



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas con base a caimito ubicado en la ciudad de Quito

AUTOR

Juan Andrés Racines León

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMPOTAS CON BASE A
CAIMITO UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de

Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. Roberto Hidalgo Flor

Autor

Juan Andrés Racines León

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas con base a caimito ubicado en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Andrés Racines León, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Roberto Hidalgo Flor

C.C.: 170636961-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas con base a caimito ubicado en la ciudad de Quito, del señor Juan Andrés Racines León, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero

C.C. 170974089-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Juan Andrés Racines León

C.C.: 1718315094

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por ser el pilar más fundamental en mi vida; a mi madre, mi padre y mis hermanos por ser mi apoyo durante todos estos años. A mi profesor guía Roberto quien con compromiso y paciencia me guio a realizar este plan de negocios. Finalmente, a todos mis profesores y amigos quienes estuvieron conmigo durante todos estos años.

Juan

DEDICATORIA

Dedico esta meta realizada a mi padre y mi madre quienes son las personas más importantes en mi vida, y que con mucho apoyo han sabido estar a mi lado durante esta etapa universitaria. A mis hermanos, quienes son mis pilares y motivación para salir adelante y cumplir todos mis objetivos. A Estefy quien, con amor y paciencia, me ha acompañado durante todo mi tramo universitario.

Juan

RESUMEN

El siguiente plan de negocios presenta la viabilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas en la ciudad de Quito, la cual vincula naturalidad, calidad alimenticia de primera, y componentes orgánicos para el disfrute de un alimento premium. La idea de negocio aparece por el constante consumo de productos químicos a los que se ven envuelto los bebés y los niños dentro del mercado ecuatoriano y buscan optar por una oferta de productos ricos en nutrientes.

El caimito al igual que otras frutas exóticas como la granadilla, guayaba, membrillo; han jugado un papel fundamental en el sector alimenticio en los últimos años, ganando aceptación y conocimiento tanto nacional como en mercados internacionales, siendo de las frutas más codiciadas por las personas que buscan poder degustar de productos sanos y orgánicos.

Se realizó dentro del plan de negocios, una investigación de la industria mediante un análisis externo con las herramientas PEST y PORTER. Estas herramientas permitieron identificar las oportunidades y amenazas que involucran el desarrollo del proyecto. Adicional, se expone una investigación de mercado, que tiene como objetivo identificar el segmento al cual se encuentra dirigido el proyecto. De igual manera, se desarrolla un plan de marketing donde se explican las principales estrategias de mercado que se deben realizar para el producto, precio, promoción, plaza.

Se expone una filosofía empresarial en la cual se menciona misión, visión, objetivos de la empresa, procesos y se desarrolla una estructura jerárquica de la empresa. Finalmente, se desarrolla un modelo financiero proyectado a 5 años detallando la inversión, periodo de recuperación, flujos de efectivo, indicadores de la industria y estados financieros.

ABSTRACT

The following business plan presents the viability for the creation of a company of production and commercialization of compotes in the city of Quito, which links naturalness, quality food first, and organic components for the enjoyment of a premium food. The business idea appears for the constant consumption of chemical products that babies and children are involved in the Ecuadorian market and seek to choose a range of products rich in nutrients.

The caimito like other exotic fruits such as passion fruit, guava, quince; They have played a fundamental role in the food sector in recent years, gaining acceptance and knowledge both nationally and in international markets, being the fruits most coveted by people seeking to taste healthy and organic products.

An investigation of the industry was carried out within the business plan through an external analysis with the PEST and PORTER tools. These tools allowed to identify the opportunities and threats that involve the development of the project. Additionally, a market investigation is exposed, which aims to identify the target segment to which the project is directed. In the same way, a marketing plan is developed where the main market strategies that must be carried out for the product, price, promotion, and place are explained.

A business philosophy is exposed in which mission, vision, objectives of the company, processes are detailed, and a hierarchical structure of the company is developed. Finally, a 5-year financial model is developed in which the investment, recovery period, cash flows, industry indicators and financial statements are detailed.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	3
2.1 Clasificación C.I.I.U.....	3
2.2 Análisis del entorno externo.....	3
2.2.1 Entorno político.....	3
2.2.2 Entorno económico.....	4
2.2.3 Entorno social.....	5
2.2.4 Entorno tecnológico	6
2.3 Análisis de la industria.....	8
2.3.1 Matriz EFE	12
2.4 Conclusiones del análisis de entornos	13
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación.....	14
3.1.1 Oportunidad de mercado	14
3.1.2 Problema de decisión administrativa	14
3.1.3 Problema de investigación.....	15
3.1.4 Objetivo general.....	15
3.1.5 Objetivos específicos.....	15
3.1.6 Metodología aplicada.....	15
3.2 Conclusiones	22
3.2.1 Conclusiones de la investigación cualitativa.....	22
3.2.2 Conclusiones de la investigación cuantitativa.....	23
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	24

4.1.1	Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear (RICE)”.....	25
4.1.2	Opciones que determina el mercado para el producto	26
5	PLAN DE MARKETING	28
5.1	Estrategia general de marketing	28
5.1.1	Mercado Objetivo.....	29
5.1.2	Propuesta de valor.....	30
5.2	Mezcla de marketing.....	31
5.3	Objetivos.....	31
5.3.1	Producto.	31
5.3.2	Precio	35
5.3.3	Plaza.....	37
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL.....	43
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.	43
7	PLAN FINANCIERO	50
8	CONCLUSIONES	58
	REFERENCIAS	60
	ANEXOS	62

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El caimito es un árbol frutal originario de América Central, el cual tiene una altura de veinte metros en su edad madura, su fruto tiene un sabor dulce y su consumo ha sido demostrado como beneficioso para la diabetes y reumatismo. En el Ecuador, su cultivo se encuentra enfocado en la Amazonía especialmente en las provincias de Sucumbíos y Orellana (Vargas, 2018). Este frutal ha sido seleccionado por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias como un cultivo con potencial de explotación agroindustrial en el Programa de Fruticultura.

Ante esta información con respecto al caimito, se puede establecer que es una fruta ideal para ser explotada como materia prima e insumo para generar alimentos con alto potencial entre los consumidores, como es el caso de las compotas para infantes preparadas a base de frutas, las cuales ofrecen vitaminas y proteínas de origen vegetal necesarias para una dieta balanceada para el infante.

El caimito al igual que otras frutas exóticas como la pitahaya, granadilla; han ido tomando fuerza en los últimos años en el territorio ecuatoriano, ganando aceptación y mercado tanto local como en mercados extranjeros, siendo de las frutas más codiciadas por las personas.

En el caso de los alimentos para infantes, los padres de familia buscan alimentos provenientes de insumos de buena calidad y que aporten nutrientes para la dieta de los menores de 3 años. El beneficio asociado del consumo de caimito se deriva de su aporte de calcio, tiamina y riboflavina (Vargas, 2018).

Para el canal de distribución, como los supermercados, demandan productos innovadores y que tengan un enfoque basado en insumos provenientes del

Ecuador, especialmente los que se refieren a plantas nativas del país, como la quinua, el chocho y este caso el caimito que se produce en la región Amazónica.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Analizar la factibilidad técnica y financiera de implementar un negocio enfocado en la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas infantiles a base de caimito en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un correcto análisis tanto del entorno externo como de la industria con la finalidad de conocer las variables que inciden en la producción y comercialización de compotas para bebés y niños a base de caimito.
- Investigar el comportamiento de padres de familia que buscan alimentos para los infantes a base de entrevistas a expertos, grupo focal y encuesta a los potenciales consumidores.
- Describir la oportunidad de negocio que permite dar sustentabilidad al plan de negocio con relación a la información obtenida en el análisis de entornos e investigación del cliente.
- Estructurar el plan de marketing en base de acciones para el producto, precio, promoción y plaza que permitan acercar las compotas de caimito al mercado objetivo.
- Determinar la estructura organizacional que defina las funciones del personal en el proceso de producción y comercialización de la compota de caimito.
- Verificar la viabilidad financiera de las proyecciones financieras con el uso de criterio de valoración como proyección de ingresos, costos y gastos, estado de resultados, situación financiera, flujo de caja, así como determinación de la inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Clasificación C.I.I.U

- **Sección:** C – Industria Manufactura
- **Grupo:** C10 – Elaboración de productos alimenticios
- **División:** C1079 – Elaboración de otros productos alimenticios

Actividad: C107921 – Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros alimentos complementarios para el crecimiento.

2.2 Análisis del entorno externo

2.2.1 Entorno político

- **Estructura y apoyo a la actividad empresarial**

En cuanto a estructura, las empresas que más rotan en el mercado nacen con un tamaño menor según el Laboratorio de dinámica laboral y empresarial del INEC. Las empresas de menor tamaño: microempresas y empresas pequeñas (MIPYMES), concentran alrededor del 80% del total de firmas y esta estructura empresarial se ha mantenido desde el año 2009. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2017). En el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 se ha definido incentivar a este tipo de sectores (Senplades, 2017).

Esto es una oportunidad para la implementación de una microempresa, con el apoyo del Plan Nacional de Desarrollo enfocado específicamente para emprendedores en busca de apoyo a sectores alimenticios.

- **Gestión de apertura para nuevos negocios**

En cuanto al proceso necesario para la apertura de una empresa en el Ecuador toma 48,5 días cuando el promedio de tiempo en América Latina es 31,7 días. El costo para el cumplimiento de los documentos necesarios para iniciar un

negocio tiene un valor de \$ 140 dólares y la media de América Latina es \$ 110,4 (Banco Mundial, 2017). Esta información permite concluir que es una amenaza debido a que la apertura de un negocio en nuestro país tiene un tiempo mayor que el resto de países de América Latina. Adicional, según lo mencionado tiene una inversión mayor en cuanto a aperturas de negocios en relación a países Latinoamericanos.

- **Reglamentación producción alimentos**

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE- INEN 2009:2013 establece los requisitos que deben cumplir específicamente este tipo de alimentos en cuanto a valores nutricionales para vitaminas y minerales, límites de los aditivos, manifiesta también que el proceso de elaboración de estos alimentos deben estar sujetas a las condiciones establecidas en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud (CAC/GL 21-1979) (Ministerios de Industrias y Productividad, 2013).

Esta reglamentación es una oportunidad para comercializar un alimento que cumpla con los requisitos solicitados, permitiendo que un producto brinde una mayor a la calidad hacia el consumidor y que éste tenga una mejor percepción en cuanto a la imagen de una empresa.

2.2.2 Entorno económico

- **Ingreso y gastos de los hogares**

El ingreso total promedio de un hogar en el Ecuador es \$ 892,9 y el gasto promedio es \$ 809,6, en el área urbana se incrementan los ingresos hasta \$ 1.046,3 y el gasto es de \$ 943,20 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). El mayor porcentaje del gasto se destina al gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas con el 24%, transporte ocupa el 14,60% y para recreación y

educación se destina el 9% del gasto total referente a los hogares (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Esta información es una oportunidad para el proyecto porque las familias tienen un alto porcentaje de su ingreso destinado al consumo de alimentos.

- **Ventas de la industria**

Las ventas de la industria de elaboración de alimentos especiales para infantes tuvieron ingresos por \$ 172 millones de dólares en el año 2017, este valor se ha incrementado en promedio 9,62% entre el año 2011 y 2017 (Superintendencia de Compañías, 2018). Este crecimiento es una oportunidad debido a que es una industria que ha crecido de forma sostenible, siendo una industria atractiva para nuevos competidores.

- **Financiamiento**

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento variable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en el 7,38% y en el mes de octubre de 2018 se ubica en 8,34% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esta variación es una amenaza debido a que el crédito para nuevos negocios se encarece cuando la tasa de interés activa aumenta.

2.2.3 Entorno social

- **Acceso a empleo**

Según la información de la Encuesta Laboral del INEC a marzo de 2017, la población económicamente activa (PEA) del Ecuador es 8.084.382, esto es el 69% de la población en edad de trabajar. De esta porción de la población, el 96% se encuentran empleados y 4% en desempleado. Dentro del porcentaje de personas con empleo, el 60% se encuentra en situación de subempleo. (Instituto

Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Esto es una oportunidad ya que al tratarse de subempleo no se aprovecha completamente la capacidad del trabajador y lo que se busca es generar nuevos negocios para poder captar personas en situación laboral inestable y con la capacidad técnica y profesional suficiente.

- **Composición de la población**

La población en Quito, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es de 2.239.191 habitantes, el mayor porcentaje de personas corresponde a mujeres con el 51% de la población y la edad promedio es 28 años. De igual manera la tasa de crecimiento poblacional mantiene un promedio de 1.4% por año (Banco Mundial, 2017). El porcentaje de niños y niñas entre 2 y 7 años es 9,30% de la población total, esto es, 208.227 personas en el rango de edad mencionado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). El tamaño de la población de niños de 2 a 7 años se considera una oportunidad para poder iniciar una empresa de alimentos saludables enfocados. Es importante mencionar que la tendencia de alimentos de los niños en Ecuador, según ENSANUT, a partir de los 6 meses los padres introducen cereales, maíz y fruta a su dieta además de la lactancia materna.

2.2.4 Entorno tecnológico

- **Acceso a internet**

El Observatorio de las TIC del Ministerio de Telecomunicaciones presenta información al respecto del uso de la tecnología en el país. El 52% de la población dispone de una computadora en su hogar, esta cifra se ha incrementado en un 18% desde el año 2010. El 44% de los hogares a nivel urbano tiene acceso a internet desde su hogar y el 93% accede a internet desde su teléfono móvil (MINTEL, 2016). Esto es una oportunidad ya que la tecnología incentiva la globalización cultural, mejorando las condiciones de vida y abriendo

vías tanto de comunicación en relación personas-industrias; como de crecimiento laboral para las personas en búsqueda de empleos en nuevas industrias.

- **Productividad dentro de la industria**

En el Ecuador existe una subutilización de la capacidad instalada del 30%, además mientras más pequeña es la empresa la subutilización crece, en las empresas pequeñas y micro, ubicándose entre el 33% y 35% (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

Esta subutilización impacta exclusivamente en la productividad de la industria manufacturera, donde se encuentra el proyecto. Adicional, la productividad laboral media por empleado se ubica en 11.600 dólares, lo cual es menor a los países vecinos como Perú y Colombia (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

Estas cifras de la industria demuestran una falta de cultura de productividad en las empresas debido a factores como insuficiencia de capacitación y bajos índices de innovación, siendo claramente una amenaza para el proyecto.

- **Transferencia de tecnología**

La transferencia de tecnología en el Ecuador es menor a la media de América Latina, tan solo el 12% de las empresas del país participa en algún proceso de capacitación donde exista transferencia de información y tecnología desde centros de innovación, como universidades o centros especializados (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Esto es una amenaza porque disminuye el desarrollo de nuevos productos en las empresas.

Ante una revisión de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos se puede ver la relación de todos los puntos analizados ya que la apertura de

negocio exige una sociedad con empleados preparados que puedan manejar tecnologías adecuadas para que se mantenga una empresa basada en normativa y regulaciones establecidas; tomando en cuenta al mercado que se quiere dirigir y su comportamiento a lo largo de los años.

2.3 Análisis de la industria

- **Poder de negociación de los clientes: Alto**

Concentración de clientes. - esta industria comercializa sus productos a través de supermercados y farmacias, y sus clientes compran en los puntos de venta que tienen presencia en Quito, como las cadenas comerciales Supermaxi y Fybeca.

Costo de cambio del cliente. - El alto número de productos sustitutos y de empresas participantes en el mercado influye para que el cliente tenga un bajo costo de cambio, influyendo en el poder de negociación de los clientes, siendo en este caso un alto poder de negociación.

Amenaza creíble de integración hacia atrás. – Dentro de la industria existe la capacidad de elaborar sus propios productos alimenticios, debido a la facilidad para acceder a insumos, en este caso son frutas y/o vegetales, y la disponibilidad de información para elaborar alimentos para infantes.

La información presentada permite concluir que existe un medio poder de negociación de los clientes ya que si se trata de consumidores finales (padres, familias) el poder de negociación es bajo, pero si se trata de clientes como distribuidores el poder de negociación es alto.

- **Poder de negociación de los proveedores: Bajo**

En el país existen 1,4 millones de hectáreas dedicadas a cultivos permanentes, esto es el 11,62% de la superficie del cultivable del país, la región sierra tiene 229 mil hectáreas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). En cuanto

al número de unidades de producción, el país dispone de 842.882 unidades agrícolas, el 64% de estas unidades pertenece a propiedades menores a cinco hectáreas, esto es pequeños y medianos agricultores.

En la región Amazónica, se ha identificado a 68 unidades agrícolas que cultivan caimito, con una frecuencia de cultivo de 9 veces en un año, su rendimiento oscila entre 100 y 300 frutos por planta, lo que indica que cada planta rinde aproximadamente entre 20 y 60 kilogramos en cada cosecha (Vargas, 2018).

La información analizada permite concluir que existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

- **Amenaza de productos sustitutos: Alto**

Se considera un producto sustituto a cualquier bien usado que busque satisfacer completamente la misma necesidad.

Proximidad del producto sustituto. - En la industria alimenticia existe cierta cantidad de productos sustitutos, entre los que se encuentran los alimentos funcionales. Estos alimentos han demostrado de manera científica que impactan de manera positiva a una o varias funciones del organismo. Estos alimentos, además, ejercen un papel preventivo ya que reducen los factores de riesgo que provocan la aparición de enfermedades (Sociedad Española de Nutrición Comunitaria, 2012).

Entre los productos sustitutos se puede mencionar los siguientes códigos C.I.I.U:

- C1030.16: Elaboración de compotas para infantes a base de frutas, verduras, legumbres, frutos secos, entre otros. Las empresas que producen estos sustitutos son Envagrif, Hortifrut, Nutrifruits, Solfruit.
- C2100.01: Fabricación de sustancias medicinales activas. Las empresas son Ginsberg Ecuador, Laboratorios Rocnarf, Laboratorios Mayer,

Indupharma. Las marcas más representativas son Emulsion Scott, Enfagrow, Ensure, entre otros.

Esto indica que existe una amenaza media de productos sustitutos en la industria alimenticia, ya que no son catalogados como sustitutos perfectos.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: Medio**

Barrera de entrada. - La amenaza de nuevos participantes se establece en base a consideraciones: legales, curva de aprendizaje, financieras y marcas posicionadas para iniciar un nuevo negocio.

Barrera Legal- regulatorio: El país ha tenido un incremento de normativa para la comercialización de alimentos, como es el caso de la implementación de los semáforos nutricionales. Esta norma es de cumplimiento obligatorio para todos los participantes y no resta competitividad a un determinado grupo de empresas nuevas. (Ministerios de Industrias y Productividad, 2013).

Las barreras de entrada a este sector son bajas para el ingreso de nuevos competidores, debido que, no existen restricciones legales-financieras, por el contrario, existen programas de apoyo al emprendedor, como es el caso del Plan Nacional de Desarrollo o los planes de apoyo financiero de la Corporación Financiera Nacional (Senplades, 2017).

Barrera curva de aprendizaje: Las materias primas que se utilizan para elaborar alimentos complementarios (frutas, cereales), son de fácil acceso y no se necesita de conocimiento o tecnología para su elaboración así como de gran experiencia por lo que la barrera es baja.

Barrera marcas posicionadas: La venta de estos tipos de productos requiere campañas de ventas dirigidas a los segmentos específicos y de gran inversión

para dar a conocer una nueva marca ya que existen marcas bajo el mencionado C.I.I.U muy posicionadas (detallados en páginas anteriores).

La vigencia de estas regulaciones indica que existe una amenaza media de entrada de nuevos competidores en la industria de elaboración de alimentos especiales para infantes.

- **Rivalidad de los competidores: Alto**

Crecimiento de la industria. - La rivalidad de los competidores se mide en base al crecimiento económico del sector y el número de empresas que participan. En el caso del crecimiento económico, el sector de elaboración de productos alimentos para infantes tuvo un crecimiento de 9% entre el año 2011 y 2017, este porcentaje es mayor al crecimiento de la economía medido por el PIB, lo cual indica la competitividad del sector y dinamismo comercial. (Banco Central del Ecuador, 2018).

La información concerniente al número de empresas bajo el código C.I.I.U C107921, a la cual pertenece el proyecto, tiene 33 unidades productivas entre sociedades y personas naturales ubicadas en la provincia de Pichincha, el 33% pertenece a sociedades y 67% a personas naturales. Existen competidores posicionados en la mente de los clientes, los cuales se han caracterizado por ofrecer productos totalmente naturales, nutritivos y libres de químicos.

Esta información permite concluir que existe una alta rivalidad de competidores en la industria, debido a que es un sector atractivo por formar parte de la comercialización de productos de alimenticios para un importante sector de la población.

La relación que existe con todas las variables del análisis de las cinco fuerzas competitivas analizadas es que en los competidores de la industria se evidencia la competitividad que existe con C.I.I.U similares, las barreras que se pueden

generar para entrar a sectores como los mencionados, la forma y logística que demanda sectores alimenticios y como se puede negociar no solo con el proveedor sino también con diferentes tipos de clientes.

2.3.1 Matriz EFE

Tabla 1
Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Reglamentación para la producción de alimentos	5%	4	0.20
2	Crecimiento de la industria	5%	3	0.15
3	Composición del ingreso y gasto familiar	5%	3	0.15
4	Disponibilidad de mano de obra	10%	4	0.40
5	Estructura demográfica de la población	10%	3	0.30
6	Acceso a internet	5%	4	0.20
7	Disponibilidad de proveedores	8%	3	0.24
8	Estructura y apoyos a la actividad empresarial	6%	4	0.24
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		54%		1.88
AMENAZAS				
9	Gestión de apertura para nuevos negocios	10%	1	0.10
10	Productividad dentro de la industria	3%	1	0.03
11	Baja transferencia de tecnología	3%	2	0.06
12	Alto poder de negociación de los clientes	5%	1	0.05
13	Variedad de productos sustitutos	10%	2	0.20
14	Atractivo para el ingreso de nuevos competidores	5%	1	0.05
15	Rivalidad de los competidores	10%	2	0.20
SUBTOTAL AMENAZAS		46%		0.69
VALORACIÓN TOTAL		100%		2.57

El resultado total de la matriz EFE es **2.57**, la calificación obtenida por las oportunidades es mayor a la calificación de las amenazas, esto indica que la idea de negocio tiene un escenario favorable para la sustentabilidad en el entorno.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

Las siguientes conclusiones están presentadas por orden de prioridad, justificando cada uno de los entornos analizados:

- El entorno político representa una oportunidad debido a la reglamentación que norma la producción de alimentos, el apoyo a emprendimiento de empresas pequeñas y el cumplimiento de estas disposiciones para entregar el producto al consumidor; es un aspecto que permite ingresar en las cadenas de distribución como supermercados y farmacias.
- En lo que respecta al entorno social, se presenta una oportunidad ya que existe una fuerte influencia de la composición según su demografía y un importante porcentaje de infantes que son parte del mercado objetivo del proyecto.
- El entorno económico muestra una oportunidad debido al crecimiento de la industria de alimentos con un resultado superior al crecimiento de la economía en el país. En lo que respecta a la tasa de interés existe una amenaza porque en el último semestre se ha incrementado, influyendo en que el costo del crédito se encarezca.
- El entorno tecnológico es una amenaza porque en el país existe una baja transferencia de tecnología entre las empresas y las instituciones que realizan investigación e innovación.
- El poder de negociación de los clientes es alto, porque este proyecto tiene la posibilidad de comercializar por dos canales. El primer canal (distribuidor), los puntos de venta tienen capacidad de negociación y solicitan crédito a los fabricantes de alimentos.
- La amenaza de productos sustitutos es alta porque existen varios tipos de alimentos que pueden prestar las mismas condiciones que el alimento que pretende vender el proyecto, en el análisis se presentan varias empresas que están en capacidad de comercializar productos alimenticios para infantes.

- El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existen cultivos de caimito en la zona oriental del país y empresas en la ciudad de Quito que pueden entregar maquinaria y equipos para la fabricación de alimentos.
- La amenaza de nuevos entrantes es alta debido a que no existen regulaciones para el ingreso de competidores y el requerimiento de inversión en maquinaria y equipos, en un inicio no representa un desembolso de dinero mayor.
- La rivalidad de los competidores es alta, porque el sector tiene un importante dinamismo y su crecimiento es superior al promedio de la economía, lo que provoca que las empresas emitan promociones para captar mayor mercado entre sus consumidores.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación

3.1.1 Oportunidad de mercado

Posterior al análisis externo de la industria, uno de los factores que mayor impacto muestra es el crecimiento del 9.62% de los ingresos de la industria la cual genera un atractivo para ingresar a competir dentro de la misma. Es importante mencionar que, según el INEC, las familias destinan el 31,76% de su ingreso mensual para alimentos y bebidas para el consumo de su hogar (niños); a esto se le debe añadir que las barreras de entrada no son altas y que se puede contar con una gran diversidad de proveedores.

3.1.2 Problema de decisión administrativa

¿Se debería aprovechar la oportunidad de ofertar un producto 100% natural a pesar de que el 29,2% de los ecuatorianos presentan una tendencia inclinada hacia el consumo de comida procesada, alta en azúcares y proteínas? (Ensanut, 2016)

3.1.3 Problema de investigación

¿Se podría ofertar compota en base a caimito teniendo en consideración que los padres de familia buscan alimentos provenientes de insumos de buena calidad y que aporten nutrientes para los menores de 3 años?

3.1.4 Objetivo general

Determinar la mejor combinación de atributos y características que el producto debe poseer para ofertarlo en la ciudad de Quito, con la finalidad de obtener una compota saludable para las familias ecuatorianas.

3.1.5 Objetivos específicos

- Identificar los atributos que deben contener la compota
- Determinar los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para ofertar el producto, el precio y canal de comercialización adecuados.
- Establecer los medios de comunicación y factores impulsores de compra (promoción) más adecuados.

3.1.5.1 Hipótesis

¿El producto tendría suficiente potencial para capturar la mayor parte del mercado objetivo, integrando en su mayoría a una población comprendida en edades de 6 meses a 4 años de edad?

3.1.6 Metodología aplicada

3.1.6.1 Investigación cualitativa

Entrevistas a profundidad: Para llevar a cabo dicho cometido, se ha empleado la participación de dos expertos en el tema:

- Mónica Guevara ingeniería agroindustrial y de alimentos encargada de la granja piloto de la Universidad de las Américas y propietaria de un local de producción de compota de mermeladas sin azúcar.
- Ingeniera Comercial la cual se encuentra laborando para importante empresa de alimentos en el área comercial de la línea de jaleas, mermeladas y compotas. (por temas de confidencialidad laboral solicitó la experta no mencionar su nombre y la empresa).

3.1.6.2 Investigación cuantitativa

Método de recolección de información: Encuestas realizadas a 50 personas en la ciudad de Quito y los valles de Cumbayá y Tumbaco. (Esta cantidad de encuestas responden a una aproximación por carácter académico, pero no tiene representatividad estadística).

3.1.6.2.1 Análisis de datos y resultados cualitativos

El Focus Group fue realizado en la ciudad de Quito, con un total de 10 personas como asistentes. El segmento de asistentes específicos: padres de familia. (Véase anexo, documento 1)

Tabla 2
Focus Group

Tema tratado	Opinión
Percepción del caimito	Los participantes consideran que el caimito puede ser: Una fruta, un caramelo, algún tipo de medicamento o comida exótica, es decir, no muestran un conocimiento claro acerca del producto.
Percepción de la compota de caimito	No han escuchado acerca del producto, sin embargo, lo relacionan con comida para bebés.
Productos que utilizan para alimentar a los bebés	El principal producto de alimento de los bebés es leche en polvo seguido por la papilla en base a las propiedades del producto y frutas aplastadas.
Conocimiento de productos elaborados con base de caimito	Los participantes no han escuchado acerca de productos elaborados con caimito.

Que buscan al momento de adquirir un producto elaborado con frutas naturales para los bebés	Los participantes indicaron que lo más importante debe ser el sabor natural de la fruta sin químicos ni preservantes y los componentes nutricionales de la misma tales como: vitaminas, beneficios para salud y contenido de sacarosa.
Precio que estarían dispuestos a pagar por compota de caimito	Los precios varían entre \$1 dólar hasta \$5 dólares dependiendo de la calidad y contenido.
Cómo les gustaría conocer acerca del producto y dónde	A través de pruebas gratis para conocer el sabor del producto para analizar si es agradable y cuenta con atributos positivos para la salud de los bebés; las pruebas deberían ser realizadas en supermercados, farmacias para de esta manera conocer sobre la compota y adquirirlo en alguno de los lugares mencionados.
Qué haría que adquieran compotas con base de caimito para bebés	Los participantes señalan que los factores principales o incidentes para la compra de este producto son: calidad, precio, sugerencias médicas y beneficios para los bebés.

Adjuntado se encuentra el formato de encuesta aplicado a las expertas antes indicadas (véase anexo, documento 1).

Tabla 3

Entrevista a expertos

Tema tratado	Experto Mónica Guevara	Experta Ing. Comercial
Industria	Señala que las compotas tienen buena acogida para la alimentación de los niños debido a los componentes nutricionales.	Menciona que las compotas orgánicas no han sido explotadas dentro del mercado y hoy en día, los padres están buscando productos naturales.
Inversiones necesarias	Para iniciar el negocio, la recomendación brindada fue adquirir maquinaria básica y no industrial para reducir costos y tener buenos proveedores.	Las inversiones principales son en: maquinaria, instalaciones, materiales y demás.
Factibilidad de implementar el negocio	Existen muchas oportunidades y facilidades debido a que hay incentivos por parte del gobierno para emprendedores	Hoy por hoy existe bastante apoyo y hay facilidades para adquirir la maquinaria y materiales necesarios, además de que hay bastante acogida de

		la gente a productos nuevos e innovadores.
Captación al cliente	La mejor manera de captar a un futuro cliente es básicamente tomando en cuenta dos aspectos, precio y calidad. Al ser emprendimiento siempre en un inicio lo que se busca es poder llegar al consumidor final mediante minoristas o tiendas; para en un futuro a través de distribuidores y llegar a supermercados.	Existen ciertas condiciones si se desea manejar con distribuidores. El nuevo producto a distribuir tiene que ser innovador, tiene que atraer al cliente. En cuanto a las condiciones de compra y pago tiene que ser coherentes, dar facilidad ya que se está introduciendo un nuevo producto. Es necesario que existan continuamente demostraciones, degustación de la compota de caimito para que el cliente pueda saborear el nuevo producto y es muy importante en cuanto al margen de utilidad para el nuevo distribuidor que sea atrayente en relación con la competencia. Todos estos factores son esenciales si se quiere usar distribuidores.
Introducción al mercado	Por medio de mayoristas y tiendas de barrio.	A través de distribuidores masivos para que estos se encarguen de distribuir a minoristas.

3.1.6.2.2 Análisis de datos y resultados cuantitativos

Para el análisis de la investigación cuantitativa de la encuesta realizada, se han considerado las principales variables que tiene injerencia directa en el producto a ofertar. Las características principales de los encuestados padres de familia de ambos sexos, con ingreso promedio de \$1000.

¿Conoce usted la fruta "caimito"?

El 52% de los encuestados no tienen conocimiento acerca de la fruta (véase anexos, figura No 2), factor que tienen incidencia en el producto ya que, se deberá dar a conocer en primera instancia acerca de los beneficios y atributos de la fruta previo al desarrollo del producto final.

¿Conoce las compotas de caimito?

Con respecto al conocimiento acerca de compotas de caimito, el 97,96% de las personas encuestadas no han escuchado acerca de este producto (véase anexos, figura No 3), lo que nos permite inferir que el producto a ofertar es algo innovador y que actualmente no se encuentra comercializando en la ciudad de Quito.

¿Por qué consumiría las compotas de caimito?

Por otra parte, al consultar a potenciales clientes acerca del uso que le daría al producto final, el 69.44% indica que sería para alimentar a sus hijos (véase anexos, figura No 4), factor que nos permite conocer hacia donde debería estar enfocado nuestro producto, siendo este enfoque para padres de familia. No obstante, existe un segmento de mercado que no se debería descuidar que consumirían el producto como complemento nutricional.

¿En qué presentación la compota de caimito le sería más atractiva?

El 54% de encuestados (véase anexos, figura No 5) señalaron que les gustaría el producto con un contenido neto de 132g, mientras que el 32% prefiere una presentación de 113g. Cabe señalar que, las cantidades de contenido neto deberán ser ajustadas acorde a las necesidades del consumidor final.

¿Qué tipo de envase le parecería adecuado para la compota de caimito?

La presentación que debería llevar el producto sería en envases de vidrio debido a que el 88% de los encuestados prefieren encontrar el producto en dicha presentación (véase anexos, figura No 6). Esta información se complementa con los resultados presentados en la investigación cualitativa.

Modelo Van Westendorf

Después de haber realizado el análisis Van Westendorf como método de determinación de las preferencias de precio de los consumidores. El precio óptimo en el que se debería ofertar el producto es de \$3 dólares, debido a que reduce el número de personas que rechazan el producto por resultar demasiado caro o muy barato (véase figura, No 8).

¿En qué lugar le gustaría encontrar la compota de caimito? (puede seleccionar varios)

Los encuestados señalaron que los lugares de preferencia de adquisición de compotas en su gran mayoría son en supermercados (véase anexos, figura No 9), factor que nos permite determinar el canal por el cual debe ser comercializado el producto para que logre llegar al cliente.

¿Por qué medio de comunicación se entera usted de nuevos productos? ¿Qué red social es la que más utiliza?

Las estrategias de comunicación deberán estar enfocadas al uso de redes sociales, debido a que los encuestados señalaron que el medio de comunicación por el cual se enteran de nuevos productos es a través de internet (véase anexos figura, No 10) y principalmente por la plataforma de Facebook (véase anexos, figura No 11).

¿Estaría dispuesto a adquirir compota de caimito?

El 80% de los encuestados (véase anexos, figura No 12) señalaron que estarían dispuestos a adquirir el producto teniendo en cuenta todas las variables analizadas en la encuesta.

Análisis estadístico inferencial

Se realizó un análisis estadístico inferencial mediante tablas de contingencia o cruce de variables y matriz de correlación con los hallazgos más relevantes, por ejemplo los que prefieren pera, manzana y fresa, tiene un total general de 54% en presentación de 132 g.

Tabla 4
Pregunta 1

Etiquetas de fila	pera	manzana	fresa	Total general
113	25,00%	23,08%	45,00%	32,00%
132	75,00%	57,69%	45,00%	54,00%
170	0,00%	19,23%	10,00%	14,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Los clientes como se ha mencionado mantienen un conocimiento alto por las compotas, pero al analizar la presentación de la compota con alguno de los sabores establecidos en mercado el 92% prefiere comprar en supermercados con un punto a consideración con el sabor de pera que también considerarían comprar en farmacias y tiendas de barrios.

Tabla 5
Pregunta 2

Etiquetas de fila	Pera	manzana	fresa	Total general
Supermercados	50,00%	96,15%	95,00%	92,00%
Farmacias	25,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Tienda de barrios	25,00%	3,85%	5,00%	6,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Los encuestados al momento de comprar los principales sabores de compota como la pera, manzana o fresa preferirían adquirirlo en el sector norte de la ciudad con un 62% y el sabor de la compota de pera es el que menos gusta.

Tabla 6
Pregunta 3

Etiquetas de fila	Pera	manzana	fresa	Total general
Norte	50,00%	61,54%	65,00%	62,00%
Sur	0,00%	3,85%	5,00%	4,00%
Centro	50,00%	15,38%	20,00%	20,00%
Los Valles	0,00%	19,23%	10,00%	14,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En relación con el lugar donde se puede adquirir este producto no existe mayor diferencia ya que al 50% lo prefiere en tiendas y el otro 50% lo compraría en otro local comercial.

3.2 Conclusiones

3.2.1 Conclusiones de la investigación cualitativa

- La industria de alimentos es rentable y la tendencia de consumo de productos orgánicos está incrementando. La comercialización de compotas no es muy diversificada ya que, siempre se encuentran los mismos sabores.
- La inversión inicial no debe ser en maquinaria industrial sofisticada o tan profesional, sino que, se debería invertir en activos acordes para la producción planificada.
- Los factores principales que determinan la compra de productos para bebés son los componentes nutricionales, beneficios y el precio.
- Se deberá realizar mucha publicidad para dar a conocer el caimito previo a la producción y comercialización de compotas en base a dicha fruta.
- Para poder llegar al mercado meta, el mejor medio de distribución es a través de mayoristas como Supermaxi o Mi Comisariato o Santa María ya que, las personas prefieren encontrar el producto en un establecimiento comercial grande. Pero en un inicio del proyecto, si es fundamental considerar establecer un local y tratar de captar poco a poco al consumidor.
- Para prever una aceptación por parte de los distribuidores, es indispensable tomar en cuenta que se busca factores para recepción de nuevos emprendimientos como: innovación, condiciones de compra y pago, demostraciones y márgenes de utilidad.

3.2.2 Conclusiones de la investigación cuantitativa

- El 80% de personas encuestadas estarían dispuestas a adquirir el producto.
- Se debería realizar una fuerte campaña para dar a conocer el caimito debido a que el 52% de encuestados no tienen conocimiento acerca de la fruta.
- El contenido neto del producto dependerá de las necesidades del cliente, sin embargo, el 54% de encuestados señalan que este debería ser de 132gr.
- El envase del producto final para su comercialización que mejor se adapta a las preferencias de los consumidores es de vidrio ya que, el 88% de encuestados señalan que le gustaría adquirir la compota en la presentación establecida.
- El precio ideal u óptimo por el cual las personas estarían dispuestas a adquirir el producto es de \$3 dólares.
- Los encuestados prefieren adquirir el producto al norte de la ciudad.
- El mejor canal para comercializar el producto es a través de mayoristas tales como: supermercados y farmacias.
- Existe indiferencia en cuanto a si se desea comprar en un local que comercialice solo productos naturales.
- La mejor forma para dar a conocer el producto debe ser por medio de redes social ya que, el 82% de encuestados prefieren recibir información a través de internet.
- En cuanto al sabor se puede manifestar que el que mayor gusta es el de manzana, seguido por el de fresa y el que menos gusta es el de pera. Esto es muy importante tener en cuenta al momento de introducir en el mercado el nuevo producto basado en la fruta del caimito; ya que el sabor de las frutas mencionadas mantiene una relación con la de caimito especialmente por su similitud en cuanto a contextura y pulposidad, especialmente con la manzana, esta información se obtuvo en el focus group al degustar el producto.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La idea de negocio surge de la necesidad de los clientes de encontrar mayor diversidad de compotas con contenido 100% natural sin el uso de químicos ni preservantes en el mercado ecuatoriano ya que actualmente, según datos recopilados de la investigación cualitativa y cuantitativa, los sabores de compotas que conocen los clientes son aproximadamente 5, donde no tienen la opción de optar por un producto diferente.

Por otra parte, se ha considerado como insumo base el caimito debido a las propiedades naturales de la fruta y a la disponibilidad de poder encontrar en el mercado. Es por ello que nace la oportunidad de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas con base a caimito ubicado en la ciudad de Quito que permita ofertar al mercado ecuatoriano una nueva opción de compotas.

Partiendo del análisis externo, se identificó que la industria es atractiva debido a que ha mostrado un crecimiento del 9.62%; así mismo, según los resultados obtenidos en la matriz EFE, se identificó que las oportunidades superan ligeramente a las amenazas con un resultado de **2.57**. Esto se debe principalmente a que los clientes tienen un poder de negociación muy alto y a la rivalidad de competidores existentes ya que, los consumidores encuentran en el mercado marcas reconocidas a nivel internacional que impulsan la intención de compra de las compotas.

Por otra parte, en base al análisis del cliente, los resultados obtenidos en la investigación cualitativa y cuantitativa señalan como factible la creación de una empresa de producción y comercialización de compotas con base a caimito ubicado en la ciudad de Quito. Dentro del análisis cualitativo, tanto los expertos

y el grupo focal, señalan que la propuesta es innovadora y consideran como interesante el uso de una fruta que no ha sido aprovechada y que puede otorgar muchos beneficios como es el caimito, ya que el 52% no conoce la fruta y al 69.44% le gustaría adquirir las compotas con este nuevo sabor. Dentro del análisis cuantitativo, en relación con el envase el 54% prefiere que sea de 132 g y el material del envase lo prefieren en vidrio contestó el 88% especialmente por tema de conservación del nuevo producto. Según el Modelo de Van Westendorf el precio estimado oscilaría en \$ 3, el lugar de compra sería los supermercados.

Es importante indicar que el tamaño del mercado potencial será de 63.856 familias que están dispuestas a adquirir el producto, que representan un 80% de la población segmentada. (Véase tabla No 8)

4.1.1 Matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear (RICE)”

La matriz RICE permite interpretar aspectos que están ocurriendo actualmente dentro de la industria, a través del análisis de diferentes variables que plantean y señalan las actividades que están sucediendo entre las empresas competidoras de la industria y que se deben: eliminar – incrementar – reducir - crear.

Tabla 7
Matriz Rice

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales que afecten al medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de sabores • Diseños de envases • Presentaciones del producto • Componentes nutricionales
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de químicos y preservantes • Desperdicio de tapas de metal 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sabores con productos nacionales • Nuevas maneras y formas de consumo del producto • Envases ecos-amigables

En base a la matriz RICE, se puede señalar que la oportunidad de negocio y los factores diferenciadores de la propuesta se encuentran en los cuadrantes incrementar-crear ya que, son aspectos que actualmente las empresas competidoras de la industria no están considerando para el desarrollo de sus productos. Por tal motivo, se deberá desarrollar el producto en base a las variables descritas en la matriz.

4.1.2 Opciones que determina el mercado para el producto

- **Despertar visual:** Las empresas productoras de compotas manejan sabores homologados donde no involucran productos nacionales que no ha sido explotados y que tienen potencial para ser desarrollados y utilizados para la producción de compotas. A través de la propuesta, se desarrollará un producto elaborado con base de caimito una fruta no aprovechada que contiene altos componentes nutritivos para la salud.
- **Principios de formulación:** Los principales componentes o características que se deben tener en consideración para la elaboración del producto son:
 - Cero usos de químicos ni preservantes.
 - Envases ecos-amigables.
 - Insumos 100% naturales.
 - Diseño de empaque innovador.
- **Ventajas claras**
 - Relativo conocimiento sobre los gustos y preferencias de los clientes.
 - Uso de insumos ecuatorianos.
 - Tendencia positiva de consumo de productos orgánicos.
 - Crecimiento de la industria del 9.62%.

Análisis

- **Características del producto:** Los productos actuales del mercado cuentan con componentes similares con pocos atributos diferenciadores. La compota con base de caimito posee atributos que los consumidores no logran encontrar en el mercado.
- **Precio:** El precio de las compotas dentro del mercado varía entre \$1.50 a \$4 dólares dependiendo la marca. El producto para ofertar se encuentra dentro del rango de precios de mercado.
- **Alianzas estratégicas:** Se establecerán alianzas estratégicas con agricultores y productores ecuatorianos con la finalidad de impulsar la producción ecuatoriana y poder contar con un producto elaborado 100% ecuatoriano.
- **Facilidad de acceso y limitantes:** El producto deberá ser comercializado de manera intensiva con la finalidad de que el cliente pueda encontrar el producto en cualquier punto de venta sin que tenga la necesidad de estar buscando el producto en puntos de venta únicos o selectivos.

Hay oportunidad que se puede aprovechar tomando como base el análisis de océano azul, donde señala que para poder diferenciarse y entregar más valor a los clientes, se debe realizar algo muy distinto a lo que está haciendo la competencia, teniendo en cuenta lo mencionado previamente, se ha llegado a determinar factores que van a permitir ganarle a la competencia mediante los atributos de la compota. Es importante aclarar que el tamaño real del mercado objetivo toma en cuenta a familias que poseen al menos 1 niño comprendido entre edades de 6 meses a 4 años (especificado en mercado objetivo).

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Debido a las características del producto y el mercado objetivo al que va dirigido el producto, se ha determinado establecer una estrategia de diferenciación y nicho según el modelo de Michael Porter. Según Thomson es importante realizar un modelo de estrategias de enfoque, ligadas a las estrategias de diferenciación y nicho en el mercado nacional, a través de una mejora en calidad, producto y precio.

Especialista o nicho

Esta estrategia se encuentra enfocada a un segmento específico de mercado donde se busca cubrir las necesidades de manera eficaz y eficiente, atendiendo los requerimientos y necesidades del segmento. De esta manera, todos los esfuerzos de marketing estarán dirigidos a dicho segmento.

Por otra parte, al enfocarse en un segmento de mercado específico los costos y gastos de producción de la compota con base de caimito no se verán afectados a diferencia de intentar abarcar todo el mercado.

Finalmente, el enfocarse en un nicho de mercado permite utilizar toda la capacidad instalada para llegar a satisfacer al segmento señalado de manera óptima con base a las necesidades que se generan dentro de este mercado.

Diferenciación

El factor diferenciador primordial de la propuesta serán los componentes de la compota como la calidad de la fruta, sus agregados, ingredientes, naturalidad entre otros. Por otra parte, los canales de distribución de la propuesta están enfocados a intermediarios que la competencia utiliza o han sido utilizados en esta industria. Esta estrategia de diferenciación permitirá a la empresa ofrecer

esos productos que tienen valor para los clientes. La diferenciación es la clave para lograr una comercialización exitosa, competir y construir su ventaja competitiva sostenible.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 8
Segmentación familias

Segmentación		
Geográfica	Habitantes	Porcentaje de la población
Ecuador	16.775.466	100%
Pichincha	2.583.422	15.4%
Quito	2.247.577	87%
Demográfica		
Familias EN QUITO	640.753	
Clase social: A, B, C+	230.030	35.9%
Edad: 30-55 años	79.820	34.7%
Conductuales		
FAMILIAS (con niños entre 6 meses a 4 años) dispuestas a adquirir el producto	63.856	80%

Después de haber realizado la segmentación de mercado, se ha llegado a determinar que el mercado objetivo se encuentra compuesto por 63.856 familias que estarían dispuestas a adquirir compota con base de caimito.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 9
Modelo Canvas

Asociaciones Clave <ul style="list-style-type: none"> - Agricultores - Instituciones financieras - Productores de envases 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> - Producción de la compota - Distribución del producto final - Manejo de inventarios Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> - Insumos - Maquinaria - Mano de obra - Proveedores - Distribuidores 	Valor añadido Rapidez Garantía Calidad Facilidad Diferenciación La propuesta está fundamentada en la diferenciación de producto orgánico, calidad.	Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Call center - Distribuidores - Promociones Canales INDIRECTO: <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores de productos de consumo masivo - Supermercados - Tiendas de barrio - Retails DIRECTO: Local Propio	Clientes Familias con padres entre 30-55 años de la ciudad de Quito que cuenten con al menos un niño y que estarían dispuestos a adquirir compota con base de caimito, tomando en cuenta que las familias serían los consumidores finales. Existe también el cliente distribuidor compuesto por empresas comercializadoras con productos similares.
Costes <ul style="list-style-type: none"> - Gastos administrativos - Mantenimiento de productos en percha - Marketing 		Ingresos Política de cuentas por cobrar 80% contado, 20% a cuota de 30 días, según la producción mensual de compotas (1599 aprox al mes)		



Figura 1 Cuadro Posicionamiento

Se utilizará la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”. Según (Kotler/Armstrong, 2013, p. 187), consiste en “atacar el posicionamiento de marca que ofrezca calidad comparable a precio similar”. Es decir, se tiene que

ofrecer un producto al mismo precio con respecto al del mercado y luego en un futuro ir subiendo paulatinamente, conservado su calidad y presentación. En cuanto al valor al factor “más” que se le dará al producto será diferenciación basada en: calidad, innovación, empaque, producto entre otros. Lo que se busca ofertar es un producto que le genere un mayor beneficio a los consumidores a través de los atributos de la compota con base de caimito, estos atributos pueden estar enfocados en diferenciación basada en: sabor, empaque, envase, calidad entre otros.

5.2 Mezcla de marketing

5.3 Objetivos

La iniciativa empresarial tiene como objetivo, introducirse en el mercado con una empresa que producirá y comercializará compotas en base a la fruta exótica del caimito ubicado en la ciudad de Quito.

5.3.1 Producto.

5.3.1.1 Estrategia del producto.

La estrategia de marketing con relación al producto sería la de nivel de producto aumentado o valor añadido. Para poder superar a la competencia, y poder incursionar en el mercado se debe centrar en los factores a los que los consumidores otorgan un valor adicional, como: sus atributos (nutrientes y propiedades), el embalaje externo, presentación, entre otras.

Por lo tanto, se ofrece una propuesta que consiste en una nutritiva compota natural hecho a base de la fruta caimito, la misma que al momento de ser obtenida por el consumidor aporta con múltiples nutrientes; junto con una presentación innovadora en envases de cristal con contenido de 132gr.

5.3.1.2 Atributo

Las compotas de frutas para bebé se las utiliza especialmente para ayudar en el sistema gástrico del niño. Se utilizará el ingrediente natural de la fruta del caimito el cual contiene 67 calorías por unidad, vitaminas y minerales, rica en calcio fortaleciendo los huesos y dentadura de los bebés. El caimito se conoce en inglés como “star fruit” tiene un uso misceláneo especialmente en los niños ya que reduce la fiebre, diarrea, laringitis, neumonía y la hipertensión.

5.3.1.3 Branding

En el caso de la compota de caimito para bebé, el branding se referirá al proceso de construcción de la marca “Star fruit” siendo su nombre comercial y símbolo el que se detalla a continuación. Se escogió este nombre con la finalidad de que sea fácil de recordar para el consumidor y a su vez cumpla con el objetivo de “alimento premium” para las familias que la adquieran.



Figura 2 Logotipo del producto

Explicación del logotipo:

El nombre del producto será “star fruit” cuyo propósito es instalarse en la mente de las familias, siendo un factor importante para la identificación del producto. Los colores del logotipo reflejan lo siguiente:

- Verde: Un espacio que muestra la naturalidad de un producto, busca la armonía de la marca.
- Café: Busca mostrar el reconocimiento en relación a las demás marcas, el café brinda un aspecto de seguridad.

Adicional se presenta dentro del logotipo una animación digital, demostrando que el target de consumidor del producto será para bebés y niños pequeños. Otro factor importante en el logo es la inclusión de la imagen “caimito”, así las familias identificarán a la compota como producto a base de fruta principalmente.

Slogan

La frase que se colocará en el producto será: “su primer alimento”, ya que busca incitar a las familias a que el primer alimento procesado que adquieran para sus hijos sea una compota saludable como es la de caimito.

5.3.1.4 Empaque

El empaque de la compota será de vidrio, sólido, el cual servirá para almacenar el producto de la compota de 132 gr. Ofreciendo mayor protección al producto, ofreciendo una fácil visibilidad del producto, disminuyendo el tiempo de que el producto se dañe. El mismo que tendrá un costo de \$ 0.35 y la etiqueta un precio de \$0.05 por unidad.

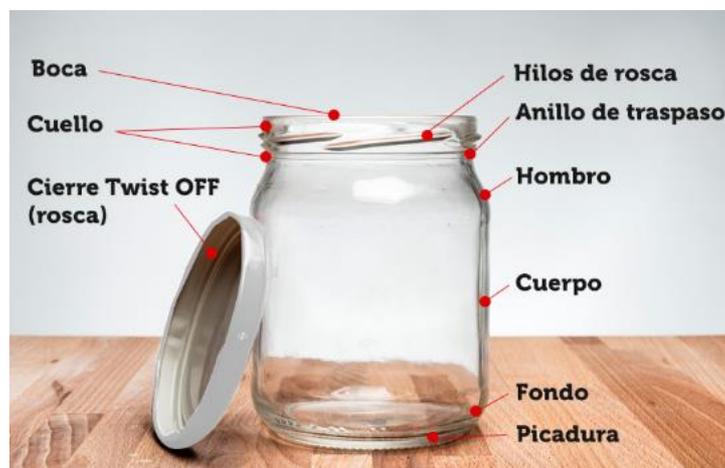


Figura 3 Empaque de la compota de bebé “STAR FRUIT”

5.3.1.5 Etiquetado

Tomando en consideración la legislación que maneja el Ecuador para los alimentos (INEN), este debe constar de la semaforización nutricional, lista de ingredientes del producto, fecha de elaboración y expiración del producto. (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas,2015).

Información Nutricional	
Tamaño por porción 1/2 taza aprox. (99g)	
Porciones por empaque 1	
Cantidad por porción	
Calorías 70	
Grasa Total	0 g
Sodio	0 mg
Carbohidrato Total	16 g
Fibra dietaria	2 g
Azúcares	13 g
Proteína	1 g
% Valor Diario	
Proteína 1%	Vitamina A 0%
Vitamina C 0%	Calcio 0%
Hierro 0%	



Figura 4 Etiquetado de la compota de bebé “STAR FRUIT”

5.3.1.6 Soporte

Para tener éxito, se debe cambiar la forma en que se relaciona con los clientes. El enfoque de ventas orientado a resultados está diseñado para hacer precisamente eso. Para tener éxito en este nuevo panorama, Kotler en su libro “Principios de Marketing” habla acerca sobre “Brindar el valor al cliente”, es decir mirar a través del "lente del cliente" para poder pensar como el cliente y comprender sus necesidades.

- Se tiene que realizar un servicio de postventa del producto de las compotas para bebé realizando una base de datos actualizada.
- Es necesario levantar una base de datos de canales de distribución directos, para mantener contacto directo con los clientes y estar a la expectativa de sus inquietudes.

- Al primer año de empezar a producir y vender las compotas, se tiene que realizar un sondeo de satisfacción del producto y servicios ofertado, para recopilar información y como mejorar en estos aspectos.
- Se tendrá políticas claras de devolución, cambio y reposición, para el distribuidor, esto dará más confianza al momento de comercializar este producto, con base en estas políticas, en el modelo financiero se estima 1% sobre las ventas de gasto por reposición mensual.

5.3.2 Precio

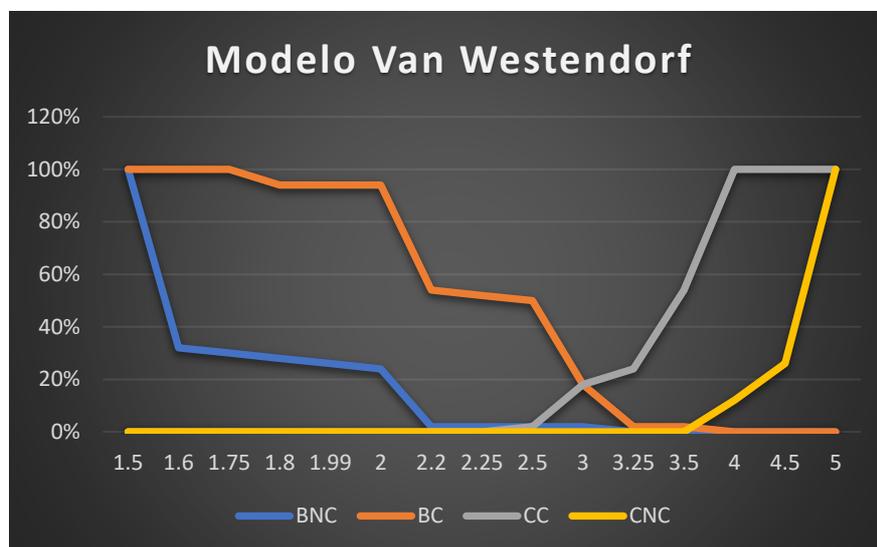


Figura 5 Modelo de Van Westendorf

Para fijar el precio del producto, se empleó la herramienta del modelo Van Westendorp el cual ayuda a definir el precio óptimo que el producto debe estar tomando en cuenta el análisis cuantitativo. El precio óptimo para la comercialización de las compotas de caimito es de \$3,00.

Adicional, se toma en cuenta los precios que tiene la competencia en el mercado, los cuales van en un rango de \$2 a \$4 dólares en los supermercados.

5.3.2.1 Costo de ventas

Las decisiones de precios deben ser consistentes con la estrategia de marketing de la empresa y el mercado objetivo. La compra de materia prima, el kg de caimito a \$ 0.30 con una cantidad diaria de 5,5 kg con una producción de 22 días promedio al mes.

El costo de los materiales directos toma en cuenta factores como precio del frasco de vidrio con su etiqueta, ácido ascórbico, stevia y agua purificada respectivamente, a estos rubros se suman la MOD, CIF entre otros.

Tabla 10
Costo de producción unitario

Anual	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
Materiales directos usados	\$ -	\$ 122.691,64	\$ 275.593,16	\$ 377.653,56	\$ 456.134,29	\$ 540.504,95
Materiales indirectos usados	\$ -	\$ 14.368,28	\$ 32.244,77	\$ 44.182,90	\$ 53.362,54	\$ 63.233,89
Costos Directos de manufactura	\$ -	\$ 11.547,58	\$ 12.642,63	\$ 12.974,44	\$ 13.315,23	\$ 13.665,24
Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 37.230,41	\$ 55.685,66	\$ 67.807,38	\$ 76.099,00	\$ 86.295,55
Costo de productos producidos	\$ -	\$ 171.469,62	\$ 343.921,45	\$ 458.435,39	\$ 545.548,52	\$ 640.465,74
Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ 149.765,33	\$ 332.437,50	\$ 449.345,35	\$ 538.943,26	\$ 630.807,73
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 171.469,62	\$ 343.921,45	\$ 458.435,39	\$ 545.548,52	\$ 640.465,74
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ -	\$ 82.264,58	\$ 166.480,44	\$ 224.929,87	\$ 269.514,85	\$ 320.346,63
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ -	\$ 2,08	\$ 2,07	\$ 2,04	\$ 2,02	\$ 2,00

5.3.2.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

La estrategia de precios escogida para el proyecto es la “fijación de precios basada en el valor”. Esta estrategia consiste en establecer un precio tomando en cuenta los beneficios que el cliente percibe con un determinado producto, en nuestro caso, la compota de caimito. El consumidor estará enfocado en todos los beneficios y nutrientes que brinda el caimito, más no en el costo de adquirir la compota. Agregar valor a un producto o servicio ayuda a las compañías a atraer más clientes, lo que puede aumentar los ingresos. (Kothler, 2012).

5.3.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia que se utilizará en el plan de negocio es “fijación de precios por descremado”. Esta estrategia tiene como finalidad establecer inicialmente un precio alto y de esta forma maximizar las utilidades para los segmentos que

pagarían por este precio. El motivo por la cual se aplica esta estrategia radica en el estilo de vida que lleva las familias a las cuales se busca llegar. Las familias que buscan alimentos sin químicos con altos estándares de calidad harán lo posible por obtener un producto que aporte a una alimentación premium de su hogar. Este precio alto inicial de \$3 dólares estaría sustentado con las propiedades y beneficios que contiene la compota de caimito.

5.3.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste a ser seleccionada será la de psicología de precios, la cual se basa en establecer en la mente del cliente que el precio elevado del producto implica un valor adicional superior. Esto va completamente sustentado con lo que la compota entrega un elemento más allá del factor “alimento”; es decir también aporte con múltiples beneficios para el bebé o niño que la consuma por sus propiedades digestivas y diuréticas. Esto vendrá a convertirse en uno de los componentes más fundamentales para el segmento que lleva un estilo de vida saludable para su hogar. Luego de un lapso de 2 años, existirá un cambio de precio según la inflación para influir en esa toma de decisión de producto más premium, esto se reflejará en el modelo financiero.

5.3.3 Plaza

Consiste en la creación de la relación entre la organización y sus consumidores para facilitar la adquisición del producto proporcionado por la empresa productora de compotas de frutas, desarrollando operaciones de compra y venta en la empresa generando y facilitando la asistencia y la solución a un problema que se pueda suscitar. (Kothler, 2012)

5.3.3.1 Estrategia de distribución

El presente modelo de negocio constará de estrategias de distribución.

- La siguiente estrategia a utilizar es la de distribución intensiva, ya que se basa en establecer nuestros productos en los máximos canales de venta

posible y es lo que se busca con las compotas. Es decir, el propósito que se tiene con esta estrategia es poder colocar las compotas en supermercados como Santa María, Supermaxi entre otros hipermercados y tiendas orgánicas.

5.3.3.2 Punto de venta

Según los análisis cuantitativos y cualitativos que se realizó, a las personas les gustaría adquirir el nuevo producto tanto en supermercados como de manera directa, esta es una muy buena estrategia ya que al nuevo cliente le permitirá conocer de mejor manera a la empresa y todos los servicios y productos que esta ofrece.

El punto de venta estará ubicado en un local el mismo que será sede de fabricación de las compotas como también venta al por menor de las mismas, ubicado en la Av. República del Salvador e Irlanda, el área comprenderá alrededor de 100 m² y se pagara un arriendo de \$ 550.00 mensuales.

5.3.3.3 Estructura del canal de distribución

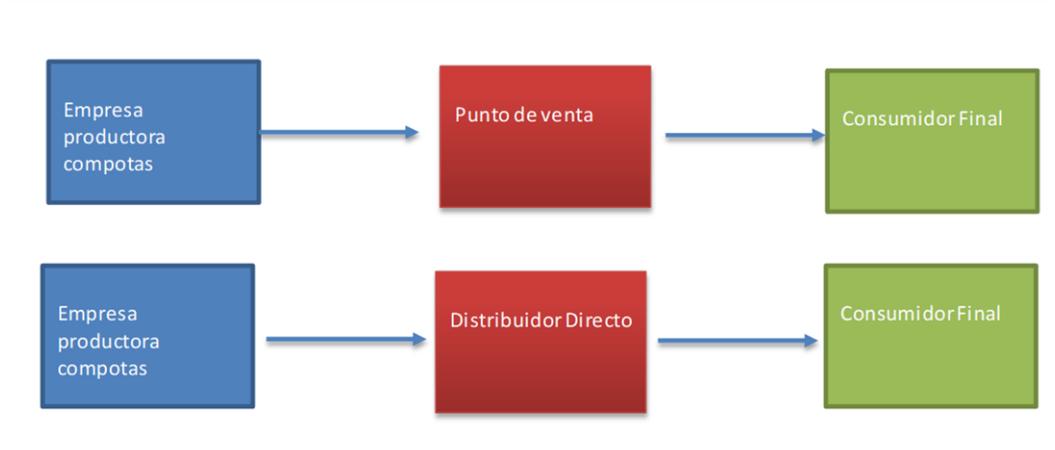


Figura 6 Estructura Canal de Distribución

Esta empresa que fabrica compota de fruta se enfrentará a la necesidad de realizar una distribución a través de local propio y distribuidores como antes se mencionó. Basándose en el tiempo, el costo y el know-how que se requiere, la empresa venderá por medio la tienda propia y una vez que la marca sea reconocida, en las cadenas de supermercados conocidas como, Supermaxi, Santa María, Mi Comisariato, de esta manera podrá posicionarse en el país poco a poco.

5.3.3.4 TIPO DE CANAL

El canal de distribución que se utilizará para este proyecto es a través de dos sistemas:

- Sistema de distribución directa: Es decir el producto se comercializará a través de local propio para llegar al consumidor final.
- Sistema de distribución indirecta: Se refiere a que el producto pasará por intermediarios, los cuales entregarán la compota al consumidor final.

Es importante mencionar que para estos dos tipos de canal se utilizará un camión Diésel Chevrolet Nmr 5 Tn cuyo precio es de \$ 22.500,00 además se considera los gastos relacionados con equipamiento, adecuaciones local de venta, arriendo, y servicios básicos, reflejados en el modelo financiero.

5.3.4 Promoción

5.3.4.1 Estrategia promocional

La presente investigación para la empresa productora de compotas de caimito empleará la estrategia de marketing promocional PULL que consiste que la publicidad se realizará en función de las necesidades del consumidor para atraerlo hacia la marca. Como es característico de esta estrategia, estará dirigido al cliente final tanto para punto de venta como para distribuidor.

5.3.4.2 Publicidad

Según los resultados cualitativos y cuantitativos, las redes sociales y la creación de una página web son fundamental como medio para publicitar, es decir marketing digital ya que cuanto más específica sea la estrategia, más efectiva será la ejecución.

Las herramientas que se utilizará para poder publicitar la compota de caimito son redes sociales, blogs, anuncios (google adwords) y email marketing. A continuación, se describe dicha estrategia en la siguiente tabla.

Tabla 11
Costo de publicidad

Desglose de publicidad			
Publicidad	Valor mensual	Valor semestral	Valor anual
Email marketing	\$ 22,50	\$ 135,00	\$ 270,00
Google adwords	\$ 23,50	\$ 141,00	\$ 282,00
Redes sociales	\$ 24,50	\$ 147,00	\$ 294,00
Blog	\$ 25,50	\$ 153,00	\$ 306,00
Página Web	\$ 26,50	\$ 159,00	\$ 318,00
Total			\$ 1.470,00

5.3.4.3 Promoción de ventas

Según Thompson la promoción de ventas es la estrategia de persuadir a un cliente potencial para que compre el producto. La promoción de ventas está diseñada para ser utilizada como una táctica a corto plazo para aumentar las ventas.

Tomando en consideración los datos recogidos de manera cualitativa, las personas están acostumbradas a la degustación de los productos. Es indispensable realizar degustaciones de la compota de caimito (reflejado en el financiero), ya que motivará a los clientes a comprar el producto.

Tabla 12
Costo degustación

Desglose de promoción de ventas				
<i>Degustaciones</i>	<i>Cantidad aproximada (set de muestras)</i>	<i>Valor mensual</i>	<i>Valor semestral</i>	<i>Valor anual</i>
\$ 0,15	\$ 700,00	\$ 105,00	\$ 630,00	\$ 1.260,00

Las degustaciones se realizarán 2 veces al mes en los diferentes centros Comerciales, con una cantidad mensual de 700 degustaciones.

5.3.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas la constituirá las personas que trabajan en el departamento de ventas, tanto jefe como vendedores. Es muy importante mantener comunicación con los distintos supermercados de la ciudad de Quito. Se contará con un Jefe de Ventas, 1 vendedor en el Local de ventas y 1 vendedor que recorrerá los puntos de distribución.

Adicional la marca Star Fruit contará con una fuerza de ventas los cuales son los minoristas ya que, al generar un buen plan de comunicación entre ellos, se logrará que hablen de manera correcta y bien acerca del producto a los clientes.

Al poseer una tienda es importante también que cuando el cliente entre al establecimiento, se entregue atención completa y aclarando dudas. De esta manera se generará la idea de que el cliente no solo está adquiriendo una simple papilla, sino un alimento nutritivo y con propiedades múltiples.

5.3.4.5 Relaciones públicas

Es importante generar buenas relaciones con entidades a través de las cuales se puede influir en el consumidor final, de esta manera se busca asistir y realizar ferias de salud y bienestar para el cuidado de los miembros del núcleo familiar (se destinará un valor de \$300 dólares mensuales para gestionar este tipo de eventos).

Tabla 13

Costo relaciones públicas

Desglose de relaciones publicas			
Item	Valor mensual	Valor semestral	Valor anual
Ferías de salud	\$ 300,00	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00

5.3.4.6 Marketing directo

Se utilizará los canales electrónicos para mantener comunicación directa con los clientes, especialmente a través de la creación de una página web y el uso de redes. El marketing directo a ser utilizado será a través de e-mailing enviando información y promociones a través de correo electrónico.

A continuación, se describe todas las estrategias respectivas con los valores estimados con una proyección a 5 años utilizando el método de la inflación real para dicha proyección. Nota: En el capítulo financiero se detalla los supuestos y consideraciones a tomar en cuenta.

Tabla 14

Costo de la mezcla de marketing

GASTOS EN MARKETING					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de Plaza					
Estudio de distribución	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Punto de Venta	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Tipo de canal	\$ 22.250,00	\$ 22.250,00	\$ 22.250,00	\$ 22.250,00	\$ 22.250,00
Estrategia de Promoción					
Publicidad	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00	\$ 1.470,00
Promoción de ventas	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
Fuerza de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Relaciones Públicas	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Marketing Directo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total publicidad y promoción	\$ 33.130,00				

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1 Misión

La misión de la presente empresa productora de compotas infantiles en base a la fruta exótica del caimito es ofrecer un alimento de calidad, que contribuirá al mejoramiento de la alimentación de los niños en edades comprendidas entre los 6 meses y 3 años, el producto se fabricará bajo los más estrictos estándares de calidad y sanidad de manera que cumpla con los requerimientos normativos establecidos por el gobierno nacional en relación a los productos alimenticios y se empezará su producción y comercialización el primer año en la ciudad de Quito y luego el resto del país.

6.1.2 Visión

La visión de la Empresa “Star Fruit.” para el 2023 es convertirse en una empresa reconocida en la producción y comercialización de compotas infantiles, a nivel Local y Nacional, con valores de honradez, responsabilidad, puntualidad y seguridad de entrega, teniendo como respaldo el incremento de clientes en un porcentaje de 10% anual.

6.1.2.1 Objetivos de la organización

6.1.2.1.1 Objetivos a mediano plazo

- Llegar al menos a un 12% de participación del mercado objetivo para el segundo año de funcionamiento, reflejado en el modelo financiero.
- Realizar una capacitación por puesto de trabajo para suprimir los tiempos muertos del personal en cada área de la planta y local para el cuarto año; y así lograr una mayor eficiencia.
- Incrementar en un 3% el presupuesto publicitario para el segundo año de funcionamiento de la empresa.

6.1.2.1.2 Objetivos a largo plazo

- Aumentar la rentabilidad del proyecto en un 15% con relación al total de la inversión realizada, para finales del año 2024.
- Realizar una expansión de punto de venta colocando una tienda adicional, dentro de la ciudad de Quito, para inicios del año 2025.
- Generar un retorno de la inversión del proyecto ROE en un 17% para el año 2023, reflejado en el modelo financiero.
- Lograr un incremento en los ingresos del 5% año tras año con base al cierre del periodo anterior, reflejado en el modelo financiero.
- Incrementar la maquinaria utilizada para la fabricación de la empresa y realizar una reinversión de la misma para inicios del año 2024.

6.2 Plan de Operaciones.

6.2.1 Cadena de valor

Tabla 15

Cadena de Valor de la empresa Star Fruit

Administración general: finanzas (proceso de planificación del capital de inversión para producción óptima) planificación empresarial (estrategias, planes, nuevas inversiones) Actores: Gerente general, jefe de finanzas y jefe de operaciones				
Recursos humanos: Reclutamiento por requerimientos específicos, capacitación de personal y evaluación de desempeño. Actores: Gerente General				
Tecnología: Instalación de software para el control y registro de comptas realizadas, software para control de pedidos según el cliente, pruebas y control de calidad para producto, investigación de mercado para productos nuevos basados en nuevas frutas				
<u>Logística de entrada</u>	<u>Operaciones</u>	<u>Logística de salida</u>	<u>Ventas y marketing</u>	<u>Servicio al cliente</u>
Abastecimiento La materia prima será proporcionada por proveedores	Producción: Se selecciona, pesa, lava y pela la fruta para continuar con la precocción y adición de ácido	Almacenaje Enviar el producto a la bodega y que sea un lugar seco y limpio	Medios Publicidad mediante prensa y relaciones públicas	Servicio de devolución Creación de políticas de devolución en caso de que el

de Morona Santiago	cítrico, stevia, agua e ingredientes faltantes	Pedidos El personal a cargo de la planta receptorá pedido por parte de distribuidor o tienda	Material publicitario Página Web, google adwords, redes sociales	producto tenga error de fábrica
Recepción El bodeguero se encargará de la recepción de los pedidos solicitados	Envasado: A través del envase de cristal, se coloca la papilla realizada y se envía a refrigerar	Envío y entrega El producto final será transportado por el chofer mediante camiones adecuados.	Promociones Desarrollo de promociones por temporadas	Call Center Recibir llamadas, pedidos a través de un número colocado en la etiqueta
Verificación El bodeguero y jefe de producción verificarán el volumen y el estado del pedido	Etiquetado Luego de tener el producto final, se etiqueta el envase según la semaforización.			Entrega de información Entrega de info sobre beneficios de la compota
Almacenamiento Se receptorá la materia prima 2 semanas antes de dar comienzo al proceso de producción				

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su interpretación, es también más complicada a la hora de aplicarla. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor. Dentro de la cadena donde se genera valor es en operaciones, es decir se realiza el proceso productivo de la compota, se incluye la fruta del caimito con todas sus propiedades (especificando los beneficios de ingerir una fruta exótica, un etiquetado claro y objetivo). En el área de marketing y ventas también se genera valor, ya que se impactará de manera pura con los canales de distribución adecuados.

6.2.2 Descripción del proceso

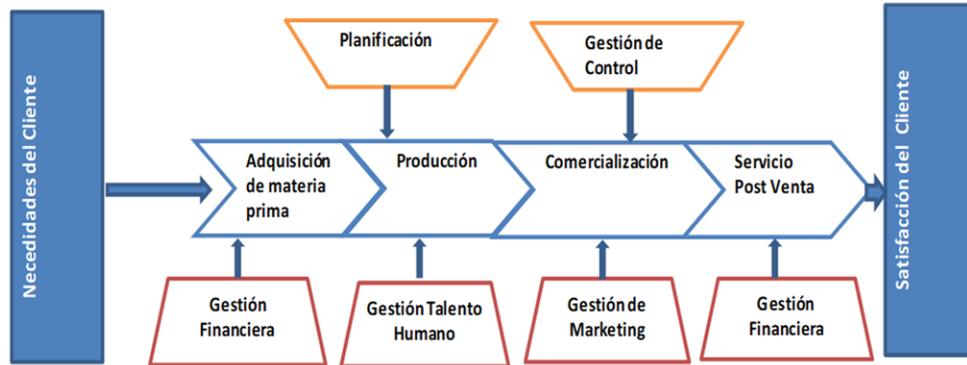


Figura 7 Mapa de procesos

6.2.2.1 Proceso de producción

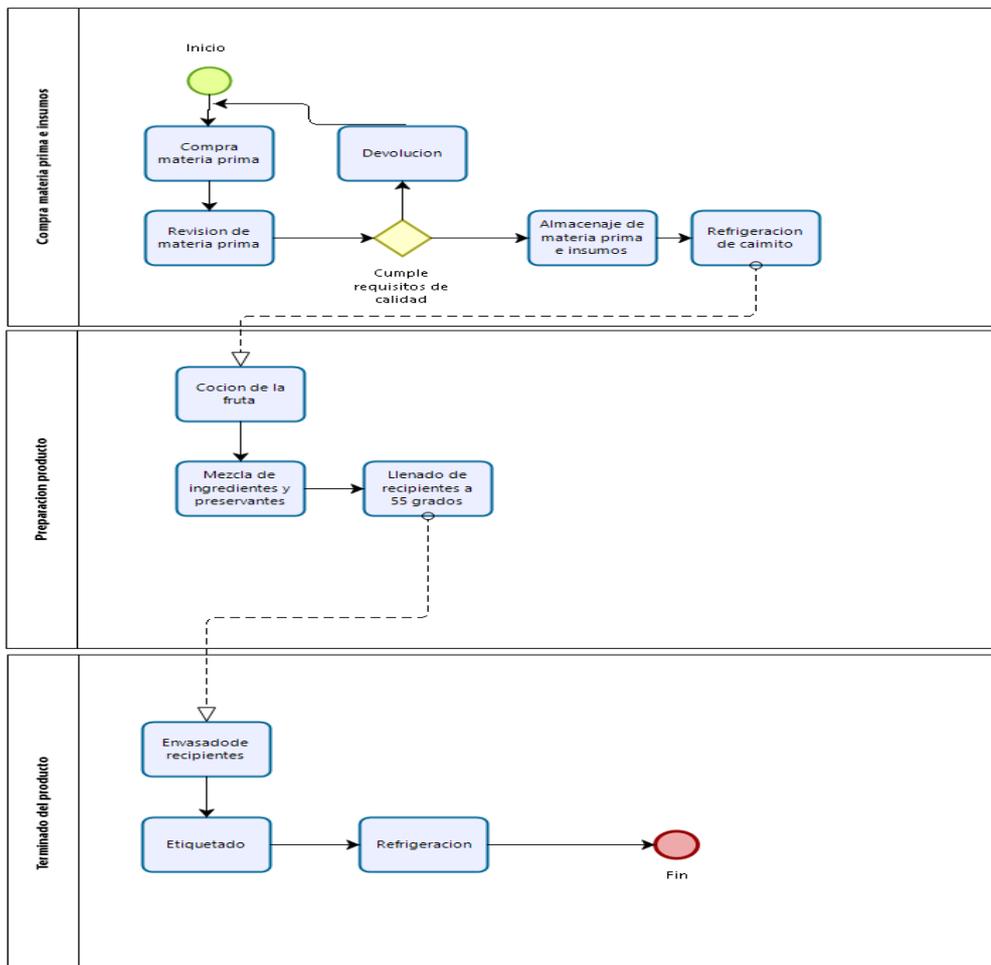


Figura 8 Flujograma de proceso de producción

El proceso de producción de compotas se detalla por medio del flujograma de procesos, tiene tres fases principales: La compra de materia prima e insumos, donde se adquiere la materia prima, se verifica su estado y se decide si se almacena o se devuelve, igual sucede con los insumos.

La segunda fase es la producción de compotas, donde se hace hervor ente 55^o a 65^o de temperatura, luego se mezcla con los demás ingredientes, esplenda ácido ascórbico, agua purificada. La tercera y última fase es el etiquetado y empaque, para refrigerar el producto.

Tabla 16

Análisis de tiempos - proceso producción

Proceso productivo / Operativo				
LOTE 650 frascos/ día				
Actividades	Responsable	Infraestructura / Recursos	Costo USD \$	Tiempo minutos
Compra de materia prima e insumos	Gerente	Contacto proveedores	2	240
Revisión de materia prima	Operario 1	Mesa de acero	1	30
Verificación de requisitos de calidad	Operario 1	Mesa de acero	1	60
Almacenaje de materia prima e insumos	Operario 1	Bodega	2	30
Refrigeración de caimito	Operario 1	Refrigeradora Mabe	1	30
Mezcla de ingredientes y perseverantes	Operario 2	Caldero	2	30
Cocción de la fruta	Operario 2	Caldero	2	20
Llenado de recipientes a 55 grados	Operario 2	Tanque mezclador	2	20
Envase de recipientes	Operario 2	Recipientes de 132 gr.	2	20
Etiquetado	Operario 2	Etiqueta manual	1	20
Refrigeración de compota de caimito	Operario 1 y 2	Refrigeradora Mabe	1	30
TOTAL			17	530

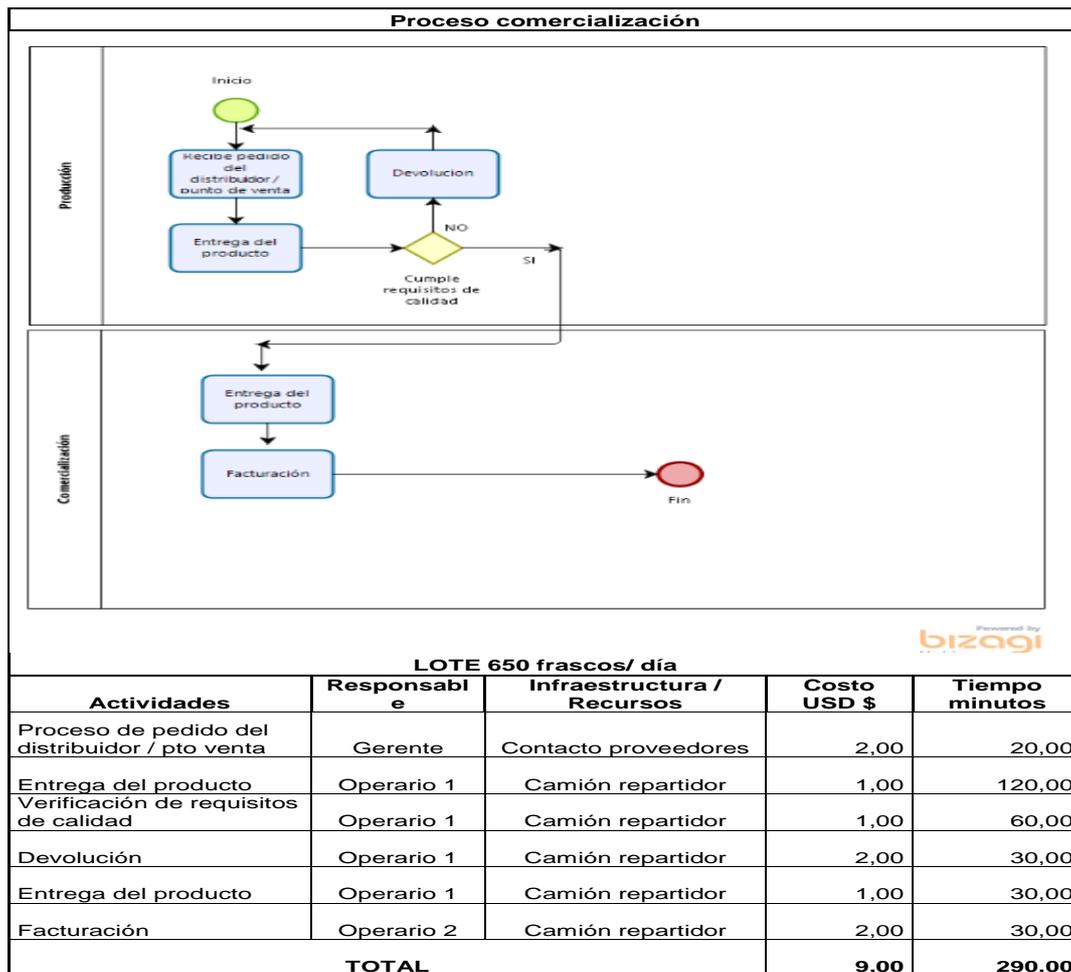


Figura 9 Flujograma de proceso de comercialización incluido tiempos

Por tema de extensión del documento se encuentra adjunto la maquinaria y equipos necesarios (Véase anexos, tabla No 32)

6.3 Estructura Organizacional

La presente empresa tendrá una figura legal de compañía limitada, la cual se creará con un capital mínimo de \$ 400 entre los distintos socios, apegándose a la ley ecuatoriana. La compañía se conformará con tres socios, como mínimo y si durante su existencia jurídica se excediera este número deberá transformarse en otra clase de compañía.

Estructura Propuesta

La estructura corresponde a una organización de tipo funcional que es utilizada por pequeñas empresas con línea de productos limitada pero aprovechando con eficiencia de los recursos. Esta estructura refleja ventajas como las siguientes: lógica de las funciones, especialización ocupacional y alta dirección con medios de control estrictos. En el siguiente organigrama, se presenta la estructura organizativa funcional requerida para el logro del objetivo empresarial.

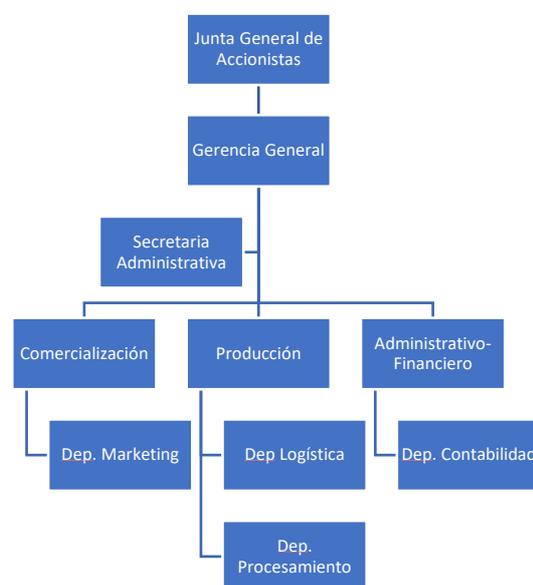


Figura 10 Organigrama de la empresa

Al comparar la presente investigación con el organigrama de la empresa “VIVO FRUIT” (Véase Anexos, Figura No 11) se puede concluir que las áreas descritas son las esenciales ya que la empresa es nueva y debe tener el número de personas adecuadas, mientras que al comparar con la empresa “ECOMUNDO” esta tiene un organigrama demasiado sencillo en el cual no se detalla los procesos productivos, (Véase Anexos, Figura No 12)

Es importante mencionar que el Documento 4 (Ver anexos, tabla No 33) describe las Funciones y responsabilidades de la empresa “Start Fruit”, las mismas que están en función del organigrama descrito.

7 PLAN FINANCIERO

El capítulo financiero tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos mediante un modelo establecido a lo largo del desarrollo del proyecto para evidenciar la viabilidad, con el objetivo de realizar el plan de negocio a futuro.

Tabla 17. Supuestos del proyecto

Supuestos generales	Valor Obtenido
Tasa de crecimiento promedio de la industria	10,56%
Tasa de crecimiento del mercado Primer año	2,00%
Tasa de crecimiento del mercado Segundo año	2,15%
Tasa de crecimiento del mercado Tercer, cuarto y quinto año	2,30%
Mercado objetivo	63.856
Volumen de compra mensual	5.321
% del mercado objetivo final	20%
Frecuencia de uso (Mensual)	2
Deuda / Capital	2
% Capital	40%
% Deuda	60%
% Inventarios Terminados (del siguiente mes)	100%
% Inventarios Productos en proceso	10%
% Inventarios MPD	50%
% Participacion de mercado inicial	1,25%
Tasa de deuda	11,21%
Capital de trabajo	69.000
Politica de cuentas por Pagar	
% Contado	70%
% Diferido	30%
Politica de cuentas por Cobrar	
% Contado	80%
% Diferido	20%
Precio S&P hace 5 años	1.943
Precio S&P hoy	2.885
Tasa Libre de riesgo	1,91%
Riesgo Pais	5,72%

Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ventas fue realizada para un lapso 60 meses (5 años). El punto de inicio para el modelo está fundamentado en un mercado objetivo de 63.856 y se prevé una captación de 1,25% al comienzo. El primer mes se comienza a realizar la producción y comercialización de las compotas, proyectando 1599 ventas, con una frecuencia de uso mensual de 2 compotas por familia; esta información se obtuvo mediante la entrevista a expertos. Este dato va

presentando un incremento mensual conforme al crecimiento promedio de la industria, el cual es de 10,56% (BCE, 2018). Adicional, el precio obtenido se lo realizó a través del modelo Van Westendorp y aumenta según la inflación promedio entre los años 2012-2018, el cual su valor es de 2,71%. La cantidad proyectada se obtuvo tomando en cuenta la participación del mercado por el tamaño de mercado, detallado en el financiero.

Tabla 18
Ingresos proyectados

INGRESO POR VENTAS					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento Industria	2,00%	2,15%	2,30%	2,30%	2,30%
Inflación Ecuador	2,71%	2,71%	2,71%	2,71%	2,71%
Participación en el mercado	1,25%	8,33%	12,25%	15,17%	20,00%
Tamaño del mercado	130.290	133.119	136.213	139.379	142.619
Cantidad proyectada de ventas	71.841	81.119	90.064	98.673	106.947
Precio	\$ 3,00	\$ 3,08	\$ 3,16	\$ 3,25	\$ 3,34
Total ingresos ventas	\$ 215.524,19	\$ 495.857,88	\$ 697.712,23	\$ 865.399,50	\$ 1.053.287,75

Tabla 19
Costo materia prima

Producción de un frasco de Compota de 132 gr.				
Materia prima directa	Insumo (Kg x envase)	Costo Unitario por dosis unitaria	Cantidad	Costo total de insumo
Caimito	1	\$ 0,30000	5,5	\$ 1,65
Acido Ascorbico	1	\$ 0,00375	4,8	\$ 0,02
Stevia	1	\$ 0,03000	5,2	\$ 0,156
Agua purificada	1	\$ 0,01000	5,0	\$ 0,050
Materia prima indirecta				
Frasco 132 gr	1	\$ 0,35	1	\$ 0,35
Etiquetas	1	\$ 0,05	1	\$ 0,05
				\$2,27

Tabla 20
Resumen de gastos

Rubros a considerar	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos Sueldos	\$ 71.431,08	\$ 77.845,40	\$ 79.788,95	\$ 81.785,11	\$ 83.835,32
Gastos Generales totales	\$ 83.882,02	\$ 112.334,45	\$ 132.950,30	\$ 150.161,09	\$ 169.403,94
Costos totales	\$ 144.010,29	\$ 319.642,29	\$ 437.267,97	\$ 527.685,66	\$ 618.911,57

En la sección de costos y gastos se consideraron factores fundamentales como insumos necesarios para la fabricación de las compotas de caimito y también el tema logístico en cuanto a la distribución; los sueldos de los miembros de la organización y los gastos generales empresariales, los mismos que corresponden a gastos de publicidad, arriendo, suministros, servicios básicos (luz, agua etc.), constitución de la empresa, entre otros. El valor de estos tendrá un cambio anual conforme a la inflación que corresponde a los promedios de inflación 2016-2019.

Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial necesaria para la implementación del plan de negocios es \$130,096.28 obtenido de los siguientes rubros: inversiones PPE, inversiones intangibles, inventarios, varios gastos generales (constitución) y capital de trabajo. Es importante señalar que el capital de trabajo se lo obtuvo a través de la metodología de canje de flujo de efectivo, con la finalidad de que no existan valores negativos dentro del mismo y el capital apoye al efectivo en cada periodo de tiempo.

Tabla 21

Inversión inicial y capital de trabajo neto

Detalle inversión	
Inversiones PPE	\$ 45.680,00
Inversiones Intangibles	\$ 150,00
Inventarios	\$ 533,40
Varios	\$ 15.159,60
Capital de trabajo Inicial	\$ 69.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 130.523,00

Es importante considerar que la compota no requiere mucha materia prima, entonces previo a comenzar el mes se prevé tener el 50% de materia en stock para producir la cantidad demandada.

Tabla 22

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	40%	52.209,20
	Deuda L/P	60%	78.313,80

Al hablar de la estructura de capital, la inversión inicial tiene un financiamiento de capital diferenciado de la siguiente manera: por parte de los accionistas, el 40% que corresponde a \$52,038.51 y el 60% sobrante mediante una deuda con el Banco con un valor de \$78,057.77

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

Todos los estados financieros realizados mantienen una proyección de 60 meses (5 años).

En cuanto al análisis del estado de resultados se involucran rubros de ventas, costos de los productos vendidos y gastos (sueldos, generales, depreciación, amortización); evidenciándose dentro de la utilidad neta del ejercicio una pérdida durante el primer año de constitución y funcionamiento de la organización.

Tabla 23

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 215,524.19	\$ 495,857.88	\$ 697,712.23	\$ 865,399.50	\$ 1,053,287.75
Costo de los productos vendidos	\$ 149,765.33	\$ 332,437.50	\$ 449,345.35	\$ 538,943.26	\$ 630,807.73
UTILIDAD BRUTA	\$ 65,758.86	\$ 163,420.38	\$ 248,366.89	\$ 326,456.23	\$ 422,480.02
Gastos sueldos	\$ 53,714.30	\$ 58,466.17	\$ 59,906.00	\$ 61,384.80	\$ 62,903.64
Gastos generales	\$ 69,742.42	\$ 98,183.48	\$ 118,787.65	\$ 135,986.45	\$ 155,216.98
Gastos de depreciación	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 1,446.74	\$ 1,578.27
Gasto de amortización	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -60,251.19	\$ 4,217.39	\$ 67,119.90	\$ 127,608.24	\$ 202,751.13
Gasto de intereses	\$ 8,155.95	\$ 6,695.12	\$ 5,061.86	\$ 3,235.79	\$ 1,194.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 62,058.05	\$ 124,372.44	\$ 201,556.95
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 9,308.71	\$ 18,655.87	\$ 30,233.54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 52,749.34	\$ 105,716.58	\$ 171,323.41
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 13,187.33	\$ 26,429.14	\$ 42,830.85
UTILIDAD NETA	\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 39,562.00	\$ 79,287.43	\$ 128,492.56
Margen Bruto	30.51%	32.96%	35.60%	37.72%	40.11%
Margen Operacional	-27.96%	0.85%	9.62%	14.75%	19.25%
Margen Neto	-31.74%	-0.50%	5.67%	9.16%	12.20%

El estado de situación financiera presenta a continuación en detalle el desglose de: activos, pasivos corrientes y no corrientes y patrimonio. Se puede analizar que el primer año existe una fuerte inversión por parte de los equipos necesitados para la fabricación de las computas, posteriormente, a partir del tercer año los activos incrementan por la correcta utilización en cuanto a maquinaria e insumos (aumento de producción de inventario). Dentro del rubro de pasivos se observa que a partir del 3er año existe una disminución, esto se

debe al lento pago de la deuda mantenida (pasivos no corrientes); hasta que al final del 5to año se genera un pago completo por la misma.

Tabla 24
Estado de situación financiero proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS	\$ 132,301.01	\$ 74,392.49	\$ 71,916.96	\$ 110,393.66	\$ 183,845.74	\$ 275,369.86
Corrientes	\$ 86,471.01	\$ 37,912.63	\$ 44,787.23	\$ 92,614.06	\$ 162,034.88	\$ 261,964.07
Efectivo	\$ 84,693.00	\$ -1,809.26	\$ -16,154.79	\$ 14,884.96	\$ 71,582.88	\$ 186,256.70
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 6,253.91	\$ 9,844.02	\$ 12,931.90	\$ 15,402.81	\$ 19,044.12
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 21,101.92	\$ 32,522.88	\$ 41,264.87	\$ 47,662.28	\$ 56,663.25
Inventario de Materia Prima	\$ 1,458.19	\$ 10,190.67	\$ 15,307.46	\$ 19,392.62	\$ 22,569.12	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 319.81	\$ 2,175.39	\$ 3,267.66	\$ 4,139.71	\$ 4,817.80	\$ -
No Corrientes	\$ 45,830.00	\$ 36,479.87	\$ 27,129.73	\$ 17,779.60	\$ 21,810.86	\$ 13,405.79
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 45,680.00	\$ 45,680.00	\$ 45,680.00	\$ 45,680.00	\$ 50,414.80	\$ 50,414.80
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 9,320.13	\$ 18,640.27	\$ 27,960.40	\$ 28,633.94	\$ 37,009.01
Intangibles	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 30.00	\$ 60.00	\$ 90.00	\$ 120.00	\$ 150.00
PASIVOS	\$ 80,091.81	\$ 90,590.43	\$ 90,592.63	\$ 89,507.33	\$ 83,671.97	\$ 46,703.53
Corrientes	\$ 1,778.01	\$ 24,652.02	\$ 38,490.44	\$ 52,874.62	\$ 64,334.81	\$ 46,703.53
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1,778.01	\$ 20,401.35	\$ 30,889.77	\$ 39,283.45	\$ 45,653.12	\$ 21,989.16
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 4,250.67	\$ 7,600.67	\$ 10,950.67	\$ 14,300.67	\$ 17,650.67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,640.51	\$ 4,381.02	\$ 7,063.71
No Corrientes	\$ 78,313.80	\$ 65,938.41	\$ 52,102.19	\$ 36,632.70	\$ 19,337.16	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 78,313.80	\$ 65,938.41	\$ 52,102.19	\$ 36,632.70	\$ 19,337.16	\$ -
PATRIMONIO	\$ 52,209.20	\$ -16,197.93	\$ -18,675.67	\$ 20,886.34	\$ 100,173.77	\$ 228,666.33
Capital	\$ 52,209.20	\$ 52,209.20	\$ 52,209.20	\$ 52,209.20	\$ 52,209.20	\$ 52,209.20
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -68,407.13	\$ -70,884.87	\$ -31,322.87	\$ 47,964.57	\$ 176,457.13
Comprobación	\$ -	\$ -0	\$ -0.00	\$ -0.00	\$ -	\$ -

Tabla 25
Estado de flujo de efectivo

Estado de Flujo de Efectivo Anual	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023
	0					
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -80,923.67	\$ -7,306.11	\$ 39,712.44	\$ 79,501.46	\$ 127,214.18
Utilidad Neta		\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 39,562.00	\$ 79,287.43	\$ 128,492.56
Depreciación y amortización						
Depreciación	\$ -	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 1,446.74	\$ 1,578.27
Amortización	\$ -	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Δ CXC	\$ -	\$ -6,253.91	\$ -3,590.11	\$ -3,087.88	\$ -2,470.91	\$ -3,641.31
Δ Inventario PT	\$ -	\$ -21,101.92	\$ -11,420.96	\$ -8,741.99	\$ -6,397.41	\$ -9,000.97
Δ Inventario MP	\$ -1,458.19	\$ -8,732.47	\$ -5,116.79	\$ -4,085.16	\$ -3,176.50	\$ 22,569.12
Δ Inventario SF	\$ -319.81	\$ -1,855.57	\$ -1,092.27	\$ -872.05	\$ -678.08	\$ 4,817.80
Δ CXP Proveedores	\$ 1,778.01	\$ 18,623.35	\$ 10,488.42	\$ 8,393.67	\$ 6,369.67	\$ -23,663.96
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 4,250.67	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00	\$ 3,350.00
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,640.51	\$ 1,740.52	\$ 2,682.68
Actividades de Inversión	\$ -45,830.00	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ -5,508.00	\$ 6,796.80
Adquisición PPE e intangibles	\$ -45,830.00	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ -5,508.00	\$ 6,796.80
Actividades de Financiamiento	\$ 130,523.00	\$ -12,375.39	\$ -13,836.22	\$ -15,469.48	\$ -17,295.55	\$ -19,337.16
Δ Deuda a largo plazo	\$ 78,313.80	\$ -12,375.39	\$ -13,836.22	\$ -15,469.48	\$ -17,295.55	\$ -19,337.16
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 52,209.20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 84,693.00	\$ -86,502.26	\$ -14,345.53	\$ 31,039.76	\$ 56,697.91	\$ 114,673.82
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 84,693.00	\$ -1,809.26	\$ -16,154.79	\$ 14,884.96	\$ 71,582.88
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 84,693.00	\$ -1,809.26	\$ -16,154.79	\$ 14,884.96	\$ 71,582.88	\$ 186,256.70

El presente estado brinda la información sobre la cantidad de efectivo que se genera del plan, en donde se involucra las actividades operacionales, de financiamiento, inversión y operación. Se genera una cifra grande de efectivo

(inversión alta y existencia de monopolio sectorial), pero con el paso de los años la compota se dará a conocer y la tendencia cambia llegando al quinto año con una cifra de \$186.256,70.

Tabla 26
Estado de flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 215,524.19	\$ 495,857.88	\$ 697,712.23	\$ 865,399.50	\$ 1,053,287.75
Costo de los productos vendidos		\$ 149,765.33	\$ 332,437.50	\$ 449,345.35	\$ 538,943.26	\$ 630,807.73
UTILIDAD BRUTA		\$ 65,758.86	\$ 163,420.38	\$ 248,366.89	\$ 326,456.23	\$ 422,480.02
Gastos sueldos		\$ 53,714.30	\$ 58,466.17	\$ 59,906.00	\$ 61,384.80	\$ 62,903.64
Gastos generales		\$ 69,742.42	\$ 98,183.48	\$ 118,787.65	\$ 135,986.45	\$ 155,216.98
Gasto de depreciación		\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 1,446.74	\$ 1,578.27
Gastos de amortización		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ -60,251.19	\$ 4,217.39	\$ 67,119.90	\$ 127,608.24	\$ 202,751.13
Gastos de intereses		\$ 8,155.95	\$ 6,695.12	\$ 5,061.86	\$ 3,235.79	\$ 1,194.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 62,058.05	\$ 124,372.44	\$ 201,556.95
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ -	\$ -	\$ 9,308.71	\$ 18,655.87	\$ 30,233.54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 52,749.34	\$ 105,716.58	\$ 171,323.41
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ -	\$ -	\$ 13,187.33	\$ 26,429.14	\$ 42,830.85
UTILIDAD NETA		\$ -68,407.13	\$ -2,477.73	\$ 39,562.00	\$ 79,287.43	\$ 128,492.56
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION		\$ -60,251.19	\$ 4,217.39	\$ 67,119.90	\$ 127,608.24	\$ 202,751.13
Gastos de depreciación		\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 2,523.33	\$ 1,446.74	\$ 1,578.27
Gastos de amortización		\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
15% Participación y trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 9,308.71	\$ 18,655.87	\$ 30,233.54
22% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ -	\$ 13,187.33	\$ 26,429.14	\$ 42,830.85
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ -60,446.41	\$ 4,514.46	\$ 45,471.35	\$ 82,909.51	\$ 130,892.57
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-70,778.01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -15,069.87	\$ -7,381.71	\$ -2,402.90	\$ -1,262.72	\$ -2,886.65
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99,781.85
II. VARIACIÓN DE CACPITAL DE TRABAJO NETO	-70,778.01	\$ -15,069.87	\$ -7,381.71	\$ -2,402.90	\$ -1,262.72	\$ 96,895.20
INVERSIONES	-45,830.00	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ -5,508.00	\$ 6,796.80
Recuperaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,600.00
Recuperación vehículos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,680.00
Recuperación equipo de computación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,320.00
III.GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-45,830.00	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ 6,796.80	\$ -5,508.00	\$ 62,396.80
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-116,608.01	\$ -68,719.48	\$ 3,929.55	\$ 49,865.25	\$ 76,138.79	\$ 290,184.57
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-116,608.01	\$ -68,719.48	\$ 3,929.55	\$ 49,865.25	\$ 76,138.79	\$ 290,184.57
Préstamo	78,313.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de interés		\$ -8,155.95	\$ -6,695.12	\$ -5,061.86	\$ -3,235.79	\$ -1,194.18
Amortización del capital		\$ -12,375.39	\$ -13,836.22	\$ -15,469.48	\$ -17,295.55	\$ -19,337.16
Escudo Fiscal		\$ 2,748.55	\$ 2,256.26	\$ 1,705.85	\$ 1,090.46	\$ 402.44
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-38,294.20	\$ -86,502.26	\$ -14,345.53	\$ 31,039.76	\$ 56,697.91	\$ 270,055.66

Para la realización del cálculo del flujo de caja de proyecto se tomaron varias consideraciones fundamentales como el flujo de efectivo operativo neto (FEO), la variación del capital de trabajo neto y la totalidad del CAPEX. Dentro de este estado anual se aprecia que principalmente el primer año se producen valores negativos. Sin embargo, a partir del 3er año, existe un flujo positivo debido a que ya no hay gastos tan altos como los de inversión.

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

Tabla 27
Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo Total	\$ -38,294.20	\$ -86,502.26	\$ -14,345.53	\$ 31,039.76	\$ 56,697.91	\$ 270,055.66
Flujo Acumulado	\$ -38,294.20	\$ -124,796.47	\$ -139,142.00	\$ -108,102.24	\$ -51,404.33	\$ 218,651.34

Al analizar el flujo de caja del inversionista se toma se consideran variables financieras como: el préstamo acaudalado, gastos de interés, amortización capital y finalmente el escudo fiscal. Se puede evidenciar que durante los cuatro primeros años (2019-2022) se presentan efectivos negativos sin rendimiento financiero, pero a partir del quinto año se comienzan a recuperar las cifras para el inversionista.

Tabla 28
Tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO BETA APALANCADA	
Tasa libre de riesgo	1,91%
Rendimiento del Mercado	8,23%
Beta	1,20
Riesgo Pais	5,72%
Tasa de impuestos del proyecto	33,70%
CAPM	15,19%
WACC	12,09%

El cálculo de tasa de descuento se la define como el retorno porcentual que se espera del negocio, tomando en cuenta los costos de oportunidad y el riesgo financiero. Dentro del proyecto, se ha calculado dos tasas de descuento, el *CAPM* que se considera para los flujos del inversionista y el *WACC* que se utiliza para el correcto análisis de los flujos del proyecto.

Es importante mencionar que la tasa del accionista no toma en cuenta la tasa de la deuda, pero considera principalmente el riesgo. Por ende, la estructura de deuda y capital presentada en el proyecto (40% capital ~ 60% deuda) incrementa la tasa de rendimiento que se requiere.

El *WACC* tiene como función balancear los costos de capital promediándolo de con la deuda, y al evidenciar que dentro del proyecto existen oportunidades de deuda menos costosas que de capital, la ratio actual de deuda reduce la tasa del proyecto presentado.

Tabla 29
Criterios de valoración

Criterios de inversion proyecto		Criterios de inversion inversionista	
VAN	\$ 72.884,51	VAN	\$ 61.477,82
IR	1,63	IR	2,61
TIR	21,81%	TIR	28%
Período de recuperación	4,19	Período de recuperación	4,19

El VPN del proyecto tiene un valor de \$72.884,51, esto se debe a que existe una división de los valores presentados relacionados inicialmente al flujo de caja para la inversión con un IR de 1,63. Por otro lado, el VPN del inversionista es de \$61.477,82 con un IR de 2,61, valor beneficioso para el proyecto. En cuanto a la TIR del proyecto se obtuvo un 21,81% y 28% para el inversionista y contando con un periodo de recuperación de casi 5 años para ambos casos.

Índices financieros

Tabla 30
Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	2019	2020	2021	2022	2023	Comparación	
						Valor	Industria
LIQUIDEZ							
Razon corriente	1,54	1,16	1,75	2,52	5,61	2,52	1,35
Prueba Acida	0,18	-0,16	0,53	1,35	4,40	1,26	0,997
ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento activo	1,81	1,92	2,06	0,89	-	1,33	0,6
RENTABILIDAD							
Margen de utilidad	-32%	0%	6%	9%	12%	-0,01	0,03
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	-0,92	-0,03	0,36	0,43	0,47	0,06	0,04
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-1,31	-0,05	0,76	1,52	2,46	0,68	0,11

El proyecto arroja un índice de liquidez de \$1,54 durante el primer año, lo cual significa que posee \$1,54 para cancelar cada dólar correspondiente a la deuda, y como promedio de liquidez se tiene un valor de \$2,52; mucho más favorable que la actual que maneja la industria \$1,35. Adicional, el endeudamiento de los activos tiene un valor elevado hasta el tercer año y posteriormente a partir del 4to año este se va disminuyendo, esto se debe a que en un inicio existe una deuda muy alta y el índice se eleva porque la financiación no es propia sino ajena en cuanto capital. En lo que se refiere a los indicadores de rentabilidad como el ROA, ROE y el margen de utilidad se evidencia valores negativos durante el

primer año de funcionamiento. Desde el segundo año en adelante estas cifras van elevándose.

8. CONCLUSIONES

1.- El presente proyecto es aceptable y considerablemente rentable a partir del tercer año, no obstante, es fundamental mencionar que se encuentra en una industria que tiene empresas monopolísticas dentro de la misma, en donde es muy complicado llegar al consumidor final puesto que ya existe posicionamiento de la marca por parte de la competencia.

2.- Para el inicio de la ejecución del proyecto, es necesario invertir en Inversiones PPE usd 45.680,00, en Capital de Trabajo: 69.000,00 USD, Activos Diferidos 150 Inventarios 533,40 USD por lo tanto la inversión total del proyecto es de 130.523,00 USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros para la puesta en marcha del proyecto.

3.- Dentro del modelo financiero, el plan de negocios realizado genera ingresos los cuales se van incrementando año por año y gracias al constante aumento de estos, se puede ir cancelando la deuda. Por ende, toda la inversión se recupera dentro de un tiempo aproximado de cuatro a cinco años.

4.- Para emprender un nuevo proyecto es fundamental observar el contexto político del territorio. Es evidente que el panorama nacional muestra factibilidad para los nuevos emprendedores, otorgándoles incentivos y facilidad los cuales el gobierno se encarga de respaldar de manera financiera y constitucional.

5.- Dentro del plan, existe un marcado crecimiento económico dentro de la industria, puesto que las ventas de elaboración de alimentos especiales para infantes han incrementado en promedio 9,62% entre el año 2011 y 2017.

6.- Empieza a aparecer un notable dinamismo dentro de la industria ya que los consumidores se encuentran en la búsqueda de alimentos sanos, sin químicos

ni edulcorantes, fácil de consumir, experiencia orgánica de consumo, y donde las barreras de entrada presentes están dadas por inversión inicial, trámites legales, innovación en cuanto al producto, economías de escala y acceso a proveedores.

7.- La demografía presentada para el proyecto involucra a la ciudad de Quito y su mayoría está constituida por familias quienes asignan una buena cantidad de sus ingresos (24%) a la compra de alimentos orgánicos.

8.- El mercado objetivo que se utilizó son familias con miembros de entre 30 a 55 años de un estrato A, B y C+ que estarían dispuestos a adquirir compota con base de caimito que en su totalidad son 63856hab.

9.- Según la entrevista que se realizó a los expertos de la industria, estos determinaron que, la mejor manera de captar a nuestros futuros clientes es simplemente tomando en cuenta dos aspectos: precio y calidad. Al ser un emprendimiento, en un inicio lo que se busca es poder llegar al consumidor final mediante minoristas o tiendas; para en un futuro a través de distribuidores, llegar a supermercados.

10.- De acuerdo con el análisis cuantitativo realizado se determinó que la mayoría de los encuestados les gustaría adquirir una compota orgánica realizada con caimito y tener un acercamiento hacia productos premium saludables.

REFERENCIAS

- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Obtenido de file:///C:/Users/user/Downloads/Evaluacion_de_Proyectos_6ta_ed_Gabriel_B.pdf
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Mundial. (2017). *www.datos.bancomundial.org*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2017). *www.cfn.fin.ec*. Obtenido de Tasas de Interés Septiembre 2017: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/tasas-de-Inter%C3%A9s-septiembre-2017.pdf>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Población promedio por hogar, según nacional: www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf>
- Johnson, G. (2016). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación.
- Kothler, F. (2012). *Estrategia Competitiva de las naciones*. Bogotá: Norma.

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Ministerio de Salud Pública. (15 de noviembre de 2013). *www.controlsanitario.gob.ec*. Obtenido de *www.controlsanitario.gob.ec*: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ministerios de Industrias y Productividad. (2013). *REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 075 (1R) "Alimentos para Regímenes Especiales"*.
- MINTEL. (2016). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de *www.observatoriotic.mintel.gob.ec* - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Philip Kotler & Gary Armstrong. (2013). *Principios del Marketing*. Obtenido de https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed
- Registro de ingresos extranjeros*. (2017). Obtenido de Hotel Boutique Plaza Sucre: <https://www.hotelplazasucre.com/es-es>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito: SENPLADES.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito: SENPLADES.
- Servicio Rentas Internas. (2018). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>
- Sociedad Española de Nutrición Comunitaria. (2012). *Guía de alimentos funcionales*. España: Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética.
- Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Tarifas Hotel Boutique Plaza Sucre*. (2018). Obtenido de <https://www.hotelplazasucre.com/es-es>
- Vargas, Y. (2018). Caracterización y rol de los frutales amazónicos en fincas familiares en las provincias de Sucumbios y Orellana. *Tecnología Agropecuaria*, 485 - 500.

ANEXOS

Documentos

Documento No 1: Preguntas Focus Group

(Inicio de la conversación con temas actuales: gustos, hobbies, evitar temas políticos, religiosos o deportivos.)

- ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre?
- Al mencionar la palabra Caimito... ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?
- ¿A qué se le viene a la cabeza al escuchar papilla de caimito?
- ¿Qué producto utiliza para alimentar a su bebe?

Uso de la compota de caimito en la sociedad

- ¿Conoce o ha escuchado sobre productos alimenticios elaborados con caimito?
- ¿Usted consume algún tipo de producto elaborado con caimito? ¿Cuál o Cuáles? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

Beneficios que conoce al usar productos elaborados con caimito

- Actualmente se presenta una tendencia hacia el consumo de alimentos naturales por lo cual, necesitamos cuidar más de nuestra alimentación, ya sea para evitar desnutrición, anemia, mal desarrollo del niño estreñimiento o delicada digestión. ¿Qué beneficios creen que el caimito puede aportar a su salud? ¿Por qué?
- ¿Qué busca usted al momento de consumir un producto natural elaborado con frutas?
- ¿Qué opinión tiene sobre los productos alimenticios elaborados con frutas exóticas existentes en el mercado, que le faltan, qué características debería tener estos productos?

Elección del consumidor

- ¿Dónde le gustaría adquirir estos productos alimenticios elaborados con caimito? ¿Por qué?
- ¿En qué momento usaría este producto?
- ¿Por qué escogería productos naturales elaborados con caimito y no otro tipo de producto químico o procesado para alimentar a su hijo?

Conocimiento de aceptación del precio del producto

- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una papilla o compota elaborada con caimito?
- ¿Cree que las compotas o papillas procesadas tienen un precio justo como para adquirirlo?

Factores que toman en cuenta los consumidores

- ¿Cómo preferirían que fuese la presentación de estos productos? ¿Por qué?
- ¿Conoce las marcas que ofrecen productos elaborados con caimito o alguna fruta exótica?
- ¿Usaría productos producidos en el país o importado? ¿Por qué?

Medios de promoción y aceptación de los consumidores

- ¿Por qué medios usted conoce la oferta de compotas naturales? Redes sociales, medios de comunicación, internet, volantes, supermercados.
- ¿Considera importante conocer el producto mediante la participación en clases demostrativas o muestras gratuitas? ¿Por qué?
- ¿Optaría por asistir a cursos gratuitos sobre el uso de productos alimenticios elaborados con caimito a base de compotas, para aprender de una buena alimentación para su hijo?

Documento 2- Preguntas Encuesta

Producto

1. ¿De las siguientes compotas de frutas, ¿cuáles conoce?

- Fresa
- Manzana
- Caimito
- Pera
- Otro

2. ¿Conoce usted la fruta “caimito”?

- Si
- No

3. ¿Conoce las compotas de caimito?

- Si
- No

4. ¿Por qué consumiría las compotas de caimito?

- Alimentar a mi hijo
- Snack
- Complemento nutritivo
- Otro

5. ¿En qué presentación la compota de caimito le sería más atractiva?

- 113g
- 132g
- 170g

6. ¿En qué tipo de envase le parecería adecuado para la compota de caimito?

- Vidrio
- Plástico
- Sachet

Precio

1. ¿A qué precio dentro de \$1.50 a \$5 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

2. ¿A qué precio dentro de \$1.50 a \$5 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

3. ¿A qué precio dentro de \$1.50 a \$5 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

4. ¿A qué precio dentro de \$1.50 a \$5 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

5. ¿Cuál es el precio justo que consideraría usted para este producto?

Plaza

1. ¿En qué lugar le gustaría encontrar la compota de caimito?

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Farmacias

2. ¿Usted realizaría su compra dentro de un Centro o Calle Comercial?

- Centro comercial
- Calle comercial

3. ¿Preferiría comprar el producto en un local comercial cercano a su residencia?

- Si
- No

4. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría poder comprar el producto?

- Norte
- Centro
- Sur
- Los Valles

5. ¿Le interesaría obtener la compota de caimito en un local comercial que solo ofrezca productos naturales?

- Si
- No

Promoción

1. ¿Qué red social es la que más utiliza?

- Facebook
- Snapchat
- Twitter
- Instagram

2. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de nuevos productos?

- Internet
- Radio
- Televisión
- Correo postal

3. ¿Las redes sociales le han alentado a comprar productos alimenticios naturales?

- Si
- No

4. ¿Mediante qué medio le gustaría obtener información de todos los beneficios de la compota de caimito?

- Televisivos
- Internet
- Centro alimenticio

5. ¿Le parece una buena forma de conocer el producto muestras gratis del mismo?

- Si
- No
- Solo si funciona

Demográficas

1. Sexo

- Si
- No

2. Edad

- 18-30
- 31-40
- 41-50

3. ¿En qué sector de la ciudad habita?

- Norte
- Centro-Norte
- Centro-Sur
- Sur
- Los Valles

4. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

- Menos de \$375
- 376-500\$
- 500-701\$
- Sur
- Los Valles

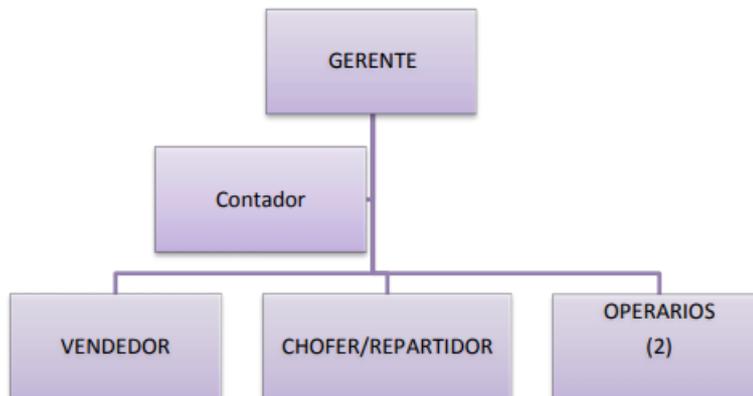
Anexo 4

Figura No.11 Organigrama de la empresa “VIVO FRUIT”



Anexo 5

Figura No.12 Organigrama de la empresa “ECOMUNDO”



Tablas

Tabla 31 Matriz Industria

Matriz de Análisis de la Industria- Compotas Caimito

PODER NEGOCIACION CLIENTES		Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)		Calificación	Promedio de calificación
Concentración clientes	Bajo				4		Alto	4	3,7
Costo de cambio clientes	Bajo			3			Alto	3	
Amenaza de integración hacia atrás	Bajo				4		Alto	4	

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)		Calificación	Promedio de calificación
Concentración proveedores	Bajo		2				Alto	2	1,5
Acceso a proveedores	Bajo	1					Alto	1	

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS		Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)		Calificación	Promedio de calificación
Proximidad producto sustituto	Bajo			3			Alto	3	3,0
Diferenciación producto	Bajo			3			Alto	3	

AMENAZA ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES		Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)		Calificación	Promedio de calificación
Barrera de entrada	Bajo				4		Alto	4	3,0
Restricción legal	Bajo		2				Alto	2	

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES		Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutral (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)		Calificación	Promedio de calificación
Crecimiento de la industria	Bajo				4		Alto	4	3,5
Concentración de la industria	Bajo			3			Alto	3	

Tabla 32 Equipamiento para producción y otro mobiliario para área de producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Despulpadora 500 Kg/h	1	\$ 5.580,00	\$ 5.580,00
Autoclave (Capacidad de 1000 frascos)	1	\$ 2.980,00	\$ 2.980,00
Marmita 100 Kg	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Caldero 25-30 BHP	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Licuada Industrial(25 litros)	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Medidor de Flujo (3,5 Bar)	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Mesa de Lavado (3x1,5m)	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Tanque Mezclador (500 Kg)	1	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00

Documento 4

Tabla 7 Funciones y responsabilidades de la empresa “Star Fruit”

Cargo	Experiencia	Funciones
Gerente General	4 - 5 años	Establecer y comunicar la misión de la organización tanto dentro como fuera de la misma.
		Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de la empresa.
		Asegurar la disponibilidad y los recursos económicos, financieros, tecnológicos y humanos.
		Garantizar el acceso de clientes.
Jefe de Marketing	4 - 5 años	Establecer mercados segmentados y los canales de comercialización.
		Fijar precios para la comercialización
		Asegurar la comercialización del producto.
		Responder por la imagen del producto
Jefe de Producción	4 - 5 años	Diseñar el producto
		Programar y controlar la producción.
		Manejar las políticas de calidad de la empresa.
		Supervisar la producción
Jefe de Comercialización	4 - 5 años	Establecer mercados segmentados y los canales de comercialización.
		Fijar precios para la comercialización
		Asegurar la comercialización del producto.
		Responder por la imagen del producto
Jefe de Cocina	4 - 5 años	Organizar y dirigir la producción de los productos que se elaboren.
		Seleccionar los principales insumos para la producción.
		Realizar programas de mantenimiento preventivo y correcto de la planta.
		Vigilar la calidad de los productos elaborados.
Jefe de Operaciones	4 - 5 años	Organizar y dirigir la producción de los productos que se elaboren.
		Seleccionar los principales insumos para la producción.
		Realizar programas de mantenimiento preventivo y correcto de la planta.
		Vigilar la calidad de los productos elaborados.
Personal de Distribución	4 - 5 años	Recibir pedidos a entregar
		coordinar con el Jefe de Operaciones rutas de trabajo
		Dar informes periódicos
		Coordinar con los clientes entrega de los productos

Figuras

Figura No 13 (Encuesta): Conocimiento acerca del caimito



Figura No 14 (Encuesta): Conocimiento de compotas de caimito

Figura No 15 (Encuesta): Motivos de consumo del producto

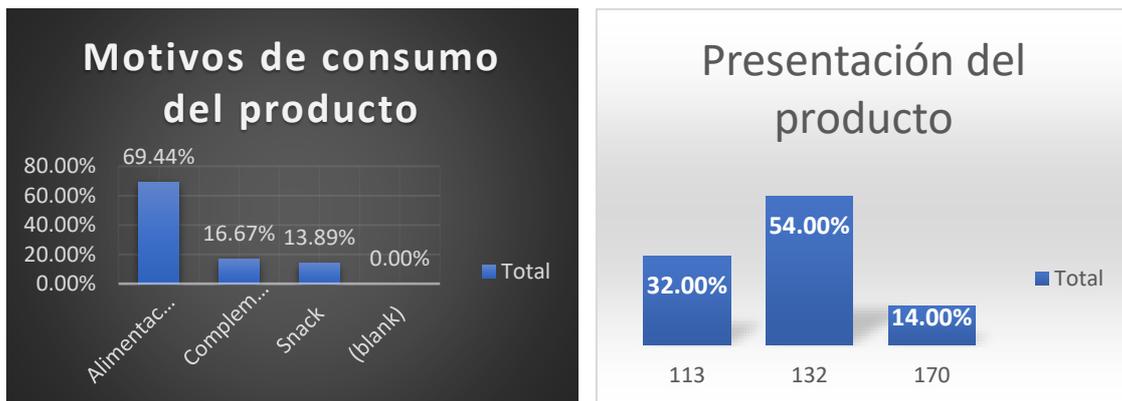


Figura No 16 (Encuesta): Presentación del producto – Contenido neto

Figura No 17 (Encuesta): Presentación del producto – Tipo de envase

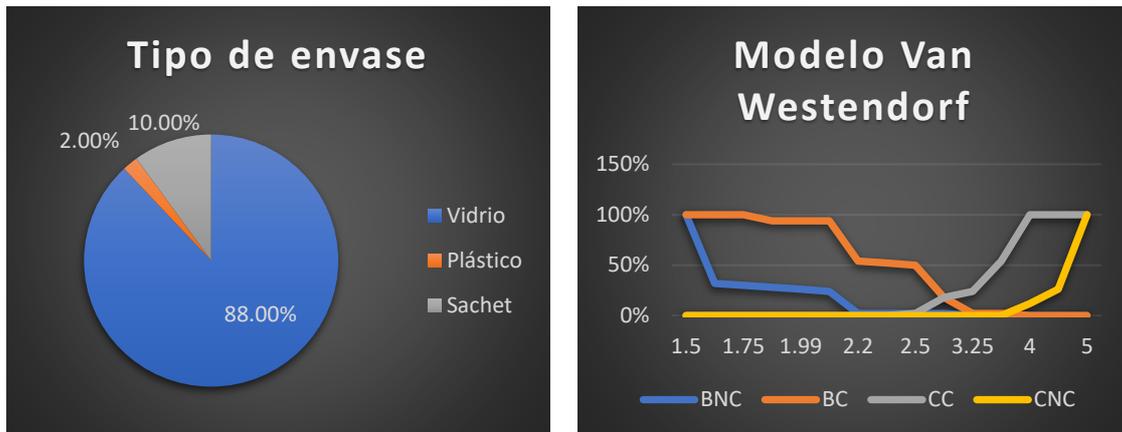


Figura No 18 (Encuesta): Modelo Van Westendorf - Precio

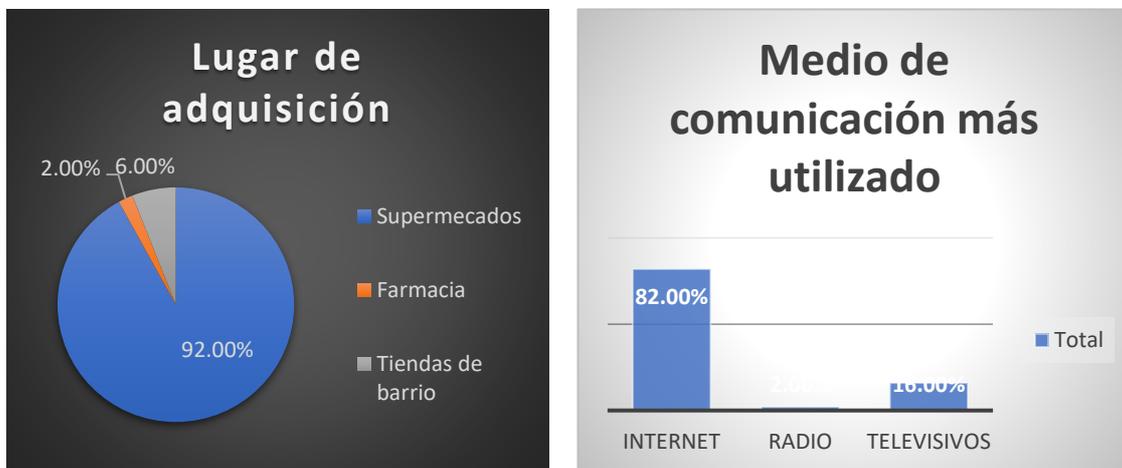


Figura No 19 (Encuesta): Lugar de adquisición - Plaza

Figura No 20 (Encuesta): Medio de comunicación más utilizado - Promoción

Figura No 21 (Encuesta): Red social más utilizada - Promoción

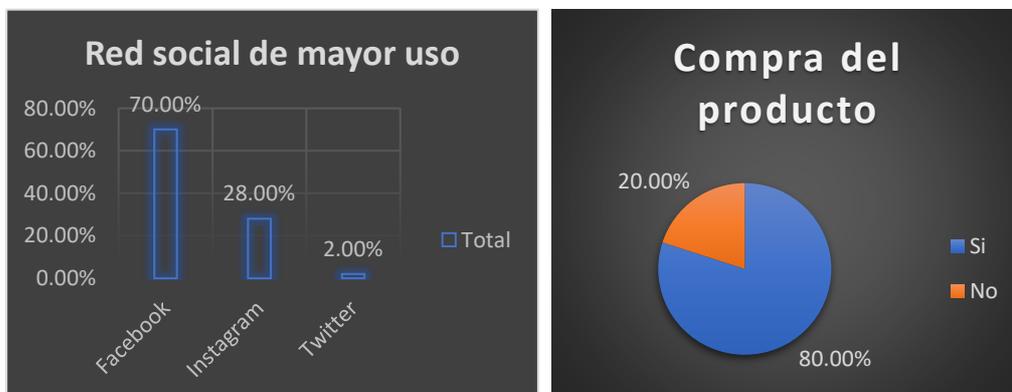


Figura No 22 (Encuesta): Disposición de compra

