la agroindustria del País cuenta con ventajas comparativas como: Favorable ubicación geográfica que incide en la presencia de microclima, permitiendo obtener productos agrícolas en períodos en los que en otros países no existe producción, el nivel de inversiones requeridos en la fase agrícola es menor que en otros países, entre otros factores, al menor costo y disponibilidad de la mano de obra³⁵. Todos estos aspectos generan bajos costos de producción en relación a otros países y precios competitivos.

Las mermeladas son un producto de consumo masivo, a pesar de que existen muchas empresas que compiten en este mercado, va a estar latente la posibilidad de ingreso por parte de otras empresas conserveras y mejor aún si elaboran nuevos y buenos sabores con frutas que causen curiosidad.

El consumidor final de mermeladas por lo general está dispuesto a adquirir un tipo de producto si en primera instancia, provoca satisfacción al consumir.

Generalmente, el consumidor no tiene una mayor lealtad a la marca y sabor porque le gusta diversificar en ambos, tomando en cuenta el precio de las mermeladas.

³⁵ Fuente: http://www.agrogestion.cl/documentos/Hortalizas_Procesadas.doc.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 VISIÓN

Dentro de 5 años Natural Frut será una empresa líder en el mercado de mermeladas de frutas exóticas, 100% natural, la cual estará bajo la administración de profesionales jóvenes, dinámicos, emprendedores y comprometidos totalmente con la filosofía de la empresa, cumpliendo y respetando las normas de calidad necesarias y existentes para la fabricación del producto. La premisa empresarial será satisfacer la demanda nacional con el firme propósito de llevar un producto nuevo, con sabor exquisito, nutritivo de tal manera que se pueda extender al mercado internacional.

Nuestro éxito se sustentará en satisfacer los paladares de los consumidores, basado en la innovación, confianza del producto y de la calidad del mismo a precios accesibles.

El ambiente de trabajo deberá ser agradable y cómodo; se generarán incentivos y capacitación constante con el fin de que los empleados estén contentos y preparados, manteniendo dentro de la empresa un personal eficiente.

Conseguir y mantener los clientes es una consigna que se mantendrá permanentemente, aspectos que se reflejarán a través de una atención cordial y amable.

Como aspectos importantes se deberán mostrar responsabilidad, amabilidad, honestidad, lealtad, comprensión y ética de cada uno de los integrantes de la organización y de esta manera obtener lo mejor de cada uno de ellos. Adicionalmente, se cumplirá estrictamente con las leyes laborales que rigen en el Ecuador.

Explotar en nuestro País las frutas exóticas para la transformación de la fruta en conserva y así contribuir al desarrollo de la economía del Ecuador mediante la apertura de nuevos puestos de trabajo y poniendo en el mercado un producto saludable para el organismo.

Queremos que al consumir una mermelada agridulce, las personas seleccionen siempre Natural Frut debido a que los sabores serán diferentes al de la competencia.

4.1.1 Valores y Creencias.

- ✓ Debe existir siempre una relación de amistad y amabilidad con el cliente para lograr obtener lealtad hacia la marca.
- ✓ Respetar y cumplir cada una de las políticas corporativas.

?

- ✓ Debe existir un crecimiento global de la organización por medio de una continua capacitación de los colaboradores.
- ✓ La responsabilidad, amabilidad, honestidad, lealtad, comprensión y ética, serán las características personales de cada uno de los miembros de Natural Frut, haciendo de la empresa una familia íntegra y agradable.
- ✓ Se debe promover la innovación técnica, organizacional y humana.
- ✓ Una de las bases para el crecimiento de la empresa es el continuo aprendizaje, trabajo en equipo, la realización de la tarea en forma agradable y motivada.
- ✓ Escuchar y ser escuchado para crecer en conjunto.

4.2 MISIÓN

Somos una empresa productora y comercializadora de mermeladas dentro del mercado ecuatoriano, entregando nuevos y deliciosos sabores agridulces 100% naturales, extraídos de frutas exóticas, creando satisfacción en los paladares de cada uno de nuestros clientes de los diferentes hogares del País, siguiendo y cumpliendo con las normas de calidad existentes, utilizando la mejor tecnología necesaria para mantener el buen sabor del producto, la salud del consumidor y un excelente complemento en la alimentación diaria de cada uno de ellos, contando para esto, con personal altamente capacitado, motivado y comprometido con los valores de la empresa.

4.3 OBJETIVO

Ser una empresa líder en el mercado nacional de mermeladas de frutas exóticas al finalizar el quinto año de creación, por la elaboración de un producto nuevo, exquisito, nutritivo y con diferentes sabores, de alta calidad, con precios accesibles y sobre todo, saludable para el organismo.

4.4 OBJETIVOS POR ÁREA

4.4.1 Producción.

- ✓ Utilizar una mezcla exclusiva para cada mermelada que se espera elaborar y comercializar en el mercado ecuatoriano a partir de la instalación del negocio.
- ✓ Instalar la infraestructura de producción en la ciudad de Quito, con las condiciones adecuadas para el funcionamiento de Natural Frut en el primer trimestre de iniciado el negocio.

- ✓ Conseguir un certificado de normas y reglas de calidad (INEN) para la creación de mermeladas de frutas exóticas.
- ✓ Evaluar cada año la capacidad instalada de la fábrica, para efectos de proyección y crecimiento.
- ✓ Aprovechar la materia prima no utilizada, para elaborar productos complementarios que puedan ofrecerse en el mercado, diversificando de esta manera, los productos de Natural Frut.

4.4.2 Compras.

- ✓ Establecer cinco proveedores de arazá para lograr mayor poder de negociación a nivel de precios, con el fin de no generar desabastecimiento de la materia prima y evitar inconvenientes en el proceso productivo.
- ✓ Definir planes anuales de compra, tanto de materia prima como de insumos.
- ✓ Efectuar un control semestral tanto del stock de las materias primas e insumos de fábrica como de los pedidos a proveedores, para no tener desabastecimiento de estos productos en las bodegas correspondientes y obtener un sistema de inventarios justo a tiempo.

4.4.3 Marketing

- ✓ Realizar programas de difusión y publicidad informativa a través de boletines y hojas volantes durante el primer año, para hacer conocer el producto y los atributos que ofrece Natural Frut.
- ✓ Hacer conocer la marca y producto por medio de la degustación de las frutas transformadas en mermeladas a partir del tercer mes de iniciado el negocio y en forma permanente cada 3 meses durante el primer año.
- ✓ Obtener un buen posicionamiento del producto mediante un adecuado plan de marketing al segundo año de lanzamiento en el mercado.
- ✓ El área de marketing incrementará su presupuesto en un 15% anual con relación al año anterior, dicho presupuesto no deberá exceder en un 20% del total de las ventas.
- ✓ Crear y mantener un portafolio amplio de clientes, seleccionando preferentemente a los mayoristas. Estos deben representar el 80% del volumen de ventas.

4.4.4 Recursos Humanos

- ✓ Seleccionar un personal de ventas con aptitudes de venta masiva, negociación, creatividad y de responsabilidad.
- ✓ Crear una cultura organizacional que se fundamente en las creencias, valores y filosofía de sus fundadores.
- ✓ Establecer un sistema adecuado de pagos y beneficios sociales dentro de la compañía, que además de cumplir con las obligaciones laborales, generen motivación, seguridad y bienestar en el personal.

4.4.5 Finanzas

- ✓ Obtener un margen de rendimiento de la utilidad neta sobre las ventas del 10%, 20% y 25%, para el primero, segundo y tercer año.
- ✓ Al segundo año se espera realizar una reinversión con las utilidades no distribuidas para sacar al mercado nuevos tipos de mermelada.
- ✓ Buscar permanentemente alternativas de inversión para las utilidades no previstas y que pueden generarse durante la operación del negocio.
- ✓ Definir e implementar un fondo de reserva legal, que equivalga al 5% de la utilidad neta de cada año, con la finalidad de proteger el negocio, de los imprevistos, crisis financieras u otros factores exógenos.

4.5 POSICIÓN ESTRATÉGICA

Natural Frut atenderá a los supermercados y Delicatessen ubicados en los sectores de clase media de la ciudad de Quito ofreciendo una mermelada elaborada con una fruta exótica como es “Arazá” siendo un producto exquisito, innovador en el mercado ecuatoriano que contiene un alto porcentaje de Vitamina C y 100% natural, lo cual es saludable para el organismo, con el fin de llegar a los hogares con un producto de buena calidad y con precio accesible para el consumidor; Para conseguir el arazá se llegará a un acuerdo con los diferentes proveedores de la fruta los cuáles se encuentran en la provincia de Esmeraldas y Los Ríos y serán los encargados de entregar la fruta en buen estado a los vehículos recolectores y los proveedores de las otras materias primas llevarán los productos a la planta los cuáles están localizados en el Distrito Metropolitano.

Se realizará una venta directa del producto hacia los lugares de los compradores y de esta manera se creará lazos de amistad con los clientes.

Para que el público tenga conocimiento del producto se realizará degustaciones en cada uno de los puntos de venta de la mermelada acompañada con una campaña publicitaria que resalte los beneficios del producto.

4.6 FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

Primero se realiza la negociación con los proveedores sean éstos de arazá, azúcar, panela, envases, etiquetas, cartones y cintas de embalaje, con cada uno de ellos se hace ordenes de compra con contratos en los cuales se estipula el precio y el tiempo de entrega para la elaboración del producto.

Después de adquirir la fruta y los insumos el respectivo personal de producción es el encargado de almacenar la pulpa de arazá en cuartos fríos y los demás productos en la bodega correspondiente, con el fin de que el equipo de producción se encargue de efectuar la elaboración de la mermelada, envasado, empacado y almacenado para luego ser comercializado por los distintos canales de distribución seleccionados.

4.6.1 Proceso de elaboración de mermelada de Arazá.

Las frutas serán seleccionadas y adquiridas por parte de Natural Frut a los proveedores respectivos.

La elaboración semi - industrial de mermeladas consta de las siguientes operaciones:

1. Recepción
2. Selección
3. Lavado
4. Escurrido
5. Extracción de pulpa
6. Concentración en la marmita. Se concentra de esta manera la mermelada que se elabora a partir de la fruta en trozos.
7. Mezcla constante de azúcar, panela y pectina natural. Para obtener una mermelada de primera calidad se puede observar mediante la siguiente fórmula de elaboración:

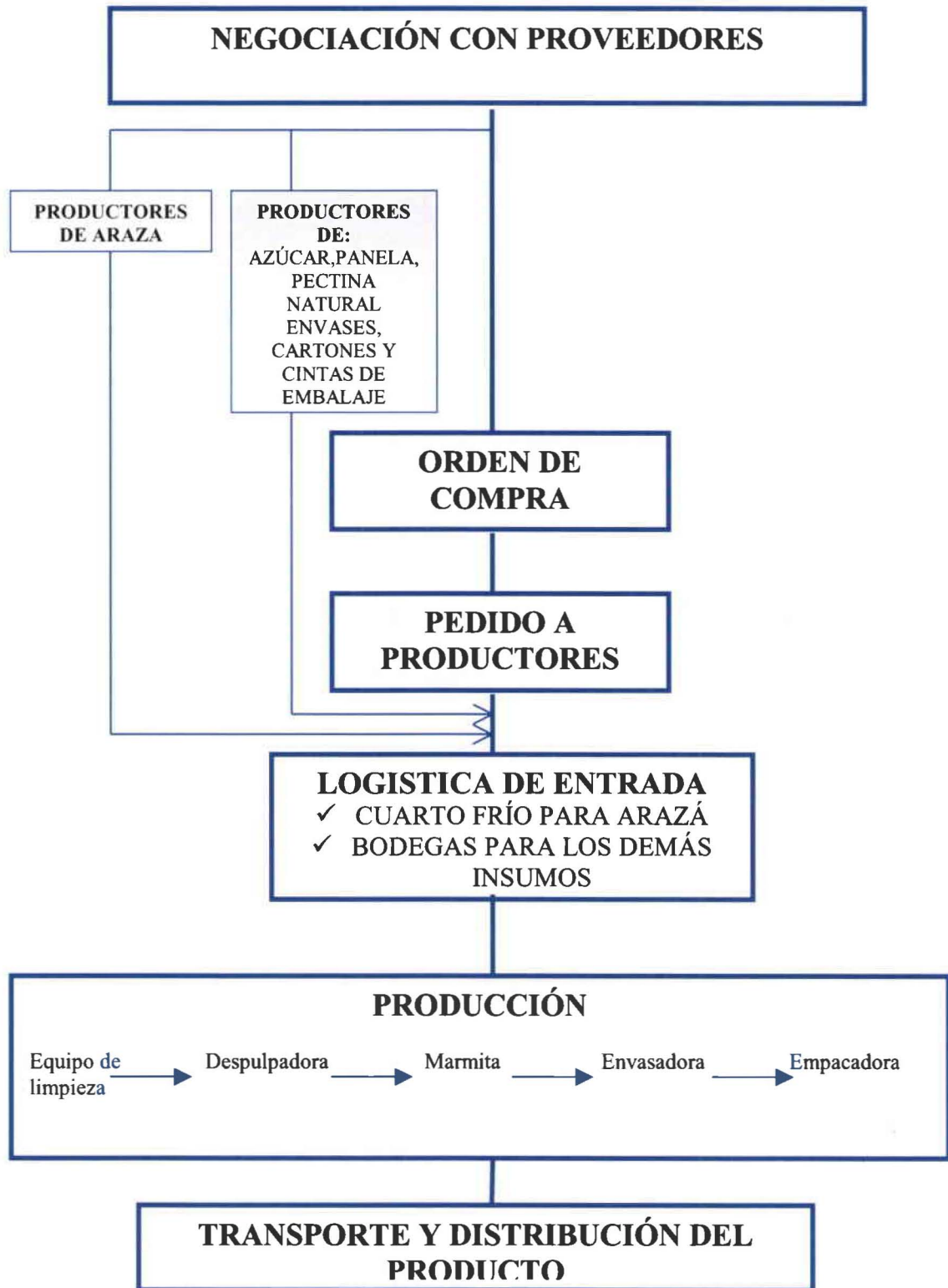
Mermelada de primera calidad	Fruta	Azúcar	Panela	Pectina Natural
	50%	45%	5%	1% del total

En la concentración de la marmita, se mezcla la pulpa de la fruta, azúcar, panela y una cantidad de agua. La mezcla se pone a hervir. Una vez agregado todo el azúcar y panela, el tiempo de cocción no debe superar los 30 minutos. Durante el proceso la masa debe ser agitada.

8. Por medio de muestras, se evalúa la concentración. Poco antes de llegar a los 65 grados Brix*, se adiciona la pectina. Terminando la concentración, se interrumpe el calentamiento.
9. Evaluar el progreso de la concentración empleando un brixómetro manual para medir los 65 °Brix (punto exacto en el cual se deben elaborar las mermeladas para conservar su duración)
10. La mezcla se enfría rápidamente hasta 85 °C, para impedir una excesiva inversión de la sacarosa y para eliminar el aire contenido en la masa.
11. Envasado en frascos de cristal preesterilizados desde la marmita.
12. Enfriamiento paulatino
13. Etiquetado y empacado
14. Almacenamiento en bodegas para proceder a la comercialización del producto en los distintos puntos de venta.

* Nota del Autor: Grados BRIX: Mide la concentración de soluciones de sacarosa.

FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO



Elaborado por autores

Figura 4.1

ESCALA ESTRATÉGICA

Para cumplir el objetivo estratégico de Natural Frut se requiere el planteamiento de cinco metas anuales a partir del año 2003 hasta el año 2007.

PRIMERA META (2003)

Implementar el proyecto de mermeladas de arazá y operar en la ciudad de Quito.

Capacidades Necesarias:

- Conocer los agricultores que se encargan de sembrar arazá en el Ecuador o que estarán en condiciones de hacerlo
- Contar con un personal necesario para empezar a producir mermeladas y al mismo tiempo comercializar el producto.
- Contar con efectivos canales de distribución ubicados en la ciudad de Quito para tener una correcta comercialización del producto.
- Tener una maquinaria productiva y eficiente con características semi - industrial.
- Hacer conocer a los consumidores la mermelada de arazá y sus beneficios vitamínicos, proteínicos y energizantes.
- Conocer las normas de calidad existentes en el Ecuador.

Medidas a Tomar:

- Se contactará a los proveedores y se negociará la adquisición de arazá con cada uno de ellos.
- Se contratará el personal idóneo para comenzar con el funcionamiento de la empresa.
- Efectuar contratos con los distintos canales de distribución seleccionados dentro del Distrito Metropolitano.
- Instalar las diferentes maquinarias en el área de producción.
- Desarrollar el plan de marketing con la ayuda de la publicidad informativa y las degustaciones.
- Cumplir y contribuir a la creación de una nueva norma INEN enfocada hacia la mermelada de arazá.

SEGUNDA META (2004)

Alcanzar una participación del 5% en el mercado de la ciudad de Quito.

Capacidades Necesarias:

- Conocimiento de otros proveedores de frutas exóticas no tradicionales como es la grosella.
- Conocer la demanda del mercado con relación a la grosella.

Mediadas a Tomar.

- Producir un nuevo sabor de mermelada elaborado con la fruta grosella.
- Capacitar al personal para lograr un nuevo proceso productivo como es el caso de la mermelada de grosella.
- Elaborar y desarrollar un nuevo plan de marketing enfocado en la comercialización de mermelada de grosella.
- Implementar una publicidad informativa y degustaciones con el nuevo sabor.
- Lanzamiento al mercado de la mermelada de grosella.

TERCERA META (2005)

Alcanzar una participación del 7% en el mercado de la ciudad de Quito.

Capacidades Necesarias.

- Efectuar nuevos estudios de sabores de mermeladas elaboradas con frutas exóticas no tradicionales.
- Contar con nuevos distribuidores ubicados en la ciudad de Quito.
- Contar con un personal de ventas motivado y emprendedor.
- Tener un número mayor de proveedores de frutas exóticas.
- Hacer conocer cada uno de los nuevos sabores que la empresa lanza al mercado.

Medidas a Tomar

- Elaborar nuevos sabores de mermeladas de frutas exóticas no tradicionales tales como: borojó y marañón.
- Efectuar contratos con nuevos distribuidores.
- Incrementar el personal de ventas capacitado e interesado por el bienestar de la empresa y el del consumidor final.
- Establecer nuevos contratos y buenas relaciones con los proveedores, asegurando de ésta manera la adquisición de la materia prima.
- Implementar una nueva publicidad y degustaciones del producto.
- Generar reinversiones para lograr el crecimiento de Natural Frut.

CUARTA META (2006)

Penetrar y extender los puntos de ventas al territorio nacional

Capacidades Necesarias

- Conocer las necesidades y preferencias del mercado nacional.
- Tener una capacidad de mayor volumen de producción para ampliar las fronteras.
- Mejorar los métodos de producción y distribución de mermeladas.
- Capacidad de financiamiento.
- Contar con mayor maquinaria en la planta.

Medidas a Tomar

- Buscar nuevos distribuidores de mermeladas en el ámbito nacional.
- Aumentar la producción de mermeladas de arazá, grosella, borojó y marañón.
- Efectuar nuevos estudios de mercado a nivel nacional y reinvertir para el crecimiento de Natural Frut.
- Realizar un préstamo a un banco del país para poder ampliar la producción.

- Comprar nueva maquinaria productiva con similares características a la adquirida el primer año

QUINTA META (2007)

Ubicarse entre las mejores marcas y de mayor consumo de mermeladas en el mercado ecuatoriano.

Capacidades Necesarias.

- Conocer la competencia a nivel nacional.
- Conocimiento de la aceptación de las mermeladas de Natural Frut por parte del consumidor final.
- Conocimiento de la elaboración de nuevos productos relacionados con las mismas frutas exóticas transformadas en mermeladas.
- Consolidar las ventas con los supermercados, especialmente con Supermaxi, Santa Maria, Santa Isabel, Mi comisariato.

Medidas a Tomar.

- Analizar y estudiar detalladamente a la competencia a nivel nacional.
- Introducir nuevos elaborados de frutas exóticas al mercado ecuatoriano tales como dulces y pulas de frutas
- Establecer contratos a largo plazo con supermercados y mayoristas.

4.8 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.8.1 CULTURA

Como parte de la cultura de Natural Frut se tendrá una continua comunicación hacia el público interno de una manera simple, poniendo en consideración distintos ejemplos que hagan entender y motivar a los colaboradores, para lograr llegar a ellos con nuestras ideas y pensamientos en forma clara y precisa.

En la cultura de Natural Frut los colaboradores escucharán y serán escuchados debido a que el equipo en su conjunto será el promotor de cambios en la organización.

Se distinguirá por aprovechar el compromiso de todos los miembros y su capacidad para aprendizaje.

El uniforme será parte de la cultura de la organización.

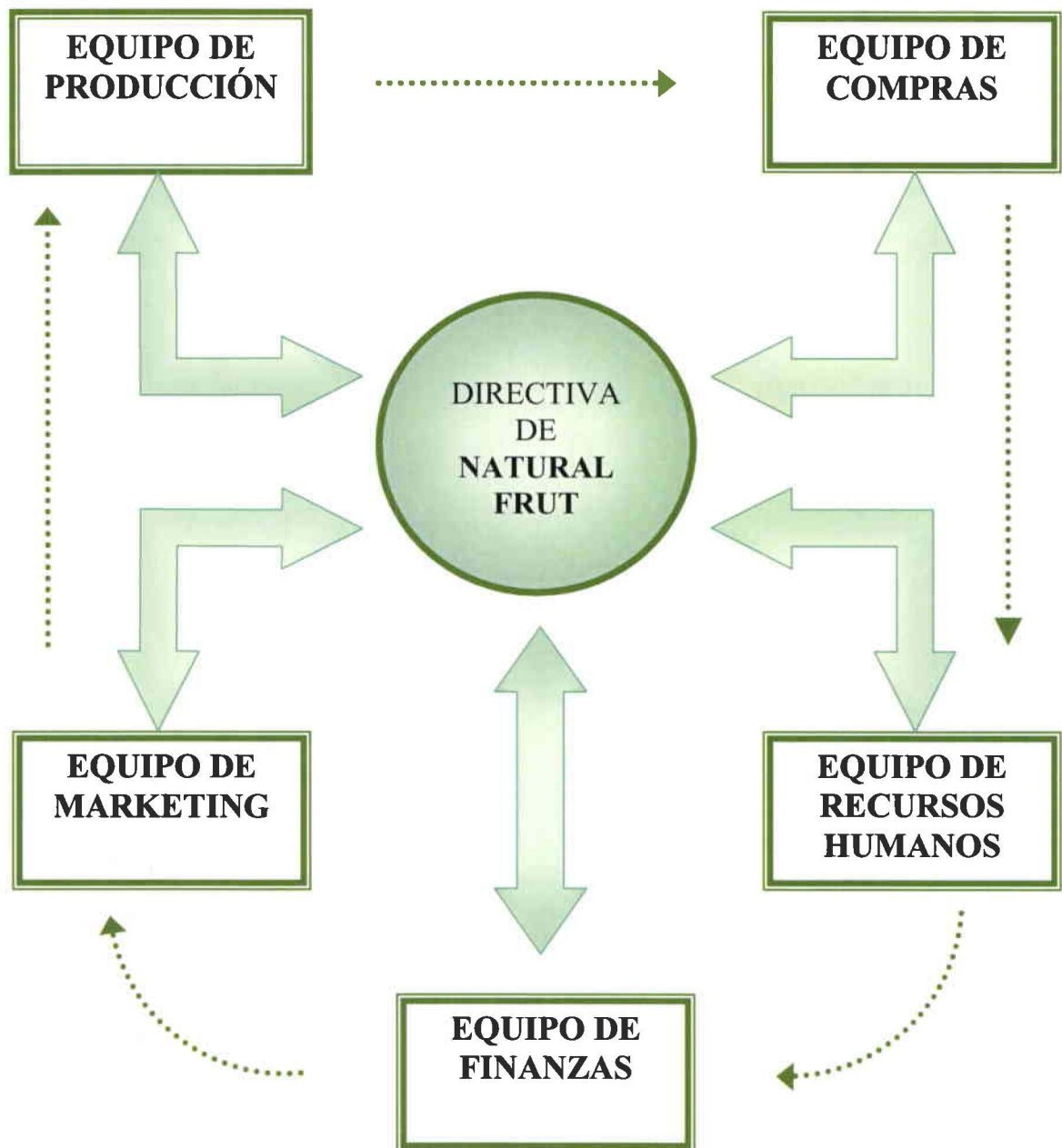
Cada colaborador que sea capacitado deberá transmitir sus conocimientos al resto de la organización para fomentar valores como el trabajo en equipo.

4.8.2 ESTRUCTURA.

Se utilizará una estructura horizontal con el fin de que haya una relación directa entre todos los departamentos que conformarán Natural Frut, existirá una persona que sea la encargada de supervisar todos los trabajos que se realicen en la empresa, al implementar éste tipo de estructura se estimula que el personal tenga confianza de realizar la labor especificada y de que la mejor manera de hacerla es trabajar en equipo, de esta forma se podrá conseguir empleados satisfechos y eficientes.

Además, se permitirá tener una relación directa entre Natural Frut – Clientes para mantener esos lazos de amistad que tiene como norma primordial la empresa.

ESTRUCTURA DE TRABAJO



Elaborada por autores

Figura 4.2

4.8.3 INCENTIVOS

Natural Frut tendrá presente en sus políticas incentivos monetarios y no monetarios, que dependerá esencialmente del desempeño generado por los colaboradores. Los integrantes podrán ver una conexión directa entre su desempeño diario y probabilidad de recibir el premio deseado.

Los incentivos otorgados serán para recompensar los rendimientos del grupo y no solamente del individuo.

Entre los incentivos monetarios se tendrán comisiones por una eficiente productividad, bonos navideños; se les otorgará a cada trabajador un seguro médico.

Entre los incentivos no monetarios se tendrán mañanas deportivas agasajando el trabajo realizado por los colaboradores más destacados, se otorgarán placas, pergaminos e insignias a más de un continuo apoyo por parte de los dirigentes.

4.8.4 PERSONAL

Se implementará una selección de personal joven, dinámico, emprendedor, creativo y que tenga mucha confianza en sí mismo porque la razón fundamental es promover al desarrollo del talento humano para que cada uno de ellos dé lo mejor de sí mismo.

Se tiene los siguientes factores que identifican el perfil de las personas que requiere Natural Frut:

- ✓ Que le guste trabajar en equipo
- ✓ Que este dispuesto a compartir las responsabilidades que se generen en la empresa
- ✓ Que mantenga la higiene de la empresa
- ✓ Cumpla con los horarios establecidos
- ✓ Experiencia laboral

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Mediante las Estrategias de Marketing se da a conocer un producto nuevo, nutritivo, energizante y de alta calidad elaborado con tecnología de punta, además se pondrá en marcha las estrategias de distribución y promoción que servirán de ayuda para la comercialización del producto.

Natural Frut tendrá un posicionamiento en el mercado debido a que el producto tiene una personalidad diferente que resalta una imagen tropical, exótica y sobre todo que otorga beneficios a la salud de los consumidores. Estos atributos serán expuestos por una información publicitaria por medio de boletines y degustadoras que tendrán vestimentas acordes a la imagen que se quiere proyectar de la empresa. Además se dará a conocer la ventaja diferencial que ofrece la marca con respecto a un producto energizante.

5.1.1 Estrategia para atraer nuevos usuarios y captar clientes de la competencia.

Se realizará una clara comunicación acerca de los beneficios del producto, y se explicará especialmente la diferencia existente en sabor y contenido nutricional de la mermelada que produce Natural Frut y las que son producidas por la competencia; también se implementará “degustaciones cara a cara” por medio de impulsadoras en los distintos puntos de venta para lograr atraer a personas no acostumbradas a consumir mermeladas y a aquellas que consumen otras marcas de este tipo de producto.

Los beneficios están dirigidos a mantener una buena salud, a ampliar la gama de sabores de mermeladas de frutas exóticas no tradicionales en el mercado ecuatoriano.

Se establecen precios competitivos, es decir precios que no sean mayores a los de la competencia.

5.1.2 Estrategia para mantener la demanda de los usuarios captados.

Luego de ser reconocida la marca y de obtener la lealtad de los clientes de Natural Frut por medio de una buena publicidad y una perfecta comunicación mencionada anteriormente se logrará satisfacer las necesidades de los consumidores a través de los intermediarios seleccionados y a su vez del equipo de ventas de la empresa.

Además se asignará un 55% del presupuesto de marketing para mantener a los consumidores actuales y un 45% para la captación de nuevos consumidores.

La decisión de asignar mayor porcentaje del presupuesto a los consumidores actuales es por que la empresa tiene presente que el cliente es la mejor publicidad que puede tener una organización.

Se crearán nuevos productos dentro de una misma línea de mermeladas y otros tipos de conservas como la pulpa de fruta y dulces de frutas exóticas de sabor agridulce que contengan un excelente contenido nutricional.

5.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Mediante la Investigación de Mercados se pudo concluir que el público objetivo estará enfocado a los hogares de clase media, sean ecuatorianos o extranjeros que residen en la ciudad de Quito con un estilo de vida de perfil exótico, de tal manera que esta segmentación pueda adquirir el producto y degustar diferentes sabores.

Como información importante, es necesario manifestar que dentro de la muestra seleccionada se obtuvo como resultado que el 76% de las personas les gustaría consumir una mermelada con sabor agridulce.

5.2.1 Características del Cliente de Natural Frut

La empresa se especializará en elaborar mermeladas de frutas exóticas, con un precio de introducción al mercado que es establecido de acuerdo al precio promedio de los principales productos que están en el mercado, de tal manera que la mermelada de Natural Frut sea accesible al consumidor, permita satisfacer sus necesidades y en el futuro cercano, conseguir consumidores leales a la marca.

La empresa no definirá características específicas para que un consumidor adquiera productos de Natural Frut, sin embargo, es necesario enfocarlos dentro de los siguientes grupos:

- ✓ Público en general que les agrada consumir un producto elaborado con frutas exóticas y sea 100% natural.
- ✓ Personas que les guste las mermeladas de sabores agridulces, especialmente de frutas exóticas y no tradicionales.
- ✓ Personas que no consumen mermeladas porque los sabores son muy empalagosos y tradicionales, ya que Natural Frut ofrece mermeladas con sabor agridulces.

5.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado ecuatoriano existen varias marcas de mermeladas nacionales y extranjeras.

SNOB es la empresa que produce más variedad de sabores en el mercado nacional, tiene diferentes presentaciones y tamaños, lo que genera que tenga la mayor participación en el mercado, según la investigación de mercado realizada.

En referencia al producto que Natural Frut colocará en el mercado, no tendría competencia directa pues no existe una mermelada elaborada con fruta de arazá.

5.4 PRODUCTO

El producto que ofrece Natural Frut será elaborado con frutas exóticas como el arazá. La imagen del producto resalta la diferencia que existe entre las otras marcas ya que la consistencia de la mermelada, sabor, presentación y los beneficios que presenta el mismo son características principales que hacen de éste un bien de consumo innovador.

Por decisión de los inversionistas la introducción del producto en el mercado será en envase de cristal en 300 y 600 gr.

5.4.1 Características del Producto.

Mermelada:

- ✓ Espesa
- ✓ Agri-dulce
- ✓ Contiene 46.6% de proteína, 196.44 Kcal/100gr y 58 mg /100 gr de vitamina C de acuerdo a los estudios realizados por el Laboratorio de Alimentos de la Universidad Central. (ver anexo C1.)

Envase:

- ✓ La mermelada será envasada en frascos atractivos de cristal transparente de 300 y 600 gramos respectivamente debido a la aceptación del público objetivo por este tipo de material.
- ✓ El envase tendrá una tapa plástica de color verde, con la marca impresa.

Etiqueta (Observar Anexo C2):

- ✓ En la etiqueta se mostrarán todos los beneficios que contiene el arazá transformado en mermelada.

- ✓ La etiqueta será de color dorada con filos verdes. Tendrá la marca en el centro que incluye la imagen de la fruta con su respectivo nombre debido a que la fruta no es muy conocida en el mercado y llama la atención de los consumidores.
- ✓ Tendrá la siguiente información PRE-IMPRESA: Norma INEN, Datos Nutricionales, Registro Sanitario, Ingredientes y Beneficios.
- ✓ Al momento de la elaboración del producto, se imprimirán los siguientes datos: número de lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad y P.V.P. sugerido.

5.5 PRECIO

Se fijará un precio inicial para poder competir en el mercado. Este precio será el promedio entre los precios de las mermeladas que más prevalezcan en el mercado.

A medida que se vaya incrementando nuevos sabores para la producción de mermelada y Natural Frut posea consumidores leales, su precio va a ser diferenciado por los sabores exóticos, agridulces y nuevos en el mercado ecuatoriano.

Los precios promedios a intermediarios que se encuentran en el mercado de mermeladas se detallan a continuación en la tabla 5.1.

TABLA DE PRECIOS

TAMAÑOS	MAYORISTAS	DETALLISTAS	P.V.P
300 GR.	0,85	1,00	1,2
600 GR.	1,7	2,0	2,3

Tabla 5.1

5.6 DISTRIBUCIÓN

Los canales que se utilizarán para la distribución del producto serán Mayoristas y Detallistas, los mismos que se encargarán de entregar el producto al consumidor final.

La intensidad de la distribución será selectiva, es decir a través de muchas tiendas en un mercado, aunque no todas ellas sean razonablemente apropiadas.³⁶

³⁶ Stanton, Etzel, Walker, Fundamentos de Marketing edición 11, Pág. 391

Los métodos que se utilizarán para la distribución del producto serán:

1)



2)



Elaborada por autores

Figura 5.1

Se realizarán contratos de venta a los intermediarios en forma ética y profesional determinando el plazo de entrega y de pago dependiendo del volumen de venta.

5.7 PROMOCIÓN

Se utilizará dos tipos de promoción:

1. **Venta Personal.-** El representante de la compañía realizará la presentación directa del producto a los intermediarios a través de la comunicación telefónica y/o del método “cara a cara”.
2. **Publicidad.-** Se efectuará degustaciones durante 3 meses de iniciado el funcionamiento de la empresa, los días sábados y domingos en los supermercados seleccionados tales como: Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María con el fin de hacer conocer el producto.

El costo aproximado se desglosa de la siguiente manera:

- Góndola \$120/mes
Costo total = $120 * 4 \text{ locales} * 3 \text{ meses} = \1.440

- Impulsadora \$10/día
Costo total = $10 * 4 \text{ locales} * 24 \text{ días} = \960

- Mermeladas de muestra = 2 envases diarios de 300 gr. en cada local.

POTENCIAL DE MERCADO

Envases

TAMANO DE ENVASES (Gramos)	CONSUMO DE MERMELADA (Envases/Mensual)	TOTAL FAMILIAS (Muestra)	Promedio de Consumo (Envases/Mensual)	Promedio de Consumo (Gramos/Anual)	% Participación
250	318	138	2,3	27,7	39%
300	241	108	2,2	26,8	30%
450	169	68	2,5	29,8	19%
600	130	43	3,0	36,3	12%
		357			100%

# Hogares en la Zona Urbana (Quito)	298090
-------------------------------------	--------

TAMANO DE ENVASES (Gramos)	POBLACIÓN	Consumo Total (Envases/Mensual)	Consumo Total (Envases/Anual)	% Participación
250	115.228,0	265.526	3.186.306,0	37%
300	90.178,5	201.232	2.414.779,1	28%
450	56.779,0	141.113	1.693.351,3	20%
600	35.904,4	108.548	1.302.577,9	15%
		716.418	8.597.014,36	100%

TAMANO DE ENVASES (Gramos)	POBLACIÓN	Consumo Total (Envases/Mensual)	Consumo Total (Envases/Anual)	% Participación
300	90.178,5	201.232	2.414.779,1	28%
600	35.904,4	108.548	1.302.577,9	15%
	Potencial de Mercado	309.780	3.717.357,02	43%

Elaborada por autores

Tabla 5.3

5.8.2 POTENCIAL DE VENTAS

Se detalla a continuación para los próximos 5 años el potencial de ventas que Natural Frut piensa alcanzar.

POTENCIAL DE VENTAS (Envases)

AÑOS	PARTICIPACIÓN	TOTAL DE ENVASES	ENVASES DE 300 GR.		ENVASES DE 600 GR	
			MAYORISTAS	DETALLISTAS	MAYORISTAS	DETALLISTAS
2003	3,0%	115.982	60.273	15.068	32.512	8.128
2004	5,0%	201.035	104.473	26.118	56.355	14.089
2005	7,0%	292.706	152.113	38.028	82.052	20.513
2006	8,0%	347.903	180.797	45.199	97.525	24.381
2007	9,0%	407.046	211.532	52.883	114.105	28.526

Elaborada por autores

Tabla 5.4

Los ingresos proyectados mediante el siguiente plan se pueden observar en el anexo D3.

CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS

Natural Frut es una empresa encargada de la producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas y tiene como propósito introducir al mercado nuevos y diferentes sabores a los de la competencia.

- Este proyecto ha sido diseñado para ser implementado en la ciudad de Quito, con fines de expansión a nivel nacional.
- El crecimiento de mercado de mermeladas se estima es del 4% adquirido del análisis financiero de Snob y Comnaca.
- Se creará una sociedad limitada con el fin de incentivar la inversión y relaciones entre los accionistas.
- La decisión de elaborar mermeladas en envases de 300 y 600 gramos fue tomados de acuerdo a los resultados obtenido del público objetivo de Natural Frut.
- Los precios de las mermeladas en tamaños de 300 y 600 gramos se basan en los precios promedio determinado en el estudio de mercado.
- Los valores de rescate de los activos se encuentran establecidos a precios de mercado.
- La inversión en capital de trabajo corresponde a tres meses de operación de la empresa ya que este es el tiempo necesario para la producción y comercialización del producto por periodo.
- Los gastos de energía eléctrica, teléfono y agua fueron repartidos en un 52% para el costo de ventas y en 48% para los gastos administrativos.
- Los gastos de marketing aumentan en un 15% con relación al año anterior, empezando el primer año con un presupuesto de 2880 USD.
- Las erogaciones del impuesto a la renta y del 15% de participaciones a trabajadores se efectúan el año de ejercicio.
- Se estima un 3% para imprevistos en los costos de ventas y gastos administrativos.

- La mano de obra será remunerada de acuerdo a lo que estipula la ley³⁷ más los beneficios pertinentes.
- Los sueldos se incrementan en un 3% a partir del primer año hasta el año 2007.
- A partir del 2005 se incrementará el número de vendedores y obreros.
- Las comisiones por concepto de ventas son del 1%.
- El galpón en el cual se desarrollará la producción del negocio tiene un área de 525 m² y será alquilado en 180 USD mensuales efectuando un contrato para dos años. (ver anexo E1)
- Para la adquisición de la materia prima y distribución de la mermelada se contratará el servicio de un vehículo.
- Se estimó un 2% de pérdida de producción de envases de 300 y 600gramos de mermelada ya sean estos por defectos de fabricación, descuido por parte de los colaboradores, etc.
- Los costos de producción unitarios se mantendrán constantes durante los cinco años del proyecto.
- El fondo revolvente permanecerá en un fondo de inversión disponible del Produbanco con una tasa del 5% con el fin de generar re-inversiones a partir del segundo año.
- La depreciación se efectuó por el método de línea recta, con el tiempo necesario estipulado por la ley.
- Natural Frut esta obligada a llevar contabilidad porque los ingresos y el capital son superiores a 40000 USD y 24000 USD respectivamente.
- De acuerdo a las características de la materia prima sobre todo del arazá se consideró que la empresa debe tener un inventario justo a tiempo.
- Se consideró un 5% de reserva legal para proteger el patrimonio de la organización.
- Se efectuaron tres escenarios posibles para la realización de flujos de fondo. El primero para cinco años de vida del proyecto, el segundo para toda la vida del proyecto y el tercero para cinco años con apalancamiento.
- La tasa de descuento es del 18% la cual esta en relación al costo de oportunidad de Comnaca S.A que es una empresa que produce mermeladas y se encuentra dentro de la industria de conservas.
- Se tendrá presente el modelo de dolarización en todos los escenarios.

³⁷ Cámara de comercio de Quito, Instructivo salarial 11/2002.

- Para el análisis financiero del proyecto no se toma en cuenta la inflación.

6.2 ANALISIS FINANCIERO

Para elaborar el análisis financiero de Natural Frut se proyectó un flujo de fondos para cinco años con capital propio, tomando en cuenta también otros escenarios posibles tales como:

- Flujo de fondos para toda la vida del proyecto.
- Flujo de fondos con endeudamiento.

Se determinó que los ingresos operacionales anuales están dados por dos presentaciones del producto, los cuales son envases de mermeladas de 300 y 600 gramos, cada uno con sus respectivos precios de mercado, clasificándolos para mayoristas y detallistas los mismos que representan el 80% y 20% del volumen de ventas.

Los ingresos no operacionales para cada año se deducen del valor por el interés que se espera tener al abrir un fondo de inversión disponible en el Produbanco el cual ofrece una tasa del 5%.

Los gastos en los cuales se debe incurrir para la creación de la empresa se incluyen la inversión y el capital de trabajo para tres meses.

Cada uno de estos gastos está respaldados por los valores de los diferentes presupuestos (ver anexo D10), los mismos que han sido elaborados detalladamente por personas especializadas.

El proyecto posee Flujos de Fondos positivos en los tres escenarios establecidos anteriormente, al mismo tiempo se tiene un crecimiento continuo anualmente.

Al realizar los Flujos de Fondos para los cinco años con capital propio, para toda la vida del proyecto y con apalancamiento se obtuvo un VAN y una TIR de 193.342,31 y 106%, 527.887,83 y 104%, 195.526,96 y 138% respectivamente, lo cual refleja que el proyecto es atractivo y viable en los tres escenarios planteados. (ver anexo D9, D8 y D17)

Las ventas de Natural Frut superan al punto de equilibrio desde el primer año de funcionamiento de la empresa en un 46%, para el año 2004 en un 70%, para el 2005 en un 73% y hasta llegar a un 71% en el año 2007. (ver anexo D11).

En el anexo D12 se puede observar que las ventas cubren en un 32% los costos fijos para el año 2003.

El índice de liquidez o solvencia refleja que los activos corrientes superan 5 veces a los pasivos corrientes en el año 2003, para los siguientes años se tiene una fluctuación

promedio de 3 a 4 veces hasta llegar al año 2007. Lo cual genera seguridad para los accionistas en cuanto a reparto de dividendos y estabilidad financiera. (Ver anexo D13)

La utilidad neta sobre el patrimonio tiene un índice del 26% en el año 2003, 49% en año 2004, 54% en el año 2005, 51% en el año 2006, 50% para el año 2007 lo que significa que por cada dólar invertido el accionista recibe entre \$0.26, \$0.49, \$0.54, \$0.51, \$0.50 centavos adicionales (ver anexo D13).

La posibilidad de apalancamiento del negocio es la más atractiva ya que los indicadores financieros reflejan mayores beneficios, también se debe observar que el riesgo aumenta en mayor proporción que al invertir al 100% con capital propio, esto se refleja comparando los análisis del balance general con capital propio y apalancamiento que se encuentran en los anexos D13 y D18.

Después de haber analizado los diferentes escenarios propuestos en este proyecto con sus respectivos resultados financieros se puede concluir que el plan de negocios de producción y comercialización de mermelada de arazá es atractivo y factible para los posibles inversionistas.

CAPÍTULO VII

CAPÍTULO VII

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

7.1 INTRODUCCION

Cuando se pone en marcha un proyecto para la creación de una empresa como es el caso de mermeladas de Natural Frut, deben tenerse en cuenta muchos factores internos y externos que pueden afectar directa o indirectamente la operación del negocio.

Se realiza un Plan de Contingencia para definir acciones preventivas para no improvisar y minimizar los posibles riesgos que puedan ocurrir en la empresa facilitando de ésta manera su curso normal.

7.2 POSIBLES RIESGOS

1) Factor Climatológico (Fenómeno de El Niño).

El Fenómeno de El Niño y los fuertes inviernos que se producen en el Ecuador y en los países cercanos han provocado desastres en las diferentes zonas de cultivos y viviendas. Ciertamente es impredecible la fuerza de estos fenómenos climatológicos y sus consecuencias.

Por lo general estas consecuencias son devastadoras a tal punto que los ganaderos y agricultores que se encuentran en las zonas más afectadas pierden numerosas hectáreas de plantación y crías de ganado.

Si existiese un desastre agrícola de tal magnitud en las plantaciones de las frutas, afectaría directamente a la elaboración de mermeladas por parte de las distintas empresas del sector Agroindustrial por cuanto la materia prima se vuelve escasa y sus precios aumentan considerablemente.

Plan de Contingencia:

Se puede pensar en varias alternativas:

- Buscar proveedores de frutas en zonas no afectadas dentro del país.
- Buscar proveedores en países aledaños como Colombia y Perú y proceder a importar la fruta requerida.
- Tener reservas de frutas para periodos trimestrales
- A partir del segundo año reinvertir parte de las utilidades en la adquisición de un cuarto frío adicional y bodegas para almacenar la materia prima.

Con esta prevención los precios a intermediarios permanecerán constantes sin provocar descontento de los consumidores.

2) Conflictos Internos de la Empresa.

En muchas ocasiones las empresas se ven afectadas por su falta de comunicación entre accionistas y colaboradores debido a falencias personales o profesionales de cada uno de ellos como el individualismo, la prepotencia de los ejecutivos que dirigen la empresa, la falta de ética y responsabilidad de los empleados, la carencia de lealtad hacia la empresa o sencillamente el trámite de una demanda legal.

Plan de Contingencia:

La empresa tiene una reserva legal desde el primer año, la cual está dispuesta a ser utilizada en cualquier inconveniente laboral dentro de la empresa. Complementariamente, es necesario que los altos mandos sean líderes y no simples dirigentes, los cuales ayudarán a mantener la cultura organizacional y el clima laboral adecuados planteados como estrategia corporativa para el buen funcionamiento de Natural Frut.

En caso de que los accionistas presenten conflictos de alto grado, que afecte directamente a la compañía, existirá un contrato que estipule las condiciones adecuadas y necesarias tales como:

- Que el accionista venda sus acciones a valor de mercado, teniendo en cuenta que las primeras ofertas se las harán a los otros socios de la compañía.

3) Introducción de mermelada de Arazá por parte de otras organizaciones.

La continua competencia de liderar el mercado ecuatoriano por parte de las empresas conserveras aumenta cada día. Como se puede observar en las diferentes perchas de los supermercados al producir una nueva mermelada Snob, Facundo, Comnaca, Trebol, Guayas, entre otras, tratan de generar productos similares e innovadores que puedan introducir a la competencia.

Adicionalmente, es muy posible que en poco tiempo, luego de que Natural Frut ponga en el mercado la mermelada de arazá, las empresas mencionadas de la competencia, tratarán de sacar su propio producto con esta fruta.

Es decir, esta posibilidad debe ser considerada permanentemente como una amenaza constante.

Plan de Contingencia:

- Para este latente problema se tiene en cuenta la posible comercialización con Watts (empresa conservera de Chile), la misma que está adquiriendo en grandes cantidades mostos de mermeladas de sabores nuevos que se pueden elaborar con frutas exóticas de los distintos países de Latino América. Hay que resaltar que Watts se encuentra comercializando su producto en EEUU, y muchas empresas latinoamericanas no lo han logrado hasta el presente año.
- La innovación continua de los sabores de mermeladas que produce la empresa y de igual forma aumentar el presupuesto de marketing anual.
- Buscar nuevos nichos de mercado en el extranjero ya sea a través de publicidad o de Internet.

4) Nuevas Reformas Económicas del Gobierno.

Cada gobernante pasa por determinadas crisis económicas y para solventarlas emite reformas a su plan de gobierno inicial. Entre estas se puede encontrar:

- Incremento en las tarifas de energía eléctrica.
- Eliminación de subsidios.
- Incrementar el precio de los combustibles (incluyendo el gas)
- Reducir los aranceles de importación.
- Aumentar el IVA.

Muchas empresas conserveras se verían afectadas notablemente en un incremento de costos de producción y en la disminución de sus ventas.

Plan de Contingencia:

La empresa mantiene un crecimiento proyectado en los fondos durante cinco años, sin embargo, por estas eventualidades, se tendrá que disminuir los dividendos y aumentar el fondo revolvente para sustentar estos gastos y no incluirlos al producto distribuido para evitar de transferir estos costos al consumidor final.

Se tendrá presente que las empresas en la actualidad deben ser productivas para poder enfrentar posibles problemas de cualquier índole.

Hay que tener presente que en el Ecuador el dólar sólo ha servido para bajar la inflación, pero aún así no se ha producido una estabilidad en los precios y un aumento real de los salarios.

5) Feriado Bancario.

En el Ecuador en el año de 1999 se produjo un Feriado bancario decretado por el Gobierno, lo que causó una serie de dificultades para la pequeña y mediana industria, aparte de los efectos que tuvo para la sociedad. Por tal motivo se encuentra latente la posibilidad de que este escenario pueda ocurrir otra vez.

Natural Frut tiene una reserva legal y un fondo revolvente y por tal motivo tomará sus precauciones.

Plan de Contingencia:

Por cualquier eventualidad la reserva legal y el fondo revolvente estarán diversificados en bancos nacionales y extranjeros, dentro de los bancos nacionales se tiene al Produbanco y al Pichincha y dentro de los extranjeros el Banco Internacional o el City Bank, los montos serán destinados a cada institución dependiendo del riesgo y tasa de interés que tenga cada uno.

6) Huelgas

En la historia del Ecuador han existido una serie de protestas, huelgas provocada por un grupo de sectores que no están de acuerdo con las medidas que toma el gobierno, lo que causa una pérdida de dinero para el sector agroindustrial, industrial, etc. Por tal motivo se tiene presente el siguiente plan de contingencia.

Plan de Contingencia:

Cuando exista el anuncio de un paro nacional, la empresa tendrá sus reservas de la materia prima sobre todo del arazá que estará en cuartos fríos para que no afecte a la producción de la mermelada.

Para la distribución y comercialización del producto se informará a los detallistas y mayoristas las entregas con anticipación.

7) Inconvenientes en el área de producción.

En muchas ocasiones el área de producción se ve afectada por fallas de las distintas maquinarias existentes en la empresa. Por esto un daño en las mismas traería como consecuencia un atraso en la producción y comercialización de las mermeladas de Natural Frut.

Plan de Contingencia.

Al adquirir cada una de las maquinarias necesarias para producir mermeladas se estipula un contrato, el mismo que ofrece garantías y capacitación del personal. Al mismo tiempo la empresa tiene presente que la maquinaria debe ser observada y revisada por

los técnicos cada año, con la finalidad de evitar cualquier falencia en el área de producción.

Adicionalmente, en bodega se tiene un espacio amplio y bien distribuido lo cual evitará retrasos en la comercialización del producto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- En el Ecuador existe una gran competencia de las diferentes empresas conserveras por ocupar los primeros lugares en el mercado.
- Los hogares clasificados como: A - B (estrato alto), C (estrato medio), D(estrato medio bajo) consideran a las mermeladas, jaleas y miel como parte de su dieta alimenticia.
- No existen en el mercado nacional mermeladas elaboradas con frutas exóticas de sabor agridulces no tradicionales.
- Los consumidores finales son personas que les gusta variar de sabores y prefieren aquellos sabores que no empalagan.
- La mermelada de arazá de la empresa fue de mucho agrado para los participantes de los diferentes Focus Group, los cuales catalogaron a esta mermelada como diferente y de muy buen sabor.
- Natural Frut tienen una gran oportunidad para introducir sus nuevas y diferentes mermeladas en el mercado ecuatoriano debido a que la posible competencia tal como Snob, Comnaca, Facundo, Guayas, no han explotado aun la fruta arazá, borojó, grosella, marañón, entre otras, ya que su fortaleza se encuentra en las mermeladas tradicionales.
- A pesar de la fuerte crisis que azotó al Ecuador, se está estabilizando económicamente y en la actualidad se tiene una moneda sana la cual no se puede ser devaluada por el gobierno y obliga a las empresas a ser más competitivas, productivas y eficientes.
- El modelo de Dolarización existente esta garantizando seguridad a los inversionistas de la pequeña y mediana industria debido a la estabilidad en muchos de los indicadores económicos.
- La maquinaria para la producción de mermelada puede ser de tipo casero, semi - industrial, e industrial debido a la facilidad de elaborar este tipo de producto.
- En el Ecuador los intermediarios aumentan el precio de mermeladas hasta un promedio del 15% del precio de comercialización de cada envase.
- Natural frut considera un precio accesible para el consumidor final, el mismo que se encuentra determinado por el promedio de los diferentes precios de mermeladas comercializadas en el mercado nacional.

- El Plan de negocios es rentable en los tres horizontes planteados en los supuestos financieros con un VAN de 193.342,31 y una TIR de 106% para los cinco años del proyecto con capital propio, un VAN de 527.887,83 y una TIR de 104% para toda vida del proyecto y finalmente para los flujos de fondos de cinco años de vida del proyecto con apalancamiento se tiene un VAN de 195.526,96 y una TIR de 138%.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Incentivar la producción de la fruta arazá, borojó, marañón, grosella, mangostino en perfectas condiciones para lograr una conserva de la mejor calidad posible, y de esta manera aprovechar las características y beneficios nutricionales que brinda este tipo de frutas exóticas no tradicionales.
- Introducir el producto en mercados internacionales por medio de pequeños nichos de mercados(micromercados), pero asegurando correctamente el mercado ecuatoriano.
- Estudiar la posibilidad de crear nuevos productos competitivos como jaleas, pulpas de frutas y jugos de igual manera elaborados con frutas exóticas no explotadas en la actualidad.
- Mantener la cultura organizacional sobre todo la continua comunicación con los colaboradores para llevar a cabo un trabajo eficiente y productivo.
- Manejar excelentes relaciones con los intermediarios para llegar al consumidor final de la mejor manera posible.
- Invertir en el proyecto teniendo la posibilidad de endeudarse o creando una empresa 100% de capital propio debido a que la inversión no es muy grande y se obtiene un excelente rendimiento.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Marquides, Constantino C., En la Estrategia está el éxito, Editorial Norma S.A., 2000, Bogotá.
- Krushell, Jennifer, Solo para emprendedores, Editorial Norma S.A., 2001, Bogotá.
- George S. Day, La organización que actúa en funcionamiento del mercado, Editorial norma S.A., 2000, Bogotá.
- Boyett, Joseph et al, Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la Administración, Primera Edición, Editorial Norma S.A., 1999, Bogotá.
- Gibson, Rowan, Repensando el futuro, Primera Edición, Editorial Norma S.A., 1997, Bogotá.
- Stanton; Etzel; Walker, Fundamentos de Marketing, Onceava Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., 2000, Colombia.
- Galindo, Edwin., Estadística para la Administración y la Ingeniería, Primera Edición, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999, Ecuador.
- Fred R, David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., 1997, México.
- Formoso, Antonio et al, 2000 Procedimientos Industriales al alcance de todos, Trece Edición , Editorial La Coruña, 1991, España.
- Sapag Chain, Nassir et al, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, McGRAW-HILL/INTERNAMERICANA DE CHILE LTDA., 2000, Chile.
- Kinnear / Taylor, Investigación de Mercados, Quinta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A., 2000, Colombia.
- Grupo editorial OCÉANO, Diccionario OCÉANO UNO, Edición 1992, EDICIONES OCEANO GALLACH S.A., 1992, Colombia.
- Orozco J., Arturo, Investigación de Mercados, Conceptos y Práctica, Editorial Norma S.A., 1999, Bogotá.

- Ross A., Stephen et al, Finanzas Corporativas, Quinta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V., 2000, México.
- Joseph Guiltinan., Paul., Madden, Gerencia de Marketing, Sexta Edición, McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 1998, Colombia.
- Porter, Mary, Manual para la excelencia en la Investigación mediante Grupos Focales. HEALTCHCOM.
- Jorge A. Hidrobo. Industrialización y Desarrollo en el Ecuador, 1980
- Biblioteca del campo, Proceso de Alimentos y Lácteos ,Tercera Edición.
- "Envasado", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 97* © 1993-1996 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

PUBLICACIONES.

- DIARIO EL COMERCIO, “Negocios”, Enero 24 del 2000; Pág. B.1
- INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DEL BANCO CENTRAL, No. 1.801, Marzo 31 del 2001
- REVISTA AGROPECUARIA SECTOR, EDICIÓN No, 10
- REVISTA OPINIÓN, 31 DE OCTUBRE 2000
- REVISTA DESDE ELSURCO, JULIO DEL 2000
- REVISTA EL AGRO, 30 DE NOVIEMBRE DEL 2000
- REVISTA LIDERES, 13 DE MAYO 2002
- REVISTA CONMEMORATORIA POR EL X ANIVERSARIO DE PRODAR
- REVISTA RAICES AGROPECUARIAS, EDICIÓN 29
- SUQUILANDA, MANUEL, MANUAL TÉCNICO DEL CULTIVO DE ARAZÁ Universidad Central.
- BACA, GABRIELA , EVALUACIÓN DE PROYECTOS
- CHIRIBOGA GABRIELA, TESIS: PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE MERMELADA DE FRUTILLA; Universidad Católica.
- CALLE, JORDAN et al, TESIS: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALA LILY ; Universidad de las Américas.
- Asistencia Agroempresarial Agribusiness Cía. Ltda. Manual Técnico del Cultivo de Arazá.

- Índice Estadístico de MARKOP: ECUADOR – 2000.

INTERNET.

- <http://www.ucr.ac.cr/~pejibaye/Ecologia1.htm>
- www.mmrree.gov.ec
- www.sica.gov.ec
- www.Sica.gov.ec/Agronegocios
- www.Eurosur.Org/economía
- www.hoy.com.ec/zhechos/hecho03.htm
- <http://www26.brinkster.com/cartera/c/informemermelada.htm>
- http://www.agrogestion.cl/documentos/Hortalizas_Procesadas.doc.

ENTREVISTAS

- Entrevista realizada a la Dra. Elva Vásconez, Estadística de Comercio Exterior del BCE. Mayo 22 del 2002
- Entrevista realizada al Ing. Guillermo Narváez, Universidad San Francisco, Mayo 29 del 2002

ANEXOS

ANEXO A

ANEXO A - 1

LOS 50 PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES MÁS EXPORTADOS POR VOLUMEN 1/

PERIODO: ENERO - FEBRERO

COMPARACIÓN IGUAL AL PERIODO DEL AÑO 2001

AÑO	2002				2001			
	ORD. 2/	VOLUMEN (TM)	PART. 3/	VALOR FOB (000 USD)	ORD. 2/	VOLUMEN (TM)	PART. 3/	VALOR FOB (000 USD)
PRODUCTO								
TOTAL DE EXPORTACIONES		3.201.736		633.670		20.064.827		4.456.753
TOTAL AGROINDUSTRIAL		862.522	100%	343.635		4.803.566	100%	2.059.306
PRINCIPALES PRODUCTOS		857.194	99,38%	334.033		4.753.470	98,96%	1.986.628
BANANO	1	721 600	83,66%	159 652	1	3 653 146	76,05%	800 904
CONSERVAS DE PESCADO	2	19 174	2,22%	39 552	2	135 237	2,82%	250 099
PLATANO	3	17 098	1,98%	3 609	3	109 815	2,29%	17 615
FLORES Y CAPULLOS FRESCOS	4	10 363	1,20%	36 488	8	52 785	1,10%	166 547
MANGO	5	8 662	1,00%	3 131	13	32 471	0,68%	11 543
PESCADO O FILETE REFRIGERADO O CONGELADO	6	7 624	0,88%	16 129	9	50 479	1,05%	84 139
CEBOLLAS Y CHALOTES	7	7 402	0,86%	719	19	21 761	0,45%	2 091
CA CAO EN GRANO	8	5 825	0,68%	7 694	7	54 322	1,13%	53 819
LANGOSTINO Y CAMARON LOS DEMAS	9	5 175	0,60%	31 224	10	42 734	0,89%	270 834
FRUTAS Y PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS EN CONSERVA LAS DEMAS	10	4 130	0,48%	1 546	15	27 910	0,58%	10 434
COLIFLORES Y BRECOLES (BROCOLI)	11	4 102	0,48%	3 321	17	24 057	0,50%	19 953
BANANO O PLATANO LOS DEMAS	12	3 660	0,42%	1 190	16	27 340	0,57%	7 448
FRUTOS FRESCOS LOS DEMAS	13	2 762	0,32%	232	33	6 390	0,13%	612
GRASAS Y ACEITES VEGETALES	14	2 716	0,31%	1 730	14	29 240	0,61%	16 070
SOYA EN GRANO	15	2 700	0,31%	557	12	33 617	0,70%	7 262
AGUACATE	16	2 645	0,31%	219	39	4 759	0,10%	193
HUEVOS COMERCIALES	17	2 322	0,27%	1 568	35	5 632	0,12%	3 860
PIÑA	18	1 994	0,23%	617	21	15 960	0,33%	4 594
PALMITO	19	1 900	0,22%	3 197	20	16 334	0,34%	27 029
FRUTOS CONGELADOS LOS DEMAS	20	1 588	0,18%	1 343	30	7 526	0,16%	6 204
AZUCAR CRUDA	21	1 305	0,15%	368	11	35 968	0,75%	13 293
FASCLULA DE YUCA	22	1 180	0,14%	94	48	2 642	0,05%	425
HARINA DE PESCADO	23	1 151	0,13%	523	6	55 127	1,15%	21 666
FREJOL EN CONSERVA	24	1 149	0,13%	964	29	8 070	0,17%	5 913
YUCA	25	1 135	0,13%	216	25	10 568	0,22%	1 069
EXTRACTOS DE CAFE (CAFE INDUSTRIALIZADO)	26	1 120	0,13%	4 685	28	8 101	0,17%	26 667
MAIZ AMARILLO	27	1 061	0,12%	131	5	59 161	1,23%	9 114
ACEITE DE PALMA CRUDO Y REFINADO	28	1 039	0,12%	585	41	3 895	0,08%	2 255
PREMEZCLAS UTILIZADAS PARA ALIMENTACIÓN DE ANIMALES	29	1 000	0,12%	210	46	3 372	0,07%	721
MERMELADAS, JALEAS Y PURES DE FRUTAS	30	990	0,11%	409	27	8 423	0,18%	3 509
JUGO DE MARACUYA	31	979	0,11%	2 117	23	12 536	0,26%	21 028
TORTA DE SOYA	32	960	0,11%	254				
PASTA DE CACAO	33	924	0,11%	1 748	32	6 677	0,14%	8 276
LIMÓN	34	893	0,10%	120	26	8 451	0,18%	834
CHICLE Y GOMA DE MASCAR	35	881	0,10%	1 625	36	5 559	0,12%	9 350
FREJOL SECO	36	785	0,09%	490	31	7 459	0,16%	4 074
CAFÉ SIN TOSTAR Y TOSTADO	37	752	0,09%	287	18	22 128	0,46%	14 780
BOMBONES Y CAMELOS	38	727	0,08%	2 201	37	5 558	0,12%	16 020
CARNE DE POLLO	39	685	0,08%	726	38	5 375	0,11%	5 926
D-GLUCITOL (SORBITOL)	40	514	0,06%	261	43	3 711	0,08%	1 992
PAPAYA	41	491	0,06%	40				
FRESA O FRUTILLA CONGELADA	42	415	0,05%	207				
DESPERDICIOS DE PESCADO	43	402	0,05%	150				
MELÓN	44	399	0,05%	106				
BAMBU	45	395	0,05%	20				
MATERIAS VEGETALES LAS DEMAS UTILIZADAS EN CESTERA A	46	353	0,04%	15				
JIBÍAS, GLOBITOS, CALAMARES Y POTAS CONGELADOS	47	340	0,04%	174				
ALCOHOL ETILICO	48	335	0,04%	247	24	10 941	0,23%	7 168
MANTECA DE CACAO	49	322	0,04%	697	34	5 742	0,12%	10 908
TORTA DE ALMENDRA DE PALMA	50	320	0,04%	9	47	2 681	0,06%	99
HARINA DE ARROZ	52	300	0,03%	21	40	4 236	0,09%	455
CA CAO EN POLVO	23	285	0,03%	503	42	3 724	0,08%	4 300
ACEITE DE SOYA CRUDO Y REFINADO	73	109	0,01%	84	49	2 562	0,05%	1 950
AZUCAR REFINADA	95	22	0,00%	13	22	15 360	0,32%	4 739
ARROZ SEMIBLANQUEADO O BLANQUEADO	98	20	0,00%	5	4	74 308	1,55%	26 546
ARROZ PARTIDO	102	14	0,00%	8	45	3 444	0,07%	736
GRASAS Y ACEITES DE PESCADO CRUDO Y REFINADO		0	0,00%	0	44	3 650	0,08%	1 450
GRANADILLA Y MARACUYA		0	0,00%	0	50	2 529	0,05%	118
OTROS PRODUCTOS		5.327	0,62%	9.602		50.096	1,04%	72.677

Fuente: Banco Central del Ecuador
Ganadería-Ecuador (www.sica.gov.ec)
1/ Los productos del Sector Agroindustrial, son los adoptados por la Organización Mundial del Comercio -O.M.C.-
2/ Orden de importancia de acuerdo al volumen
3/ Participación con respecto al Total Agroindustrial
* Datos provisionales acumulados de enero a febrero
** Datos provisionales acumuladas de enero a diciembre

ANEXO B

ANEXO B - 1

ESQUEMA DE PREGUNTAS GUÍA PARA EL MODERADOR DE LOS GRUPOS FOCALES.

➤ CLASE MEDIA Y MEDIA ALTA.

PREGUNTAS GENERALES:

1. **¿Consume usted mermelada?**
 - a.- Qué es lo que más le gusta de la mermelada?

2. **¿En qué utiliza la mermelada?**
 - a.- Para prepara postres
 - b.- Entre comidas
 - c.- Sola o mezcladas con alimentos (galletas, pan, tostadas, etc)

3. **¿Qué sabor de mermelada prefiere?**
 - a.- Quién escoge el sabor dentro del hogar?

4. **Ha probado mermeladas de frutas exóticas tales como: mango, arazá, borojó, grosella, etc**

5. **¿Qué envase prefiere al comprar la mermelada?**
 - a.- plástico
 - b.- vidrio
 - c.- sachets
 - d.- envase microondas

6. **¿Qué tamaño prefiere?**
 - a.- 600 grs
 - b.- 500 grs
 - c.- 300 grs
 - d.- 250 grs

7. **¿Qué marca de mermelada consume?**
 - a.- ¿Qué tiene de especial?
 - b.- ¿Quién lo escoge?

8. **¿Es fiel a la marca y sabor que consume, le gustaría degustar y conocer otras alternativas de mermeladas?**

9. **¿En qué lugares compra la mermelada?**
 - a.- Tiendas de barrio
 - b.- Delicatessen
 - c.- Supermercados

PREGUNATAS ESPECIFICAS:

10. **¿Ha escuchado alguna vez una fruta exótica llamada Arazá?
¿Conoce la fruta?**
11. **En caso de conocerla, ¿En qué tipo de producto la han degustado?**

PREGUNTAS SOBRE LA DEGUSTACIÓN:

12. **Al probar la mermelada de Arazá:**
 - a.- ¿Qué percibió?
 - b.- ¿Fue de su agrado?
 - c.- ¿Le gustó?
13. **Según su criterio, ¿qué le hace falta a la mermelada para que sea de su agrado?**
14. **Usted cambiaría su sabor de mermelada preferida por la mermelada de Arazá o la adquiriría como una mermelada adicional a la que acostumbra comprar.**
15. **Recomendaría éste sabor de mermelada a sus amistades**
 - a.- ¿Qué les diría acerca de la mermelada de Arazá
16. **Cree usted que existe alguna diferencia entre la mermelada de Arazá y la de su preferencia**
 - a.- ¿Porqué?
17. **En fin, para concluir, ¿qué consejos le daría a nuestro nuevo producto?**

➤ NIÑOS

Esta opción fue recomendada por las amas de casa que integraron el grupo focal de clase media

1. **¿Le gusta consumir mermelada?**
2. **¿Qué sabor de mermelada prefiere?**
3. **¿Quién escoge el sabor de mermelada en el hogar?**
4. **¿En qué consumen la mermelada?**
5. **¿Han escuchado el nombre de una fruta llamada Arazá?**

PREGUNTAS SOBRE LA DEGUSTACIÓN.

- 6. ¿Les gustó la mermelada de Arazá?**
- 7. ¿Qué es lo que más les agrado de la mermelada?**
- 8. ¿Cambiarían su sabor de mermelada preferida por la de Arazá?**

ANEXO B - 2

BASES DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SELECCIONADAS
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
País	Ecuador
Región	Sierra
Ciudad	Quito
Tamaño de la ciudad	Área metropolitana
Densidad de la población	Urbana
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Sexo	Masculino y Femenino
SEGMENTACION PSICOLOGICA / PSICOGRÁFICA	
Necesidades / Motivación	De comprar alimentos saludables, limpios, exóticos, de sabor agridulce, de buena calidad y de buen contenido nutricional.
Tipo de personalidad	Personas extrovertidas, innovadoras, preocupadas en su salud
Percepción	Bajo riesgo
Actitud	Positiva
SEGMENTACIÓN SOCIOCULTURAL	
Cultura	Ecuatoriana y extranjera
Clase social	Clase media.
Estilo de vida familiar	Familias tradicionales y no tradicionales: casados, parejas no casadas, divorciadas y solteros (con hijos o sin hijos)
SEGMENTACIÓN RELACIONADA CON EL USO	
Intensidad de uso	Usuarios pesados (de 6 a 8 envases de mermeladas al mes), medianos (3 a 5 envases de mermelada al mes) y livianos (1 a 2 envases de mermelada al mes).
Estado de conciencia	Conscientes e interesados por probar nuevos sabores exóticos
SEGMENTACION POR SITUACIÓN DE USO	
Objetivo	Uso personal y de uso familiar
Persona	Para sí mismo, para sus familias, amigos, colegas.
SEGMENTACIÓN DE BENEFICIOS	
	Proporciona el beneficio de adquirir un sabor de una fruta exótica con un aroma exquisito, la cual tiene el doble de vitamina C que la naranja..

ANEXO B - 3

ENCUESTA APLICADA PARA CUANTIFICAR EL CONSUMO DE MERMELADAS.

1. **¿Cuántos miembros integran su familia?**

Número _____

2. **¿Consume usted mermelada?**

___ Sí
___ No

3. **¿Le gustaría consumir una mermelada baja en calorías?**

___ Sí
___ No

4. **¿Prefiere usted la mermelada 100% natural, es decir sin preservantes ni edulcorante?**

___ Sí
___ No

¿Por qué? _____

5. **¿Le gustaría consumir mermeladas con sabor agridulce, elaboradas con frutas que contengan alto porcentaje de vitamina C?**

___ Sí
___ No

6. **En orden de preferencia, siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante ¿Qué es lo que le llama la atención al comprar la mermelada?**

___ Presentación
___ Sabor
___ Contenido nutricional
___ Contextura
___ Precio
___ Marca
___ Tamaño

7. **En orden de preferencia, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante ¿Qué sabor de mermelada consume?**

___ Frutimora
___ Piña
___ Durazno
___ Mora
___ Sabores exóticos
___ Otros _____
___ Ninguna

8. ¿Qué marca de mermelada prefiere?

- Snob
 Gustadina
 Guayas
 Facundo
 Otras _____
 Sin preferencia

¿Por qué? _____

9. ¿Qué envase prefiere al comprar la mermelada?

- Frasco de plástico transparente
 Frasco de plástico blanco
 Frasco de cristal
 Envase de microondas
 Sachets
 Ninguno

10. Cuándo compra mermelada, ¿Qué tamaño prefiere?

- 250 gramos
 300 gramos
 450 gramos
 600 gramos
 Ninguno

11. Por lo general, ¿En dónde compra mermeladas?

- Supermaxi
 Mi Comisariato
 Tiendas de barrio
 Delicatesen
 Santa María
 Otros _____
 Ninguno

12. ¿Cuántos frascos de mermelada compra al mes?

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___ 7 ___ 8 ___ más ___ ninguno ___

a) Sexo: F
M

b) Edad: 20 - 30
31 - 40
41 - 50
51 - 60

ANEXO B - 4

1. No. de Integrantes de cada hogar

Total de Encuestados = 384

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
Encuestados	19	44	83	89	76	38	24	8	3	384
Porcentajes	5%	11%	22%	23%	20%	10%	6%	2%	1%	100%

2.- ¿Consume usted mermelada?

No. Total de Encuestados = 384

	Sí	No
Frecuencia	357	27
Porcentajes	93%	7%

3.- ¿Le gustaría consumir una mermelada baja en calorías?

No. Encuestados = 384

	Sí	No
Frecuencia	338	46
Porcentajes	88%	12%

4.- ¿Prefiere usted la mermelada 100% natural, es decir sin preservantes ni edulcorantes?

No. Encuestados = 384

	Sí	No
Frecuencia	342	42
Porcentajes	89%	11%

5.- ¿Le gustaría consumir mermeladas con sabor agridulce, elaboradas con frutas que contengan alto porcentaje de vitamina C?

No. Encuestados = 384

	Sí	No
Frecuencia	290	94
Porcentajes	76%	24%

ANEXO B4

6.- En orden de preferencia, siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante. ¿Qué es lo que más le llama la atención al comprar mermelada?

ATRIBUTOS	CALIFICACION						
	1	2	3	4	5	6	7
Presentación	49	60	66	83	60	41	25
Sabor	163	115	64	26	9	3	4
Con. Nutricional	90	92	81	61	34	19	7
Contextura	9	38	73	87	81	52	44
Precio	62	44	66	56	66	42	48
Marca	12	28	23	45	80	125	71
Tamaño	3	7	14	26	50	100	184

PORCENTAJES

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7
Presentación	13%	16%	17%	22%	16%	11%	7%
Sabor	42%	30%	17%	7%	2%	1%	1%
Contenido Nutricional	23%	24%	21%	16%	9%	5%	2%
Contextura	2%	10%	19%	23%	21%	14%	11%
Precio	16%	11%	17%	15%	17%	11%	13%
Marca	3%	7%	6%	12%	21%	33%	18%
Tamaño	1%	2%	4%	7%	13%	26%	48%

7.- En orden de preferencia, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante. ¿Qué sabor de mermelada consume?

ATRIBUTOS	CALIFICACION					
	1	2	3	4	5	6
Frutimora	57	91	93	65	44	7
Piña	52	67	65	107	45	21
Durazno	77	63	80	75	44	18
Mora	99	89	75	61	25	8
Sabores Exóticos	44	32	37	40	137	67
Otros	24	20	6	14	57	236

PORCENTAJES

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
Frutimora	16%	25%	26%	18%	12%	2%	100%
Piña	15%	19%	18%	30%	13%	6%	100%
Durazno	22%	18%	22%	21%	12%	5%	100%
Mora	28%	25%	21%	17%	7%	2%	100%
Sabores Exóticos	12%	9%	10%	11%	38%	19%	100%
Otros	7%	6%	2%	4%	16%	66%	100%

ANEXO B4

8. - ¿Que marca de mermelada prefiere?

No. Total de Encuestados = 384

MARCAS						
	Snob	Gustadina	Guayas	Facundo	Otras	No hay preferencia
Frecuencia	112	108	66	47	39	41
Porcentajes	27%	26%	16%	11%	10%	10%

9. - ¿Que envase prefiere al comprar la mermelada?

No. Total de Encuestados = 384

ENVASE						
	P. Transparente	P. Blanco	Cristal	Microondas	Sachets	Ninguna
Frecuencia	35	21	272	89	20	27
Porcentajes	8%	5%	59%	19%	4%	6%

10.- ¿Cuando compra mermelada. ¿Que tamaño prefiere?

No. Total de Encuestados = 384

	250 gr	300 gr	450 gr	600 gr	Ninguna
Frecuencia	143	111	70	45	27
Porcentajes	36%	28%	18%	11%	7%

11.- Por lo general ¿En dónde compra mermeladas?

No. Total de Encuestados = 384

	Supermaxi	MI Comisarato	Tiendas de Barrio	Delicatessen	Santa María	Otros	Ninguno
Frecuencia	229	64	36	22	85	38	27
Porcentajes	46%	13%	7%	4%	17%	8%	5%

12.- ¿ Cuantos frascos de mermelada compra al mes?

No. Total de Encuestados = 384

	1	2	3	4	5	6	7	8	más	Ninguna
Frecuencia	88	142	67	35	15	6	0	2	2	27
Porcentajes	23%	37%	17%	9%	4%	2%	0%	1%	1%	7%

ANEXO B4

a) **SEXO**

No. Encuestados = 384

	F	M
Frecuencia	310	74
Porcentajes	81%	19%

b) **EDAD**

	RANGO DE EDADES			
	20 -30	31 - 40	41 - 50	51 - 60
Frecuencia	120	121	97	46
Porcentajes	31%	32%	25%	12%

ANEXO C

ANEXO C1



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS



INFORME DE RESULTADOS
LABORATORIO DE ALIMENTOS

INF-LAB-AL-0698
ORDEN DE TRABAJO No. 3390

SOLICITADO POR:
MUESTRA DE:

Srta. Sandra Morales
Mermelada de Arazá

ENVASE:

300 g

Información Nutricional		
Tamaño por porción: 20 gramos		
Porciones por envase: 15		
Cantidad por porción		
Calorías 196	Calorías de grasa: 0	
% Valor diario		
Grasa total. 0 g	0%	
Grasa Saturada. 0 g	0%	
Colesterol. 0 mg	0%	
Sodio 1 mg	0%	
Carbohidratos totales 9 g	3%	
Fibra dietética. 0.2	1%	
Azúcares. 6 g		
Proteína. 0.5 g		
Vitamina A	Vitamina C 19 %	
Calcio 0 %	Hierro 0 %	
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas:		
	Calorías 2 000	2 600
Grasa total	Menos que 66 g	80 g
Grasa saturada	Menos que 20 g	26 g
Colesterol	Menos que 300 mg	300 mg
Sodio	Menos que 2400 mg	2400 mg
Carbohidrato total		300 g
Fibra dietética		26 g
Calorías por gramo		
Grasa 9	Carbohidratos 4	Proteína 4



Bladimir Acosta
Bjog. Bladimir Acosta
LABORATORIO DE ALIMENTOS

IMPORTANTE PARA EL USUARIO: Exija el original. La Facultad no se responsabiliza por documentos fotocopiados

Dirección: Francisco Viteri s/n y Gato Sobral Teléfonos FAX: 502-262 502-456

E - mail: facquim@andinanet.net Quito - Ecuador



**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS**



**INFORME DE RESULTADOS
LABORATORIO DE ALIMENTOS**

INF-LAB-AL-0698
ORDEN DE TRABAJO No. 3390

SOLICITADO POR:
MUESTRA DE:
ENVASE:

Srta. Sandra Morales
Mermelada de Arazá
600 g

Información Nutricional		
Tamaño por porción: 20 gramos		
Porciones por envase: 30		
Cantidad por porción		
Calorías 196	Calorías de grasa: 0	
% Valor diario		
Grasa total. 0 g	0%	
Grasa Saturada. 0 g	0%	
Colesterol. 0 mg	0%	
Sodio 1 mg	0%	
Carbohidratos totales 9 g	3%	
Fibra dietética. 0.2	1%	
Azúcares. 6 g		
Proteína. 0.5 g		
Vitamina A	Vitamina C 19 %	
Calcio 0 %	Hierro 0 %	
Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo de sus necesidades calóricas:		
	Calorías 2 000	2 600
Grasa total	Menos que 66 g	80 g
Grasa saturada	Menos que 20 g	26 g
Colesterol	Menos que 300 mg	300 mg
Sodio	Menos que 2400 mg	2400 mg
Carbohidrato total		300 g
Fibra dietética		26 g
Calorías por gramo		
Grasa 9	Carbohidratos 4	Proteína 4



Bladimir Acosta
Bioq. Bladimir Acosta
LABORATORIO DE ALIMENTOS

IMPORTANTE PARA EL USUARIO: Exija el original. La Facultad no se responsabiliza por documentos fotocopiados

Dirección: Francisco Viteri s/n y Gato Sobral Teléfonos FAX: 502-262 502-456

E - mail: facquim@andinanet.net Quito - Ecuador



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS



INFORME DE RESULTADOS
LABORATORIO DE ALIMENTOS

INF-LAB-AL-0698
ORDEN DE TRABAJO No. 3390

SOLICITADO POR: Srta. Sandra Morales
MUESTRA DE: Mermelada de Arazá
LOTE:
No. DE MUESTRAS: 1
FECHA DE RECEPCIÓN: 10/09/02
HORA DE RECEPCIÓN: 10:24
FECHA DE ANÁLISIS: 11,12,13/09/02
FECHA DE ENTREGA DE RESULTADOS
A LA SECRETARIA: 16/09/02

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

COLOR: Característico
OLOR: Característico
ESTADO:

OBSERVACIONES:

MUESTREADO POR: EL CLIENTE

INFORME

PARAMETROS	UNIDAD	RESULTADO	METODO
Proteína (factor 6.25)	%	2.51	Kjeldahl
Grasa	%	0.00	Gravimétrico
Humedad	%	49.94	Gravimétrico
Cenizas	%	0.16	Gravimétrico
Fibra	%	0.78	Gravimétrico
Carbohidratos	%	46.6	Diferencia
Energía	Kcal/100 g	196.44	Cálculo
Vitamina C	mg / 100 g	58	USP24 -NF19 pag: 2329
Azucares	%	28.95	Loof-Schoorl


Bioq. Bladimir Acosta
LABORATORIO DE ALIMENTOS

IMPORTANTE PARA EL USUARIO: Exija el original. La Facultad no se responsabiliza por documentos fotocopiados

Dirección: Francisco Viteri s/n y Gato Sobral Teléfonos FAX: 502-262 502-456

E - mail: facquin@andinanet.net Quito - Ecuador



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
OFERTA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS



INFORME DE RESULTADOS
LABORATORIO DE QUIMICA AMBIENTAL

INF-LAB-QAM-1040
ORDEN DE TRABAJO No 3391

SOLICITADO POR: SRTA SANDRA MORALES
MUESTRA DE: MERMELADA
NUMERO DE MUESTRAS 1 (UNA)
FECHA DE RECEPCION 10-09-2002
HORA DE RECEPCION 10H24
FECHA DE ANALISIS
CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA.
ESTADO
FECHA DE ENTREGA DE RESULTADOS A LA SECRETARIA 20-09-2002
MUESTREO POR: SOLICITANTE
IDENTIFICACIÓN MERMELADA DE ARAZA

INFORME

PARAMETROS	UNIDAD	RESULTADO
CALCIO	mg/100g	20.04
SODIO	mg/100g	5.13
HIERRO	mg/100g	0.43

Dr. Angel Buenaño
JEFE LABORATORIO DE QUIMICA AMBIENTAL



IMPORTANTE PARA EL USUARIO: Exija el original. La Facultad no se responsabiliza por documentos fotocopiados

ANEXO C2



BAJO NORMA
INEN
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Reg. San. 02579AN-10-01

NATURAL FRUIT

600 g.



Arazá

MERMELADA
DE FRUTAS EXÓTICAS
100 % Natural

INGREDIENTES

Arazá, azúcar,
pectina natural

Quito - Ecuador Industria Ecuatoriana

PRODUCTO
ENERGIZANTE

NATURAL FRUIT

600 g.



Arazá

MERMELADA
DE FRUTAS EXÓTICAS
100 % Natural

Información Nutricional

Tamaño por porción:	20 gramos
Porciones por envase:	15
Cantidad por porción	
Calorías 196	Calorías de grasa: 0
	% Valor diario
Grasa total:	0 g 0%
Grasa saturada:	0 g 0%
Colesterol:	0 mg 0%
Sodio:	1 mg 0%
Carbohidratos totales:	9 g 3%
Fibra dietética:	0.2 1%
Azúcares:	6 g
Proteína:	0.5 g
Vitamina C:	19%



BAJO NORMA
INEN
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

Reg. San. 02579AN-10-01

NATURAL FRUIT

600 g.



Arazá

MERMELADA
DE FRUTAS EXÓTICAS
100 % Natural

INGREDIENTES

Arazá, azúcar,
pectina natural

Quito - Ecuador Industria Ecuatoriana

PRODUCTO
ENERGIZANTE

NATURAL FRUIT

600 g.



Arazá

MERMELADA
DE FRUTAS EXÓTICAS
100 % Natural

Información Nutricional

Tamaño por porción:	20 gramos
Porciones por envase:	15
Cantidad por porción	
Calorías 196	Calorías de grasa: 0
	% Valor diario
Grasa total:	0 g 0%
Grasa saturada:	0 g 0%
Colesterol:	0 mg 0%
Sodio:	1 mg 0%
Carbohidratos totales:	9 g 3%
Fibra dietética:	0.2 1%
Azúcares:	6 g
Proteína:	0.5 g
Vitamina C:	19%

ANEXO D

ANEXO D - 1

ESTRUCTURA FINANCIERA

FUENTE	%	TOTAL
Capital	100%	44.121,31
Deuda	0%	-
TOTAL	100%	44.121,31

INVERSIONES

RUBRO	VALOR
EQUIPOS Y MAQUINARIA	14.271,24
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	25.613,07
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00
TOTAL	44.121,31

VALOR DE RESCATE

ACTIVOS	VALOR DE RESCATE	VALOR DE VENTA	GANANCIA DE CAPITAL
EQUIPOS y MAQUINARIA	7.135,62	9.500,00	2.364,38
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	-	1.000,00	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-	300,00	300,00
TOTAL	7.135,62	10.800,00	3.664,38

ANEXO D - 2

NÓMINA DEL 2003

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS ANUAL	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESEVA	COSTO ANUAL	No. PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	800		24	9888	800	8	1166,4	0	11862	1	11862
ASISTENTE GENERAL	600		24	7488	600	8	875	0	8971	1	8971
VENDEDOR	180	1347	24	3795	180	8	426	0	4409	1	4409
SECRETARIA	200		24	2688	200	8	292	0	3188	1	3188
OPERARIO DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO	130		24	1848	130	8	190	0	2176	3	6527
TOTAL	1910		120	25707	1910	40	2948	0	30606	7	34957

NÓMINA DEL 2004

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS ANUAL	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESEVA	COSTO ANUAL	No. PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	824		24	10176	824	8	1201	824	13033	1	13033
SUBGERENTE	618		24	7704	618	8	901	618	9849	1	9849
VENDEDOR	185,4	2335	24	4848	185,4	8	554	2520	8116	1	8116
SECRETARIA	206		24	2760	206	8	300	206	3480	1	3480
OPERARIO DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO	134		24	1895	134	8	195	134	2366	3	7098
TOTAL	1967		120	27383	1967	40	3152	4302	36844	7	41576

NÓMINA DEL 2005

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS ANUAL	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESEVA	COSTO ANUAL	No. PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	873		24	10769	873	8	1273	873	13798	1	13798
SUBGERENTE	655		24	8149	655	8	955	655	10422	1	10422
VENDEDOR	197	3400	24	6046	197	8	700	3596	10547	2	21093
SECRETARIA	218		24	2908	218	8	318	218	3671	1	3671
OPERARIO DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO	142		24	1991	142	8	207	142	2490	4	9960
TOTAL	2085		120	29864	2085	40	3453	5485	40928	9	58945

ANEXO D - 2

NÓMINA DEL 2006

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS ANUAL	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESEVA	COSTO ANUAL	No. PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	952		24	11713	952	8	1388	952	15013	1	15013
SUBGERENTE	714		24	8856	714	8	1041	714	11334	1	11334
VENDEDOR	214	4041	24	6899	214	8	803	4255	12180	3	36540
SECRETARIA	238		24	3144	238	8	347	238	3975	1	3975
OPERARIO DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO	155		24	2144	155	8	226	155	2688	4	10750
TOTAL	2273		120	32757	2273	40	3805	6314	45189	10	77612

NÓMINA DEL 2007

CARGO	SUELDO NOMINAL	COMISIONES VENTAS ANUAL	COMPONENTE SALARIAL	BÁSICO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	IESS	FONDOS DE RESEVA	COSTO ANUAL	No. PERSONAS	TOTAL
GERENTE GENERAL	1066		24	13084	1066	8	1555	1066	16779	1	16779
SUBGERENTE	800		24	9885	800	8	1166	800	12658	1	12658
VENDEDOR	240	4728	24	7895	240	8	924	4968	14035	3	42104
SECRETARIA	267		24	3487	267	8	389	267	4417	1	4417
OPERARIO DE PRODUCCION Y MANTENIMIENTO	173		24	2367	173	8	253	173	2974	4	11898
TOTAL	2546		120	36717	2546	40	4286	7274	50863	10	87856

ANEXO D - 3

PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑOS	ENVASE DE 300 GR						ENVASE DE 600 GR						TOTAL DE ENVASES	
	MAYORISTAS			DETALLISTAS			MAYORISTAS			DETALLISTAS			CANTIDAD	VALOR(USD)
	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR		
2003	59.067	0,85	50.207	14.767	1	14.767	31.862	1,70	54.166	7.966	2	15.573	113.662	134.712
2004	102.384	0,85	87.026	25.596	1	25.596	55.228	1,70	93.887	13.807	2	26.993	197.014	233.501
2005	149.070	0,85	126.710	37.268	1	37.268	80.411	1,70	136.699	20.103	2	39.301	286.852	339.978
2006	177.181	0,85	150.604	44.295	1	44.295	95.575	1,70	162.477	23.894	2	46.712	340.945	404.088
2007	207.302	0,85	176.206	51.825	1	51.825	111.822	1,70	190.098	27.956	2	54.653	398.905	472.783
APROVECHAMIENTO						98%								

ANEXO D - 5

COSTO DE VENTAS

ELEMENTOS / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
MATERIA PRIMA DIRECTA	45.955	79.655	115.978	137.848	161.283
MANO DE OBRA DIRECTA	6.527	7.098	9.960	10.750	11.898
COSTOS INDIRECTO DE FABRICACIÓN	7.768	8.544	9.399	10.339	11.373
IMPREVISTOS (3%)	1.807	2.859	4.060	4.768	5.537
TOTAL	62.057	98.156	139.397	163.705	190.090

ANEXO D - 6

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO \ ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
VENTAS	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
INGRESOS NO OPERACIONALES		213,04	705,39	1.111,85	1.281,13
(-) COSTO DE VENTAS	62.056,83	98.156,24	139.397,36	163.705,26	190.089,75
UTILIDAD BRUTA	72.655,51	135.558,19	201.286,05	241.494,75	283.974,53
(-) GASTOS NOMINA	27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
(-) GASTOS DE VENTAS	1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
(-) GASTOS MARKETING	2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
(-) OTROS GASTOS GENERALES	8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
DEPRECIACIONES	2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
AMORTIZACIONES	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD NETA A. IMP. y PART.	26.734,93	88.519,51	139.526,46	160.769,40	193.243,70
(-) 15% TRABAJADORES	4.010,24	13.277,93	20.928,97	24.115,41	28.986,56
UTILIDAD NETA A. IMP.	22.724,69	75.241,58	118.597,49	136.653,99	164.257,15
(-) 25% IMPUESTOS	5.681,17	18.810,40	29.649,37	34.163,50	41.064,29
UTILIDAD NETA	17.043,52	56.431,19	88.948,12	102.490,49	123.192,86

ANEXO D - 7

BALANCE GENERAL PARA EL PERIODO 2003

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	47.189,48	CUENTAS POR PAGAR	1.206,66
CUENTAS POR COBRAR	5.613,01	DEUDA A CORTO PLAZO	-
INVENTARIOS	-	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	4.010,24
INVERSIONES	4.260,88	IMPUESTOS POR PAGAR	5.681,17
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	57.063,37	TOTAL PASIVO CORRIENTE	10.898,07
ACTIVO FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
EQUIPOS y MAQUINARIA	14.271,24	DEUDA A LARGO PLAZO	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	18.008,24		
(-) Depreciación Acumulada	2.585,52	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	15.422,72	CAPITAL	44.121,31
		UTILIDADES RETENIDAS	3.408,70
ACTIVO DIFERIDO		UTILIDAD DEL EJERCICIO	17.043,52
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00	RESERVA LEGAL	852,18
(-) Amortización Acumulada	100,00	TOTAL PATRIMONIO	64.573,54
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	400,00		
TOTAL ACTIVOS	75.471,61	TOTAL PASIVOS	75.471,61

BALANCE GENERAL PARA EL PERIODO 2004

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	103.690,39	CUENTAS POR PAGAR	1.908,59
CUENTAS POR COBRAR	9.729,22	DEUDA A CORTO PLAZO	-
INVENTARIOS	-	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	13.277,93
INVERSIONES	17.516,50	IMPUESTOS POR PAGAR	18.810,40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	130.936,12	TOTAL PASIVO CORRIENTE	33.996,92
ACTIVO FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
EQUIPOS y MAQUINARIA	14.271,24	DEUDA A LARGO PLAZO	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	18.008,24		
(-) Depreciación Acumulada	5.171,05	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	12.837,19	CAPITAL	44.121,31
		UTILIDADES RETENIDAS	14.694,94
ACTIVO DIFERIDO		UTILIDAD DEL EJERCICIO	56.431,19
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00	RESERVA LEGAL	2821,56
(-) Amortización Acumulada	200,00	TOTAL PATRIMONIO	115.247,44
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	300,00		
TOTAL ACTIVOS	149.244,36	TOTAL PASIVOS	149.244,36

ANEXO D - 7

BALANCE GENERAL PARA EL PERIODO 2005

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	149.536,88	CUENTAS POR PAGAR	2.710,50
CUENTAS POR COBRAR	14.165,75	DEUDA A CORTO PLAZO	-
INVENTARIOS	-	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	20.928,97
INVERSIONES	36.931,97	IMPUESTOS POR PAGAR	29.649,37
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	200.634,60	TOTAL PASIVO CORRIENTE	53.288,84
ACTIVO FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
EQUIPOS y MAQUINARIA	14.271,24	DEUDA A LARGO PLAZO	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	18.008,24		
(-) Depreciación Acumulada	7.071,57	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	10.936,67	CAPITAL	44.121,31
		UTILIDADES RETENIDAS	32.484,56
ACTIVO DIFERIDO		UTILIDAD DEL EJERCICIO	88.948,12
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00	RESERVA LEGAL	4447,41
(-) Amortización Acumulada	300,00	TOTAL PATRIMONIO	165.553,99
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	200,00		
TOTAL ACTIVOS	218.842,84	TOTAL PASIVOS	218.842,84

BALANCE GENERAL PARA EL PERIODO 2006

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	168.004,10	CUENTAS POR PAGAR	3.183,16
CUENTAS POR COBRAR	16.837,01	DEUDA A CORTO PLAZO	-
INVENTARIOS	-	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	24.115,41
INVERSIONES	58.107,19	IMPUESTOS POR PAGAR	34.163,50
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	242.948,29	TOTAL PASIVO CORRIENTE	61.462,06
ACTIVO FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
EQUIPOS y MAQUINARIA	14.271,24	DEUDA A LARGO PLAZO	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	18.008,24		
(-) Depreciación Acumulada	8.972,10	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	9.036,14	CAPITAL	44.121,31
		UTILIDADES RETENIDAS	52.982,66
ACTIVO DIFERIDO		UTILIDAD DEL EJERCICIO	102.490,49
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00	RESERVA LEGAL	5124,52
(-) Amortización Acumulada	400,00	TOTAL PATRIMONIO	199.594,47
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	100,00		
TOTAL ACTIVOS	261.056,53	TOTAL PASIVOS	261.056,53

ANEXO D - 7

BALANCE GENERAL PARA EL PERIODO 2007

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	197.194,02	CUENTAS POR PAGAR	3.696,19
CUENTAS POR COBRAR	19.699,30	DEUDA A CORTO PLAZO	-
INVENTARIOS	-	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	28.986,56
INVERSIONES	83.780,88	IMPUESTOS POR PAGAR	41.064,29
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	300.674,20	TOTAL PASIVO CORRIENTE	73.747,03
ACTIVO FIJO		PASIVO A LARGO PLAZO	
EQUIPOS y MAQUINARIA	14.271,24	DEUDA A LARGO PLAZO	-
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00	TOTAL PASIVO L. PLAZO	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00		
TOTAL ACTIVO FIJO	18.008,24		
(-) Depreciación Acumulada	10.872,62	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	7.135,62	CAPITAL	44.121,31
ACTIVO DIFERIDO		UTILIDADES RETENIDAS	77.621,23
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	123.192,86
(-) Amortización Acumulada	500,00	RESERVA LEGAL	6159,64
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	-	TOTAL PATRIMONIO	244.935,41
TOTAL ACTIVOS	318.682,44	TOTAL PASIVOS	318.682,44

ANEXO D - 8

FLUJO DE FONDOS PARA TODA LA VIDA DEL PROYECTO

CONCEPTO/AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
Ingresos no operacionales			213,04	705,39	1.111,85	1.281,13
Costo de ventas		62.056,83	98.156,24	139.397,36	163.705,26	190.089,75
Gastos Nómina		27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
Gastos Administrativos		3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
Gastos Marketing		2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
Gastos de ventas(comisiones)		1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
Otros Gastos		8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		26.734,93	88.519,51	139.526,46	160.769,40	193.243,70
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		26.734,93	88.519,51	139.526,46	160.769,40	193.243,70
Participación Trabajadores		4.010,24	13.277,93	20.928,97	24.115,41	28.986,56
Impuesto a la Renta		5.681,17	18.810,40	29.649,37	34.163,50	41.064,29
UTILIDAD NETA		17.043,52	56.431,19	88.948,12	102.490,49	123.192,86
(+) Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
(+) Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Inversiones	-18.508,24					
Inversiones Capital de Trabajo	-25.613,07					
Préstamos y Amortizaciones						
Valor residual						
FLUJO DE FONDO FINAL	-44.121,31	19.729,04	59.116,71	90.948,64	104.491,01	125.193,38
Utilidades retenidas (Fondo revolvente)		3.408,70	11.286,24	17.789,62	20.498,10	24.638,57
Reserva Legal		852,18	2.821,56	4.447,41	5.124,52	6.159,64
Dividendos		12.782,64	42.323,39	66.711,09	76.867,87	92.394,64

Crecimiento último flujo de fondos	2%
PERPETUIDAD DEL ÚLTIMO FLUJO	798.107,82
TASA DE DESCUENTO	18%
VAN PARA TODA LA VIDA DEL PROYECTO	527.887,83
TIR PARA TODA LA VIDA DEL PROYECTO	104%

ANEXO D - 9

FLUJO DE FONDOS PARA 5 AÑOS

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
Ingresos no operacionales			213,04	705,39	1.111,85	1.281,13
Costo de ventas		62.056,83	98.156,24	139.397,36	163.705,26	190.089,75
Gastos Nómina		27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
Gastos Administrativos		3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
Gastos Marketing		2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
Gastos de ventas(comisiones)		1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
Otros Gastos		8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		26.734,93	88.519,51	139.526,46	160.769,40	193.243,70
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		26.734,93	88.519,51	139.526,46	160.769,40	193.243,70
Participación Trabajadores		4.010,24	13.277,93	20.928,97	24.115,41	28.986,56
Impuesto a la Renta		5.681,17	18.810,40	29.649,37	34.163,50	41.064,29
UTILIDAD NETA		17.043,52	56.431,19	88.948,12	102.490,49	123.192,86
(+) Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
(+) Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Inversiones	-18.508,24					
Inversiones Capital de Trabajo	-25.613,07					25.613,07
Préstamos y Amortizaciones						
Valor residual						7.135,62
FLUJO DE FONDO FINAL	-44.121,31	19.729,04	59.116,71	90.948,64	104.491,01	157.942,08
Utilidades retenidas (Fondo revolvente)		3.408,70	11.286,24	17.789,62	20.498,10	24.638,57
Reserva Legal		852,18	2.821,56	4.447,41	5.124,52	6.159,64
Dividendos		12.782,64	42.323,39	66.711,09	76.867,87	92.394,64

TASA DE DESCUENTO	18%
VAN PARA CINCO AÑOS	193.342,31
TIR PARA CINCO AÑOS	106%

ANEXO D - 10

PRESUPUESTO DE EQUIPO Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Cámara combinada para Refrigeración y Congelación (MUINOCO Model No. CAMCONG)</i>	1	3050,00	3.050,00
<i>Marmita Industrial de 150 ltrs a gas(FAGOR Model No.MG 15 BM)</i>	1	5587,00	5.587,00
<i>Despulpadora de frutas automatico Model. No. C80</i>	1	2094,88	2.094,88
<i>Fregadero F2PSPE</i>	2	650,00	1.300,00
<i>Válvula de control y sumistros de agua a los pozos de lavado</i>	1	270,00	270,00
<i>Pico oscilante de 14" para válvula de alimentación de agua</i>	1	120,00	120,00
<i>Contra drenaje de palanca giratoria para desague de pozo fregadero y lavadero</i>	1	126,00	126,00
<i>Mesa de procesamiento de vegetales</i>	1	480,00	480,00
<i>Mesa de acero inoxidable para envasar la mermelada</i>	1	480,00	480,00
<i>Balanza Industrial</i>	1	120,00	120,00
<i>Licadora Industrial</i>	1	500,00	500,00
<i>Brixómetro</i>	1	143,36	143,36
TOTAL			14.271,24

PRESUPUESTO DE ADECUACIÓN DEL LOCAL

ADECUACIONES DEL LOCAL	Q (m ²)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Oficina(m²) material prefabricado (vestidores y baños)</i>	66	57,20	3775,30
<i>Bodegas(m²)material de Hormigón Armado.</i>	61	25,87	1578,20
TOTAL			5353,50

ANEXO D - 10

PRESUPUESTO DE MUBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Silla operativa Nicole, con brazos en Damasco</i>	3	95,00	271,32
<i>Sillon ejecutivo en cuerina</i>	2	115,00	218,94
<i>Silla visitante confort sin brazos</i>	10	48,00	457,14
<i>Mueble gerente doitre</i>	2	352,00	670,20
<i>Estación de trabajo centauro 150/60+105/50+cajonera, incluye porta CPU y porta teclado</i>	1	325,00	309,40
<i>Telefax</i>	1	140,00	140
<i>Telefónos digitales</i>	4	60,00	240
<i>Sumadora</i>	2	30,00	60
TOTAL			2367,00

PPRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<i>Computadora Clon</i>	2	600,00	1200,00
<i>Impresora lexmar Color Ink Jet Printer Z - 45</i>	1	100,00	100,00
<i>U.P.S.(500 VA)</i>	1	50,00	50,00
<i>Regulador de voltaje (1200 VA)</i>	1	20,00	20,00
TOTAL			1370,00

ANEXO D - 11

COSTO, PRECIO Y MARGEN UNITARIO 300 GR

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
COSTO	0,43	0,39	0,38	0,37	0,37
PRECIO	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
MARGEN	0,50	0,54	0,55	0,56	0,56

COSTO, PRECIO Y MARGEN UNITARIO 600 GR

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
COSTO	0,74	0,68	0,66	0,65	0,64
PRECIO	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83
MARGEN	1,09	1,15	1,17	1,18	1,19

COMBINACIÓN MARGEN DE 300 GR Y 600 GR

	Margen Original					%	Margen Presentaciones de 300 y 600 gr				
	2003	2004	2005	2006	2007		2003	2004	2005	2006	2007
Envases de 300 gr	0,50	0,54	0,55	0,56	0,56	65%	0,324597	0,34775	0,35425	0,36075	0,3608
Envases de 600 gr	1,09	1,15	1,17	1,18	1,19	35%	0,38	0,40	0,41	0,41	0,42
TOTAL							0,71	0,75	0,76	0,77	0,78

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN DÓLARES

AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Punto de Equilibrio en Envases	61.244,36	59.186,86	78.334,03	101.859,72	114.287,95
ENVASES DE 300 GR	36.823,17	35.586,10	47.098,33	61.243,16	68.715,63
ENVASES DE 600 GR	39.173,42	37.857,39	50.104,40	65.152,02	73.101,43
Punto de Equilibrio en Dólares	75.996,59	73.443,49	97.202,74	126.395,18	141.817,05

ANEXO D - 12

PUNTO DE EQUILIBRIO (CF / VENTAS)

	2003	2004	2005	2006	2007
COSTOS FIJOS	43.235,05	44.353,15	59.759,07	78.724,83	88.730,30
VENTAS	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
CF/ VENTAS	32%	19%	18%	19%	19%

PUNTO DE EQUILIBRIO (CT / VENTAS)

	2003	2004	2005	2006	2007
COSTOS TOTALES	103.484,40	144.569,94	205.300,84	250.623,24	289.171,85
VENTAS	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
CT/ VENTAS	77%	62%	60%	62%	61%

ANEXO D - 12

COSTOS FIJOS ANUALES

COSTOS FIJOS	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos Nómina	27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
Gastos Administrativos	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
Gastos de Marketing	2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
Gastos de Ventas (comisiones)	1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
Otros Gastos Generales	8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
TOTAL	43.235,05	44.353,15	59.759,07	78.724,83	88.730,30

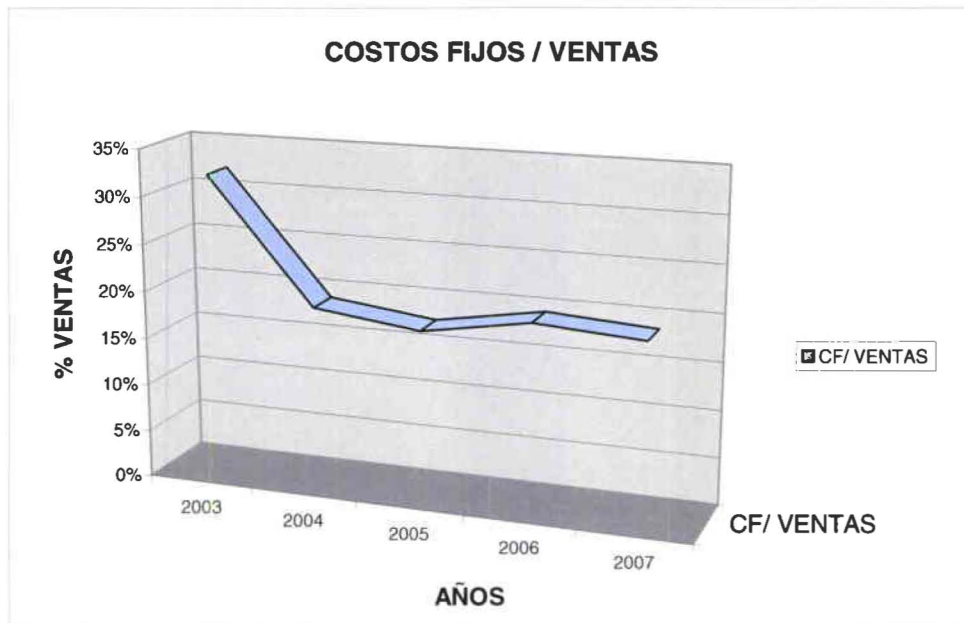
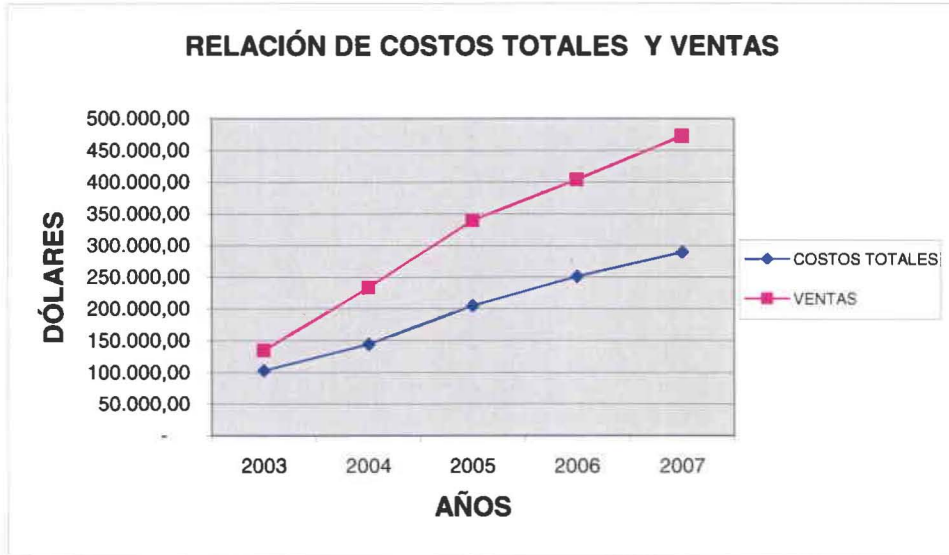
COSTOS VARIABLES ANUALES

COSTOS VARIABLES	2003	2004	2005	2006	2007
MATERIA PRIMA	45.955,03	79.655,39	115.978,25	137.848,44	161.282,67
MOD(Producción)	6.526,74	7.097,60	9.960,22	10.750,07	11.897,98
HERRAMIENTAS E INSUMOS	3.093,98	5.362,89	7.808,37	9.280,81	10.858,54
ENERGÍA ELÉCTRICA Y AGUA	1.254,00	2.173,60	3.164,76	3.761,55	4.401,01
MANTENIMIENTO	17,40	30,16	43,91	52,19	61,07
COMBUSTIBLES	52,20	90,48	131,74	156,58	183,20
ALQUILER DEL CAMIÓN	3.350,00	5.806,67	8.454,51	10.048,79	11.757,08
TOTAL	60.249,35	100.216,79	145.541,76	171.898,42	200.441,54

COSTOS TOTALES ANUALES

COSTOS TOTALES	2003	2004	2005	2006	2007
COSTOS FIJOS	43.235,05	44.353,15	59.759,07	78.724,83	88.730,30
COSTOS VARIABLES	60.249,35	100.216,79	145.541,76	171.898,42	200.441,54
TOTAL	103.484,40	144.569,94	205.300,84	250.623,24	289.171,85

ANEXO D - 12



ANEXO D - 13

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

RATIOS DE LIQUIDEZ

CONCEPTO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	46,165.30	96,939.20	147,345.75	181,486.23	226,927.17
Liquidez o Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente	5.24	3.85	3.77	3.95	4.08
Prueba Acida = $\frac{\text{Caja} + \text{Inversiones C.P} + \text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	5.24	3.85	3.77	3.95	4.08

RATIOS DE APALANCAMIENTO

CONCEPTO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Endeudamiento = Pasivo Total / Patrimonio	0.17	0.29	0.32	0.31	0.30
Endeudamiento Corto Plazo = Pasivo Corriente / Patrimonio	0.17	0.29	0.32	0.31	0.30
Apalancamiento = Pasivo Total / Activo Total	0.14	0.23	0.24	0.24	0.23

RATIOS DE ACTIVIDAD

CONCEPTO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Rotación de Cuentas por Cobrar = $\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} * 360$	15	15	15	15	15
Rotación de Cuentas por Pagar = $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo de Ventas}} * 360$	7	7	7	7	7
Rotación de Activo Total = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1.78	1.56	1.55	1.55	1.48
Rotación de Activo Fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	8.73	18.19	31.09	44.72	66.26

RATIOS DE RENTABILIDAD

CONCEPTO / AÑOS	2003	2004	2005	2006	2007
Utilidad Bruta sobre Ventas = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$	54%	58%	59%	60%	60%
Utilidad Netas sobre Ventas = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	13%	24%	26%	25%	26%
Retorno sobre la Inversión Total = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} * 100$	23%	38%	41%	39%	39%
Retorno sobre el Patrimonio = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	26%	49%	54%	51%	50%

ANEXO D - 14

TERCER ESCENARIO: PROYECTO PARA CINCO AÑOS DE VIDA CON APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA FINANCIERA

FUENTE	%	TOTAL
Capital	55%	24.121,31
Deuda	45%	20.000,00
TOTAL	100%	44.121,31

INVERSIONES

RUBRO	VALOR
EQUIPOS Y MAQUINARIA	14.271,24
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	2.367,00
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	25.613,07
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	500,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1.370,00
TOTAL	44.121,31

VALOR DE RESCATE

ACTIVOS	VALOR DE RESCATE	VALOR DE VENTA	GANANCIA DE CAPITAL
EQUIPOS y MAQUINARIA	7.135,62	9.500,00	2.364,38
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	-	1.000,00	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-	300,00	300,00
TOTAL	7.135,62	10.800,00	3.664,38

ANEXO D - 15

Gastos Financieros

Valor de la Deuda= 20000,00
 tiempo= 4
 # períodos= 8
 Pagos trimestrales= 4
 Valor de cada pago= 3032,19
 tasa= 18%

Tabla de Amortización

No. de pagos	Saldo Insoluto	Interés	Abono Capital	Alícuota
0	20.000,00	-	-	-
1	17.867,81	900,00	2.132,19	3.032,19
2	15.639,67	804,05	2.228,14	3.032,19
3	13.311,26	703,78	2.328,41	3.032,19
4	10.878,07	599,01	2.433,19	3.032,19
5	8.335,39	489,51	2.542,68	3.032,19
6	5.678,29	375,09	2.657,10	3.032,19
7	2.901,62	255,52	2.776,67	3.032,19
8	-0,00	130,57	2.901,62	3.032,19
TOTAL		4.257,54	20.000,00	24.257,54

AÑO	Gastos Financieros	Pagos a Capital
1	3.006,84	9.121,93
2	1.250,70	10.878,07
TOTAL	4.257,54	20.000,00

ANEXO D - 16

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO \ ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
VENTAS	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
INGRESOS NO OPERACIONALES		189,08	695,23	1.111,77	1.281,13
(-) COSTO DE VENTAS	62.056,83	98.156,24	139.397,36	163.705,26	190.089,75
UTILIDAD BRUTA	72.655,51	135.534,23	201.275,89	241.494,67	283.974,53
(-) GASTOS NOMINA	27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
(-) GASTOS DE VENTAS	1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
(-) GASTOS FINANCIEROS	3.006,84	1.250,70	-	-	-
(-) GASTOS MARKETING	2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
(-) OTROS GASTOS GENERALES	8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
DEPRECIACIONES	2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
AMORTIZACIONES	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD NETA A. IMP. y PART.	23.728,09	87.244,85	139.516,30	160.769,32	193.243,70
(-) 15% TRABAJADORES	3.559,21	13.086,73	20.927,44	24.115,40	28.986,56
UTILIDAD NETA A. IMP.	20.168,88	74.158,12	118.588,85	136.653,92	164.257,15
(-) 25% IMPUESTOS	5.042,22	18.539,53	29.647,21	34.163,48	41.064,29
UTILIDAD NETA	15.126,66	55.618,59	88.941,64	102.490,44	123.192,86

ANEXO D - 17

FLUJO DE FONDOS PARA 5 AÑOS

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	-	134.712,34	233.501,39	339.978,02	404.088,16	472.783,15
Ingresos no operacionales			189,08	695,23	1.111,77	1.281,13
Costo de ventas		62.056,83	98.156,24	139.397,36	163.705,26	190.089,75
Gastos Nómina		27.083,08	32.143,58	45.584,69	62.820,94	71.230,17
Gastos Administrativos		3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20	3.755,20
Gastos Marketing		2.880,00	3.312,00	3.808,80	4.380,12	5.037,14
Gastos de ventas(comisiones)		1.347,12	2.335,01	3.399,78	4.040,88	4.727,83
Otros Gastos		8.169,65	2.807,36	3.210,60	3.727,68	3.979,96
Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		26.734,93	88.495,55	139.516,30	160.769,32	193.243,70
Gastos Financieros		3.006,84	1.250,70	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		23.728,09	89.746,25	139.516,30	160.769,32	193.243,70
Participación Trabajadores		3.559,21	13.086,73	20.927,44	24.115,40	28.986,56
Impuesto a la Renta		5.042,22	18.539,53	29.647,21	34.163,48	41.064,29
UTILIDAD NETA		15.126,66	58.119,99	88.941,64	102.490,44	123.192,86
(+) Depreciaciones		2.585,52	2.585,52	1.900,52	1.900,52	1.900,52
(+) Amortizaciones		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Inversiones	-18.508,24					
Inversiones Capital de Trabajo	-25.613,07					25.613,07
Préstamos y Amortizaciones	20.000,00	9.121,93	10.878,07			
Valor residual						7.135,62
FLUJO DE FONDO FINAL	-24.121,31	8.690,25	47.341,92	90.942,16	104.490,96	157.942,08
Utilidades retenidas (Fondo revolvente)		3.025,33	11.123,72	17.788,33	20.498,09	24.638,57
Reserva Legal		756,33	2.780,93	4.447,08	5.124,52	6.159,64
Dividendos		2.223,06	30.751,75	66.706,23	76.867,83	125.143,34

TASA DE DESCUENTO	18%
VAN PARA CINCO AÑOS	195.526,96
TIR PARA CINCO AÑOS	138%

ANEXO D - 18

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

RATIOS DE LIQUIDEZ

CONCEPTO / ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	23.865,06	75.580,71	126.792,09	160.938,98	206.379,97
Liquidez o Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,86	3,25	3,38	3,62	3,80
Prueba Acida = Caja +Inversiones C.P + Cuentas por Cobrar Pasivo Corriente	2,86	3,25	3,38	3,62	3,80

RATIOS DE APALANCAMIENTO

CONCEPTO / ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
Endeudamiento = Pasivo Total / Patrimonio	0,30	0,36	0,37	0,34	0,33
Endeudamiento Corto Plazo = Pasivo Corriente / Patrimonio	0,30	0,36	0,37	0,34	0,33
Apalancamiento = Pasivo Total / Activo Total	0,23	0,26	0,27	0,26	0,25

RATIOS DE ACTIVIDAD

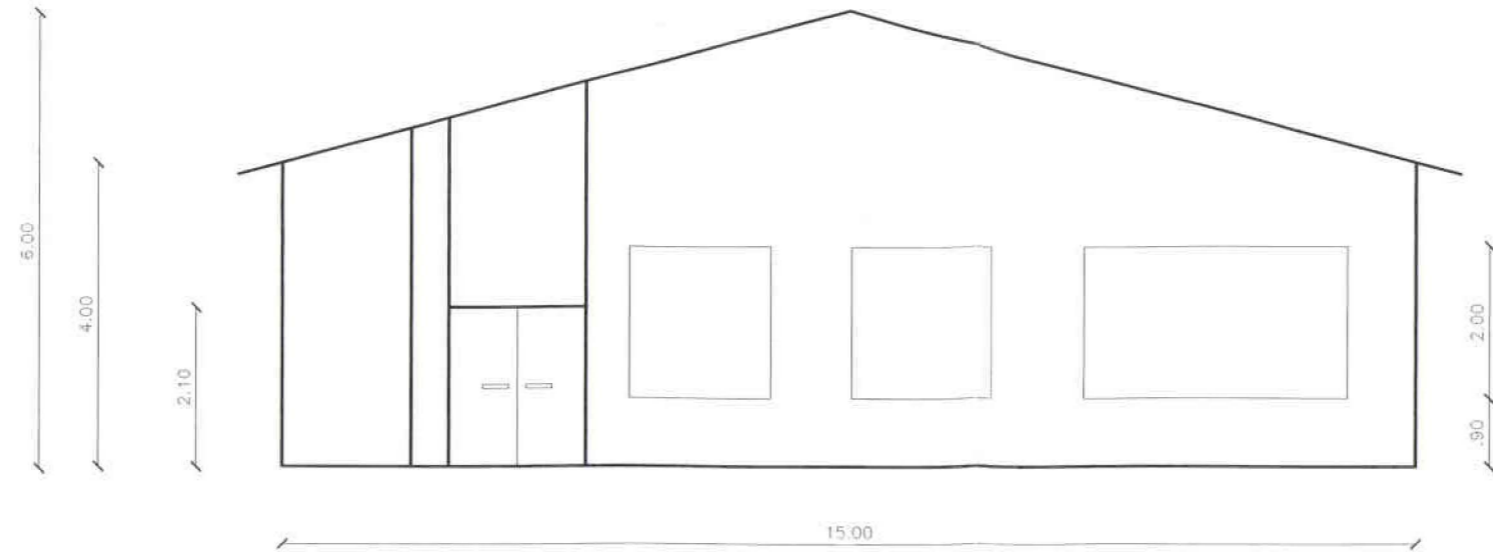
CONCEPTO / ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
Rotación de Cuentas por Cobrar = Cuentas por Cobrar / Ventas * 360	15	15	15	15	15
Rotación de Cuentas por Pagar= Cuentas por Pagar / Costo de Ventas * 360	7	7	7	7	7
Rotación de Activo Total = Ventas / Activo Total	2,45	1,83	1,71	1,68	1,59
Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo	8,73	18,19	31,09	44,72	66,26

RATIOS DE RENTABILIDAD

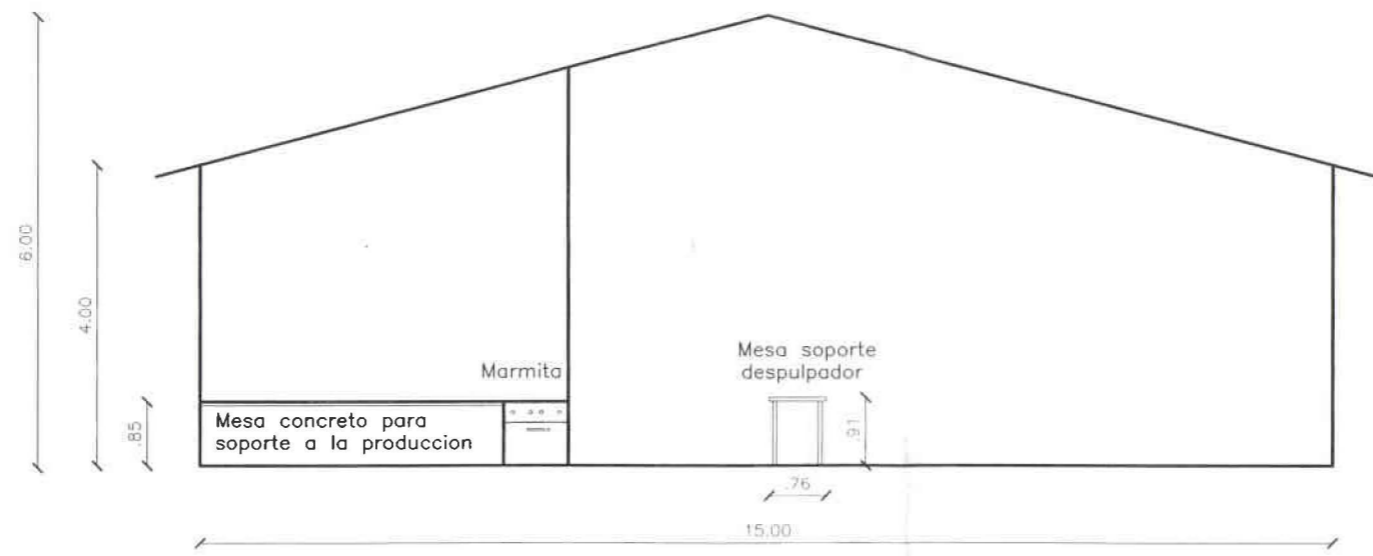
CONCEPTO / ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	54%	58%	59%	60%	60%
Retorno sobre la Inverción Total = Utilidad Neta / Activos Totales * 100	27%	44%	45%	43%	41%
Retorno sobre el Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio * 100	36%	59%	61%	57%	55%

ANEXO E

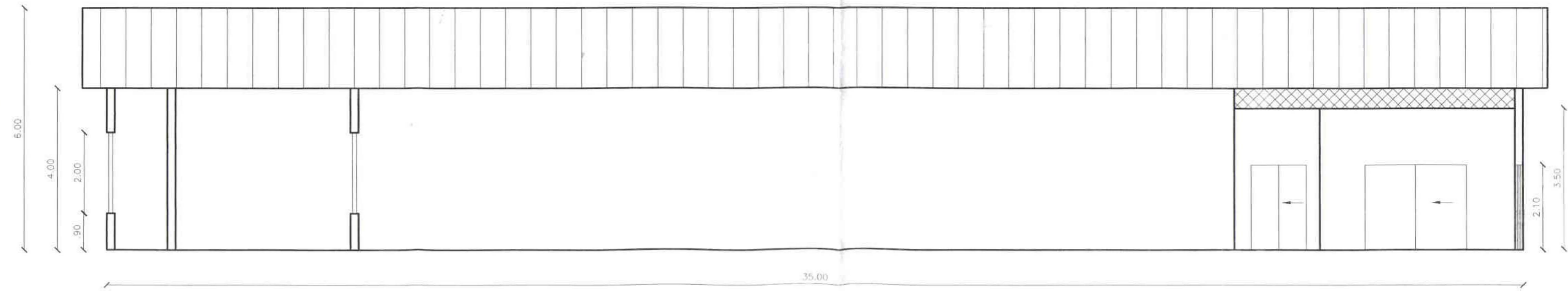
ANEXO E1



CORTE A-A
 ESCALA: 1:100

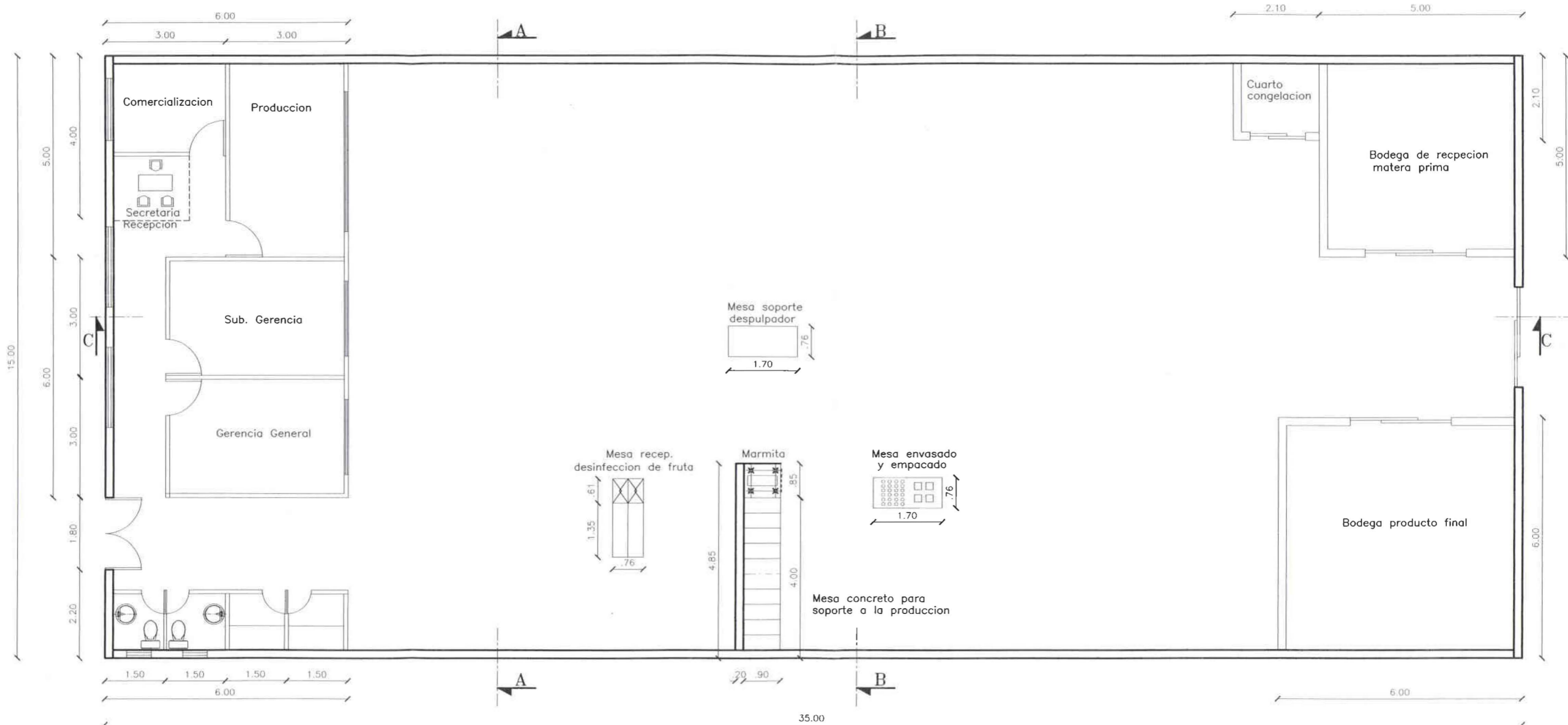


CORTE B-B
 ESCALA: 1:100



CORTE C-C
 ESCALA: 1:100

CLIENTE:	NATURAL FRUT
PROYECTO:	PLANTA DE PROCESO
CONTIENE:	CORTES



PLANTA

ESCALA: 1:100

CLIENTE:	NATURAL FRUT
PROYECTO:	PLANTA DE PROCESO
CONTIENE:	PLANOS GENERALES