



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE UN *SNACK* NUTRITIVO EN BASE A MANZANA Y BANANA  
ORGÁNICAS LIOFILIZADAS PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora

Juliana Salazar Ruiz

Año

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
UN SNACK NUTRITIVO EN BASE A MANZANA Y BANANA ORGÁNICAS  
LIOFILIZADAS PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comercio con Mención en  
Administración de Empresas

Profesor Guía

César Augusto Tamayo Herrera

Autora

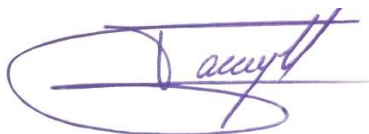
Juliana Salazar Ruiz

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de un *snack* nutritivo en base a manzana y banana orgánicas liofilizadas para niños en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Juliana Salazar Ruiz, en el semestre 2020-20, 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".

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'César Augusto Tamayo Herrera', enclosed within a large, stylized purple oval.

---

César Augusto Tamayo Herrera

C.I. 1708976699

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de un *snack* nutritivo en base a manzana y banana orgánicas liofilizadas para niños en la ciudad de Quito, de la estudiante Juliana Salazar Ruiz, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

Eva Rosario Benítez

C.I. 1721693644

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juliana Salazar Ruiz', is centered on a light-colored, textured background.

---

Juliana Salazar Ruiz

C.I: 1715438642

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia, quienes han sido mi apoyo en cada una de las etapas de mi vida, sobre todo la culminación de mi carrera. A mi amiga Domenique, quien ha sido un soporte altamente significativo durante toda mi carrera y el proceso de titulación, a mi tutor, César, quien me ha guiado, comprendido y apoyado durante todo el proyecto. Finalmente, a todos aquellos docentes que han sido un ejemplo de educación.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mi hijo, quien es mi motivación todos los días, y a todas aquellas personas que han sido parte de mi formación académica profesional.

## RESUMEN

En los últimos años la alimentación de las personas a variado significativamente hacia un aspecto más saludable. La concientización por problemas en la salud y el medio ambiente ha incrementado la cantidad de demanda por una nutrición consciente. El ritmo de vida actual es apresurado, por lo que aquellos que buscan una alimentación más saludable, también esperan encontrarlo en presentaciones rápidas de consumir. Este tipo de personas buscan inculcar los mismos hábitos saludables a sus próximas generaciones.

Pensando en las nuevas necesidades, este proyecto busca ofrecer un producto de las características deseadas. La creación de un *snack* nutritivo y saludable destinado a niños en edad escolar, pretende mejorar los hábitos de consumo. Enfocado a satisfacer a través de un producto novedoso, el presente plan de negocios desea proveer de un producto accesible para el estrato seleccionado, una presentación diferente de frutas para promover la alimentación saludable desde edades tempranas.

A la presente fecha, existen dos empresas dedicadas a la producción de frutas liofilizadas, pero están enfocadas en otros segmentos de mercado. Con este proyecto se busca penetrar un mercado que requiere de las vitaminas y nutrientes que ofrecen las frutas seleccionadas y son consideradas el primer alimento para los seres humanos.

En este sentido, el presente Plan de Negocios presenta el análisis del entorno, mercado, plan de marketing y evaluación financiera para determinar el desarrollo adecuado y la comercialización del producto.



## **ABSTRACT**

In recent years people's diets have varied significantly towards a healthier lifestyle. Awareness of health and environmental issues have increased the amount of demand for conscious nutrition. The current pace of life is fast, so those who seek a healthier diet, also expect to find it in ready to consume presentations. Such people seek to instill the same healthy habits in their next generations.

Thinking about the new needs, this project seeks to offer a product with the desired characteristics. The creation of a nutritious and healthy snack aimed at school children, aims to improve consumption habits. Focused to satisfy through an innovative product, the present business plan wants to provide an accessible product for the selected stratum and a different presentation of fruits to promote healthy eating from early ages.

At present, there are two companies dedicated to the production of freeze-dried fruits, but they are focused on other market segments. This project seeks to penetrate a market that requires the vitamins and nutrients offered by the selected fruits that are considered the first food that should be eaten by humans.

In this sense, this Business Plan presents the analysis of the environment, market, marketing plan and financial evaluation to determine the appropriate development and commercialization of the product.

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.1.1. Objetivo general .....	1
1.1.2. Objetivos específicos.....	1
2. Análisis Entornos.....	2
2.1. Análisis entorno externo .....	2
2.1.1. Entorno externo (económico, político, social y tecnológico) .....	2
2.1.1.1. Político .....	2
2.1.1.2. Económico .....	3
2.1.1.3. Social .....	4
2.1.1.4. Tecnológico.....	5
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter) .....	5
2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	6
2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.1.2.3. Poder de negociación de los consumidores .....	8
2.1.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	9
2.1.2.5. Rivalidad entre competidores .....	10
2.1.3. Matriz EFE.....	10
3. Análisis del cliente .....	12
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	12
3.1.1. Segmentación de mercado.....	12
3.1.2. Problema de investigación de mercado .....	13
3.1.3. Preguntas de investigación.....	13

3.1.4.	Objetivos .....	13
3.1.5.	Objetivo general de la investigación .....	13
3.1.6.	Objetivos específicos .....	14
3.1.7.	Hipótesis.....	14
3.1.8.	Investigación cualitativa .....	14
3.1.9.	Entrevistas a expertos .....	15
3.1.10.	Focus Group .....	17
3.1.11.	Investigación cuantitativa .....	19
3.1.12.	Conclusiones del análisis del cliente .....	19
4.	Oportunidad de Negocio .....	20
4.1.	Cálculo potencial del mercado .....	21
4.2.	Participación de la empresa dentro de la industria .....	22
5.	Plan de Marketing .....	23
5.1.	Estrategia general de marketing .....	23
5.1.1.	Mercado meta (Grupo objetivo) .....	24
5.1.2.	Propuesta de Valor (CANVAS) .....	25
5.1.3.	Diferenciador .....	26
5.1.4.	Estrategia de Posicionamiento .....	26
5.1.5.	Positioning Statement.....	26
5.2.	Mezcla de Marketing.....	26
5.2.1.	Producto .....	26
5.2.1.1.	Branding.....	27
5.2.1.2.	Envase .....	28
5.2.1.3.	Etiquetado .....	28

5.2.2.	Plaza .....	29
5.2.2.1.	Punto de Venta.....	29
5.2.3.	Promoción .....	30
5.2.3.1.	Estrategia promocional.....	30
5.2.3.2.	Publicidad.....	30
5.2.4.	Precio .....	31
5.2.4.1.	Costo de Ventas.....	31
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	33
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	33
6.1.1.	Misión.....	33
6.1.2.	Visión.....	33
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	33
6.1.4.	Valores de la organización.....	34
6.2.	Plan de operaciones .....	34
6.2.1.	Estructura legal.....	34
6.3.	Estructura organizacional .....	35
6.3.1.	Estructura y organigrama .....	35
6.3.2.	Cadena de Valor.....	36
6.3.3.	Procesos productivos .....	37
7.	Evaluación financiera .....	39
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	39
7.1.1.	Ingresos.....	39
7.1.2.	Costos .....	40
7.1.3.	Gastos.....	40

7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	41
7.2.1.	Inversión Inicial.....	41
7.2.2.	Estructura de Capital .....	41
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	42
7.3.1.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	42
7.3.2.	Estado de Situación Financiera .....	43
7.3.3.	Flujo de Efectivo .....	44
7.3.4.	Flujo de Caja .....	45
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	46
7.4.1.	Flujo de Caja del Inversionista.....	46
7.4.2.	Tasa de descuento .....	46
7.4.3.	Criterios de Valoración .....	46
7.5.	Índices financieros .....	47
8.	Conclusiones generales.....	47
	REFERENCIAS .....	49
	ANEXOS.....	52

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

La alimentación adecuada es la base para la buena salud. A medida que pasa el tiempo, los estilos de vida han cambiado hacia una vida más acelerada. Esto provoca una necesidad de alimentación rápida, resultando en niveles de sobrepeso y hasta obesidad en la infancia y adolescencia (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).

Unicef (2019) en su evaluación determinó que alrededor de 40 millones de niños sufren de sobrepeso o son obesos. La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2013) (ENSANUT) realizó su evaluación 2011-2013 con resultados alarmantes. Cerca del 30% de los niños entre 5 y 11 años presentan sobrepeso. Razón por la que la OMS ha desarrollado planes para mejorar la calidad de vida de las personas, a través de los hábitos alimenticios.

El presente proyecto tiene como finalidad apoyar a una nutrición y alimentación adecuada desde temprana edad. La fruta liofilizada mantiene las propiedades y vitaminas de la fruta fresca, ofreciendo a los niños una opción de alimentación más divertida. A ser este un *snack*, se espera pueda ser una opción saludable de alimentación y así sustituir a la comida poco saludable.

#### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad de producción y comercialización de un *snack* de frutas liofilizadas, orientado al segmento de los niños en edad escolar como un alimento sustituto de comida chatarra de gran acogida por el mercado objetivo.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el sector de desarrollo de la empresa, a través del análisis del macro y microentorno de la industria.
- Determinar la potencial demanda del producto, mediante el estudio del cliente y consumidor.
- Desarrollar una propuesta de valor mediante la generación de una ventaja competitiva en el mercado.

- Organizar la estructura de la empresa, estableciendo el mejor ambiente laboral posible y buena comunicación con el cliente.
- Establecer relaciones redituables con clientes y proveedores, a través de un plan de marketing completo.
- Evaluar la rentabilidad de la empresa, a partir del análisis financiero del proyecto.

## 2. Análisis Entornos

### 2.1. Análisis entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo (económico, político, social y tecnológico)

El análisis PEST permite identificar los factores del entorno general en el que se desarrolla una empresa y evaluar aquellos que afectan a esta. Mediante esta herramienta es posible calificar las oportunidades y amenazas dentro del sector para la creación de un plan estratégico ajustado a la realidad y al contexto en el que se desenvuelve el proyecto (Orantes, 2018). El siguiente análisis externo se calificará con una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más negativa como una fuerte amenaza y 5 la más positiva como una fuerte oportunidad.

##### 2.1.1.1. Político

Tabla 1

#### *Análisis del Entorno Político*

Detalle	Oportunidad/Amenaza	Calificación
<b>0% de impuesto a la renta por 3 años para las nuevas empresas en el Ecuador a partir del primer año que se generen ingresos operacionales (Proecuador, 2019).</b>	<u>Oportunidad:</u> importante incentivo para ahorrar y generar mayores ingresos para la empresa, debido a que no será necesario pagar el impuesto a la renta	5
<b>0% de impuesto al valor agregado (IVA) para las nuevas empresas en Ecuador en la compra de maquinaria (Proecuador, 2019).</b>	<u>Oportunidad:</u> permite a la empresa requerir recursos para inversión. De esta forma implementar infraestructura necesaria para la operación de la empresa.	4

<b>Deducción del 100% adicional en gastos de mejora y capacitación de personal que busquen mejorar el desarrollo empresarial (Proecuador, 2019).</b>	<u>Oportunidad:</u> permite a la empresa incentivar a su personal especializado en la capacitación de temáticas para el aumento de sus capacidades en producción y conocimiento de interés en alimentos.	4
<b>En el Ecuador hay 518 operadores certificados de producción orgánica (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2018).</b>	<u>Oportunidad:</u> gran cantidad de frutas orgánicas certificadas en el país. Sin embargo, la mayoría es exportada y puede resultar difícil obtener un precio accesible para el proyecto.	3
<b>Permisos de funcionamiento y registro sanitario más exigentes (ARCSA, 2018).</b>	<u>Amenaza:</u> requisitos para producir alimentos procesados requieren de una evaluación completa por control sanitario. Aspecto que involucra trámites burocráticos que conllevan mucho tiempo para obtener las autorizaciones respectivas.	2
<b>Riesgo país Ecuador en 4,457 puntos (Banco Central del Ecuador, 2020).</b>	<u>Amenaza:</u> poca probabilidad de conseguir inversión extranjera, aspecto que afecta el empleo y la producción de bienes y servicios.	1
<b>Semáforo Nutricional para alimentos preparados (Ministerio de Salud Pública, 2013)</b>	<u>Oportunidad:</u> se requiere identificar en los alimentos procesados la cantidad de azúcar, grasa y sal añadida. La producción de snacks es 100% natural y un semáforo verde es llamativo para el consumidor.	5

### 2.1.1.2. Económico

Tabla 2

#### *Análisis del Entorno Económico*

Detalle	Oportunidad/Amenaza	Calificación
<b>Tasa de inflación acumulada a septiembre de 0.13%. No hubo mayor variación de precios a</b>	<u>Oportunidad:</u> el conocimiento sobre los precios de la industria en el mercado permitirá evaluar el precio de venta del producto en	4



<b>comparación del mismo mes al año anterior (BCE, 2020).</b>	base a la competencia. Debido a que la inflación afecta el precio de la materia prima.	
<b>La tasa de crecimiento promedio anual de la industria alimentaria es de 3,4% desde el 2008 al 2015 (Ekos Negocios, 2018).</b>	<u>Oportunidad:</u> la industria de los alimentos es uno de los sectores con mayor aportación al PIB del Ecuador y esto permite el incentivo a las empresas	4
<b>Tasa de interés referencial para PYMES productivas en 11,36% anual (Banco Central del Ecuador, 2019).</b>	<u>Oportunidad:</u> incentivo para acceder a financiamiento con tasas de interés más bajas, períodos de pago más adecuados y condiciones con mayores ventajas.	3
<b>PIB per cápita del Ecuador es de \$6198.95 (BCE, 2020).</b>	<u>Oportunidad:</u> monto que demuestra la posibilidad de compra del cliente hacia productos que no son de primera necesidad.	3
<b>Tasa activa Efectiva Referencial para PYMES productivas es del 11,83% anual (BCE, 2020).</b>	<u>Amenaza:</u> tasa referencial para la industria, según las condiciones y la cantidad solicitada, este monto puede aumentar, lo que a su vez puede amentar el costo de los créditos.	2
<b>Precio del barril de petróleo por debajo de los \$24 (DatosMacro, 2020),</b>	<u>Amenaza:</u> la liquidez actual del país es menor debido a la baja del precio del petróleo. Aspecto que ha provocado la contracción de la recaudación fiscal y la generación de menores desembolsos y por consiguiente una mayor tasa en los préstamos.	1

### 2.1.1.3. Social

Tabla 3

#### *Análisis del Entorno Social*

Detalle	Oportunidad/Amenaza	Calificación
<b>El 35,9% de los ecuatorianos tienen un nivel de ingreso sobre la media (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)</b>	<u>Oportunidad:</u> facilita la comercialización y venta de los productos de la industria alimentaria	5

<b>Consumo per cápita de frutas deshidratadas en Ecuador es de 9.8 libras (Proecuador, 2018)</b>	<u>Oportunidad:</u> crecimiento en el consumo de frutas deshidratadas, permite aumentar las ventas. La organización mundial de la salud recomienda un consumo mínimo de 400g de frutas y verduras al día	4
--	--	---

<b>Ecuador registró un alto porcentaje de niños con exceso de peso. Cerca del 30% de los niños entre 5 y 11 años presentan sobrepeso (ENSANUT, 2011-2013)</b>	<u>Oportunidad:</u> búsqueda de consumo saludable y creación de consciencia para promover y participar activamente en la búsqueda de la reducción del aumento de peso excesivo en niños	4
---	---	---

#### 2.1.1.4. Tecnológico

Tabla 4

##### *Análisis del Entorno Tecnológico*

Detalle	Oportunidad/Amenaza	Calificación
<b>Liofilización o congelación de las frutas para su deshidratación, este método ayuda a preservar los nutrientes, vitaminas y minerales de la fruta en mayor porcentaje que el resto de los métodos. (Universidad de Granada, 2017)</b>	<u>Oportunidad:</u> mejora del producto en cuanto a tiempo, calidad, sabor y beneficios.	5
<b>Maquinaria es principalmente importada (SENAE, 2019)</b>	<u>Amenaza:</u> los costos y la inversión serán más altos	2
<b>Liofilizador, maquinaria para el secado de frutas por congelación al vacío. Tiene el sistema de deshidratación más avanzado. (Kemolo fabricantes, 2018)</b>	<u>Amenaza:</u> la maquinaria necesaria no se encuentra en el país. Se puede importar maquinaria de México, España y China.	1

#### 2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar el nivel de competencia de la industria para desarrollar el plan de

negocios de un proyecto o empresa. De esta forma es posible analizar la atraktividad de la industria y la posibilidad de invertir en ella (Orantes, 2018).

El presente proyecto se encuentra clasificado dentro de la industria manufacturera y será evaluado con una calificación de 1 a 5, siendo 1 el grado de menor amenaza y 5 el grado de mayor amenaza.

- Sección C: Industria manufacturera
- División C10: Elaboración de productos alimenticios
- Grupo C1030: Elaboración de alimentos a base de frutas, legumbres y hortalizas
- Clase C1030.14: Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso *snacks* de plátano (chifles), yucas, frutas, etcétera, excepto papa.

#### **2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El sector requiere de una inversión media-alta con un monto estimado de \$50.000 para contar con el capital de producción como espacio, maquinaria y materia, pero según el artículo 18 de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (LORSA, 2011), el Estado debe crear fuentes de financiamiento para actividades productivas de carácter alimentario.

En el Ecuador los principales canales de distribución de los productos del sector están centrados en los supermercados, autoservicios y tiendas. Dentro de estos canales, la entrada y ubicación del producto depende de la negociación de las partes, pero gracias a la preocupación del estado por una alimentación soberana, los alimentos orgánicos y saludables han tenido mayor cabida en el mercado en los últimos años. La industria alimentaria usualmente trabaja con economías de escala, pero estos productos son de multinacionales. Varias PYMES se encuentran produciendo alimentos gracias a los bajos costos de la materia prima.

Tabla 5

*Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Inversión logística	0.3	3	0.9
Canales de distribución	0.5	4	2
Economía de escala	0.2	1	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.1</b>

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, esta se encuentra sobre la media de evaluación. Al ser una escala del 1 al 5, la media está en 2.5 y el peso de esta variable está en 3.1. A pesar de que la inversión para la producción es alta, las barreras de entrada no lo son. Entrar en la industria es posible sin necesidad de mayor industrialización. Nuevos productores tienen apoyo del Estado y esto facilita la entrada al sector alimenticio en el Ecuador.

#### 2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El Ecuador al ser un país que no tiene sus estaciones totalmente definidas, por encontrarse en la mitad del mundo, tiene producción de todo tipo de frutas los 365 días del año. Existen alrededor de 1.500.000 hectáreas de cultivos permanentes dentro del país, mismas que, para la producción de frutas se encuentran principalmente en la costa y sierra. El país cuenta aproximadamente con 218.000 hectáreas de banano y 40.000 hectáreas de manzana produciendo todo el año (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Las principales provincias productoras del sector son: Los Ríos y El Oro para el banano y Tungurahua, Azuay y Chimborazo para la manzana (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Tabla 6

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
Cantidad de materia prima	0.4	2	0.8
Transporte de materia prima	0.1	4	0.4

<b>Cantidad de proveedores</b>	0.5	1	0.5
<b>Total</b>	1		1.7

Al ser una evaluación del 1 al 5, siendo la media 2.5. La variable evaluada se encuentra por debajo de la media. La amenaza de los proveedores del sector es muy baja debido a que existen varias provincias productoras ocasionando que existan cientos de proveedores, esto permite que sea el Estado fije un precio por lo que la materia prima no es escasa. Esto permite que la misma no esté controlada por los proveedores y sea de fácil adquisición.

### 2.1.2.3. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores iniciales del sector son los intermediarios, a través de los cuales los productos llegarán al consumidor final. Estos requieren que la producción se realice según las necesidades de cada sector en cuestiones de cantidad. Es necesario que cualquier proveedor de alimentos para supermercados, autoservicios y más, cuente con todos los permisos de funcionamiento y el registro sanitario. Además, se requiere que cuenten con un plan de negociación para evaluar la entrada de los productos a los establecimientos (Corporación Favorita, 2018). Dentro de los últimos años ha aumentado la producción de la marca blanca en Ecuador; lo que provee de mayor poder a los supermercados para la determinación de los precios.

Existen alrededor de 7 empresas productoras de *snacks* que abarcan todo el mercado ecuatoriano, pero estas son grandes y su principal producto son los *snacks* a base de maíz y papa. Mientras que algunas microempresas se han abierto mercado ofertando productos más saludables y orgánicos para el consumo a base de frutas y legumbres (Ekos Negocios, 2018).

Tabla 7

#### *Poder de Negociación de los Consumidores*

<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Variedad de precios</b>	0.3	3	0.9

<b>Cantidad de productores</b>	0.3	4	1.2
<b>Variedad de opciones</b>	0.4	4	1.6
<b>Total</b>	1		3.7

La evaluación de esta variable tiene como media un puntaje ponderado de 2.5 y se encuentra en 3.7. La variable evaluada se encuentra por encima de la media. El poder de negociación de los compradores es muy alto debido a que las condiciones de venta las deciden las cadenas que en este caso actúan como intermediarios del sector. Además, existe variedad de opciones a diferentes precios, lo que da al consumidor el poder de elección entre uno y otro producto. No obstante, la empresa brinda un producto innovador a lo ofertado en el mercado con máximos esfuerzos en marketing para la promoción oportuna de este.

#### 2.1.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En el sector los sustitutos son pocos ya que la producción establecida del proyecto puede ser cambiada por la materia prima al natural u otro alimento de consumo rápido (Romero, Díaz, & Aguirre, 2016). Esta característica incentiva a la producción del sector. El producto satisface la necesidad de consumir un snack saludable, por lo tanto, los sustitutos del mismo pueden ser las frutas el natural, frutas deshidratadas (mismas que por el poco conocimiento pueden ser confundidas con la liofilización) y bebidas naturales preparadas con altos niveles de nutrientes, vitaminas y proteínas. La sensibilidad al precio es positiva, con una disminución de precios en el sector, las ventas aumentarán. En Ecuador el sector mantiene usualmente precios bajos para que el consumo sea masivo.

Tabla 8

#### *Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos*

<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Frutas en estado natural</b>	0.2	2	0.4
<b>Cantidad de sustitutos</b>	0.3	3	0.9

<b>Sensibilidad al precio</b>	0.5	2	1
<b>Total</b>			2.3

La evaluación se lleva con una escala del 1 al 5, siendo la media ponderada de 2.5. La variable tiene un promedio de 2.3. De esta manera, la amenaza de los productos sustitutos no es mayor, el promedio se encuentra bajo la media de las calificaciones y esto se da porque el sector cuenta con diferentes fuentes de alimento, más no son reemplazadas una por otra.

#### **2.1.2.5. Rivalidad entre competidores**

El consumo de alimentos saludables en el Ecuador se encuentra en crecimiento y cada vez hay más productores de *snacks* saludables en el país (Ekos Negocios, 2018). La industria de alimentos en el país crece casi 0.5% cada año y representa el 6.7% de PIB (Banco Central del Ecuador, 2018). Actualmente existen dos empresas produciendo *snacks* de fruta liofilizada: Yum's y Murunkuna. Por otro lado, existen fuertes competidores indirectos que producen frutos secos y frutas deshidratadas como lo son Terrafertil y WAYÚ.

Nuevos competidores y compradores tienen un poder alto dentro del sector, su ponderación se encuentra por encima de la media y esto representa una amenaza a las empresas productoras. Con los indicadores mencionados, microempresas puede ingresar a producir en la industria sin mayores problemas y esto representa mayor competencia. De la misma manera, a mayor producción y venta, los precios deben ser más competitivos y esto obliga a la reducción de estos, dando mayor poder a los compradores. Además, la industria no es cíclica y esto ha ocasionado el crecimiento de esta durante los últimos años (BCE, 2018), demostrando que salir de la industria tampoco es complicado.

#### **2.1.3. Matriz EFE**

Fred David (2013), señala a la matriz de evaluación de factores externo (EFE) como una herramienta adecuada para evaluar, de manera resumida, las oportunidades y amenazas del entorno para formular estrategias de desarrollo dentro de este.

Tabla 9

*Matriz EFE*

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Tasa de crecimiento de la industria se encuentra en constante crecimiento anualmente (3,4%)	0.1	4	0.4
Tamaño del mercado se encuentra en constante crecimiento, la tasa de natalidad en Ecuador es constante	0.08	4	0.32
Tendencias de alimentación saludable en todo el país, junto con estilos de vida fitness	0.15	4	0.6
Establecimiento de costos variables de producción positivos por facilidad de materia prima	0.06	3	0.18
Tecnología de alta gama para la producción de los <i>snacks</i>	0.11	4	0.44
<b>Amenazas</b>			
Recesión económica en los últimos años del país	0.15	2	0.3
Incremento de competidores cada año, tanto en productos iguales como sustitutos	0.08	1	0.08
Tasa de desempleo en aumento, por lo tanto, menor capacidad adquisitiva	0.06	2	0.12
Productos sustitutos en aumento, cualquier tipo de <i>snack</i> puede ser un sustituto de este producto	0.09	2	0.18
Precios de mercado relativamente bajos por economías de escala	0.12	2	0.24
<b>Total</b>	1		2.86

Dentro de la evaluación de factores del entorno del sector, la oportunidad más importante es la tendencia hacia la alimentación saludable, característica que se encuentra con crecimiento exponencial, no solamente en la ciudad de Quito, sino



en todo el mundo. Por otro lado, la mayor amenaza del sector es la recesión económica que vive el país. Aunque esta recesión no afecta directamente la compra de los productos del sector, si afecta a la producción como tal. En el sector se ven importantes oportunidades que permiten y fomentan el desarrollo del proyecto y de la industria, pero las amenazas del entorno son fuertes y estas hacen que la ponderación de esta evaluación se encuentre tan solo un poco por encima de la media. Dado que el mercado y la industria nacional se encuentran en aumento, este sector **sí es atractivo**.

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Según Malhotra (2016), la investigación de mercado es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

El uso sistemático tanto de datos de fuentes primarias como secundarias permite al investigador, analizar de manera más profunda el producto o servicio que ofrece y el mercado al que este va dirigido.

##### 3.1.1. Segmentación de mercado

El segmento al que se dirigen los *snacks* de fruta deshidratada se encuentra en la ciudad de Quito. Estos están destinados a ser consumidos por niños en edades comprendidas entre los 6 meses y los 14 años. Además, los clientes requieren de un nivel socioeconómico medio-alto y alto por el precio del producto. Los *snacks* se dirigen a personas que tienen o buscan tener una alimentación nutritiva, sobre todo aquellos que prefieren consumir alimentos saludables.

Tabla 10

#### *Segmentación de Mercado*

Variable	Cantidad
Geográfica: Quito	2'239.191

Demográfica: Edad 0-14 años 27.52%	613.986,17
Demográfica: Nivel socioeconómico Medio-Alto y Alto (13,1%)	80.432,19
Psicográfica: Alimentación nutritiva (50%)	40.216,10
Psicográfica: Consumo de <i>snacks</i> saludables (10%)	4.021,61

### 3.1.2. Problema de investigación de mercado

¿Qué características y precio, el representante a cargo de realizar la compra de los alimentos y *snacks* de consumo nutritivo para niños en edad escolar, considera adecuadas y por las cuáles estaría dispuesto a pagar por un producto saludable y beneficioso para la salud?

### 3.1.3. Preguntas de investigación

- ¿Tiene el producto las características necesarias para ser preferido por los clientes y los consumidores?
- ¿Cuál sería el precio que el cliente está dispuesto a pagar, tomando en cuenta los beneficios del producto?
- ¿Es adecuado comercializar el producto en tiendas de conveniencia o se debe expandir la plaza?
- ¿Qué medios de comunicación son los adecuados para promocionar y dar a conocer el producto ofertado?
- ¿Qué busca el cliente en su compra de este tipo de productos y en dónde los busca?
- ¿Qué motiva al cliente a preferir una marca sobre otra, pensando en el bienestar del consumidor?

### 3.1.4. Objetivos

#### 3.1.5. Objetivo general de la investigación

Realizar una investigación de mercados, de tal manera que se determine las necesidades, gustos y preferencias del consumidor en cuanto a la elaboración

de un “*snack* saludable” y su comercialización a través de autoservicios en la ciudad de Quito.

### **3.1.6. Objetivos específicos**

- Determinar las características que el cliente busca en el producto, pensando en la salud del consumidor.
- Establecer un precio justo tanto para el cliente como para la empresa.
- Identificar la factibilidad de comercialización del producto en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Definir los canales de comunicación para la debida promoción del producto a vender.
- Definir patrones de consumo del mercado objetivo para la mejora continua del producto.
- Identificar los motivadores de compra y consumo que marcan la diferencia de elección del producto en venta versus la competencia.

### **3.1.7. Hipótesis**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): El 20% del mercado meta no estaría dispuesto a comprar el producto ofrecido y no se ve motivada a la compra de este por sus beneficios y características nutritivas.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): El 70% del mercado meta estaría dispuesto a comprar el producto ofrecido y sí se ve motivada a la compra de este por sus beneficios y características nutritivas.

Hipótesis del trabajo: El 100% del mercado meta estaría dispuesto a comprar el producto ofrecido y sí se ve motivada a la compra de este por sus beneficios y características nutritivas.

### **3.1.8. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa construye el conocimiento de un tema específico a partir de la exploración y la interpretación de los diferentes fenómenos que se dan a partir de las decisiones de compra de los individuos a investigar. Busca estudiar la realidad del comportamiento de las personas (Malhotra, 2016).

### 3.1.9. Entrevistas a expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos en el tema de los *snacks* de fruta liofilizada. Las empresas fueron “Murunkuna S.A”, esta empresa está formada por dos compañeros ingenieros en alimentos y se dedican a la elaboración de un *snack* específico de frutas liofilizadas como banana, manzana y frutilla. Este *snack* está destinado para el consumo de personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto; y, para adultos jóvenes que realizan ejercicio o tienen un estilo de vida saludable. La entrevistada, Alegría Riofrío, está a cargo del apoyo a producción y como Community Manager de la marca en redes sociales.

Por otro lado, estaba “Yum’s”, una empresa productora de *snacks* de fruta exótica ecuatoriana liofilizada y vegetales. Sus variados paquetes tienen presentaciones por separado de piña, coco, frutilla, banana y mango, además de mix de vegetales. La entrevistada, María Belén Cadena, está a cargo de la supervisión de producción y da apoyo a la marca en redes sociales.

Los resultados principales de las entrevistas a profundidad mostraron los siguientes temas como los más relevantes:

#### **Industria**

La industria alimentaria en Ecuador se encuentra en crecimiento desde hace más de 10 años y aún más, con las facilidades políticas que el gobierno ha establecido para microempresas con producción nacional. Debido a la facilidad de producción dentro de la industria la competencia es alta. Uno de los mayores problemas es la inversión necesaria para producir en grandes cantidades. Los expertos afirman que no es necesario comenzar a producir en escala debido a que la aceptación del mercado aún se encuentra el crecimiento, es por esto por lo que, en un inicio se puede comenzar de una manera más artesanal y con maquinaria menos costosa. Al respecto indican que, una vez pactados los acuerdos con los clientes, si fue necesario buscar mejor maquinaria para una producción mayor.

#### **Producto**

Los expertos aseguran que los proveedores de la industria son varios y por esta razón los precios son cómodos. En casi todas las provincias del Ecuador se producen varias frutas y esto es favorable para la producción. Incluso, indican que es tan poco costosa la materia prima, que no es necesaria adquirirla en las provincias de producción específicas, porque sin problema se las encuentra en la ciudad a buenos precios porque la compra es grande.

La liofilización de las frutas consiste en dos pasos, los cuales son producidos completamente por la maquinaria especializada una vez que la materia está lista para ingresar. Previamente, la fruta debe ser cuidadosamente escogida, lavada, pelada y vuelta a lavar para evitar contaminación. Dentro de este proceso se dan los diferentes cortes de la fruta. Una vez lista la etapa inicial, se procede a ingresar la fruta en las bandejas de la maquinaria. Dentro de la máquina, la fruta es congelada para luego extraer el agua de esta. De esta manera el proceso es más rápido que la deshidratación y logra conservar el 99% de los nutrientes y beneficios de la materia prima.

### **Precio**

Los precios del *snack* de fruta liofilizada son varios debido a que cada empresa tiene sus propias presentaciones de tamaños acorde al mercado que han elegido. Yum's tiene un precio más conveniente debido a que su producción y clientes son mayores, por lo que ofrecen mayor cantidad de producto. Mientras de Murunkuna es una empresa de dos personas que se ha enfocado en un público objetivo más pequeño. Claramente, este tipo de *snack* difiere altamente de un *snack* tradicional como lo es aquel que esté hecho a base de maíz y por eso la diferencia del precio. Por otro lado, los *snacks* elaborados a base de maíz se producen a escala y permiten manejar un precio accesible para todos. Indican los expertos que esto ha sido una traba en el mercado, debido a que muchas veces por facilidad, las personas tan solo tienen pocas monedas y es más rápido comprar un *snack* tradicional. El precio del *snack* de fruta liofilizada con un empaque y peso menor a los *snacks* personales tradicionales oscila entre \$1,50 y \$2,50.

### **Plaza**

Este tipo de snack requiere de la entrada de este a varios locales comerciales para que sea conocido, visible y se logren varias ventas. Los expertos indican que Corporación Favorita es un buen canal para el lanzamiento de un producto, pero es importante tomar en cuenta que solamente estará ahí por presencia. Mientras que la plaza en donde el producto si compite es en las tiendas de autoservicio.

### **Requerimientos legales:**

Importante para la industria alimentaria que se avale el cuidado de la salud del ser humano, todavía más siendo el producto dirigido para niños pequeños. Los expertos aseguran que el gobierno tiene estatutos muy claros en cuanto a la producción de alimentos y que, si estos se siguen a cabalidad, no existirán problemas. Un aspecto importante mencionado en una de las empresas fue que, dependiendo del tipo de producto, las personas sienten mayor confianza al encontrarse con los logos que avalan esta seguridad alimentaria como lo son el registro sanitario y más. Evaluando los temas tratados y con la experiencia de las personas en la producción de snacks de fruta liofilizada, se llegó a la conclusión de que el producto tendría un importante impacto en la salud de las siguientes generaciones y, por lo tanto, es posible mencionar que el proyecto es viable.

#### **3.1.10. Focus Group**

El Grupo Focal se realizó con 15 padres de familia, 7 parejas y una madre soltera, cada uno con sus hijos. La edad de los niños osciló entre los 3 y los 6 años.

De acuerdo con la participación de las personas, se logró determinar que el producto es atractivo y que sus beneficios logran satisfacer la necesidad de las familias por mantener y mejorar la alimentación saludable de sus hijos desde temprana edad. Cabe mencionar que, para los padres de familia, resulta importante el ingresar este tipo de snack en todas las escuelas. De esta forma, tanto niños como adolescentes (que empiezan a cuidar su figura), tendrán una opción fácil y divertida de consumir alimentos nutritivos y saludables. La fruta liofilizada, gracias a su proceso productivo, se parece a la contextura de una

fritura, esto causó que los niños disfruten al probarla. Indicaron los padres que es la mejor forma de introducir alimentos saludables al día a día de sus hijos, sin tener que forzarlos a comer frutas en su estado natural, varios de ellos indicaron que es costoso por las mañanas, intentar en el poco tiempo que se tiene para el desayuno antes de dirigirse al colegio, introducir frutas a sus hijos. (Ver ANEXO 4).

A los niños se les hizo preguntas para verificar el consumo de los snacks en cuanto a la consistencia, aspecto y cantidad. Todos los niños estaban felices consumiendo la fruta, aquellos más grandes indicaron que no suelen comer fruta, pero con esta presentación no se siente y si quieren tenerlo en casa o para el colegio. Un snack de fruta, puede ser el alimento ideal para su lunch de las mañanas.

Tabla 11

*Libro de Códigos*

CATEGORÍA	CÓDIGO	SUBGATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Producto</b>	PDT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios para la salud</li> <li>Características</li> <li>Presentación</li> </ul>	El snack debe contener todos los beneficios que brinda la fruta en su estado natural, su certificado orgánico, debe ser empacado en una funda de colores llamativos y dibujos diseñados para que los niños pidan la compra de este.
<b>Precio</b>	PRC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad por empaque</li> </ul>	Importante ofrecer por lo menos 2 empaques diferentes, uno de consumo individual con 45g con un precio de aprox. \$2,50 y una presentación familiar con 90g por un precio de \$5
<b>Plaza</b>	PLZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoservicios</li> <li>Tiendas</li> <li>Supermercados</li> </ul>	La compra debe ser en varios de los locales disponibles para los clientes, de esta manera siempre encontrarán el producto y no será necesario comprar el de la competencia por falta de este.
<b>Promoción</b>	PRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se da a conocer?</li> <li>¿El dónde de promociona el producto?</li> <li>Ofertas de compra</li> </ul>	Realizar comunicación del producto en redes sociales y contactar importantes figuras del deporte para que promocionen el snack en sus redes. Colocar anuncios y pancartas tanto en vallas publicitarias como afuera de los autoservicios.
<b>Psicográfica</b>	PSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de prueba</li> <li>Consumo saludable</li> </ul>	Las personas que participaron en el grupo focal están dispuestas a probar el producto a pesar de que no tienen un consumo tan saludable. Pero su

- Preocupación por alimentación por preocupación por la alimentación saludable y nutritiva de sus hijos sobrepone cualquier otra barrera.

### 3.1.11. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa comprende la creación de hipótesis para la posterior evaluación de estas y contrastarlas con una serie de datos cuantitativos que representan con una muestra, el mercado u objetivo de estudio (Malhotra, 2016). Este tipo de investigación implica utilizar herramientas matemáticas y estadísticas para la evaluación de su resultado. Las mismas que fueron evaluadas en base a las variables anteriormente mencionadas (Ver ANEXO 5).

### 3.1.12. Conclusiones del análisis del cliente

- El consumo de alimentos nutritivos se encuentra en aumento, dado que el 78% de la muestra de encuestados está dispuesto a comprar el producto por ser de consumo saludable. ProEcuador afirma que el consumo per cápita de frutas deshidratadas en Ecuador es de 9,8 libras y se encuentra en aumento (2017).
- Tomando como referencia la encuesta nacional de salud y nutrición calculó en el 2018, realizada por el INEC, el 30% de los niños en Ecuador tienen sobrepeso u obesidad. En este análisis, los expertos concluyen, que una de las mayores problemáticas en la actual sociedad es la mala alimentación que se tiene desde corta edad. De los resultados obtenidos en nuestro estudio, se determinó que las personas se encuentran motivadas a la compra del producto en un 92%, considerando la alimentación nutritiva de sus hijos para evitar problemas de salud.
- El precio óptimo de venta del snack de fruta liofilizada es de \$2,25 según las encuestas realizadas. Con los expertos se mencionó una variación de precios de entre \$1,50 y \$2,50. El precio ideal se encuentra dentro del rango y es aceptado por los compradores. Además, cabe recalcar que el mercado meta está conformado por personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto, quienes comprenden el 13,1% de la población.
- El snack será comercializado en varios puntos de la ciudad dentro de los supermercados y autoservicios, cuya plaza es preferida por el 95% de los



encuestados. Los expertos afirman que, al ser un producto de consumo masivo, este requiere tener presencia dentro de la mayor cantidad de lugares de venta de productos similares. Corporación favorita cuenta con más de 5 millones de clientes en todo el país (2016).

- El 62% de los encuestados prefiere que se les comunique sobre el producto mediante redes sociales. Los expertos afirman que los medios de comunicación “tradicionales” ahora son las redes sociales y la presencia en los mismos es importante para que la búsqueda de sus puntos de venta y beneficios sean más eficiente. El INEC, en su censo del 2010, encontró que 3 de cada 10 ecuatorianos cuentan con un smartphone y el 42.9% de ellos tienen acceso a internet.
- El Ministerio de Salud Pública estableció en el 2010 que, dentro de los planteles educativos está totalmente prohibida la venta de alimentos no saludables. Los estilos de vida saludables y nutritivos se encuentran en crecimiento en el Ecuador. De ahí, que el 100% de los encuestado prefieren snack con estas características y el 62% incluso apoya que el producto sea orgánico.
- Finalmente, la hipótesis de la investigación de mercado adoptada para el proyecto, tiene un porcentaje de aceptación del mercado del 100%, valor que a través de las evaluaciones realizadas disminuye hacia la hipótesis alternativa del trabajo en donde se espera que el 70% del mercado meta realmente compre y consuma el producto. Durante la investigación cualitativa y cuantitativa se tuvo una aceptación mayor el 90%, pero el sesgo que se puede generar al utilizar solamente una muestra del mercado es alto, por lo que se concluye que la hipótesis alternativa es la indicada.

#### **4. Oportunidad de Negocio**

- El gobierno del Ecuador apoya a pequeños productores del país para un mejor desarrollo de la matriz productiva del país, permitiendo a emprendedores formar nuevas ideas. Este proyecto será mayormente factible gracias a los beneficios que se tienen en el país tanto externa como internamente. Externamente, en el aspecto político y económico, una pequeña empresa tiene

ayuda. Por otro lado, internamente, la materia prima del proyecto es de fácil acceso, junto con la mano de obra. Además, cabe importante recalcar que el cliente se encuentra altamente interesado en el producto y si desea comprarlo.

- Este proyecto lleva consigo el análisis de factores sociales del país, como lo es la alimentación. 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 y 59 años tiene sobrepeso y obesidad, por otro lado, 3 de cada 10 niños en edad escolar presenta sobrepeso y obesidad. Un alto porcentaje de la población del Ecuador se encuentra con sobrepeso y hasta con obesidad debido al valor nutricional de los alimentos diarios desde temprana edad. Es de vital importancia inculcar el consumo de frutas desde los 6 meses de edad a todas las personas por su alto nivel de vitaminas y minerales. El cliente siente atracción hacia la forma de consumo de las frutas y lo fácil que resulta alimentar a sus seres queridos de una manera saludable y nutritiva sin obligaciones.

- Los clientes, hoy en día, se encuentran en búsqueda de alimentos que provean de nutrientes a sus cuerpos y los de sus familias, pero que sean fácilmente consumibles. Esto se da por el ritmo de vida de la sociedad. Las personas se encuentran en una fase importante de concientización sobre el medio ambiente y salud, lo que lleva al inicio de todo y esto es la alimentación. El producto está enfocado al consumo de niños y el mercado objetivo considera importante que este sea un sustituto del snack común. A pesar de que existe alta competencia en la industria, la especialización al tipo de consumidor es la diferenciación en el proyecto.

- Actualmente, el país tiene mercado de personas con nivel socio económico medio y alto en gran cantidad, a pesar de que los niveles bajos son mayores, las personas con poder adquisitivo buscan justamente un producto en relación al precio-calidad. Esto permite sin problema la venta del producto dentro de la ciudad de Quito, siendo esta la capital del país, en donde se concentra gran cantidad del mercado objetivo. Razón por la cual la tasa de crecimiento de la industria continúa aumentando.

#### **4.1. Cálculo potencial del mercado**

Tabla 12

### *Cálculo del Mercado*

$$n = 4022$$


---

$$\text{Personas interesadas} = 95,6\%$$


---

$$\text{Personas que sí comprarían} = 92\%$$


---

$$N = 4022 \times 0,956 \times 0,92 = 3.537$$


---

$$\text{Tamaño del mercado} = N \times f \times c \times P \times 52 \text{ semanas} = \$$$


---

$$f = \text{frecuencia}$$


---

$$C = \text{consumo}$$


---

$$P = \text{precio}$$


---

$$\text{Tamaño del mercado} = 3.537 \times 4 \times 4 \times 2,25 \times 52 = \$ 6'621.264$$


---

$$\text{Unidades} = \$ 6'621.264 / \$ 2,25$$


---

$$\text{Unidades} = 2'942.784$$

Anualmente, el mercado demanda un poco más de tres millones de snacks. Cifra importante para la proyección de ventas de la empresa. Según la investigación de mercados, el porcentaje de las personas interesadas y que están dispuestas a comprar es alto. Esto permite el crecimiento económico y productivo de la empresa.

A pesar de que existe competencia, la demanda del producto es alta y, así, es posible acceder al mercado para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera diferente.

#### **4.2. Participación de la empresa dentro de la industria**

Cabe recalcar que la comparación se hizo con las principales empresas productoras de la industria de alimentación en el país. Estas no están consideradas como competidores directos, sin embargo, para cálculos de los

ingresos y evaluación financiera, se tomó como referencia a las principales empresas productoras del sector.

Tabla 13

*Participación de la Industria*

	INGRESOS TOTALES	PORCENTAJE
PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR CIA LTDA	\$ 62.808.191,00	51%
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A. INALECSA	\$ 48.888.702,00	39%
BANCHIS FOOD S.A.	\$ 2.872.561,00	2%
GENERAL SNACK PRODUCTORA DE ALIMENTOS CIA LTDA	\$ 1.492.530,00	1%
PLATAYUC CIA LTDA	\$ 1.329.417,00	1%
MI EMPRESA	\$ 6.621.264,00	5%
TOTAL	\$ 124.012.665,00	

Las siguientes estimaciones se realizaron a partir del cálculo potencial del mercado en el punto 4.1. junto con el precio establecido para el producto para expresar el medidas unitarias y monetarias la participación de la empresa del proyecto dentro de la industria.

UNIDADES ANUALES	2942784
PRECIO	\$ 2,25
VALOR TOTAL	\$ 6.621.264,00
5% MARKET SHARE UN	147139,2
5% MARKET SHARE VALOR	\$ 331.063,20
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	3,40%

AÑO	1	2	3	4	5
UNIDADES	147139,2	152141,9328	157314,7585	162663,4603	168194,018
INGRESOS	\$331.063,20	\$342.319,35	\$353.958,21	\$365.992,79	\$378.436,54

## 5. Plan de Marketing

### 5.1. Estrategia general de marketing

Luego de realizar el análisis de las preferencias del consumidor, al mercado objetivo se llegará mediante la estrategia de **Diferenciación**. La competencia está en la categoría de alimentación. Los *snacks* están destinados a destacar por sus beneficios dentro del consumo a temprana edad. Se busca que esta fruta sea una forma divertida de alimentación saludable en los niños y no una lucha, como suele ser la integración de nuevos alimentos y el mantenimiento de ellos para un balance en la comida diaria.

Este producto es 100% saludable, no contiene azúcar añadida, preservantes o colorantes. La fruta liofilizada, de por sí tiene un tiempo de duración de hasta un

año. Además, gracias al método de deshidratación, la fruta conserva sus nutrientes y vitaminas. Importante a tomar en cuenta, ya que estos son los beneficios que diferencian al producto. Mediante la estrategia de diferenciación en base a los beneficios que presenta el producto. Es importante que el cliente nos tenga presente en su mente como la manera divertida de alimentar saludablemente a sus hijos.

#### **5.1.1. Mercado meta (Grupo objetivo)**

Los *snacks* de fruta deshidratada están destinados para el consumo de niños pequeños. Buscando concientizar a las familias e individuos sobre la importancia del consumo saludable desde temprana edad. La fruta liofilizada tiene una textura crujiente como fritura, permitiendo mayor aceptación de parte del consumidor. Al estar destinado para los niños, el mercado objetivo son aquellos padres de niños pequeños que se preocupan por una alimentación nutritiva en sus hijos.

El *snack*, al ser liofilizado, tiene un mayor precio que un snack común, pero su comparación de calidad demuestra la aceptación en cuanto a la relación con el precio. Los *snacks* usuales para los niños no son saludables, pero son baratos. Lo que convierte a este snack en una perfecta opción. El mercado objetivo está marcado por un nivel socioeconómico medio y alto, en padres de todas las edades y género que buscan un crecimiento sano en sus hijos.

**5.1.2. Propuesta de Valor (CANVAS)**

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de fruta</li> <li>• Tiendas y supermercados</li> <li>• Proveedores de maquinaria y tecnología</li> <li>• Influencers como deportistas para la publicidad</li> <li>• Nutricionistas y deportólogos para promoción</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar y crear nexos con proveedores de calidad</li> <li>• Publicidad por redes sociales</li> <li>• Ventas en supermercados y auto servicios</li> <li>• Cuidadoso proceso productivo</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Apoyar en la alimentación y crecimiento de los niños para un desarrollo de hábitos saludables de consumo que permitan fortalecer la nutrición de sus cuerpos, proveyendo un snack de consumo diario con un alto contenido de vitaminas, minerales y fibra que mejoren y mantengan su calidad de vida.</p>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <p>La relación con el cliente se realizará a través de un intermediario como lo son las tiendas y supermercados. Además, se contarán con redes sociales para la interacción más directa y la pronta resolución de problemas.</p> <p>La captación de clientes se hará por medio de activaciones y redes sociales.</p> <p>Se fidelizará al cliente mediante la relación precio-calidad del producto.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Personas en un rango de edad de 20 a 40 años, de niveles socioeconómicos medio y alto, con un estilo de vida y búsqueda de alimentación saludable que tengan hijos pequeños y busquen un consumo nutricional para ellos.</p>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de materias primas</li> <li>• Salarios</li> <li>• Arriendo oficinas</li> <li>• Compra de maquinaria</li> <li>• Publicidad</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio del producto</li> <li>• Unidades que se venderán en promedio por año</li> <li>• Publicidad en redes sociales</li> <li>• Alianzas con clientes y proveedores</li> </ul>			

### **5.1.3. Diferenciador**

El producto tiene varios beneficios que se diferencian de la competencia. Al ser un snack liofilizado su tiempo de duración es de hasta un año; el proceso de deshidratación permite que tanto las vitaminas, como los minerales de la fruta permanezcan en el alimento; su presentación es destinada hacia los niños gracias al aspecto de “fritura” que tendrá la fruta, de esta manera, el snack es más aceptado por el consumidor.

### **5.1.4. Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia elegida es la denominada “más por menos”. El producto contiene mayores beneficios que un snack común y un enfoque más especializado que un snack similar por un precio menor que el de la competencia directa. A pesar de que los *snacks* comunes tienen precios muy accesibles para todo el público, estos no son saludables. Por otro lado, los *snacks* de frutas deshidratadas o liofilizadas están concentradas para un mercado de adultos que realizan ejercicio y buscan alimentación saludable. “Frutis” busca satisfacer un grupo más específico, los niños, y brindar a ellos una manera diferente de alimentación sana.

### **5.1.5. Positioning Statement**

Para los padres de familia, que buscan alimentar de manera nutritiva a sus hijos desde temprana edad, Frutis proporciona un *snack* de fruta liofilizada orgánica a base de manzana y banana que aporta con vitaminas, minerales y fibras al consumo de alimentos diarios. Además, cuenta con una presentación y manera de degustación amigable que vuelve divertida la alimentación saludable.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

El producto “Frutis” que se presenta en el plan de negocios es un *snack* de 45 gramos de dos frutas liofilizadas, manzana y banana. Este alimento rápido es saludable debido a que las frutas antes mencionadas contienen gran cantidad de vitaminas y minerales necesarios para el crecimiento y desarrollo del cuerpo



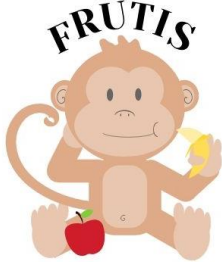
humano y su salud. Por un lado, “la manzana previene enfermedades cardiovasculares y el cáncer, protege el cerebro, ayuda en el fortalecimiento de la memoria y evita las caries” (Elías, 2017). Por otro, la banana contiene potasio y hierro que benefician al cuerpo de hidratación, energía y salud intestinal.

El agente diferenciador de este producto es la presentación en la que se tiene a las frutas. La liofilización permite que estas no pierdan sus propiedades y tengan una apariencia agradable hacia el mercado objetivo. La fruta liofilizada tiene aspecto y sensación de “fritura” lo que incentiva la idea de que comer sano puede ser divertido, además de ser fácilmente masticada y digerida.

### 5.2.1.1. Branding

Tabla 14

*Branding*

Isotipo	Logotipo	Isologo
		

El isotipo muestra un mono amigable para los pequeños comiendo las frutas que están dentro del producto, manzana y banana. Sus colores son los originales de cada elemento para una perspectiva más natural. Además, la tipografía tiene como objetivo demostrar la referencia y finalidad del producto que está dirigido para niños en edad escolar e incluso bebés en etapa de alimentación sólida, la misma que se inicia con estas dos frutas antes mencionadas.

**Slogan:** “Frutis: comer sano, sí puede ser divertido.”



### 5.2.1.2. Envase

El envase seleccionado para el producto es una Funda *Doy Pack* con impresión, con un *zipper* cierra fácil de medidas de 130 x 210 mm y de 45gr. El envase que permite la conservación del producto y da protección al alimento después de abierto el paquete.



*Ilustración 1. Envase*

Tomada de Mercado Libre, 2020.

### 5.2.1.3. Etiquetado

Según la norma NTE INEN 1334-1, provista por el Servicio Ecuatoriano de Normalización, en la rotulación de los productos alimenticios para consumo humano deben constar los caracteres legibles, en idioma español. Además, la declaración nutricional y porción del producto (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2016). Además, el producto será transportado hacia los intermediarios en cajas de cartón corrugado en donde se puedan almacenar 180 envases personales.

Tabla 15

*NTE INEN*

Nombre y marca del producto.	"FRUTIS"
Nombre o razón social del fabricante o responsable de la comercialización del producto cosmético.	FRUTIS CIA. LTDA.
Nombre del país de origen.	Ecuador
Contenido nominal en peso o volumen.	45 gr

Precauciones particulares de empleo establecidas sobre ingredientes y restricciones de uso. 1. Para niños en inicios de alimentación sólida, se requiere vigilancia de un adulto.

Número de lote o referencia que permita la identificación de la fabricación.

Lote: 1

Número de Notificación Sanitaria Obligatoria (NSO) con indicación del país de expedición.

Registro Sanitario: 17491-ALN-1217

La lista de ingredientes precedida de la palabra "ingredientes" en nomenclatura INCI.

MANZANA, BANANA.

Adaptado de: Servicio Ecuatoriano de Normalización

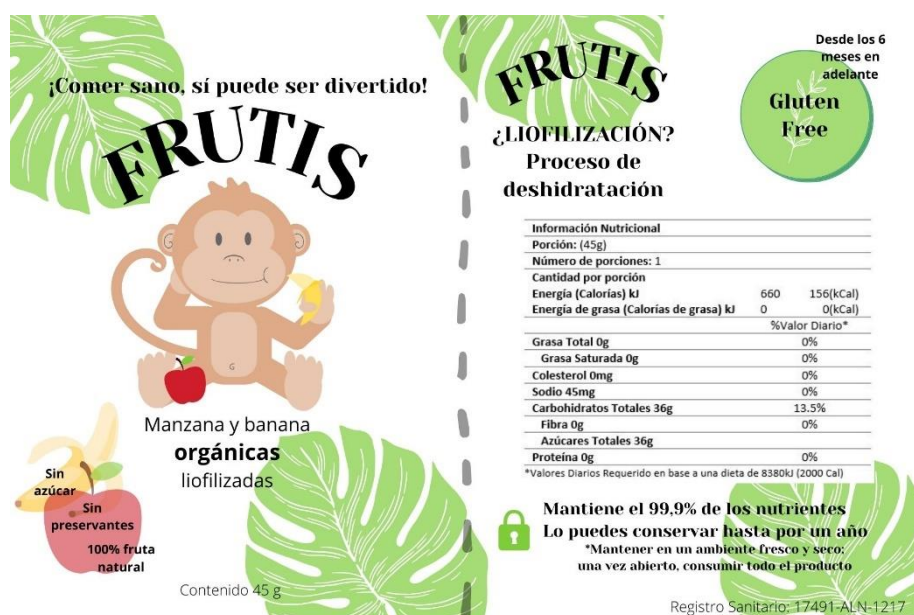


Ilustración 2. Etiqueta

## 5.2.2. Plaza

“Frutis” comercializará el producto a través de un Canal Largo. La venta del producto se materializa mediante intermediarios mayoristas, permite llegar al mercado objetivo tanto por su ubicación geográfica como por su nivel socioeconómico.

### 5.2.2.1. Punto de Venta

A partir del análisis obtenido de la matriz de ubicación para el punto de venta del producto, se determinó que este será comercializado a través de supermercados. Las condiciones en las que se prestan los supermercados son

ideales para la venta del producto. “Frutis” requiere de un lugar comercial con buena ubicación geográfica que tenga el ingreso de personas con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, con facilidades para realizar el pago de la compra y a donde suele ir el consumidor objetivo, es decir, donde acostumbren las personas a llevar a sus hijos pequeños para realizar las compras del hogar. La asistencia del consumidor es importante para llamar la atención del producto hacia el comprador.

Tabla 16

*Punto de Venta*

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación (1-100)			Calificación ponderada		
		Tiendas	Supermercados	Venta Directa	Tiendas	Supermercados	Venta Directa
Cercanía a clientes	0,4	45	80	60	18	32	24
Zona Comercial	0,15	50	90	75	7,5	13,5	11,25
Costos de distribución	0,03	30	75	90	0,9	2,25	2,7
Nivel socioeconómico	0,3	35	95	85	10,5	28,5	25,5
Facilidades de pago	0,1	30	100	100	3	10	10
Asistencia consumidor	0,02	55	90	85	1,1	1,8	1,7
<b>Total</b>	<b>1</b>				<b>41</b>	<b>88,05</b>	<b>75,15</b>

**5.2.3. Promoción****5.2.3.1. Estrategia promocional**

“Frutis” utilizará la estrategia de *push* (empuje) para generar un efecto hacia los intermediarios en el canal de comercialización, de esta manera, serán ellos quienes trasladen la distribución del producto al consumidor final. Esta será principalmente la estrategia a realizarse, pero en cuanto a la comunicación con el cliente, “Frutis” utilizará la estrategia de *pull* (atracción) para generar actividad y reconocimiento de marca.

**5.2.3.2. Publicidad**

La empresa realizará una campaña de publicidad por introducción del producto para cumplir con varios objetivos detallados a continuación.

- Creación de página web y redes sociales: socialización del producto a través de canales virtuales para atraer la atención y crear una necesidad de prueba en el cliente.
  - Se requiere de un *community manager* para realizar por lo menos 8 publicaciones mensuales y segmentar el mercado en las redes sociales, a través de contenido de calidad, respuestas y pago por publicidad.
  - Redes sociales a trabajar: Facebook e Instagram.
- Fomentar la imagen de la marca: creación de afiches en vallas publicitarias cercanas a colegios y guarderías en Quito con el nivel socioeconómico objetivo.
  - Se requiere de rotulaciones en los Valles, Norte y Centro Norte de la ciudad; ubicaciones centrales en donde se ubican varios colegios por sectores.
- Muestras del producto: realizar activaciones con muestras del producto en supermercados, ferias, colegios y guarderías para promover el consumo del *snack*.

#### 5.2.4. Precio

##### 5.2.4.1. Costo de Ventas

“La estrategia de fijación de precios se sostiene en tres pies” (Lovelock & Wirtz, 2015). El precio de venta de un producto se puede estimar mediante sus costos, competencia o valor agregado. Para la estimar el costo de ventas del *snack* se debe incurrir en los siguientes costos:

Cabe recalcar que, para obtener 10 gramos de fruta liofilizada se requiere de 100 gramos de fruta natural.

Tabla 17

##### *Costo de Venta*

Detalle	Cantidad	Costo
<b>Materia Prima</b>		
Manzana	225 g	\$0,40

Banana	225 g	\$0,11
Envase con etiqueta	1	\$0,19
<b>Mano de Obra</b>		
Operarios	2	\$0,025
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>		
Arriendo	\$1.650	\$0,13
Dep. Maquina Liofilizadora	\$1.140	\$0,008
<b>Total</b>		<b>\$0,87</b>

La estrategia de fijación de precio para el proyecto se llevará a cabo en base a los costos de ventas. Para la elaboración del *snack* de 45 gr., se obtuvo un costo de venta de \$0,87, permitiendo así establecer el precio determinado (\$2,25) por la investigación de mercado realizada anteriormente y generando una ganancia de \$1,38 por unidad. Al ser este un producto de consumo masivo, como lo son los *snacks*, permitirá a la empresa generar rentabilidad por ventas en volumen y permanencia en el mercado.

Tabla 18

*Proyección de Gastos de Marketing*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Redes Sociales</b>	\$ 2.100,00	\$ 2.050,00	\$ 2.250,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Facebook	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 850,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Instagram	\$ 750,00	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Página Web	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Promoción de Ventas</b>	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00
Comunicación de marca	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Ferias	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Muestras	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00
<b>Gastos Distribución</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00
Transporte	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00
<b>Total Gastos Ventas</b>	\$ 9.940,00	\$ 9.890,00	\$ 10.150,00	\$ 9.960,00	\$ 10.020,00

En cuanto a la mezcla de marketing se establecieron los rubros en la Tabla 18 para la generalización de los gastos directamente de las ventas a partir del primer año de funcionamiento para la correcta promoción del producto.

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Proporcionar alimentos saludables de consumo rápido a niños en edad escolar en la ciudad de Quito, a través de la implementación de tecnología actualizada y apropiada para la producción de estos, de tal manera que los colaboradores puedan trabajar en un lugar adecuado y un ambiente laboral óptimo permitiendo a la organización generar rentabilidad económica y promoviendo la soberanía alimentaria desde temprana edad.

#### **6.1.2. Visión**

“Para el año 2025, Frutis será reconocida entre las tres primeras marcas de *snacks* saludables del país y preferida por los consumidores gracias a su calidad y sabor.”

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **Corto Plazo**

- Satisfacer por lo menos al 25% de la demanda de *snacks* saludables del segmento de mercado elegido, hasta diciembre de 2021.
- Incrementar anualmente en un 3% la cantidad de clientes que prefieran Frutis como un *snack*, hasta diciembre de 2021.
- Ampliar la línea de producto con 1 nueva variedad de alimentación saludable, hasta diciembre de 2021.

##### **Mediano Plazo**

- Satisfacer por lo menos al 50% de la demanda de *snacks* saludables del segmento de mercado elegido, hasta diciembre de 2023.
- Incrementar anualmente en un 5% la cantidad de clientes que prefieran Frutis como un *snack*, hasta diciembre de 2023.

- Incrementar por lo menos en 2 canales de distribución adicionales a los actuales el snack de fruta liofilizada, hasta diciembre de 2023.
- Ampliar la línea de producto con 3 nuevas variedades de alimentación saludable, hasta diciembre de 2023.

### **Largo Plazo**

- Satisfacer por lo menos al 75% de la demanda de snacks saludables del segmento de mercado elegido, hasta diciembre de 2025.
- Incrementar anualmente en un 8% la cantidad de clientes que prefieran Frutis como un snack, hasta diciembre de 2025.
- Incrementar por lo menos 2 ciudades para la distribución del snack de frutas liofilizadas, hasta diciembre de 2025.

#### **6.1.4. Valores de la organización**

- **Soberanía alimentaria:** Promover las buenas prácticas de producción sostenible y ecológica con nuestros proveedores.
- **Responsabilidad:** Velar por el cuidado de la salud y nutrición de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Mantener una producción responsable con énfasis en los objetivos de la organización.
- **Respeto:** Colaborar con la generación de un ambiente laboral óptimo y un trabajo justo para todos los colaboradores de la empresa.

### **6.2. Plan de operaciones**

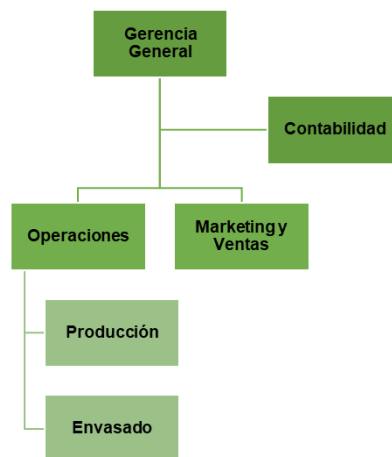
#### **6.2.1. Estructura legal**

Frutis será constituida como una Compañía Limitada con el objetivo de producir y comercializar un snack de alimentación nutritiva, bajo la Ley de Compañías del Ecuador. Constituir a Frutis CIA. LTDA., otorgará beneficios como: la cifra del capital mínimo es pequeño en comparación al resto de estructuras legales; la responsabilidad de cada socio se limita al monto de su aportación; trámites de constitución sencillos (Derecho Ecuador, 2005).

## 6.3. Estructura organizacional

### 6.3.1. Estructura y organigrama

“Frutis” contará con una estructura organizacional funcional para establecer los procesos de esta de manera jerárquica, al ser una empresa pequeña, requiere de mayor control entre departamentos para que cada uno cumpla con su función específica generando mayor eficiencia dentro de la organización.



*Ilustración 3. Organigrama*

Dentro de la organización, en un inicio, se establecerán 4 puestos fijos organizados de la siguiente manera: una persona en gerencia general, socia de la compañía y encargada de los procesos administrativos con un sueldo de \$600; dos personas en el área operativa, ambas para el trabajo de producción y envasado con un sueldo de \$400; y, una persona en el área de marketing y ventas, encargada del manejo de clientes y las redes sociales de la empresa con un sueldo de \$400. Como se indica en el organigrama, la Contabilidad servirá de asistencia para la Gerencia General. Se ha considerado la modalidad de contratación externa de manera mensual con un costo estimado de \$100.



6.3.2. Cadena de Valor

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Gestión empresarial / Finanzas (Infraestructura):</b> -Requisitos legales para funcionamiento. -Procesos administrativos.  -Mantener un control financiero adecuado y transparente. -Realizar los pagos a proveedores y colaboradores al día. -Contar con los balances adecuados.				
	<b>Recursos Humanos:</b> -Manejar un sistema de reclutamiento mediante redes sociales y páginas de aplicación de trabajos en donde se publicarán las vacantes de los puestos requeridos con su descripción completa. -Contar con un sistema salarial y beneficios justos según la legislación laboral del Ecuador. -Capacitar constantemente a los colaboradores de la organización para su crecimiento personal y profesional.				
	<b>Desarrollo Tecnológico:</b> -Contar con maquinaria actualizada para asegurar la calidad del producto. -Mantener una producción eficiente para reducir los desperdicios. -Mantener actualizaciones semanales en los canales de comunicación.				
	<b>Adquisiciones:</b> -Materia prima de primera calidad -Envase y embalaje para el transporte -Materiales para la producción manual -Materiales de oficina				
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Logística Interna:</b>	<b>Procesos:</b>	<b>Logística Externa:</b>	<b>Publicidad y Marketing:</b>	<b>Servicio Post-venta:</b>
	-Adquirir materia prima  -Realizar el seguimiento a proveedores  -Clasificar la materia prima para utilizarla en condiciones óptimas  -Almacenar la materia prima  -Control de inventarios	-Preparar la maquinaria para la producción  -Lavar y pelar la materia prima  -Ingresar la materia prima en la maquinaria  -Envasar el producto  -Etiquetar el producto	-Contacto con intermediarios  -Cargar el producto en los camiones  -Almacenar el inventario final correctamente  -Realizar informes de la producción  -Entregar productos a intermediarios	-Promocionar el producto a través de redes sociales  -Mantener activa la página web  -Trabajar en estrategias de marketing para llegar a un mayor porcentaje del mercado  -Elaborar bases de datos de clientes para trabajar en la retención de los mismos	-Mantener los canales de comunicación actualizado para una respuesta inmediata a los clientes  -Dar a los clientes espacios para sugerencias, quejas y calificaciones tanto al producto como a la atención.  -Facturación y cobros a intermediarios



### 6.3.3. Procesos productivos

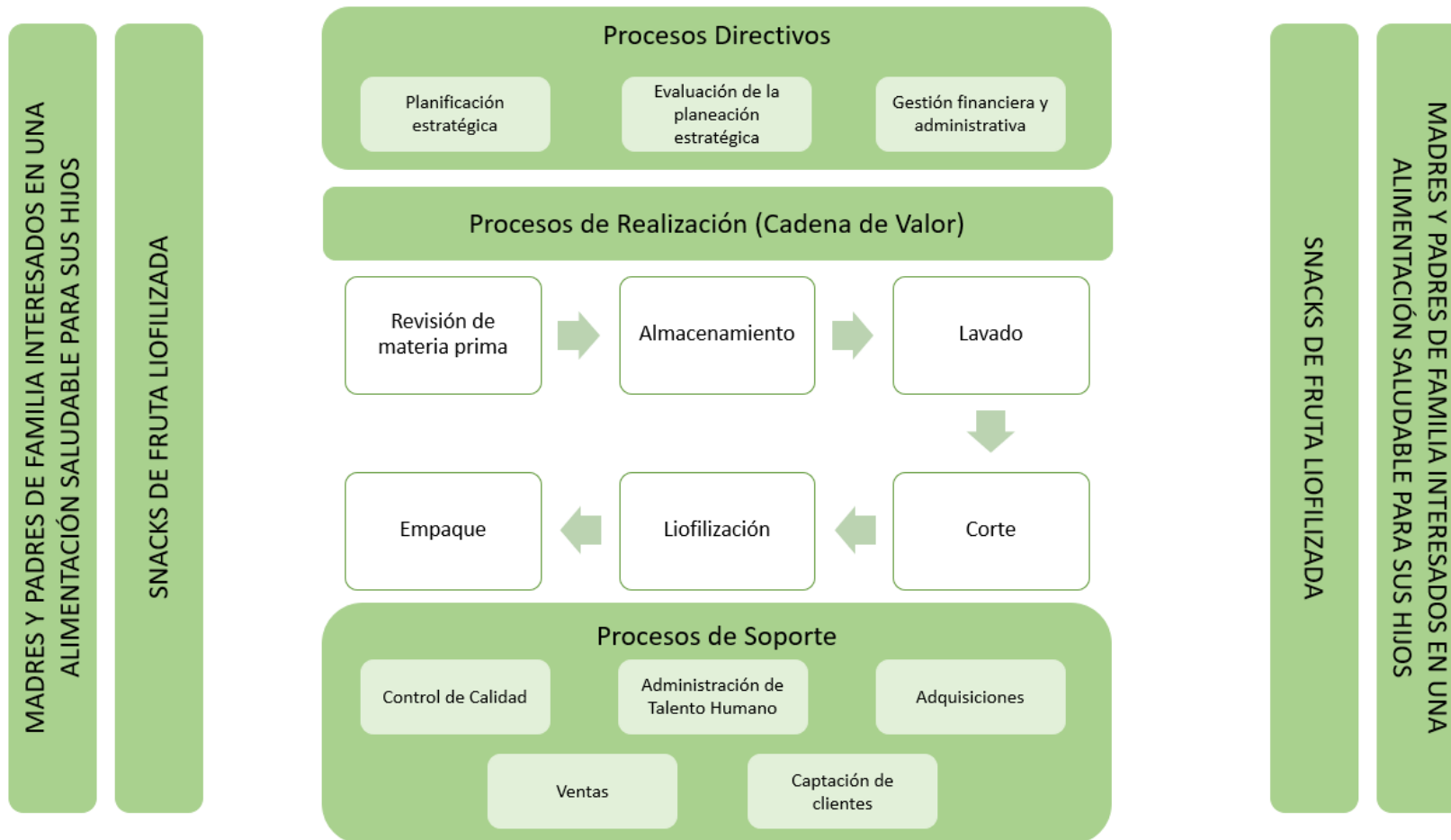


Ilustración 4. Mapa de Macroprocesos

Proceso en base a producción de 100.000 gramos

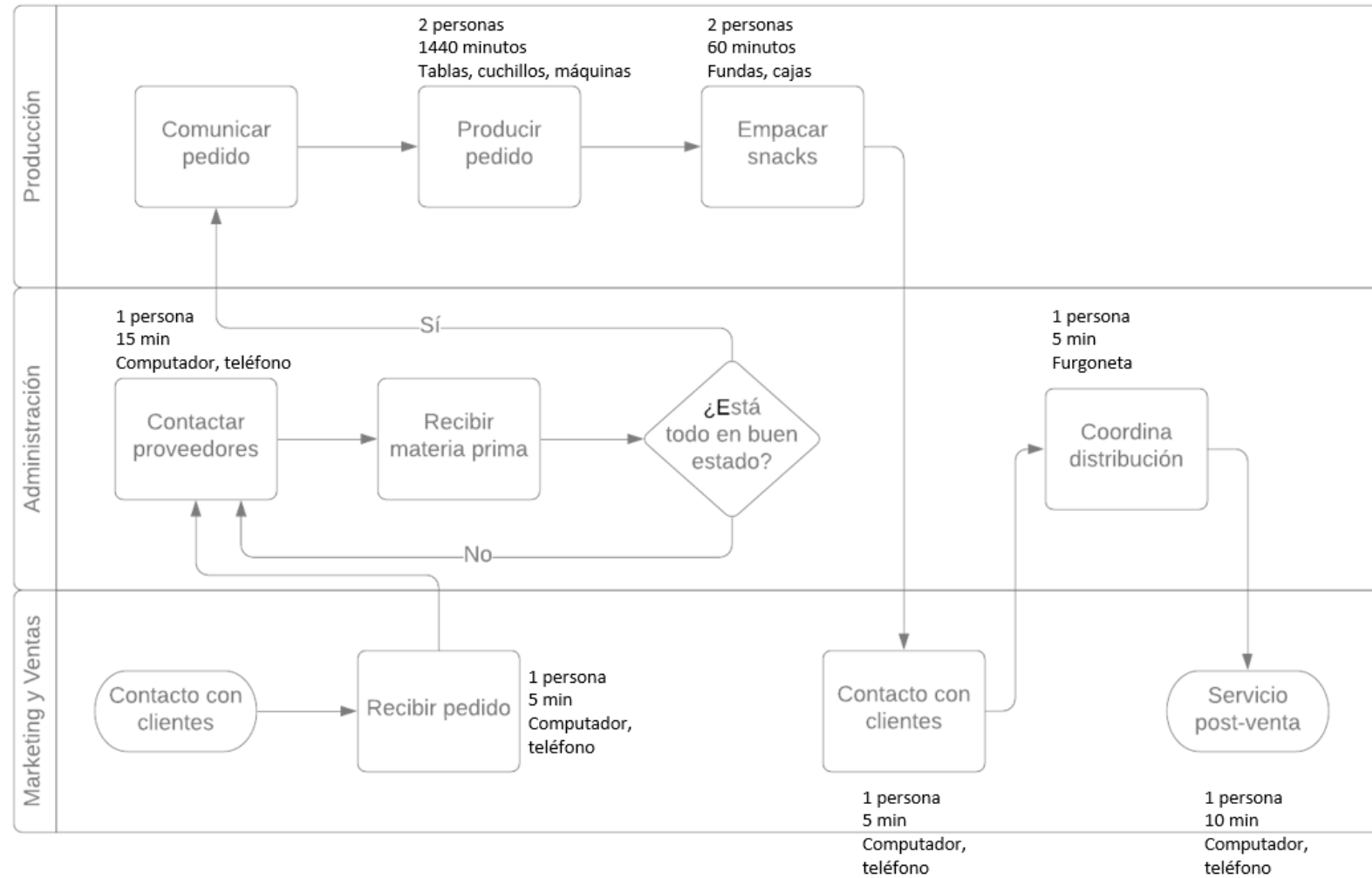


Ilustración 5. Flujograma del proceso productivo

## 7. Evaluación financiera

El presente análisis evalúa el Plan de Negocios con una proyección de 5 años. Dentro de la valoración se estiman los diferentes ingresos, gastos e inversiones tanto en tecnología como capital económico y humano para poder operar la compañía. Además, se calculan los diferentes estados financieros con los respectivos índices que permitirán tener una valoración general de la viabilidad del proyecto.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Ingresos

Para la proyección de los ingresos se valora a los meses del año fijos y no cíclicos porque el *snack* está destinado a ser consumido en cualquier momento del año. Se ha generado la valoración estimada de los escenarios en crecimiento de ingresos según los meses en los que el segmento meta, los niños, se encuentran en su período escolar. (Ver desglose mensual en ANEXO 6).

Tabla 19

#### *Ingresos Anuales*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>% Venta snacks</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Cantidad de Snacks</b>	<b>36000</b>	<b>46800</b>	<b>70200</b>	<b>115830</b>	<b>202702,5</b>
Venta a supermercados 80%	28800	37440	56160	92664	162162
Venta a colegios 20%	7200	9360	14040	23166	40540,5
Precio supermercados	\$ 2,00	\$ 2,02	\$ 2,05	\$ 2,07	\$ 2,09
Precio colegios	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,28	\$ 2,30	\$ 2,33
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$73.800,00</b>	<b>\$96.778,66</b>	<b>\$146.793,87</b>	<b>\$244.922,63</b>	<b>\$433.415,08</b>
Ingresos supermercados	\$57.600,00	\$75.718,66	\$114.850,06	\$191.625,02	\$339.099,64
Ingresos colegios	\$16.200,00	\$21.060,00	\$ 31.943,81	\$ 53.297,60	\$ 94.315,44

Los ingresos están divididos en dos rubros, el principal por las ventas a los intermediarios en los canales de distribución (80%) y un ingreso secundario por la venta directa a escuelas y colegios (20%). La proyección en cuanto al crecimiento de los ingresos está directamente relacionada con los objetivos a mediano plazo de la organización y el crecimiento de la industria. En donde se establece que cada año, las ventas incrementarán por lo menos en un 30% en cantidad de snacks. El porcentaje de incremento de ingresos totales año a año tiene un crecimiento exponencial por los objetivos planteados y la inflación de los precios en la industria de snacks.

### 7.1.2. Costos

Al ser una empresa de producción en alimentos, los costos están directamente relacionados con la adquisición de materia prima para la producción de estos. Los mismos que fueron evaluados en el punto 5.2.4.1. para describir el precio del producto como tal. Se desea establecer un precio fijo con los proveedores de por lo menos 2 años para poder mantener los costos bajos en un inicio y realizar una recuperación de capital en el menor tiempo posible. Los costos del *snack* están establecidos para una unidad, representada por una funda de 45gr que contiene la mitad de banana y mitad de manzana liofilizada respectivamente. (Ver desglose en tabla 15).

### 7.1.3. Gastos

La proyección de los gastos está dividida en el capital humano requerido para la producción de los *snacks* y la promoción requerida. Al ser el factor más importante el capital humano, para la proyección de los 5 años evaluados se consideró un promedio de incremento de sueldos desde el año 2017 hasta el 2020, mismo que representa un 2,18% (Ecuador Legal, 2020). Los gastos administrativos anuales representan un rubro importante en los estados financieros a continuación, por lo que se estableció un sueldo en base al salario mínimo, el mismo que incrementará anualmente. Por otro lado, mediante la creación del contrato de arriendo del galpón, las políticas permiten realizar acuerdos con el dueño del bien inmueble para que los gastos de este rubro no aumenten significativamente. Estos ahorros pertinentes, permiten que la evaluación financiera del proyecto pueda ser positiva a partir del tercer año de funcionamiento, el mismo que está contemplado para su crecimiento en los objetivos de mediano plazo.

Tabla 20

*Gastos Administrativos Anuales*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Sueldos y Salarios</b>	<b>\$ 22.800,00</b>	<b>\$ 23.297,04</b>	<b>\$ 23.804,92</b>	<b>\$ 24.323,86</b>	<b>\$ 24.854,12</b>
Gerente general	\$ 7.200,00	\$ 7.356,96	\$ 7.517,34	\$ 7.681,22	\$ 7.848,67
Jefe de producción	\$ 4.800,00	\$ 4.904,64	\$ 5.011,56	\$ 5.120,81	\$ 5.232,45
Asistente de producción	\$ 4.800,00	\$ 4.904,64	\$ 5.011,56	\$ 5.120,81	\$ 5.232,45
Jefe de marketing y ventas	\$ 4.800,00	\$ 4.904,64	\$ 5.011,56	\$ 5.120,81	\$ 5.232,45
Contador	\$ 1.200,00	\$ 1.226,16	\$ 1.252,89	\$ 1.280,20	\$ 1.308,11
<b>Arriendo</b>	<b>\$ 19.800,00</b>	<b>\$ 20.196,00</b>	<b>\$ 20.599,92</b>	<b>\$ 21.011,92</b>	<b>\$ 21.432,16</b>
Galpón	\$ 19.800,00	\$ 20.196,00	\$ 20.599,92	\$ 21.011,92	\$ 21.432,16
<b>Servicios básicos</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.120,00</b>	<b>\$ 3.120,00</b>
Agua	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Luz	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Internet	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Teléfono	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>Otros gastos</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 360,00</b>
Papelería	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 46.080,00</b>	<b>\$ 46.973,04</b>	<b>\$ 47.884,84</b>	<b>\$ 48.815,78</b>	<b>\$ 49.766,28</b>

Los gastos administrativos están divididos en sueldos, arriendo, servicios básicos y papelería. Los mismos que varían según el aumento de sueldos mencionados anteriormente y la variación en el precio de los arriendos, el mismo que corresponde a un 2% (Arellano, sf). (Ver desglose mensual en ANEXO 7).

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1. Inversión Inicial**

La inversión inicial del proyecto requiere de equipos y maquinaria para la producción que representan el 65%, tecnología para la comunicación de la empresa, muebles y enseres para trabajo de oficina y producción, adecuaciones necesarias en el galpón para las oficinas de trabajo del Gerente General y el Jefe de Marketing y Ventas que representan el 33% y los costos para la Constitución de la empresa que representan el 2% de la inversión, rubros que suman un total de \$53.352 (ver ANEXO 8).

Principalmente los mayores rubros se componen de la maquinaria y la movilización para los productos. La máquina liofilizadora no se produce en el país, por lo que se realizará una importación desde China. Otro rubro importante es el vehículo requerido para las entregas y distribución del producto.

### **7.2.2. Estructura de Capital**

La inversión inicial no es mayor, por lo que el capital requerido estará estructurado con un 35% de deuda y 65% de capital propio. Se manejará el interés del 11,83% del Banco Central, especificado en el análisis económico del

proyecto. El capital se estructurará con una amortización francesa para mantener la cuota del préstamo requerido. Los rubros se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 21

*Financiamiento y Amortización*

Amortización (Método Francés)			
<b>Préstamo</b>	\$ 18.673,18	<b>Pago Total</b>	\$ 24.826,33
<b>Interés Anual</b>	11,83%	<b>Capital</b>	\$ 18.673,18
<b>Interés Mensual</b>	0,99%	<b>Interés</b>	\$ 6.153,15
<b>Plazo (años)</b>	5		32,95%
<b>Plazo (meses)</b>	60		

Con el préstamo actual y la amortización correspondiente se tendrá una cuota de \$413,77 mensuales con un interés del 11,83% anual. El préstamo para la inversión inicial se buscará ser financiada por la Corporación Financiera Nacional, generando valor para el sistema agrícola del país.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

#### **7.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias**

Los ingresos, costos y gastos de la organización se detallan a continuación. Se ha estimado la Utilidad Neta del Proyecto con las valoraciones ecuatorianas para la participación de trabajadores (15%) y el impuesto a la renta (25%). Además de los intereses generados por el ejercicio de amortización del financiamiento en el punto 7.2.3.

Tabla 22

*Estado de Pérdidas y Ganancias*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	\$ 73.800,00	\$96.778,66	\$ 146.793,87	\$ 244.922,63	\$433.415,08
(-) Costo de Ventas	\$ 31.158,00	\$40.505,40	\$ 60.758,10	\$100.250,87	\$175.439,01
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	\$ 42.642,00	\$56.273,26	\$ 86.035,77	\$144.671,76	\$257.976,07
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	\$ 46.080,00	\$46.973,04	\$ 47.884,84	\$ 48.815,78	\$ 49.766,28
Sueldos y Salarios	\$ 22.800,00	\$23.297,04	\$ 23.804,92	\$ 24.323,86	\$ 24.854,12
Servicios Básicos	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00
Arriendo	\$ 19.800,00	\$20.196,00	\$ 20.599,92	\$ 21.011,92	\$ 21.432,16
Otros Gastos Administrativos	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>	\$ 9.940,00	\$ 9.890,00	\$ 10.150,00	\$ 9.960,00	\$ 10.020,00
Redes Sociales	\$ 2.100,00	\$ 2.050,00	\$ 2.250,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Promoción de Venta	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00
Gastos Distribución	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00
<b>(=) EBITDA</b>	\$-13.378,00	\$ -589,78	\$ 28.000,93	\$ 85.895,98	\$198.189,79
(-) Depreciación	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
<b>(=) EBIT</b>	\$-15.738,00	\$ -2.949,78	\$ 25.640,93	\$ 83.535,98	\$195.829,79
(-) Intereses	\$ 2.054,57	\$ 1.690,94	\$ 1.281,88	\$ 821,71	\$ 304,06
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	\$-17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 24.359,05	\$ 82.714,27	\$195.525,73
(-) 15% participación trabajadores	0	0	\$ 3.653,86	\$ 12.407,14	\$ 29.328,86
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	\$-17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 20.705,20	\$ 70.307,13	\$166.196,87
(-) 25% impuesto a la renta	0	0	\$ 5.176,30	\$ 17.576,78	\$ 41.549,22
<b>(=) Utilidad Neta</b>	\$-17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 15.528,90	\$ 52.730,35	\$124.647,65

Considerando todos los rubros antes mencionados, se refleja pérdida en los primeros dos años del ejercicio y a partir del tercer año una ganancia significativa de \$15.528,90 para la organización. De acuerdo a los ingresos proyectados para los primeros dos años, estos son bajos por la introducción de la empresa al mercado, en donde a partir del tercer año la empresa podrá repuntar con mayor conocimiento en la mente del consumidor y aumentar exponencialmente sus ventas. En el cuarto y quinto año la empresa presenta una utilidad neta con un crecimiento mayor al 200% frente al tercer año. Rubros para evaluar la rentabilidad de proyecto, la misma que es positiva midiendo el aspecto actual.

### 7.3.2. Estado de Situación Financiera

La situación financiera del proyecto es estable y creciente durante los 5 años proyectados como se muestra a continuación:

Tabla 23

#### *Estado de Situación Financiera*



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo	\$ -27.223,10	\$ -30.438,37	\$ -7.719,62	\$ 64.080,02	\$ 224.298,52
Cuentas por cobrar	\$ 6.150,00	\$ 8.064,89	\$ 12.232,82	\$ 20.410,22	\$ 36.117,92
Inventario	\$ 5.193,00	\$ 6.750,90	\$ 10.126,35	\$ 16.708,48	\$ 29.239,84
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ -15.880,10</b>	<b>\$ -15.622,58</b>	<b>\$ 14.639,55</b>	<b>\$ 101.198,72</b>	<b>\$ 289.656,28</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Máquinas liofilizadoras	\$ 34.200,00	\$ 34.200,00	\$ 34.200,00	\$ 34.200,00	\$ 34.200,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -2.280,00	\$ -4.560,00	\$ -6.840,00	\$ -9.120,00	\$ -11.400,00
Mesas acero inoxidable	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -20,00	\$ -40,00	\$ -60,00	\$ -80,00	\$ -100,00
Lavabos industriales	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -60,00	\$ -120,00	\$ -180,00	\$ -240,00	\$ -300,00
Computadoras	\$ 1.278,00	\$ 1.278,00	\$ 1.278,00	\$ 1.278,00	\$ 1.278,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -255,60	\$ -511,20	\$ -766,80	\$ -1.022,40	\$ -1.278,00
Impresoras	\$ 159,98	\$ 159,98	\$ 159,98	\$ 159,98	\$ 159,98
(-) Depreciación Acumulada	\$ -32,00	\$ -63,99	\$ -95,99	\$ -127,98	\$ -159,98
Muebles oficinas	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -68,00	\$ -136,00	\$ -204,00	\$ -272,00	\$ -340,00
Comedor	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -17,50	\$ -35,00	\$ -52,50	\$ -70,00	\$ -87,50
Microondas	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ 99,00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -19,80	\$ -39,60	\$ -59,40	\$ -79,20	\$ -99,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 34.639,08</b>	<b>\$ 31.886,19</b>	<b>\$ 29.133,29</b>	<b>\$ 26.380,40</b>	<b>\$ 23.627,50</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 18.758,98</b>	<b>\$ 16.263,60</b>	<b>\$ 43.772,84</b>	<b>\$ 127.579,12</b>	<b>\$ 313.283,78</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Proveedores	\$ 2.596,50	\$ 3.375,45	\$ 5.063,18	\$ 8.354,24	\$ 14.619,92
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 2.596,50</b>	<b>\$ 3.375,45</b>	<b>\$ 5.063,18</b>	<b>\$ 8.354,24</b>	<b>\$ 14.619,92</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Préstamo	\$ 15.762,48	\$ 12.488,15	\$ 8.804,76	\$ 4.661,21	\$ -0,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 15.762,48</b>	<b>\$ 12.488,15</b>	<b>\$ 8.804,76</b>	<b>\$ 4.661,21</b>	<b>\$ -0,00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 18.358,98</b>	<b>\$ 15.863,60</b>	<b>\$ 13.867,94</b>	<b>\$ 13.015,45</b>	<b>\$ 14.619,92</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ 1.552,89	\$ 5.273,03	\$ 12.464,77
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 13.976,01	\$ 47.457,31	\$ 112.182,89
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ -	\$ 13.976,01	\$ 61.433,32	\$ 173.616,21
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 29.904,90</b>	<b>\$ 114.563,67</b>	<b>\$ 298.663,86</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 18.758,98</b>	<b>\$ 16.263,60</b>	<b>\$ 43.772,84</b>	<b>\$ 127.579,12</b>	<b>\$ 313.283,78</b>

Para Frutis, las cuentas englobadas para propiedad, planta y equipos son las más fuertes debido a la alta inversión requerida para la maquinaria de producción. Por otro lado, se puede ver que la empresa salda su deuda dentro de los 5 años estipulados en el préstamo, lo que permite a la empresa obtener ganancias a partir del tercer año. Durante los primeros dos años los activos y pasivos corrientes son bajos, incluso en el caso de los activos son negativos, lo que representan un estado de situación financiera con rubros relativamente bajos. Por otro lado, mediante el crecimiento del tercer año se logra reducir los activos y pasivos no corrientes al disminuir la deuda e incrementar las ventas. Los activos y el patrimonio incrementan por lo menos en un 50% año a año.

### 7.3.3. Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo se encuentra determinado en un periodo de 5 años al igual que el resto de las evaluaciones. La empresa requiere de una inversión

importante, principalmente para la maquinaria de producción. Cabe recalcar que, a pesar de la inversión necesaria, Frutis logra obtener ganancias a partir del tercer año. Además, en el segundo año, la empresa tiene una reducción exponencial en las pérdidas del flujo como se muestra a continuación:

Tabla 24

*Flujo de Efectivo*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		\$ 73.800,00	\$ 96.778,66	\$ 146.793,87	\$ 244.922,63	\$ 433.415,08
(-) Costo de Ventas		\$ 31.158,00	\$ 40.505,40	\$ 60.758,10	\$ 100.250,87	\$ 175.439,01
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		\$ 42.642,00	\$ 56.273,26	\$ 86.035,77	\$ 144.671,76	\$ 257.976,07
<b>(-) Gastos Administrativos</b>		\$ 46.080,00	\$ 46.973,04	\$ 47.884,84	\$ 48.815,78	\$ 49.766,28
Sueldos y Salarios		\$ 22.800,00	\$ 23.297,04	\$ 23.804,92	\$ 24.323,86	\$ 24.854,12
Servicios Básicos		\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00
Arriendo		\$ 19.800,00	\$ 20.196,00	\$ 20.599,92	\$ 21.011,92	\$ 21.432,16
Otros Gastos Administrativos		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>		\$ 9.940,00	\$ 9.890,00	\$ 10.150,00	\$ 9.960,00	\$ 10.020,00
Redes Sociales		\$ 2.100,00	\$ 2.050,00	\$ 2.250,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Promoción de Venta		\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00
Gastos Distribución		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00
<b>(=) EBITDA</b>		\$ -13.378,00	\$ -589,78	\$ 28.000,93	\$ 85.895,98	\$ 198.189,79
(-) Depreciación		\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
<b>(=) EBIT</b>		\$ -15.738,00	\$ -2.949,78	\$ 25.640,93	\$ 83.535,98	\$ 195.829,79
(-) 15% participación trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 3.846,14	\$ 12.530,40	\$ 29.374,47
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		\$ -15.738,00	\$ -2.949,78	\$ 21.794,79	\$ 71.005,59	\$ 166.455,32
(-) 25% impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ 5.448,70	\$ 17.751,40	\$ 41.613,83
<b>(=) Utilidad Neta</b>		\$ -15.738,00	\$ -2.949,78	\$ 16.346,09	\$ 53.254,19	\$ 124.841,49
(+) Depreciación		\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
(-) Capital de Trabajo		\$ -14.760,00				
(+) Recuperación Capital de Trabajo						\$ 14.760,00
(+) Valor Terminal						\$ 20.151,28
Inversion Inicial	\$ -53.351,94					
<b>Flujo de Efectivo del Inversionista</b>	\$ -53.351,94	\$ -28.138,00	\$ -589,78	\$ 18.706,09	\$ 55.614,19	\$ 162.112,77

**7.3.4. Flujo de Caja**

El flujo de caja de la empresa no considera ingresos o egresos de préstamo o deuda, únicamente analiza los flujos de efectivo de entradas y salidas netas de este. Cabe recalcar que en la Tabla 22, se puede verificar la importante diferencia entre las ventas y los costos de las mismas. La utilidad en cuanto a caja del proyecto se mantiene positiva y creciente en todos sus años. Permitiendo evaluar mediante este aspecto que el proyecto es rentable a partir del primer año de producción.

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

### **7.4.1. Flujo de Caja del Inversionista**

El flujo de caja del inversionista presenta números positivos e importantes a partir del año 3. A pesar de que el préstamo es pequeño, por el tiempo y la tasa de interés, los pagos de capital resultan alto. Por otro lado, desde el año número 3 hasta el año número 5, el flujo de efectivo tiene un incremento importante para el inversionista partiendo de un flujo de efectivo positivo con \$14.187,53, el mismo que para el cuarto año incrementa en aproximadamente un 260% y desde el cuarto al quinto año este flujo tiene un incremento aproximadamente del 210%. Aumentos que resultan atractivos y demuestran la rentabilidad del proyecto en congruencia con las variables antes evaluadas. (Ver ANEXO 9).

### **7.4.2. Tasa de descuento**

La tasa de descuento del proyecto se realiza para la evaluación de criterios de valoración sobre los flujos de efectivo ya sean apalancados o no. Las tasas que se calculan son el CAPM para la valoración del inversionista el mismo que resultó de 19,69% y el WACC para la valoración del proyecto con un 11,79% de evaluación. Estas permiten valorar los riesgos del proyecto (Ver ANEXO 10).

### **7.4.3. Criterios de Valoración**

Para el presente proyecto, la evaluación financiera presenta una proyección positiva en su EBITDA a partir del tercer año. Todos los márgenes a partir de este año con positivos y crecientes debido al tiempo de recuperación de la empresa. Cabe recalcar que los resultados a partir del año de ganancias son importantes debido al alto incremento en todos sus aspectos positivos. Los detalles a continuación:

Tabla 25

*Criterios de Valoración*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Rentabilidad</b>					
EBITDA	\$ -13.378,00	\$ -589,78	\$ 28.000,93	\$ 85.895,98	\$ 198.189,79
Margen Bruto	57,78%	58,15%	58,61%	59,07%	59,52%
Margen Neto	-24,11%	-4,80%	10,58%	21,53%	28,76%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	-4448,14%	-1160,18%	51,93%	46,03%	41,74%
Rendimiento Sobre el Activo (ROA)	-53,48%	-11,56%	37,34%	41,74%	39,85%
Rendimiento Sobre la Inversión Total (ROI)	-62,08%	-14,59%	42,23%	44,67%	41,80%
<b>Actividad</b>					
Días en Cuentas por Cobrar	30	30	30	30	30
Días en Inventario	60	60	60	60	60
Días en Cuentas por Pagar	30	30	30	30	30
Rotación de Inventario (veces)	6	6	6	6	6
<b>Liquidez</b>					
Capital de Trabajo	\$ -18.476,60	\$ -18.998,03	\$ 9.576,38	\$ 92.844,48	\$ 275.036,36
Razón Corriente	-6,12	-4,63	2,89	12,11	19,81
Prueba Ácida	-8,12	-6,63	0,89	10,11	17,81
<b>Apalancamiento</b>					
Pasivo / Activo	97,87%	97,54%	31,68%	10,20%	4,67%

## 7.5. Índices financieros

Los índices financieros del proyecto son criterios de evaluación para determinar si es viable invertir en un proyecto o no. Como se indicó anteriormente, las tasas de descuento permiten realizar este tipo de valoraciones. (Ver ANEXO 11).

El flujo apalancado del proyecto dio como resultados un VAN positivo de \$30.893,69 y una TIR del 31,6%. Valores importantes considerando el crecimiento de la industria y las proyecciones de las ventas. El estimado de recuperación de la inversión es en tres años y medio aproximadamente y su índice de rentabilidad es de 1,89; lo que quiere decir que por cada dólar invertido se generan 89 centavos de ingreso.

Por otro lado, el flujo desapalancado dio como resultados un VAN positivo de \$62.849,48 y una TIR de 28,45%. Valores más altos que el proyecto con un flujo del inversionista, pero presenta un tiempo de recuperación de 4 años, lo cual se puede considerar tardío. Además, tiene un índice de rentabilidad de 2,18, lo que quiere decir que, por cada dólar invertido, se generan un dólar y 18 centavos de ingreso.

Desde ambos aspectos de evaluación financiera, el proyecto resulta viable.

## 8. Conclusiones generales

En base a las valoraciones antes presentadas, se concluye que el proyecto de elaboración y comercialización de snacks de fruta liofilizada en Quito es viable por las siguientes razones:

- El entorno de desempeño de la empresa es favorable, el país beneficia a empresarios para promover la producción nacional y la industria en la que se encuentra el proyecto está en constante crecimiento.
- El análisis del cliente fue positivo, se encontró una gran aceptación por parte del mercado hacia el producto y las características del mismo fueron atractivas para el segmento al cual va dirigido Frutis.
- En base al marketing de la empresa con su estrategia de diferenciación, se mantiene el movimiento de la empresa de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado; innovando con un producto dirigido a un segmento diferente, además del uso en el que viene empacado el producto para promover la reutilización de este.
- La misión de la organización es importante, el proyecto hace hincapié en el cuidado de la alimentación y salud desde temprana edad, promoviendo de nutrición al segmento dirigido y colaborando con el cuidado de los niños de la ciudad.
- En ambos casos de flujos, el VAN y la TIR presentan datos positivos e importantes respectivamente. Por lo que se puede concluir que el proyecto es viable y atractivo.

## REFERENCIAS

- Agencia de Regulación y Control Fitosanitario y Zoosanitario. (2018). *EN ECUADOR MÁS DE 500 PRODUCTOS ORGÁNICOS ESTÁN CERTIFICADOS*. Obtenido de Agrocalidad:  
<https://www.agrocalidad.gob.ec/?p=24459>
- ARCSA. (2018). *Permisos de Funcionamiento*. Obtenido de ARCSA:  
<http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>
- Arellano, P. (sf). *Arrendamiento de Bienes Inmuebles*. Obtenido de Derecho Ecuador: <https://www.derechoecuador.com/arrendamiento-de-bienes-inmuebles>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *EL BCE ACTUALIZA LA CIFRA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA EN EL 2017*. Obtenido de BCE:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-econom%C3%ADa-en-el-2017>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de BCE:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/148-tasas-de-inter%C3%A9s>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Información Económica*. Obtenido de BCE:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Corporación Favorita. (2018). *Guía para Empresas interesadas en proveer a Corporación Favorita*. Obtenido de Corporación Favorita:  
<https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>
- Datos Macro. (2020). *Precios del Petróleo OPEP por barril*. Obtenido de DatosMacro: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). Naucalpan de México, México: Pearson Education.
- Derecho Ecuador. (24 de Noviembre de 2005). *Compañías de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de Derecho Ecuador:

<https://www.derechoecuador.com/compartildeiacuteas-de-responsabilidad-limitada>

Ecuador Legal. (2020). *Salario Básico*. Obtenido de Ecuador Legal Online: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-basico-2020-en-usd-400-sueldo-basico-unificado/>

EKOS Negocios. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>

Elías, M. (2017). *Propiedades Nutricionales de la Manzana*. Obtenido de Cuidate Plus: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2017/11/29/propiedades-nutricionales-manzana-146531.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Informe\\_Ejecutivo\\_ESPAC\\_2017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf)

Kemolo Fabricantes. (2018). *Liofilizador*. Obtenido de Kemolo Liofilizador: [https://www.liofilizador.com/products/showproduct.php?lang=es&id=45&gclid=EAlaIQobChMIrIPc1YeK6gIVjI7ICh1GpwYmEAAYASAAEgJ5nfD\\_BwE](https://www.liofilizador.com/products/showproduct.php?lang=es&id=45&gclid=EAlaIQobChMIrIPc1YeK6gIVjI7ICh1GpwYmEAAYASAAEgJ5nfD_BwE)

LORSA. (2011). *Ley Orgánica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria*. Obtenido de Soberanía Alimentaria: <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Propuesta-Ley-Consumo-Final.pdf>

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. México: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Orantes, A. (24 de Octubre de 2018). *El análisis PESTEL y las Fuerzas de Porter en la era de la Información*. Obtenido de LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/pulse/el-an%C3%A1lisis-pestel-y-las-fuerzas-de-porter-en-la-era-orantes-kestler>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (16 de 10 de 2019). *El hambre y la obesidad coexisten en Ecuador*. Obtenido de FAO en Ecuador: <http://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/es/c/1238711/>
- PROECUADOR. (2019). *Incentivos*. Obtenido de PROECUADOR:  
<https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Romero, I., Díaz, V., & Aguirre, A. (2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de los snacks nutritivos con base en fruta deshidratada en El Salvador*. Obtenido de CEPAL:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40251/1/S1600668_es.pdf)
- SENAE. (2019). *Regímenes Aduaneros*. Obtenido de Aduana del Ecuador:  
<https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- UNICEF. (15 de Octubre de 2019). *La mala alimentación perjudica la salud de los niños en todo el mundo, advierte UNICEF*. Obtenido de UNICEF:  
<https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/la-mala-alimentacion-perjudica-la-salud-de-los-ninos-en-todo-el-mundo>
- Universidad de Granada. (2017). *Secado por Liofilización*. Obtenido de ciencias: <http://fciencias.ugr.es/practicadocentes/wp-content/uploads/guiones/SecadoPorLiofilizacion.pdf>



## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Formato de entrevista a expertos:**

### **Entrevista a Experto**

#### **Industria**

1. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes de la industria?
2. ¿Cuál ha sido su experiencia dentro de la industria?
3. ¿Considera que la industria tiene potencial y una empresa dedicada a la producción de snacks liofilizados tiene potencial y rentabilidad?
4. ¿Cuáles son los competidores más fuertes de la industria directa e indirectamente?
5. ¿Cuáles fueron los costos de inversión inicial aproximados?
6. ¿Recomendaría ingresar a la industria con un producto nuevo?

#### **Negocio**

1. ¿Considera factible que este negocio pueda adentrarse en el mercado?
2. ¿Cree que el mercado objetivo tendrá una reacción aceptable ante el producto?
3. ¿Qué tan difícil es el proceso de encontrar proveedores de la materia prima que se necesita?
4. ¿Considera que las personas necesitan un alimento saludable para enviar al colegio a sus hijos?
5. ¿Cuál considera que es el mejor canal de distribución para este tipo de negocio?

#### **Marketing**

1. ¿Cuál es el mercado objetivo de su empresa?
2. ¿Cuál cree que sea la mejor manera de llegar al consumidor y al cliente?
3. ¿Cuáles considera que son las mejores formas de realizar la comunicación (publicidad) del producto?
4. ¿Qué canales de comunicación utilizan en la empresa?

#### **Precio**

1. ¿Cómo llegaron al precio final de su producto?
2. ¿Cuál considera que es la mejor forma de fijar el precio de este tipo de producto?
3. ¿Cuál cree que puede ser el precio justo a pagar por este producto?

### **Recomendaciones**

1. ¿Qué recomendaciones nos daría en cuanto al manejo de la marca?
2. ¿Qué considera que es vital para iniciar al negocio?
3. ¿Cuáles son las características más importantes que debe tener el producto?

### **ANEXO 2: Formato de exposición para Focus Group (Grupo Focal)**

#### **Focus Group**

Bienvenidos a todos y todas, les agradezco de todo corazón el haberse dado el tiempo de ayudarme en mi trabajo de titulación de la universidad. Quisiera que podamos conversar un poco sobre el producto que les voy a exponer y me den todas sus opiniones al respecto. Antes de iniciar me gustaría que permitan a sus hijos acercarse a la mesa en donde se encuentran servidos los snacks y podamos disfrutar de su interacción con los mismos.

Mientras permitimos que ellos disfruten, les comento que estos snacks que con tanto gusto vemos que disfrutan, son el producto del cual les vengo a hablar. Estos “chips”, que lucen como papas fritas, son frutas. Estas frutas son 100% orgánicas y para que se vean así pasan por un proceso muy interesante que se llama liofilización. ¿Han oído de la deshidratación de productos? La idea de este nuevo proceso es similar, pero con algunas diferencias importantes. Esta fruta es procesada en una especie de congelador, esta máquina remueve el agua de la fruta y permite que esta mantenga el 99% de sus propiedades. Además de ser un producto saludable y nutritivo, es llamativo para los niños por su forma de consumo y su textura crujiente.

¿Les gustaría que sus hijos puedan consumir la fruta de esta manera?

¿Qué presentaciones les gustaría que tenga la fruta?

¿Qué frutas consideran que son muy importantes y aquellas que la mayoría de niños debe consumir?

¿Sus hijos consumen fruta sin ningún problema?

¿Les gustaría tener esta opción de snack saludable como opción de refrigerio?

Quiero comentarles que la idea de este producto es promover la alimentación saludable desde temprana edad. Muchas veces los niños no consumen fruta y es necesario que lo hagan para su crecimiento. La fruta en esta presentación será una forma divertida de alimentarse bien. Además, la funda en donde viene empacada la fruta es resellable para poder guardar la misma o incluso otro alimento de tal manera que podamos reutilizarla en vez de desecharla. Es importante recalcar que la fruta liofilizada tiene un tiempo de duración mayor a un año, por lo que no deberán preocuparse de su caducidad.

Se pregunta a los niños sobre el sabor, textura y presentación del producto. Se pone atención a sus caras y gestos al momento de consumir el snack.

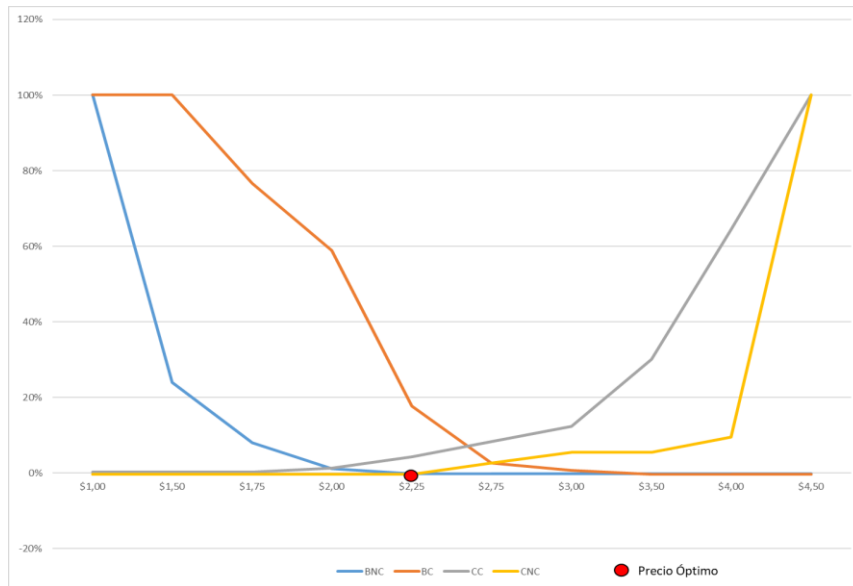
¿Tal vez tienen alguna pregunta? Se resuelven las dudas.

Listo, hemos finalizado. Les agradezco de todo corazón sus aportes y apoyo durante esta sesión. Que todos tengan un lindo día.

### **ANEXO 3: Modelo Van Westendorp para fijación de precio**

Datos	Barato No Compraría	Barato Compraría	Caro Compraría	Caro No Compraría
\$ 1,00	100%	100%	0%	0%
\$ 1,50	33%	100%	0%	0%
\$ 1,75	18%	78%	0%	0%
\$ 2,00	10%	62%	2%	0%
\$ 2,25	0%	17%	4%	0%
\$ 2,75	0%	5%	9%	2%

\$	3,00	0%	2%	13%	10%
\$	3,50	0%	0%	28%	10%
\$	4,00	0%	0%	64%	13%
\$	4,50	0%	0%	100%	100%



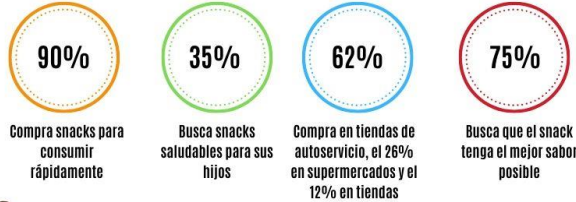
## ANEXO 4: Brain Mapping



## **ANEXO 5: Infografía**

# SNACK DE BANANA Y MANZANA LIOFILIZADAS PARA NIÑOS EN LA CIUDAD DE QUITO

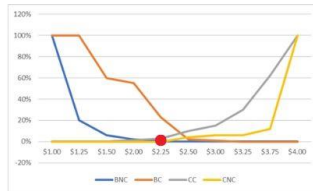
## Datos consumo de snacks



## Producto



## Precio



El precio óptimo de venta al público del snack de frutas liofilizadas es de \$2.25

## Plaza



## Canales de promoción



## Motivadores de compra



## ANEXO 6: Proyección ingresos mensuales

	AÑO 1												TOTAL AÑO 1
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>% Venta snacks</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>
<b>Cantidad de Snacks</b>	<b>360</b>	<b>720</b>	<b>1080</b>	<b>1080</b>	<b>1800</b>	<b>2520</b>	<b>4320</b>	<b>4320</b>	<b>4320</b>	<b>4680</b>	<b>5400</b>	<b>5400</b>	<b>36000</b>
Venta a supermercados 80%	288	576	864	864	1440	2016	3456	3456	3456	3744	4320	4320	28800
Venta a colegios 20%	72	144	216	216	360	504	864	864	864	936	1080	1080	7200
Precio supermercados	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Precio colegios	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 738,00</b>	<b>\$ 1.476,00</b>	<b>\$ 2.214,00</b>	<b>\$ 2.214,00</b>	<b>\$ 3.690,00</b>	<b>\$ 5.166,00</b>	<b>\$ 8.856,00</b>	<b>\$ 8.856,00</b>	<b>\$ 8.856,00</b>	<b>\$ 9.594,00</b>	<b>\$ 11.070,00</b>	<b>\$ 11.070,00</b>	<b>\$ 73.800,00</b>
Ingresos supermercados	\$ 576,00	\$ 1.152,00	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00	\$ 2.880,00	\$ 4.032,00	\$ 6.912,00	\$ 6.912,00	\$ 6.912,00	\$ 7.488,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 57.600,00
Ingresos colegios	\$ 162,00	\$ 324,00	\$ 486,00	\$ 486,00	\$ 810,00	\$ 1.134,00	\$ 1.944,00	\$ 1.944,00	\$ 1.944,00	\$ 2.106,00	\$ 2.430,00	\$ 2.430,00	\$ 16.200,00

	AÑO 2												TOTAL AÑO 2
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>
<b>Cantidad</b>	<b>936</b>	<b>936</b>	<b>1404</b>	<b>2340</b>	<b>3276</b>	<b>3276</b>	<b>4680</b>	<b>4680</b>	<b>5616</b>	<b>6084</b>	<b>7020</b>	<b>6552</b>	<b>46800</b>
	749	749	1123	1872	2621	2621	3744	3744	4493	4867	5616	5242	37440
	187	187	281	468	655	655	936	936	1123	1217	1404	1310	9360
Precio supermercados	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02	\$ 2,02
Precio colegios	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 1.935,57</b>	<b>\$ 1.935,57</b>	<b>\$ 2.903,36</b>	<b>\$ 4.838,93</b>	<b>\$ 6.774,51</b>	<b>\$ 6.774,51</b>	<b>\$ 9.677,87</b>	<b>\$ 9.677,87</b>	<b>\$ 11.613,44</b>	<b>\$ 12.581,23</b>	<b>\$ 14.516,80</b>	<b>\$ 13.549,01</b>	<b>\$ 96.778,66</b>
Ingresos supermercados	\$ 1.514,37	\$ 1.514,37	\$ 2.271,56	\$ 3.785,93	\$ 5.300,31	\$ 5.300,31	\$ 7.571,87	\$ 7.571,87	\$ 9.086,24	\$ 9.843,43	\$ 11.357,80	\$ 10.600,61	\$ 75.718,66
Ingresos colegios	\$ 421,20	\$ 421,20	\$ 631,80	\$ 1.053,00	\$ 1.474,20	\$ 1.474,20	\$ 2.106,00	\$ 2.106,00	\$ 2.527,20	\$ 2.737,80	\$ 3.159,00	\$ 2.948,40	\$ 21.060,00

	AÑO 3												TOTAL AÑO 3
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
<b>Cantidad</b>	<b>3510</b>	<b>3510</b>	<b>3510</b>	<b>3510</b>	<b>3510</b>	<b>3510</b>	<b>5616</b>	<b>5616</b>	<b>10530</b>	<b>10530</b>	<b>10530</b>	<b>6318</b>	<b>70200</b>
	2808	2808	2808	2808	2808	2808	4493	4493	8424	8424	8424	5054	56160
	702	702	702	702	702	702	1123	1123	2106	2106	2106	1264	14040
Precio supermercados	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05	\$ 2,05
Precio colegios	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28	\$ 2,28
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 7.339,69</b>	<b>\$ 11.743,51</b>	<b>\$ 11.743,51</b>	<b>\$ 22.019,08</b>	<b>\$ 22.019,08</b>	<b>\$ 22.019,08</b>	<b>\$ 13.211,45</b>	<b>\$ 146.793,87</b>
Ingresos supermercados	\$ 5.742,50	\$ 5.742,50	\$ 5.742,50	\$ 5.742,50	\$ 5.742,50	\$ 5.742,50	\$ 9.188,00	\$ 9.188,00	\$ 17.227,51	\$ 17.227,51	\$ 17.227,51	\$ 10.336,51	\$ 114.850,06
Ingresos colegios	\$ 1.597,19	\$ 1.597,19	\$ 1.597,19	\$ 1.597,19	\$ 1.597,19	\$ 1.597,19	\$ 2.555,50	\$ 2.555,50	\$ 4.791,57	\$ 4.791,57	\$ 4.791,57	\$ 2.874,94	\$ 31.943,81







AÑO 5													TOTAL AÑO 5
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO 5	
2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	2.071,18	\$ 24.854,12	
654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	654,06	\$ 7.848,67	
436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	\$ 5.232,45	
436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	\$ 5.232,45	
436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	436,04	\$ 5.232,45	
109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	109,01	\$ 1.308,11	
1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	21.432,16	
1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	1.786,01	21.432,16	
260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	\$ 3.120,00	
40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	\$ 480,00	
100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	\$ 1.200,00	
80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	\$ 960,00	
40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	\$ 480,00	
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	\$ 360,00	
30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	\$ 360,00	
\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 4.147,19	\$ 49.766,28	

## ANEXO 8: Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
<b>Equipos y Maquinaria</b>			
Máquina liofilizadora	\$ 17.100,00	2	\$ 34.200,00
Lavabos industriales	\$ 300,00	2	\$ 600,00
Peladores de fruta	\$ 20,99	1	\$ 20,99
Cuchillo	\$ 8,99	2	\$ 17,98
<b>Tecnología</b>			
Computadora	\$ 639,00	2	\$ 1.278,00
Impresora	\$ 79,99	2	\$ 159,98
Teléfono	\$ 69,99	1	\$ 69,99
Transporte (Van Shineray Cargo)	\$ 13.500,00	1	\$ 13.500,00
<b>Muebles</b>			
Escritorio + sillas	\$ 340,00	2	\$ 680,00
Comedor	\$ 175,00	1	\$ 175,00
Microondas	\$ 99,00	1	\$ 99,00
Mesa acero inoxidable	\$ 100,00	2	\$ 200,00
Sillas en producción	\$ 6,00	2	\$ 12,00
<b>Adecuaciones oficinas y producción</b>			
Paredes (materiales y mano de obra)	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Conexiones eléctricas	\$ 50,00	3	\$ 150,00
<b>Constitución</b>			
Conformación sociedad	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Notaría	\$ 30,00	1	\$ 30,00
Escritura Pública	\$ 90,00	1	\$ 90,00
Inscripción en registro mercantil	\$ 25,00	1	\$ 25,00
Permiso control sanitario (ARCSA)	\$ 144,00	1	\$ 144,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 53.351,94</b>

## ANEXO 9: Flujo Efectivo Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		\$ 73.800,00	\$ 96.778,66	\$ 146.793,87	\$ 244.922,63	\$ 433.415,08
(-) Costo de Ventas		\$ 31.158,00	\$ 40.505,40	\$ 60.758,10	\$ 100.250,87	\$ 175.439,01
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		\$ 42.642,00	\$ 56.273,26	\$ 86.035,77	\$ 144.671,76	\$ 257.976,07
<b>(-) Gastos Administrativos</b>		\$ 46.080,00	\$ 46.973,04	\$ 47.884,84	\$ 48.815,78	\$ 49.766,28
Sueldos y Salarios		\$ 22.800,00	\$ 23.297,04	\$ 23.804,92	\$ 24.323,86	\$ 24.854,12
Servicios Básicos		\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00
Arriendo		\$ 19.800,00	\$ 20.196,00	\$ 20.599,92	\$ 21.011,92	\$ 21.432,16
Otros Gastos Administrativos		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
<b>(-) Gastos de Ventas</b>		\$ 9.940,00	\$ 9.890,00	\$ 10.150,00	\$ 9.960,00	\$ 10.020,00
Redes Sociales		\$ 2.100,00	\$ 2.050,00	\$ 2.250,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Promoción de Venta		\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00	\$ 6.640,00
Gastos Distribución		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.320,00	\$ 1.380,00
<b>(=) EBITDA</b>		\$ -13.378,00	\$ -589,78	\$ 28.000,93	\$ 85.895,98	\$ 198.189,79
(-) Depreciación		\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
<b>(=) EBIT</b>		\$ -15.738,00	\$ -2.949,78	\$ 25.640,93	\$ 83.535,98	\$ 195.829,79
(-) Intereses		\$ 2.054,57	\$ 1.690,94	\$ 1.281,88	\$ 821,71	\$ 304,06
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		\$ -17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 24.359,05	\$ 82.714,27	\$ 195.525,73
(-) 15% participación trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 3.653,86	\$ 12.407,14	\$ 29.328,86
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		\$ -17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 20.705,20	\$ 70.307,13	\$ 166.196,87
(-) 25% impuesto a la renta		\$ -	\$ -	\$ 5.176,30	\$ 17.576,78	\$ 41.549,22
<b>(=) Utilidad Neta</b>		\$ -17.792,57	\$ -4.640,72	\$ 15.528,90	\$ 52.730,35	\$ 124.647,65
(+) Depreciación		\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00
(-) Capital de Trabajo		\$ -14.760,00				
(+) Recuperacion Capital de Trabajo						\$ 14.760,00
(+) Valor Terminal						\$ 20.151,28
Inversion Inicial	\$ -53.351,94					
(-) Reinversion en activos			\$ -17,98	\$ -17,98	\$ -17,98	\$ -17,98
Préstamo	\$ 18.673,18					
Pagos de Capital		\$ -2.910,70	\$ -3.274,33	\$ -3.683,39	\$ -4.143,56	\$ -4.661,21
<b>Flujo de Efectivo del Inversionista</b>	<b>\$ -34.678,76</b>	<b>\$ -33.103,27</b>	<b>\$ -5.573,03</b>	<b>\$ 14.187,53</b>	<b>\$ 50.928,81</b>	<b>\$ 157.239,75</b>

## ANEXO 10: Tasas de descuento

Cálculo	
D (% Apalancamiento)	65,00%
E (% Recursos Propios)	35,00%
D+E	100,00%
D/E	185,71%
Kd (Costo deuda)	11,83%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,33%
Rm - rf (Prima de Riesgo)	6,01%
$\beta$ I (Beta apalancada o del patrimonio)	1,4851
$\beta$ u (Beta desapalancada o de los activos)	0,68
EMBI (Riesgo País)	10,43%
$CAPM = [rf + \beta I (Rm - rf)] + EMBI$	19,69%
$WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]$	11,79%

## ANEXO 11: Índices Financieros

Flujo del Inversionista						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo	\$-34.678,76	\$-33.103,27	\$-5.573,03	\$14.187,53	\$50.928,81	\$157.239,75
Tasa Descuento (CAPM)	19,69%					
VAN	\$ 30.893,69					
TIR	31,60%					
Periodo Recuperación (años)	3,5					
Índice Rentabilidad	1,89					
Flujo del Proyecto						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo	\$-53.351,94	\$-28.138,00	\$ -589,78	\$18.706,09	\$55.614,19	\$162.112,77
Tasa Descuento (WACC)	11,79%					
VAN	\$ 62.849,48					
TIR	28,45%					
Periodo Recuperación (años)	4,15					
Índice Rentabilidad	2,18					

