



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PULPA DE PEPINO DULCE
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los Requisitos

establecidos para optar por el Título de

Ing. COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor Guía

RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO

Autora

FERNANDA REVELO GUERRÓN

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

C.I. 1710118785

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”

.....

Fernanda Revelo Guerrón

C. I. 080279993-2

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico esta tesis a Dios, quien con sus bendiciones me ha dado las fuerzas, dedicación y entendimiento necesario.

A mi familia, por ser la fuente principal de inspiración, por motivarme y orientarme siempre a seguir el sendero de la verdad, responsabilidad y superación, por su infinito y desinteresado apoyo en la culminación de la presente carrera.

A mis padres por el amor, sacrificio, esfuerzo y confianza que han depositado a lo largo de mi vida personal y estudiantil, son ellos quienes me dieron la vida y en reconocimiento a su entrega y amor les dedico este logro de tan anhelada meta, con la promesa fiel y firme de continuar con la práctica de los valores éticos y morales muy bien inculcados por ellos en el desempeño de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las Autoridades, Docentes y Personal Administrativo, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Las Américas UDLA, por la incansable labor de apoyo, formación y orientación profesional que nos brindan a quienes buscamos adquirir una formación profesional idónea, acorde a nuestras necesidades y expectativas, y de alto contenido técnico y científico, que es ofertada por ésta alma máter.

De manera especial, mi gratitud al Ing. RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO, quién como Director de la presente tesis, me brindó su apoyo, la orientación y asesoramiento necesarios para desarrollar y culminar con éxito este trabajo.

Agradezco también a todas aquellas personas que desinteresadamente, me han brindado su apoyo moral y han ayudado a cumplir con mis aspiraciones profesionales, convencidas de que en el futuro sabré ejercer mi profesión de forma ética y responsable, aportando así al desarrollo de la sociedad y el país.

RESUMEN

En el entorno actual, de gran competitividad, dinamismo, y de recursos limitados, antes de implementar un proyecto es necesario elaborar un plan de acción para la utilización productiva de esos recursos, y analizar el posible beneficio a obtener, para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo.

El tema central que se trata en esta tesis es la elaboración de un “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA BIO PULP CIA. LTDA.”, empresa cuya actividad principal será la elaboración de pulpa de pepino dulce, con la marca FRUTAS DEL PARAÍSO, que utiliza como estrategia de posicionamiento la diferenciación, es decir, se hace enfoque en un producto consumible, que logre eliminar las imperfecciones de la piel, como son las tan conocidas arrugas y manchas que con el sol, la edad y el día a día van maltratando la piel.

Este producto se comercializará a un precio acorde al mercado, apuntando hacia las tendencias actuales de los compradores, que demandan productos sanos y naturales.

En el primer capítulo de esta investigación, se realiza un análisis situacional de la empresa, y se establece los factores determinantes de su éxito.

El segundo capítulo comprende el Estudio de Mercado, con el que se busca adquirir información valiosa sobre: los diferentes actores del mercado; la posible participación que alcanzaría el proyecto, las expectativas, gustos y preferencias de los clientes potenciales respecto a diferentes variables que influyen en su conducta; y, en base a esta información determinar el real potencial del proyecto.

En el tercer capítulo se desarrolla el Plan de Marketing, en el que se plantea la propuesta estratégica para la operación eficiente de BIO PULP CIA. LTDA., que permita a la empresa enfocar y racionalizar sus esfuerzos para conseguir sus metas.

A continuación, en el cuarto capítulo, se desarrolla el diseño del producto y los planes para su desarrollo.

Posteriormente se analizan los aspectos técnicos relacionados al proyecto, ubicación, tamaño y proceso productivo; y se define la figura legal bajo la cual operaría la empresa luego de la implementación del proyecto, los requisitos legales para su operación.

En el capítulo seis, se establecen los parámetros organizacionales y de gestión que debería observar Bio Pulp Cia. Ltda., para que estos sean elementos determinantes del éxito de la empresa.

En el capítulo siguiente se desarrolla la planificación operativa para la ejecución del proyecto, detallando las actividades, su cronograma de ejecución, los recursos financieros implicados, y, los imprevistos y riesgos que podrían afectar su puesta en marcha.

A continuación se realiza el análisis de los riesgos y problemas que pueden presentarse en el desarrollo y puesta en marcha del proyecto, así como del escenario futuro supuesto.

Luego se sistematiza la información obtenida en los capítulos anteriores, para determinar la viabilidad económica y financiera de implementar el proyecto.

Finalmente en el capítulo décimo, se encuentran las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado que se establecen como eje

fundamental para dar a conocer la importancia que tiene para las personas y empresas, el planificar y racionalizar la operaciones de un proyecto, como una medida para minimizar el riesgo de fracaso.

ABSTRACT

In the current environment, highly competitive, dynamic, and limited resources, before implementing a project is necessary to develop an action plan for the productive utilization of those resources, and analyze the potential benefit to be obtained, to support a finding of acceptance or rejection.

The central issue addressed in this thesis is the development of a "BUSINESS PLAN FOR PULP COMPANY BIO CIA. LTDA. "Company whose main activity is the production of fresh cucumber pulp, the trademark FRUIT OF PARADISE, using positioning strategy of differentiation, ie, it does focus on a consumable product that manages to eliminate the imperfections of skin, such as wrinkles and spots so well known that with the sun, age and day by day are abusing the skin.

This product will be marketed at a price that the market, pointing to the current trends of buyers who demand healthy and natural.

In the first chapter of this research is carried out a situational analysis of the company, and establishing the determinants of their success.

The second chapter deals with the Market Study, which seeks to acquire valuable information on: the different market players, the possible participation would reach the project, expectations, tastes and preferences of potential customers regarding different variables that influence behavior and, based on this information to determine the real potential of the project.

In the third chapter develops the marketing plan, which raises the strategic proposal for the efficient operation of BIO PULP CIA. LTDA., Which enables the company to focus and streamline its efforts to achieve their goals

Then in the fourth chapter, develops product design and plans for its development.

Then analyzed the technical aspects related to the project, location, size and production process, and defines the legal under which the company would operate after the project implementation, the legal requirements for operation.

In chapter six, establishing the organizational and management parameters should watch Pulp Bio Co. Ltd., for these are key factors in the success of the company.

The next chapter develops operational planning for the project, detailing the activities, their implementation schedule, the financial resources involved, and, contingencies and risks that could affect its implementation.

Here is the analysis of risks and problems that may arise in the development and implementation of the project and future scenary of course.

Then systematizes the information obtained in the previous chapters to determine the economic and financial viability of implementing the project.

Finally in the tenth chapter, are the conclusions and recommendations of the study set out as an axis essential to raise awareness of the importance for people and businesses to plan and rationalize the operations of a project, as a measure to minimize the risk of failure.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I.....	3
LA EMPRESA Y SU ENTORNO	3
1.1. LA EMPRESA	3
1.2. ANALISIS SITUACIONAL	5
1.2.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO	6
1.2.1.1 VARIABLES ECONÓMICAS.....	7
1.2.1.2 VARIABLES SOCIO-CULTURALES.....	13
1.2.1.3 VARIABLES JURÍDICO-POLÍTICAS	16
1.2.1.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS.....	18
1.3 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	19
1.3.1 MISIÓN.....	19
1.3.2 VISIÓN	20
1.3.3 VALORES CORPORATIVOS.....	20
1.3.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	22
1.3.5 ANÁLISIS FODA	28
CAPITULO II.....	31
INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS.....	31
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.2 OBJETIVO.....	33
2.3 NECESIDAD DE INFORMACIÓN	33
2.4 DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA A UTILIZAR	34
2.5 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	37
2.6 DETERMINACION DE LA MUESTRA	39
2.7 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	41
2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42

2.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50
CAPITULO III.....	54
PLAN DE MARKETING.....	54
3.1 SITUACION ACTUAL DEL MARKETING	54
3.1.1 DESCRIPCION DEL MERCADO	55
3.1.2 RESEÑA Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	58
3.1.3 RESEÑA COMPETITIVA.....	60
3.1.4 RESEÑA DE DISTRIBUCIÓN.....	62
3.2 ANALISIS FODA DEL PRODUCTO.....	63
3.2.1 FORTALEZAS.....	63
3.2.2 OPORTUNIDADES.....	64
3.2.3 DEBILIDAD	64
3.2.4 AMENAZA.....	64
3.3 OBJETIVOS Y CUESTIONES CLAVES	64
3.4 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	65
3.4.1 POSICIONAMIENTO.....	65
3.4.2 SEGMENTACIÓN.....	66
3.4.3 MIX DE MARKETING.....	67
3.4.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	67
3.4.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	69
3.4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	70
CAPITULO IV	74
DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	74
4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES	74
4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS.....	74
4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	75
4.4 COSTOS	76

4.5 ASUNTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	76
CAPITULO V	79
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIONES.....	79
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES	79
5.2 CICLO DE OPERACIONES	79
5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..	80
5.2 FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	81
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	90
5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	90
CAPITULO VI	95
EQUIPO GERENCIAL.....	95
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
6.1.1 CADENA DE VALOR	97
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS ESPONSABILIDADES	98
6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	102
6.4 POLITICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	103
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	105
6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	106
CAPITULO VII	108
CRONOGRAMA GENERAL.....	108
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	108
7.2 DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS.....	111
7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS	112

CAPITULO VII	113
RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	113
8.1 PRINCIPALES RIESGOS Y SOLUCIONES	114
8.2 PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN	115
8.3 SUPUESTOS FUTUROS.....	115
CAPITULO IX	116
ESTUDIO FINANCIERO.....	116
9.1 INVERSIÓN INICIAL	116
9.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL	118
9.3 FUENTES DE INGRESOS.....	119
9.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	120
9.5 RESULTADOS Y FLUJOS PROYECTADOS	122
CAPITULO X	125
10.1 CONCLUSIONES.....	125
10.2 RECOMENDACIONES	126
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Evolución del PIB	7
Tabla 1.2 Evolución del PIB Industrial.....	9
Tabla 1.3 Evolución Histórica de la Inflación.....	11
Tabla 2.1 Fuentes de Información para la Investigación de Mercado	35
Tabla 2.2 Tamaño y Composición de la Población	40
Tabla 2.3 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	41
Tabla 3.1 Evolución de la Industria “Productos Alimenticios a Base de Frutas”	56
Tabla 3.2 Actores de la Industria de “Productos Alimenticios a Base de Frutas”	57
Tabla 3.3 Composición del Pepino Dulce	58
Tabla 5.1 Ciclo Operativo de Pera Melón Cía. Ltda.	80
Tabla 5.2 Matriz de Jerarquización de Proveedores	84
Tabla 6.1 Rol de Remuneraciones.....	103
Tabla 7.1 Cronograma Operativo.....	111
Tabla 8.1 Riesgos y Soluciones Identificadas	114
Tabla 9.1 Detalle de la Inversión Inicia	117
Tabla 9.2 Escenarios de Financiamiento	118
Tabla 9.3 Presupuesto de Ingresos por Escenarios.....	119
Tabla 9.4 Presupuesto de Costo de Ventas.....	120
Tabla 9.5 Presupuesto de Gastos Financieros	121
Tabla 9.6 Presupuesto de Gastos Operativos	121
Tabla 9.7 Indicadores Financieros por Escenario	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Evolución Comparativa del PIB	8
Gráfico 1.2 Evolución Comparativa del PIB de la Industria Manufacturera..	10
Gráfico 1.3 Evolución Comparativa de la Inflación.....	11
Gráfico 1.4 Evolución de las Tasas de Interés para el Sector Productivo....	12
Gráfico 1.5 Datos Poblacionales del Ecuador.....	15
Gráfico 1.6 Esquema del Modelo de Porter	22
Gráfico 2.1 Nivel de Aceptación del Pepino Dulce	46
Gráfico 2.2 Nivel de Ingresos de los Potenciales Clientes	47
Gráfico 2.3 Ingresos Destinados a Alimentos y Bebidas.....	48
Gráfico 2.4 Factores Determinantes de la Compra por Género.....	48
Gráfico 2.5 Importancia del Precio por Género.....	49
Gráfico 3.1 Logo de “BIO PULP”	67
Gráfico 3.2 Empaque de Pulpa	68
Gráfico 3.3 Etiqueta y Embase de Pulpa	69
Gráfico 3.4 Publicidad en Medios.....	71
Gráfico 3.5 Volante de Pulpa Pepino Dulce	71
Gráfico 3.6 Publicidad en Transporte.....	72
Gráfico 3.7 Publicidad en Medios Digitales	73
Gráfico 5.1 Flujograma del Proceso de Aprovisionamiento	85
Gráfico 5.2 Flujograma del Proceso Operativo	89
Gráfico 6.1 Organigrama Estructural de la Empresa.....	96
Gráfico 6.2 Cadena de Valor de la Empresa.....	98
Gráfico 8.1 Proceso de Análisis de Riesgos	113

INTRODUCCIÓN

La pera melón más conocida como pepino dulce es una fruta que se da en el norte del Ecuador. Popular por su elevado porcentaje de vitamina C, esencial para un cierto número de reacciones metabólicas y antioxidante, así como potasio, que mantiene la presión normal en el interior y el exterior de las células, regula el balance de agua en el organismo, disminuye los efectos negativos del exceso de sodio y participa en el mecanismo de contracción y relajación de los músculos.

El ión ascorbato que posee esta fruta es un antioxidante, pues protege el cuerpo contra la oxidación, y es un cofactor en varias reacciones enzimáticas vitales.

La vitamina C ayuda al desarrollo de dientes y encías, huesos, cartílagos, a la absorción del hierro, al crecimiento y reparación del tejido conectivo normal (piel más suave y libre de manchas por la unión de las células que necesitan esta vitamina para unirse), a la producción de colágeno, metabolización de grasas, la cicatrización de heridas.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería y Banco Central del Ecuador la producción y comercialización de pulpa de pepino dulce, son reducidas con valores que no sobrepasan las 11 toneladas, esto demuestra que el pepino dulce no es considerado un gran negocio pues se prefiere exportarlo a Francia, Estados Unidos y Holanda.

Ante el desconocimiento de los beneficios de esta fruta y la desvalorización económica, se presenta la idea de darle un valor agregado al pepino dulce, es decir, transformar la fruta de su estado natural a una pulpa de fruta congelada y empacada al vacío conservando sus cualidades innatas.

Se pensó en transformarla en pulpa de fruta pues la tendencia alimenticia ha demostrado que la población ecuatoriana a pesar de querer cuidar su salud no posee el tiempo ni los recursos económicos suficientes para comprar esta fruta frecuentemente.

Los beneficios de la pulpa de pepino dulce congelada es que permite conservar el aroma, el color y el sabor; se considera la materia prima base en cualquier producto que necesite fruta como mermelada, néctar, jugos concentrados; la congelación permite preservar la fruta hasta un año lo que evita pudrición y escasez de pulpa de congelada durante los meses de la no temporada del pepino dulce.

CAPITULO I

LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1. LA EMPRESA

BIO PULP CIA. LTDA., es una empresa cuya actividad principal es la elaboración de pulpa de pepino dulce, con la perspectiva de diversificarse hacia productos como mermeladas, helados, arropes y jugos a base de frutas naturales y exóticas.

Con el desarrollo de las operaciones, la empresa busca satisfacer las expectativas y exigencias de sus clientes, participar del cuidado del medio ambiente y de las actividades de la sociedad en general, logrando confianza, fidelidad y sobre todo, una rentabilidad adecuada.

La producción y comercialización de pulpa de pepino dulce, producto líder de BIO PULP CIA. LTDA., según datos obtenidos por el MINISTERIO DE AGRICULTURA-GANADERÍA-ACUACULTURA Y PESCA, MAGAP, son reducidas con valores de 37 Ha y 10,62 TM, respectivamente¹; esto demuestra que el pepino dulce no es considerado un gran negocio y ha sido comercializado únicamente como fruta², su precio es bajo a nivel andino, por lo que se prefiere exportarlo a Francia, Estados Unidos y Holanda³.

Al aplicar un proceso manufacturero al pepino dulce, se lo puede comercializar a un mejor precio ya que muchas personas están dispuestas a pagar más por un producto con valor agregado; que permitiría a la población, obtener todos los beneficios de esta exótica fruta.

La elección de la producción de pulpa de pepino dulce, entre los diferentes productos que se pueden elaborar con esta fruta, se debe a las tendencias

¹ Ministerio de Agricultura y Ganadería y Banco Central del Ecuador

² RUIZ, Juan José, El pepino dulce y su cultivo, Fiat Panis, Roma

³ http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2004/088_01.2004/088_Flora_Infoagro.php3

actuales; al incremento notorio del consumo y a la demanda por parte del usuario de pulpa de frutas frescas. Según datos de la empresa TROPICAL FRUITS, "es un negocio rentable, tiene una gran demanda durante el año, a escala nacional"⁴.

Esto se fundamenta principalmente, por cuanto en la actualidad las personas requieren ahorrar tiempo, y a la vez mantener una buena calidad de vida; por lo que el negocio que se plantea en este plan puede tener oportunidad dentro del mercado; inicialmente el proyecto plantea la elaboración de pulpa de pepino dulce, con características que lo diferenciarán del resto de competidores en el mercado, para lo cual se ofrecerá un producto (pulpa de fruta) que elimine las imperfecciones de la piel, manchas y arrugas, que disponga de certificaciones de calidad, y que se presente en un empaque Zip Locker para facilitar su utilización y manejo, y asegurar una completa higiene, al proporcionar un sellamiento óptimo.

Las ideas estratégicas en las que se fundamentará el negocio son:

- Expandir el producto a nivel nacional, concentrando sus actividades de venta en el sector centro- norte de país, pues el consumo de esta fruta aumenta en esta región.
- Exportar el producto terminado a los países en donde la fruta ha intentado ser introducida como son Alemania, Francia, Estados Unidos y Holanda, que son considerados mercados potenciales.

⁴ www.hoy.com.ec

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU3):

Dentro del sector de *Elaboración De Productos Alimenticios Y Bebidas*, se presentan sub-clasificaciones con las cuales se pretende mostrar de forma más precisa la evolución de la misma en el tiempo, así como su estructura, por tal motivo el siguiente análisis será de *La Industria De Elaboración De Productos Alimenticios A Base De Frutas*; de esta manera se podrá obtener conclusiones certeras de la industria, en la cual se desenvolverá el negocio propuesto.

D Elaboración de productos alimenticios y bebidas.

D15 Elaboración de productos alimenticios y bebidas.

D151 Producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas.

D1513 Elaboración de frutas, legumbres y hortalizas.

D1513.0 Elaboración de productos alimenticios a base de frutas⁵.

1.2. ANALISIS SITUACIONAL

Todo aquello que rodea la organización se llama ambiente o entorno⁶, está formado por un conjunto de elementos que no pertenecen a la organización pero que son relevantes para su funcionamiento, pues contiene muchos recursos de los cuales ella depende; por esto todo lo que ocurre en el entorno influye internamente en la empresa y determina su eficiencia.

Los elementos y condiciones de cada ambiente son diferentes; por lo que cada entorno es único y tiene un dinamismo propio; mientras mayor es su dinamismo, mayor es la incertidumbre que en él existe y es más difícil para las empresas, prever su comportamiento lo que genera una amenaza para

⁵ descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls

⁶ CARRION Maroto, Estrategia, de la visión a la acción, Editorial Libra, Segunda edición, 2007, Pág. 17

su gestión. El ambiente organizacional está formado por dos estructuras: un macro ambiente y un micro ambiente.

1.2.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO

Según el Grupo Kaizen, el propósito del análisis del macro entorno es facilitar a la organización, actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual, como para el futuro.

Para el análisis del macro entorno actual, se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Así también, sostiene que hacer un análisis del macro entorno permite buscar amenazas y oportunidades, para que cada elemento del macro entorno sea puntuado en dos dimensiones. En primer lugar, debe ser puntuado según su impacto potencial en el proyecto y, en segundo lugar, también en la posibilidad de que dicho impacto ocurra.

Por otro lado, según Nassir y Reinaldo Sapag Chain, en su libro *Preparación y Evaluación de Proyectos*, afirma que con la realización de este análisis será posible reducir la incertidumbre inicial, respecto de la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

1.2.1.1 VARIABLES ECONÓMICAS

PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL, PIB

El Producto Interno Bruto refleja la valoración total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo; en el caso del Ecuador la producción petrolera aporta cerca del 20% del PIB.

El Producto Interno Bruto en el Ecuador a lo largo de los últimos cinco años, tiene un incremento promedio del 4,82%.

Las cifras más representativas que se presentan en la Tabla 1, obedecen a causas como el alza en el precio del barril de petróleo, en el mercado internacional, ya que en el 2008 Ecuador facturó \$11673 millones, lo que representa un incremento del 40%, con respecto al 2007.⁷

TABLA 1.1 EVOLUCIÓN DEL PIB

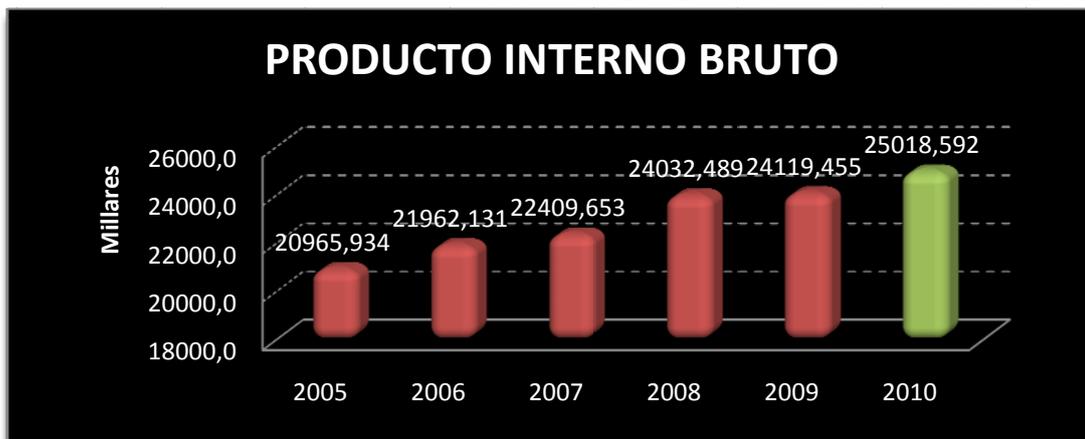
AÑO	PIB	TASA DE VARIACIÓN
2005	20.965.934	5,74
2006	21.962.131	4,75
2007	22.409.653	2,04
2008	24.032.489	7,24
2009	24.119.455	0,36
2010	25.018.592	3,7

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora.

⁷ <http://www.ntn24.com/content/pib-ecuador-2008-aumenta-53-ciento>

GRÁFICO 1.1 EVOLUCIÓN COMPARATIVA DEL PIB



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora.

Para el año 2009, existe un crecimiento menor debido a la crisis mundial, pues según datos del INEC las materias primas y productos intermedios para la producción a base de frutas como abonos, plaguicidas, productos químicos, entre otros, incrementaron notablemente el precio durante la crisis mundial los cuales son fundamentales para la siembra y cosecha de las frutas, lo que provoca una insostenibilidad de los precios de comercialización interna de frutas provocando un menor crecimiento económico por tanto menos ventas y menos empleo; sin embargo, esto no resulta negativo para el país gracias a la implementación de políticas económicas. En el último trimestre del año, la actividad en agricultura y pesca se incrementó en un 0,70 al 5,41 %, respectivamente en relación al 2008. En el mismo período, la actividad de la industria de extracción de petróleo crudo se redujo en -1.87 %, aunque se evidenció un incremento de precios internacionales de petróleo ecuatoriano, en un 12.53 %, respecto al tercer trimestre de 2009.⁸

En el año 2010, se espera que la economía ecuatoriana crezca en mayor porcentaje que en el 2009, debido a una serie de medidas encaminadas a la reactivación económica, mediante el crédito productivo y la recuperación de los precios del petróleo en el mercado internacional.⁹

⁸ http://radiosucree.com.ec/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=23567&Itemid=26

⁹ <http://www.eluniverso.com/2009/08/31/1/1356/ecuador-espera-crecimiento-pib.html>

El Producto Interno Bruto, PIB, al ser el principal macro magnitud que mide el valor monetario de los bienes y servicios de un país, y al conocer que este ha tenido una tendencia al alza durante los últimos cinco años, representa un indicador clave para saber que la economía ecuatoriana está creciendo y el bienestar material de la sociedad crece con ella.

PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA INDUSTRIA

Según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador, BCE, se muestra un crecimiento significativo para el año 2008; debido a que la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y, durante los últimos cuatro años ha crecido en un 4.0% en promedio¹⁰.

TABLA 1. 2 EVOLUCIÓN DEL PIB INDUSTRIAL

AÑO	PIB	TASA DE VARIACIÓN
2005	2.752.169	9,24
2006	2.946.239	7,05
2007	3.090.781	4,91
2008	3.341.096	8,10
2009	3.290.211	-1,52
2010	3.409.157	3,6

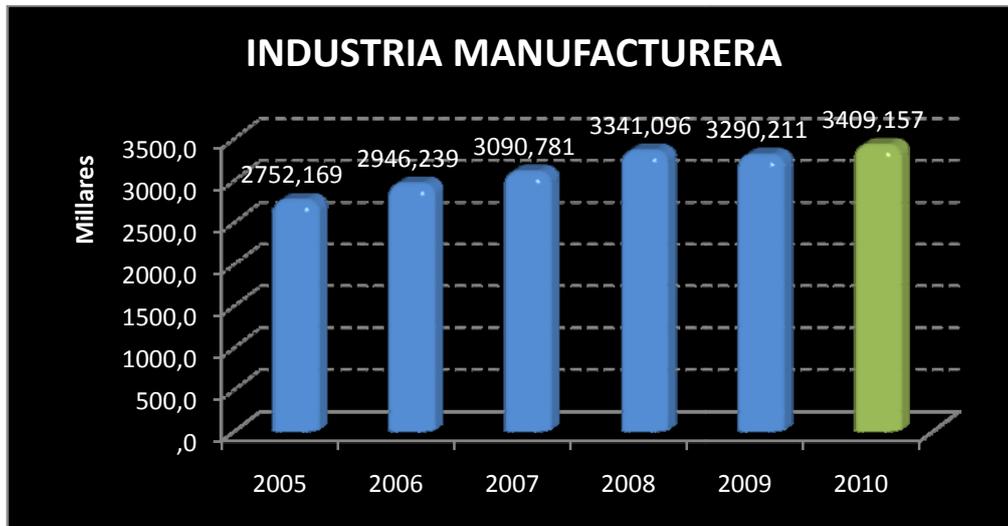
FUENTE: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora.

Para el año 2010, se espera que el Producto Interno Bruto crezca en 3,6%, lo que resulta beneficioso para la industria en la cual se desenvolverá la empresa, considerando que el valor de los bienes y servicios se incrementará, y su participación en el PIB del país será más representativa.

¹⁰ http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf

GRÁFICO 1.2 EVOLUCIÓN COMPARATIVA DEL PIB DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora.

En conclusión, al ser el PIB el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, y al tener este un crecimiento sostenido, en esta industria representa competitividad de las empresas. Si la producción de las empresas crece a un ritmo mayor, significa que se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas.

INFLACIÓN

La inflación es una señal de desajustes económicos, sociales y políticos; se refleja en un incremento general y sostenido en el nivel de precios, y por tanto afecta el nivel adquisitivo de las personas, por esta razón se la mide en base del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

A partir de la dolarización se produce una disminución considerable de la inflación a tan solo un dígito. En el año 2008, se produce un incremento de seis puntos porcentuales, esto a causa de dos factores que resultaron ser determinantes en la subida de precios: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales del combustible, la materia prima e insumos utilizados durante la producción de frutas.

Este porcentaje de inflación que es uno de los más altos en los últimos 6 años, es a causa de la tendencia alcista de los productos alimenticios y bebidas.

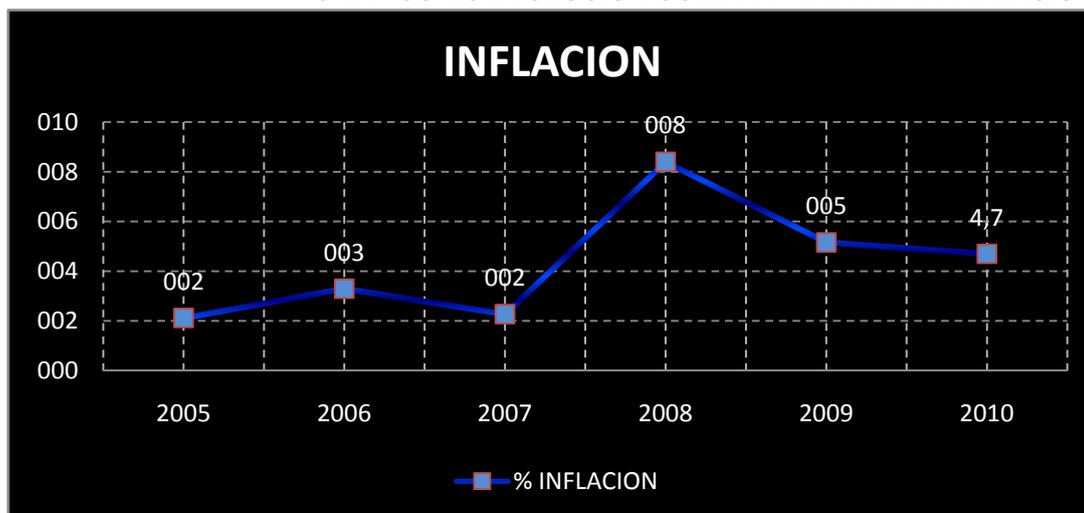
El sector manufacturero aporta con alrededor del 30%, en la inflación.¹¹

TABLA 1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA INFLACIÓN

AÑO	% INFLACION
2005	2,12
2006	3,30
2007	2,28
2008	8,40
2009	5,16
2010	4,70

FUENTE: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora.

GRÁFICO 1.3 EVOLUCIÓN COMPARATIVA DE LA INFLACIÓN



FUENTE: Banco Central del Ecuador3.
Elaborado por: La Autora.

El mantener una inflación controlada, sin cambios radicales en los precios, beneficia al desarrollo de una economía de mercado, ya que este factor es determinante para los consumidores y productores; una distorsión provocará cambios en las decisiones de los agentes, se realizarán inversiones y transacciones que en otro momento hubieran sido considerados no rentables y la distribución del ingreso se verá afectada.

¹¹ www.bce.fin.ec

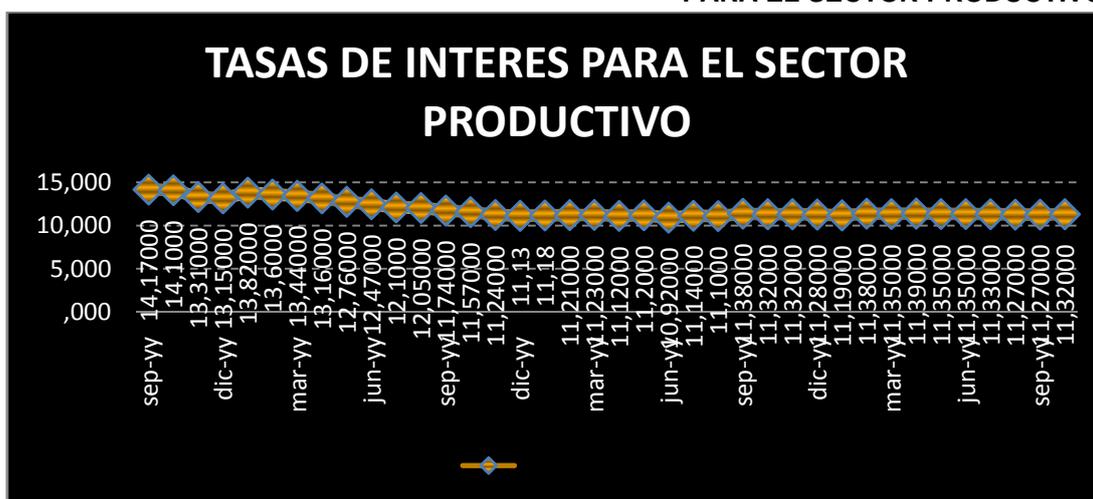
Con este nivel de inflación, los beneficios para la industria principalmente se ven reflejados en la disminución de la incertidumbre; es decir el efecto negativo que puede generar en cuanto a la rentabilidad esperada de la inversión y el crecimiento en el largo plazo va a ser mínimo. Una incertidumbre menor implica también incertidumbre menor en los precios relativos. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y el crecimiento económico. A la vez, es beneficiosa para la industria una inflación baja ya que se incentiva la inversión.

Una inflación baja y estable es un indicador de seguridad macroeconómica que contribuye para que, tanto las personas como las empresas, tomen decisiones de inversión con confianza.

TASAS DE INTERÉS

Para el análisis, se tomará en cuenta la tasa de interés del sector productivo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

GRÁFICO 1.4 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS TASAS DE INTERÉS PARA EL SECTOR PRODUCTIVO



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el

dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.¹²

La evolución histórica de las tasas de interés, muestran un decremento debido a que antes del año 2008, las tasas de interés eran establecidas por el mercado, pero a partir de este año, el gobierno central a través de políticas-económicas deciden imponer tasas de interés activas menores a las vigentes hasta ese año con el fin de que los ecuatorianos puedan consumir más pagando menor precio por el dinero, y que los bancos se manejen con una utilidad razonable, sin cargarle la mano al consumidor.¹³

Con estas medidas, el sector productivo va a aumentar el impulso de emprender el desarrollo, ya que el costo del crédito es menor y, con ello el apalancamiento (endeudamiento) de las empresas con entidades financieras, sean estas públicas o privadas, será beneficioso.

1.2.1.2 VARIABLES SOCIO-CULTURALES

TENDENCIAS DE ESTILO DE VIDA

El dinamismo que presenta la vida actual, ha determinado que se presenten nuevas tendencias de estilo de vida, en las familias ecuatorianas, una de ellas es la orientación hacia el ahorro de tiempo, pues se requiere desarrollar múltiples actividades empleando el menor tiempo posible.

Como las personas deben trabajar, atender a sus hijos y demás requerimientos efectivos, así como cuidar la salud y la belleza; buscan

¹² Banco Central del Ecuador

¹³ <http://noticias.terra.es/2010/economia/0201/actualidad/el-gobierno-de-ecuador-espera-cerrar-el-2010-con-una-inflacion-del-31-por-ciento.aspx>

productos cada vez más sanos, económicos, novedosos y fáciles de preparar y/o usar, en el diario vivir.

Por su fácil empleo y sus características que cumplen los requerimientos antes descritos, las pulpas de frutas han sido adoptadas masivamente en la alimentación y bebidas de las personas, a nivel internacional; y se prevé que esta misma tendencia se observe en el Ecuador, especialmente en las ciudades más densamente pobladas e industrializadas como Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, y las Islas Galápagos, entre otras.

DEMOGRAFÍA

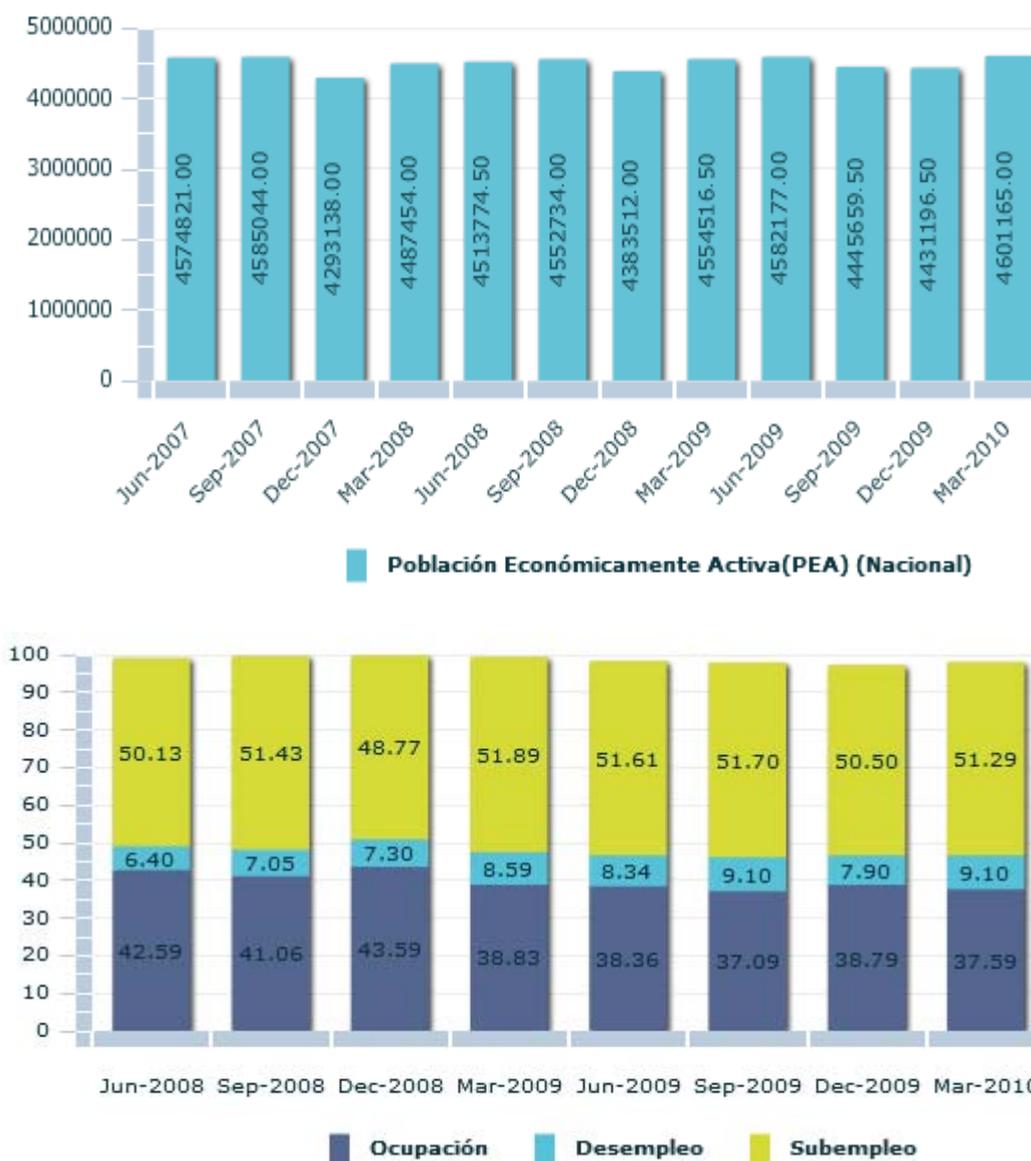
Los datos generados por el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos), muestran que en febrero de 2009, aproximadamente 14'000.000 de personas habitan en el Ecuador. En lo referente al sexo de la población, se puede establecer que alrededor del 49,4% se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6% por mujeres; estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la Sierra central ecuatoriana.

Respecto a la distribución demográfica, aproximadamente el 54% de la población reside en los centros urbanos, mientras que el resto habilita y se desenvuelve en el medio rural.

En el Ecuador, si bien el nivel de desempleo según fuentes oficiales es de alrededor del 9.10%, el subempleo alcanza el 51.29%, lo que indica que más de la mitad de la población tiene un empleo inestable, y, carece de las bonificaciones legales y el seguro social.

En Quito predomina la población de estrato bajo y medio bajo, que en conjunto totalizan un 45%. La población de estrato medio llega a un poco más de la tercera parte, y por supuesto, conocida la concentración de ingresos en ciudades que constituyen un eje de desarrollo, Quito no forma parte de la excepción, con apenas un 5% de población de estrato alto y 13% de población de estrato medio-alto.

GRÁFICO 1.5 DATOS POBLACIONALES DEL ECUADOR



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

Elaborado por: La Autora.

Al dividir a Quito en dos partes, en la zona norte se ubican los estratos socioeconómicos alto y medio alto, cubren desde la Av. Patria hasta la zona del Aeropuerto Simón Bolívar, bordeados por el estrato socioeconómico medio que se extiende hasta el sector del Quito Tenis y Golf Club.

En el norte existe la presencia de los estratos medio-bajo y bajo en la periferia de la ciudad. El estrato medio, se localiza desde la Av. Patria,

extendiéndose al este por la Av. Oriental y al oeste por la Av. Universitaria hacia el Centro de Quito, y se prolonga hacia el sur hasta los sectores de Turubamba, Unión Popular, Unión Carchense y San Bartolo. A partir de esta zona se expande el estrato socioeconómico medio-bajo.

El estrato socioeconómico bajo, ocupa la zona periférica de Quito incluyendo los barrios que se encuentran asentados en las laderas.¹⁴

El porcentaje de personas que están en condiciones de pleno empleo es bajo, por esto, si se les ofrece estabilidad laboral a los trabajadores de la empresa, ellos se sentirán incentivados a trabajar eficiente y honestamente en BIO PULP CIA. LTDA.

PATRONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Las familias quiteñas de clase media-baja, media y media-alta, suelen hacer compras para el hogar cada mes, dentro de estas compras el segundo porcentaje económico más alto, se lo llevan las frutas y pulpas de fruta, por lo que será fácil introducir la pulpa de pepino dulce dentro de las comidas de nuestro mercado objetivo.

1.2.1.3 VARIABLES JURÍDICO-POLÍTICAS

Para realizar el estudio político se tomó como referencia las políticas del Plan de Desarrollo del Gobierno Ecuatoriano las cuales pueden afectar de manera significativa a la industria manufacturera del país.

Como principal política que el Gobierno Ecuatoriano plantea para el beneficio de la sociedad en general es **“Impulsar la economía social y solidaria, generar empleo productivo digno y reconocer el trabajo en todos sus ámbitos”**; lo que trae consigo ésta política dentro de la industria,

¹⁴ http://www.geomangement.ec/proye/Socioeconomico_Quito.pdf

que es el **desarrollo de pequeñas y medianas empresas por medio del acceso a crédito, promoviendo redes de comercio**, etc., lo que permitirá incrementar el desarrollo sustentable y sostenible de la economía del país y como efecto colateral el decremento de la tasa de desempleo y subempleo. Otra de las políticas que puede afectar a la industria es la de **“Fomentar la estabilidad laboral”** ya que con ésta se va a reducir el subempleo en gran proporción, con la estrategia de ir implementando reglas que estimulen la generación de una formalidad en el empleo.

Con otra política, de **“Fomentar actividades con gran demanda de mano de obra, fuertes encadenamientos productivos y amplia localización geográfica”** se puede ayudar a la industria en el ámbito del impulso a programas de reactivación de pequeñas y medianas empresas del MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD.

Con la capacitación del personal, de cualquier tipo de empresa sea esta pública o privada, se refleja una oportunidad básica para el incremento de la productividad de las mismas, de acuerdo con la política de **“Capacitar de manera continua a la fuerza de trabajo para lograr incrementos constantes de la productividad laboral”**.

Con la política estatal de **“Mantener y expandir el sistema de transporte terrestre, puertos y aeropuertos para apoyar la producción local, el comercio interno y externo, la integración nacional y la productividad y competitividad”**, las capacidades y libertades de las personas, y el movimiento fluido de bienes para expandir el comercio será moderno y eficiente.

Y con **“Garantizar la sostenibilidad macroeconómica, evitando la pérdida del poder adquisitivo del dólar, reduciendo la incertidumbre y ampliando las posibilidades de inversión social y productiva, y**

manteniendo la viabilidad de la balanza de pagos”, se ayuda sin discriminación a todas las industrias del país ya que por medio de la misma se va a conseguir el crecimiento productivo y generación sostenida del empleo; además, por medio de la discrecionalidad tributaria y arancelaria se va a proteger la producción nacional, abaratar los insumos, facilitar la generación de valor y los encadenamientos productivos.

De acuerdo con Vicente Albornoz Guardaras” **las políticas adoptadas desde el 2006 no han ayudado a tener el crecimiento que han registrado otros países de la región como Colombia y Perú. Estos países crecieron en 4% y 7% respectivamente**”. Asegura que hasta el 2006, la constitución y unas leyes abiertas a la inversión extranjera permitieron que la producción petrolera crezca fuertemente y que se construya un nuevo oleoducto. Los efectos sociales no se hicieron esperar y la pobreza cayó muy rápidamente en ese período. Como la riqueza creció, muchos pudieron salir de la pobreza sin necesidad de quitarle nada a nadie. Pero como decidimos tomar el **"atajo populista"** estamos creciendo a la miserable tasa de 0,4%, otra vez, creciendo más lento que la población¹⁵.

1.2.1.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS

DESARROLLOS TECNOLÓGICOS DE COMPETIDORES

Nuestros competidores cuentan con maquinarias de última tecnología de punta, lo cual les permite aplicar economías de escala a la producción que realizan.

MADUREZ DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología dentro de la industria está muy avanzada, ya que todo proceso se lo realiza mecánicamente, esta situación facilita el trabajo.

¹⁵ <http://www.elcomercio.com/2010-08-01/Noticias/Opinion/Noticias-Secundarias/EC100801P10VICENTEALBORNOZ.aspx>

POTENCIAL DE INNOVACIÓN

La industria de los productos alimenticios a base de frutas exóticas (pepino dulce, el arazá, el kiwi, entre otros) se puede innovar con características y empaques singulares.

1.3 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Entendida como la exposición de los principios y valores que dirigen las acciones institucionales. Todos los instrumentos normativos institucionales guardan concordancia con esta exposición de principios y valores.

La filosofía de la empresa es ofrecer las mejores cualidades de una fruta a los futuros consumidores, a un precio cómodo y accesible a todo bolsillo y, caracterizarse y destacarse por prestar una atención especial a toda opinión que puedan dar los clientes.

Se presenta a continuación un esquema del direccionamiento estratégico que tendrá la empresa, el mismo que apoyará el logro de los objetivos planteados.

1.3.1 MISIÓN

Según Arthur Thompson, “La **misión**, es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.

La misión de la empresa BIO PULP CIA. LTDA., es la siguiente:

“Somos una empresa especializada en la elaboración de productos a base frutas naturales selectivas, donde nuestro personal administrativo y operativo cuenta con capacitación continua para poder cumplir la siguiente misión: ofrecer calidad en las pulpas de pepino dulce, satisfacer las expectativas y exigencias de nuestros clientes, preocuparnos del cuidado del medio ambiente y de la sociedad en general; con el propósito de obtener confianza ciudadana, fidelidad del mercado y sobretodo rentabilidad ética empresarial para nuestros accionistas involucrados”.

1.3.2 VISIÓN

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como “**el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.**

La visión de la empresa BIO PULP CIA. LTDA es la siguiente:

“En los próximos 10 años, seremos una de las empresas más rentables del país, en base a la exportación de productos provenientes de frutas naturales selectas; la empresa buscará constantemente alianzas solidarias, transparentes y equitativas con otras empresas, mediante la aplicación del comercio justo, y así satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de una alimentación sana y con beneficios cosmetológicos”.

1.3.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son “el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional”.

Entonces el objetivo básico de la definición de valores corporativos nuestro es **“tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”**.

Los valores corporativos de BIO PULP CIA. LTDA son:

Ética y transparencia en el negocio: Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y a los principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía involucrada.

Vocación de servicio al proveedor y a los usuarios: La empresa tiene una profunda responsabilidad social, lo cual exige ayudar a la comunidad en mejorar su entorno.

Conservación del ecosistema: BIO PULP CIA. LTDA. Cuenta con la certificación ISO 14001; que busca una mejora de los impactos ambientales producidos y cumplir con la legislación, en materia de ambiente.

Actitud de liderazgo horizontal: Se busca el mejoramiento continuo (KAIZEN: Problemas internos que pueden ser solucionados inmediatamente mediante decisiones políticas o acciones gerenciales sin necesidad de montar un proceso estratégico) para constituirse en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Trabajo de equipo sistémico: Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

Responsabilidad compartida: Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones positivas, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando

decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para el entorno social y ambiental.

1.3.4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microambiente¹⁶ es el segmento ambiental donde se desarrollan las operaciones de cada organización, está determinado por aquellos factores externos que tiene una relación directa con la empresa (proveedores, clientes, competidores, entidades gubernamentales reguladoras y productos sustitutos), por lo que la empresa debe darle un constante seguimiento para dar respuesta a los cambios en los factores antes mencionados.

GRÁFICO 1.6 ESQUEMA DEL MODELO DE PORTER



FUENTE: Apuntes Estratégicos de Michael Porter.
Elaborado por: La Autora.

Para realizar el diagnóstico del micro ambiente de BIO PULP CIA. LTDA., se ha aplicado el modelo de la Cinco Fuerzas de Porter¹⁷, que es un modelo estratégico de reflexión sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, para evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector; es muy popular el enfoque para la Planificación de la Estrategia Corporativa, propuesto en 1980 por Michael

¹⁶ CARRION Maroto, Estrategia, de la visión a la acción, Editorial, Segunda edición, 2007, Pág. 47

¹⁷ MORAND Daniela, Fundamentos de la gestión estratégica, Paraninfo, 2006, Pág. 65

Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Según Porter¹⁸, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Poder De Negociación De Los Compradores O Clientes:

Existen varios factores que determinan que el poder de negociación de los clientes sea alto, tales como:

- Existen 35 empresas en el país cuya actividad se orienta a la elaboración de productos alimenticios a base de frutas, esto favorece a los clientes ya que no tienen dificultad para comparar parámetros tales como los precios, calidad y variedad de productos, facilitándoles así su decisión para la selección del producto más adecuado.
- Las tendencias por mejorar la calidad de vida, la apariencia física y disminuir tiempo de preparación de alimentos y bebidas, generan que el número de potenciales compradores sea cada vez mayor.
- Existen muchos productos sustitutivos directos e indirectos.

Al existir muchas opciones en el mercado la empresa BIO PULP CIA. LTDA., debe brindar a los compradores una pulpa de frutas con beneficios terapéuticos extraordinarios como la prevención, y reparación del cutis. Los futuros compradores al buscar este tipo de beneficios no tendrán una sensibilidad muy alta frente al precio, pues es un nicho de media-baja, media y media-alta.

¹⁸ PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores*, Editorial Continental, año 2002

Poder de Negociación de Los Proveedores O Vendedores:

Este poder, se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración (número de proveedores), por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industrialización, entre otros factores.

La industria de productos a base de frutas significa un grupo importante de clientes para los proveedores, lo cual les exige tener un alto nivel de calidad y servicio, por parte de los proveedores.

Se analizan tres tipos de proveedores: de materia prima, cartones y de empaques.

En este negocio hay muchos compradores y proveedores de cartones lo cual da más poder al comprador. Otra ventaja para los compradores, es que el poder de la marca del proveedor de cartones no es fuerte, ya que se escoge pensando en el precio más bajo.

La elección de los proveedores de frutas se lo hace en base a la calidad del producto, sin dejar de lado el precio; para los proveedores de frutas es fácil encontrar nuevos clientes ya que hay muchas empresas que utilizan frutas como materia prima lo cual reparte el poder entre oferta y demanda.

Los proveedores de frutas, podrían integrarse hacia adelante, es decir convertirse en fabricantes de productos procesados, generando una amenaza a las empresas existentes, por ende se debe intentar mantener buenas relaciones con los proveedores, y promover negociaciones en las cuales ambas partes obtengan beneficios.

Para la elaboración de pulpa de frutas es necesario contar con proveedor de empaques permanente, lo que no es difícil ya que existen varias empresas que se desempeñan en este campo, los precios son accesibles, y es posible negociar las condiciones de pago.

Amenaza del ingreso de nuevos competidores

Para lo cual se analiza los siguientes parámetros:

- **Economías de escala:** La economía de escala, se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para elaborar mas unidades a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece sus costes por unidad producida se reducen.¹⁹

La elaboración de los productos de la empresa, depende en aproximadamente el 85% de maquinaria funcional, lo cual facilita la automatización de procesos y disminución de costos, es decir, mientras menos artesanal sea la elaboración de pulpas, menos recursos (materia prima, tiempo, mano de obra) serán desperdiciados lo que permitirá que la empresa pueda cumplir con sus metas de producción y de costos.

- **Requisitos de capital y / o de inversión:** Michel Porter, expuso el concepto de barreras de entrada en su libro "Estrategia competitiva (1980). En el fondo, cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector.²⁰

Las barreras de entrada de este negocio son bajas, ya que la inversión esta alrededor de los 50.000 dólares, esta característica hace a este negocio tentador para cualquier inversionista de iniciativa.

¹⁹ <http://www.mitecnologico.com/Main/EconomiasDeEscala>

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/estrategia-de-competitividad-en-el-mercado-con-liderazgo-e-investigacion.htm>

- **Acceso a los canales de distribución de la industria:** El acceso a la distribución del producto hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia el lugar o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como en la selección de estos lugares o puntos de venta.²¹

BIO PULP CIA. LTDA. utilizará distribución directa con los supermercados, tienen muchas trabas y reglas, por ello se dificulta la venta masiva del producto nuevo.

- **Acceso a la tecnología:** El acceso a la tecnología no es difícil, pues la maquinaria requerida se la encuentra en el mercado nacional e internacional.
- **Lealtad de la marca:** En el negocio de productos a base de frutas no hay muchas marcas posicionadas en la mente de los clientes, la selección del producto se hace mediante el sabor y precio.
- **La reacción de los actores existentes en la industria:** Al entrar a un mercado considerado oligopólico en el que unas pocas empresas llevan a cabo la producción de un bien o servicio²², es de esperarse que existan dificultades con proveedores y con canales de distribución.

Amenaza de productos sustitutos: Existe la propensión por parte del comprador a sustituir el producto que ofertaría este proyecto con:

- Aguas con gas, naturales y saborizadas.
- Botox.

²¹ <http://www.crecenegocios.com/la-distribucion-del-producto/>

²² <http://www.economia48.com/spa/d/oligopolio/oligopolio.htm>

- Cremas.
- Gaseosas.
- Jugos, en envase individual.
- Jugos en polvo.
- Leches.
- Peeling.
- Tratamientos faciales.

Al existir diferentes productos sustitutos, se puede clasificar a la pulpa de pepino dulce como elástica, pues posee una demanda sensible al precio, es decir, las variaciones en su precio provocan variaciones (disminuciones) en la cantidad demandada.

La disponibilidad de sustitutos cercanos es evidente, pues el mercado de bebidas y productos para la piel está en pleno desarrollo, por lo que cada día se ofrecen nuevas características como la que ofrece BIO PULP CIA. LTDA.

Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El negocio de pulpas no está saturado pues se encuentra en etapa de crecimiento, incluso se podría considerar que existe un oligopolio. Al ser pocas empresas, no se ven enfrentadas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, pues hay muchos compradores en comparación a la oferta, además que los productos que se ofertan tienen diferenciación lo cual hace más difícil un enfrentamiento directo entre empresas existentes en el mercado local o regional.

Las 4 empresas más importantes de esta industria son:

- HARVEC
- ENVAGRIF C.A
- LENRIKE ALIMENTOS CONGELADOS “JUGO FACIL”,
- CORPORACIÓN FAVORITA C.A.,

Estas empresas tienen algunos años en el negocio, contando con economías de escala, reconocimiento por parte de supermercados importantes a nivel nacional, así como de la comunidad, proveedores fieles, canales de distribución directos y sobre todo experiencia, que les da la facilidad de seguir en el mercado.

Estas empresas así como el resto de la competencia directa e indirecta se estudiarán más a fondo en el capítulo 3.

1.3.5 ANÁLISIS FODA²³

Una empresa que busca ser competitiva, debe evaluar y conocer sus fortalezas y debilidades internas, y sus oportunidades, amenazas y riesgos externos.

El análisis FODA (conocido como análisis estratégico) constituye un instrumento idóneo para la evaluación de la situación competitiva de una organización, y para la posterior determinación de sus ventajas competitivas y principales problemas¹³.

Fortalezas:

- Esta industria representa un grupo importante de clientes para los proveedores, lo cual les exige tener un alto nivel de calidad y servicio a los proveedores.

²³ Leonard D. Godstein, Timothy M. Nolan, William Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada

¹³ <http://www.eumed.net/libros/2007a/222/tandil-foda.htm>

- La elaboración de nuestros productos dependen aproximadamente del 85% de maquinaria operativa, lo cual facilita la automatización de procesos.
- La selección de los productos de esta industria se hacen mediante el sabor y las características particulares ofrecidas.
- El nivel percibido de diferenciación del producto por parte de los clientes es alto, pues se considera sano, de calidad y de un agradable sabor, lo cual nos permite ofrecer nuestros productos a un precio más alto, por sus cualidades.
- Los productos que se ofertan en este mercado tienen diferenciación, lo cual hace más difícil un enfrentamiento directo entre empresas.

Oportunidades:

- El bienestar de la sociedad está creciendo, debido al aumento del PIB nacional.
- La industria manufacturera está creciendo, lo que representa mayor competitividad de las empresas.
- Se está invirtiendo en nuevas empresas, ya que la producción de la industria crece a mayor ritmo.
- Incentivo a la inversión, debido a la inflación baja y controlada.
- El costo del crédito va a ser bajo, con lo cual se promoverá el sector productivo.
- Políticas orientadas a desarrollar la industria nacional.
- Uso eficiente de los recursos productivos, debido al nivel inflacionario.

Debilidades:

- Los compradores que hay en el mercado tienen poder sobre la industria, al existir muchos productos sustitutos.
- Los proveedores de frutas podrían integrarse hacia adelante, lo cual amenaza a las empresas existentes
- Las barreras de entrada de este negocio son bajas, ya que la inversión está alrededor de los 50.000 dólares americanos.

- El acceso a la distribución directa con los supermercados tienen muchas trabas y reglas, lo cual dificulta la venta masiva del producto nuevo para BIO PULP CIA. LTDA.

Al existir diferentes productos sustitutos se puede clasificar a la pulpa de pepino dulce como elástica, ya que la variación porcentual de una variable de los productos mencionados puede desmotivar a nuestros potenciales clientes a consumir nuestro producto.

Amenazas:

- Poca apertura a la inversión extranjera, debido a la falta de leyes que promuevan la misma.
- Crecimiento económico deficiente, en relación a otros países de América Latina.
- Predominio del subempleo, dentro de la Población Económicamente Activa (PEA).
- Alto desarrollo tecnológico, en la industria.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS

Quien pretende implementar un plan o proyecto debe recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado al cual pretende ofrecer sus productos, pues cuanto más conoce el empresario sobre el mercado que planea penetrar, mayores son sus oportunidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Esta investigación en base al análisis de información permitirá identificar y determinar el mercado objetivo al que se enfoca el producto, y, diseñar una adecuada mezcla de mercadotecnia.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hernández SAMPIERI, en su libro “Metodología de la Investigación” define al **planteamiento del problema** de la investigación como la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc.

Según Naresh K. MALOTRA en su libro “Investigación de Mercados” plantea que todos los pasos para la realización de una investigación de mercados son importantes, pero el planteamiento del problema es fundamental debido a que la investigación solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad.

El pepino dulce ha tenido un notable florecimiento en la alimentación ecuatoriana, especialmente en la región centro-norte del país. A pesar de todos los usos que se conocen, se le puede dar al pepino dulce, muchos aún no descubiertos.

Se consume principalmente como fruta fresca, en ensaladas, los frutos muy aromáticos son usados para la preparación de macedonias o postres elaborados. También se incluye en diversas recetas para salsas u otros

platos. Sin embargo, el pepino dulce también puede ser utilizado en áreas diferentes a las tradicionalmente conocidas.

En la actualidad, la preferencia del consumidor ecuatoriano se orienta más al consumo de jugos que al de gaseosas. El producto es preferido por la facilidad en la elaboración.²⁴ Es por ello que desde hace algún tiempo las frutas dejaron de aparecer exclusivamente en su presentación natural. En los supermercados se ofertan jugos, concentrados y también la pulpa de fruta.

Eso demuestra que la industria nacional se adapta a las nuevas costumbres de los consumidores, según información obtenida de la competencia. “En la actualidad la preferencia del consumidor se orienta más al consumo de jugos que al de gaseosas”. En los últimos dos años, el 90% de la producción de pulpa está dirigida al mercado local.²⁵

En el país existen varias marcas nacionales y extranjeras, que realizan estos productos, pero ninguna que ofrezca al consumidor pulpas alternativas y de alto contenido nutricional como la de pepino dulce, un producto paralelo a los existentes que no pierde sus propiedades nutritivas, por lo que resulta un instrumento ideal para mejorar el cutis de quienes lo consumen.

Es así que en la búsqueda de solución al problema, se identificará la factibilidad del uso de esta fruta en pulpa para la elaboración de jugo y se establecerá el precio en función de la competencia y la capacidad de pago de los clientes potenciales.

²⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pulpa-de-fruta-se-afianza-en-el-mercado-313062.html>

²⁵ <http://mercado-agro.com.ar/comercializacion/ecuador-se-ofertan-41-sabores-de-pulpa-de-fruta/>

2.2 OBJETIVO

THOMPSON Arthur y STRICKLAND en su libro de “Administración Estratégica” mencionan que los **objetivos** representan un compromiso de la administración con el logro de indicadores de desempeño específicos dentro de un lapso de tiempo específico.

“Para realizar con éxito la investigación de mercados, debe considerarse las metas de la organización y de quienes toman las decisiones” según Naresh K. MALOTRA.

Objetivo de la empresa BIO PULP CIA. LTDA.

Determinar la factibilidad de comercializar la pulpa de pepino dulce, como una nueva alternativa alimenticia sana y de alto contenido nutricional; mediante una investigación cuantitativa, cualitativa, descriptiva y concluyente, desarrollada en un periodo de treinta días, en la ciudad de Quito.

2.3 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

La **información**²⁶ es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones de los analistas en una organización, ya que a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones; por esto se requiere información de diversas variables relacionadas al producto.

- **DE LOS CLIENTES.-** Saber sí el mercado conoce o no el pepino dulce, la inversión que se realiza en el consumo de frutas y bebidas, el grado de importancia otorgado al precio y las cualidades del producto, el lugar preferido de compra, y los factores que determinan la compra.

²⁶ www.buscatuportal.com/articulos/iso_9001_indice.html

- **DE LOS PROVEEDORES.-** Definir el número e importancia de los proveedores de empaques, conservantes y frutas, la capacidad de producción, el nivel de precios, la experiencia, las garantías del producto, el tiempo de entrega y el poder de negociación en el mercado.
- **DE LA COMPETENCIA.-** Determinar el número de empresas productoras de pulpas de frutas, los canales que utilizan para distribuir, sus procesos, sus valores agregados, su segmento de mercado, la frecuencia de distribución del producto y su posición en la mente de los consumidores.
- **DEL MERCADO.-** Determinar el potencial que existe para el modelo de negocio planteado en el presente plan de negocios (pulpas de pepino dulce), y analizar las tendencias del mercado durante los últimos años, para determinar su grado de crecimiento o decrecimiento.

2.4 DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA A UTILIZAR

Según la profesora Principal de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la recolección de los datos en el proceso de la investigación es una de las etapas más delicadas. De ella va a depender la efectividad de los resultados que se obtenga en dicha investigación.

Los analistas²⁷ utilizan una variable de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionario, inspección de registros y observación; cada uno estos métodos presentan ventajas y

²⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>

desventajas; por esto generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

La presente información se respaldará en el uso de fuentes primarias y secundarias definidas de la siguiente manera:

TABLA 2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

NECESIDAD/FUENTES	PRIMARIAS	METODOLOGIA
CLIENTES Saber si se conoce el pepino dulce o no, inversión a frutas y bebidas, el grado de importancia otorgado al precio y calidad, el lugar preferido de compra, en que se fijan en el momento de la compra	Público en general	Encuestas, focus Group
	Experto	Entrevistas a los productores de pulpas y dueños de supermercados y tiendas de barrio
	Supermercados	Observación
	SECUNDARIAS	METODOLOGIA
	Municipio de Quito	Observación de información existente.
	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)	Observación de información existente.
	Internet	Observación de información existente.
NECESIDAD/FUENTES	PRIMARIAS	METODOLOGIA
PROVEEDORES Definir el número e importancia de los proveedores de maquinaria, empaques, conservantes y frutas, capacidad de producción, nivel de precios, experiencia, garantías del producto, tiempo de entrega y poder de negociación en el mercado. Conocer datos	Expertos	Entrevista a los comerciantes de frutas, conservantes, empaques y maquinaria. Entrevista con experto en agroindustria y alimentos
	SECUNDARIAS	METODOLOGIA

claves en producción, requisitos que debe tener el producto, formas de empaque y durabilidad de la pulpa para que esta se conserve con todos sus nutrientes en beneficio de los clientes.	Superintendencia de Compañías	Observación de información existente.
NECESIDAD/FUENTES	PRIMARIAS	METODOLOGIA
COMPETIDORES Determinar el número de empresas productoras de pulpas de frutas, los canales que utilizan para distribuir, sus procesos, sus valores agregados, su segmento de mercado, la frecuencia de distribución del producto y su posición en la mente de los consumidores	Experto	Entrevista a los productores de pulpas, observación
	SECUNDARIAS	METODOLOGIA
	Superintendencia de Compañías	Observación de información existente.
	Internet	Observación de información existente.
NECESIDAD/FUENTES	PRIMARIAS	METODOLOGIA
MERCADO Analizar las tendencias del mercado durante los últimos años, es decir si ha crecido o decrecido; además de ello conocer la forma de introducción del producto y el mercado objetivo al que se debe atacar.	Expertos	Entrevista a los productores de pulpas. Entrevista con experto en marketing.
	SECUNDARIAS	METODOLOGIA
	Municipio de Quito	Observación de información existente.
	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)	Observación de información existente.

FUENTE: Estudio realizado.
Elaborado por: La Autora.

2.5 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

La metodología de investigación científica es un cuerpo de conocimiento consolidado en la actualidad a partir de todos los desarrollos generados a lo largo de todo el siglo XX. A diferencia de otros cuerpos de conocimiento que se hallan en permanente evolución (tecnología, administración, economía, medicina, etc.), la metodología de investigación por ser la herramienta para desarrollar conocimiento es más bien estable, convencional con criterios estandarizados y transversales que permiten que el conocimiento sea comunicable en diferentes campos disciplinares, contextos y regiones del planeta.²⁸

A continuación se detalla la metodología a aplicar con cada una de las técnicas a utilizar:

FOCUS GROUP.- Los grupos focales, es una técnica utilizada en la mercadotecnia y en la investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación²⁹.

Se realizarán dos grupos focales, en los cuales intervendrán personas de género masculino y femenino de nivel social medio, a personas cuyas edades están entre 20 y 50 años. Los grupos de enfoque se realizarán el día viernes 28 de enero de 2011, en horas de la noche, cuyo tiempo máximo de duración será de treinta minutos cada reunión. Las personas serán escogidas al azar, previa invitación (un día de anticipación) para que intervengan y den su punto de vista del producto en discusión. El esquema a seguir dentro de uno de los grupos de enfoque, inicia con una degustación

²⁸ <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>

²⁹ http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html

del producto en jugo, sin dar a conocer previamente que fue realizado con pulpa de pepino dulce, con lo cual se pretende obtener resultados más objetivos y concretos, sin manipulación.

Las preguntas a realizarse se encuentran en los anexos. (*Ver anexos: 1 Y 2*)

ENTREVISTA CON EXPERTOS.- La entrevista con especialistas temáticos, es una herramienta que permite comprender el significado de las experiencias de los individuos, para descubrir el mundo en el que viven, cómo se relacionan con el producto o servicio en cuestión y proporciona posteriormente una explicación detallada.³⁰

El primer entrevistado será el Magister Ejecutivo en Administración de Empresas Ramiro CÁRDENAS. Se ha escogido a esta persona pues es un experto en marketing, él ayudará con información y datos claves en cuanto a formas de publicitar el producto, canales de distribución, estrategias de entrada y posicionamiento al nicho de mercado objetivo. La entrevista será realizada previa cita, la que estará basada en un cuestionario de preguntas y será grabada en audio previo consentimiento del entrevistado (*Ver anexo 3*). Se realizará la segunda entrevista a Pablo MONCAYO (Coordinador de la UDLA), Ingeniero en Producción Industrial y Experto en Agroindustria y Alimentos; quien aportará con información referente a los riesgos y posibles dificultades de la siembra y cosecha del pepino dulce, lo que es clave para saber que tan volátil puede ser el precio de la materia prima de BIO PULP CIA. LTDA., al conocer también el proceso de elaboración de las pulpas podrá aportar con lineamientos, requisitos, formas de empaque y durabilidad del producto lo que ayudará a la investigación. La entrevista será realizada previa cita, y estará basada en un cuestionario de preguntas, para su documentación será grabada mediante video, previo el consentimiento del entrevistado. (*Ver anexo 4*)

³⁰ http://www.assia.biz/es/entrevistas_en_profundidad.php

El tercer entrevistado será el Ing. en marketing y gerente general de Latinoamericana de Jugos S.A. “La Jugosa” Javier SERRANO. Él, a más de ser un experto en marketing, es accionista y gerente de una empresa de pulpas localizada en la ciudad de Quito, el aportará a esta investigación con la experiencia laboral obtenida a lo largo de su carrera por medio de pautas acerca del lanzamiento de un producto, valor agregado de un producto, sensibilidad por parte de los consumidores, impacto a la empresa por desinformación de beneficios del producto, canales de distribución, negociaciones con distribuidores, estrategias de fidelización de los clientes, entre otras. La entrevista será realizada previa cita, la que estará basada en un cuestionario de preguntas y será grabada en audio previo consentimiento del entrevistado.

ENCUESTA.- La encuesta, es un cuestionario estructurado que se la realiza a los encuestados y que se diseña para obtener información específica.³¹
(Ver anexo 5)

2.6 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para desarrollar el estudio se conformará una muestra aleatoria simple, por lo que será seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño, tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población; es decir cada elemento en la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.³²

El plan de muestreo puede no conducir a una muestra aleatoria simple, por lo que se tendrá cuidado de no afectar la aleatoriedad de la selección.

Para determinar el tamaño de la muestra a seleccionar, se utilizó la siguiente fórmula:

³¹ Investigación de Mercados, Naresh Malhotra, Preparación del diseño de la investigación, pág. 168

³² <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=55121>

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{((N - 1)e^2) + k^2(p * q)}$$

El tamaño de la población N, corresponde a todos los habitantes del norte de la Ciudad de Quito, son aproximadamente 511.628, tal como se detalla a continuación:

**TABLA 2.2 TAMAÑO Y COMPOSICIÓN
DE LA POBLACIÓN**

<u>NORTE</u>	
CARCELEN	39.178
EL CONDADO	55.787
PONCEANO	52.137
COTOCOLLAO	32.384
COMITÉ DEL PUEBLO	39.293
EL INCA	30.134
KENNEDY	70.603
CONCEPCIÓN	37.050
COCHAPAMBA	44.869
JIPIJAPA	34.991
RUMIPAMBA	31.351
IÑAQUITO	43.851
TOTAL	511.628

FUENTE: Municipio de Quito.

Elaborado por: La Autora.

Con lo que el tamaño de la muestra es:

TABLA 2.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA (n)		
NOTACIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN
N	511.628	Habitantes del norte de la ciudad de Quito.
p	50,00%	Probabilidad de éxito.
q	50,00%	Probabilidad de fracaso.
e	5,00%	Margen de error aceptado.
k	1,96	Coefficiente de confianza.
n	384,16	Tamaño de la muestra.
	384	Número de encuestas.

Elaborado por: La Autora.

2.7 RECOPIACIÓN DE DATOS

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizará. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación para la recolección de datos y por supuesto el logro de los objetivos propuestos en la investigación. El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida. Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias³³

Entre el 15 y hasta el 28 de febrero del 2011, se procederá a trabajar en la recopilación de los datos con las distintas metodologías preestablecidas, en cada una de las necesidades de información.

³³ <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/03/recoleccion-de-datos-en-la.html>

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

FOCUS GROUP 1

Las personas que intervinieron en el Focus Group, fueron las siguientes: Juan Carlos Córdoba, Damaris Montenegro, Cristina Valenzuela, Johan Urresta, Milena Revelo, y Aren Herrera.

Moderador: Felipe GRANDA.

Cámara y sonido: Fernanda REVELO.

Resultados obtenidos:

- La mayoría de los integrantes del Focus Group 1, aceptaron el producto en jugo, a base de pulpa de pepino dulce.
- Las características que hicieron que el producto fuera aceptado, son:
 - Sabor.
 - Espesor.
 - Aroma.
- Gran parte de los entrevistados conoce el pepino dulce como fruta, más no sabían que de ésta se puede hacer pulpa.
- Al momento de la decisión de compra, no existió una tendencia clara, ya que la mitad de los participantes deciden la compra por ellos mismos y la mitad restante por medio de su familia.
- Los entrevistados consideran que el sabor es el factor fundamental, al momento de la compra de pulpa de fruta, sin considerar los beneficios que poseen las frutas.
- No existe un hábito claro de consumo de pulpa de fruta ya que en su mayoría se compra fruta natural.
- Los productos que realizan en su mayoría con pulpa de fruta son batidos y jugos.
- Las personas entrevistadas en el focus group tienen problemas con el empaque de la pulpa en cuanto al manejo y preservación del mismo.
- Las compras se realizan principalmente en supermercados.

- Los participantes tienen la perspectiva de que las pulpas de frutas no son 100% naturales.
- La mayoría de entrevistados estarían dispuestos a comprar el producto.

FOCUS GROUP 2

Las personas que participaron en el Focus Group son: Marco Cañas, Juan Carlos Silva, Raúl Ormaza, Christian Cahueñas, Gary Ordoñez, Marcelo García, y David Guerrero.

Moderadora: Fernanda REVELO.

Cámara y sonido: Felipe Granda.

Resultados obtenidos:

- La gente que participó en este evento, coincidió que iban a supermercados cercanos a su residencia como SUPERMAXI, Santa María y MEGAMAXI.
- El porcentaje destinado a comprar frutas fue bajo, ya que ninguno de ellos tiene tiempo para pelar y picar frutas para hacer jugos y/o batidos. Por el contrario el dinero destinado a bebidas es alto, ya que ellos compran jugos de frutas como Natura o en polvo. Sin embargo en los fines de semana se prefiere consumir pulpas de frutas, ya que cuentan con más tiempo.
- Al momento de comprar una pulpa lo más importante es el sabor, entre los preferidos están: guanábana, mora, piña y naranjilla.
- Del grupo entrevistado 6 personas conocen el pepino dulce y la consumen como fruta, ya que aseguran que los refresca e hidrata por ser muy jugosa.
- Las mismas 6 personas coinciden que sería una buena idea presentar el pepino dulce en pulpa, en un empaque donde se facilite el manejo de la pulpa congelada..

ENTREVISTA CON EXPERTOS.

Resultados de la entrevista al ingeniero en marketing, Ramiro CÁRDENAS, Magister Ejecutivo en Administración de Empresas, recomendaciones y sugerencias.

- El entrevistado observa un problema en la introducción del producto al mercado, debido a que el pepino dulce únicamente se consume como fruta, mas no como jugo o distintos productos que se pueden realizar con el mismo, lo cual conllevaría a tener poca demanda.
- Determinar las aplicaciones y beneficios que tiene el producto como punto de partida para la elaboración del plan y programa de marketing propuesto.
- Después de establecer los beneficios y aplicaciones se debe analizar el posible target; para lo cual el entrevistado afirma que los posibles clientes son las madres de familia, como mercado principal y establece que también podría existir un sub mercado que serían las personas mayores, las cuales no solo serían compradores sino consumidores a la vez, por lo cual se tendría un mercado total con gran potencial.
- Para la introducción del producto con el antecedente de que es una empresa nueva, el entrevistado recomienda, que se debe trabajar en el empaque y publicidad en los puntos de venta, los cuales no deben ser cadenas muy grandes debido a la dificultad en la entrada a los mismos.
- Donde se puede empezar con la venta del producto es en cadenas de venta pequeñas como en tiendas y a la vez también introducir el producto en restaurantes, hospitales; con la desventaja de que no habrá posicionamiento de marca.
- En cuanto a la forma de publicitar el producto afirma, que no es recomendable en medios masivos como radio, televisión, y otros, para lo cual recomienda que se debe impulsar en cadenas pequeñas y en

el empaque se tendrá gran ventaja de exposición, estableciendo claramente las ventajas del mismo.

Resultados de la entrevista al ingeniero en producción industrial, Pablo MONCAYO (Coordinador de la UDLA), Experto en Agroindustria y Alimentos, recomendaciones y sugerencias.

- La preparación de una pulpa de frutas es diferente, pues a veces se hace pulpa con la cáscara de la fruta y las pepas o semillas, dependiendo del grosor y de la acidez. La pulpa de pepino dulce puede disminuir su nivel de PH con Ácido Cítrico o Ácido Ascórbico, para que no se oxide con rapidez.
- Una fruta debe tener un nivel de PH bajo para que no se oxide, esto se lo obtiene con un alto nivel de azúcar que es medido por los Grados °Brix.
- Los empaques de pulpas de frutas dicen que son 100% naturales, pero esto depende si los preservantes o conservantes tienen residuos de químicos que puedan alterar la composición natural de la fruta.
- La pulpa de pepino dulce, en un empaque que marca y revela la cantidad exacta de pulpa por cada presentación, es una buena idea.
- Se mantienen las vitaminas y proteínas en congelación, pues si se congela y descongela, la pulpa tiene menos tiempo de durabilidad.

Resultados de la entrevista al ingeniero en marketing, Javier SERRANO, recomendaciones y sugerencias.

- El entrevistado observa un problema en el lanzamiento del producto al mercado, debido a que el pepino dulce únicamente se consume como fruta, mas no como jugo y las características conocidas por la sociedad son las mismas que se conocen de la naranja o la toronja, lo cual conllevaría a tener poca demanda debido a que la gente preferiría consumir frutas conocidas y del agrado de toda la familia.
- Después de establecer los beneficios de la fruta en base a estudios se debe analizar el posible target; para lo cual el entrevistado sugiere

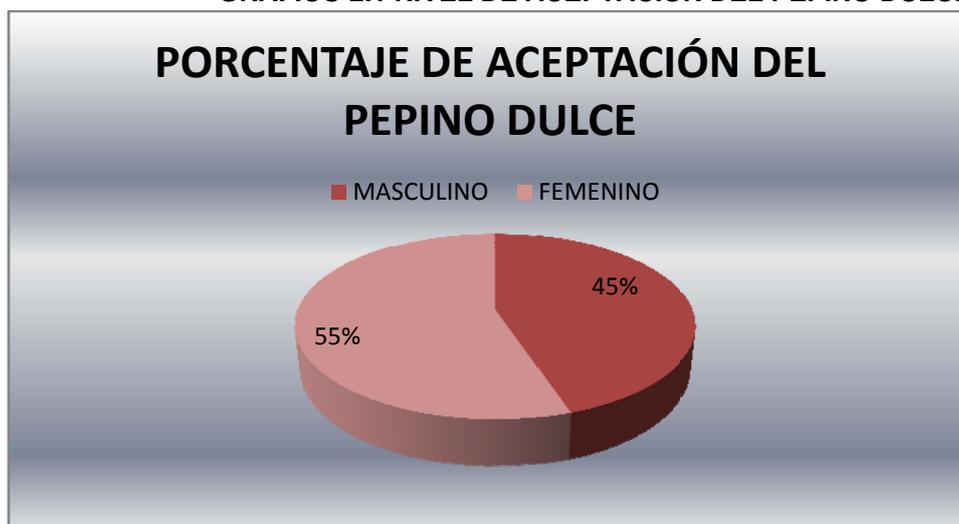
que los posibles clientes son las mujeres que cuidan de su salud y su piel, como mercado principal y establece que también podría existir un sub mercado que serían las personas mayores, las son muy preocupadas por mantener su salud, por lo cual se tendría un mercado total con gran potencial.

- Para el lanzamiento de un producto nuevo, el entrevistado recomienda, que se debe trabajar con auspicios de eventos deportivos, de cuidados de la salud y piel, entrega de volantes en spas, salones de belleza, gimnasios, centros comerciales, entre otros, que informen los beneficios del producto para la piel .
- Según el experto, la investigación de mercado que se tiene que hacer, debe ser muy minuciosa, él menciona que lanzó al mercado la pulpa de arazá que es muy beneficiosa para la salud pero que no vendió ni siquiera 1, por lo que se vio obligado a retirarla del mercado por lo que su principal recomendación es no basarse en premoniciones o en suposiciones.

ENCUESTAS.

Los resultados muestran que existe un nivel mayor de aceptación de la fruta por parte del sexo femenino con el **55,10%**.

GRÁFICO 2.1 NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL PEPINO DULCE



FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaborado por: La Autora.

Se encuestaron a 196 personas de sexo masculino, la mayor cantidad de ellos corresponden al rango de edad entre 31 y 55 años. Dentro de este rango también recae la mayor cantidad de hombres, a los cuales les agrada el sabor del pepino dulce con un porcentaje de 37,11%. A pesar de ello, los hombres de entre 18 y 30 años son los que conocen más acerca de la fruta. Dentro del sexo femenino se encuestaron a 189 personas de las cuales los resultados arrojan un 78,14% de mujeres, que conocen el pepino dulce. De ellas el 68,02% les agrada el sabor de la fruta como tal.

De las personas que tienen aceptación hacia la fruta apenas el 10,85% de ellos han consumido el pepino dulce de forma distinta a fruta entre las cuales resaltan: jugos, mermeladas y también es utilizada como parte de ensaladas. A su vez, los resultados demuestran que el nivel de ingresos predominante de las personas que les gusta el pepino dulce, es de \$751 en adelante con un porcentaje de 27%.

GRÁFICO 2.2 NIVEL DE INGRESOS DE LOS POTENCIALES CLIENTES



FUENTE: Estudio de Mercado.

Elaborado por: La Autora.

El mayor porcentaje de ingreso destinado por parte de las personas a las cuales les agrada el sabor del pepino dulce, se encuentra entre 16% al 20% seguido por el 11% al 15%. Con lo cual se puede concluir

que las personas encuestadas no destinan un porcentaje alto a la adquisición de este tipo de bienes.

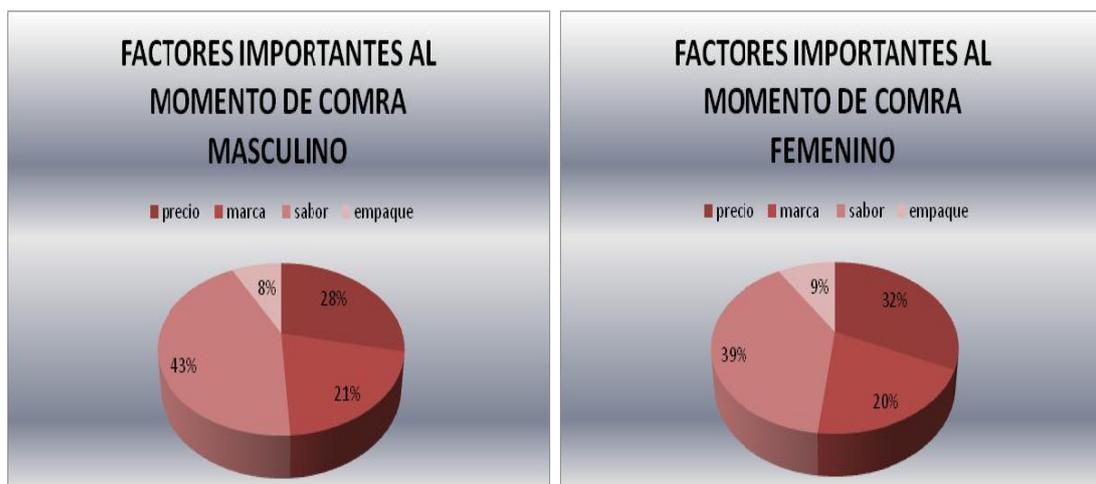
GRÁFICO 2.3 INGRESOS DESTINADOS A ALIMENTOS Y BEBIDAS



FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaborado por: La Autora.

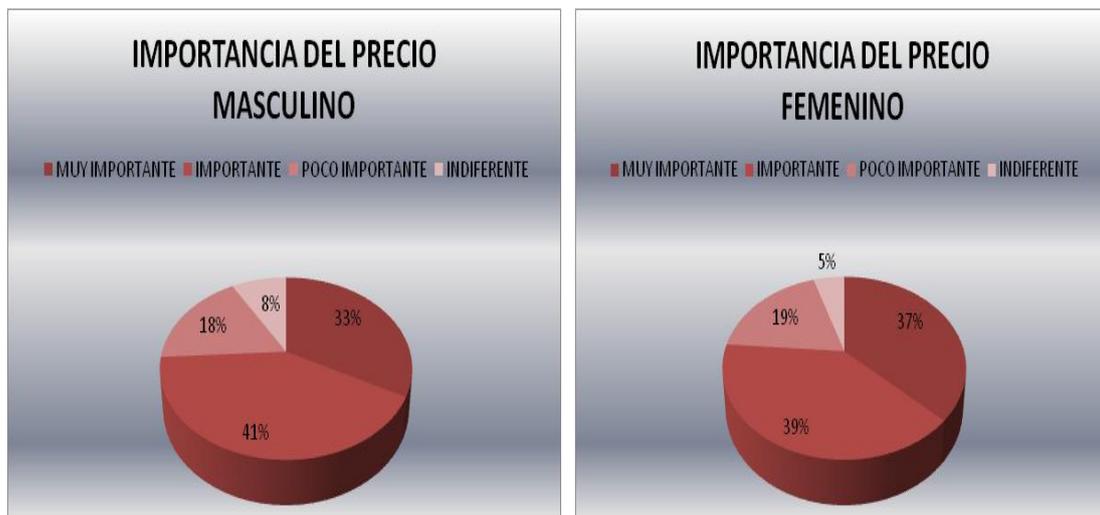
En cuanto a los factores determinantes de la compra, existe una constante entre géneros, que indican que el sabor tiene el mayor porcentaje de importancia con 43% el sexo masculino y 39 % el femenino, seguido por el precio con porcentajes de 28% masculino y 32% femenino.

GRÁFICO 2.4 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPRA POR GÉNERO



FUENTE: Estudio de Mercado.
Elaborado por: La Autora.

GRÁFICO 2.5 IMPORTANCIA DEL PRECIO POR GÉNERO



Elaborado por: La Autora.

Como se observa en los gráficos anteriores, el nivel de importancia del precio como determinante de la compra de pulpas de fruta, es medio, sin distinción de género.

Uno de los resultados más importantes obtenidos es el referente al lugar de compra de la pulpa de fruta, estos muestran que los supermercados poseen un 91,60% de aceptación, por parte de las 295 personas que conocen el pepino dulce.

Los resultados también muestran que el nivel de satisfacción de los encuestados, con respecto a las marcas de pulpa de frutas existentes en el mercado es medio, pues el mayor porcentaje lo obtiene la opción satisfecho, seguido por poco satisfecho, lo que muestra que las personas requieren algo más para sentirse plenamente satisfechas.

2.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

La pulpa de frutas natural es un producto que ha ganado mercado a nivel nacional, pues ya no solamente se ofertan frutas en presentación natural. Dentro del mercado nacional, se ofertan pulpas nacionales y extranjeras, existe una decena de productores nacionales que fabrican pulpa y la venden internamente entre los cuales destacan: **ENVAGRIF S.A.** Empresa que se dedica a la elaboración de productos a base de frutas naturales con su marca **María Morena**; **HARVEC**, cuyos principales clientes son empresas de la industria de catering; **PULPAS SUPERMAXI**, que tiene un canal de distribución amplio gracias a su cadena de supermercados y **JUGO FÁCIL**, que posee la mayor variedad de pulpa de frutas en el mercado. En su mayoría son empresas que exportan frutas naturales y que dentro de sus múltiples productos también comercializan la pulpa de fruta congelada o refrigerada.

La pulpa se presenta en empaques congelados y tipo sachet, cuyo precio fluctúa entre uno y dos dólares americanos, según el tamaño y tipo de empaque. Existen 41 sabores de pulpa congelada y nueve de pulpa refrigerada. Las pulpas más consumidas son mora, guanábana, coco, mango, naranjilla, frutilla y tomate de árbol.

Las empresas antes mencionadas a excepción de SUPERMAXI, exportan sus productos y buscan ser parte de los insumos que se consumen en Europa, Venezuela, Canadá o los Estados Unidos. Según datos de la **Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)**, la pulpa de frutas tiene grandes oportunidades en el mercado estadounidense.

Uno de los problemas que se identificó, es que las empresas que realizan esta actividad, enriquecen el producto con vitaminas mediante un proceso químico, debido a que en la producción de pulpa se somete a cambios de

temperatura bruscos en las etapas de concentración y congelamiento de la pulpa, en las cuales pierden su valor nutritivo. Una de las vitaminas más usadas para fortificar la fruta es la C.

En base a los resultados de la investigación de mercados, se puede concluir que las marcas existentes en el mercado no tienen un posicionamiento claro en la mente de los consumidores, ya que en la realización de las encuestas los consumidores no tenían claro que marca de pulpa de fruta consumían en sus hogares.

Evidentemente los resultados obtenidos sobre la preferencia de los clientes, con respecto a la pulpa de pepino dulce, tanto en el grupo focal como en las encuestas los datos obtenidos son similares, por lo que:

En el grupo focal realizado, la mayoría de los integrantes aceptaron el producto de jugo a base de pulpa de pepino dulce, y las características que hicieron que el producto fuera aprobado fueron: sabor, espesor y aroma. En cuanto a la preferencia de los factores al momento de realizar una compra según las encuestas, existe una constante entre géneros, los cuales indican que el sabor tiene mayor porcentaje de importancia con 43% el sexo masculino y 39 % el femenino, seguido por el precio, con porcentajes de 28% masculino y 32% femenino. De las personas que tienen aceptación hacia la fruta apenas el 10,85% de ellos han consumido el pepino dulce de forma distinta a fruta, entre las cuales resaltan: jugos, mermeladas y también es utilizada como parte de ensaladas.

Sin embargo, gran parte de los entrevistados y encuestados que oscilan entre los 18 a 30 años conocían el pepino dulce, tan solo como fruta más no que de ésta se podía hacer pulpa. Dentro del sexo femenino se un 78,14% de mujeres conocen el pepino dulce, de las cuales al 68,02% les agrada el sabor de la fruta como tal.

Del grupo focal 6 personas conocían el pepino dulce y lo consumían como fruta, ya que aseguran que los refresca e hidrata por ser muy jugosa, por lo que, adicionalmente, consideraron como una buena idea presentar la pulpa de pepino dulce, en un empaque zip-lock el cual permita manejar correctamente la pulpa congelada para mezclar con agua o leche para no desperdiciar y obtener un jugo delicioso concentrado si se desea, pues afirmaron que tienen problemas con la información del empaque de la pulpa sobre el manejo y preservación del mismo.

Con respecto a la decisión de compra, no existió una tendencia clara, ya que la mitad de los participantes decidían la compra por ellos mismos y la mitad restante por su familia. Además, se obtuvo que las compras se realiza principalmente en supermercados cercanos a su residencia, como **SUPERMAXI, SANTA MARÍA Y MEGAMAXI**, siendo estos los lugares de preferencia para adquirir el producto con un 91,60% de aceptación, por parte de las 295 personas que conocen el pepino dulce, como muestran las encuestas.

En cuanto al porcentaje destinado a comprar frutas fue bajo, ya que ninguno de los participantes en el grupo focal, disponían de tiempo necesario para pelar y picar frutas para elaborar los jugos y/o batidos. Por el contrario el dinero destinado a bebidas era alto ya que actualmente la tendencia es comprar jugos de frutas pre-elaborados y consumir pulpas de frutas. Según Fabricio Pérez, Gerente de **EXOFRUT**, *“en la actualidad, la preferencia del consumidor se orienta más al consumo de jugos que al de gaseosas, ya que en los dos últimos años el 90% de la producción de pulpa de esa marca es para el mercado local”*. A su vez, los resultados demuestran que el nivel de ingresos económicos predominante de las personas que les gusta el pepino dulce, es de \$751 en adelante con un porcentaje de 27%, quienes a su vez destinan un notable presupuesto para su compra.

Según proyectaron los resultados de las encuestas, existe un nivel de aceptación de la fruta mayor, por parte del sexo femenino con el 55,10%,

frente al 37,11% del masculino. Aunque la mayoría de entrevistados y encuestados en la investigación estarían dispuestos a adquirir el producto.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

Por la alta competitividad existente en el mercado, no hay espacio para la falta de previsión por lo que el Plan de Marketing es un instrumento de gestión para la empresa; en este documento se definen los posibles escenarios en los que va a desarrollarse un negocio, y los objetivos que se buscan alcanzar; permite identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

3.1 SITUACION ACTUAL DEL MARKETING

La industria en la que se encuentra el mercado de pulpas de frutas (elaboración de productos alimenticios a base de frutas) representa el 14,305% del PIB³⁴; según estudios realizados, existen 35 compañías en situación legal activa, que rinden cuentas a la Superintendencia de Compañías hasta el año 2009.

Según la Revista Líderes, en su edición del 17-05-2010, existe gran variedad de pulpas naturales como guanábana, coco, mango, naranjilla, frutilla, entre otras; sin embargo en el Ecuador las pulpas con mayor demanda son mora y guanábana, esta última tiene un precio alto a comparación de las frutas tradicionales, pero es preferida por la mayoría de los consumidores. El precio promedio es de \$1,80.

Un envase de 450 gramos puede rendir de 8 a 10 vasos; por otro lado es importante mencionar que el ingreso promedio de los habitantes de la ciudad de Quito, es de 317 USD, este rubro corresponde 68% de canasta básica y de este porcentaje el 17,6% se destina para víveres y productos elaborados a base de frutas.

³⁴ http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf

Uno de los objetivos principales de las empresas del sector, es facilitar a los hogares la preparación de jugos, y afianzar los productos naturales de buena calidad en el mercado, ya que en la dieta diaria de los consumidores predominan productos como gaseosas o bebidas artificiales, sin que el mercado se percate que a un precio menor se pueden consumir productos sanos y de calidad.

En el mercado internacional se observa un crecimiento en la demanda de productos naturales procesados, específicamente las pulpas congeladas presentan un crecimiento importante en los últimos años, y en el mercado local la poca demanda existente no ha sido totalmente satisfecha por los actuales oferentes.

3.1.1 DESCRIPCION DEL MERCADO

Según KOTLER, en su libro Fundamentos de Marketing, al describir los segmentos meta en detalle, se proporciona un contexto adecuado para las estrategias de marketing y los programas de acción.

El mercado de BIO PULP CIA. LTDA., se compone de consumidores que buscan facilidad el momento de preparar jugos, batidos y otros alimentos; y quieren eliminar bebidas artificiales en su dieta diaria; sin embargo en el mercado se han identificado productos con factores negativos para el consumo, como el empaque, la cantidad, etc.

Los consumidores de BIO PULP CIA. LTDA., dispondrán de un producto que toma en cuenta las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes (encuestados).

Según los datos históricos de ingresos, durante la última década, la industria de “Elaboración de productos alimenticios a base de frutas” no tiene un comportamiento uniforme; presenta un crecimiento acelerado en los

primeros años, para luego mantener un crecimiento de entre el 6% y 8%, con alzas relativamente grandes en ciertos años.

**TABLA 3.1 EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE
“PRODUCTOS ALIMENTICIOS
A BASE DE FRUTAS”**

AÑO	INGRESOS	CRECIMIENTO
2000	44.437.725,37	-
2001	63.312.505,10	42,47%
2002	82.328.368,38	30,03%
2003	117.936.818,93	43,25%
2004	140.857.380,27	19,43%
2005	149.758.396,62	6,32%
2006	162.784.812,11	12,70%
2007	182.904.064,60	8,37%
2008	196.396.636,71	7,38%
2009	225.025.033,32	14,58%
2010	244.547.446,47	8,68%
2011	264.069.859,62	7,98%
2012	283.592.272,77	7,39%
2013	303.114.684,92	6,88%
2014	322.637.099,07	6,44%
2015	342.159.512,22	6,05%

FUENTE: Estudio de Mercado, Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora.

En el mercado de pulpas de frutas según la Superintendencia de Compañías, existen 35 empresas que son tomadas como competidores directos de BIO PULP CIA. LTDA.

TABLA 3.2 ACTORES DE LA INDUSTRIA DE “PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE FRUTAS”

DENOMINACION	SITUACION LEGAL	PROVINCIA
AGRICOLA PUCUHUAICO COMPAÑIA LIMITADA	ACTIVA	IMBABURA
BANANA LIGHT (BANALIGHT) C.A	ACTIVA	GUAYAS
CAZAHED CIA. LTDA.	ACTIVA	PICHINCHA
COMERCIALIZADORA EXTERNA AZIMEX CIA. LTDA.	ACTIVA	GUAYAS
CONFOCO S.A.	ACTIVA	EL ORO
CONSERVERA SAN REMO SA	ACTIVA	GUAYAS
ENFP TROPICANO PRODUCTS S.A	ACTIVA	PICHINCHA
ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	ACTIVA	PICHINCHA
FUTURCORP S.A.	ACTIVA	LOS RIOS
MIDGO CIA. LTDA	ACTIVA	PICHINCHA
PRESTACORP S.A.	ACTIVA	LOS RIOS
CONGELADOS S.A. CONGELASA	ACTIVA	GUAYAS
ECUAJUGOS SA	ACTIVA	PICHINCHA
ECUAVEGETAL SA	ACTIVA	LOS RIOS
EVERFRUT CIA. LTDA	ACTIVA	PICHINCHA
FROZENFRUITS S.A.	ACTIVA	GUAYAS
FRUTAS PROCESADAS DEL PACIFICO FRUPAC S.A.	ACTIVA	GUAYAS
FRUTAS VEGETALES CARNES C LTDA FRUVECA	ACTIVA	AZUAY
GUISTOZZI S.A.	ACTIVA	GUAYAS
IGC DEL ECUADOR S.A.	ACTIVA	GUAYAS
INDUSTRIA CONSERVERA DEL GUAYAS S.A.	ACTIVA	GUAYAS
INDUSTRIA DE ALIMENTOS AGROPECUARIOS PIÑAS INDALAP S.A.	ACTIVA	EL ORO
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DE EL ORO INALORO S.A.	ACTIVA	EL ORO
INDUSTRIA METALICAS BORJA INMEBOR S.A.	ACTIVA	EL ORO
INDUSTRIAL HIDRO S.A.	ACTIVA	COTOPAXI
INDUSTRIAS BORJA INBORJA SA	ACTIVA	EL ORO
INFELERSA S.A.	ACTIVA	GUAYAS
LATIN FRESH CIA. LTDA.	ACTIVA	PICHINCHA
LATINOAMERICANA DE JUGOS SA LAJUGOSA	ACTIVA	PICHINCHA
PACIFICO ALIMENTICIO PACIALIMENTOS C. LTDA.	ACTIVA	EL ORO
PANAMERICANA DE ALIMENTOS PANAFODDS CIA. LTDA	ACTIVA	PICHINCHA
PLANTA HORTIFRUTICOLA AMBATO PLANHOFA C.A.	ACTIVA	TUNGURAHUA
PRODUCTOS ELABORADOS BOLIVAR SA	ACTIVA	GUAYAS
PROVEFRUT PROCESADORA DE VEGETALES Y FRUTAS TROPICALES S.A.	ACTIVA	PICHINCHA
PULPA & FRUTA PULPAFRUTA CIA. LTDA.	ACTIVA	PICHINCHA
TUNGUVEG C.A.	ACTIVA	TUNGURAHUA

FUENTE: Estudio de Mercado, Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

Las empresas más fuertes son HARVEC, ENVAGRIF C.A., JUGO FACIL Y SUPERMAXI; según las páginas de internet de HARVEC, ENVAGRIF y JUGO FACIL, ofrecen al mercado 8, 14 y 41 sabores respectivamente, abarcando las frutas principales, pero dejando de lado el pepino dulce que es la fruta con la que ésta compañía va a iniciar para luego expandirse a otras frutas exóticas.

3.1.2 RESEÑA Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

NOMBRES TAXONÓMICOS Y COMUNES.- En Lengua Quechua estos frutos se denominan "cachum" y "xachum" en Aymará, en Español: pepino dulce, pepino, mata serrano; inglés: melon pear, melón shrub, and pear mellon.

COMPOSICIÓN QUÍMICA.- La composición química del fruto pepino dulce es:

TABLA 3.3 COMPOSICIÓN DEL PEPINO DULCE

COMPONENTE	CONTENIDO
Agua %	92,3
Calorías (g/100g)	26
Proteínas (g/100g)	0,3
Carbohidratos (g/100g)	7
Fibra (g/100g)	0,5
Cenizas (g/100g)	0,4
Calcio (mg/100g)	30
Fósforo (mg/100g)	10
Hierro (mg/100g)	0,3
Vitamina A IU	317
Vitamina B (mg/100g)	0,04
Vitamina C (mg/100g)	29,7

FUENTE: Estudio de Mercado, Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: La Autora

CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS.- Esta fruta es importante como fuente de vitamina C, tan buena como cualquier cítrico, conteniendo alrededor de 30 mg por cada 100 gr. Además suministra una apreciable cantidad de vitamina A, lo cual es esencial para el cuidado de la piel. El fruto es 92% agua y 7% carbohidratos y los niveles de concentración son del orden de 10 a 12 Grados °Brix.

La producción de la empresa BIO PULP CIA. LTDA., inicialmente se enfocará en un sólo producto, pulpa de pepino dulce, que tendrá las siguientes características:

- Pulpa fortificada y potencializada, con Ácido Ascórbico para proporcionar mayor concentración de vitamina C.
- Pulpa de frutas, que previene y elimina las imperfecciones de la piel.
- Presentaciones de 500 y 100 gramos.
- Empaque zip lock, en todas las presentaciones
- El embalaje se realizará en cajas de cartón, por 20 unidades (1/2 kg) y 25 unidades (1 kg).
- En cuanto a los tiempos de entrega, dependerá de la disponibilidad de la fruta principalmente, sin embargo se mantendrá stock de producción en base a los requerimientos previamente confirmados.

ETIQUETADO.- El rótulo contendrá la siguiente información:

Identificación del producto

Nombre del productor: BIO PULP CIA. LTDA.

Naturaleza del producto: Exotic Delight.

Variedad: Pulpa de fruta empacada al vacío.

Origen del Producto: Ecuador.

Características comerciales: Empaque al vacío, en bolsas plásticas de ½ y 1 kg., respectivamente.

Peso neto: ½ o 1 kilo.

Cuidado: Mantenerse refrigerado.

A futuro se planifica que se producirán mayor cantidad de pulpas de productos no tradicionales, para la dieta de las personas, como: arazá, kiwi, papaya, y babaco.

3.1.3 RESEÑA COMPETITIVA.

Según KOTLER, en su libro Fundamentos de Marketing, “el propósito de una reseña competitiva, es identificar a los competidores clave, describir sus posiciones en el mercado y explicar brevemente sus estrategias”.

BIO PULP CIA. LTDA. Identifica cuatro tipos de competidores:

Directa actual:

Existen 35 empresas que se encuentran en la industria de las cuales las más importantes son:

- **HARVEC**, es la marca comercial de *AgriAsesoría*, empresa privada constituida en el año 2005, dedicada a la exportación de pulpas de frutas exóticas, bajo principios de comercio justo y responsabilidad social corporativa. Posee alianzas con productores de guayaba, frutilla, maracuyá, mora, tomate de árbol, piña y tamarindo. Poseen las normas IS 9001 Y 22000. Sus clientes potenciales son la industria de catering y de la gran distribución (supermercados, hipermercados).
- **ENVAGRIF C.A** (Envasados Agrícolas y Frutales, Compañía Anónima), empresa constituida en 1992, como compañía anónima, se creó con un grupo de accionistas, con miras a satisfacer el mercado local y nacional mediante sus productos elaborados en base a FRUTAS NATURALES para obtener: pulpas, mermeladas, salsas, y enlatados con marca “**MARÍA MORENA**”. Posee una planta industrial con alrededor de 30 empleados y funcionarios y alta tecnología, produce alrededor de 100 toneladas mensuales. Sus principales

clientes son supermercados, comisariatos, hoteles, restaurantes, pizzerías, heladerías, etc. Según la investigación de mercados realizada, es la marca preferida en el negocio de las pulpas de frutas.

- **LENRIKE ALIMENTOS CONGELADOS “JUGO FACIL”**, es una planta de procesamiento de frutas creada en 1997, se dedican al proceso de pulpa de frutas refrigeradas y congeladas. Esta empresa ofrece 41 diferentes sabores de pulpas de frutas, vendió 1.450 toneladas en el año 2008.
- **CORPORACIÓN FAVORITA C.A.**, compañía ecuatoriana, fundada originalmente en 1945, se incorporó el 1957, de servicios y comercio con sede en la Ciudad de Quito. Su concepto de negocio, es la tienda de autoservicio principalmente, en las que ofrecen productos de primera necesidad junto con otros exclusivos.
- **SUPERMAXI**, es la cadena de supermercados más grande del país. Oferta a sus perchas más de 16.000 ítems de origen nacional e internacional. A partir de 2001, tras la crisis financiera que atravesaba la nación, comenzó a ofrecer productos bajo su propia marca *Supermaxi* a precios más económicos y la Empresa Latinoamericana de Jugos, *La Jugosa*, maquila las pulpas de frutas para esta gran compañía.

Potencial actual:

- **QUICORNAC S.A.**, es una empresa industrial ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de bebidas, jugos, puré y concentrados de frutas tropicales, a nivel nacional e internacional, como Europa y Norteamérica. Actualmente se dedica a elaborar jugos como la marca conocida *Sunny*.³⁵

³⁵ <http://quicornac.com/espaniol/quienessomos.htm>

A través de su historia, la empresa ha estado en permanente evolución y desarrollo con la finalidad de llegar y mantenerse en los competitivos mercados internacionales, los cuales, por su capacidad exigente, han permitido que la misma renueve constantemente su tecnología, así como el desarrollo y capacitación de su talento humano; de tal manera que, se asegure los más altos estándares de calidad a sus clientes. Es un potencial competidor actual, pues podría decidir a lanzar pulpas de frutas al mercado.

Directa futura:

- **ALIMENTOS SAS S.A.**, es una empresa con 28 años en el mercado colombiano de las pulpas de frutas, con una gran participación de mercados con miras hacia la exportación de sus productos, pudiendo ser Ecuador un país para comercializar sus productos.³⁶
- **MERCOFOOD.**, es una empresa chilena dedicada a la exportación de pulpas con posibles negociaciones con el Ecuador.³⁷

Potencial futura:

- **PRONACA C.A.**, se encuentra en el negocio de procesamiento de alimentos, como: mermeladas, salsas y aderezos, es por esto que se le considera como un competidor potencial a futuro, pues es probable que en el futuro decida producir pulpa de frutas.³⁸

3.1.4 RESEÑA DE DISTRIBUCIÓN

La forma de distribución de ENVAGRIF, La Jugosa y HARVEC con sus productos hacia los supermercados como Supermaxi, Megamaxi, AKI, GRAN AKI, Santa María y Magda es directa y no existe ningún tipo de intermediarios de por medio.

³⁶ <http://www.pulpas-de-frutas.com/quienes-somos-fruit-pulp-alimentosprocesados-exoticas.htm>

³⁷ <http://www.mercofood.cl/mercofood/mercofoodesp.htm>

³⁸ <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=11>

Sin embargo Supermaxi, al no tener plantas de producción, se dedica a vender productos ya elaborados por otras empresas y a poner la marca.

3.2 ANALISIS FODA DEL PRODUCTO

FODA³⁹ (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

3.2.1 FORTALEZAS.

El empaque del producto tendrá un abre fácil, que facilitará el manejo del producto por parte de los potenciales consumidores, siendo un producto fácil de uso.

La pulpa de pepino dulce, será fortificada y potencializada con Ácido Ascórbico, lo cual da mayor cantidad de vitamina C al producto, dándole una ventaja competitiva.

³⁹ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

3.2.2 OPORTUNIDADES

El estilo de vida de las personas a medida que transcurre el tiempo va cambiando, hay menos tiempo para pelar frutas, por lo que la venta de pulpas es cada vez más fuerte.

Suficientes canales de distribución en el lugar geográfico, donde se encuentran los potenciales clientes.

3.2.3 DEBILIDAD

Poco conocimiento de la fruta y de los beneficios que genera, por parte de la población ecuatoriana.

3.2.4 AMENAZA

Poca producción de pepino dulce a nivel nacional, ya que la mayoría de esta fruta se la utiliza para exportación.

El cambio brusco en el clima, puede perjudicar la producción de pepino dulce, provocando escases de la materia prima.

La creciente competencia es una gran amenaza, pues cada vez el negocio de las pulpas de frutas es más atractivo, ya que es un negocio nuevo.

3.3 OBJETIVOS Y CUESTIONES CLAVES

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.⁴⁰

⁴⁰ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Objetivos.

Objetivo 1 año.

Lograr el posicionamiento en un 20% del mercado objetivo de este producto, como el de una pulpa de frutas que mediante su consumo permite eliminar y evitar las imperfecciones de la piel.

Plantear un mix de marketing, que permita cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de negocios.

Objetivo 2 años.

Mediante I&D, se diversificará los productos con nuevos sabores como: kiwi, arazá, papaya, babaco, entre otros, así como también se presentará en diferentes empaques de 250, 500, 1.000 y 1.500 gramos, respectivamente.

Cuestiones claves.

BIO PULP CIA. LTDA., tiene la capacidad de establecer un nombre de marca respetado mediante una fuerte inversión en marketing, para crear una imagen de marca memorable y distintiva que proyecte innovación y calidad. También mide la conciencia de marca y la respuesta del consumidor, para ajustar las labores de marketing.

3.4 ESTRATEGIA DE MARKETING.

3.4.1 POSICIONAMIENTO.

BIO PULP CIA. LTDA. es una empresa ecuatoriana que tiene como principal producto a la pulpa de pepino dulce, con la marca **FRUTAS DEL PARAÍSO**, que utiliza como estrategia de posicionamiento la diferenciación, es decir, se hace enfoque en un producto consumible, que logre eliminar las imperfecciones de la piel, como son las tan conocidas arrugas y manchas que con el sol, la edad y el día a día van maltratando la piel, enfocándose

no sólo en la salud, sino también en el tiempo de las personas, por lo que la preparación de este producto es factible en unos pocos minutos.

3.4.2 SEGMENTACIÓN.

Los potenciales clientes de BIO PULP CIA. LTDA., son hombres y mujeres con necesidad en el cuidado personal, es decir, que desean mantener una piel fresca y radiante para lograr una apariencia juvenil y luminosa.

Estas personas tienen edades entre 25 y 60 años, en su mayoría han culminado una carrera profesional, con ingresos familiares superiores a los 450 dólares americanos mensuales, normalmente carecen de tiempo pues poseen vidas agitadas al vivir en el norte de la capital por lo que prefieren comprar quincenal o mensualmente en supermercados, pues gustan de lugares nítidos donde exista variedad de productos, que todo este lavado, ordenado, visible, donde existan comodidades para cargar los productos y se puedan conseguir productos innovadores y de fácil preparación sin dejar de lado la salud con respecto al consumo de alimentos y bebidas sanas, como son las pulpas de frutas.

Las personas que estarían interesadas en consumir una pulpa de frutas que elimine las imperfecciones de la piel como manchas y arrugas, son actuales o potenciales consumidores de cremas y jabones, así como actuales o posibles clientes del bisturí, botox y tratamientos para mejorar la apariencia de la piel, es decir, un producto o servicio con las mismas características que la pulpa de pepino dulce.

Este segmento de mercado es atractivo, pues al vivir en la capital la mayoría de personas enfocan su tiempo al trabajo y a los quehaceres del hogar, por lo que prefieren consumir una pulpa de frutas, ya que se logra ahorrar tiempo en su preparación.

Además, con mayor incidencia las personas tienden a cuidar más su apariencia para mantener la deseada juventud eterna.

3.4.3 MIX DE MARKETING.

El Marketing Mix es un concepto refiere los principios, técnicas, metodologías, y estrategias de marketing que se estructuran para trabajar con los cuatro elementos que lo conforman: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad); en busca de incrementar la satisfacción del cliente.

3.4.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

Marca, el nombre representativo de los productos que BIO PULP CIA. LTDA. ofrecerá a los clientes con una identidad propia será: FRUTAS DEL PARAÍSO.

Logo, la imagen que se usará en la publicidad, para que las personas identifiquen los productos, donde se demuestra el dinamismo, prestigio, confianza y respaldo que la empresa representará es el siguiente:

GRÁFICO 3.1 LOGO DE “BIO PULP”



Elaborado: IMAGE U.

El imagotipo es descriptivo, ya que se trata del nombre completo Bio Pulp, además es pictórico ya que se encuentra una ilustración sintetizada de las frutas que procesará la empresa. El logotipo está formado por tres palabras, que son multicolores en degradé, y que simbolizan los colores verdes asociados a la riqueza agrícola del país.

Psicología del color:



Verde: equilibrio, simboliza naturaleza, esperanza, lógica y juventud.

Empaque, el producto es empacado en funda de polietileno, en presentaciones de 500 y 1.000 gramos, para dar protección al producto y por su abre-fácil, se ahorra tiempo lo que también incentiva el deseo de compra.

GRÁFICO 3.2 EMPAQUE DE PULPA



La pulpa de fruta tendrá etiqueta informativa, que da información objetiva acerca del uso del producto, su elaboración, sus beneficios para la piel y valores nutricionales.

GRÁFICO 3.3 ETIQUETA Y ENVASE DE PULPA



3.4.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Al haber realizado la investigación de mercados se determinó que el precio que están dispuestos a pagar por una pulpa de frutas oscila entre 1 y 3 dólares, por lo que se aplicó un análisis de costos y gastos, es decir, se determinaron los costos y gastos administrativos, de distribución, materia prima, mano de obra, marketing, así como el número óptimo de pulpas a

elaborar, por lo que el PVD es de 1,80USD.y el PVP es de 2,30 USD. a la fecha.

3.4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La empresa BIO PULP CIA. LTDA. Se enfocará en distribuir su producto en el norte de la Ciudad de Quito, donde se encuentra el grupo objetivo, ya que existen numerosas supermercados, que es donde se expenderá el producto.

Los canales de distribución son canales indirectos, pues se va a entregar el producto a supermercados, donde el sistema de abasto de las pulpas a los canales de distribución será por el modelo clásico, de pedido por teléfono, por internet y por medio de la página web de la empresa.

Los principales socios de canal de comercialización de BIO PULP CIA. LTDA., serán: Supermaxi, Megamaxi, Santa María, AKI, Gran AKI, Magda y Mi Comisariato.

Para poder negociar con estas empresas se deberá aceptar sus condiciones como el pago a los 45 días de la entrega del producto, devolución del producto en caso de no tener acogida, entre otras.

3.4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Nuestra empresa difundirá la promesa básica del producto la cual se ha denominado como: una fruta que revive la piel.

Se lo hará por los siguientes medios:

Revistas publicitarias y temáticas. Se publicitará el producto con sus principales beneficios en Vistazo, Cosas y Hogar, pues son revistas leídas por la mayoría de nuestros potenciales clientes.

GRÁFICO 3.4 PUBLICIDAD EN MEDIOS



Volantes. Se entregarán volantes en spas, salones de belleza, gimnasios, centros comerciales, entre otros, que informen los beneficios del producto para la piel y donde se lo puede adquirir.

GRÁFICO 3.5 VOLANTES DE PULPA PEPINO DULCE



Autobuses y otros medios de transporte (exterior). La publicidad se colocará en la parte posterior y lateral. Se utilizará este medio móvil pues es muy llamativo y relativamente barato.

GRÁFICO 3.6 PUBLICIDAD EN TRANSPORTE



Auspicios. Los productos ofertados por BIO PULP CIA. LTDA. Serán auspiciantes de eventos deportivos, de cuidados de la salud y piel, entre otros.

Medios digitales. La empresa BIO PULP Cía. Ltda., contará con una página web, donde se dará a conocer la empresa: su misión, su visión, sus productos con sus respectivos beneficios, habrá un lugar para sugerencias y comentarios, así como los contactos necesarios para obtener mayor información.

De esta manera se pretende que las personas que vean los productos, en cualquiera de los medios antes mencionados recuerden a la marca FRUTAS DEL PARAÍSO, como un producto que además de ser exquisito y de fácil preparación, elimina imperfecciones de la piel dando al consumidor una apariencia joven y luminosa, por ello los sitios estratégicos, para la promoción de tan novedoso producto.

GRÁFICO 3.7 PUBLICIDAD EN MEDIOS DIGITALES



CAPITULO IV

DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES

El negocio se encuentra en la actualidad en la etapa de planificación. La estructura administrativa se encuentra definida, a la vez el producto que se propone se encuentra respaldado de una investigación de mercados realizada anteriormente.

En cuanto a la planificación de los sectores en los cuales se venderá el producto se ha considerado el norte de la Ciudad de Quito, como punto de partida para la distribución del mismo. En la investigación de mercado, se definió las características esenciales que debe tener la pulpa de pepino dulce y a su vez los sitios ideales para su adquisición.

4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Steve Blank, empresario y catedrático en las universidades de Stanford y Berkeley, en su libro "The Four Steps to the Epiphany" sostiene que los enfoques de crecimiento de start ups (es una denominación inglesa, que significa "empezar", por lo tanto se puede definirlo como empresa que acaba de crearse, o de comenzar a operar, es decir, es cuando se encuentra en una etapa embrionaria o temprana o que comienza desde cero), centrados en modelos de Desarrollo de Producto no bastan, aunque funcionen bien para lanzar un producto en un mercado establecido y bien definido; la realidad es que pocas start ups saben cuál es su mercado y su mayor riesgo no es el desarrollo de productos, sino el descubrimiento y comprensión de sus clientes.

La empresa BIO PULP CIA. LTDA., ha identificado que el principal riesgo es el desconocimiento de las personas de la fruta con la cual se llevará a cabo

el producto. Al ser una fruta cuyo consumo ha sido tradicionalmente sin procesamiento, puede darse que las nuevas formas de consumo no sean aceptadas o asimiladas rápidamente (jugos, batidos, etc.); por ello es importante comunicar a los futuros clientes, todos los beneficios que adquirirían.

Las bajas barreras de ingreso en el negocio, son las dificultades que se presentan en este proyecto.

4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

Según la revista GESTIOPOLIS en su página web publicó el 02-07-2009 que “La calidad es una estrategia para el mejoramiento continuo que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad. Combina técnicas fundamentales de administración, esfuerzos existentes de mejoramiento y herramientas técnicas especializadas. Es un proceso de mejora continua que está dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas de costos, calidad, entrega y el incremento de la satisfacción del cliente, esto último como objetivo primordial de investigación.”

Dentro del Plan De Desarrollo Para El Negocio, se encuentran diferentes controles periódicos para lograr la mejora de los procesos productivos de la empresa. Los controles propuestos se han elaborado mediante criterios específicos, es decir que se trata de evaluar cada una de las actividades, con el fin de minimizar errores futuros.

A su vez, se investiga sobre los avances tecnológicos dentro de la maquinaria, necesaria para la elaboración de pulpa de fruta, ya que con su implementación se pretende reducir tiempo en procesos y generar productos de alta y excelente calidad, de tal manera que éste satisfaga a nuestros compradores.

La diversificación que quiere lograr BIO PULP CIA. LTDA., es adaptar más frutas exóticas y tradicionales, a las características que la distinguen de la competencia, como: calidad, variedad de presentaciones en cuanto a cantidad, empaque y beneficios de acuerdo con las vitaminas primordiales de las frutas seleccionadas.

4.4 COSTOS

Los costos del proyecto se detallan en el análisis financiero, que se encuentra en el Capítulo 8.

4.5 ASUNTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual (P.I.) tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.⁴¹

BIO PULP CIA. LTDA., tiene registro de sus procesos, imagen corporativa y producto.

A través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), se registró la marca *BIO PULP* y existen patentes de la imagen corporativa, slogan y procesos de producción.

Los requisitos para el registro de signos distintivos son los siguientes:

- Formulario impreso a máquina de escribir o computadora, de lado y lado, documento que lo puede adquirir en nuestra página web www.iepi.gov.ec, o directamente en nuestras oficinas. Se requieren dos ejemplares para su presentación.
- Denominación del signo (casilla No. 3 del formulario).
- Naturaleza del Signo (denominativo, figurativo, mixto, sonoro, olfativo, táctil) (casilla No. 4 del formulario).

⁴¹ <http://www.wipo.int/about-ip/es/>

- Tipo de signo (marca de producto, marca de servicio, nombre comercial, lema comercial, Indicación Geográfica/Denominación de origen, apariencia distintiva, marca colectiva, marca de certificación, rótulo o enseña comercial) (casilla No. 5 del formulario).
- Nombre, domicilio, nacionalidad del solicitante. (casilla No. 6 del formulario).
- Nacionalidad del signo, es decir, país donde se produce o presta sus servicios o actividades.
- En caso de firmar el representante legal (en caso de personas jurídicas) o apoderado, enunciar los nombres, apellidos, dirección, teléfonos, entre otros. (casilla No. 7 del formulario).
- Si la solicitud es presentada para legitimar el interés en el Ecuador enunciar los datos pertinentes. (casilla No. 8 del formulario).
- Para el caso de marcas figurativas o mixtas adherir en la casilla No. 9 del formulario, la etiqueta correspondiente.
- Descripción clara y completa del signo, es decir, si se trata de un signo denominativo, enunciar que palabras lo conforman, si es figurativo, describir las formas, colores, etc., y sí es mixto, describir en la parte correspondiente a las letras y las figuras que lo conforman. (casilla No. 10 del formulario).
- Enunciación de los productos, servicios o actividades que protege, de acuerdo con la Clasificación de Niza 9^{na} Edición. (casilla No. 11 del formulario).
- Número de la clasificación de acuerdo con los productos o servicios que ampara. (casilla No. 12 del formulario).
- Para el caso de solicitarse un lema comercial, debe indicarse la marca a la que acompaña, enunciándose la denominación, número de solicitud o registro, la fecha, clase internacional de la marca a la que acompaña el lema. (casilla No. 13 del formulario).
- En caso de solicitarse un signo con prioridad, es decir, dentro de los 6 meses de haberse solicitado un signo en cualquiera de los países de la Comunidad Andina, se deberá enunciar los datos del signo

solicitado, la fecha de presentación, el número de trámite y el país. (casilla No. 14 del formulario).

- Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un abogado, enunciándose su nombre, casillero IEPI (en Quito, Guayaquil o Cuenca) o Judicial (solo en Quito), para el caso de abogados de otras provincias que no sean Pichincha o Guayas, podrán señalar una dirección domiciliaria para efecto de notificaciones (casilla No. 15 del formulario).
- Como documentos anexos, deberán incorporar: (casilla No. 16 del formulario)

a) Comprobante original del pago de tasa (USD\$54,00). El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el abogado patrocinador.

b) Para el caso de marcas figurativas o mixtas, 6 etiquetas en papel adhesivo de 5X5 cm.

c) Copia de la cédula de ciudadanía, para el caso de que el solicitante sea persona natural.

d) Copia de la primera solicitud, en caso de reivindicar prioridad.

e) Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su representante legal.

f) Nombramiento del representante legal.

g) Para el caso de marcas de certificación y colectivas, el reglamento de uso de la marca, lista de integrantes, y copia de los estatutos del solicitante.

h) Para el caso de denominaciones de origen, designación de la zona geográfica, documento que justifique el legítimo interés, reseña de calidades, reputación y características de los productos.

- Firma del solicitante (casilla No. 17 del formulario).
- Firma del abogado patrocinador, número de matrícula (casilla No. 18 del formulario).

CAPITULO V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIONES

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

BIO PULP CIA. LTDA., está orientada a la producción y comercialización de pulpa de pepino dulce, la elaboración de este producto tiene un proceso de algunos pasos que son aclarados en el siguiente punto.

Se va a supervisar la producción de pulpa de pepino dulce, la que será 100% natural con Ácido Ascórbico y preservantes.

Se utilizará el servicio de terceras personas para la elaboración de las pulpas de frutas y la materia prima se adquirirá de los cultivos de pepino ubicados en el sector de Ambuquí.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Eco-Finanzas, en su página web, afirma que “el ciclo de operaciones es el periodo de tiempo promedio, entre la fecha de la adquisición de las mercancías o materiales y el momento en que el negocio obtiene efectivo por la venta de las mercancías o productos manufacturados con los materiales”.

Como la producción de BIO PULP CIA. LTDA., será realizada por Latinoamericana de Jugos S.A. “La Jugosa”, y sus principales clientes son supermercados que tendrán un crédito de 45 días, el ciclo de operaciones de BIO PULP CIA. LTDA., será el siguiente:

TABLA 5.1 CICLO OPERATIVO DE BIO PULP CIA. LTDA

CICLO OPERATIVO	
Concepto	Días
Aprovisionamiento de la fruta	2
Transporte hasta "La Jugosa"	1
Producción maquilada	5
Distribución	5
Período de crédito	45
Cobro	2
TOTAL CICLO OPERATIVO	60

Elaborado por: La Autora

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Ya definido el esquema de producción que necesita BIO PULP CIA. LTDA., se determinó que Latinoamericana de Jugos S.A. "La Jugosa" prestará el servicio de maquila a BIO PULP CIA. LTDA., pues su servicio encaja con los requerimientos de la compañía.

Se presentan el listado de los equipos, máquinas y herramientas que serán utilizados por Latinoamericana de Jugos S.A. "La Jugosa" para la elaboración de las Pulpas de Pepino Dulce.

- Mesa de trabajo.
- Set de cuchillos para frutas.
- Banda transportadora para selección.
- Rociador desinfectante para el pepino: una gama vertical máxima de desinfección motivada de alta presión del rociador, para desintoxicar la fruta de cualquier microorganismo.
- Lavadora de frutas, con dispositivos de agua potable por inmersión o chorro a presión.
- Despulpadora: su función es separar la pulpa de la cáscara y las semillas y su trabajo es por medio de centrifugado.
- Bomba positiva.

- Marmita eléctrica.
- Termómetro: usado para el control exacto de la temperatura durante la ebullición, que resulta vital para garantizar la inocuidad de la fruta. Es así que se usa para medir las temperaturas internas de los alimentos en los procesos de hervor y verificar las temperaturas del pepino.
- Refractómetros digitales de gran precisión: los refractómetros digitales miden el índice de refracción y otros valores relacionados (p. ej., grados BRIX, HFCS, concentración, unidades definidas por el usuario) con una gran precisión y en un tiempo muy breve.
- Tanque de frío.
- Envasadora selladora semiautomática para productos densos.
- Cuarto frío que tendrá una temperatura promedio de -25°C.

5.2 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Según GESTIOPOLIS en su página web, afirma que “el diagrama de flujo sirve para expresar gráficamente los componentes de un procedimiento estableciendo su secuencia cronológica. Su importancia reside en que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento”.

Como la empresa genera todos sus productos por OUT SOURCING, es decir subcontratación, el proceso de aprovisionamiento es fundamental para que la empresa pueda entregar una oferta de valor acorde a las expectativas del mercado.

Como en Ambuquí existe un gran número de posibles proveedores de fruta para la empresa, se debe aplicar un procedimiento que permita seleccionar los proveedores más adecuados, por lo que se propone el siguiente:

1. Se identificarán posibles proveedores para la empresa, mediante la búsqueda de información en publicaciones especializadas, páginas amarillas e Internet, y físicamente en el sitio.
2. Una vez confeccionada la lista de posibles proveedores se iniciará el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener, insistiendo en que respondan claramente a los siguientes aspectos: calidad del producto y garantía; precio; descuento por volumen de compra; forma y plazos de pago; circunstancias que pueden dar lugar a una revisión en los precios; y, plazos de entrega.
3. Preselección de proveedores, para desarrollar esta actividad se utilizará una matriz de jerarquización por perfil del proveedor, la misma que se estructurará en base a seis criterios establecidos:
 - Precio: Se analizarán los precios referenciales del mercado, y posibles descuentos por volumen de compras.
 - Cumplimiento: Se analizarán los tiempos de entrega, número de reclamaciones y tiempo de respuesta a las mismas, disponibilidad del producto y el número de errores. Se valorará en especial la rapidez y calidad en cuanto al tiempo de entrega a los pedidos solicitados.
 - Calidad del producto: Que se relaciona con que los productos entregados cumplan con los estándares solicitados y la forma de entrega del mismo.
 - Calidad de Servicio: Se valorarán todos los esfuerzos del proveedor para satisfacer a BIO PULP CIA. LTDA., entregarle un buen servicio y atender sus reclamos, con personal competente y amable.
 - Calidad comercial: Implica la entrega por parte del proveedor de valores agregados como: promociones, descuentos por volumen de compra, forma de pago y garantías sobre los productos.

- Condiciones de pago: Para lo cual se valorarán el plazo y las condiciones para realizar la cancelación de las compras realizadas.

Para desarrollar la matriz de jerarquización de proveedores, se siguen los siguientes pasos:

A los factores críticos se les asigna un peso específico, cuya suma es 1 es decir el 100%.

Luego a cada proveedor y por cada factor se califica de 1 a 4, considerando que 1 representa que el proveedor tiene una muy baja capacidad para cumplir el factor, y que 4 que tiene una muy alta capacidad.

Se pondera la valoración de cada factor por el peso, y se obtiene la calificación acumulada del proveedor.

Se selecciona al proveedor que en conjunto presenta la mejor calificación.

Para ilustrar este proceso, se plantea el siguiente ejemplo:

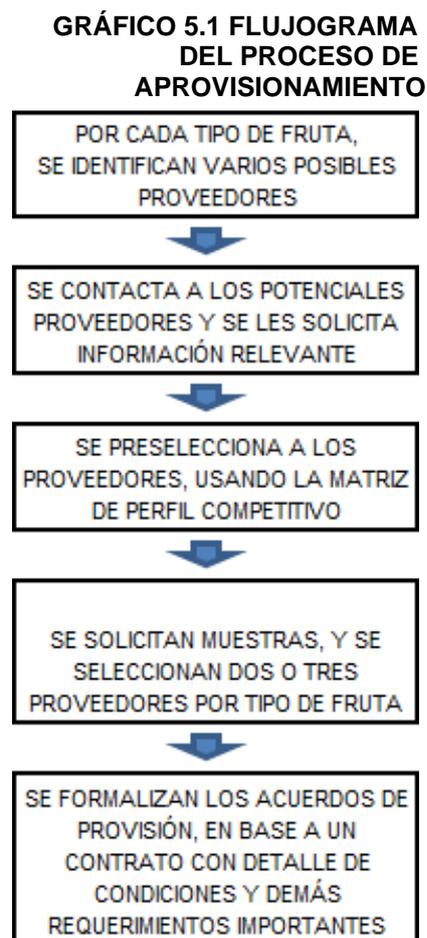
TABLA 5.2 MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE PROVEEDORES

FACTOR	PESO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		PROVEEDOR 4	
		VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA
PRECIO	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
CUMPLIMIENTO	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
C. SERVICIO	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50	1	0,25
C. COMERCIAL	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15
C. PRODUCTO	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	3	0,15
CONDICIONES	0,30	4	1,20	4	1,20	2	0,60	1	0,30
TOTAL	1,00		3,75		3,55		2,45		1,90

Elaborado por: La Autora

4. Una vez preseleccionados los posibles proveedores de la empresa, la Gerencia solicitará muestras de las frutas para verificar su calidad y el cumplimiento de los demás estándares requeridos.
5. En base a las muestras, los resultados de la matriz, y la capacidad de provisión de cada proveedor, se seleccionarán dos o tres proveedores por fruta, para asegurarse la provisión del producto y, garantizar la calidad y uniformidad de los mismos.
6. Finalmente se formalizará el convenio de provisión mediante un documento privado, que será legalizado.

El diagrama de bloques que ilustra este proceso es el siguiente:



Elaborado por: La Autora.

En cuanto al proceso productivo que desarrollará “La Jugosa”, las actividades que lo comprenderán son:

Lavado: Las frutas recibidas se colocan en tinas y son lavadas por un proceso de inmersión en agua por alrededor de 5 minutos y se procederá a una limpieza manual para eliminar impurezas, hojas, entre otras. Una vez limpias las frutas se las coloca nuevamente en gavetas asépticas.

Desinfección: Las frutas lavadas son colocadas en tinas y desinfectadas por el método de inmersión, en agua con desinfectante (BIOXEN 3) por alrededor de 10 – 15 minutos.

Se retirará la fruta desinfectada en gavetas limpias y desde este punto del proceso siempre debe haber una gaveta de otro color sobre el suelo, para evitar que el producto esté expuesto o en contacto con vectores contaminantes.

Escaldado: El pepino dulce se someterá a un proceso de escaldado, en ollas con agua a temperatura de ebullición específica, por 30 minutos.

El producto se coloca en recipientes limpios, tapados para el despulpado, esta operación está destinada a inactivar las enzimas propias del fruto, de modo que se detengan las actividades metabólicas y cese la degradación del alimento, facilitando la siguiente operación.

Despulpado: El producto es vertido en la tolva de alimentación de la despulpadora buscando extraer la mayor cantidad de pulpa disponible en las frutas mediante la aplicación de trabajo mecánico. La pulpa saldrá separada de todo lo que es semilla y bagazo, pues se despulpará la fruta entera.

La despulpadora con la que se contará tendrá la capacidad máxima de 100 kg/h, pero sólo se utilizará la máquina entre 1 y 2 horas por día, de acuerdo a la demanda existente.

La elaboración de la pulpa de pepino dulce, tiene previsto un desperdicio del 10% del peso total de la materia prima en desechos como: la cáscara, pedúnculos, fibras y algo de pulpa que se queda entre los tamices de la máquina.

Homogenización: La pulpa se colocará en ollas de homogenización y enfriamiento, donde se procede a homogenizar la pulpa y se ajusta a las condiciones de Grados °Brix requeridos.

Filtración: Para poder pasteurizar se debe primero, filtrar la pulpa en filtros de 2mm., impidiendo el paso de material extraño y asegurando la facilidad de fluidización para el siguiente proceso.

Pasteurización: La pasteurización, se la realiza a una temperatura en la que se destruyen las bacterias patógenas (85°C) que pueden existir en la pulpa, alterando lo menos posible la estructura física y los componentes químicos de la misma (10 min.).

Envasado: Los envases, deben estar previamente inspeccionados, clasificados y seleccionados verificando que no altere el sabor de la pulpa.

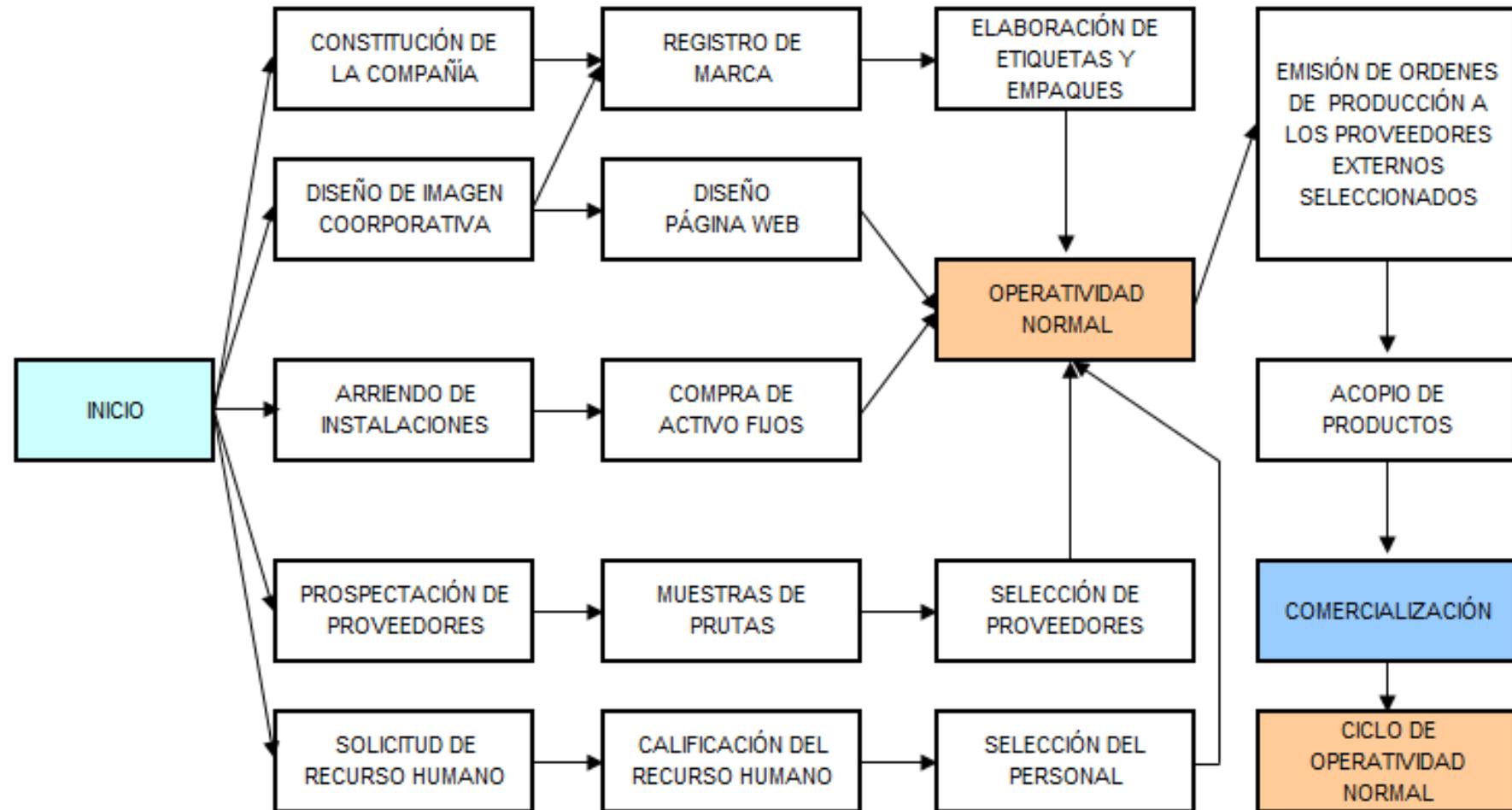
Congelado: Las pulpas envasadas son colocadas en gavetas para luego ser introducidas en el congelador por un periodo de 12 horas. El congelador debe encontrarse a temperaturas entre -22°C y -27°C. (-31.6/-80.6°F, respectivamente).

Almacenamiento: Una vez congeladas las pulpas, deben ser enviadas a un cuarto de mantenimiento que es un cuarto menos frío y en gavetas más estrechas.

Despacho: El despacho de las pulpas, será en camionetas frías para mantener el producto congelado, de tal manera que el producto mantenga su calidad hasta arribar a su lugar de destino.

En cuanto al proceso integral de operaciones de la empresa, el diagrama de éste es:

GRÁFICO 5.2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO OPERATIVO



Elaborado por: La Autora

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

En el libro de Preparación y Evaluación de los autores NASSIR y Sapag CHAIN, afirman que “la localización puede tener un efecto condicionante sobre el proyecto, esto debido a que lo que se trata de lograr con ello es elegir aquella localización que permita las mayores ganancias entre las alternativas factibles”.

Al contratar a Latinoamericana de Jugos S.A. “La Jugosa”, como maquiladora de las pulpas de pepino dulce, la producción se realizará en las instalaciones de esta empresa, que cuenta con espacio y capacidad suficiente para abastecer los pedidos de BIO PULP CIA. LTDA.

5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Se tomará en cuenta todas las medidas necesarias, desde el proceso de constitución en el cual se tomará los artículos dispuestos en la Ley de Compañías.

Art. 1.- Contrato de Compañía, es aquel, por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- En nombre colectivo;
- En comandita simple y dividida por acciones;
- De responsabilidad limitada;

- La anónima; y,
- De economía mixta.

Estas cinco especies de compañías, constituyen personas jurídicas.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la ley;
- La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

Los autores de este plan de negocios, decidieron conformar una compañía limitada, ya que la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación.

Art. 137.- La escritura de constitución, será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas, y en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social, con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta ley.

REGISTRO SANITARIO.

Este registro, es otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.

De la obtención del Registro Sanitario, por certificación de buenas prácticas de manufactura.

Art. 15.- Para la obtención del Registro Sanitario con aplicación de las buenas prácticas de manufactura de acuerdo con el reglamento respectivo, bastará presentar la solicitud de Registro Sanitario que contendrá la siguiente información:

- a) Nombre o razón social de la persona natural o jurídica a cuyo nombre se solicita el Registro Sanitario y su domicilio;
- b) Nombre o razón social y dirección del fabricante;
- c) Nombre y marca (s) del producto;
- d) Descripción del tipo de producto; y,
- e) Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos), y los ingredientes deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.

Se anexarán los siguientes documentos:

1. Certificado de existencia de la persona jurídica, nombramiento de su representante legal, y cuando se trate de persona natural, cédula de ciudadanía o de identidad.
2. Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su representante legal o matrícula mercantil del fabricante, cuando el producto sea fabricado por persona diferente al interesado.
3. Recibo de pago, por derechos de Registro Sanitario, establecidos en la ley.
4. Certificado de operación de la planta procesadora, sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura, de acuerdo al respectivo reglamento

Art. 107.- El Registro Sanitario, tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

BOMBEROS.

Requisitos:

- Solicitud de inspección del local;
- Informe favorable de la inspección;
- Copia del RUC; y,
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados en la JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO, J.N.D.A).

CAPITULO VI

EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos” según el libro de MINTZBERG - Diseño de Organizaciones Eficientes.

La revista Gestiopolis, define que “la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”.

Para que este proyecto tenga el éxito deseado, se necesita de personal que entienda y aplique las diferentes estrategias, objetivos y metas que nuestra empresa va a alcanzar, teniendo en cuenta que sólo con su colaboración podrán ser alcanzados.

La comunicación tanto de ida como de vuelta, será la piedra angular de las políticas de la organización, ya que sin lugar a duda es la base para tener una organización tanto eficiente como eficaz en el cumplimiento de sus objetivos.

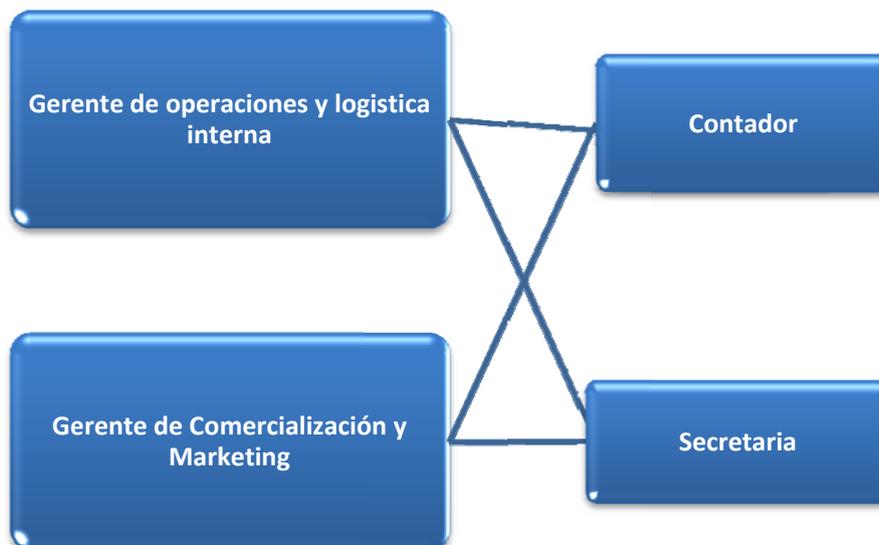
Para ello es necesario crear retroalimentaciones constantes entre los sistemas y miembros de la organización, y de esta manera que logren adaptarse a cualquier cambio requerido con gran éxito.

La empresa al inicio de sus operaciones no necesitará de mucho personal, esto da algunas ventajas sobre la capacitación, control y retroalimentación de las personas que trabajen en la organización.

La organización de la empresa se fundamenta en una estructura flexible, que adopta varias formas de trabajo desarrollando a los empleados en las diferentes actividades de la empresa; se cuenta con una secretaria para la coordinación de las actividades comerciales de nuestra empresa y dos administrativos que se encargarán de las gerencias de los diferentes departamentos.

A continuación se detalla el organigrama administrativo/estructural de la empresa, con este tipo de organigrama se podrán efectuar las diferentes características que la organización requiere, tales como la comunicación entre las dos principales áreas de la empresa; así como el desarrollo integral de los empleados se forman en todas las actividades integrales de la organización.

GRÁFICO 6.1 ORGANIGRAMA ESTRUTURAL DE LA EMPRESA



Elaborad por: La Autora

6.1.1 CADENA DE VALOR

La cadena valor⁴² es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades.

La Gerencia De Operaciones Y Logística, estará a cargo de:

- **Logística Interna**, supervisa la calidad y la pronta entrega de la materia prima que se recibe, para luego almacenar la fruta de acuerdo a lo pactado con la Empresa Latinoamericana de Jugos “La Jugosa”. En caso de que la fruta no cumpla con los requisitos establecidos se la devolverá al proveedor.
- **Operaciones**, supervisa la clasificación y transformación de la fruta, así como también el cumplimiento de todas las normas y estándares de higiene y calidad.
- **Logística Externa**, realiza el control de calidad del producto terminado, y

⁴² <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

GRÁFICO 6.2 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



Elaborado por: La Autora

La Gerencia De Comercialización Y Marketing, estará a cargo de las siguientes competencias:

- Encontrar el punto de equilibrio, para establecer el precio para las pulpas de frutas a fin de que este sea accesible, crear estrategias de ventas en diferentes puntos, promociones y publicidad.
- Definir los lugares donde y cuando deben ser despachados.
- Buscar los mejores proveedores, conseguir precios razonables de las materias primas, calcular los costos de producción, almacenamiento y distribución para poder establecer un precio aceptable para las partes, y.
- Agilizar el servicio post-venta, comprobar que los pedidos hayan llegado a tiempo y en buenas condiciones, crear alianzas con más distribuidores potenciales, para poder llegar a más puntos de venta (supermercados, tiendas, almacenes, distribuidoras, eventos, otros).

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS ESPONSABILIDADES

Según la Revista Gestipolis, define a la Administración de Personal como “una especialidad de la Administración de Empresa”, se la reconoce como “una área interdisciplinaria, y que tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una

empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral”.

En el presente punto se detallan las personas clave, para el desarrollo del proyecto y la sostenibilidad futura de la empresa.

Se detallarán sus datos, su misión en cada puesto, sus actividades esenciales, así como sus indicadores de gestión.

Gerente de Operaciones y Logística

Datos de identificación:	Gerente de Operaciones y Logística
Misión del Puesto:	Coordinar toda la actividad referente a las operaciones dentro de nuestra empresa.
Actividades esenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y verificar el estado de la materia prima. • Manejo de cartera de proveedores • Verificar procesos de la elaboración de la pulpa de frutas. • Supervisar a los operarios. • Verificación de la calidad del producto. • Mejorar los tiempos de entrega de los insumos. • Toma de decisiones respecto a la logística del producto. • Encargado de la cadena de valor del producto. • Mejorar los tiempos de entrega a los distribuidores. • Mejorar los tiempos de cadena de valor. • Manejo de inventarios.
Indicadores de Gestión:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes satisfechos con el producto. • Número de clientes que compran de nuevo el producto. • Número de productos terminados. • Mejora en los tiempos de distribución. • Mejor precio de insumos. • Economía de escala. • Índice de rotación de inventarios..
Educación Formal Requerida:	Ingeniería Comercial en Administración de Empresas, de la UDLA.

Gerente de Comercialización y Marketing

Datos de identificación:	Gerente de Comercialización y Marketing.
Misión del Puesto:	<p>Coordinar la comercialización dentro de la organización.</p> <p>Coordinar el marketing, dar a conocer el producto a nivel nacional.</p>
Actividades esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores, responsables. • Coordinar el cumplimiento de pagos y cobranzas. • Buscar canales de distribución, eficientes. • Gestionar la mejor estructura, para el equipamiento de la planta de producción. • Proponer estrategias de marketing: posibles, concretas, y reales • Establecer promociones, y campañas de <u>fidelización</u>. • Gestión de las comunicaciones y de la información, efectiva. • Establecer estrategias de distribución, dinámicas y efectivas
Indicadores de Gestión:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos clientes. • Grado de satisfacción de clientes y proveedores. • Tiempos (menores) en la cadena de valor. • Mejora en los tiempos de distribución. • Mejor precio de insumos adquiridos. • Información temática, oportuna
Educación Formal Requerida:	Ingeniería Comercial en Negocios Internacionales o Ingeniería Comercial en Administración de Empresas, de la UDLA.

Contador.

Datos de identificación:	Contador
Misión del Puesto	Manejo de las finanzas empresariales y toma de decisiones financieras dentro de la organización administrativa.
Actividades esenciales:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar las finanzas de la empresa. • Decidir la distribución de los recursos financieros disponibles. • Coordinar el financiamiento de los activos estratégicos empresariales. • Decidir el nivel de endeudamiento y apalancamiento, de la propuesta de la empresa. • Analizar los movimientos financieros de la empresa.
Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en los índices financieros. • Flujos financieros positivos. • Manejo de escenarios financieros. • Roe y Roa de la empresa. • Información oportuna.
Educación Formal Requerida:	CPA, <u>Contador Público Federado.</u>
Capacitación Adicional Requerida	Cursos financieros aprobados y un año de experiencia laboral mínimo.

Secretaria.

Datos de identificación:	Secretaria, entre 18 y 30 años de edad.
Misión del Puesto	Apoyo a todas las actividades dentro de la organización.
Actividades esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la cartera de clientes. • Encargada del pago y cobranza de la empresa. • Coordinar las reuniones establecidas. • Pagar los haberes a los empleados. • Manejar de contabilidad local.
Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pagos mensuales. • Número de cobranzas mensuales. • Reuniones coordinadas exitosamente. • Informes mensuales del balance general y estado de resultados contables. • Número de clientes satisfechos.
Educación Formal Requerida:	Bachillerato mínimo perfil, o estudiante universitaria en administración de empresas o afines.
Capacitación Adicional Requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en área contable. • Amplio conocimiento del programa computacional, Office, otros.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Cada vez con mayor frecuencia las compensaciones⁴³ para los administradores están tomando la forma de bonos correlacionados con las utilidades o de opciones de acciones correlacionadas con el incremento en el valor de las acciones comunes de la empresa.

La distribución de las utilidades se la realizará, dependiendo del porcentaje del capital invertido inicialmente por los socios, para implementar el proyecto. La empresa es una compañía limitada, que controla el número de socios y regula el ingreso de personas ajenas y externas.

Cuando la empresa tenga la necesidad de crecer y necesite formas de financiamiento, se emitirán obligaciones en el mercado, estas opciones serán de gran beneficio para los empleados, que tendrán preferencia para

⁴³ <http://www.hormigamillonaria.com/2008/04/23/administradores-y-propietarios-de-valores/>

adquirir estos beneficios y así alentarlos a realizar un mejor trabajo. Esa decisión será tomada por el gerente financiero de la empresa en consenso con el directorio, y ahí se decidirán cuantos títulos de valor se pondrán en el mercado.

En la siguiente tabla, se presentan las remuneraciones de los empleados de la empresa.

TABLA 6.1 ROL DE REMUNERACIONES

ROL DE PAGOS						
CARGO	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar
Gerente de Comercialización y marketing	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00
Gerente de operaciones y logística	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00
Contador	\$500,00	\$6.000,00	\$561,00	\$5.439,00	\$0,00	\$5.439,00
Secretaria	\$264,00	\$3.168,00	\$296,21	\$2.871,79	\$0,00	\$2.871,79
TOTAL	\$1.764,00	\$21.168,00	\$1.979,21	\$19.188,79	\$0,00	\$19.188,79
Total a Pagar Anualmente		\$27.359,45				
Sueldos Administración		\$19.639,82				
Sueldos Ventas		\$7.719,63				

ROL DE PROVISIONES						
13er. Sueldo	14vo. Sueldo	Fondo Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
\$500,00	\$264,00	\$0,00	\$226,63	15	\$729,00	\$1.719,63
\$500,00	\$264,00	\$0,00	\$226,63	15	\$729,00	\$1.719,63
\$500,00	\$264,00	\$0,00	\$226,63	15	\$729,00	\$1.719,63
\$264,00	\$264,00	\$0,00	\$119,66	15	\$384,91	\$1.032,57
\$1.764,00	\$1.056,00	\$0,00	\$799,53		\$2.571,91	\$6.191,45

Elaborado por: La Autora

6.4 POLITICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las personas que trabajan en nuestra empresa tienen un contrato de trabajo con todos los beneficios según la ley y bajo las normas impuestas por el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (www.mrl.gob.ec), con todos los artículos que los amparan y los derechos a los cuales pudiesen adjudicarse.

Tendrán un plazo de prueba correspondiente a 90 días con todos los beneficios que esta figura indica en el **Código De Trabajo** vigente, posterior al periodo de prueba, se tomará la decisión de contratar al postulante por seis meses, luego de este periodo, se lo contratará de manera definitiva. Aquí se detallan los beneficios que el empleado puede disfrutar:

- El empleado tendrá capacitación constante, por parte de la empresa.
- Tendrá opciones de compra de acciones de la empresa, a la cual pertenecen.
- Tendrán vacaciones anuales de 15 días con un pequeño incentivo, por parte de la empresa.
- Tendrán beneficios por paternidad y maternidad, conforme lo establece la ley, cumpliendo con todos los reglamentos de la misma.
- Los empleados que cumplan con cabalidad sus indicadores de gestión, tendrán su bonificación respectiva.
- Además contarán con agasajos en cumpleaños, días de la madre, días del padre, navidad y fin de año.
- Beneficios a la productividad, de quienes cumplan con todas las actividades de producción.
- Repartición del 15% de las utilidades de la empresa, establecidas por ley.
- Premiación a la puntualidad.
- Para esta empresa es de vital importancia la comunicación y la retroalimentación, por esta razón se dará la bonificación respectiva, por el cumplimiento de estas variables tan indispensables.
- Para la alta dirección, se dispondrá de planes de educación para los hijos.
- Para la gerencia, se podría implementar planes de vacaciones pagadas, dependiendo de la eficiencia de su gestión.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los que quieran participaciones económicas-financieras de nuestra empresa, deberán esperar la decisión de nuestro gerente financiero, para emitir los títulos de valor en el mercado, estas acciones tendrán un límite para el mercado externo, pero los empleados de BIO PULP CIA. LTDA. tendrán preferencia al adquirir estos valores.

Los derechos de los accionistas minoritarios de nuestra empresa serán los siguientes:

- Tienen reconocido el derecho de asistencia a las juntas generales, para los informes anuales de la empresa, con derecho a voto en algunos de los casos, el peso del voto será dependiendo del número de acciones que posea la persona.
- Deberán asistir a las juntas generales todo el personal administrativo y de alta gerencia de la empresa. En el caso de nuestra compañía, ya que las personas que están administrando el negocio también poseen participación en las acciones la asistencia será obligatoria.
- El presidente de la junta será el gerente general de nuestra empresa y tendrá el derecho de llevar a las personas que crea conveniente, siempre y cuando favorezca al conjunto empresarial.
- Se admitirá la agrupación de acciones, esto quiere decir que las personas que no posean el número necesario de acciones podrán agruparse, para hacer de su participación lo más fuerte posible y que su voto tenga más peso en las políticas de la empresa.

Restricciones a los accionistas:

- La persona que adquiera las acciones, deberá hacerlo tres meses antes de la junta general, si lo hace posterior a este plazo su voto no podrá ser tomado en cuenta.

- A la Junta General solamente se aceptará, la presencia del titular de las acciones.
- Las personas que no pertenezcan a la organización, tendrán limitada la compra de los títulos de valor.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

BIO PULP CIA LTDA., Requiere de un asesor legal, que tenga como responsabilidad: garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales, así como tramitar la legalización de documentos de la institución y colaborar en la redacción de toda clase de documentos contractuales.

Descripción de tareas o funciones del asesor legal:

- Proponer a las autoridades institucionales los cursos de acción más convenientes, dentro del marco legal.
- Asesorar y emitir los dictámenes y resoluciones donde se requiera asesoría legal pertinente.
- Ejercer la representación legal de BIO PULP CIA. LTDA. cuando se le autorice para tal efecto.
- Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con las bases de licitación, convenios, contratos y otros que realice BIO PULP CIA. LTDA., con el objeto de que se prevea la posible ocurrencia de reparos o de cualquier acción legal contra la institución.
- Emitir opiniones y asesorar al personal de BIO PULP CIA. LTDA. respecto a consultas sobre temas legales vinculados al quehacer institucional.

- Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra resolución que se relacione con las actividades BIO PULP CIA. LTDA.
- Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia.
- Efectuar cualquier otra función de carácter legal que requiera la Dirección Ejecutiva.

CAPITULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.

Constitución de la compañía.

Para la constitución de la compañía son necesarios ciertos requisitos, como: la inscripción del nombre o razón social de la empresa, elaboración de la escritura de fundación, pago de escritura pública, entre otros que son impuestos por el municipio, la CCQ, la DIAN y el IESS.

Para agilizar estos trámites, se contratará a un asesor legal, que tiene previsto un plazo de 22 días para que estas actividades se cumplan.

Adecuación de instalaciones.

La preparación de las instalaciones no tomará mucho tiempo, pues la elaboración de la pulpa de frutas la realizarán terceros, con la inspección de BIO PULP CIA. LTDA.

Se prevé un plazo de 7 días para la adecuación y contratación de servicios básicos para la implementación de las oficinas.

Contratación y capacitación de personal.

Los fundadores de la empresa realizarán la selección del gerente de operaciones, de la secretaria y del contador, además se dispondrá de un asesor legal, que regularizará los contratos de trabajo según las leyes ecuatorianas. La selección del personal durará cuatro días laborables.

La primera capacitación, tendrá una duración de cinco días, la realizarán los autores de este plan de negocios, donde se explicarán las actividades y funciones a desempeñar dentro de la compañía.

Campaña de publicidad.

La campaña intensiva de publicidad para hacer conocer el producto así como el nombre de la empresa, estará a cargo del grupo gerencial de la empresa y de ser necesario se contratará asesoría de una empresa externa. La primera campaña publicitaria masiva tendrá una duración de once días.

Instaurar canales de distribución.

Se deberá negociar con los diferentes supermercados los términos, como: el precio, los márgenes de ganancia, los plazos de pago, la frecuencia de recepción, devoluciones y la localización en percha de los productos. Establecer los contactos y términos tendrá una duración de cinco días.

Adquisición de materia prima, traslado y flete.

Se negociará el precio y la cantidad con el proveedor de la zona de Ambuqui, para luego proceder al traslado de la fruta debidamente empacada dentro de cajas de madera en camiones que llevarán la fruta hasta la planta de procesamiento.

Producción inicial.

La elaboración del producto se la realizará con maquinaria y personal de Latinoamericana de Jugos “La Jugosa”, donde el gerente de operaciones inspeccionará los procesos y la correcta manipulación del producto.

La empresa Latinoamericana de Jugos “La Jugosa”, al tener una gran capacidad de producción entregará el producto terminado en un plazo máximo de tres días.

Distribución del producto.

Una vez definido donde se van a vender las pulpas de frutas, la distribución del producto se la realizará en camiones fríos desde Santo Domingo de los Tsáchilas, hasta los supermercados y mini-mercados del norte de Quito en un plazo máximo de tres días.

Ventas.

La venta de nuestros productos hacia el consumidor final, se realizará en los supermercados establecidos. El tiempo aproximado que el producto permanecerá en percha, será el establecido en los términos con los supermercados. Sin embargo los primeros cobros, se suelen efectuar a los cuarenta y cinco días de la entrega recepción del producto.

Primeros pagos.

Los primeros desembolsos de BIO PULP CIA. LTDA. serán a finales del primer mes de trabajo, para pagar sueldos, gastos fijos, gastos variables, costos, entre otros.

7.2 DIAGRAMA DE GANTT CON ACTIVIDADES, TIEMPOS Y VALORES MONETARIOS

TABLA 7.1 CRONOGRAMA OPERATIVO

CRONOGRAMA DE OPERACIONES														
BIO PULP CIA. LTDA.														
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				TOTAL	
	Semanas				Semanas				Semanas				USD.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Constitución de la empresa	(1.000,00)													(1.000,00)
Trámites legales de funcionamiento			(175,00)											(175,00)
Obtención de Crédito	78.000,00													78.000,00
Capital propio	12.000,00													12.000,00
Equipamiento	(34.380,00)													(34.380,00)
Selección y contratación de personal				(250,00)										(250,00)
Contratación de publicidad	(1.000,00)													(1.000,00)
Prospectación clientes	(1.000,00)													(1.000,00)
Producción					(41.812,56)									(41.812,56)
Gastos operativos					(9.354,36)									(9.354,36)
Ventas					(1.028,08)									(1.028,08)
TOTAL													0,00	

Elaborado por: La Autora

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Un imprevisto se puede presentar con facilidad en la contratación del personal, ya que durante una semana se deberá seleccionar al personal idóneo para trabajar en BIO PULP CIA. LTDA. Pero si esto no sucediera, o no se lo lograra en el tiempo ya establecido, puede tomar una semana más.

Para instaurar los canales de distribución del producto, se debe contactar a las personas encargadas de la aceptación de un producto en el supermercado y por lo general suele ser muy complicado identificarlos y convencerlos en una primera entrevista.

Un riesgo en la adquisición de la materia prima, es que la producción de pepino dulce se dañe o no llegue a tiempo, por incumplimiento por parte de los vendedores de la fruta.

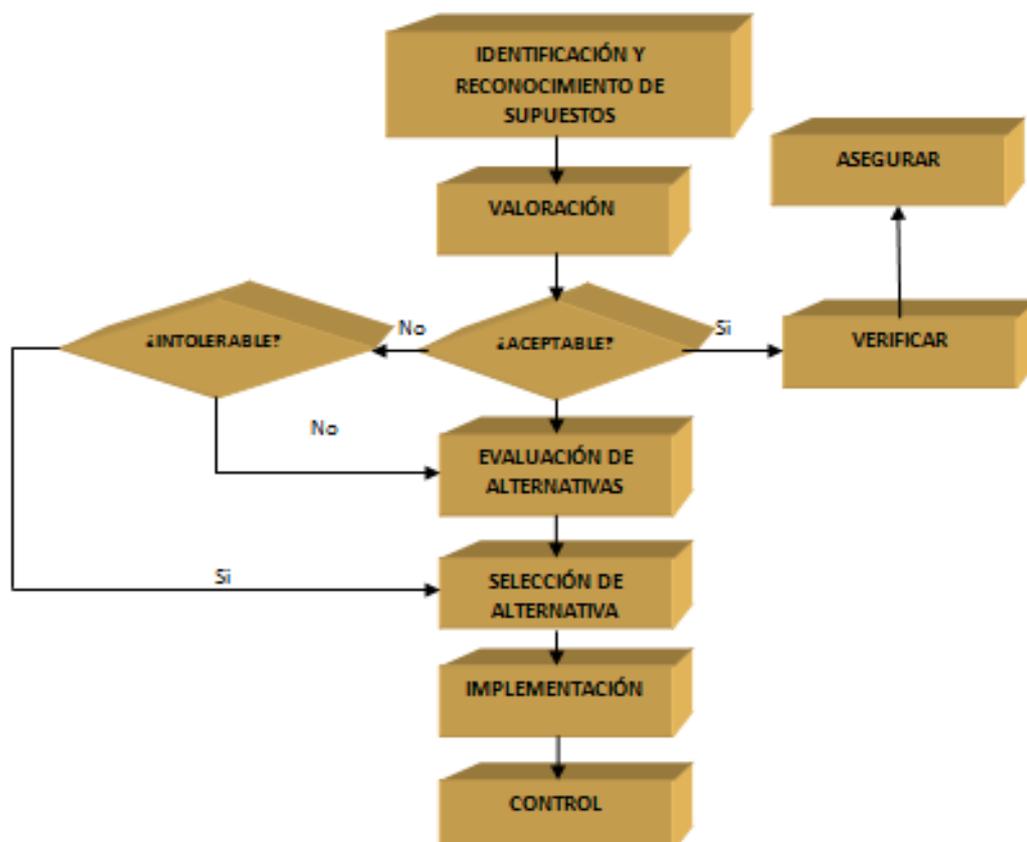
CAPITULO VIII

RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Toda decisión que se toma en una empresa, por sencilla que sea involucra un riesgo, por lo que es importante determinar los factores determinantes del éxito, para poder evaluar los riesgos objetivamente. El análisis de riesgos es particularmente importante cuando las inversiones son latas y cuando existe un nivel alto de incertidumbre; esto lo plantea el profesor asociado a la Universidad Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, César G Lizarazo S., PhD.

Para mitigar el riesgo que puede surgir en el proyecto, se tienen que analizar cada uno de los supuestos de la siguiente forma:

GRÁFICO 8.1 PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGOS



Elaborado por: La Autora

8.1 PRINCIPALES RIESGOS Y SOLUCIONES

Los principales riesgos y soluciones identificadas son:

TABLA 8.1 RIESGOS Y SOLUCIONES IDENTIFICADAS

PROBLEMAS	SOLUCIONES
La entrega de la fruta en la planta que realizará la pulpa de pepino dulce no tiene una hora fija provocando que se tengan que trabajar horas extras y haciendo ineficiente el proceso de producción.	Poner una hora fija para el transporte de la fruta del campo a la planta de procesamiento.
Falta de criterios de acopio de la fruta por parte de los agricultores.	Crear parámetros de calidad para eliminar en campo y en los centros de acopio la fruta en mal estado para no transportarla hasta la planta y disminuir la cantidad de desechos a manejar.
Falta de equipo adecuado para el congelamiento del producto.	La etapa de congelamiento es clave ya que permite alargar la vida útil del producto. Para pulpas se recomienda que el proceso de congelación dure de 6 a 8 horas máximo (para evitar que se creen grandes cristales que afecten la calidad de la pulpa). La temperatura de congelado se recomienda que sea -18°C los cuales se deben mantener sin cambio hasta que se entregue al consumidor final.
Cambios en los precios de los insumos.	El precio de la pulpa va a variar de acuerdo a los costos de producción y se provisionará parte de las ganancias para cualquier imprevisto relacionados con el mismo.
Desastres naturales que pueden afectar las vías de acceso a las comunidades y la salida producto del sector norte del país hacia la planta ubicada en la ciudad de Quito.	Buscar vías alternas que conecten a la ciudad de Quito con las Provincias de Imbabura y Carchi como la vía Imbabura – Minas – Quito para evitar el desabastecimiento de la fruta.

Elaborado por: La Autora

8.2 PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN

Los problemas que podrían presentarse en la ejecución son:

- La CFN no conceda el monto de crédito requerido para ejecutar el proyecto.
- Falta de capacidad de producción por parte de la empresa, que realizará la pulpa de fruta.
- Incumplimiento del acuerdo realizado para la producción de pulpa, por parte de la empresa Latinoamericana de Jugos S.A. “La Jugosa”.
- Cambios negativos en el clima, afectan la productividad y por ende el volumen de acopio necesario para cubrir la demanda.
- Incremento de la demanda no prevista podría afectar la imagen empresarial, ya que existiría desabastecimiento en el mercado, con lo cual se perdería participación del mercado e ingresos por ventas.

8.3 SUPUESTOS FUTUROS.

Los supuestos futuros son:

- BIO PULP tiene previsto la expansión del producto a provincias del norte del país como Carchi e Imbabura, ya que la fruta tiene gran acogida por ser autóctona de la región.
- Dentro de los planes de la empresa, está la diversificación con frutas exóticas que en la actualidad no se están explotando en forma de pulpa como tal como son el arazá, pitahaya, papaya, melón, sandía, etc.
- La exportación de la pulpa, es otro de los supuestos que se está manejando, ya que en países como Nueva Zelanda, Australia, España y Estados Unidos se está incrementando el consumo de esta fruta, de acuerdo a la información primaria obtenida.

CAPITULO IX

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite determinar la viabilidad de implementar este proyecto, para lo cual se sistematiza la información generada anteriormente y en base a ésta se establece la inversión inicial, los flujos de caja que genera el proyecto, y el valor residual después del tiempo considerado como horizonte; luego se analiza el financiamiento y el costo de capital, la liquidez, y por último en base a indicadores financieros, se determina la viabilidad del proyecto.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el desembolso que hay que hacer en el momento cero para llevar adelante el proyecto, está compuesta por tres rubros: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS: Estas son inversiones realizadas en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de insumos, o para apoyar la operación normal del proyecto; se trata básicamente de recursos materiales, equipos e instalaciones, infraestructura de servicios de apoyo, etc.

INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLES: Las inversiones intangibles son las realizadas sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, entre los que se encuentran comprendidos los gastos de constitución y organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, capacitación, sistemas de información, etc.

INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO: Se trata de recursos, constituidos por activos corrientes, utilizados para la operación normal del proyecto, mientras este alcanza su independencia operativa.

INVERSIÓN INICIAL TOTAL: En base a la información presentada anteriormente, se determina que la inversión inicial total requerida para implementar este proyecto es:

TABLA 9.1 DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	AÑO 0
Activos Tangibles			
Vehículos			
Camión Chevrolet NHR	\$25.000,00	1	\$ 25.000,00
Adecuación Vehículo	\$5.000,00	1	\$ 5.000,00
Maquinaria			
Muebles y enseres			
Mesas de acero inoxidable	\$200,00	2	\$ 400,00
Silla	\$55,00	4	\$ 220,00
Escritorio	\$85,00	2	\$ 170,00
Archivadores	\$138,00	1	\$ 138,00
Sillón de espera	\$50,00	2	\$ 100,00
Equipos de oficina			
Computadora	\$789,00	4	\$ 3.156,00
Línea Telefónica	\$88,00	1	\$ 88,00
Teléfono	\$108,00	1	\$ 108,00
Total Activos Tangibles			\$ 34.380,00
Activos Intangibles			
Constitución de la Empresa	\$1.000,00	1	\$ 1.000,00
Permisos Municipales	\$25,00	7	\$ 175,00
Total Activos Intangibles			\$ 1.175,00
Capital de trabajo (60 días = ciclo operativo)			
Compra materia prima	\$41.812,56	1	\$ 41.812,56
Costos operativos	\$9.354,36	1	\$ 9.354,36
Total Capital de trabajo (60 días)			\$ 51.166,92
Imprevistos Varios			\$ 3.278,08
Total Inversiones			\$ 90.000,00

Elaborado por: La Autora.

9.2 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN INICIAL

El estudio del financiamiento, busca identificar las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegurar los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos; para este proyecto se han planteado dos escenarios respecto al financiamiento, uno con financiamiento propio, y otro mediante crédito de la CFN, teniéndose el siguiente detalle:

TABLA 9.2 ESCENARIOS DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN - CON APALANCAMIENTO		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 12.000,00	13,33%
Crédito Necesario	\$ 78.000,00	86,67%
Inversiones	\$ 90.000,00	

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN - SIN APALANCAMIENTO		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	\$ 12.000,00	100,00%
Aporte Adicional Socios	\$ 78.000,00	
Inversiones	\$ 90.000,00	

Elaborado por: La Autora

Para observar la amortización del crédito contraído con la Corporación Financiera Nacional, se puede remitir al Anexo. F.5.

COSTO DEL CAPITAL: La tasa de descuento se calcula en base al Costo Promedio Ponderado de Capital, considerando el modelo CAPM, es decir en base a los factores Beta de riesgo, cuya referencia puede observarse en el Anexo. F.4, con lo que se tienen las siguientes tasas de descuento para los escenarios apalancado y no apalancado.

DATOS CON APALANCAMIENTO			DATOS SIN APALANCAMIENTO		
D	\$ 78.000,00	DEUDA	D	\$ 0,00	DEUDA
E	\$ 12.000,00	APORTE	E	\$ 90.000,00	APORTE
V = D+E	\$ 90.000,00	TOTAL	V = D+E	\$ 90.000,00	TOTAL
D/V	0,87	PORCIÓN DEUDA	D/V	-	PORCIÓN DEUDA
E/V	0,13	PORCIÓN APORTADA	E/V	1,00	PORCIÓN APORTADA
CALCULO DEL CPPC apalancado			CALCULO DEL CPPC apalancado		
Kd	10,50%	COSTO DE LA DEUDA	Kd	10,50%	COSTO DE LA DEUDA
Ke ap	32,55%		Ke ap	20,66%	
T	25,00%		T	25,00%	
CPPC nominal	11,16%		CPPC nominal	20,66%	
Inflación Ecuador	5,00%		Inflación Ecuador	5,00%	
CPPC real	6,16%	CON APALANCAMIENTO	CPPC real	15,66%	SIN APALANCAMIENTO

9.3 FUENTES DE INGRESOS

Como consecuencia del estudio de mercado realizado, se ha estimado los ingresos del proyecto, en los escenarios esperado, optimista y pesimista para los próximos cinco años. El detalle de las estimaciones puede observarse en el Anexo F.6

TABLA 9.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR ESCENARIOS

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Escenario Esperado					
Ventas Proyectadas	368.370,00	424.408,95	465.682,77	510.960,63	560.663,20
Escenario Optimista					
Ventas Proyectadas	427.309,20	492.314,38	540.192,01	592.714,33	650.369,31
Escenario pesimista					
Ventas Proyectadas	337.058,55	388.334,19	426.099,73	467.528,97	513.006,83

Elaborado por: La Autora

9.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

COSTO DE VENTAS: El mismo que se ha establecido por los tres escenarios considerados. El detalle de las estimaciones puede observarse en el Anexo F.7

TABLA 9.4 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Escenario Esperado					
Ventas Proyectadas en kilogramos	204.650	224.555	234.660	245.215	256.255
Costo por kilogramo de pulpa procesada	\$ 1,23	\$ 1,29	\$ 1,35	\$ 1,42	\$ 1,49
Costo de ventas proyectado	\$ 250.875,36	\$ 89.040,22	\$ 317.149,42	\$ 47.985,53	\$ 381.835,05
Escenario Optimista					
Ventas Proyectadas en kilogramos	237.394	260.484	272.206	284.449	297.256
Costo por kilogramo de pulpa procesada	\$ 1,23	\$ 1,29	\$ 1,35	\$ 1,42	\$ 1,49
Costo de ventas proyectado	\$ 291.015,41	\$ 335.286,66	\$ 367.893,32	\$ 403.663,21	\$ 442.928,66
Escenario Pesimista					
Ventas Proyectadas en kilogramos	187.255	205.468	214.714	224.372	234.473
Costo por kilogramo de pulpa procesada	\$ 1,23	\$ 1,29	\$ 1,35	\$ 1,42	\$ 1,49
Costo de ventas proyectado	\$ 229.550,95	\$ 264.471,80	\$ 290.191,72	\$ 318.406,76	\$ 349.379,07

Elaborado por: La Autora

GASTOS FINANCIEROS: En base a la tabla de amortización del crédito (Anexo F.5), es posible establecer el detalle de los gastos financieros asociados al proyecto, para el escenario apalancado, que son:

**TABLA 9.4 PRESUPUESTO DE
GASTOS FINANCIEROS**

AÑOS	Gastos anuales por interés	Pago de Capital
AÑO 1	7.598,87	-12.519,42
AÑO2	6.219,19	-13.899,10
AÑO 3	4.687,46	-15.430,83
AÑO 4	2.986,93	-17.131,36
AÑO 5	1.099,00	-19.019,30

Elaborado por: La Autora

GASTOS OPERATIVOS: Para establecerlos se ha determinado el valor de los diferentes rubros asociados a la operatividad del proyecto (Anexo F.7), el detalle es:

TABLA 9.5 PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Parcial de gastos generales	7.189,54	7.549,01	7.926,46	8.322,79	8.738,93
Sueldos administrativos	19.639,82	21.863,32	22.834,98	23.937,13	25.094,39
Total de Gastos Administrativos	26.829,36	29.412,33	30.761,45	32.259,92	33.833,32
GASTOS DE VENTAS					
Gastos de publicidad	21.577,20	22.656,06	23.788,86	24.978,31	26.227,22
Sueldos de ventas	7.719,63	8.594,32	8.983,53	9.419,51	9.877,29
Total de Gastos de Ventas	29.296,83	31.250,38	32.772,40	34.397,82	36.104,51
<u>Depreciaciones y amortizaciones</u>	7.522,93	7.522,93	7.522,93	6.405,60	6.405,60
GASTOS OPERATIVOS	63.649,11	68.185,64	71.056,78	73.063,34	76.343,42

Elaborado por: La Autora

9.5 RESULTADOS Y FLUJOS PROYECTADOS

En el Anexo F.9, se puede observar el detalle de los resultados y los flujos proyectados, para los diversos escenarios planteados. (Para detalle ver Anexo F.9)

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

Los indicadores calculados para los diversos escenarios propuestos son:

- **El Valor Actual Neto VAN**, mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero; la misma que resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados por una cierta tasa de interés.
- **La Tasa Interna de Retorno TIR**, mide el retorno que tendrá una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.
- **El Período de Recuperación de la Inversión PRI**, mide el tiempo que se requiere para recuperar la inversión realizada para implementar la propuesta.

El resumen de los indicadores obtenidos para los diversos escenarios es:

TABLA 9.6 INDICADORES FINANCIEROS POR ESCENARIO

No.	ESCENARIO		CCPP	VAN	TIR
1	ESCENARIO ESPERADO	APALANDADO	6,16%	107.975,81	34,39%
2		NO APALANCADO	15,66%	117.062,05	53,91%
3	ESCENARIO OPTIMISTA	APALANDADO	6,16%	183.384,28	53,48%
4		NO APALANCADO	15,66%	165.642,44	68,65%
5	ESCENARIO PESIMISTA	APALANDADO	6,16%	87.203,45	29,78%
6		NO APALANCADO	15,66%	91.253,72	45,87%

Elaborado por: La Autora

Las conclusiones a las que se llegan, en base a estos resultados son:

1. Se estudian varios escenarios, cuando la inversión inicial es financiada mayoritariamente con recursos propios, el proyecto tiene mayor liquidez, pero un costo de oportunidad mayor que cuando es financiado por crédito (apalancamiento).
2. En los seis escenarios analizados, el VAN del proyecto es mayor que cero ($VAN > 0$) por lo que bajo el criterio de este indicador el proyecto es factible.
3. En los seis escenarios analizados, la TIR es mayor que el costo de oportunidad, ($TIR > CCPP$) por lo que bajo el criterio de este indicador el proyecto es factible.
4. En los seis escenarios analizados, la inversión se recupera en menos de los cinco años del horizonte planteado para el proyecto, por lo que bajo el criterio de este indicador el proyecto es factible.

5. Los indicadores de evaluación financiera en conjunto muestran que el proyecto es rentable, de bajo riesgo ya que en todos los escenarios genera beneficio, y por tanto puede ser implementado.

CAPITULO X

10.1 CONCLUSIONES

- Cuando una empresa hace una inversión, incurre en un desembolso de efectivo con el propósito de generar en el futuro, beneficios económicos que ofrezcan un rendimiento atractivo para quienes invierten.
- Un proyecto es un plan de acción para la utilización productiva de los recursos económicos de los que dispone una empresa, que son sometidos a un análisis y evaluación para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo. Todo proyecto debe ser estudiado de manera formal y científica, para tener una mayor posibilidad de éxito.
- La pulpa de frutas natural ha ganado mercado a nivel nacional, donde la oferta es variada, tanto en marcas como en presentaciones; sin que ninguna de las marcas tenga un posicionamiento claro en la mente de los consumidores; sin embargo la mayoría de personas estarían dispuestos a adquirir el producto que ofertará el proyecto.
- La factibilidad de un proyecto debe determinarse bajo los criterios: legal, administrativo, comercial, técnico y financiero; y solamente debe implementarse si es factible bajo estos cinco criterios; pues la no factibilidad de uno solo de estos criterios, determina la no factibilidad total del proyecto.
- Los indicadores de evaluación financiera en conjunto muestran un proyecto rentable, por lo cual debe ser implementado.

10.2 RECOMENDACIONES

- Como el proyecto es viable, debe ser implementado.
- Toda empresa debe crecer y modernizarse, para atender de mejor forma a sus clientes; dada la difícil situación económica, posibles compras de equipo deben analizarse bien y obtener la mejor alternativa es decir comprar maquinarias y equipos que puedan utilizarse en diferentes procesos.
- Dado que la información es la base para la toma de decisiones, se recomienda que BIO PULP CIA. LTDA. maneje varios registros de la información, pues el control de gestión es piedra angular en el desarrollo futuro de la empresa.
- Debe atenderse al personal, motivarlo y lograr que se identifique plenamente con la empresa y se involucre en el logro de objetivos.
- La empresa debe implementar una planificación formal para su gestión, la empresa debe establecer planes de acción para: disminuir el riesgo de fracaso, evitar los errores, administrar con eficiencia los recursos y ver con optimismo el futuro.
- Es recomendable que la empresa se constituya como persona jurídica, lo que redundará en una mejor imagen y mayor facilidad para captar los contratos públicos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- CARRION, Maroto, Estrategia, de la visión a la acción, Editorial Libra, Segunda edición, 2007, Pág. 17 y 47
- MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, Preparación del diseño de la investigación, Person Education, 2004, pág. 168
- MORAND Daniela, Fundamentos de la gestión estratégica, Paraninfo, 2006, Pág. 65
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores, Editorial Continental, año 2002
- RUIZ, Juan José, El pepino dulce y su cultivo, Fiat Panis, 1996, pág. 20
- GOODSTEIN, Leonard D., NOLAN, Timothy M., PFEIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 2000

PAGINAS DE INTERNET:

Camara de industrias de Guayaquil, Estadísticas Economicas, http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf, Marzo 2009

Ambiente Ecologico, El pepino dulce y su cultivo, http://www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2004/088_01.2004/088_Flora_Infoagro.php3, Junio 2004

REYES, Cristhian, PIB de Ecuador en 2009 se incrementó en 0,36%, http://radiosucra.com.ec/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=23567&Itemid=26, 26 de marzo de 2010

TERRA NOTICIAS, El Gobierno de Ecuador espera cerrar el 2010 con una inflación del 3,1 por ciento, <http://noticias.terra.es/2010/economia/0201/actualidad/el-gobierno-de->

ecuador-espera-cerrar-el-2010-con-una-inflacion-del-31-por-ciento.aspx, 01 de febrero de 2010

INZAURRAGA, Luis María, Las barreras de entrada parte I., <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/estrategia-de-competitividad-en-el-mercado-con-liderazgo-e-investigacion.htm>, 28 de septiembre de 2007

CRECE NEGOCIOS, La Distribución del Producto, <http://www.crecenegocios.com/la-distribucion-del-producto/>, 17 de octubre de 2011

ECONOMIA 48, Oligopolio, <http://www.economia48.com/spa/d/oligopolio/oligopolio.htm>

MERCADO AGRO, Ecuador: Se ofertan 41 sabores de pulpa de fruta, <http://mercado-agro.com.ar/comercializacion/ecuador-se-ofertan-41-sabores-de-pulpa-de-fruta/>, 10 de diciembre de 2009

TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACIÓN, <http://www.mitecnologico.com/Main/TecnicasDeRecopilacionDeInformacion>

GERZA, Grupos Focales, http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html

ASSIA, Entrevistas en Profundidad y Focus Group, http://www.assia.biz/es/entrevistas_en_profundidad.php

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Muestreo Aleatorio Simple, <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=55121>, 6 de noviembre de 2008

GALAN AMADOR, Manuel, Recolección de datos en la Investigación,
<http://manuelgalan.blogspot.com/2009/03/recoleccion-de-datos-en-la.html>,
24 de marzo de 2009

ALIMENTOS SAS S.A., <http://www.pulpas-de-frutas.com/quienes-somos-fruit-pulp-alimentosprocesados-exoticas.htm>

QUICORNAC, <http://quicornac.com/espaniol/quienessomos.htm>

MERCADOFOD, <http://www.mercofood.cl/mercofood/mercofoodesp.htm>

PRONACA, <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=11>

DEGUATE, El analisis foda,
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

CRECE NEGOCIOS, Importancia de los
objetivos,<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>, 18
de noviembre de 2010

OMPI, Propiedad Intelectual, <http://www.wipo.int/about-ip/es/>
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca,
<http://www.magap.gob.ec/mag01/>

SRI, CIIU3, descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls

CRECE NEGOCIOS, Cadena de Valor,
<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>, 05 de marzo de 2010

MITECNOLOGICO, Economías de Escala,
<http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/ Metodologia.pdf>

ARTICULOS DE PERIODICOS:

Reuters, Ecuador espera crecimiento del PIB en 3,4% para el 2010, El

Universo, Sección Economía, lunes 31 de agosto del 2009

Pulpa de fruta se afianza en el mercado, El Hoy, 20/Octubre/2008

ANEXOS

Los archivos Anexos generados para desarrollar la investigación son:

Anexo 1, contenido:

- ¿Cada qué tiempo hacen compras, dónde y por qué?
- ¿Cuánto dinero destinan a la compra de frutas y bebidas?
- ¿Qué frutas y bebidas consumen?
- ¿Qué frutas consumen, que contengan vitamina C?
- ¿Cuántos de ustedes, conoce las pulpas de frutas?
- ¿Saben o distinguen, si son naturales o artificiales las frutas?
- ¿Qué tan dispuesto está a disminuir el dinero destinado a bebidas para destinarlo a pulpas frutales?
- ¿Conocen el pepino dulce y sus propiedades?
- Normalmente el pepino dulce se consume en forma de fruta. ¿Alguien lo ha consumido como jugo o batido?
- ¿Qué grado de aceptación tendría en ustedes la pulpa de pepino dulce?
- Sí quieren preparar uno o dos vasos de pulpa de fruta ¿saben qué cantidad de pulpa congelada es necesaria para obtener el mejor sabor?
- ¿Les gustaría que la pulpa, venga en un empaque dónde indique cómo cortar correctamente la pulpa?
- ¿Qué tan fácil es manipular el empaque de la pulpa de fruta, una vez que ha sido abierto?
- ¿Creen que sería más fácil manipular la pulpa de fruta, si viniera en un empaque con abre fácil?

Anexo 2, contenido:

- ¿Qué tal les pareció el sabor del jugo que bebieron?
- Si no le gustó ¿Cómo le gustaría que fuera el sabor? ¿Qué cambiaría del sabor actual?
- ¿De qué sabor cree que es el jugo?
- ¿Han probado ustedes anteriormente, el pepino dulce?
- ¿Agregaría la pulpa de pepino dulce, en su dieta diaria?
- En su hogar ¿quién decide la compra? (los padres, los hijos o cada uno aporta con su opinión con lo que se quiere comprar)
- Al momento de comprar las frutas, toma la decisión ¿pensando en el sabor o en los beneficios que ésta le provee?
- ¿Generalmente compra la fruta cosechada (completa) o sólo la pulpa de la fruta?
- ¿Qué no más hace con la pulpa de las frutas? (jugo, helados, yogurt, tortas, otras)
- ¿De qué tamaño prefiere adquirir la pulpa de fruta en el mercado?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por la pulpa, con un peso de 500gr., 1/2 kilo?
- ¿En qué presentación le gustaría encontrar la pulpa?
- ¿Dónde les gusta o gustaría conseguir la pulpa de las frutas? (fruterías, frigoríficos, tiendas de barrio, supermercados, vendedores ambulantes, otros).
- ¿Qué promociones les gustaría recibir del producto?
- ¿Cómo cree Ud., que deberíamos lanzar o promocionar nuestro producto, para que tenga mayor acogida en el mercado donde se desenvuelve?
- ¿Qué le gustaría recibir de nuestro producto y que no lo tengan las demás frutas?
- Finalmente ¿estarían dispuestos a comprar nuestro producto, y por qué?
- ¿Cree también qué? sí tendrá acogida en el mercado si lo colocamos.

Anexo 3, contenido:

- ¿Conoce usted el pepino dulce y sus propiedades?
- ¿Qué diferencia y/o semejanza tiene el pepino dulce, con la naranja, el limón y la toronja?
- Sabe ¿Cómo se elabora una pulpa de frutas? ¿Hay diferentes preparaciones dependiendo de la fruta?
- ¿Cómo se logra que una pulpa de fruta no se oxide o fermente?
- ¿Qué le parece la idea de elaborar una pulpa de pepino dulce?
- ¿Qué cualidades o características debe tener una fruta, para elaborar pulpa segura/de calidad?
- En los empaques de pulpas de frutas en el mercado actual, está impreso, que son 100% naturales. ¿Es esto cierto o tienen preservantes artificiales desconocidos o son ignorados?
- También en los empaques muestran el nivel de PH (potencial de hidrógeno) de la fruta, ¿Qué mide esto y cuál sería el nivel óptimo de PH requerido, para hacer pulpa de una fruta para consumo humano?
- ¿Qué miden los Grados °Brix? ¿Y cómo afectan o benefician a una fruta, que va a presentarse en pulpa para consumo u otro uso, externo?
- Pensamos añadir Ácido Ascórbico a nuestra pulpa, para potenciarla con vitamina C. ¿Qué piensa de ésta idea? ¿Cree que ésta idea dañaría el concepto de pulpa natural?
- A nuestro empaque le queremos dar el valor cualitativo, de marcar la cantidad exacta de pulpa por cada vaso. ¿Cree que esto es necesario, por qué?

Anexo 4, contenido:

- ¿Qué cualidades o características conoce sobre la pulpa de pepino dulce?
- ¿Cuáles serían los problemas para introducir el producto en el mercado?
- ¿Cuál sería el target al que se dirige el producto?
- ¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas de lanzar un producto y una marca totalmente nuevos?
- ¿Cómo promover el producto?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones o sugerencias finales? para alcanzar el éxito de BIO PULP CIA. LTDA.

Anexo 5, contenido:

¡Cordial Saludo!

Somos estudiantes de la UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS “UDLA”.

Nos dirigimos a usted y solicitamos su colaboración oportuna, con el propósito de recopilar los datos indispensables para desarrollar nuestra tesis de investigación de mercado.

En esta ocasión estamos realizando una encuesta para conocer los gustos y preferencias de los habitantes de Quito hacia el consumo, tendencia y uso de las frutas en jugos naturales.

Su respuesta es muy importante para nosotros y garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos provea, por lo que anticipamos nuestro agradecimiento.

1. Género:

a) Masculino__

b) Femenino__

2. Edad entre:

- a) 18 y 30___ b) 31 y 45___ c) 46 y 55___ d) 56 y 75___
 e) 76 en adelante___

3. ¿Conoce el pepino dulce?

Si___ No___

(Sí su respuesta es No, la encuesta finaliza)

4. ¿Es de su agrado el sabor del pepino dulce?

Si___ No___

¿Por qué?:

5. ¿Consume el pepino dulce de alguna forma distinta que como fruta?

Si___ No___

Especifique:

6. ¿Cuál es su ingreso mensual?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| a) \$240-\$350 ___ | d) \$551-\$650 ___ |
| b) \$351-\$450 ___ | e) \$651-\$750 ___ |
| c) \$451-\$550 ___ | f) \$751 en adelante ___ |

7. ¿Qué porcentaje de sus compras de alimentos destina a frutas y bebidas?

- | | |
|---------------|------------------------|
| a) 5%-10% ___ | d) 21%-25% ___ |
| b) 11%-15%___ | e) 30%-35% ___ |
| c) 16%-20%___ | f) 36% en adelante ___ |

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pulpa de frutas?

- | | |
|----------------------|----------------------|
| a) \$1,00-\$2,00 ___ | c) \$3,01-\$4,00 ___ |
|----------------------|----------------------|

- b) \$2,01-\$3,00 ____ d) \$4,01 en adelante ____

9. ¿En qué parámetros se basa al momento de comprar pulpa de frutas?

- a) Precio ____ c) Sabor ____
b) Marca ____ d) Empaque ____

10. ¿Qué tan importante para usted es el precio de una pulpa de frutas?

- a) Muy importante ____ c) Poco importante ____
b) Importante ____ d) Indiferente ____

11. ¿Qué tan importante para usted es la calidad de una pulpa de frutas?

- a) Muy importante ____ c) Poco importante ____
b) Importante ____ d) Indiferente ____

12. ¿Dónde compra pulpa de frutas?

- a) Supermercados ____ b) Tiendas de barrio ____ c) Otros ____

En caso de otros especifique:

13. ¿Qué marca de pulpa de frutas compra

14. ¿Qué tan satisfecho está usted con las pulpas de frutas existentes?

- a) Muy satisfecho ____ c) Poco satisfecho ____
b) Satisfecho ____ d) Nada satisfecho ____