



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE PULPA ORGANICA DE
FRUTA CONGELADA DE TOMATE DE ÁRBOL.

Autor

Edison Ricardo Perrazo Gonzalez.

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE PULPA ORGANICA DE
FRUTA CONGELADA DE TOMATE DE ÁRBOL.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional.

Profesor Guía

Ing. Cesar Renán Perez P.

Autor

Edison Ricardo Perrazo Gonzalez.

Año

2019.

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de pulpa orgánica de fruta congelada de tomate de árbol, a través de reuniones periódicas con el estudiante Edison Ricardo Perrazo González, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Cesar Renan Pérez Pazmiño
Magister en Ciencias
C.I.: 1711004216

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de pulpa orgánica de fruta congelada de tomate de árbol, de Edison Ricardo Perrazo González, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Lidia Margarita Romo Pico
Magister en Economía
C.I.: 1703714087

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

Edison Ricardo Perrazo González
C.I.: 1715833503

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de despertar cada día para luchar por mis sueños y culminar los objetivos que me he propuesto en materia académica.

A mis padres y a mis hermanos, por el apoyo incondicional en todos los proyectos de vida que emprendo y por sembrar en mí buenos valores personales, que me permiten tener una buena convivencia con la sociedad.

A mi esposa y a mis hijos por brindarme tantas alegrías y ser el motor diario de lucha y perseverancia, también les agradezco por la paciencia que han tenido durante este periodo de formación académica.

A la Universidad de las Américas, por permitirme generar más conocimiento y preocuparse de formar profesionales con alto sentido de ética y valores.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a toda mi familia,
en especial a mis hijos por ser la luz que
alumbra mi sendero y alegran el alma.

RESUMEN

El Presente Plan de Negocio está diseñado para incursionar al mercado de alimentos con la Elaboración de Pulpa de Tomate de Árbol Orgánica Congelada, para esta elaboración se realizará un convenio de maquila con una planta que está en funcionamiento ubicada en el Cantón Rumiñahui.

Se analizaron los antecedentes de la industria que permitan comprender el desarrollo histórico y actual del mercado, con este análisis se determinó la pertinencia del tema a desarrollar, así mismo se determinó el objetivo general y específicos del presente trabajo.

El análisis de la industria en el entorno macroeconómico y político, donde se define que actualmente el 1% de la industria de elaboración de pulpa de fruta congelada es ocupada por el tomate de árbol, dando un indicador de incrementar los volúmenes de producción, venta y consumo.

Con toda la información recolectada y analizada se realiza el estudio de las estrategias genéricas y de mercadeo, este estudio se tomó para definir la estrategia de como ingresar al mercado, la estrategia que se va a utilizar es de **“jalar y empujar”** esto como campañas complementarias que permitan el posicionamiento del producto ya que así se aprovecha la información actual del mercado tanto en precio y de consumo de las empresas participantes en este mercado.

Respecto a las operaciones se propone un flujo de proceso que facilite la operación de la planta maquiladora, así mismo se establece KPI's para el control del proceso de producción y del producto final

Finalmente, se analizan los Estados financieros proyectados a cinco años, dentro de los resultados de mayor impacto están el Valor presente neto VAN que es de \$ 5116.41, y la tasa interna de retorno TIR es de ,31.55%.

ABSTRACT

The Present Business Plan is designed to enter the food market with the Manufacture of Frozen Organic Tomato Pulp, for this elaboration a maquila agreement will be made with a plant that is in operation located in the Rumiñahui Canton.

The background of the industry was analyzed in order to understand the historical and current development of the market, with this analysis the pertinence of the topic to be developed was determined, as well as the general and specific objectives of this work were determined.

The analysis of the industry in the macroeconomic and political environment, where it is defined that currently 1% of the frozen fruit pulp manufacturing industry is occupied by the tree tomato, giving an indicator of increasing the production, sale and consumption.

With all the information collected and analyzed is the study of generic and marketing strategies, this study was taken to define the strategy of how to enter the market, the strategy that is going to be used is to "pull and push" this as campaigns complementary that allow the positioning of the product since this way it takes advantage of the current information of the market as much in price and of consumption of the participating companies in this market.

Regarding the operations of a process flow is proposed that facilitates the operation of the maquiladora plant, likewise establishes KPI's for the control of the production process and the final product

Finally, the projected financial statements for five years are analyzed; within the results of greatest impact are the NPV net present value that is of \$ 5116.41, and the internal rate of return TIR is of, 31.55%.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema	1
1.2. Pertinencia del tema a desarrollar	1
1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar.....	1
1.4. Objetivo general y específico del plan	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1 Entorno Macroeconómico y Político	3
2.1.2. Análisis del sector	5
2.1.2.1. Tamaño de la industria.....	7
2.1.2.2. Ciclos económicos	11
2.1.2.3. Análisis de porter.....	11
2.1.3. Análisis de mercado	13
2.1.3.1. Análisis de la Competencia.....	14
2.1.3.2. Investigación de Mercados y Análisis del Cliente	15
2.1.4. Análisis FODA.....	18
2.1.5. Conclusiones del Capítulo	19
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	20
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado	20
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio	22
3.3. Estilo Corporativo, Imagen	23
3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad	24
3.5. Misión y visión	24
3.6. Objetivos de crecimiento y financieros	25
3.7. Información Legal	25
3.8. Estructura organizacional	27

3.9. Ubicación	28
3.9.1.Lugar de ubicación de la empresa	28
3.10. Ventaja competitiva	28
3.10.1.Cadena de valor	28
3.10.2.Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento	32
3.10.2.1.Propuesta de posicionamiento	32
3.11. Estrategia de mercado	32
3.11.1.1.Estrategia del producto	32
3.11.1.2.Estrategias de distribución	37
3.11.1.3.Estrategias de precios	38
3.11.1.4.Estrategia de promoción.....	39
3.11.1.5.Estrategia de comunicación.....	39
3.11.1.6.Presupuesto.....	40
3.11.1.7.Proyección de ventas	41
3.12. Conclusiones del Capítulo	41
4. CAPITULO IV. OPERACIONES.....	42
4.1. Estado de desarrollo	42
4.2. Estrategia Operativa	42
4.3. Descripción del proceso	43
4.4. Necesidades y requerimientos	46
4.5. Plan de Producción	47
4.6. Plan de Compras	48
4.7. KPI´s de desempeño del proceso productivo	49
4.8. Conclusiones del capítulo	50
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	51
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración de un plan financiero	51
5.2. Estados Financieros Proyectados	52

5.2.1.Estado de Resultados	53
5.2.2.Estado de Situación o Balance General	54
5.2.3.Estado de Flujos de Caja	55
5.2.4.Análisis de relaciones financieras	56
5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental	58
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Consumo de productos orgánicos y agroecológicos - nivel nacional.	4
Figura 2. Consumo efectivo y potencial e productos orgánicos y agroecológicos por región y ciudad principal.....	5
Figura 3. Participación de la industria de alimentos y bebidas	7
Figura 4. Composición de la oferta total de frutas como materia prima	8
Figura 5. Logotipo para la Empresa "Pura Fruta"	24
Figura 6. Estructura Organizacional recomendada para la empresa "Pura Fruta"	27
Figura 7. Cadena de Valor para la empresa "Pura Fruta"	29
Figura 8. Semáforo nutricional de la pulpa congelada para la empresa "Pura Fruta"	36
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de la planta procesadora de pulpa	46
Figura 10. Estado de Flujo de Caja Proyectado	55
Figura 11. Saldo Final de caja.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de encuestas aplicadas	4
Tabla 2 Producción y ventas de las industrias dedicadas a las conservas y jugos de frutas.....	6
Tabla 3 Empleados en el sector de jugos y conservas de frutas.....	9
Tabla 4 Principales empresas productoras de jugos de frutas	13
Tabla 5 Principales empresas productoras de pulpa de frutas congeladas	15
Tabla 6 Comportamiento de compras Grupo: Mujeres.....	17
Tabla 7 Comportamiento de compra Grupo: Hombres.....	17
Tabla 8 Análisis FODA para la Empresa "Pura Fruta"	18
Tabla 9 Modelo de Negocios CANVAS Empresa Pulpa de Fruta orgánica congelada.....	21
Tabla 10 Atributos de la fruta tomate de árbol.....	33
Tabla 11 Características física, química y nutricional de la pulpa del tomate de árbol	33
Tabla 12 Nutrientes de la fruta tomate de árbol	35
Tabla 13 Presupuesto para posicionamiento del producto.....	40
Tabla 14 Proyección de Ventas por Precio.	41
Tabla 15 Detalle de maquinaria y equipo a utilizar.....	47
Tabla 16 Inversión Inicial del Proyecto.....	51
Tabla 17 Proyección de Costos.....	52
Tabla 18 Estado de Resultados Proyectado	53
Tabla 19 Estado de Situación o Balance General Proyectado	54
Tabla 21 Valor Actual Neto.....	56
Tabla 22 Tasa Interna de Retorno.....	56
Tabla 23 Período de Recuperación de la Inversión.....	57
Tabla 24 Punto de Equilibrio	58

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

En Ecuador existe una gran variedad de frutas expuestas en mercados locales que, por la masiva producción y por ser un producto perecible tienen un bajo costo; así mismo los consumidores se están enfocando cada vez más en el cuidado ambiental y en consumir productos con menos fertilizantes, es allí donde podemos aprovechar este escenario y crear una oportunidad de negocio procesando las frutas de producción orgánica para obtener su pulpa, entregando al mercado un producto de múltiples beneficios desde su aporte nutricional, ahorro en tiempo de preparación y mayor durabilidad.

1.2. Pertinencia del tema a desarrollar

Es conveniente desarrollar el presente plan para satisfacer una necesidad del mercado actual y por la creciente población que consume productos orgánicos, que según una investigación realizada en el Ecuador por (Andrade Ortiz & Flores, 2008) a una población de 3285 hogares dio como resultado que el 5.2% consume productos orgánicos y un 58.5% menciona que podría consumirlo en el futuro, de este análisis se ve la posibilidad de un negocio rentable.

1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar

Con la elaboración de Pulpa Congelada de Tomate de Árbol Orgánico se pretende solucionar un potencial mercado que actualmente ocupa el 1% del consumo de la producción nacional y se prevé que en futuro incremente su consumo

1.4. Objetivo general y específico del plan

Objetivo General

Analizar la factibilidad de un negocio para elaborar y comercializar pulpa de fruta orgánica congelada derivada de tomate de árbol.

Objetivos Específicos:

- Elaborar un estudio de mercado que permita conocer la rentabilidad del presente plan de negocio.
- Identificar a los productores de fruta orgánica de tomate de árbol con certificaciones internacionales vigentes
- Realizar un modelo del proceso operativo para elaborar pulpa de fruta orgánica derivada de tomate de árbol.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1.1. Entorno Macroeconómico y Político

Las industrias de alimentos procesados y también otra clase de productos elaborados en base a materias primas agrícolas, se agrupan en una sola categoría conocida como agroindustria. Este sector se ha desarrollado en los últimos años en el Ecuador debido a factores externos e internos. Dentro de los factores internos se encuentra el alto potencial agrícola existente en el país debido a la existencia de condiciones favorables como una diversidad de climas y suelos, en donde se cultivan toda clase de productos agrícolas, los cuales son el principal insumo en la industria de elaboración de alimentos y bebidas. Dentro de los factores externos se tiene que, debido al proceso de globalización durante los últimos años, la demanda mundial de alimentos se ha incrementado, especialmente en los países desarrollados, lo cual favorece a los países exportadores de alimentos procesados, que en su mayor parte son países en desarrollo.(Flacso Ecuador, 2011)

No obstante, esta gran participación del mercado externo en el desarrollo de la agroindustria, hace que la volatilidad de los precios internacionales afecte a los productores locales de estos productos, lo cual constituye un problema para la economía de los países los cuales se hacen vulnerables ante choques externos. Adicionalmente a este problema, como la agroindustria es un sector en desarrollo en el Ecuador, existen algunas falencias también a nivel interno, principalmente en lo referente a calidad y a desarrollo tecnológico. Además, también están problemas institucionales que dificultan el desarrollo del sector; así, por ejemplo, no existen claros canales de comunicación entre los productores y entidades públicas o privadas; esto en parte debido a la falta de organización a nivel de productores y a la inexistencia de una política agroindustrial nacional.(Flacso Ecuador, 2011)

En el Ecuador se realizó una encuesta nacional para una muestra de 3 285 hogares distribuidos en las 15 ciudades con mayor densidad poblacional. Los

resultados se presentan a nivel de 6 dominios: nacional, Quito y valles, Guayaquil, Cuenca, resto Costa y resto Sierra. A nivel nacional, los resultados están segmentados por nivel de ingreso, tomando en cuenta el ingreso mensual del hogar. (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

Tabla 1
Número de encuestas aplicadas

Ciudad/ Estrato	Alto		Medio		Bajo		Total	
	Universo	Muestra	Universo	Muestra	Universo	Muestra	Universo	Muestra
Nacional	389.641	902	422.137	1.334	683.044	1.049	1.494.822	3.285
Guayaquil	173.759	105	135.689	230	217.367	156	526.815	491
Cuenca	23.271	159	32.682	152	36.249	68	92.202	379
Quito y Valles	98.416	196	147.018	221	183.944	58	429.378	475
Resto Costa	52.973	236	62.747	461	164.090	531	279.809	1.228
Resto Sierra	41.223	206	44.002	270	81.394	236	166.619	712

Adaptado de (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

Los consumidores de productos orgánicos tienen un porcentaje bajo según la encuesta referida en el párrafo anterior para esto se muestra el siguiente gráfico.

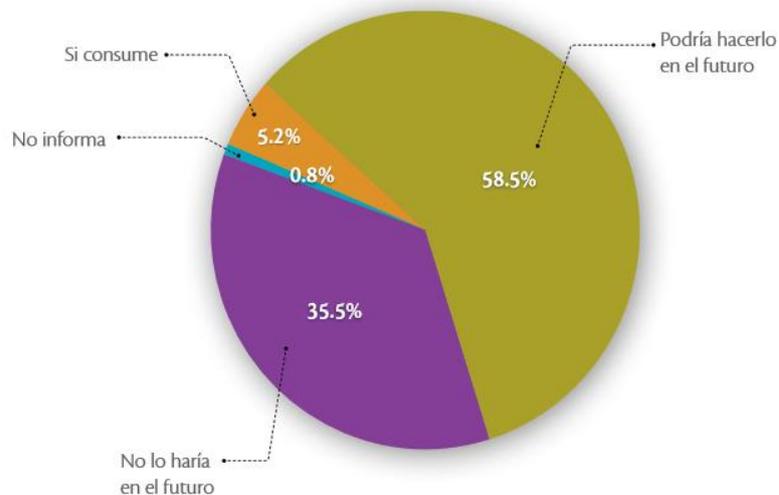


Figura 1. Consumo de productos orgánicos y agroecológicos - nivel nacional.

Tomado de (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

La proporción de hogares que potencialmente consumirían productos orgánicos o agroecológicos es similar en todos los dominios, con un porcentaje ligeramente

superior en Quito y Resto Sierra. En la Figura 2 se presentan los resultados sobre el consumo efectivo y potencial de productos orgánicos y agroecológicos por ciudad. (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

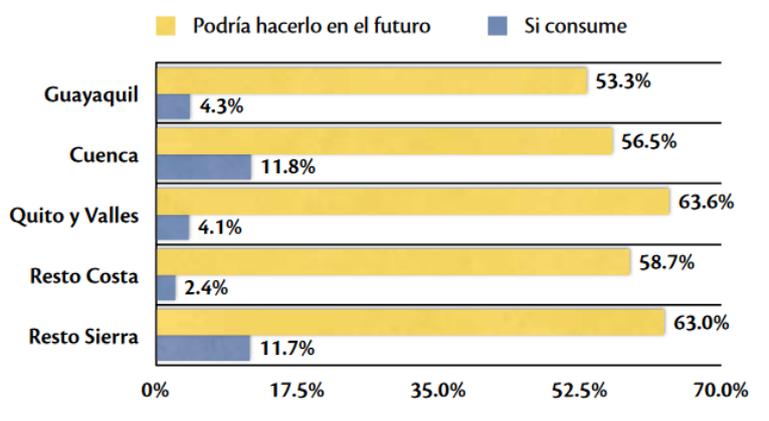


Figura 2. Consumo efectivo y potencial e productos orgánicos y agroecológicos por región y ciudad principal. *Tomado de referencia* (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

El consumidor efectivo pertenece a un estrato de ingreso alto con un nivel de educación superior, su principal motivación para la compra de productos orgánicos/agroecológicos es la salud. El consumidor efectivo tiene como su principal lugar de compra a los supermercados, y afirma que la principal limitante para el consumo de estos productos es la falta de disponibilidad y variedad de productos. (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

2.1.2. Análisis del sector

La agroindustria “es la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, de lo pecuario, lo forestal y la pesca”, involucrando procesos de conservación, empaquetamiento, y de producción a través de métodos modernos y de gran inversión de capital. (Flacso Ecuador, 2011)

En Ecuador, la agroindustria es un sector que está en desarrollo debido a que esta genera varios efectos macroeconómicos como la creación de puestos de

trabajo, la contribución al sector industrial y el ingreso de divisas por exportaciones de productos procesados en base a bienes agrícolas tradicionales o no tradicionales. Adicionalmente, del desempeño de este sector depende el garantizar la soberanía alimentaria en el país, el cual es uno de los objetivos dentro del Plan Nacional del Buen Vivir. (Flacso Ecuador, 2011)

Específicamente el sector de la producción industrial de pulpas en Ecuador en la actualidad tiene una participación de 19.5% de los volúmenes de producción. (Flacso Ecuador, 2011)

Tabla 2

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

Categoría	%Participación en total producción (dólares)	%Participación en total producción (volumen)	%Participación en total de ventas (dólares)	%Participación en total de ventas (volumen)
Jugos y concentrados de frutas	55.4%	32.2%	49.5%	32.9%
Pastas y pure de frutas	26.0%	44.3%	28.0%	44.2%
Pulpas de fruta	10.8%	19.5%	14.4%	18.9%
Frutas deshidratadas	5.1%	2.7%	5.0%	2.8%
Mermeladas y dulces de frutas	2.8%	1.3%	3.1%	1.2%

Adaptado de (Flacso Ecuador, 2011)

Por otro lado, dentro de la categoría de manufacturas, la misma que representa en promedio 2000-2010 el 10% del PIB; la rama de elaboración de alimentos y bebidas, tiene una participación importante del 47% dentro del total de la industria manufacturera; seguida por los productos textiles y de cuero, los cuales ocupan un 15% y los productos de madera con un 11%. (Flacso Ecuador, 2011)

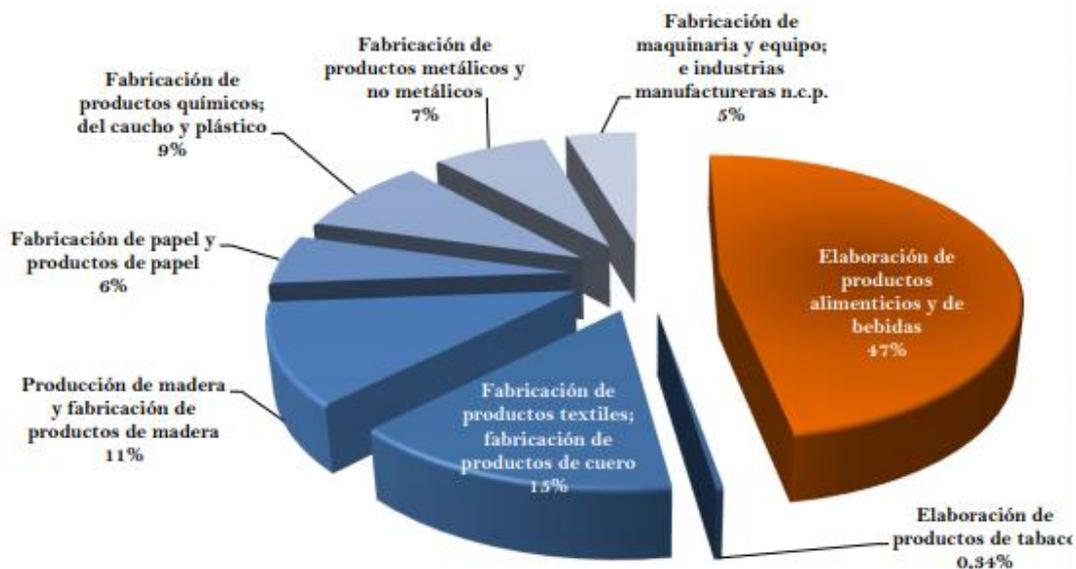


Figura 3. *Participación de la industria de alimentos y bebidas.* Tomado de (Flacso Ecuador, 2011).

Nota: explicativa elaboración de alimentos y bebidas, tiene una participación importante del 47%

Según la investigación realizada actualmente el mercado nacional de pulpa de frutas aporta a la economía ecuatoriana con \$ 20'337.774 dólares anuales y de este el consumo de pulpa de fruta de tomate de árbol no supera el 1%. (Flacso Ecuador, 2011)

2.1.2.1. Tamaño de la industria

En la agroindustria, la elaboración de productos derivados de frutas, se han desarrollado en los últimos años gracias al gran potencial que posee el Ecuador como productor de materias primas agrícolas.

Como toda actividad que engloba la agroindustria, la producción de alimentos procesados implica varios aspectos como la calidad de las materias primas, el proceso de elaboración, los cambios químicos durante el almacenamiento, el empaque, la maquinaria y el equipo utilizado. Es por esto que, dentro de la industria de conservas de frutas, es importante analizar la cadena que esta genera. En primer lugar, los proveedores, son quienes se encargan de abastecer

de materias primas e insumos necesarios para completar el proceso productivo. El poder de negociación que estos tengan depende del nivel de organización gremial de la industria y de esta manera fijan las condiciones de precio y tamaño del pedido. Por otro lado, en cuanto a los compradores, estos se encuentran divididos en nacionales e internacionales, siendo este segundo grupo muy importante. El poder de los mismos radica en sus exigencias en cuanto a calidad, presentación y el manejo del producto. (Flacso Ecuador, 2011)

Los productos más apetecidos por el mercado según información del Ministerio de Producción se encuentra el banano con un 88%, y dentro de las frutas exóticas se encuentran la piña con un 3%, la manzana y maracuyá con un 2% y el mango, la naranja, la mora la papaya, la mandarina y el tomate de árbol con un 1%.

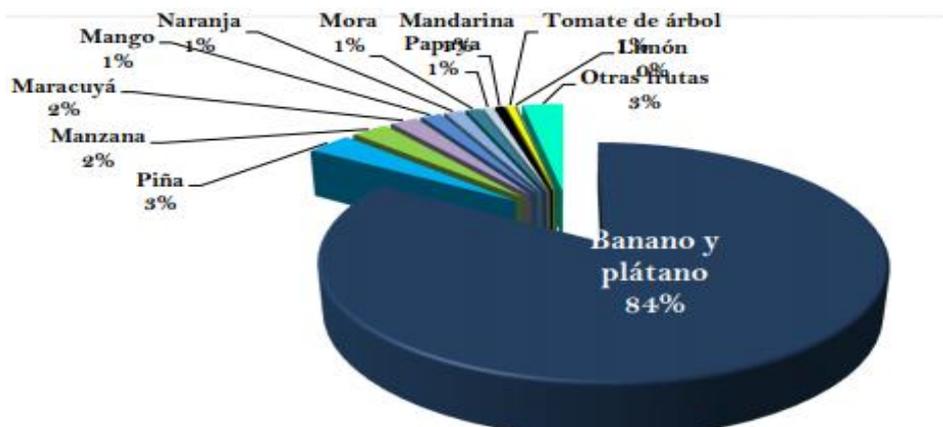


Figura 4. Composición de la oferta total de frutas como materia prima. Tomado de (Flacso Ecuador, 2011)

a. La piña con un 3%, la manzana y maracuyá, ambas con un 2% y el mango, la naranja, la mora la papaya, la mandarina y el tomate de árbol con un 1%.

En lo referente al mercado laboral, como se menciona anteriormente, la agroindustria es una amplia generadora de empleo, no obstante, al momento de analizar este segmento en particular, el de jugos y conservas de frutas, el empleo generado es muy bajo. En base al Censo Nacional Económico del 2010, se tiene que esta industria genera apenas 9015 puestos de trabajo, con una participación casi igual de hombres (46%) y mujeres (54%). (Flacso Ecuador, 2011)

La mayor generadora de empleo es la rama de elaboración de bebidas. Esto reflejaría el hecho de que se requiere personal capacitado dentro de esta rama actividad, y además sugiere que no existe tanta informalidad, ya que son pocas las empresas productoras en el mercado y por ende no se trata de micro o pequeñas empresas, sino muchas veces de grandes compañías.(Flacso Ecuador, 2011)

Tabla 3

Empleados en el sector de jugos y conservas de frutas

Industria	Número de empleados	Hombres	Mujeres
Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	3.768	2.320	1.448
Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	5.247	1.865	3.382
Total	9.015	4.185	4.830
		46,4%	53,6%

Adaptado de (Andrade Ortiz & Flores, 2008)

Algunos problemas en la agroindustria es la informalidad, ya que, los productores no cuentan con asesorías que les permita el diálogo entre el Estado y el sector privado. Los sectores que intervienen en la agro producción son: los productores y los oferentes de insumos, los proveedores de maquinaria y los oferentes de servicios de apoyo técnico y financiero. Cabe mencionar, que el tipo de organización familiar o individual predomina entre estos, englobando procesos simples. No es frecuente la existencia de agremiaciones, por este motivo los productores no tienen la oportunidad para incorporarse a nuevos mercados nacionales o internacionales.

A nivel de industria, si existe un grado de organización, especialmente en las cámaras. Así, la Cámara de Comercio de Quito, se encarga de velar por el desarrollo del sector productivo, proporcionando servicios en cuatro áreas: en la elaboración de estudios y análisis, en asesoría jurídica, asesoría económica y asesoría de comercio exterior. Además, de los 16.971 socios registrados,

apenas 215 pertenecen a la agroindustria. Por otra parte, está la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, la cual se encarga de representar a los empresarios de la pequeña industria, velando por su desarrollo. Adicionalmente, la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil, tiene como misión nuevamente fomentar el desarrollo tecnológico y competitivo de la pequeña industria, al propiciar su crecimiento y facilitar las relaciones de cooperación con organismos gubernamentales. Otra organización importante dentro de la agroindustria es la Federación de Exportadores del Ecuador, la cual representa a los exportadores a nivel nacional, y se encarga de vigilar la actividad exportadora, buscando un mejoramiento continuo de productividad y modernización de la información.(Flacso Ecuador, 2011)

También existen actores indirectos, los cuales se conforman principalmente por entidades públicas como los Ministerios de Agricultura, el cual es la institución que tiene una mayor vinculación con la actividad agroindustrial; el Ministerio de Industria, el de Comercio y el de Salud; gobiernos seccionales, regionales y locales; y otras entidades descentralizadas que se encargan de aspectos sanitarios, organismos de tributación y cuerpos legislativos. (Flacso Ecuador, 2011)

Por otra parte, las leyes que rigen la producción de productos agropecuarios no son generales para el sector en su totalidad, sino que regulan actividades relacionadas a la agroindustria como el manejo de agua y semillas; o leyes dirigidas a algunos cultivos específicos o a ciertas instituciones; por esta razón no existe una política nacional agroindustrial. La (Asamblea Constituyente, 2008) en el numeral 3 de la Soberanía Alimentaria, “se establece como objetivo estratégico y obligación del Estado, el garantizar la soberanía alimentaria de personas, pueblos, comunidades y nacionalidades, impulsando la producción y transformación agroalimentaria de pequeñas y medianas unidades productivas comunitarias” (p.1). La Ley Orgánica del Regimen de la Soberanía Alimentaria en el artículo 18 “Se establecen incentivos a través de políticas tributarias y fiscales que protejan al sector agroindustrial y de esta manera promover el

desarrollo de la industria nacional, se promueve la generación de nuevas tecnologías de producción que sean modernas y limpias, junto con incentivos de facilidades en el financiamiento especialmente de las pequeñas y medianas empresas, y el fortalecimiento de pequeños productores y comunidades, generando sistemas justos y solidarios de distribución.”(Alimentaria, 2010) (p.6). El Código de la Producción en su artículo 5 literal d “La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. (Producción, 2010) (p.4)

No obstante, la eficiencia de estas leyes no es la deseable, por lo que, son los gobiernos seccionales o regionales, los que manejan un marco regulador en este sector mucho más eficiente que el del gobierno central.

2.1.2.2. Ciclos económicos

El tomate de árbol es una fruta que se puede sembrar y cultivar durante todo el año, según el ex presidente de la Asociación Ecuatoriana de Fruticultores y catedrático de la Universidad Técnica de Ambato, Jorge Fabara, en el país se cultivan unas 9 000 hectáreas, principalmente en Tungurahua, Pichincha, Imbabura, Cotopaxi y Chimborazo, Azuay y Loja. Según Fabara, el 10% de la producción de Tungurahua se envía a Colombia de manera informal. (El Comercio, 2011)

2.1.2.3. Análisis de Porter

Amenaza de los Competidores Potenciales

Los principales competidores en la industria de la pulpa del tomate de árbol actualmente son Envagrif con una utilidad de \$131.981,09 dólares en 2018 y La Huertosa con una utilidad de \$4.945,18 dólares según cifras de (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2019). Los productos de estas

empresas se encuentran en supermercados. El nivel de competencia de estas dos empresas es alto.

Adicional a esto el mercado de las pulpas de frutas en el Ecuador se encuentra invadido de producción informal de pulpa de fruta, que ofrece a los consumidores ecuatorianos una amplia gama de sabores, pero en la mayoría de veces incumple normativa sanitaria, ya que son elaboradas de manera artesanal y a precios bajos. El nivel de competencia de este sector es bajo.

Amenaza de los Productos Sustitutos

Existen varios sustitutos que responden a la misma necesidad que las pulpas de fruta y son las mismas frutas que se compran en supermercados y mercados, los diferentes zumos, jugos, néctares que pueden ser naturales o artificiales. El nivel de competencia es alto.

Poder de Negociación de los Clientes

Los consumidores finales tienen un alto poder de negociación ya que pueden escoger entre otras opciones de bebidas o de otros productos procesados de frutas esto puede influir los ingresos potenciales de una organización, forzando a la empresa a realizar disminución de precios pidiendo tiempos más amplias condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores del tomate de árbol es bajo porque el mercado de sus productos es muy reducido, aquí hay una oportunidad de comprar la materia prima a un bajo costo y ayudar a desarrollar a los proveedores.

2.1.3. Análisis de mercado

En los años 60, las conservas de frutas se empezaron a ampliar en el Ecuador, con Industrias grandes como Conserveras del Guayas quien es una de las primeras empresas en este mercado. Actualmente, industrias como Agrícola e Industrial Ecuaplantation S.A., Quicimac S.A son de las más importantes en el mercado.

La climatología del país, hace posible el cultivo de varias frutas para la elaboración de bebidas y néctares; entre las más importantes se encuentran la piña, el mango, la papaya, el maracuyá, el tomate de árbol, los duraznos, la mora, el limón entre otras.

En la región sierra es muy importante la producción de tomate de árbol, las provincias que se especializan en esta producción son las provincias de Tungurahua, Azuay y Pichincha gracias a la climatología ideal para este producto.

En el siguiente cuadro se enlista las empresas que realizan bebidas de frutas en diversas presentaciones.

Tabla 4
Principales empresas productoras de jugos de frutas

Empresa	Ubicación	Marca
Toni S.A.	Guayaquil	Tampico
Sumesa	Guayaquil	Frutal
Sumesa	Guayaquil	Sumesa
Reysahwal A.G.R. S.A.	Sangolquí	Reynéctar
Resgasa	Guayaquil	All Natural
Quicornac S.A	Los Ríos	Sunny
Lacteos San Antonio	Cuenca	Nutri-Jugo
Northtop	Guayaquil	Deli
Nestlé-Ecuajugos	Cayambe	Natura
Lecocem-Parmalat	Latacunga	Santal
Lechera Andina S.A.	Pichincha	Supermaxi
Lechera Andina S.A.	Pichincha	Andina
Fadesa-Ecuavegetal	Babahoyo	Facundo
Fadesa-Ecuavegetal	Babahoyo	Facundo
Alpina	Pichincha	Fruto
Ajgroup	Guayaquil	Pulp

Adaptado de (Flacso Ecuador, 2011)

Empresas productoras de jugos a nivel nacional, su ubicación y marca
Como toda actividad que engloba la agroindustria, la producción de alimentos procesados implica varios aspectos como la calidad de las materias primas, el proceso de elaboración, los cambios químicos durante el almacenamiento, el empaque, la maquinaria y el equipo utilizado. Es por esto que, dentro de la industria de conservas de frutas, es importante analizar la cadena que esta genera. En primer lugar, los proveedores, son quienes se encargan de abastecer de materias primas e insumos necesarios para completar el proceso productivo. El poder de negociación que estos tengan depende del nivel de organización gremial de la industria y de esta manera fijan las condiciones de precio y tamaño del pedido. Por otro lado, en cuanto a los compradores, estos se encuentran divididos en nacionales e internacionales, siendo este segundo grupo muy importante. El poder de los mismos radica en sus exigencias en cuanto a calidad, presentación y el manejo del producto.(Flacso Ecuador, 2011)

El mercado objetivo al que se quiere llegar es a los consumidores de productos orgánicos de la ciudad de Quito con un estrato económico medio alto que según cifras del estudio nacional de consumidores de productos orgánicos corresponde a 245.434 personas.(Andrade Ortiz & Flores, 2008)

2.1.3.1. Análisis de la Competencia

Estas empresas representan una competencia importante en el mercado como por ejemplo la experiencia en el sector, el poder adquisitivo y la infraestructura que manejan, adicional a esto el segmento del mercado en el que ya se han posicionado.

Tabla 5

Principales empresas productoras de pulpa de frutas congeladas

Ranking	Empresa	Ventas 2010
1	Huertosa Alimentos	\$ 24.591.246
2	Tropifrutas S.A.	\$ 11.412.174
3	Profrutec	\$ 8.310.152
4	Foturcorp S.A.	\$ 5.454.311
5	La Hortícola	\$ 3.457.841
6	Lajugosa S.A.	\$ 426.596
7	Eagropeas S.A.	\$ 371.257
8	IAGSA S.A.	\$ 239.886
9	Expropalm S.A.	\$ 65.652
10	ENVAGRIF	\$ 39.456

Adaptado de (Flacso Ecuador, 2011)

Sus productos se encuentran de venta en perchas de las cadenas de supermercados a nivel nacional y en algunos de los casos como por ejemplo Huertosa también cuentan con presencia internacional con la exportación de sus productos.

Los costos del producto final están en un rango de \$ 1 a \$ 3 dólares dependiendo la presentación, la marca y el punto de venta.

Los productos sustitutos que pueden influir en el mercado de la Pulpa de Fruta son: zumos envasados, jugos de fruta, frutas deshidratadas, snacks de frutas, los costos de venta de estos productos están entre \$3 y \$5 dólares dependiendo de la presentación, marca y punto de venta.

2.1.3.2. Investigación de Mercados y Análisis del Cliente

Según la investigación que fue citada en el Capítulo II se obtiene la información que los hogares ecuatorianos que en la actualidad compran productos orgánicos y agroecológicos indicaron que los supermercados son el lugar favorito de compra. Según esta investigación se puede observar que el 69% de los hogares consumidores adquieren productos orgánicos en supermercados del país. Los

mercados y ferias libres ocupan lejanamente el segundo lugar de preferencia, con el 26.7%. Con porcentajes menores están las tiendas especializadas, con el 8%, y las ferias ecológicas con el 2.9%.(Andrade Ortiz & Flores, 2008). Así mismo según esta investigación Quito concentra el 5.2% de los consumidores de productos orgánicos, esto quiere decir que 5.117 hogares gustan de consumir productos orgánicos.

La pulpa de fruta está orientada a la alimentación y estilo de vida saludable del ser humano por esta razón la Pulpa de Tomate de Árbol Orgánico está dirigida a las personas que tienen un alto poder adquisitivo de la ciudad de Quito.

La investigación de mercado que se realizó es cualitativa. La herramienta para la recolección de información ha sido mediante GROUPOS FOCALES del distrito de Rumipamba de la ciudad de Quito que pertenecen a un nivel económico medio alto.

La investigación cualitativa se realizó con la metodología de grupo focal, considerando el estrato económico objetivo se consultó sobre la preferencia, frecuencia de compra de pulpas y lugares donde las compran. La composición del grupo focal es de 12 personas 8 mujeres y 4 hombres, las edades oscilan entre los 16 y 65 años de edad cada uno con varias profesiones y en algunos casos estudiantes.

El objetivo de utilizar esta metodología ha sido, conocer las emociones producidas en los consumidores de productos orgánicos y conocer su reacción al presentarles una alternativa de Pulpa de Fruta Orgánica, para esto El Grupo Focal se desarrolló en varias sesiones mediante un panel de preguntas y respuestas, fruto de este trabajo se muestra a continuación los resultados más importantes encontrados.

- Comportamiento de compra:

Tabla 6

Comportamiento de compras Grupo: Mujeres

Frecuencia de Compra	Cantidad de pulpas adquiridas	Presentación producto	Punto de Venta	Marcas Producto	Costo	Sabores
Mensual	De 2 a 5	500 gramos	Supermaxi	María Morena La Jugosa Frutosa	\$8 a \$20	Mora Naranja Guanábana Tomate árbol Maracuyá

Nota: Resultado de la investigación de mercado con la metodología del grupo focal

El gusto de consumir las pulpas de frutas: práctica para preparar y almacenar en la nevera.

Tabla 7

Comportamiento de compra Grupo: Hombres

Frecuencia de Compra	Cantidad de pulpas adquiridas	Presentación producto	Punto de Venta	Marcas Producto	Costo	Sabores
Mensual	De 3 a 4	250 y 500 gramos	Supermaxi Santa María	María Morena La Jugosa Mr. Freeze Yucho Frucht	\$5 a \$20	Mora, Piña Naranja Guanábana Tomate árbol Mango, Taxo

Nota: Resultado de la investigación de mercado con la metodología del grupo focal

El gusto de consumir las pulpas de frutas: práctica para preparar y almacenar en la nevera.

En los resultados del grupo focal, el 70% indica que si comprarían una nueva marca de pulpa congelada que garantice que su producción es totalmente amigable con el medio ambiente y que no contenga preservantes ni endulzantes así podrán tener beneficios importantes para su salud y contribuir con las buenas prácticas ambientales. Consideran que es importante mantener el sabor de la

fruta ya que algunas marcas de pulpa de fruta que consumen no tienen ese sabor natural.

- Mercado Objetivo: Los hallazgos de la investigación fueron que el 70% de los participantes del grupo focal necesita tener en su casa una bebida de frutas permanentemente, por esta razón han disminuido el consumo de jugos de frutas en envase tetra pack porque tienen muchos preservantes y endulzantes que no les permite saborear a la fruta. Adicional a esto mencionan que comprar la fruta en su forma natural no les conviene porque necesitan espacio para almacenaje y en mucho de los casos la fruta se les daña y ya no pueden consumirla. La mayor parte de los participantes expresó que requiere que el producto le brinde facilidad de manejar para la dosificación, y que su preparación y almacenaje sea práctica. También el 80% de los integrantes de este grupo de investigación se identifica con la Pulpa de Fruta de Tomate de Árbol como sabor de preferencia.

2.1.4. Análisis FODA

Tabla 8

Análisis FODA para la Empresa "Pura Fruta"

ANÁLISIS FODA		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS F1. Acceso al producto orgánico F2. Bajo costo de materia prima F3. Conocimiento de industrialización de productos F4. Experiencia en procesos Industriales	DEBILIDADES D1. Empresa nueva en el mercado D2. No se cuenta con el capital económico D3. Poca Base de datos de clientes
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES O1. Mercado con alto potencial O2. Producto de calidad O3. Disponibilidad de materia prima todo el año O4. Conservación ambiental	ESTRATEGIAS F1.O1, O2 Comprar directamente a los productores a bajo costo F2.F4.O1.O2.O4 Reducir los costos de producción sin descuidar la calidad optimizando los procesos de producción.	ESTRATEGIAS D1. O1, O2, Mediante un plan de marketing brindar la información competente al mercado, que somos una empresa responsable e innovadora D2. D3. O3 Buscar socios potenciales para implementar el proyecto y adquirir contactos para ofrecer el producto al mercado aprovechando la disponibilidad de la fruta.

	<p>AMENAZAS A1. Diversidad de empresas de pulpas A2. Diversidad de productos sustitutos A3. Productores informales A4. Poco mercado local</p>	<p>ESTRATEGIAS F1. A3 Diseñar un programa de abastecimiento que premie a los productores agrícolas F4. A1, A2, A4 Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad con cumplimiento de certificaciones internacionales para incrementar el mercado</p>	<p>ESTRATEGIAS D1. D2. A4 Manejo adecuado de la marca para poder sobresalir en corto plazo con un reconocimiento de los consumidores. D3. A1, A2 Establecer planes de comunicación para atraer clientes y ofertar el producto</p>
--	--	--	--

Nota: Matriz análisis FODA, como resultado del estudio de mercado, diseño de estrategias, elaborado por el autor.

2.1.5. Conclusiones del Capítulo

Es un mercado que tiene potencial de crecimiento ya que las nuevas tendencias se enfocan en el consumo de productos naturales dando importancia a toda la trazabilidad del producto final, los consumidores actuales de fruta todavía no se encuentran totalmente satisfechos con los productos que ofrecen las marcas que se encuentran en el mercado.

Actualmente existen empresas que abarcan la mayor parte del mercado de pulpas de frutas, lo que indica que es un mercado duro de penetrar con una alta exigencia y que las estrategias de mercado que se deben tomar deberán ser fuertes y que generen un valor agregado.

Los productos sustitutos también son un elemento muy importante para analizar ya que pueden seguir ganando espacio en el mercado y pueden llegar a ser un competidor con alto potencial que deje de lado al segmento de pulpa de frutas.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado

La metodología a utilizar está basada en el Modelo de Negocio de CANVAS, será la guía para alcanzar las estrategias de ingreso en el mercado.

Tabla 9

Modelo de Negocios CANVAS Empresa Pulpa de Fruta orgánica congelada

<p>Socios claves Agricultores orgánicos. Planta maquiladora de productos. Distribuidores de productos mayoristas.</p>	<p>Actividades claves Plan de producción para planta maquiladora. Mantener la relación con los proveedores de materia prima. Envío de etiquetas con logo para empaque. Orden y recibido de materia prima Procesamiento de materia prima. Comercialización del producto. Gestión administrativa. Implementar procesos de Innovación.</p>	<p>Propuesta de valor Pulpa de fruta orgánica congelada sin preservantes ofreciendo al consumidor final un producto que no altere las características organolépticas. Compra directa de frutas orgánicas a productores agrícolas comprando a mejor precio y brindando a los productores mejores condiciones de venta de su producto.</p>	<p>Relación con el cliente Comunicación directa con productores de frutas agrícolas y con clientes que no tienen intermediarios. Uso de redes sociales. Por medio de distribuidores para empresas que lo soliciten. Contratos de provisión para restaurantes, supermercados y autoservicios</p>	<p>Segmento de clientes Empresas Industriales. Supermercados o autoservicios. Micromercados. Consumidores finales.</p>
	<p>Recursos claves Registro de marca Mano de obra Frutas orgánicas Capital inicial de trabajo Etiquetas</p>		<p>Canales A través de distribuidores mayoristas y minoristas. Redes sociales directo al consumidor final.</p>	
<p>Estructura de coste Costos de materia Prima. Costos de producción Costos de distribución y venta Gastos administrativos Gastos de supervisor de planta</p>		<p>Fuentes de Ingreso Aporte inicial de socios. Ventas del producto terminado. Suscripción de consumidores (venta gris) antes de maquila.</p>		

Nota: Modelo de negocios de "CANVAS" para la empresa "Pura Fruta".

La suscripción de consumidores también será un importante aporte para el ingreso al mercado porque se puede dar facilidades de adquirir el producto por volumen y puedan tener un margen de ganancia por la comercialización.

Estos planes de acciones son para penetrar en el mercado y para el crecimiento en las ventas; adicional se concentra en captar clientes nuevos y de la competencia facilitando demostraciones con producto y lanzando promociones en porciones pequeñas. Así mismo se mejorará la exhibición de los productos en los puntos de venta, así como facilitar el acceso al mismo mediante una distribución intensiva, aumento en publicidad.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

“Pura Fruta” es una empresa productora y comercializadora de pulpa de fruta de tomate congelada.

Valores

- Pensamiento sistemático. - Tener el conocimiento necesario del proceso y de los puestos de trabajo para desarrollar bien sus actividades.
- Primero la excelencia. - Siempre verificar las labores y cumplir con los estándares de calidad.
- Trabajo en equipo. - Compartir el conocimiento y distribuir los esfuerzos de todos los trabajadores para alcanzar metas y ser eficientes en el trabajo.

Principios:

- Honestidad a prueba de todo. - Optimizar el tiempo en el trabajo, denunciar a tiempo los eventos que vayan en contra de la integridad de los colaboradores y de la empresa.

- Primero Innovar. - Dar oportunidad de presentar ideas creativas para solucionar los conflictos o para mejorar los procesos de la empresa.

3.3. Estilo Corporativo, Imagen

Marca “**Pura Fruta**”

El nombre “Pura Fruta” es para dar a conocer a los clientes la naturalidad que tiene el producto sin preservantes y con la pulpa congelada van a degustar del verdadero sabor de la fruta

Slogan “**De la mata al hogar**”

Al tratarse de un producto fresco se pretende destacar la corta cadena de producción que existe entre la cosecha de la fruta y el producto final que llega a los hogares de los clientes.

Logotipo

El logotipo se enfoca en la frescura de la naturaleza y la virginidad de las montañas con la finalidad de expresar que el producto no contiene químicos, también podemos observar un pequeño poblado que representa a la gente que se beneficia de las bondades de la tierra. Se escogió el color blanco para las letras porque representan transparencia



Figura 5. Logotipo para la Empresa "Pura Fruta"

Nota: Logotipo diseñado para la empresa "Pura Fruta".

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad

La constitución de la empresa tendrá un impacto social y económico en los productores de frutas orgánicas a través de la generación de ingresos que permitan mejorar su calidad de vida, debido a que se trabaja conjuntamente con el productor. Así mismo se generará trabajo para las personas que viven en los alrededores de la empresa.

3.5. Misión y visión

Misión

Pura fruta es una empresa que oferta pulpa congelada de fruta orgánica cien por ciento natural para consumidores que cuidan su salud y el medio ambiente, destacando la calidad del producto.

Visión

Ser en el 2025 una empresa reconocida a nivel nacional, líder en la producción de pulpa de fruta orgánica congelada con los más altos estándares de calidad, innovación y competitividad.

3.6. Objetivos de crecimiento y financieros

Objetivos de crecimiento:

- Diversificar el portafolio de productos después del segundo año de funcionamiento ofreciendo al menos una pulpa de otras frutas nacionales.
- Ingresar dos nuevas líneas de productos al mercado como las bebidas y enlatados de fruta orgánica en el quinto año de producción.
- Llegar al mercado internacional al menos en un país a partir del sexto año de vida de la empresa.
- Incrementar la eficiencia operacional en un 3% con capacitación al personal en temas de productividad y manejo de maquinaria industrial a partir del primer año.

Objetivos financieros

- Generar utilidad a los accionistas al tercer año.
- Disminuir los desechos de producción en un 3% después del segundo año en marcha.
- Incrementar las ventas en un 10% a partir del tercer año de funcionamiento.
- Ingresar al mercado internacional a un país por año a partir del sexto año

3.7. Información Legal

Este plan de negocio tiene como objetivo la creación de una nueva empresa amparado bajo las leyes constitucionales de la República del Ecuador.

Nombre o razón social de la empresa Según el Art. 143 de la Ley de Compañías (Corporación de Estudios y Publicaciones, 2016), Sección VI de la compañía Anónima deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas.

El Nombre o Razón Social por el que se conocerá a la empresa será: Pura Fruta S. A.; esta estructura jurídica posee grandes ventajas para atraer inversionistas, facilidades de financiamiento y sobre todo porque reduce el riesgo de sus integrantes respecto a sus obligaciones sociales debido a responder únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales.

Tipo de Sociedad

Pura Fruta S. A. se establecerá como Sociedad Anónima tal como lo dispone la Ley de Compañías y por mandato de la Superintendencia de Compañías en el Ecuador, deberá ser inscrita en el Registro Mercantil del cantón Tena, en el Registro de sociedades de la Superintendencia y el Registro Único de Contribuyentes.

Capital social

La Sociedad Anónima es una compañía cuyo capital autorizado se establezca en el contrato de constitución o mediante posterior reforma estatutaria, este no podrá exceder de dos veces el importe del capital suscrito. El capital pagado para la empresa deberá pagarse por lo menos una cuarta parte del mismo al momento de su constitución; así mismo la Ley determina que el capital mínimo para constituir una Sociedad Anónima actualmente es de 800 dólares. Del cual debe pagarse al menos una cuarta parte. (Compañías, 2018)

Objeto Social

La compañía o sociedad anónima podrá realizar todo clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles determinadas por la Ley, excepto operaciones de bancos, seguros y capitalización de ahorros, tampoco se permite compañías que hagan alusión a actividades de inherentes al sector turístico o entes del mercado de valores.

Número de accionistas

Según el Art. 1 (Ley de Compañías., 2018) “será necesario la comparecencia de dos o más personas, que puedan ser personas naturales o jurídicas, esta es la exigencia mínima para la constitución de una compañía anónima”. (p.12)

Administración de la Sociedad Anónima

En una compañía anónima puede existir varios administradores, el estatuto social determinará claramente quien o quienes tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Estos administradores pueden llamarse gerentes, directores, agentes etc. Además, pueden actuar de forma conjunta o separada. Para la empresa Pura fruta S. A. la administración recaerá sobre el gerente general Edison Perrazo y/o Roberto Perrazo.

3.8. Estructura organizacional

Se plantea la siguiente estructura organizacional de Pura Fruta S.A. para el inicio de sus actividades.

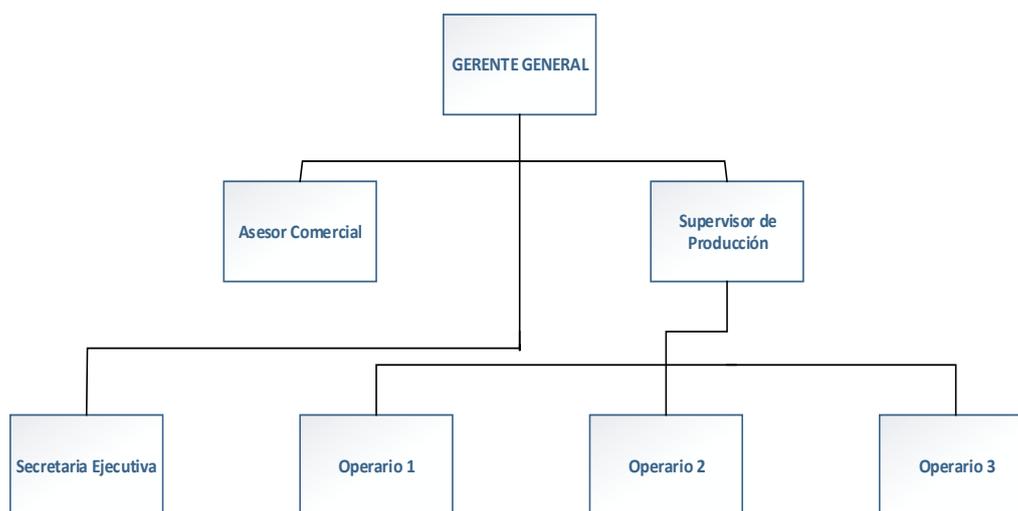


Figura 6. Estructura Organizacional recomendada para la empresa "Pura Fruta"

Nota: diseñado por el autor, 2019.a. Organigrama para la empresa "Pura Fruta".

Para poder trabajar con esta estructura organizacional se deberá contar con un presupuesto en el primer año de \$58,411.30, para poder solventar las obligaciones patronales y beneficios sociales.

3.9. Ubicación

3.9.1. Lugar de ubicación de la empresa

La planta estará ubicada en el Valle de los Chillos, al Sur Oriente de Quito en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito. El proyecto está adaptado a los requerimientos de la empresa respecto a las condiciones geográficas, climáticas, cercanía de los productores y proveedores de materia prima.

Las razones para la planta productora y comercializadora de pulpa orgánica de tomate de árbol se consideraron factores de disponibilidad y costo de mano de obra, servicios básicos, transporte, vialidad y facilidad para el tratamiento y eliminación de desechos.

3.10. Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas que se encontraron para el presente plan de negocios es que se generara vínculos de sociedad con los productores orgánicos de tomate de árbol, y ofrecer al mercado una pulpa de tomate de árbol orgánica.

Un producto totalmente orgánico que ayuda al consumidor final a mantener su buen estado de salud y le permite degustar.

3.10.1. Cadena de valor

(Porter, 2017) Afirma que “una cadena de valor como un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto”(p.63).

A continuación, se presenta la Cadena de Valor de la empresa Pura fruta S.A. en el cual se describe las acciones y las actividades de la empresa, generando cada una de ellas valor para el cliente final.

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura	Pura fruta S.A. trabajará con una planta maquiladora que cuente con instalaciones administrativas, planta de operaciones y almacenamiento para materia prima y productos terminados.			
	Recurso Humano	Contratación de mano de obra del sector y capacitaciones sobre el manejo de maquinaria y seguridad para la salud.			
	Tecnología	Mejora en productos y procesos, con equipos y materiales eficientes, evitando posibles desperdicios.			
	Provisión de materia prima	La provisión de materia prima se realizara en relación a los pedidos solicitados, para garantizar el estado y sabor de la pulpa orgánica congelada.			
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Post-Venta
	- Abastecimiento y almacenamiento de materia prima - Gestión de Stocks - Devoluciones	- Transformación de la materia prima - Controles de Calidad - Empaque - Etiquetado	- Procesos de pedidos - Distribución intensiva a los puntos de venta - Transporte	- Publicidad - Promociones - Políticas de precios	- Cambios de productos - Control de quejas y sugerencias - Experiencia de Servicio
	ACTIVIDADES PRIMARIAS				

Figura 7. Cadena de Valor para la empresa "Pura Fruta"

Nota: Desarrollo de la Cadena de valor en el cual se describe las acciones y las actividades de la empresa.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividad:

Actividades Primarias

a) Logística Interna

Para la producción de pulpa orgánica congelada se requiere de fruta fresca, esta fruta debe estar en su madurez comestible que corresponde al grado 4 de la tabla de color proporcionada por los productores de la zona, la fruta será almacenada cuidadosamente para evitar su descomposición y libre de posibles infecciones. La selección de la fruta es fundamental para evitar el contagio a otras frutas en buen estado.

b) Operaciones

Selección. - Se realizará una clasificación visual de las frutas, seleccionando aquellas que no presenten abrasión, exceso de madurez o estén demasiado verdes.

- Lavado. - Se lo hace utilizando agua potable en tinas de acero inoxidable antes de su procesamiento, reduciendo una gran cantidad de esporas e impurezas de la fruta.
- Despulpado. - En este paso la fruta entera con semilla entra en la despulpadora, para obtener la pulpa homogeneizada, separando los residuos sólidos.
- Pasteurización. Luego de obtener la pulpa de fruta orgánica, esta es llevada a una temperatura de 80°C, por un periodo de 10 a 15 minutos.
- Empaque y etiquetado. - El envasado se lo realizara en fundas de polietileno.
- Esterilizado y enfriado. - Aquí se garantiza la destrucción de microorganismos garantizado un producto de calidad, sometido a un enfriamiento con agua fría en una temperatura de 6°C.
- Aprobación del producto final. - Se pone en consideración el color, olor, humedad, textura, acidez y peso
- Almacenado y congelado. - El producto listo para consumo se lo congela a una temperatura entre -18°C y 20°C. y será almacenado en un orden que permite que las primeras que se elaboren sean las primeras en salir, para garantizar la frescura del producto.

c) Logística Externa

Una vez terminado el proceso anteriormente detallado, los productos serán almacenados para su posterior comercialización como una distribución intensiva a los puntos de venta, utilizando los distintos canales. Previo a las solicitudes de pedidos.

d) Marketing y Ventas

Mediante la utilización de redes sociales se pretende llegar a un gran número de consumidores difundiendo los beneficios de la fruta e impulsando la marca en el mercado, se ha preferido las redes sociales, por ser un medio de comunicación masivo y que no requiera mucha inversión. Así mismo se promocionará descuentos y ofertas de los productos a través de este medio.

e) Servicios Post Venta

La comunicación entre nuestros clientes será constante y los posibles reclamos serán atendidos de manera rápida y eficaz para mantener la buena relación con el cliente.

Actividades de Apoyo

a) Infraestructura

La empresa contará con un plan completo diseñado para la industrialización de la fruta.

b) Gestión de recursos

La selección y contratación de mano de obra será local, con capacitaciones en el manejo de maquinaria y equipo, así como en la manipulación del producto.

c) Provisión de materia prima.

La materia prima necesaria será abastecida por los productores orgánicos de frutas. Los requerimientos para su asegurar su calidad dependerá desde la cosecha, además se contará con espacios adecuados para su almacenaje y expuesta lo menos posible al medio ambiente, para evitar oxidaciones y cambios

en su calidad. El manejo del inventario se basará en el sistema “primeras entradas, últimas salidas”.

3.10.2. Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento

La ventaja competitiva de Pura Fruta S.A. será la provisión permanente de la materia prima a cargo de los productores de la zona. La planta estará ubicada muy cerca de estas plantaciones, sin tener que incurrir en gastos de transporte el traslado de la fruta. La recolección y cosecha de esta fruta será minuciosa y será seccionadas solo fruta de primera para su transformación.

3.10.2.1. Propuesta de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será enfocada en tres puntos clave para llegar a la mente de los consumidores.

1. Marca. - Entrar a competir con marcas que ofrecen productos similares, brindando un valor diferenciador como por ejemplo las características organolépticas de la fruta.
2. Slogan. - De la mata al hogar, dando a conocer a los consumidores la frescura del producto.
3. Frase de posicionamiento. - “Frescura en el paladar” así el consumidor final podrá validar que el proceso productivo no ha alterado las características organolépticas de la fruta.

3.11. Estrategia de mercado

3.11.1.1. Estrategia del producto

La fruta que se utilizara para el procesamiento de la fruta es muy conocido como tomate de árbol sin embargo su nombre científico es *Solanum betaceum Cav.*

Tabla 10

Atributos de la fruta tomate de árbol

Sabores:	100% de fruta proveniente de cosechas de establecimientos de producción y cultivo orgánico.
Color:	Rojo o anaranjado cuando está maduro
Aroma:	Altamente aromático, característico de la fruta fresca
Uso:	Elaboración de refrescos o batidos naturales repostería, jaleas, purés y mermeladas, entre otros
Propiedades y beneficios:	Previene el envejecimiento, aportan proteínas, fuentes de carbohidratos
Medicinal:	Evita el estreñimiento y aporta vitamina B, hierro, durante su estado de almacenamiento aumenta su nivel de vitamina C. En general, proporciona una gran variedad de nutrientes hierro, potasio, magnesio, fósforo y vitaminas A, C, B6 y E. Es buen anti-inflamatorio y anticancerígeno.

Nota: Características de la fruta tomate de árbol

Tabla 11

Características física, química y nutricional de la pulpa del tomate de árbol

ANÁLISIS		Cultivar Anaranjado Gigante
Humedad (%)		87,16
Cenizas (%)		0,81
pH		3,76
Acidez Titulable (% ácido cítrico)		1,87
Vitamina C (mg/100g)		33
Sólidos Solubles (° Brix)		12,70
Azúcares Totales (%)		8,58
Polifenoles Totales (mg/g)		0,84
Carotenoides Totales (µg/g)		232
Actividad Antioxidante * (µmol equivalente Trolox/g)		14
Azúcares (%)	Fructosa	1,64
	Glucosa	1,38
	Sacarosa	2,21
Á. Orgánicos (mg/g)	Ácido Cítrico	7,22
	Ácido Málico	1,12
	Calcio	90
Minerales (µg/g)	Magnesio	1284
	Potasio	3852
	Fósforo	347
	Sodio	16
	Hierro	3
	Zinc	2

Adaptado de (Departamento de Nutrición y Calidad y el CIRAD, 2008)

Contenido

Las presentaciones que se van a expender, son el resultado del análisis de los productos de la competencia y el estudio de mercado realizado mediante focus group envases de 500 y 850gramos.

Envase

En cuanto al envase la pulpa de fruta orgánica congelada tendrá un envase primario y uno de transporte:

- **Envase primario:** será con una funda de polietileno, por su estructura molecular, permite que la cantidad de oxígeno que traspasa el material sea la necesaria para no afectar la composición nutricional del contenido. Además, el índice de permeabilidad del polietileno conserva la pulpa dentro del empaque sin presentar reacción química debido al PH de la fruta.
- La bolsa de polietileno a pesar de ser muy resistente, deja que el contenido de la misma se congele fácilmente y permanezca así por un tiempo considerable, sin refrigeración y a temperatura ambiente.
- La competencia directa “María Morena” y “Fruta Si” empaacan sus productos en fundas empacadas al vacío.

- **Envase de transporte:** para la pulpa orgánica congelada de tomate de árbol hasta los distintos lugares de recepción establecidos por parte de los clientes, se consideró utilizar cajas de cartón dúplex corrugado tipo C; de largo 72 cm, ancho 61 cm y alto 50 cm.
- Cada caja máster contendrá las pulpas en sus diferentes tamaños. Estas cajas son aptas para el transporte de la pulpa ya que no maltratan el producto y son de fácil manejo para cargue y descargue. El cartón protegerá a las pulpas de tener contacto con el exterior y así se garantizará el buen estado, calidad e higiene de las mismas hasta el punto de distribución.

Etiquetado

El etiquetado es una forma de identificar al producto y su marca, además mediante este, se describe información importante del producto como los

ingredientes, información nutricional, tiempo de caducidad, precio, logo y marca, entre otros. El Ministerio de Salud Pública del Ecuador en su reglamento sanitario, Capítulo II: Del etiquetado de los alimentos procesados indica: “El etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, se ajustará a su verdadera naturaleza, composición, calidad, origen, y cantidad del alimento envasado, de modo tal que se evite toda concepción errónea de sus cualidades o beneficios y estará fundamentada en las características o especificaciones del alimento, aprobadas en su registro sanitario” (Ministerio de Salud Pública., 2013, pág. 342).

Tabla 12

Nutrientes de la fruta tomate de árbol

Por 100 gramos:

Nutrientes	Cantidad	Nutrientes	Cantidad	Nutrientes	Cantidad
Energía	48	Fibra (g)	2	Vitamina C (mg)	29
Proteína	2	Calcio (mg)	9	Vitamina D (i μ g)	-
Grasa Total (g)	0.60	Hierro (mg)	9	Vitamina E (mg)	0
Colesterol (mg)	-	Yodo (i μ g)	-	Vitam. B12 (i μ g)	-
Glúcidos	10.10	Vitamina A (mg)	76.67	Folato (i μ g)	0

Adaptado de (Nutrientes Naturales, 2019)

Nota: Nutrientes y cantidades en 100 gramos de producto de un tomate de árbol.

El 15 de Noviembre del 2013, el (Ministerio de Salud Pública., 2013) publicó un nuevo reglamento para el etiquetado, el cual según el Artículo 12 expresa lo siguiente: “Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores serán: rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes:

- La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase “**Alto en...**”

- La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase “**Medio en...**”
- La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase “**Bajo en...**”.

La pulpa orgánica congelada de tomate de árbol, según sus propiedades nutritivas y componentes es considerada baja en azúcar, baja en sal y sin contenido de grasa; por lo que el semáforo nutricional de la etiqueta se verá de la siguiente manera:



Figura 8. Semáforo nutricional de la pulpa congelada para la empresa "Pura Fruta". Tomado de (INIAP, 2016)

Nota: Componentes que se imprimirán en la envoltura del producto

Adicional constara con los logotipos de las certificaciones y marca de la empresa.

Gestión de Marca

La marca es importante para una empresa al momento de posicionarse en la mente del consumidor; pues ayuda a distinguir al producto de otros en el mercado, además de esta depende el reconocimiento y recordación del producto en la mente del consumidor.

(Servicio Nacional de Derechos Intelectuales., 2018)“Las búsquedas fonéticas nos sirven para verificar si existe en el Ecuador marcas idénticas o similares a la que pretendemos registrar, o que ya se encuentren registradas con anterioridad” (p.45).

Después de la búsqueda fonética, es necesaria la inscripción o concesión de derecho para la marca, con una duración de 10 años y la renovación se debe realizar seis meses antes de la fecha de vencimiento: 1) costo para la búsqueda fonética \$16,00. 2) costo de registro de marca: \$208,00.

3.11.1.2. Estrategias de distribución

La distribución será directa a los supermercados y consumidores frecuentes que se registren con la empresa, se firmará un contrato con el objetivo de garantizar la relación entre la empresa y nuestros clientes. La distribución será por medio de flota vehicular de los comerciantes mayoristas y a través de vehículo de la empresa para minoristas de esta forma se logrará llegar con la mayor cantidad de productos al mercado, esto permitirá también maximizar su disponibilidad y asequibilidad. Al tener expuestos los productos en varios puntos de venta como tiendas, supermercados, despensas, entre otros; se conseguirá un mayor nivel de exposición y posicionamiento de la marca en el mercado:

- Tipo de canal de distribución

Los productos de Pura fruta serán distribuidos de forma indirecta aplicando un canal de detallista, en este caso supermercados, tiendas de barrio, despensa etc.

- Estructura del canal de distribución

Los gastos por distribución hasta los distintos centros de distribución, es de \$200 dólares mensuales y un total anual en el primer año de \$2,400 dólares, para esta actividad se contratará los servicios de empresas de transportes y se realizará una vez a la semana.

3.11.1.3. Estrategias de precios

Para el consumidor potencial el precio interfiere en la toma de decisión de su compra, manifestado de manera objetiva y subjetiva para calificar los atributos del producto, denominando caro o barato. Sin embargo, para la empresa el precio es un factor importante dentro de la estrategia.

Según (Kotker; Keller, 2015) “las estrategias para establecer los precios se pueden fijar en base a tres consideraciones: fijación del precio del valor para el cliente, fijación de precios basado en los costos del producto y fijación de precios basados en la competencia”. (p.437) Para determinar la estrategias con respecto a precios se tomará una estrategia basada en la competencia, analizando el precio de venta al consumir final y el precio de venta al distribuidor, por lo tanto nuestra competencia directa determinada anteriormente es “María Morena” y “Fruta Si” correspondiente a pulpa congela, que ofrecen sus producto al consumidor final entre (\$2,35 - \$3,75) en presentaciones de 500 y 850 gramos, mientras Pura Fruta S.A., ofrecerá al consumidor final un precio de (\$2,30 - \$3,30). Por otro lado, los precios de venta al distribuidor determinados por la competencia para pulpa congelada son entre (\$1,95 - \$3,30) en presentaciones de 500 y 850 gramos, Pura Fruta ofrecerá al distribuidor precios de (\$1,90 - \$2,50) en presentaciones de 500 y 850 gramos respectivamente.

Estrategia de entrada: Se empleará una estrategia de penetración de mercado, ingresando al mismo con un precio menor o similar a la competencia con el objetivo de captar mercado y reconocimiento de la marca. Pura fruta se encuentra dentro del rango con relación a los precios de la competencia, tanto para el consumidor final como para e distribuidor.

Estrategia de ajuste: Este ajuste se lo realizará de acuerdo con las políticas comerciales de la empresa, la evolución de precios empleado será un 5 %.

3.11.1.4. Estrategia de promoción

Para definir una mezcla de promoción (Kotler&Keller, 2006) definen dos estrategias de empujar y jalar, en el caso de Pura Fruta vamos a utilizar una estrategia mixta, en ese sentido la empresa dirigirá sus esfuerzos de marketing hacia los consumidores finales con publicidad y a sus distribuidores por medio de promociones comerciales o con descuento por volúmenes. De esta manera el consumidor demandará el producto a los detallistas o distribuidores y finalmente estos solicitarán a la empresa. (p.35)

3.11.1.5. Estrategia de comunicación

La Comunicaciones Integradas de Marketing es el nuevo reto que las empresas han asumido con el objetivo de llegar al consumidor con mensajes claros, debido a la gran cantidad de elecciones que existen para transmitir la información con respecto a los productos. (Kotler&Keller, 2006) Afirma “Integración cuidadosa y coordinada de los muchos canales de comunicación de las empresas para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos” (p.536) La empresa ha seleccionado tres canales de comunicación para llegar a sus consumidores con publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

- Publicidad

Se ha determinado como medio estratégico las redes sociales por considerarse un medio selectivamente alto, bajo en costos, capacidades e interactividad rápida a tiempo real para conocer de mejor forma las necesidades del cliente. Se considera la creación de una página web informativa con un costo de \$500. La difusión se dará por canales locales con un costo de \$ 600 anuales.

- Promoción de ventas

Se realizará mediante la prueba, uso y degustación gratuita del producto, además de informar sobre los beneficios y propiedades nutricionales. Esto se desarrollará dos veces a la semana, 8 veces al mes y tendrá un costo anual de \$2.000,00 dólares americanos.

3.11.1.6. Presupuesto

Es necesario que la empresa invierta en posicionar y dar a conocer el producto en el mercado. De los 245.434 consumidores de productos orgánicos se pretende llegar al 6.18% de esta población.

Para darnos a conocer como empresa nueva que elabora Pulpa de Tomate de Árbol Orgánico Congelada se ha desarrollado un presupuesto con el cual se pretende atender esta necesidad.

Tabla 13

Presupuesto para posicionamiento del producto

GASTO PUBLICIDAD				
DETALLE	ESPECIFICACIÓN	COSTO X PUBLIC.	Nº DE DÍAS PARA PUBLIC.	COSTO TOTAL ANUAL
Televisión	Cls: 1 columna por 4 centímetros	200.00	6	1,200.00
DIARIO LA HORA	Cls: 2 columna por 4 centímetros	7.25	6	43.50
DETALLE	ESPECIFICACIÓN	COSTO	IVA 12%	COSTO TOTAL ANUAL
WEB	Full color 1/2 of. 1000 Unidades	300.00	36	336.00
DETALLE	ESPECIFICACIÓN	COSTO	IVA 12%	COSTO TOTAL ANUAL
Degustación	Locales	300.00	36	336.00
TOTAL GASTO DE VENTAS				1,915.50

Nota: Presupuesto de gastos publicitarios Diseñado por el autor, 2019.

3.11.1.7. Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas están calculadas para cinco años en base a la estrategia de precios para cada una de las presentaciones de 500 y 800 gramos a un precio de \$1,90 y \$3,15 respectivamente y en base al nicho de mercado que se pretende incursionar con una expectativa de crecimiento anual de 5%.

Tabla 14

Proyección de Ventas por Precio.

AÑO	TOTAL PRECIO	TOTAL PRECIO	TOTAL INGRESOS
2020	27,702.00	45,927.00	73,629.00
2021	29,087.10	48,223.35	77,310.45
2022	30,541.46	50,634.52	81,175.97
2023	32,068.53	53,166.24	85,234.77
2024	33,671.95	55,824.56	89,496.51

Nota Presupuesto de proyección de las ventas. Diseñado por el autor, 2019.

3.12. Conclusiones del Capítulo

Entrar en el mercado de la pulpa es un reto muy grande ya que existen competidores con mucha experiencia y con una cartera de clientes importante sin embargo existe una oportunidad de negocio tomando en cuenta el punto diferenciador que es la pulpa de fruta orgánica.

Los agricultores de este tipo de frutas son una parte muy importante dentro de este negocio porque existe una dependencia de sus buenas prácticas agrícolas para garantizar que el producto final llegue al consumidor con todos los beneficios de la fruta y con sus características organolépticas intactas.

La firma de un contrato que respalde al maquilador y a la empresa será fundamental para evitar malos entendidos en un futuro, de esta forma se garantizará la producción diaria con los estándares de calidad adecuados de la Pulpa de Tomate de Árbol Orgánica Congelada.

4. CAPITULO IV. OPERACIONES

4.1. Estado de desarrollo

Entre las alternativas de procesamiento de fruta se encuentra la producción de pulpa natural sin fertilizantes tóxicos, esto es la separación de la pulpa de la fruta mediante un procedimiento mecánico, sin mezclar ningún aditivo con conservante. La pulpa natural es un producto que se utiliza como materia prima en la transformación de néctares, jugos, cocteles, helados, refrescos y salsas. La Empresa Pura Fruta procesadora de pulpa de fruta presentará al mercado Pulpa de Fruta Orgánica Congelada, a través del despulpado y congelación, lo que logra conservar las características organolépticas de la fruta, con: una excelente consistencia (esta depende del tipo de fruta que se procesa), la vida útil de la pulpa de fruta.

4.2. Estrategia Operativa

La elaboración de la pulpa de fruta orgánica debe ofrecernos un producto viscoso no diluido, no fermentado, y concentrado obtenido mediante el proceso de desintegración y tamizado de la fracción comestible del tomate fresco, sano, maduro, limpio, empacado y almacenado higiénicamente. Firmar un acuerdo de confidencialidad con el maquilador y sociedad estratégica con los productores orgánicos

Características técnicas:

- Apariencia: producto libre de materias extrañas.

- Color: semejante al color del tomate.
- Olor: característico del tomate, sin olores de fermentación.
- Sabor: característico del tomate, sin sabor a azúcar o preservantes.

4.3. Descripción del proceso

A continuación, se describe el flujo del proceso en el siguiente gráfico. Subir el grafico.

Recepción de materia prima

Debido a la gran cantidad de fruta existente en la zona, se firmará un acuerdo entre los productores de fruta y el encargado de la planta procesadora, la compra de una cuota mínima fija, con el fin de asegurar el aprovisionamiento de materia prima durante todo el año. En el acuerdo se fijará la entrega de producto únicamente en la planta procesadora. Una vez que se tenga la fruta en la planta se procederá a colocarlas en recipientes adecuados como canastas o bandejas con el fin de evitar el estropeo y facilitar el almacenamiento, el lugar destinado para este fin contará con la suficiente ventilación y espacio para evitar la sobre maduración de la fruta. Recordemos que dentro de los objetivos de la compañía, se encuentra el de garantizar que la materia prima sea de buena calidad y el producto terminado cumpla con las características ofrecidas a nuestros clientes.(Felipe & García, n.d.)

Prelavado

La fruta deberá ser introducida en el tanque de prelavado previamente al nivel exigido, donde el contacto con el agua y el desinfectante ayudan a remover la mugre para facilitar los procesos siguientes de selección y lavado. (Felipe & García, n.d.)

Selección

Eliminar la fruta sobre madura, magullada, con hongos (manchas lamosas, blancas, negras, verdes o cafés) aporreadas y heridas por donde hayan podido entrar microorganismos, ya que esto incide en el deterioro de la pulpa. (Felipe & García, n.d.)

Lavado

Una vez que toda la fruta ha sido seleccionada, se somete a lavado y desinfección. Este lavado se realiza sumergiendo la fruta en un tanque de inmersión. El objetivo del proceso de lavado, es disminuir al máximo la carga microbiana que viene en la fruta, así como retirar toda mugre o tierra adherida, jugo seco, insectos y residuos químicos que contamine la superficie de las frutas para facilitar los procesos siguientes y asegurar la calidad del producto. (Felipe & García, n.d.)

Escaldado

Tratamiento térmico corto que se puede aplicar a las frutas con el fin de ablandar los tejidos y aumentar los rendimientos durante la obtención de pulpas. Además, disminuye la contaminación superficial de las frutas que pueden afectar las características de color, sabor, aroma y apariencia de las pulpas durante la congelación y la descongelación. Este paso aplica sólo a cierta clase de frutas; se sumerge la fruta, una vez lavada, en agua hirviendo para lograr un ablandamiento que facilita los siguientes pasos. (Felipe & García, n.d.)

Despulpado

Operación de separación en la que entra al equipo la fruta entera en trozos o la masa pulpa semilla separada de la cáscara, para separar la pulpa de las partes no comestibles. Se extrae la parte comestible de la fruta, se presenta una separación de la pulpa de aquellos residuos sólidos como cáscaras y semillas. (Felipe & García, n.d.)

Inspección y congelación

Se pasa la pulpa por la tolva para sellar el empaque y se traslada al cuarto frío (congelación) durante unos minutos. Luego se realiza un análisis organoléptico, donde se evalúan características como sabor, olor, color, textura y análisis fisicoquímicos de acidez, pH, para determinar la conformidad de la pulpa de acuerdo a unos parámetros establecidos. (Felipe & García, n.d.)

Empaque y embalaje

El producto es vertido a un tanque, el cual tiene una válvula manual que permite la dosificación de la pulpa. El producto es empacado en bolsas de polietileno, selladas correctamente sin exceso de aire, las cuales estarán impresas con el sabor y la fecha de vencimiento indicadas. El producto es embalado en canastillas plásticas para su almacenamiento, esto es 30 Kg máximo por canastilla. (Felipe & García, n.d.)

Empacado

Se empaqueta en bolsa plástica de alta densidad, opaca, con capacidad de 100 gramos para el empaque individual o de un kilo para el empaque institucional. Al llenar se debe evacuar el aire al máximo y sellar herméticamente. (Felipe & García, n.d.)

Almacenamiento

El producto es conservado en el cuarto frío a temperatura de congelación entre $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ - $10\text{ }^{\circ}\text{C}$. Las canastillas son marcadas teniendo en cuenta el sabor, la fecha de elaboración, el número de lote y la referencia presentación. (Felipe & García, n.d.)

Equipos y Maquinaria

La planta procesadora de pulpas de frutas, necesita un área interna de aproximadamente 40 metros cuadrados incluyendo el cuarto frío. A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso, correspondiente al proceso productivo. (Felipe & García, n.d.)

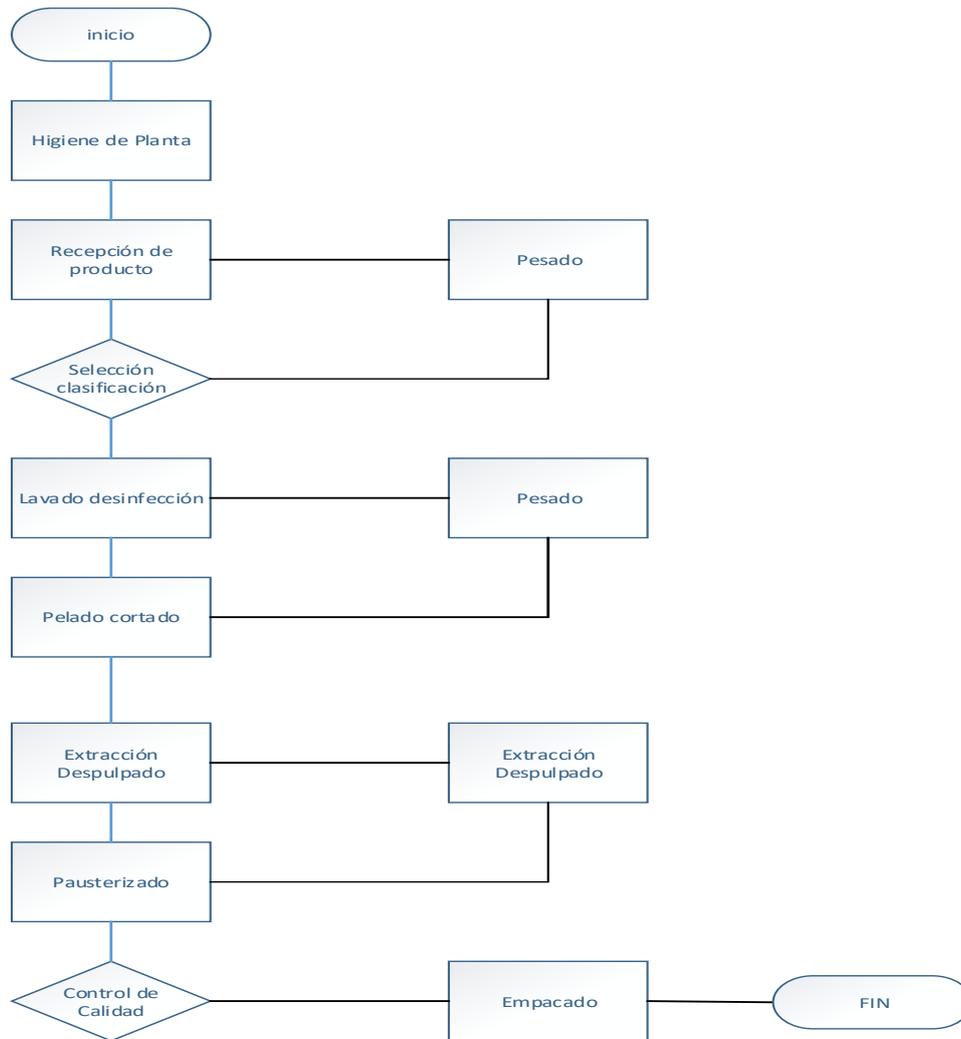


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de la planta procesadora de pulpa

Nota: Diagrama de flujo del proceso planta procesadora de pulpa de la empresa "Pura Fruta"

4.4. Necesidades y requerimientos

Para la operación de Pulpas de Frutas, será necesario que el maquilador cuente con un área interna de aproximadamente 40 metros cuadrados y que conste de un cuarto frío. A continuación, se describen los equipos y maquinarias a utilizar.

Tabla 15
Detalle de maquinaria y equipo a utilizar

Proceso	Equipo Maquinaria	Cantidad	Costo Total
Recepción Materia Prima	Balanza 250 kilos	1	\$ 98.00
Prelavado - Lavado	Equipo Lavador con sistema de inmersión	1	\$ 340.00
	Balde plástico 50 litros	2	\$ 140.00
	Mesa metálica	1	\$ 120.00
Pelado	Equipo pelador de cabezal móvil y manual	2	\$ 320.00
Corte	Recipiente para cascara	1	\$ 178.00
	Mesa de trabajo metálico	1	\$ 120.00
Despulpado	Despulpadora de 50 kg/h	1	\$ 430.00
	Licuada industrial de 5 litros	1	\$ 255.00
Envase - Sellado	Tanque dosificador de 20 litros	1	\$ 280.00
	Selladora eléctrica	1	\$ 187.00
	Balanza electrónica de 50 gr. Y 5 kilos	1	\$ 189.00
	Codificador	1	\$ 345.00
Total		15	\$ 3,002.00

Nota: Listado de equipos y maquinarias para la procesadora de pulpa.

Diseñado por el autor, 2019.

4.5. Plan de Producción

Tomando como referencia el plan de ventas, se establecerá las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario, en el caso de empresas comerciales o de manufactura. En el caso de empresas de servicio, análisis de la capacidad de brindar el servicio (análisis de filas de espera).

Se solicitará al productor con seis meses de anticipación la cantidad de fruta al granel que se necesitará para garantizar el pedido de nuestro cliente, una vez que se coordine con el proveedor de materia prima se planificará la cantidad de horas hombre que se necesita para el proceso productivo, de la misma manera se pasará al encargado de compras la cantidad necesaria de materiales como empaques, etiquetas y cartones que se necesitará para la producción.

El Plan de Producción para la elaboración de Pulpa de Tomate de Árbol Orgánica Congelada se detalla en las siguientes líneas.

Los tres operarios de máquinas estarán repartidos en la línea de producción, se realiza una producción de 530 pulpas de frutas diarias, con la ayuda de 2 máquinas de acero inoxidable con capacidad de 300 litros cada una. Es importante lavar y despulpar alrededor de 2.000 kg de frutas en un solo día, proceso que toma alrededor de 5 horas con 30 minutos después de este paso siguen a la pasteurización donde se someten a una temperatura de 80°C por 30 minutos y 15 minutos a una temperatura de -4°C a -10°C. Finalizado esto se controla el nivel de carga microbiana por parte del supervisor de calidad, con este visto bueno se procede a envasar y sellar el producto. Con este plan se podría producir 11.660 unidades de pulpa en 22 días laborables.

4.6. Plan de Compras

El pedido de compras agrícolas se tendrá con seis meses de anticipación para garantizar la compra de la materia prima esto con la finalidad de que los productores puedan sembrar la cantidad de árboles necesarios para garantizar la entrega de fruta. Se solicitará a los proveedores agrícolas que nos provean de alrededor de 2.000 kg de frutas diarias para garantizar la producción requerida, se solicitará la compra trimestral de los insumos necesarios para la producción como cintas envoltorios, empaques de polietileno, insumos de control de calidad, cajas de almacenaje y transporte, estos insumos tendrán un mínimo de 1000

unidades en bodega para realizar la compra automática. Las compras de materiales de oficina se realizarán cada quince días.

El pago a los proveedores agrícolas se realizará semanalmente y a los proveedores de suministros y materiales se solicitará crédito de 15 días.

4.7. KPI's de desempeño del proceso productivo

Los KPI's se enfocarán en el proceso de producción dentro de la planta maquiladora, la calidad del producto deberá cumplir con la normativa del ARCSA, los procesos de mantenimiento se realizarán cumpliendo la normativa de BPM y los reclamos o quejas de clientes se realizarán en base a normativas de servicio al cliente.

Procesos críticos

Por su composición química, física y fisiológica, las frutas pierden fácilmente su calidad si se mantiene en condiciones ambientales normales, por lo que la disminución de la temperatura y el almacenamiento pre-procesamiento a una temperatura y humedad relativa recomendadas son esenciales para preservar la calidad comercial del producto antes de someter a congelamiento.(Felipe & García, n.d.)

El enfriamiento rápido y el almacenamiento en frío son operaciones separadas que tienen requerimientos muy diferentes. Los requisitos específicos para lograr un enfriado rápido y uniforme deben ser considerados independientemente de los requerimientos del almacenamiento refrigerado.(Felipe & García, n.d.)

En cuanto al transporte, se debe tener en cuenta la ubicación de los cultivos, sus vías internas, el acceso a la vía principal, la distancia y el estado de las mismas hacia donde estará destinada la planta de procesamiento, para que el producto

a exportar pueda estar en el mínimo tiempo posible bajo condiciones controladas. Al trasladar el producto desde los cultivos a la planta de procesamiento, se tiene contemplado el uso de remolques, camionetas o camiones proveídos de techo falso o de doble cubierta, carpa térmica y/o cortinas laterales de corredera para una fácil y rápida operación de cargue y descargue, ya que mantienen la temperatura de almacenamiento. Estos equipos se contratarán y se exigirá que cumplan con los requisitos mínimos (deben mantenerse limpios y desinfectados, además de contar con un buen sistema de amortiguación), para el transporte de alimentos. (Felipe & García, n.d.)

4.7.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su plan.

Los KPI's del proceso productivo son enfocados a la nave industrial de la empresa que maquila y al proceso.

1. Auditorias de BPM con un mínimo de aceptación del 75% de calificación de cumplimiento
2. 5% de producto no conforme.
3. 3% de merma de producto

4.8. Conclusiones del capítulo

Es importante destacar que la planta de producción que va a maquilar debe cumplir con todos los requisitos que se describen en este capítulo, para cumplir y poder controlar tanto en producción como en calidad, se han propuesto los indicadores de calidad, merma de producto y certificaciones de alimentos.

La comunicación entre los productores agrícolas y los proveedores de insumos es de vital importancia ya que, si por error no se cuenta con alguno de los elementos necesarios para la producción, la empresa no podrá cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración de un plan financiero

Las inversiones iniciales están constituidas por el conjunto de erogaciones o de aportaciones que se tendrán que hacer para adquirir todos los bienes y servicios necesarios para la implementación del proyecto, o sea para dotarlo de una capacidad operativa. La inversión de un proyecto comprende dos categorías: Activo fijo y el capital de trabajo.

Tabla 16
Inversión Inicial del Proyecto

INVERSIÓN DEL PROYECTO			
ACTIVOS FIJOS	USD	%	
Muebles y enseres	\$ 433.96	4.70%	
Maquinaria Para uso Operacional	\$ 2,348.00	25.41%	
Equipo de computo	\$ 442.00	4.78%	
Vehículo para uso operacional	\$ 0.00	0.00%	
Muebles Frigoríficos	\$ 534.00	5.78%	
Total activo fijo	\$ 3,757.96	40.68%	
ACTIVOS DIFERIDOS			
Total Gastos de constitución	\$ 555.00	6.01%	APORTE ACCIONISTAS
Total activo diferido	\$ 555.00	6.01%	Accionista \$ 1,016.29
CAPITAL DE TRABAJO			Accionista \$ 1,016.29
Total capital de trabajo	\$ 4,926.00	53.32%	Accionista \$ 1,016.29
			Accionista \$ 1,016.29
TOTAL INVERSIÓN	\$9,238.96	100.00%	Accionista \$ 1,016.29
FINANCIAMIENTO	USD		TOTAL \$ 5,081.43
Préstamo bancario (B Ecuador) 45%	\$ 4,157.53	45.00%	
Recursos Propios (Accionistas)55%	\$ 5,081.43	55.00%	
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ 9,238.96	100.00%	

Nota: Inversión y aportes iniciales de los socios. Diseñado por el autor, 2019.

La cuantificación, en términos monetarios, de las variables técnicas puede hacerse agrupando los valores en dos grandes grupos: inversiones y costos operacionales. Estos valores se utilizan posteriormente como información básica para la elaboración de las proyecciones y de los flujos de fondos. (Sapag Chaing,., 2016)

5.2. Estados Financieros Proyectados

Para la elaboración de los estados financieros se ha tomado como referencia los datos presentados a lo largo del presente trabajo y se ha tomado en consideración una inflación del 4.31% anual.

Tabla 17
Proyección de Costos

PROYECCIÓN DE COSTOS 4,31% Inflación promedio anual					
COSTOS OPERATIVOS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
Personal Operativo directo	\$ 35,998.93	\$ 37,550.49	\$ 39,168.91	\$ 40,857.09	\$ 42,618.04
Inventario de Mercaderías	\$ 11,375.00	\$ 11,865.26	\$ 12,376.66	\$ 12,910.09	\$ 13,466.51
SUBTOTAL DE COSTOS OPERATIVOS	\$ 47,373.93	\$ 49,415.75	\$ 51,545.57	\$ 53,767.18	\$ 56,084.55
Materiales indirectos	\$ 136.08	\$ 141.95	\$ 148.06	\$ 154.44	\$ 161.10
Servicios básicos de operación	\$ 65.28	\$ 68.09	\$ 71.03	\$ 74.09	\$ 77.28
Arriendos	\$ 960.00	\$ 1,001.38	\$ 1,044.54	\$ 1,089.55	\$ 1,136.51
Seguros	\$ 70.44	\$ 73.48	\$ 76.64	\$ 79.95	\$ 83.39
Reparación y mantenimiento	\$ 46.96	\$ 48.98	\$ 51.10	\$ 53.30	\$ 55.59
Depreciaciones	\$ 1,431.78	\$ 1,431.78	\$ 1,431.78	\$ 1,109.70	\$ 1,109.70
SUBTOTAL	\$ 2,710.54	\$ 2,765.66	\$ 2,823.15	\$ 2,561.04	\$ 2,623.59
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 50,084.48	\$ 52,181.41	\$ 54,368.72	\$ 56,328.22	\$ 58,708.14
PRESUPUESTO DE GASTOS					
GASTOS ADMINISTRACION					
Sueldo Administrador	\$ 19,655.46	\$ 20,502.61	\$ 21,386.27	\$ 22,308.02	\$ 23,269.50
Sueldo asesor contable	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos de oficina	\$ 144.22	\$ 150.44	\$ 156.92	\$ 163.68	\$ 170.74
Servicios básicos de administración	\$ 119.16	\$ 124.30	\$ 129.65	\$ 135.24	\$ 141.07
Amort. De activos diferidos.	\$ 111.00	\$ 111.00	\$ 111.00	\$ 111.00	\$ 111.00
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 20,029.84	\$ 20,888.34	\$ 21,783.85	\$ 22,717.95	\$ 23,692.31
GASTOS DE VENTAS					
Gasto publicidad	\$ 1,915.50	\$ 1,998.06	\$ 2,084.17	\$ 2,174.00	\$ 2,267.70
SUBTOTAL	\$ 1,915.50	\$ 1,998.06	\$ 2,084.17	\$ 2,174.00	\$ 2,267.70

GASTOS FINANCIEROS					
Cuota total. Interés 15.00%	\$ 372.10	\$ 309.86	\$ 242.06	\$ 168.18	\$ 87.69
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 72,401.92	\$ 75,377.67	\$ 78,478.79	\$ 81,388.35	\$ 84,755.84

Nota: Proyección de costos y gastos a 5 años con inflación de 4,31% anual. Diseñado por el autor, 2019.

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 18
Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS						
PERIODOS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	
Ventas netas	73,629.00	77,310.45	81,175.97	85,234.77	89,496.51	
- Costo de ventas	50,084.48	52,181.41	54,368.72	56,328.22	58,708.14	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23,544.52	25,129.04	26,807.26	28,906.55	30,788.37	
- Gastos administración	20,029.84	20,888.34	21,783.85	22,717.95	23,692.31	
- Gasto de ventas	1,915.50	1,998.06	2,084.17	2,174.00	2,267.70	
= UTILIDAD OPERACIONAL	1,599.18	2,242.64	2,939.23	4,014.60	4,828.37	
- Gastos financieros	372.10	309.86	242.06	168.18	87.69	
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	1,227.08	1,932.78	2,697.18	3,846.42	4,740.67	
- 15% participación utilidades	184.06	289.92	404.58	576.96	711.10	
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,043.02	1,642.86	2,292.60	3,269.46	4,029.57	
- Impuesto a la renta (22%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
= UTILIDAD NETA	1,043.02	1,642.86	2,292.60	3,269.46	4,029.57	

Nota: Estado de resultados proyectados a 5 años. Diseñado por el autor, 2019.

En la realización del presente estado financiero se determina como ventas netas a los ingresos proyectados. En relación al costo de ventas y gastos pertinentes se consideran una fluctuación creciente en relación al cuadrado de proyección de costos.

Es importante mencionar que la empresa al ser creada en el año 2020, y como ayudará a incrementar la producción y será generadora de fuente de trabajo, está exonerada del pago del impuesto a la renta según el Código Orgánico de la Producción.

5.2.2. Estado de Situación o Balance General

Tabla 19

Estado de Situación o Balance General Projectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO DISPONIBLE						
Caja	\$ 3,978.09	\$ 5,757.50	\$ 8,185.53	\$ 11,195.48	\$ 14,786.34	\$ 19,056.83
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	\$ 3,978.09	\$ 5,757.50	\$ 8,185.53	\$ 11,195.48	\$ 14,786.34	\$ 19,056.83
ACTIVO REALIZABLE						
Inventario de Mercaderías	\$ 947.92	\$ 11,375.00	\$ 11,865.26	\$ 12,376.66	\$ 12,910.09	\$ 13,466.51
Materiales indirectos		\$ 136.08	\$ 141.95	\$ 148.06	\$ 154.44	\$ 161.10
TOTAL ACTIVO REALIZABLE	\$ 947.92	\$ 11,511.08	\$ 12,007.21	\$ 12,524.72	\$ 13,064.53	\$ 13,627.61
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y enseres	\$ 433.96	\$ 433.96	\$ 433.96	\$ 433.96	\$ 433.96	\$ 433.96
Maquinaria Para uso Operacional	\$ 2,348.00	\$ 2,348.00	\$ 2,348.00	\$ 2,348.00	\$ 2,348.00	\$ 2,348.00
Equipo de computo	\$ 442.00	\$ 442.00	\$ 442.00	\$ 442.00	\$ 442.00	\$ 442.00
Vehículo para uso operacional	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Muebles Frigoríficos	\$ 534.00	\$ 534.00	\$ 534.00	\$ 534.00	\$ 534.00	\$ 534.00
Depreciación acumulada		-\$ 1,431.78	-\$ 2,863.57	-\$ 4,295.35	-\$ 5,405.05	-\$ 6,514.75
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 3,757.96	\$ 2,326.18	\$ 894.39	-\$ 537.39	\$ 1,647.09	-\$ 2,756.79
ACTIVOS DIFERIDOS						
Activo diferido		\$ 555.00	\$ 555.00	\$ 555.00	\$ 555.00	\$ 555.00
Amortización Acumulada		-\$ 111.00	-\$ 222.00	-\$ 333.00	-\$ 444.00	-\$ 555.00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 555.00	\$ 444.00	\$ 333.00	\$ 222.00	\$ 111.00	\$ 0.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 9,238.96	20,038.76	21,420.13	23,404.81	26,314.79	29,927.65
PASIVOS						
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Préstamos Bancarios	\$ 4,157.53	\$ 3,462.15	\$ 2,704.53	\$ 1,879.10	\$ 979.79	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 4,157.53	\$ 3,462.15	\$ 2,704.53	\$ 1,879.10	\$ 979.79	
TOTAL PASIVOS	\$ 4,157.53	\$ 3,462.15	\$ 2,704.53	\$ 1,879.10	\$ 979.79	\$ 0.00
PATRIMONIO						
CAPITAL INICIAL						
Capital social	\$ 5,081.43	\$ 15,533.59	\$ 16,029.72	\$ 16,547.23	\$ 17,087.05	\$ 17,650.13
RESERVAS						
10% Reserva legal			\$ 104.30	\$ 268.59	\$ 497.85	\$ 824.79
RESULTADOS						
Utilidad no distribuida socios			\$ 938.72	\$ 2,417.29	\$ 4,480.64	\$ 7,423.15
UTILIDAD NETA		\$ 1,043.02	\$ 1,642.86	\$ 2,292.60	\$ 3,269.46	\$ 4,029.57
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,081.43	\$ 16,576.61	\$ 18,715.60	\$ 21,525.72	\$ 25,334.99	\$ 29,927.65
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 9,238.96	20,038.76	21,420.13	23,404.81	26,314.79	29,927.65
COMPROBACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Estado de Situación Inicial proyectados a 5 años. Diseñado por el autor, 2019.

5.2.3. Estado de Flujos de Caja

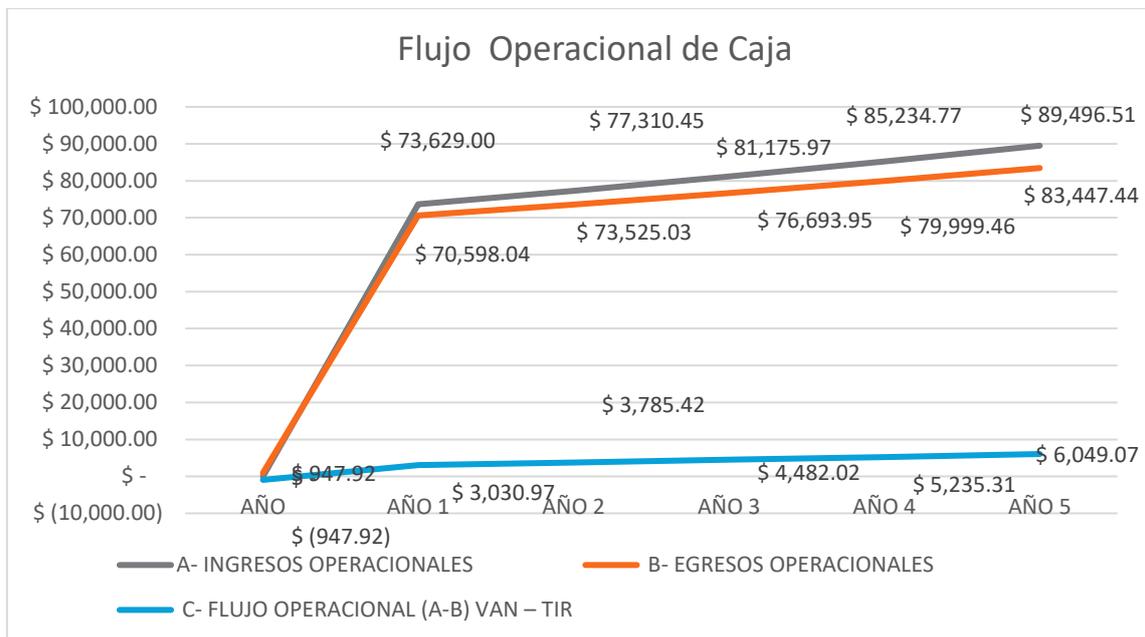


Figura 10. Estado de Flujo de Caja Proyectado

Nota: Estado de Flujo de Caja Proyectado a 5 años. Diseñado por el autor, 2019.

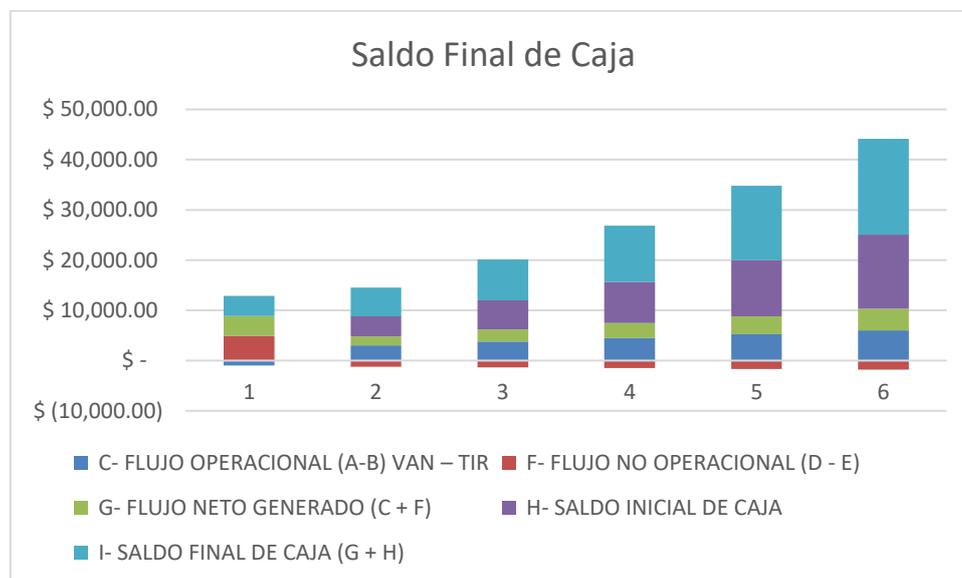


Figura 11. Saldo Final de caja

Nota: Estado de Flujo de Caja Proyectado a 5 años. Diseñado por el autor, 2019.

Para los años de operación de la empresa se comparan los ingresos y egresos dando como resultado un valor positivo, indicando con esto que la empresa esta estructuralmente financiada.

5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Tabla 20
Valor Actual Neto

PERIODOS	FLUJO NETO	FACTOR ACT	VALOR
	OPERACIONAL	13.59%	ACTUALIZADO
0	\$9,238.96		
1	\$2,846.90	0.88	2,506.37
2	\$3,495.51	0.78	2,709.30
3	\$4,077.44	0.68	2,782.32
4	\$4,658.34	0.60	2,798.50
5	\$6,728.95	0.53	3,558.88
		Σ FLUJOS NETOS	14,355.37
		INVERSIÓN	-9,238.96
		VAN =	5,116.41

* Calculado en Excel

Nota: Valor actual neto. Diseñado por el autor, 2019.

El resultado del VAN es \$5.116,41 siendo un resultado positivo indica que es un proyecto viable y es calculado a una tasa de descuento de 13.59% Se considera necesaria está actualización pues en este método se comparan valores monetarios en el tiempo y solamente si los flujos se calculan en términos de valores actuales se pueden hacer comparaciones válidas entre ellos el valor actual neto debe ser igual a cero o un valor positivo, como en este caso.

Tabla 21
Tasa Interna de Retorno

FLUJO DE FONDOS		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN FIJA	-	3,757.96					
INVERSIÓN DIFERIDA	-	555.00					
CAPITAL DE OPERACIÓN	-	3,978.09					
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES			-184.06	-289.92	-404.58	-576.96	-711.10
IMPUESTO A LA RENTA			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO OPERACIONAL (ingresos - egresos)	-	947.92	3,030.97	3,785.42	4,482.02	5,235.31	6,049.07
Valor de recuperación:							
INVERSIÓN FIJA							\$ 1,390.98
FLUJO NETO	-	9,238.96	2,846.90	3,495.51	4,077.44	4,658.34	6,728.95
TIR	31.55%						

* Calculado en hoja electrónica de Excel

Nota: Tasa interna de retorno proyectado a 5 años. Diseñado por el autor, 2019.

La tasa interna de retorno es del 31.55%, lo que representa una buena perspectiva de fortalecimiento para la empresa ya que el valor actual neto tiene un valor de \$5.116,41 que es el costo promedio ponderado del capital. Cuando la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad, garantiza que el proyecto genera mayor rentabilidad que una inversión alternativa.

Tabla 22
Período de Recuperación de la Inversión

PERIODO REAL DE LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
PERIODOS	FNC	Σ
		FN
0	9,238.96	
1	2,506.37	2,506.37
2	2,709.30	5,215.67
3	2,782.32	7,997.99
4	2,798.50	10,796.49
5	3,558.88	14,355.37
PRI =	Año que supera la inversión +	Inversión- Σ primeros flujos FN del año que supera la inversión
PRI =	4 +	-1,557.53 2,782.32
PRI=	4	-0.56
PRI=	3.44021	2 años, 2 meses

Nota: Período de Recuperación de la Inversión. Diseñado por el autor, 2019.

El período de recuperación de la inversión para el proyecto propuesto es de 2 años, 2 meses, y el mismo que se encuentra dentro de las medidas admisibles para este tipo de inversión, considerando que entre menor sea este tiempo, mayor viabilidad demuestra el proyecto porque disminuye el tiempo de riesgo de la inversión.

Tabla 23
Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS	VALORES
	Personal Operativo directo
Arriendos	960.00
Total Depreciaciones	1,431.78
Amortización	111.00
Seguros	70.44
Gastos de Ventas	1,915.50
Gastos de Administración	39,685.30
}	372.10
TOTAL COSTOS FIJOS	80,545.06
COSTOS VARIABLES	
Insumos	11,375.00
Total servicios básicos	184.44
Materiales Indirectos	136.08
Mantenimiento	46.96
TOTAL COSTOS VARIABLES	11,742.48
COSTO TOTAL	92,287.54

PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	
	80,545.06
PE=	1.94 0.40
	80545.06
PE=	1.53
PE= 52,564.51	
PUNTO DE EQUILIBRIO E GLOBAL	
	80,545.06
PE=	11,742.48
	1- 73629.00
PE=	80545.06
	0.84
PE= 95,827.85	

Nota: Punto de equilibrio. Diseñado por el autor, 2019.

Se debe vender \$95.827.850 de pulpas de Tomate de Árbol Congeladas para que la empresa cubra sus costos.

5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental.

El impacto socioeconómico que genera este proyecto es de mucha importancia para el sector de Sangolqui ya que genera plazas de empleo y contribuye con la dinamización de la economía al comprar materia prima y procesarla para su venta.

Desde el punto de vista ambiental es un aporte importante brindar a los grupos que consumen productos orgánicos una opción de hidratarse y mantener o mejorar su estado de salud. En el caso de los productores de frutas orgánicas también podrán ampliar su cartera de clientes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las condiciones geográficas de la Sierra ecuatoriana son favorables para el cultivo de tomate de árbol, siendo un producto de calidad y apetecido por el mercado por sus características organolépticas, las propiedades medicinales de esta fruta también son consideradas por el consumidor al momento de realizar una compra ya que ayuda a reducir el colesterol y afecciones de las vías respiratorias áreas, por el contenido vitamínico y cualidades nutricionales.

De acuerdo a la investigación el mercado de consumidores de productos orgánicos está creciendo y es una tendencia mundial, siendo un nicho de mercado con mucho potencial en el presente y el futuro.

Uno de los objetivos de este plan de negocio es producir y comercializar Pulpa de Tomate de Árbol Orgánico para satisfacer las necesidades de un mercado que consume este tipo de productos, así también se ayuda con la dinamización de la economía del país, brindando fuentes de empleo directo e indirecto.

Se ha concluido que financieramente el proyecto si es viable ya que el VAN y el TIR son positivos con estos indicadores financieros se garantiza la recuperación de la inversión en dos años dos meses cumpliendo así con el objetivo de incursionar en el mercado de alimentos.

Para llevar a cabo el presente plan se debe tener una estructura organizacional sólida conformada por siete personas, con esto se garantiza el óptimo funcionamiento del manejo administrativo y productivo.

6.2. Recomendaciones.

El estado por medio del Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá fomentar el cultivo de productos orgánicos, mediante el desarrollo de políticas e incentivos que lleven al productor a aprovechar la fecundidad de la tierra sin ocasionar daño ambiental obteniendo un producto con alto rendimiento y bajo costo de producción.

La diversificación de productos derivados de las frutas es de mucha importancia, en la actualidad este segmento aporta con menos del 30% a la economía del país, y desde la experiencia en empresas industriales, las frutas al granel que no se venden son desechadas y no se busca darle un valor agregado.

El tomate de Árbol es una fruta que no necesita muchos cuidados para el almacenamiento ya que sus características permiten tenerlo en bodega hasta cinco días en temperaturas ambiente de 13 a 20 grados centígrados, esto permite que utilizarla en cualquier negocio no se incrementen los costos de producción.

El Ecuador debería implementar más políticas de estado que guíe a los consumidores hacia una cultura de transformación alimenticia y que incentive el consumo de productos orgánicos que son concebidos de prácticas agrícolas amigables.

El cuidado de la salud y la alimentación sana actualmente es una tendencia mundial y es aquí donde se debe mirar una oportunidad de negocio promocionando los distintos productos orgánicos que se producen en el Ecuador y darlos a conocer a nivel mundial con ayuda del Gobierno Central.

REFERENCIAS

- Alimentaria, L. O. del R. de la S. (2010). Fomento a la Producción. In Comisión Legislativa (Ed.), *Ley Organica del Régimen de la Soberania Alimentaria* (p. 6). Quito.
- Andrade Ortiz, D., & Flores, M. (2008). *Consumo de Productos Orgánicos / Agroecologicos en los Hogares Ecuatorianos*. Quito. Retrieved from <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. (Registro Oficial, Ed.). Ecuador: Quito. Retrieved from https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Compañías, L. de. (2018). No Title. Quito: 2018.
- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2016). *Ley de Compañías*. (C. de E. y Publicaciones, Ed.) (Versión Pr). Quito.
- El Comercio. (2011). Todo el año hay tomate de árbol | El Comercio. Retrieved February 16, 2019, from <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ano-hay-tomate-de-arbol.html>
- Felipe, P., & García, H. (n.d.). *“RICA PULPA SAS”*; Retrieved from https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78872/1/T00179.pdf
- Flacso Ecuador, M. de I. y P. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Quito. Retrieved from <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6khej5eeefz.pdf>
- Kotler&Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. (P. Educación, Ed.) (Duodécima). Mexico.

Porter, M. E. (2017). *Estrategia Competitiva*. (G. E. Patria, Ed.) (Segunda Ed). Mexico.

Producción, C. O. de la. (2010). *Código Organico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (R. O. S. 351, Ed.). Quito.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, V. Y. S. (2019). rankingCias. Retrieved March 24, 2019, from <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/principal.zul>

ANEXOS

GUIA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP.

Paso 1

- Presentación general
- Explicación introductoria
- Explicación del Tema.
- Explicación del Objetivo.

Paso 2

Actividad Romper el hielo

Paso 3

Preguntas:

- ¿A qué actividad dedica el tiempo libre?
- ¿Qué tipo de bebida es de su preferencia?
- ¿En horario de oficina o de sus ocupaciones diarias suele tomar agua o alguna otra bebida?
- ¿Cuándo tiene sed que bebida prefiere tomar para refrescarse?
- ¿Que considera que es mejor tener en casa frutas para hacer jugos o tener pulpa de fruta?
- ¿Dónde realiza sus compras de pulpa de fruta y que lugar es de su preferencia?
- ¿Con que frecuencia compra pulpa de fruta?
- ¿Cuántas pulpas compra en el mes?
- ¿Qué envase le parece a usted más adecuado para la pulpa de fruta?
- ¿En presentación de cuantos gramos compra la pulpa?
- ¿Qué marcas conoce usted de pulpa de fruta?
- ¿Cuánto dinero cancela usted por la compra de pulpa de fruta semanalmente?
- ¿Qué sabores son de su preferencia cuando compra pulpa de fruta?
- ¿Con que frecuencia varia la compra del sabor de pulpa de fruta?
- ¿Porque compra pulpa de fruta y no fruta al granel?
- ¿Qué le desagrada de la marca de pulpa que compra actualmente?
- ¿A probado usted pulpa de fruta orgánica?

- ¿Estaría dispuesto a probar pulpa de tomate de árbol orgánico?
- ¿Compraría usted una nueva marca de pulpa de fruta?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pulpa de fruta orgánica?
- ¿Si ingresara en el mercado una nueva marca que le ofrezca pulpa de fruta de tomate de árbol orgánico usted estaría dispuesto a comprarla?
- ¿Cree usted que aumente la frecuencia del consumo de pulpa de fruta orgánica?
- ¿Qué esperaría usted de este nuevo producto?

Paso 4

- Agradecimiento
- Despedida

