



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA AMPLIAR LA EMPRESA PROMOVENTAS DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE PULPAS DE FRUTAS FRUTASA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

PROFESOR GUÍA: MANUEL MARÍA HERRERA.

AUTOR: HECTOR A. VELASCO V.

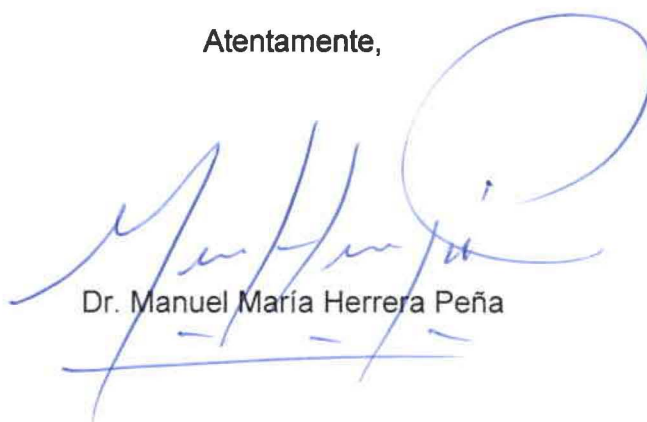
2009

QUITO

Declaración Profesor-Guía

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

Atentamente,



Dr. Manuel María Herrera Peña

Declaración de autoría del estudiante:

“Yo Héctor Alejandro Velasco Villavicencio con número de matrícula 104573 y número de cédula 180309074-3: 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”.



Héctor Alejandro Velasco Villavicencio

180309074-3

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Dr. Manuel María Herrera Peña por la paciencia y el conocimiento brindado para culminar mi trabajo de titulación.

Quiero agradecer a mis amigos y compañeros por el incentivo y apoyo que me han brindado.

A la Universidad de las Américas, por haberme formado profesionalmente y disfrutar en esta institución los mejores años de mi vida.

Gracias a toda mi familia por el apoyo incondicional brindado, por toda la paciencia, por inspirarme y creer en mi.

DEDICATORIA

A Dios,
A mis Padres, razón de mi vida,
A mis hermanos,
A mis amigos,
Y a la República del Ecuador.

Resumen Ejecutivo

Promoventas es una empresa dedicada a la comercialización de pulpas de frutas en la ciudad de Quito.

Debido a que no ha cumplido con sus objetivos planteados, se realizó una total reestructuración de la empresa, tomando en cuenta que comercializa un producto que ha tenido gran aceptación, para de esta manera lograr el crecimiento de la misma.

Para analizar el entorno se efectuó un reconocimiento de los factores micro y macro, examinando el sector, la industria y el negocio, las cinco fuerzas competitivas de Porter; además las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades del negocio.

Se realizó una investigación de mercado, proponiendo una serie de objetivos para determinar la perspectiva de los clientes y posibles clientes sobre el producto, el cual dio resultados cualitativos y cuantitativos. Concluyendo que existe una oportunidad de negocio.

Se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, evaluando todas las áreas de la misma y determinando que es lo que posee y que no. El análisis estableció la importancia de factores que debe poseer la empresa.

Para implementar los cambios que se deben realizar en la empresa, se determinó un plan estratégico estableciendo una misión, visión, valores, estrategias y objetivos por áreas de la empresa. Conjuntamente se efectuó una estructura organizacional de acuerdo a los ideales y al tamaño que se requiere. Además de una serie de propuestas de mejoras y se la proyecto a 5 años.

Subsiguiente se realizó un plan de Marketing estratégico, determinando una serie de objetivos para el crecimiento, posicionamiento, satisfacción del cliente y estrategias a usarse conjuntamente con un plan de mercadotecnia.

Por último se planteó y calculó una proyección financiera para determinar la viabilidad de las propuestas. Se consideraron dos aspectos: apalancado y no apalancado, con tres escenarios: optimista, pesimista y el esperado.

Se calculó el costo de oportunidad, con la TIR y el VAN, y se concluyó que la reestructuración es factible

Executive Summary

Promoventas is a company dedicated to the marketing of fruit pulp in the city of Quito.

Given that it has not achieved compliance with its objectives, a total restructuring of the company was made, taking into account that markets a product that has had great acceptance, in this way the company would have the growth of this one.

To examine the environment there were recognized internal and external factors, analyzing the sector, industry and business, just as the competitive forces of Porter, by publicizing the opportunities and threats in the market and the strengths and weaknesses of the business.

A market research, to propose a series of objectives to determine the perspective of clients and potential clients about the product, which are met by a qualitative and quantitative research respectively, and through this has resulted in a business opportunity.

A prognosis of the actual situation of the company, to examine all areas of the same and determined what it has and what it hasn't. The analysis establishing the importance of factors that should have the company.

Were subsequent changes in the firm, a strategy plan to establish a mission, vision, values, strategies, and objectives for all the areas in the company. An organizational structure accords the ideals and the size that it requires. Also a serie of improvement proposals.

Made a strategy marketing plan, to set targets for sales growth, positioning, customer satisfaction and strategies to be used together with a merchandising plan.

Finally, was raised and an estimated financial projection to determine the suitability of the improvement proposals. It considered two aspects of the business; leveraged and non-leveraged, with 3 scenarios: optimistic, pessimistic and expected.

We calculated the opportunity cost, the IRR and NPV, and concluded that restructuring is feasible.

ÍNDICE

Índice

PAGINAS

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes de la empresa.....	1
1.2. Perfil de la Empresa y proyecciones.....	1
Objetivos de la Investigación.....	1
1.3. Objetivo General.....	1
1.4. Objetivos Específicos.....	2
1.5. Hipótesis.....	2

CAPITULO II ANALISIS DE ENTORNO

2.1. Análisis del Sector Alimentos y Bebidas.....	3
2.1.1. Antecedentes.....	3
2.1.2. Situación Actual.....	4
2.1.3. Proyección.....	4
2.2. Análisis de la Industria de bebidas no alcohólicas.....	5
2.2.1. Antecedentes.....	5
2.2.2. Situación Actual.....	6
2.2.3. Proyección.....	6
2.3. Negocio.....	7
2.3.1. Definición del Negocio.....	7
2.4. Análisis del Macroentorno.....	7
2.4.1. Variables que afectan al negocio.....	7
2.4.1.1. Factores Demográficos.....	7
2.4.1.2. Factores Socio Culturales.....	9
2.4.1.3. Factores Económicos.....	9
2.5. Análisis del Microentorno.....	11
2.5. Fuerzas de Porter.....	11
2.5.1.1. Amenaza de nuevos competidores.....	12
2.5.1.2. La rivalidad entre los competidores.....	12
2.5.1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.5.1.4. Poder de negociación de los Clientes.....	12
2.5.1.5. Amenaza de la entrada de productos sustitutos.....	12

CAPITULO III INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

3.1. Introducción.....	13
Proceso de Investigación de mercados	
3.2. Definición del Problema.....	13

3.2.1. Problema Gerencial.....	13
3.2.2. Definición del problema de Investigación.....	13
3.3. Objetivos, Hipótesis y Preguntas de investigación.....	13
3.4. Diseño de la investigación.....	15
3.5. Investigación descriptiva cualitativa.....	15
3.5.1. Grupo Focal(Consumidor final).....	15
3.5.1.1. Objetivo General.....	15
3.5.1.2. Objetivos Específicos.....	15
3.5.1.3. Metodología.....	16
3.5.1.4. Resultados.....	16
3.5.1.5. Conclusiones.....	17
3.5.2. Grupo Focal(Clientes).....	17
3.5.2.1. Objetivo General.....	17
3.5.2.2. Objetivos Especificas.....	17
3.5.2.3. Metodologia.....	17
3.5.2.4. Resultados.....	18
3.5.2.5. Conclusiones.....	18
3.6. Entrevistas con Expertos.....	19
3.6.1. Objetivo general de las Entrevistas con Expertos.....	19
3.6.2. Objetivos Especificos.....	19
3.6.3. Metodología.....	20
3.6.4. Resultados.....	20
3.6.5. Conclusiones.....	21
3.7. Encuesta.....	21
3.7.1. Objetivo General de las Encuestas.....	21
3.7.2. Objetivos Específicos.....	22
3.7.3. Metodología.....	22
3.7.4. Población Objetivo.....	22
3.8. Cálculo de la Muestra.....	24
3.9. Estratificación de la Muestra.....	24
3.10. Resultados de las Encuestas.....	24
3.11. Conclusiones de la Investigación de Mercado.....	26
3.12. Oportunidad de Negocio.....	27

Capitulo IV Diagnóstico y Análisis de la Empresa

4.1. Datos generales.....	29
4.2. Misión.....	29
4.3. Visión.....	29
4.4. Objetivo General.....	30
4.5. Objetivos Específicos.....	30
4.6. Estrategias.....	30
Descripción por Área de la Empresa.....	31
4.7.1. Área Administrativa y Talento Humano.....	31
4.8. Área de Contabilidad y Finanzas.....	32
4.9. Área de Compras.....	36
4.10. Área de Marketing.....	37

4.11. Matriz FODA.....	37
4.12. Conclusiones.....	39

Capítulo V Propuesta de mejoras a la Empresa Promoventas

5.1. Introducción.....	41
5.2. Misión.....	41
5.3. Visión.....	41
5.4. Valores de la Empresa.....	41
5.5. Estructura Orgánica.....	42
5.6. Funciones por Área.....	43
5.7. Objetivos, Estrategias y Políticas por Área.....	44
5.8. Definición del Negocio.....	46
5.9. Cadena de Valor.....	47
5.10. Escala Estratégica.....	48
5.11. Cultura Organizacional.....	49
5.12. Propuesta de mejoras en la empresa Promoventas por área.....	49

Capítulo VI Plan de Marketing

6.1. Introducción.....	52
6.2. Situación Actual.....	52
6.3. Objetivos de Marketing.....	52
6.4. Marketing Estratégico.....	53
6.4.1. Perfil del Cliente.....	53
6.4.2. Perfil del Consumidor.....	53
6.4.2.1. Deseos y Necesidades del Consumidor.....	53
6.4.2.2. Hábitos y Actitudes.....	54
6.4.3. Mercado.....	54
6.4.3.1. Segmentación del Mercado.....	55
6.4.3.2. Posicionamiento en el servicio.....	55
6.4.3.3. Matriz de posicionamiento.....	56
6.4.3.4. Diferenciación en el talento humano.....	56
6.4.3.5. Diferenciación en la imagen.....	56
6.5. Marketing Táctico.....	57
6.5.1. Servicio.....	57
6.5.2. Precio.....	58
6.5.3. Canales de distribución.....	60
6.5.3.1. Canal de distribución.....	60
6.5.4. Publicidad y Promoción.....	60
6.6. Presupuesto de Publicidad.....	61
6.7. Proyección de Ventas.....	61
6.7.1. Proyección Escenario Optimista, Conservador y Pesimista.....	62

6.8. Control del Plan de Marketing.....	64
--	-----------

Capitulo VII Análisis Financiero

7.1. Introducción.....	65
7.2. Supuestos Financieros.....	65
7.3. Análisis Financiero.....	66
7.3.1. Valor Actual Neto.....	66

Capitulo VIII Planes de Contingencia

8.1. Problema 1.....	68
8.2. Problema 2.....	68
8.3. Problema 3.....	68
8.4. Problema 4.....	68

Capitulo IX Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones.....	70
9.2. Recomendaciones:.....	71

Bibliografía.....	73
--------------------------	-----------

Anexos.....	74
--------------------	-----------

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. Elaboración de alimentos y bebidas Histórico	4
TABLA 2.2. Elaboración de alimentos y bebidas 2009	4
TABLA 2.3. Elaboración de alimentos y bebidas Proyección	5
TABLA 2.4. Consumo Final de las personas residentes por producto	5
TABLA 2.5. Consumo Final de las personas residentes por producto 2009	6
TABLA 2.6. Consumo Final de las personas residentes por producto proyección	6
TABLA 2.7. Tamaño de la Población Histórico	7
TABLA 2.8. Tamaño de la Población Proyección	8
TABLA 2.9. Distribución de la población de Quito Histórico	8
TABLA 2.10. Desempleo Histórico	10
TABLA 2.11. Tasa de Interés Histórico	11
TABLA 3.1. Distribución de población de Quito por grupos de edades	23
TABLA 3.2. Distribución de la población urbana de Quito por nivel de Ingresos	23
TABLA 3.3. Población Objetivo	23
TABLA 3.4. Estratificación de la Muestra	24
TABLA 4.1. Balance implementos de oficina y papelería	32
TABLA 4.2. Gastos Administración	33
TABLA 4.3. Ventas de Producto	33
TABLA 4.4. Gasto Nómina	34
TABLA 4.5. Precio de Compra del Producto	34
TABLA 4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias	35
TABLA 4.7. Balance General	35
TABLA 5.1. Presupuesto Area Administrativa y Talento Humano	43
TABLA 5.2. Objetivos, estrategias y políticas Area Administrativa y de Talento Humano	45
TABLA 5.3. Objetivos, estrategias y políticas Contabilidad y Finanzas	45
TABLA 5.4. Objetivos, estrategias y políticas Area Marketing-Ventas y Cobranzas	46
TABLA 5.5. Objetivos, estrategias y políticas Area de Almacenaje-Despacho	46
TABLA 5.6. Presupuesto Implementación de Sistema de Costos	49
TABLA 5.7. Presupuesto Implementación de Sistema de Control de Inventarios	49
TABLA 5.8. Presupuesto Análisis Financiero	50
TABLA 5.9. Presupuesto de Evaluación de sistema de rutas de Transporte Eficiente	50
TABLA 5.10. Presupuesto para compra de Productos muestras y presentación a los clientes	50
TABLA 5.11. Presupuesto Implementación de Sistema de Procesos	51
TABLA 5.12. Presupuesto elaboración Plan de Marketing	51
TABLA 5.13. Presupuesto Total de mejoras de la empresa	51
TABLA 6.1. Segmentación de Mercado	55

TABLA 6.2. Matriz de Posicionamiento	56
TABLA 6.3. Estructura de Costos	59
TABLA 6.4. Competencia	60
TABLA 6.5. Presupuesto Publicidad	61
TABLA 6.6. Proyección de Ventas en condiciones óptimas	63
TABLA 6.7. Proyección de Ventas en condiciones normales	63
TABLA 6.8. Proyección de Ventas en condiciones pesimista	63
TABLA 7.1. Valor Actual Neto y TIR	66

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1. Clasificación del sector, industria y negocio	3
GRÁFICO 2.1. Inflación 2008 y 2009	9
GRÁFICO 2.3. Fuerzas de Porter	11
GRÁFICO 3.1. Frecuencia de consumo de vasos de jugo	25
GRÁFICO 3.2. Precio en vaso de 12 onzas de jugo de fruta	26
GRÁFICO 4.1. Organigrama	31
GRÁFICO 5.1. Organigrama luego de mejoras en la empresa Promoventas	42
GRÁFICO 5.2. Cadena de Valor	47
GRÁFICO 5.3. Escala Estratégica	48
GRÁFICO 6.1. Marketing Táctico	57
GRÁFICO 6.2. Precio	59
GRÁFICO 6.3. Canal de Distribución	60

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 3.1. Objetivos, Hipótesis y Preguntas de Investigación	13
---	-----------

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

Promoventas es una empresa que nace a partir de un incentivo y alianza por parte del señor Héctor Gonzalo Velasco Freire, propietario de la empresa Diproventas de la ciudad de Ambato, el cual sede a su hijo la distribución de pulpas llamadas Frutasa para la ciudad de Quito, para que él se encargue de ampliar el mercado y logre tener independencia financiera.

1.2. PERFIL DE LA EMPRESA Y PROYECCIONES:

Promoventas inicia operaciones de comercialización de pulpas de fruta con un único dueño y administrador el señor Héctor Alejandro Velasco Villavicencio. La empresa se encuentra legalmente constituida con RUC de persona natural. El volumen de ventas del año 2008 fué de 49.073 dólares. El señor Héctor Alejandro Velasco Villavicencio tuvo la idea de realizar un plan de negocios para racionalizar y ampliar la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de negocios para ampliar la empresa Promoventas dedicada a la comercialización de pulpa de frutas llamadas Frutasa, con la implementación de nuevas estrategias para un crecimiento más rápido y continuo.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las tendencias del macro y micro entorno, para determinar como estos factores contribuyen al negocio.
- Determinar resultados en cuanto a tendencias, competencia, mercado potencial en lo que se refiere a jugos de frutas en la ciudad de Quito.
- Conocer si las características del consumidor y del mercado ofrecen una oportunidad de negocio.
- Realizar un diagnóstico interno de la situación actual en la que se encuentra la empresa.
- Estudiar una posible estructura organizacional, que permita tener claro los objetivos de la empresa y su direccionamiento.
- Determinar un análisis en cuanto a los puntos diagnosticados de la empresa.
- Realizar una serie de propuestas de mejoras en la empresa con la finalidad de que sean implementadas.
- Establecer las estrategias de marketing para el lanzamiento del servicio con la finalidad de posicionar el nombre del producto en la mente de los consumidores y lograr un crecimiento de ventas más rápido y continuo.
- Realizar un análisis y evaluación financiero para determinar la viabilidad de ampliación de la empresa.
- Establecer un plan de contingencia para determinar los posibles problemas y las posibles soluciones que se puedan presentar.

1.5. Hipótesis:

Promoventas logrará ampliarse.

Capítulo 2

Análisis del Entorno

Introducción:

Este capítulo identificará y examinará el sector y la industria del negocio, por medio de un análisis del entorno con sus variables micro y macro.

Clasificación del sector, industria y negocio



Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Elaborado: Autor

Gráfico 2.1

2.1. Análisis del Sector Alimentos y Bebidas

2.1.1. Antecedentes

De acuerdo al Banco Central desde el año 2000 hasta el 2008 el crecimiento que ha tenido la elaboración de productos alimenticios y bebidas ha sido en promedio del 7.84%. (Ver tabla 2.1.)

Elaboración de alimentos y bebidas	
Valor agregado del sector/PIB	
Años	Miles de dólares
2000	1'057.706
2001	1'133.735
2002	1'157.931
2003	1'255.145
2004	1'308.809
2005	1'483.197
2006	1'656.629
2007	1'786.508
2008	1'926.570

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.1

2.1.2. Situación Actual

Según el Banco Central el aporte en lo que va en los 6 primeros meses del año 2009 al PIB es: (Ver tabla 2.2.)

Elaboración de alimentos y bebidas	
Valor agregado del sector/PIB (Miles de dólares)	
Año (Ene-Jun)	Miles de dólares
2009	2'001.898

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.2

2.1.3. Proyección

En base a una proyección con los datos del Banco Central se puede establecer que si continua con un crecimiento promedio y constante del 7.84% al final del 2009 y para los posteriores años se podrá tener los siguientes datos: (Ver tabla 2.3.)

Elaboración de alimentos y bebidas	
Valor agregado del sector/PIB (Miles de dólares)	
Años	Miles de dólares
2009	2'077.613.088
2010	2'240.497.954
2011	2'416.152.994
2012	2'605.579.388
2013	2'809.856.812
2014	3'030.149.587

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.3

2.2. Análisis de Industria de bebidas no alcohólicas

2.2.1. Antecedentes

Con base a datos del Banco Central el crecimiento en la demanda en las personas ecuatorianas desde el año 2000 hasta el año 2008 ha tenido un crecimiento promedio del 3.45% anual. (Ver tabla 2.4.)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Consumo Final de las personas residentes por producto	
Bebidas no alcohólicas	
AÑO	Miles de dólares
2000	190947
2001	192860
2002	203444
2003	209493
2004	217448
2005	225085
2006	233928
2007	241998
2008	250346

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.4

2.2.2 Situación Actual

Con base a datos estimados por el Banco Central del Ecuador, el consumo de las personas en cuanto a bebidas no alcohólicas de Enero hasta Junio del año 2009. (Ver tabla 2.5.)

Consumo Final de las personas residentes por producto	
Bebidas no alcohólicas	
AÑO (Ene-Jun)	Miles de dólares
2009	254.664

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.5.

2.2.3. Proyección

El Ecuador es un país productor de frutas debido a la gran diversidad de suelos y clima que posee; con esto la industria de bebidas no alcohólicas mantendrá un continuo crecimiento debido a las tendencias de la sociedad que han ido aumentando la demanda de productos más naturales.

Con base a datos del Banco Central del Ecuador y realizando una proyección para el final del año 2009 hasta el año 2014 se puede obtener lo siguiente en cuanto a la demanda de esta industria. (Ver tabla 2.6.)

Consumo Final de las personas residentes por producto	
Bebidas no alcohólicas	
AÑO	Miles de dólares
2009	258.982
2010	267.918
2011	277.161
2012	286.723
2013	296.614
2014	306.847

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.6

2.3. Negocio

2.3.1. Definición del Negocio

Este negocio identifica todas las necesidades que el cliente posee, brindar un producto innovador centrándose en el ahorro de tiempo, pulpas hechas de frutas 100% naturales totalmente libre de preservantes y colorantes, producidas con las mas altas normas de calidad y elaboradas mediante un proceso de pasteurización para su buena conservación. Algo importante es mencionar que el producto no se sedimenta, es decir no necesita estar en constante movimiento para que mantenga uniformidad en cuanto a la pulpa y el agua, el producto es homogenizado, y tiene una duración de un mes en refrigeración manteniendo su sabor fresco durante este tiempo, además que su expendio se realiza a través de dispensadores atractivos y especiales para su rápido despacho.

2.4. Análisis del Macroentorno:

2.4.1. Variables que afectan al negocio

2.4.1.1. Factores Demográficos:

Tamaño de la Población:

Según el instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador posee una población de 14'003.445 habitantes, la tasa de crecimiento promedio en el país desde el año 2001 ha sido del 1.44%.(Ver tabla 2.7.)

ANO	TOTAL PAIS
2001	12,479,924
2002	12,660,728
2003	12,842,578
2004	13,026,891
2005	13,215,089
2006	13,408,270
2007	13,605,485
2008	13,805,095
2009	14,005,449

Fuente INEC

Tabla 2.7.

Elaborado: Autor

Manteniendo la tasa de crecimiento promedio y realizando una proyección de datos para los próximos años el país tendrá una población. (Ver tabla 2.8.)

AÑO	TOTAL PAIS
2010	14,204,900
2011	14409450.6
2012	14616946.7
2013	14827430.7
2014	15040945.7

Fuente: INEC Tabla 2.8.

Elaborado. Autor

En la ciudad de Quito la población en el año 2009 es de 1'599.361 habitantes en la zona urbana, de los cuales el 59.32% corresponde a la población entre 15 y 55 años de edad y el 76.5% corresponde a la clase media, lo cual es un porcentaje muy alto y da un panorama positivo al negocio.¹⁶(Ver tabla 2.9)

QUITO			
AÑO	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
2001	1,893,641	1,443,038	450,603
2002	1,923,570	1,463,766	459,804
2003	1,951,446	1,482,447	468,999
2004	1,979,113	1,500,914	478,199
2005	2,007,353	1,519,964	487,389
2006	2,036,260	1,539,907	496,353
2007	2,064,611	1,559,295	505,316
2008	2,093,458	1,579,186	514,272
2009	2,122,594	1,599,361	523,233
2010	2,151,993	1,619,791	532,202

Elaborado: Autor

Tabla 2.9.

Fuente: INEC

¹⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.4.1.2. Factores Socio Culturales:

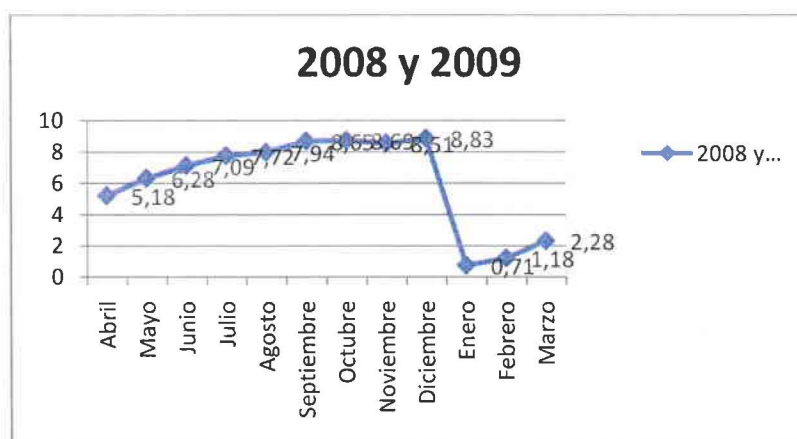
Cambios en estilos de vida:

La obesidad es un problema mundial y afecta de igual manera al Ecuador, "Uno de cada diez ecuatorianos es obeso y otros cuatro ecuatorianos están a punto de caer en la obesidad en el país"¹⁷, lo cual se a dado en relación al abuso de una alimentación poco saludable y consumo de bebidas con alto grado de preservantes y colorantes, esto es un factor positivo al negocio ya que el producto es hecho de frutas 100% naturales y enriquecido en vitaminas.

2.4.1.3. Factores Económicos:

Inflación:

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: la inflación es el índice de precios al consumidor. Si bien en el país en el año 2008 los precios de bienes para los ecuatorianos tuvieron una subida mes a mes, de diciembre del año 2008 a enero del 2009 sufrió una caída del 8.83% al 0.71%, actualmente los precios están con tendencia a subir, este corresponde a un factor negativo al negocio.¹⁸ (Ver gráfico 2.2.).



Elaborado: Autor

Gráfico 2.2

Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁷ <http://archivo.eluniverso.com/2008/09/10/0001/986/1A8A8020D2E14443BDB00F25B7BB4487.aspx>

¹⁸ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Desempleo:

Según el Banco Central en el año 2007 y 2008, el desempleo en el ciudad de Quito se ha mantenido con un promedio del 6.21%, lo que significa un factor negativo al negocio debido a que afecta al poder de adquisición de los habitantes. (Ver tabla 2.10)

TASA DE DESEMPLEO									
	2007	2007	2007	2008	2008	2008	2008	2009	2009
CIUDAD	(Junio)	(Septiembre)	(Diciembre)	(Marzo)	(Junio)	(Septiembre)	(Diciembre)	(Marzo)	(Junio)
QUITO	5,9%	7,4%	6,1%	6,4%	5,9%	6,2%	5,8%	7,0%	5.20%

Fuente: INEC

tabla 2.10

Tasas de interés:

Según el Banco Central la tasa activa desde el año 2000 hasta junio del año 2009 promedio casi constante del 10.12%, Esto es favorable al negocio, ya que es más fácil tener acceso a un préstamo, sin que las cuotas del mismo representen un costo muy elevado para el negocio. (Ver tabla 2.11)

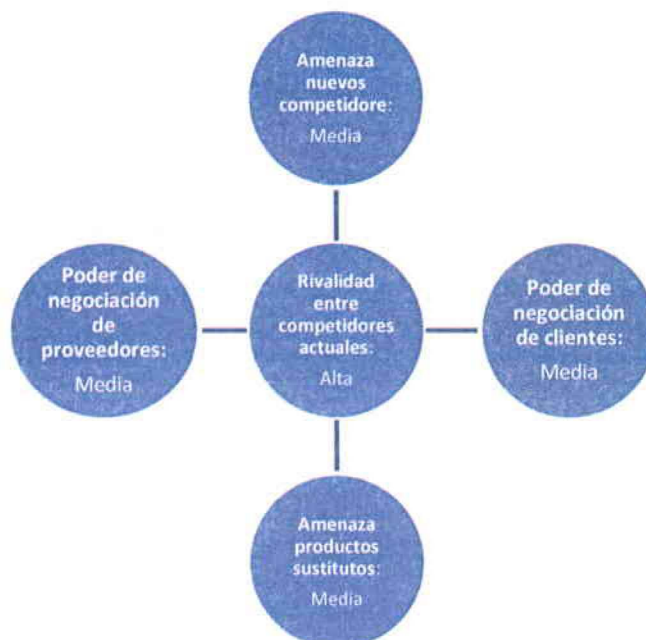
TASA DE INTERES	
AÑO	PORCENTAJE
2000	13.36
2001	9.77
2002	9.03
2003	9.73
2004	10.08
2005	9.99
2006	9.55
2007	10.69
2008	9.77
2009	9.23

Fuente: BCE

Tabla 2.11

2.5. Análisis del Microentorno:

2.5.1 Fuerzas de Porter:



Elaborado: Autor

Grafico 2.4

2.5.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores es media en este tipo de negocio, el Ecuador presenta gran variedad de frutas a bajo costo para ser procesadas, por lo que tienen a su disposición toda la materia prima para producir ya que se lo puede realizar de una manera artesanal o tecnificada.

2.5.1.2. La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que en nuestro país existe gran cantidad de comercializadores de pulpa de fruta y varias marcas disponibles en el mercado con diferentes presentaciones.

2.5.1.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es baja, ya que la producción que mantiene el país es abundante, por lo cual se puede recurrir a varias opciones de proveedores, los cuales pueden producir el tipo de pulpa de larga duración deseada y a precios muy competitivos.

2.5.1.4. Poder de negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es media, debido a que es un producto que posee varias características diferenciadoras, además el valor agregado que presenta el negocio es la colocación de un dispensador atractivo en su local y ocupará menos espacio que mantener altos stocks de pulpas de fruta de otras marcas; sin embargo el cliente puede acceder al producto si lo desea o no ya que existen otras presentaciones y de varias marcas.

2.5.1.5. Amenaza de la entrada de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, debido a que existen varias opciones en el mercado, todo tipo de bebidas no alcohólicas que sustituyen a las pulpas de frutas que van desde aguas, aguas saborizadas, refrescos, bebidas gaseosas.

Capítulo III

INVESTIGACION DE MERCADO

3.1. Introducción

Por medio de la investigación del mercado vamos a identificar, recolectar y analizar información, con el fin de determinar las oportunidades del negocio, la perspectiva que tienen los clientes y posibles clientes.

Proceso de Investigación de mercados

3.2. Definición del Problema

3.2.1. Problema Gerencial

Qué debo hacer para que la empresa Promoventas en la ciudad de Quito tenga mejor aceptación y crecimiento continuo en un mercado muy competitivo por medio de un producto de la industria de bebidas no alcohólicas.

3.2.2. Definición del problema de Investigación

Determinar las tendencias y marcas posicionadas en la industria de bebidas no alcohólicas, la competencia, el precio, aspectos como sabor y demanda actual de clientes, y posibles clientes

3.3. Objetivos, Hipótesis y Preguntas de investigación

Objetivos de la Investigación	Hipótesis	Preguntas de Investigación
Determinar con que bebida prefieren las personas acompañar sus comidas	La mayoría de las personas prefiere acompañar sus comidas con jugos naturales	¿Qué tipo de bebida prefieren las personas para acompañar sus comidas?

Determinar si son parte de la dieta alimenticia de las personas los jugos naturales	Las personas han hecho de los jugos naturales parte de su dieta alimenticia.	¿Son parte de la dieta alimenticia los jugos naturales?
Determinar cuantos vasos promedio de jugo natural las personas consumen semanalmente	Las personas consumen entre 10 y 15 vasos de jugo natural por semana.	¿Cuántos vasos de jugo natural consumen las personas a la semana?
Determinar las razones por las cuales las personas consumen jugos naturales.	Las personas consumen jugos naturales por cuidar su salud.	¿Cuál es la principal razón por la que las personas consumen jugos naturales?
Establecer los lugares en los cuales las personas prefieren adquirir sus jugos naturales.	Las personas adquieren jugos naturales en todo lugar.	¿En que lugares prefieren o les gustaría adquirir sus jugos naturales las personas?
Determinar que fruta es la preferida en los jugos naturales	Las frutas preferidas son naranja, mora, maracuyá, piña.	¿Cuáles son las principales frutas que prefieren las personas para jugo natural?
Determinar como debe ser un buen jugo natural	El jugo natural debe poseer una buena presentación, un buen color, olor, sabor y uniformidad.	¿Qué características debe poseer el jugo natural?
Determinar cual es el jugo de fruta mas posicionado en el mercado.	El principal jugo posicionado es Natura de Nestle.	¿Cuál es el principal competidor?
Determinar cuanto estarían dispuestas a pagar las personas por un vaso de 12 onzas de jugo de fruta.	Las personas están dispuestas a pagar hasta 1 dólar por un vaso de jugo de fruta.	¿Hasta qué precio estarían dispuestas las personas a pagar por un vaso de jugo de fruta?
Determinar cual otra bebida no alcohólica se encuentra posicionada en el mercado	El agua natural de variadas marcas se encuentra posicionada en el mercado.	¿Qué otra bebida no alcohólica esta posicionada en el mercado?

Elaborado: Autor

Esquema 3.1.

3.4. Diseño de la Investigación

Se realizará investigación de mercado descriptiva cualitativa, a través de grupos focales y entrevistas con expertos, y una investigación descriptiva cuantitativa mediante encuesta personal.

3.5. Investigación descriptiva cualitativa:

3.5.1. Grupo Focal (Consumidor final)

El grupo focal o sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.¹⁹

3.5.1.1. Objetivo General:

Conocer las características del consumidor y del mercado en relación al consumo de jugos de fruta.

3.5.1.2. Objetivos Específicos:

- Descubrir las apreciaciones de los clientes y clientes potenciales sobre el jugo de fruta.
- Determinar marcas posicionadas en el mercado.
- Conocer los hábitos de consumo del jugo de fruta.
- Identificar las características más representativas que debe poseer un jugo de fruta.
- Determinar que percepción tienen sobre el producto que vamos a ofrecer.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal

3.5.1.3. Metodología:

Se realizarán tres grupos focales establecidos por personas de ambos sexos y de clase media, personas entre 15 años hasta 55 años en un número de seis personas por cada grupo focal. Esta actividad se hará durante tres días a la semana martes, miércoles y jueves respectivamente en horas de la tarde y tendrá una duración de 60 minutos cada sesión. Será escogida gente en la calle que cumpla con los requisitos establecidos y será invitada a disfrutar de bocadillos y de jugo de fruta de naranja. Con un saludo cordial y una dinámica de grupo para fomentar la confianza entre el grupo se dará inicio a las preguntas. *Verificar anexo A1 y Anexo A2.*

Las siguientes personas participarán en los grupos focales ya que cumplen con el perfil requerido:

María Luisa de Robin, Patricio Robin, Giovanni Robin, Carla Romero, Cecilia Robayo, Víctor Calvo, Rubén Morejón, Milton Baquero, Paulo Baquero, David Altamirano, Sebastián Benalcázar, Olga Córdova, Flor Velarde, Julia Zambrano, Byron Toapanta, Margarita Burbano, Juana Zigcha.

Moderador: Héctor A. Velasco

Cámara: Mónica Villavicencio

3.5.1.4. Resultados:

- La mayoría de los entrevistados opinaron que los jugos de fruta deben ser 100% naturales.
- La minoría estableció que los jugos de fruta los agradan dulces.
- Pocos entrevistados respondieron que les gusta los jugos de frutas espesos y con mucha consistencia.
- La mayoría de los participantes respondieron que les gusta los jugos de frutas acompañar con todas sus comidas.
- La mayoría de los entrevistados compran sus jugos de fruta en restaurantes, discotecas, centros educativos, centros de recreación.
- La gran mayoría de los encuestados consumen jugos de fruta a diario.

- La mayoría de los participantes manifestaron que la temperatura de los jugos va de acuerdo al clima.
- La mayoría de los entrevistados una vez que degustaron el producto manifestaron que tiene buen sabor y estarían dispuestos a comprarlo.

3.5.1.5. Conclusiones:

- Un jugo de fruta debe poseer una buena consistencia, acompañado de buen sabor.
- La temperatura establecida para un jugo de fruta va de acuerdo al clima.
- El consumo de jugos es de forma masiva en las personas y se ha vuelto un hábito para las mismas.
- La venta de jugos de fruta debe ser en todo lugar, ya las personas los adquieren en centros educativos, bares, discotecas, centros de entretenimiento, centros deportivos, todo tipo de restaurantes.
- El precio máximo dispuesto a pagar por las personas en un vaso de 12 onzas es de un dólar.

3.5.2. Grupo Focal (Clientes)

3.5.2.1. Objetivo General:

Conocer las características de los productos de bebidas no alcohólicas que demandan actualmente, del mercado y competidores.

3.5.2.2. Objetivos Específicos:

- Determinar competidores
- Determinar la apreciación del producto
- Conocer precios que manejan con respecto a la competencia
- Establecer características del canal de distribución del producto.

3.5.2.3. Metodología:

Se realizará un grupo focal conformado por seis personas propietarios de locales comerciales en los cuales se realizan venta de jugos de frutas, a partir

de la compra de pulpas de frutas o de productos de diferentes marcas en envases. Esta actividad se realizará en un día de la semana durante 30 minutos. Se los reunirá en un local comercial determinado y con un saludo cordial, presentación del producto y degustación se dará inicio a las preguntas. *Ver anexo A3.*

Las siguientes personas participaron en el grupo focal: Victoria Villafañe (Happy Burguer), Pamela Albuja (Tsunami), Guido Villamarin (Pollo Supremo), Homero Vinuesa (La parrilla de Homero), Joe Carrera (El rancherito) y Esteban Arevalo (La parrillada del Ñato).

3.5.2.4. Resultados:

- Todos los entrevistados respondieron que la principal bebida de venta en sus locales constituyen las gaseosas debido a su bajo costo que poseen, en el caso de jugos de frutas determinaron las personas que realizan el expendio de las mimas que los principales sabores son naranja, maracuyá y mora.
- Todos afirmaron que estarían dispuestos a adquirir un dispensador de jugos de fruta Frutasa debido a que mantiene una buena presentación y decora sus locales ya que llama la atención del cliente. De igual manera manifestaron que les agrada la simple y sencilla manera de preparar el jugo y el rápido expendio que lograrían.
- La mayoría de los entrevistados que venden jugo de frutas en su local comercial manifestaron que lo realizan dependiendo del tamaño del vaso, para un vaso de 12 onzas es entre 70 centavos y 1 dólar.
- La mayoría de los entrevistados manifestaron que prefieren la compra de sus productos a través de una visita personal a sus locales comerciales, uno manifestó que no tendría problema a partir de llamada telefónica.

3.5.2.5. Conclusiones:

- El principal competidor dentro de la industria de bebidas no alcohólicas esta establecido por las gaseosas.

- El producto posee una gran aceptación debido a las cualidades que posee y a la buena presentación que maneja en cuanto al dispensador.
- El precio que se debe manejar va de acuerdo al tamaño de vaso que maneje el cliente, en esto es importante siempre mantener un buen margen de utilidad al mismo.
- La venta del producto se lo puede realizar a través de visita al cliente y venta directa o a través de llamada telefónica, con esto se genera ahorro de recursos en cuanto a combustible.

3.6. Entrevista con expertos:

Permiten comprender el significado de las experiencias de los individuos que han mantenido contacto y relación en diversas circunstancias a través de su vida.²⁰

3.6.1. Objetivo General de las Entrevistas a Expertos

Conocer lo relacionado al mercado, al perfil del cliente, así como también técnicas y estrategias de marketing para promocionar el producto, adquirir consejos prácticos y determinar un panorama en cuanto a fortalezas y debilidades para corregir y mejorar el negocio.

3.6.2. Objetivos Específicos:

- Determinar estrategias comerciales en cuanto a bebidas no alcohólicas.
- Determinar las características del mercado.
- Establecer el enfoque de las 4ps del marketing para el negocio
- Determinar técnicas de publicidad a ser implementada en el negocio.
- Determinar el perfil del cliente.
- Conocer las exigencias y tendencias del mercado de bebidas no alcohólicas.
- Conocer las principales marcas que se encuentran mejor posicionadas dentro del mercado de bebidas no alcohólicas.

²⁰ www.assia.biz/es/entrevistas_en_profundidad.php

3.6.3. Metodología:

Se realizarán tres entrevistas con expertos en marketing, debido a que ellos podrán darnos guías en cuanto a publicidad, canales de distribución, estrategias comerciales y mercado del producto para de esta manera fortalecer el conocimiento y el buen camino a seguir en cuanto a este tema se refiere.

Se realizará un cuestionario de preguntas (*Ver anexo A4*), y se establecerá una cita previa para la entrevista.

La entrevista será grabada en audio, previo al consentimiento del experto.

Para lo cual se entrevistaron a las siguientes personas:

Jimmy Zurita Gerente de Marketing Consulting

Cleber Velasco Profesor de Marketing USFQ

Dr. Oscar Palacios Profesor de la Universidad Técnica de Ambato

3.6.4. Resultados

- Los entrevistados establecieron que deben existir diferentes estrategias para atacar los dos segmentos, el del cliente mostrando al producto como un generador de dinero a su negocio y el del consumidor presentando como un producto de fruta 100% natural.
- La mayoría dijeron que se debe seleccionar un buen canal de distribución.
- Todos manifestaron que la selección del nuevo cliente debe ser en locales que se encuentran ya en funcionamiento un mínimo de 6 meses en el mercado, a menos que sean franquicias y marcas ya reconocidas para asegurar la venta del producto.
- La mayoría manifestó que se debe establecer un precio atractivo.
- Todos manifestaron que no es conveniente realizar todavía promociones ni bonificaciones debido a los limitantes de la empresa.
- La mayoría manifestaron que la publicidad usada debe ser en los locales comerciales a través de buenas piezas gráficas y *merchandising* tomando en cuenta las nuevas tendencias en cuanto a productos más saludables.

3.6.5. Conclusiones:

- El mercado de bebidas no alcohólicas es un mercado que ha venido creciendo a través de los años, y debe ser apoyado por innovación, ya que es algo típico, que no se le a dado un valor agregado para captar atención del mercado.
- Las tendencias demográficas y sociales de las personas en la actualidad se inclinan por productos más saludables lo cual es una fortaleza para el negocio.
- Es importante mantener un muy buen apoyo de material de ventas que muestre al producto como innovador, de buena rentabilidad y atractivo al cliente.
- El precio del producto es determinante, ya que es sensible a la demanda.
- El producto debe ir acompañado de un buen diseño de dispensador y una marca importante que vaya creciendo, además el presentador del producto debe mostrar buena presencia y seguridad para transmitir la misma al cliente.
- La introducción de publicidad debe ser a través de micro marketing y siempre que responda el retorno frente a la inversión.

3.7. Encuesta al consumidor (*ver anexo A5*)

Una encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica.²¹

3.7.2. Objetivo General de las encuestas

Conocer el comportamiento de los clientes ya establecidos y posibles clientes potenciales, así como también del mercado, con base a cifras numéricas

²¹ Investigación de Mercados, Naresh Malhotra, Parte II, Preparación del diseño de Investigación, pag. 168

3.7.3. Objetivos Específicos

- Determinar las frutas mas consumidas.
- Determinar si los jugos de fruta son parte de la dieta alimenticia de las personas.
- Establecer con que frecuencia consumen jugos de fruta.
- Determinar los principales productos en el mercado de bebidas no alcohólicas.
- Determinar el rango de precios que estarían dispuestos a pagar
- Determinar las características principales de un jugo de fruta
- Identificar que tipo de envase prefieren adquirir las personas jugo de frutas en lugares comerciales.
- Establecer en que lugares prefieren adquirir las personas jugos de fruta.

3.7.4. Metodología:

Se realizarán encuestas a personas entre 15 años y 55 años de edad, de clase social media en la ciudad de Quito, a través de una estratificación se establecerá el número de encuestas por rangos de edad.

Las encuestas serán realizadas en las zonas más comerciales de la ciudad, principalmente donde se encuentran locales de expendio de comida, bebidas, bares. Las principales calles serán: Amazonas, Shirys, Eloy Alfaro, Av. Simón Bolívar, Cardenal de la Torre y Vicente Maldonado.

3.7.5. Población Objetivo

Hombres y mujeres entre 15 y 55 años de edad, de clase social media baja, media media y media alta que vivan en la ciudad de Quito.

Para el cálculo de la muestra se realizo con base a los siguientes datos detallados en la *Tabla 3.1.*, *Tabla 3.2.* y *Tabla 3.3.*

3.8. Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N}{NE^2 + 1}^{22}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

E = margen de error: 5%

N= población: 836.063.14

$$n = \frac{836063.14}{836063.14(0.05)^2 + 1}$$

El tamaño de la muestra es 400

3.9. Estratificación de la muestra:

La estratificación de la muestra será realizada para determinar el número exacto de encuestas a realizarse por rangos de edad

Edades	Población	Porcentaje	Encuestas
15 a 24	382,538	35	140
25 a 34	305,178	28	112
35 a 44	243,341	22	89
45 a 54	161,836	15	59
TOTAL	1,092,893	100	400

Elaborado: Autor

Tabla 3.4

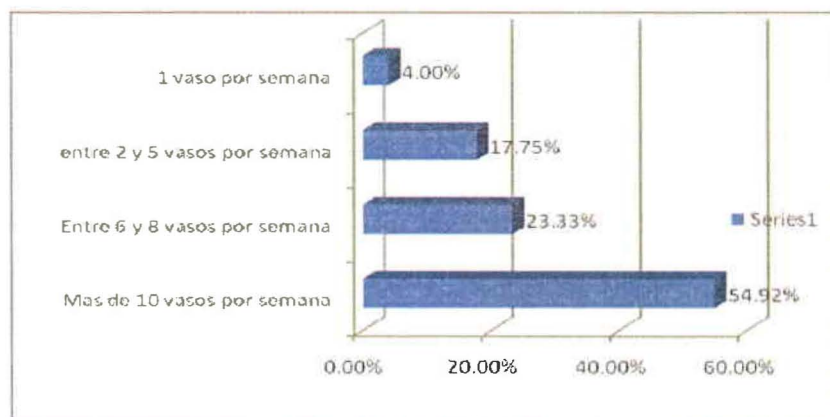
3.10. Resultados:

La elaboración de los resultados de las encuestas fueron hechos mediante tabulación, las mismas que se muestran en el Anexo A6.

- De un total de 400 encuestados 216 fueron del género masculino y 184 del género femenino, esto fue intencional para determinar si en realidad la tendencia de las mujeres de consumir productos más naturales.

²² Estadística, Métodos y Aplicaciones de Edwin Galindo

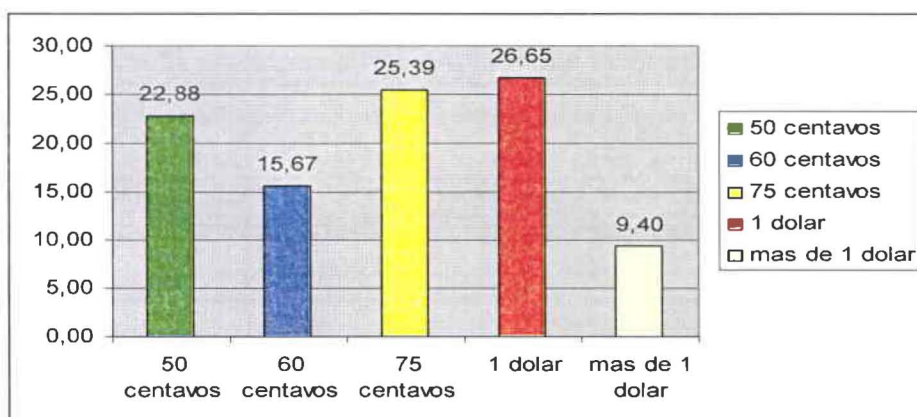
- El 55% de lo encuestados prefieren acompañar sus comidas con jugo de frutas de diferentes sabores, con esto se obtuvo que el 79.75% de los encuestados lo toman como parte de su consumo habitual.
- El 54.92% consumen más de 10 vasos de jugos de frutas, con esto establecemos que es un elemento casi indispensable en la dieta alimenticia diaria de los quiteños, por esta razón el 29.57% consumen por salud, se pone en claro una vez mas que las tendencias de las personas se enfocan en cuidar su organismo por medio de productos naturales. (Ver gráfico 3.1.)



Elaborado. Autor

Gráfico 3.1.

- No existe un lugar bien definido donde prefieren adquirir los jugos de fruta de los citados en la encuesta, ya que las personas consumen en bares, casas, centros de diversión, centros educativos y en cualquier ocasión.
- Las personas consumidoras basaron como sus frutas preferidas naranja en 23%, maracuyá 11%, mora con un 15% y mango con un 6%, en relación a esto las marcas mas posicionadas son natura, sunny y tony con 40%, 22% y 18% que son productoras de estos sabores.
- El 52.04% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por un vaso de jugo de frutas entre 0.75 centavos a 1 dólar.



Elaborado: Autor

Grafico 3.2.

- A los encuestados no les importa el tipo de material en el cual son despachados los jugos de fruta, no corresponde un aspecto importante ya que el 58% respondió de esta manera.

3.11. Conclusiones de la Investigación de Mercado:

- Según la investigación de mercados realizada los jugos de frutas se encuentran sin duda alguna en la mente de las personas y esto explica las tendencias que han ido cambiando a través de los años, pese a que las gaseosas aún tienen gran posicionamiento en el mercado.
- El jugo natural es un producto de consumo masivo, que lo adquieren casi de manera diaria todas las personas.
- Con la investigación de mercados se puede concluir que es importante aprovechar el aspecto en cuanto a salud de los consumidores, ya que es en lo que basan el consumo las personas; acompañado del gusto que tienen por los jugos de frutas.
- El canal de distribución para el negocio se basa en lo que son restaurantes, centros educativos, bares, centros deportivos, centros de diversión y recreación de la ciudad de Quito.
- Los sabores preferidos por las personas son naranja, mora y maracuyá.

- El sabor y el color de un jugo de fruta dan el punto decisivo al momento de escoger y diferenciarlo al mismo, por lo tanto son estos aspectos que corresponde siempre para mantener la buena calidad.
- La competencia en el mercado se encuentra posicionada por las gaseosas y por marcas establecidas como sunny, natura y tony.
- El 51.02% estarían dispuestas a pagar entre 0.75 centavos a 1 dólar en un vaso de 12 onzas.

3.12. Oportunidad de negocio:

El entorno del Ecuador ha venido siendo favorecedor a través de los años debido al crecimiento del PIB en el sector de alimentos y bebidas, con lo cual queda demostrado que es un sector que ha ido aumentando su producción a través de los años.

De igual manera la industria de bebidas no alcohólicas ha ido aumentando su producción tomando en cuenta desde el año 2000 y esto se ha dado gracias al aumento de la demanda por estos productos.

El consumo de jugo de fruta en una persona es permanente debido a todos los beneficios nutritivos que presentan. Con base a la investigación de mercado los clientes y posibles clientes mantienen una buena imagen de aceptación del producto.

La producción de frutas en el país es abundante durante todo el año, por lo cual la empresa podrá gozar de materia prima todo el tiempo, lo cual es muy importante ya que se puede comercializar continuamente.

El dispensador marca una parte primordial debido a que es un valor agregado que se ofrece; por medio de esta máquina, que a su vez mantiene frío el jugo de fruta el cliente rompe todas las barreras de tiempo en cuanto a la elaboración y el despacho del producto.

La amenaza principal en el negocio es el incremento de productos sustitutos pero las oportunidades radican en que es un producto de consumo masivo, las

nuevas tendencias de las personas por productos más naturales y es innovador debido a su presentación y elaboración.

Con base a que las oportunidades marcan un mayor peso en la industria se puede concluir que existe una gran oportunidad en este tipo de negocio para triunfar y poder realizar la ampliación y crecimiento de la empresa con mucha seguridad.

Capítulo IV

Diagnostico y Análisis de la Empresa Promoventas

4.1. DATOS GENERALES

4.1.1. Nombre Comercial: Promoventas

4.1.2. Dirección Empresa: Azogues N54 229 y Jorge Piedra

4.1.3. Mail: inversionesav2008@gmail.com

4.1.4. RUC: 1803090743001

4.1.5. Tipo de Empresa: Persona Natural

4.1.6. Representante Legal: Alejandro Velasco

4.1.7. Número de Personal: 1

4.2. Misión:

Distribuir y comercializar pulpas hechas de frutas 100% naturales, saludables, enriquecidas en vitaminas, y de fácil preparación, a través de un servicio personalizado y capacitado, ofreciendo además dispensadores de alta calidad.

Análisis:

La misión de la empresa esta resumida en la razón de ser y mira hacia dentro de la organización, es realista, pero debe ser más motivadora y vincular valores más profundos que sirvan de guía a los integrantes o posibles integrantes de la empresa, en la misión no presenta ningún tipo de contribución a la sociedad ni a los empleados, de igual manera no realiza las cualidades que posee. La carencia fundamental de la declaración de la misión está dada, ya que al no sustentar la razón misma de ser del negocio, carece de todo tipo de personalidad.

4.3. Visión:

Ser una empresa líder en la comercialización de pulpas de fruta en la ciudad de Quito en un plazo de 5 años.

Análisis:

La visión presenta una estructura con fuente de inspiración a la empresa, no muestra una guía de iniciativa para cumplir los objetivos y estrategias, además no es motivadora.

4.4. Objetivo General:

Comercializar de manera eficaz y eficiente pulpas de frutas en la ciudad de Quito, alcanzando un crecimiento de mercado constante y afianzar a los clientes para de esta manera asegurar rentabilidad y utilidades significativas para la empresa.

4.5. Objetivos Específicos:

- La ubicación de dispensadores en lugares como restaurantes, colegios, escuelas, centros deportivos, gimnasios debe ser realizada en establecimientos que se encuentren en el mercado con un mínimo de tiempo de 6 meses en el mercado.
- Posicionar el nombre de la empresa en la mente de los consumidores.
- Aumentar un mínimo de 10 clientes mensuales.
- Dar un servicio de excelencia a los clientes.
- Introducción de la marca en las principales cadenas de franquicia de la ciudad de Quito.
- Crecimiento seguro y continuo en la ciudad de Quito.

Análisis:

El objetivo general y los objetivos específicos no mantienen relación con la misión ni con la visión de la empresa.

4.6. Estrategias: No existen estrategias definidas por la empresa**Análisis:**

Al estar mal planteados los objetivos y no tener estrategias la empresa se encuentra estancada.

Descripción por Área de la empresa:

4.7. Área Administrativa y Talento Humano: No existe esta área en la empresa

4.7.1. Organigrama.-

Elaborado: Autor Gráfico 4.1

4.7.2. Selección y contratación de personal.- No ha realizado selección ni contratación de personal.

4.7.3. Capacitación.- Si no ha existido selección ni contratación de personal la empresa no ha realizado capacitación.

Análisis:

Una empresa requiere de talento humano seleccionado y capacitado que colabore con las actividades necesarias para el crecimiento de la misma.

4.7.4. Cultura Organizacional.- No cuenta con una cultura organizacional escrita

Análisis:

Al no poseer una cultura organizacional definida no se muestran los valores, reglas, objetivos del funcionamiento y el clima organizacional de la empresa.

4.7.5. Cadena de valor del servicio: No posee cadena de valor del servicio

Análisis:

La empresa no posee cadena de valor de servicio definida por lo tanto no conoce como genera valor en su actividad económica.

4.7.6. Escala estratégica: No posee escala estratégica.

Análisis:

La escala estratégica va ligada a la cadena de valor, la empresa no posee orientación a los objetivos que debe cumplir la misma y la visión que quiere alcanzar en el futuro.

Análisis del Área Administrativa y Talento Humano:

La empresa requiere de un área donde se maneja el talento humano, eje principal de toda empresa.

4.8. Área de Contabilidad y Finanzas: No existe Área de Contabilidad y Finanzas.

4.8.1. Sistema de costos: No posee sistema de costos

4.8.2. Punto de Equilibrio: No posee punto de equilibrio

4.8.3. Resumen de ingresos y gastos Año 2008:

Gastos generales Año 2008:

BALANCE DE IMPLEMENTOS DE OFICINA Y PAPELERÍA

DESCRIPCIÓN	2008		
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Hojas de presentación	500	0.12	60.00
Tarjetas de presentación	1000	0.04	40.00
Facturas	400	0.06	24.00
Formulario 104 A	12	0.80	9.60
Tramite bancario pago de imp.	12	0.50	6.00
Carpetas	4.8	1.00	4.80
TOTAL	1928.8	2.52	144.40

Elaborado: Autor

Tabla 4.1

Gastos Administrativos Año 2008:

Gastos Anual Administración	
	2008
Movilización	180
Mantenimiento Automóvil	200
Arriendo Bodega	200
Teléfono	102
Publicidad	60
Total	2.750

Elaborado: Autor

Tabla 4.2.

Ventas de producto Año 2008:

Ventas año 2008			
Funda de 2kg			
Mes	Cant	Precio	Valor
Enero	400	7.3	2920
Febrero	460	7.3	3358
Marzo	460	7.3	3358
Abril	470	7.6	3572
Mayo	430	7.6	3268
Junio	440	7.6	3344
Julio	450	7.6	3420
Agosto	490	7.6	3724
Septiembre	420	7.6	3192
Octubre	550	7.6	4180
Noviembre	570	7.6	4332
Diciembre	580	7.6	4408
Total	5720	7.525	43.076

Elaborado: Autor

Tabla 4.3

Gasto Nómina 2008:

Gasto Nomina 2008 (1 empleado)	
Mes	Cant
Enero	400
Febrero	400
Marzo	400
Abril	400
Mayo	400
Junio	400
Julio	400
Agosto	400
Septiembre	400
Octubre	400
Noviembre	400
Diciembre	400
Total	4.800

Elaborado: Autor

Tabla 4.4.

Precio de compra producto Año 2008:

Funda de
2kg 5.25

Mes	Cant	Costo	Valor
Enero	400	5.25	2100
Febrero	460	5.25	2415
Marzo	460	5.25	2415
Abril	470	5.25	2467.5
Mayo	430	5.25	2257.5
Junio	440	5.25	2310
Julio	450	5.25	2362.5
Agosto	490	5.25	2572.5
Septiembre	420	5.25	2205
Octubre	550	5.25	2887.5
Noviembre	570	5.25	2992.5
Diciembre	580	5.25	3045
Total	5720	5.25	30.030

Elaborado: Autor

Tabla 4.5

Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2008:

Detalle	2008
Ingresos	43076
TOTAL INGRESOS	43076
Costos	30030
Gastos Administración	2750
Gastos Oficina	144.4
Gasto Nómina	4800
TOTAL EGRESOS	37724.4
Utilidad Bruta	5351.6
Imp. A la renta 15%	802.74
Utilidad Neta	4.548.86

Elaborado: Autor

Tabla 4.6

Balance General 2008:

Balance General	
Promoventas	
Activo	
Caja y Bancos	500
Cuentas por cobrar	265
Total Corriente	765
Maquinas dispensadoras	4000
dep acu maq y equipos	300
Total Activo Fijo	3700
Total Pasivo	0
Patrimonio	
Capital	5000
Total Patrimonio	5000
Total Pasivo +Patrimonio	5000

Elaborado: Autor

Tabla 4.7.

La anterior información de las tablas: 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., 4.5., 4.6. y 4.7. es un levantamiento de cifras elaborado por el autor para efectos de este diagnóstico.

Análisis área de contabilidad y finanzas:

Esta área representa un eje importante de una empresa, ya que demuestra la situación favorable o desfavorable en que esta se encuentra, al no existir estados financieros, punto de equilibrio o sistema de costos, con su respectivo análisis, el empresario no sabe si esta ganando o perdiendo en su negocio. De igual manera no posee un punto referencial mínimo como base lo que debe vender para que la empresa no pierda.

4.9. Área de Compras:**4.9.1. Adquisiciones:**

Las compras son realizadas con un mes de anticipación para que el proveedor disponga del tiempo necesario para poder elaborar el producto. Las compras han sido realizadas en cantidades para que duren dos meses en stock debido a la importación de la pulpa de fruta.

4.9.2. Control de inventarios:

El ingreso de inventario se lo hace al momento en que recibe la mercadería.

4.9.3. Presupuesto de Compras: La empresa no cuenta con una planificación del presupuesto de compras.

4.9.4. Almacenaje:

El almacenaje del pedido se lo realiza con recepción directa del camión a la bodega.

Análisis del área de compras:

En vista de que no ha existido planificación de compras, estas fueron hechas en forma empírica, disminuyendo el servicio al cliente y las utilidades, el control de inventarios en cuanto a la mercadería; que corresponde el material principal que genera utilidad a la empresa ha sido realizado sin un control permanente.

4.10. Área de Marketing: No posee Área de Marketing

4.10.1. Marketing Táctico: No se ha elaborado marketing táctico

4.10.2. Servicio al cliente: No posee servicio al cliente

Análisis del área de Marketing:

El marketing corresponde a una pieza clave en una empresa ya que muestra las bondades del producto o servicio que presenta la misma, así como también aspectos en cuanto al precio, plaza y promoción, al no tener definido este aspecto, la empresa no mantiene claro lo que pretende hacer en el mercado y a quien lo quiere realizar. El servicio al cliente muestra la atención y aceptación que ha logrado la empresa, al no implementarse esta actividad, comenzaron disminuciones en ventas.

4.11. Matriz FODA

Fortalezas

- Destreza, capacidad, motivación y tenacidad del propietario, constituye una fortaleza ya que puede ser imitada por futuros miembros de la empresa.
- La empresa comercializa un producto innovador en el mercado ya que tiene características que son de gran interés por los clientes.
- Constituye la única empresa que posee dispensadores jugos de frutas y que puede ofrecerlos a través de un contrato de comodato.
- La empresa no posee endeudamiento alguno con entidad bancaria, pública o persona natural.
- La empresa ha logrado colocar dispensadores en los diferentes lugares comerciales sin mayores contratiempos.
- El producto ha tenido gran aceptación y agrado por parte de los consumidores.
- Al no contar con mayor número de activos las barreras de salida son bajas.
- Existe fidelidad y compromiso por los clientes ya establecidos.
- El precio de venta del producto está acorde a la competencia.

Debilidades

- No posee plan estratégico con sus estrategias definidas a mediano y largo plazo.
- Existe porcentaje de clientes que han perdido credibilidad en la empresa.
- La empresa no cuenta con adecuada infraestructura acorde a las necesidades.
- No cuenta con personal que colabore con el propietario.
- La empresa no ha sido correctamente estructurada.
- El administrador no tiene experiencia en el manejo de empresa.
- Los objetivos planteados por la empresa han sido cumplidos en un menor porcentaje.
- No se ha dado un lanzamiento formal de la marca.

Oportunidades

- El aumento de la demanda por la industria de bebidas no alcohólicas.
- La mucha demanda de trabajo por parte de universitarios titulados.
- Las tasas de interés activas y los muchos incentivos del gobierno por colaborar con la empresa ecuatoriana.
- El Ecuador es un gran productor de frutas debido a la gran biodiversidad de sus suelos y climas aptos para el cultivo.
- La abundancia de proveedores de pulpas de frutas representan una buena opción para colaborar con la empresa.
- Los cambios en los estilos de vida en los habitantes por consumir productos más naturales.²³
- La ciudad de Quito posee cientos de restaurantes, cadenas de comida, centros comerciales que colaboran en la colocación de dispensadores.

²³ Capítulo III, Investigación de mercados, encuesta

Amenazas

- El cliente tiene varias opciones para vender jugos de fruta que van desde la elaboración con fruta, pulpas congeladas, productos envasados.
- Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.
- La tecnología en el mundo generan amenaza de que existan nuevas maneras de expendio de jugos de fruta.
- El mercado tiene varios productos sustitutos, para lo cual el consumidor tiene varias opciones para su decisión.
- La inflación creciente en el país obliga a que la demanda se vea reflejada con el precio.
- El desempleo, reduce el poder de adquisición de los habitantes.

Análisis:

Promoventas posee varias fortalezas frente al producto que comercializa, algo importante es que no posee deuda con terceros y en el tiempo que se a mantenido en el mercado, el producto ha sostenido una buena aceptación, de igual manera las oportunidades del mercado son favorables en cuanto a las tasas de interés, y el mercado provee restaurantes, colegios, escuelas, gimnasios que son lugares en los cuales se pueden colocar dispensadores.

Las debilidades se dan con base a la falta de planificación realizada de organización, todo esto ha llevado a consecuencias, las cuales han determinado el éxito de la empresa. Las amenazas radican en la situación por la que está atravesando el Ecuador entre las más críticas están la inflación, el desempleo y las pocas barreras de entradas a nuevos competidores.

4.12. Conclusiones:

- El diagnóstico de la empresa muestra que Promoventas debe tener una reestructuración con creación de todas las áreas, establecer políticas, objetivos y estrategias.

- La escala estratégica constituye una herramienta de la empresa que permite medir el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto es indispensable la elaboración de la misma.
- La empresa tiene clara la definición del negocio, la cual es la comercialización de pulpa de frutas.
- En base a que la empresa desea un crecimiento seguro y continuo, es necesario reclutamiento de personal para elevar sus ventas, para lo cual es importante definir los requerimientos que posee.
- Es importante diseñar un modelo de selección de personal para contar con un grupo de trabajo capacitado y competitivo que fortalezca a la empresa.
- En este tipo de empresas el marketing juega un papel muy importante ya que es un producto de consumo masivo, por lo cual es primordial diseñar un plan e identificar los medios por los cuales va a ser difundido.
- La cadena de valor del servicio hay que estructurarla para identificar como genera valor la empresa, este punto no esta definido y es de suma importancia.
- El área de finanzas y contabilidad no presenta ningún tipo de identificador financiero los cuales permiten dar a conocer el comportamiento con el cual se esta manejando la empresa.
- La reestructuración de la empresa, es sin duda una reorganización de los elementos con los cuales la empresa dispone y que pretende adquirir, para de esta manera lograr el objetivo planteado que es la ampliación de Promoventas.
- Las fortalezas y oportunidades del negocio muestran más peso que las debilidades y amenazas por lo cual es importante aprovechar de este aspecto.

Capítulo V

PROPUESTA DE MEJORAS A LA EMPRESA PROMOVENTAS

5.1. Introducción:

Este capítulo establecerá un plan de mejoras para Promoventas, con su respectivo presupuesto y con la finalidad de la implementación de las mismas.

5.2. Misión:

Distribuir y comercializar pulpas elaboradas de frutas 100% naturales, de variados sabores, enriquecidas en vitaminas, de fácil preparación, con larga duración y especialmente diseñadas para dispensadores.

Generar empleo reuniendo personal capacitado, motivado e incentivado, que brinden un servicio rápido y cordial, ayudando al desarrollo del país y la comunidad, generando remuneraciones y experiencias representativas a todos los integrantes de la empresa.

5.3. Visión:

Ser reconocida al cabo de 5 años como una empresa líder en la comercialización y distribución de pulpas de frutas en la ciudad de Quito, mostrando gran reconocimiento en la industria de bebidas no alcohólicas.

5.4. Valores de la empresa:

Honestidad: Un valor esencial es la honestidad en la empresa, la cual se ve reflejada en la verdad y la verdad es sinceridad lo cual conduce a la confianza.

Compromiso: Tanto la empresa como los integrantes de la misma se encuentran comprometidos para mantener un éxito constante en la misma y cumplir con todas las tareas y objetivos propuestos.

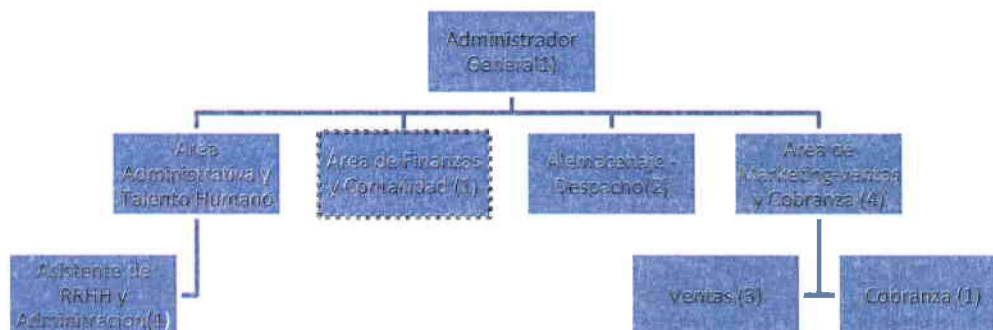
Trabajo en Equipo: Cada integrante de la empresa trabajará en equipo ya que cada uno de ellos forman un todo y sin el aporte de cada uno no se podrán cumplir los objetivos; serán solidarios y colaboradores.

Responsabilidad: Ser responsables para asumir las consecuencias frente a cualquier actividad y decisión que tome en la empresa.

Respeto: La empresa fomenta que todos sus integrantes mantendrán la armonía aceptando la ideología, religión e imagen de cada persona, de igual manera lo harán con los clientes

Constancia: Trabajaremos perseverantemente hasta cumplir nuestras metas, de igual manera seremos constantes con nuestros clientes y con la calidad del negocio que desempeñamos.

5.5. Estructura Organizacional Promoventas:



Elaborado: Autor

Gráfico 5.1

- **Presupuesto Area Administrativa y Talento Humano:**

Presupuesto planificación estratégica	
Recursos Propios	0
Crédito	8000
Total	8000
Tiempo implementación 6 meses	
Planificación e implementación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.1.

5.6. Funciones por áreas:

Área Administrativa y del Talento Humano:

Esta área será ejecutada por el propietario de la empresa en un comienzo para disminuir costos de personal y evitar marco burocrático.

- Fomentar la buena comunicación interna y externa.
- Seleccionar personal capacitado y competente que cuente con experiencia en el tipo de negocio.
- Mantener las mejores relaciones con los clientes y proveedores
- Coordinar la distribución de actividades a cada área
- Crear un sistema de remuneración adecuado a todos los empleados.
- Elaborar todas las compras y pagos de suministros y producto que comercializa la empresa
- Establecer una cultura organizacional en la cual se destaquen todos los valores e ideología de la empresa.

Área de Finanzas y Contabilidad:

Esta área se la ejecutará mediante la contratación externa de un contador, el cual se encargará de manejar recursos económicos y pagos a empleados y proveedores.

- Examinar y elaborar balances en base a la información contable y financiera de la empresa.
- Declarar los impuestos, y retenciones de la empresa.
- Controlar costos

- Aumentar la rentabilidad sobre la inversión cada año.
- Controlar mensualmente todos los pagos pendientes que mantiene la empresa.

Área de Marketing-Ventas y Cobranza

Esta área se encargará de planificación de ventas, cobros de la empresa y crecimiento de la misma.

- Cumplir con las ventas proyectadas de la empresa.
- Cobrar a diario a los clientes para mantener un buen flujo de dinero.
- Mantener una vía de comunicación con los clientes.
- Difundir información sobre el producto
- Realizar estudio de mercado periódicamente para evaluar competencia, apreciación del producto por el consumidor e implementar mejoras.

Área de Almacenaje y despacho

Está área se encargará de entregar el producto al cliente y el cuidado correspondiente en bodega.

- Evitar demoras con los clientes para evitar reclamos.
- Evitar perdidas y daños en la mercadería de la empresa

5.7. Objetivos, Estrategias y Políticas por Área:

Área Administrativa y de Talento Humano:

Objetivos:	Tiempo	Estrategias:	Políticas:
Elaborar sistema de tareas, objetivos y estrategias trabajador de la empresa	Anual	Establecer factores de medición de la productividad del personal	Evaluar al final de cada período al personal
Evaluar operaciones dentro de la empresa para adquirir información	1er año	Realizar un manual de métodos, procedimientos y estatutos para conocimiento del personal	Determinar en toda la empresa la mejor ruta a seguir para efectuar todas las funciones y procedimientos.
Establecer un sistema de comunicación productiva en toda la empresa	Semestral	Verificar alternativas de comunicación y desarrollo de la empresa	Realizar sesiones semanales para verificar problemas y sugerencias por parte de los empleados.

Minimizar gradualmente costos operativos sin sacrificar la calidad en el servicio en un 5%	Anual	Establecer sistemas de control	Analizar periódicamente costos y gastos
--	-------	--------------------------------	---

Elaborado: Autor

Tabla 5.2.

Área de Contabilidad y Finanzas:

Objetivos:	Tiempo:	Estrategias:	Políticas:
Evaluar las mejores alternativas de inversión y financiamiento antes de la toma de decisiones.	Anual	Establecer tablas de rendimiento y amortización	Analizar trimestralmente las diferentes opciones para la toma de decisiones
Recuperar al final de cada periodo el 80% de ctas. Por cobrar	Mensual	Seguimiento y recordación a los clientes por cancelar sus deudas	Vigilar cuentas por cobrar pendientes que posee la empresa.
Establecer sistemas de medición que permitan generar el capital necesario para cumplir las obligaciones y obtener utilidad	Anual	Análisis periódico de planificación financiera	Reajustar y renegociar aplicando política del ganar-ganar

Elaborado: Autor

Tabla 5.3.

Area de Marketing-Ventas y cobranza:

Objetivos:	Tiempo:	Estrategias:	Políticas:
Mantener en las encuestas de atención al cliente el 85% de satisfacción.	Anual	Monitoreo a los clientes del servicio de la empresa	Contactar a los clientes mediante llamada telefónica y encuesta
Re posicionar a Promoventas como una empresa dedicada a la comercialización de pulpas	1er año	<ul style="list-style-type: none"> • Reiniciar ventas • Difundir información oral y escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar publicidad agresiva • Dos nuevos clientes por vendedor a la semana
Incrementar en un 10% participación en el mercado	2do. Y 3er Año	Innovación en el servicio	Buscar mensualmente nuevos nichos de mercado

Posicionar el producto en la mente de los consumidores.	3er Año	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio constantemente • Crear publicidad llamativa al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar sugerencias para evaluar percepción de clientes • Elaborar publicidad de gran impresión al cliente
---	---------	---	---

Elaborado: Autor

Tabla 5.4.

Area de Almacenaje-Despacho:

Objetivos:	Tiempo:	Estrategias:	Políticas:
Reducir desperdicios y daños en el producto en un 5%	Anual	Capacitación en cuanto a recepción, almacenamiento y manejo del producto.	Controlar el inventario de producto mensualmente
Reducir en un 1% tiempos de entrega de producto a los clientes	Anual	Evaluar rutas de envío	Evaluar mediante atención al cliente tiempo de entrega del producto

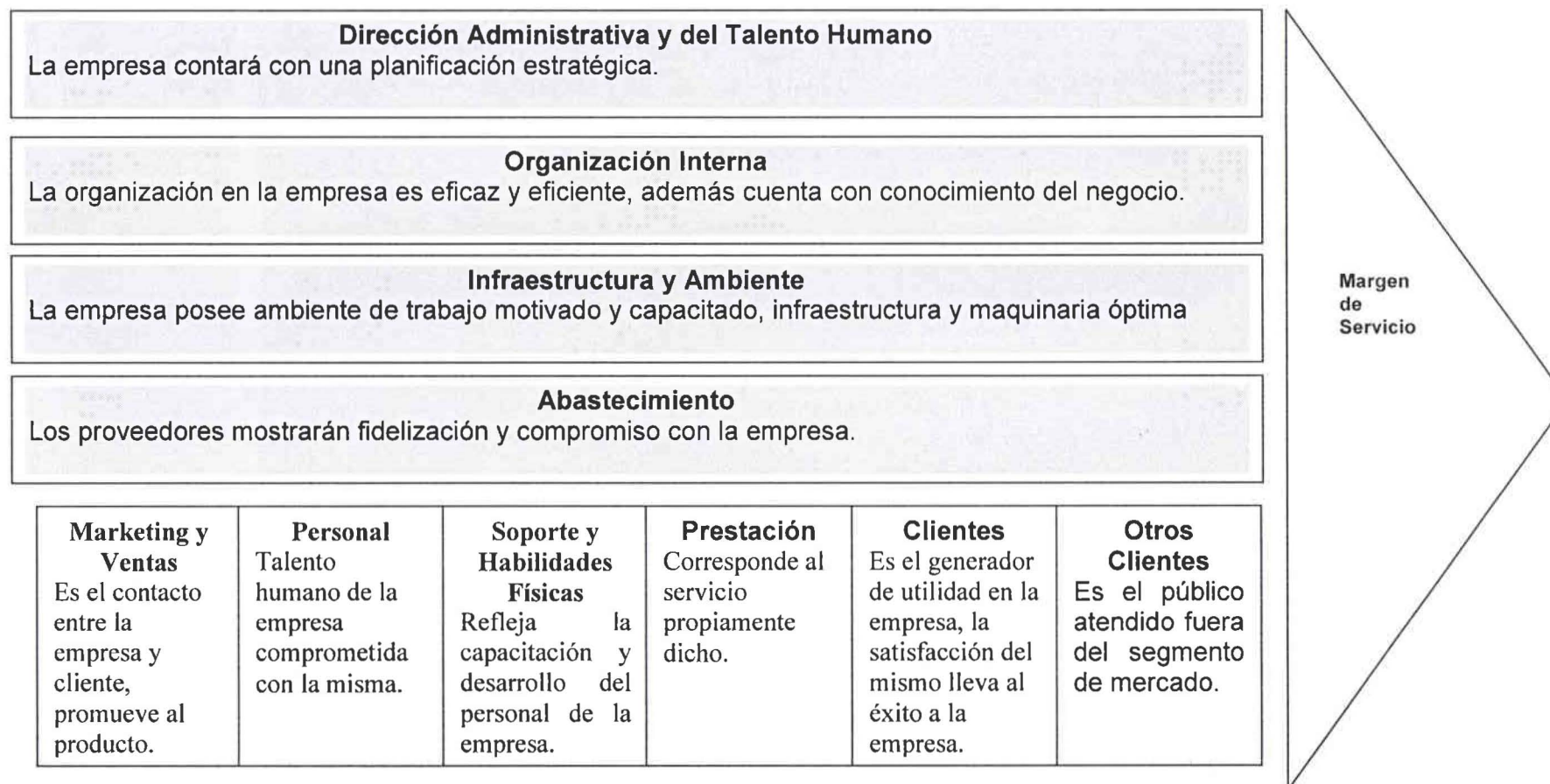
Elaborado: Autor

Tabla 5.5.

5.8. Definición del negocio:

El negocio se definirá como la comercialización y distribución de pulpas de fruta de variados sabores, brindando un servicio a tiempo con responsabilidad y calidad laboral.

5.9. Cadena de Valor de servicios:

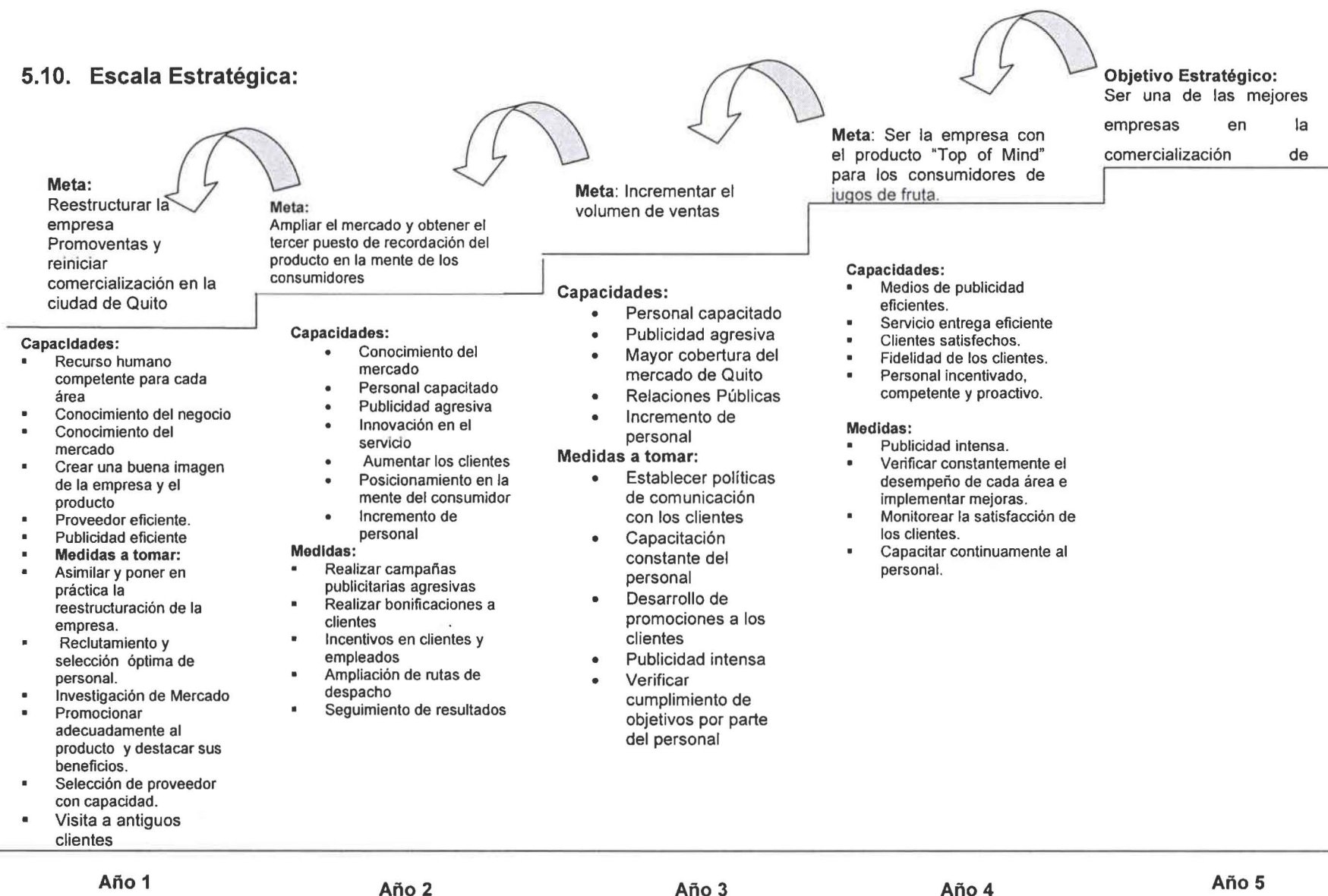


Elaborado: Autor

Fuente: Marketing de Servicios, Reinterpretación de la cadena de Valor, Gustavo Alonso

Gráfico 5.2.

5.10. Escala Estratégica:



5.11. Cultura Organizacional:

Se basa en un ambiente de trabajo cómodo y respetuoso, en el cual gracias a un buen equipo de integrantes de la empresa y la motivación que presentamos transmitimos seguridad a nuestros clientes y la seguridad de satisfacer sus necesidades.

Nuestra empresa es un lugar en el cual las jerarquías no existen todos tenemos el mismo trato manteniendo siempre el respeto y la buena comunicación que es la base de duración y entendimiento de todo tipo de relaciones ya sean comerciales y amistosas.

5.12. Presupuesto de Mejoras en las otras áreas en la empresa Promoventas:

Área de Finanzas y Contabilidad:

- Presupuesto implementación de sistema de costos

Presupuesto implementación de sistema de costos	
Recursos Propios	0
Crédito	1000
Total	1000
Tiempo implementación 2 meses	
Compra de software y capacitación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.6.

- Presupuesto implementación de sistema de control de inventarios

Presupuesto implementación de sistema de control de inventarios	
Recursos Propios	0
Crédito	600
Total	600
Tiempo implementación 2 meses	
Compra de software y capacitación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.7.

- Presupuesto análisis financiero

Presupuesto análisis financiero	
Recursos Propios	0
Crédito	1000
Total	1000
Tiempo implementación 1 meses	
Elaboración e implementación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.8.

Área de Almacenaje y Despacho:

- Presupuesto evaluación de sistema de rutas de transporte eficiente

Presupuesto evaluación de sistema de rutas de transporte eficiente	
Recursos Propios	0
Crédito	600
Total	600
Tiempo implementación 2 meses	
Hojas de ruta y evaluación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.9.

Área de Marketing-Ventas y Cobranza:

- Presupuesto para la elaboración de productos muestras y presentación a los clientes

Presupuesto para compra de productos muestras y presentación a los clientes	
Recursos Propios	0
Crédito	1000
Total	1000
Tiempo implementación 1 mes	
Compra de producto	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor

Tabla 5.10.

- Presupuesto implementación de sistema de procesos

Presupuesto implementación de sistema de procesos	
Recursos Propios	0
Crédito	1000
Total	1000
Tiempo implementación 2 meses	
Compra Software y capacitación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor Tabla 5.11.

- Presupuesto elaboración de plan de Marketing

Presupuesto elaboración de plan de Marketing	
Recursos Propios	0
Crédito	1500
Total	1500
Tiempo implementación 3 meses	
Elaboración e Implementación	
Responsable: Gerente	

Elaborado: Autor Tabla 5.12.

Presupuesto Total de mejoras de la empresa Promoventas

Presupuesto mejoras a la empresa Promoventas	
Actividad/Area	Costo
Area Administrativa y Talento Humano	8000
Presupuesto planificación estratégica	8000
Area de Finanzas y Contabilidad	2600
Presupuesto implementación de sistema de costos	1000
Presupuesto implementación de sistema de control de inventarios	600
Presupuesto análisis financiero	1000
Area de Almacenaje-Despacho	600
Presupuesto evaluación de sistema de rutas de transporte eficiente	600
Area de Marketing-ventas y cobranza	3500
Presupuesto para compra de productos muestras y presentación a los clientes	1000
Presupuesto implementación de sistema de procesos	1000
Presupuesto elaboración de plan de Marketing	1500
TOTAL	14700

Elaborado: Autor Tabla 5.13

Capítulo VI

Plan de Marketing

6.1. Introducción

Este capítulo desarrollará estrategias que permitan posicionar la empresa Promoventas en la ciudad de Quito y un plan para alcanzar los objetivos de la organización. Para satisfacer necesidades y cumplir con las expectativas del público objetivo.

6.2. Situación Actual

La oportunidad de este negocio se determinó después de analizar el entorno, donde se detectaron los factores micro y macro del entorno y de la empresa, además a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los resultados arrojados en la investigación de mercados realizada en el capítulo III demostraron que el producto tiene gran aceptación.

La empresa Promoventas actualmente no ha tenido ningún tipo de actividad económica debido al cese de importaciones de pulpa desde Colombia y por motivos de espera a la producción de pulpas de fruta por parte de la empresa ecuatoriana llamada Frutos del valle. Todo esto ha llevado a una paralización temporal del negocio

6.3. Objetivos de Marketing

- Re posicionar a Promoventas como una empresa dedicada a la comercialización de pulpas en un plazo de un año.
- Mantener en las encuestas de atención al cliente el 85% de satisfacción.
- Ampliar el mercado constantemente en un 5% bimensualmente.
- Incrementar el volumen de ventas en un 10% anual, en base a que es un producto de consumo masivo.
- Posicionar en tres años el producto en la mente de los consumidores.

- Obtener el 85% de satisfacción de los clientes.
- Obtener el 65% en la fidelización de los clientes.

6.4. Marketing Estratégico

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados²⁴

6.4.1. Perfil del Cliente

El perfil del cliente se basa en un tipo de local comercial el cual se encuentra ubicado en un lugar de gran afluencia comercial, de igual manera que mantenga buena presentación y que sea amplio, de igual manera que disponga de un espacio libre para colocar un dispensador en su lugar comercial, y que se mantenga en el mercado mínimo 3 meses y que mantenga volumen de ventas significativas en cuanto a bebidas. Es importante siempre obviar este último punto en lugares franquiciados o sucursales debido a que garantizaran la venta del producto.

6.4.2. Perfil del Consumidor

El perfil del consumidor se basa en un tipo de persona que tenga cualquier estado civil, no importa el sexo de la persona, que posea entre 15 y 55 años de edad, dedicado a cualquier actividad laboral o estudiantil y que tenga cuidado de su salud, manteniendo siempre en su dieta diaria el consumo de jugos naturales.

6.4.2.1 Deseos y necesidades del Consumidor:

Las principales necesidades del consumidor fueron determinados en la investigación del mercado las cuales fueron productos más naturales, que tengan buen sabor y nutritivos. De igual manera que maneje una presentación

²⁴ Rafael Muñiz, Marketing en el siglo XXI, Edición 1

que sea del agrado de los consumidores, que sea higiénica y transmita limpieza.

6.4.2.2 Hábitos y Actitudes

Las motivaciones y actitudes de los consumidores de jugos de fruta son en base al cuidado de su imagen y de su salud, están consientes del daño que causa en el organismo el consumo de bebidas gaseosas y bebidas que poseen preservantes y colorantes.

Buscan mantener un nivel de vida sano y con mucho cuidado en las comidas y bebidas que ingieren.

6.4.3. Mercado

El mercado dedicado a la comercialización de pulpas de frutas debe poseer características con las cuales el consumidor pueda disfrutar de una bebida rica en vitaminas, que no posea colorantes ni sabores artificiales, de igual manera que ofrezca una presentación atractiva y motivadora por consumir el producto. Por último que mantenga todas las normas de higiene y salubridad.

6.4.3.1. Segmentación del Mercado:

Segmentación del Mercado ²⁵	
Perfil geográfico	
País	Ecuador
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana y valles
Perfil Demográfico	
Edad	15 a 55 años
Género	Masculino y Femenino
Ocupación	Todas
Educación	Educación secundaria, bachillerato, universidad, postgrado.
Perfil Social	
Clase social	Media
Ingresos	Personas con ingresos mayores a \$200
Perfil psicológico	
Motivaciones de compra	Personas que cuidan su salud y demandan jugos de frutas en cualquier ocasión en base a tendencias por productos naturales.
Actitudes de compra	Se guían por el precio debido a que existen varios competidores en el mercado.

Elaborado: Autor

Tabla 6.1

6.4.3.2. Posicionamiento en el servicio

Es sumamente importante para la empresa manejar un excelente servicio, esto obliga al cliente repetir las compras a Promoventas, para esto es importante manejar ciertos puntos clave que llevan al éxito del servicio que brindamos y estos puntos son:

- **Tiempo de entrega:** Una vez que el cliente realiza un pedido la empresa se compromete en entregar en un plazo máximo de 24 horas, para la empresa es importante este aspecto ya que es un producto de venta diario y mientras mas rápido se entregue la mercadería mas rápida será la nueva compra.
- **Atención al cliente:** El personal esta destinado a ser amable, y respetuoso con el cliente, esto muestra confianza en los clientes,

²⁵ Fuente: Kotler, Armstrong, "Fundamentos de Marketing", Ed. Prentice Hall, 6ta edición, 2003, p.243

atender las dudas, comentarios, sugerencias y recomendaciones ya que estas ayudan al mejoramiento de la empresa

Estos puntos serán reforzados y evaluados a través del servicio al cliente que corresponde la mejor manera de dar seguimiento a estos procesos.

6.4.3.3. Matriz de posicionamiento:

Matriz de Posicionamiento	Más \$	Igual \$	Menos \$
Más	Más por Más: Más beneficios pero a un precio más alto.	Más por lo mismo: Más beneficios al mismo precio.	Más por Menos: Más beneficios a un precio menor.
Lo Mismo	Lo mismo por más: Los mismos beneficios a un precio más alto.	Lo mismo por lo mismo: Los mismos beneficios al mismo precio.	Lo mismo por menos: Mismos beneficios pero a un más bajo.
Menos	Menos por más: Menos beneficios pero a precio más alto.	Menos por lo mismo: Menos beneficios al mismo precio.	Menos por menos: Menos beneficios a un precio más bajo.

Elaborado: Autor

Tabla 6.2

El producto que ofrece Promoventas se encuentra en el cuadrante de más por igual precio, debido a que el producto mantiene un precio competitivo y ofrece mayores beneficios al cliente.

6.4.3.4. Diferenciación en el talento humano

El talento humano de la empresa es muy importante ya que ellos son los que tienen contacto con los clientes. El personal mantendrá capacitación constante e información de objetivos que la empresa debe cumplir. Se maneja en un buen ambiente de trabajo, el cual mantiene cómodo al personal. Los incentivos son claves en la empresa ya que esto despierta el interés de incrementar las ventas en la misma.

6.4.3.5. Diferenciación en la imagen

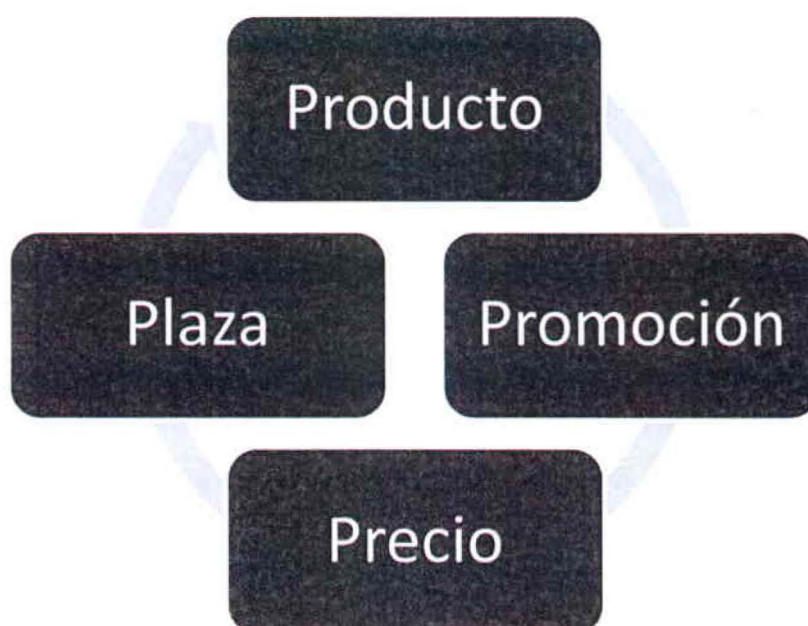
La imagen de la empresa es importante ya que es la primera impresión que transmitimos a los clientes, la imagen demostrará seriedad ya que el personal se encontrará perfectamente uniformado, la oficina contará con un ambiente agradable en perfecto orden y con estricta limpieza y los automóviles de despacho contarán con información del producto que ofrecemos, la manera de distribuir el producto será a través de visita persona, en la cual el empleado de

la empresa realizará una limpieza del dispensador de bebidas, además de un mantenimiento y la respectiva preparación y colocación de las pulpas de fruta en la máquina dispensadora.

6.5. Marketing Táctico:

El Marketing táctico consiste en la comunicación del producto al consumidor²⁶

A continuación se detalla los componentes del marketing táctico.



Elaborado: Autor

Gráfico 6.1

6.5.1. Servicio:

Promoventas ofrece el servicio de comercializar un producto el cual brinda al cliente muchos beneficios en cuanto al expendio de jugos de frutas. La ventaja que ofrece la empresa se debe a que contará con un talento humano capacitado, el cual expone al cliente las bondades del producto de manera clara y precisa. Todo esto acompañado de una excelente atención al cliente ya

²⁶ www.eco-finanzas.com/marketing/marketing_tactico.htm

que siempre se encuentra pendiente por atender sugerencias, quejas y recomendaciones.

Además el tiempo de entrega se lo realiza sin demoras gracias a una excelente planificación de rutas de transporte con las que cuenta.

El producto que comercializa la empresa posee las siguientes características:

- Su elaboración es en base a un proceso de homogenización lo cual permite que la fruta no se sedimente, lo cual produce uniformidad en el jugo de fruta.
- Lleva un proceso de pasteurización para ayudar a su conservación por tiempo más prolongado.
- El único conservante que lleva es azúcar la cual realiza la duración del producto en el dispensador por tiempo máximo de un mes, con lo cual se eliminan todo tipo de desperdicio.
- Para la elaboración del jugo de fruta lo único que el producto requiere es adherir 9 1/2 litros de agua.
- Una vez que el producto se haya acabado todo es desechable y además el material es reciclable.

6.5.2. Precio

Para poder definir el precio del producto se tomo en cuenta la investigación de mercados en el capítulo III en donde los consumidores potenciales definieron el valor que estarían dispuestos a pagar. También se tomo en cuenta los siguientes aspectos: *(Ver gráfico 6.3.)*



Elaborado: Autor

Gráfico 6.2

Estructura de costos:

Detalle	Valor Total
C. FIJO Unitario	3.00
C. SEMIFIJO Unitario	0.58
C. VARIABLE Unitario	0.64
Costo	4.23
UTILIDAD 42%	6.00
PRECIO PULPA 2KG	6.00

Elaborado: Autor

Tabla 6.3.

Competencia: El precio de la competencia varía de acuerdo a la fruta, ocupando un precio promedio para cada empresa se establece un precio promedio en la presentación de 500 gramos de 1.50 usd. (Ver tabla 6.7.)

Empresa	Precio Promedio
Supermaxi	1.44
La jugosa	1.48
María Morena	1.54
Jugo Fácil	1.52
Pacose	1.54
Frutasi	1.5
Precio Promedio de la Competencia	1.50

Elaborado: Autor

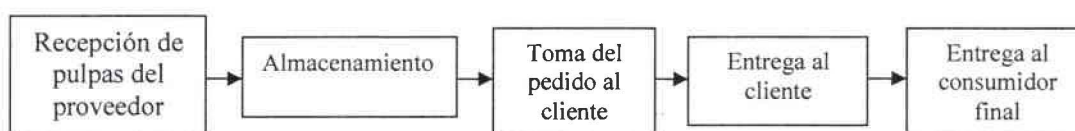
Tabla 6.4.

6.5.3. Canales de distribución

El producto será distribuido desde la empresa hacia el cliente, y a su vez del cliente al consumidor final. Los pedidos serán captados a través de llamada telefónica o visita personal al cliente.

Para la entrega del producto se contará con dos mini furgonetas. El pago del pedido será efectuado en efectivo o cheque posfechado o a crédito en el caso que la compra sobrepase el valor de \$300.

6.5.3.1. Canal de distribución:



Elaborado: Autor

Gráfico 6.3

6.5.4. Publicidad y Promoción

La publicidad y promoción de la empresa se realizará con el fin de mantener el producto en la mente de los consumidores, además manejando una serie de elementos como llaveros y esferos los cuales llevarán el logo de Frutasa.

Todo esto se contará con apoyo de empresas especializadas en publicidad manejando piezas que despierten el interés del consumidor.

Para esto se elaborará los siguientes puntos:

- Trípticos de presentación en los cuales se detalle las características del dispensador, del producto y el rendimiento del mismo.

- Página web
- Publicidad gráfica en locales comerciales de los clientes
- Publicidad en radios por el alcance demográfico que tiene.
- Volantes repartidos en las principales calles de la ciudad de Quito
- Elaboración de llaveros con el logo del producto.
- Se obsequiaran esferos con el logo del producto

6.6. Presupuesto de Publicidad

Medio	Descripción	Costo	Cant.	Valor
Trípticos de presentación	Diseño e impresión 20000 u	600	0.5	300
Elaboración de llaveros	Elaboración	500	0.5	250
Elaboración de esferos	Elaboración	500	0.5	250
Página Web	Diseño y mantenimiento	400	1	400
Publicidad gráfica	Diseño e impresión 100 u	450	1	450
Publicidad en radios	2 cuñas y 2 menciones diarias durante 2 mes	600	4	2400
Tarjetas de presentación	Diseño e impresión 20000 u	120	1	120
			Total	4170

Elaborado: Autor

Tabla 6.5.

6.7. Proyección de Ventas:

Para el informe de proyección de ventas se tomó en cuenta informes históricos de ventas detalladas en el capítulo IV en la *tabla 4.3.* con el funcionamiento de 40 dispensadores. El objetivo de la reestructuración de la empresa es poner en funcionamiento un mínimo de 100 dispensadores con el consumo de 20 pulpas mensuales y generar al menos el doble del volumen de ventas en el primer año de funcionamiento en relación al año 2008.

Con estos supuestos se asume que 100 dispensadores funcionando en el mercado genera el consumo de 24000 pulpas anuales.

Es importante destacar que el margen de contribución va a ser mayor que el del año 2008 en relación a los costos y a las ventas del producto, debido a que la producción será en el Ecuador, a diferencia que en un principio se importaba de Colombia con lo que los costos eran más altos. (Ver tabla 4.3. Capítulo IV y Anexo B22 y B23):

6.7.1. Proyección Escenario Optimista, Conservador y Pesimista.

- Para la proyección del escenario optimista se tomó en cuenta el incremento de la demanda histórica en cuanto al consumo de bebidas no alcohólicas obtenida desde el año 2000 con el porcentaje más alto del 5%.
- Para la proyección de ventas en el escenario conservador, se tomó en cuenta la demanda histórica de la industria de bebidas no alcohólicas con el crecimiento promedio desde el año 2000 del 3.5%.
- Por último para la proyección de ventas en el escenario pesimista, se tomó en cuenta la evolución de la demanda histórica desde el año 2000 en la industria de bebidas no alcohólicas con el porcentaje más bajo del 2.97%

Proyección de Ventas en condiciones normales anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22356.00	6.00	134136	23138	6.00	138831	23948	6.00	143,689.84	24786	6.00	148,718.98	25654	6.00	153,924.15
				Total Año 1		134136	Total Año 2		138831	Total Año 3		143,689.84	Total Año 4		148,718.98	Total Año 5		153,924.15
Total Ventas en dólares anuales									719300									

Elaborado: Autor

Tabla 6.6.

Proyección de Ventas en condiciones optimas anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22680.00	6.00	136080.00	23814	6.00	142884	25005	6.00	150,028.20	26255	6.00	157,529.61	27568	6.00	165,406.09
				Total Año 1		136080	Total Año 2		142884	Total Año 3		150,028.20	Total Año 4		157,529.61	Total Año 5		165,406.09
Total Ventas en dólares anuales									751928									

Elaborado: Autor

Tabla 6.7

Proyección de Ventas en condiciones pesimista anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22241.52	6.00	133449.12	22902	6.00	137413	23582	6.00	141,493.71	24283	6.00	145,696.08	25004	6.00	150,023.25
				Total Año 1		133449.1	Total Año 2		137413	Total Año 3		141,493.71	Total Año 4		145,696.08	Total Año 5		150,023.25
Total Ventas en dólares anuales									708075									

Elaborado: Autor

Tabla

6.8

6.8. Control del Plan de Marketing

El control del plan de marketing será para asegurar el cumplimiento y el buen desenvolvimiento del mismo, para esto se realizará medición de resultados, comparación de resultados a través de los años con años anteriores y control de las estrategias planteadas.

Las estrategias deben analizarse a mediano y a corto plazo, deben ser actualizadas y ser ejecutadas adecuadamente. De igual manera evolucionar en los objetivos y todos estos a su vez. Todo esto llevado a cabo con un sondeo adecuado de todos estos elementos y en el caso que no sean cumplidos, tomar en cuenta los correctivos necesarios. Es importante realizar un control interno para adelantar a cualquier confusión.

Capítulo VII

Análisis Financiero

7.1. Introducción:

El análisis financiero que se desarrollará en este capítulo, busca evaluar la viabilidad del negocio de Promoventas.

7.2. Supuestos Financieros

- La empresa Promoventas venderá en la ciudad de Quito, tomando en cuenta valores constantes del 2009 y con un sistema dolarizado.
- El estudio se realizará para un período de evaluación de 5 años, considerando valores constantes del 2009.
- El arriendo del local es \$800 al mes localizado en un lugar comercial céntrico de la ciudad de Quito.²⁷
- La reestructuración de la empresa para financiamiento de este plan se compone de dos partes, la primera es el crédito obtenido con una institución bancaria y la segunda es aporte propio. (Ver anexo B17 Y B18).
- El proyecto de ventas consta de tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. (Ver anexo B24 a B26).
- De acuerdo a lo establecido por la ley, se utiliza el método de línea recta para la depreciación de los activos. (Ver anexo B3 a B5).
- En el rol de pagos se respetarán los beneficios de ley de los trabajadores.
- El Impuesto a la Renta es de 25% y la Participación de Trabajadores es 15%, lo cual corresponde a un total de 36.25%. (Ver anexo B6 a B10).
- La empresa para el primer año contará con 5 empleados, para el segundo año incrementará un vendedor y para el tercer año incrementará un vendedor y una persona encargada del almacenaje y despacho.

²⁷www.clasificados.elcomercio.com/raices.asp?cmbSecciones=65&cmbSubSecciones=125&cmbCategoría=154&seleccionFecha=6%2F4%2F2009&cmbOtros=65&favorito=1251720

- Se repartirá el 10% de las utilidades netas al gerente propietario, ya que se ocupará la diferencia para contar con utilidades retenidas y poder aportar al crecimiento de la empresa.
- Se elaboraron dos flujos de cajas, apalancado y no apalancado. (Ver anexo B27 a B32).
- El precio de venta del producto está determinado con base a estructura de costos y competencia. (Ver anexo B11 y B12).
- Se calculó un costo de oportunidad del 18.57% (Ver anexo B19 y B20).
- El capital de trabajo que requiere la empresa corresponde a un mes de operaciones (Ver anexo B16).
- El punto de equilibrio (Ver anexo B34).

7.3. Análisis Financiero

7.3.1. Valor Actual Neto (ver Anexo B33)

Los flujos de efectivo realizados en el análisis arrojan los siguientes resultados:

	PROYECTO			
	NO APALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
ESPERADO	\$ 14,842.29	39.95%	\$ 21,037.07	119.53%
OPTIMISTA	\$ 21,042.85	47.11%	\$ 27,196.39	141.88%
PESIMISTA	\$ 12,983.89	37.64%	\$ 19,178.67	112.35%

Elaborado. Autor

Tabla 7.1.

El proyecto apalancado es la mejor opción para la formación del negocio ya que presenta un valor actual neto y una tasa interna de retorno más elevados incluso en escenario pesimista. Esto se debe a las ventajas que tiene el endeudamiento al crear un escudo fiscal y dar un efecto positivo en los flujos.

El VAN del proyecto es “la diferencia entre la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo futuros del proyecto y el costo inicial del proyecto”²⁸. El VAN indica cuánto vale hoy la empresa en efectivo.

Los flujos fueron descontados al Costo promedio ponderado de Capital que incluye el riesgo país. Los valores reflejados en el análisis financiero son bastante buenos ya que son todos positivos y mayores a cero.

La TIR del proyecto es la tasa de descuento con la cual el VAN del proyecto se iguala a cero²⁹. Es el retorno anual del negocio.

De igual manera, la TIR del proyecto apalancado es mejor que el no apalancado.

²⁸. Ross, Westerfiel, Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 145

²⁹ Ross, Westerfiel, Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 152

Capítulo VIII

Planes de Contingencia

8.1. Problema 1

Nivel pronosticado de ventas no cumplido o encontrarse la empresa por debajo del punto de equilibrio.

Plan de acción:

Encuestas a los clientes para determinar una posible causa, intensificar la publicidad y realizar promociones atractivas a los mismos. Buscar más clientes potenciales y mejorar la calidad del servicio y del producto, evaluar posibles nuevos proveedores.

8.2. Problema 2

La logística de la empresa no abastece lo suficiente para la demanda del mercado.

Plan de acción:

Contratar más personal y adquirir nuevos vehículos, o como último recurso contratar el servicio de una empresa "Courier", también restablecer las hojas de ruta de despacho para efectivizarlas.

8.3. Problema 3

Demanda menor a la proyectada

Plan de acción:

Monitorear el mercado, aumentar y asignar recursos de publicidad, para de esta manera conocer aún más las necesidades del mercado y sus bondades.

8.4. Problema 4

Demanda mayor a la proyectada

Plan de acción:

La posibilidad de aumentar el crédito que mantiene la empresa si es que se da este acontecimiento en los primeros tres años, caso contrario acceder a un nuevo crédito bancario o aumentar la utilidad para reinversión en la empresa.

Capítulo IX

Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones:

- El sector de alimentos y bebidas ha ido en aumento a través de los años en el país ya que ha mantenido un crecimiento promedio desde el año 2000 del 7.84%.
- El cambio de tendencias en cuanto al consumo de bebidas más naturales que ayuden a la salud ofrecen un buen panorama de éxito del negocio.
- El negocio no presenta ningún competidor directo que pueda afecte, sin embargo existen una serie de productos sustitutos en el mercado que se encuentran bien posicionados.
- El Ecuador ofrece una gran oportunidad de negocio debido a los ricos suelos que posee, por lo que la producción de frutas es abundante y existen varias alternativas de proveedores para el negocio.
- Es importante identificar con exactitud a los clientes potenciales para que el negocio funcione con crecimiento continuo y constante.
- El nicho de mercado del negocio no se encuentra aún explotado en su totalidad, debido a que no existe un producto exclusivo para restaurantes, centros educativos, centros recreativos, cadenas de comidas y cubra todos los requerimientos que estos necesitan.
- Las principales estrategias de la empresa se basan en puntualidad, excelente servicio y ofrecer un producto innovador y de excelente calidad.

- Los principales valores de la empresa se basan en la honestidad, el trabajo en equipo, el compromiso de la empresa con los empleados y viceversa y la constancia.
- El precio de la demanda es elástico debido a que el cliente reacciona a la compra si sube o baja el mismo.
- Mediante el análisis financiero se puede establecer que la reestructuración de la empresa es rentable ya que el VAN del escenario esperado en la opción apalancada es \$ 21,037.07 y la TIR 119.53 %. Los resultados financieros arrojados en todos los escenarios son positivos.
- Con base a este plan de negocios la empresa logrará ampliarse y conseguir sus objetivos.

9.2. Recomendaciones:

- Es importante iniciar la reestructuración de la empresa lo antes posible para no perder los clientes, y no ganarse la reputación de un producto que no triunfo en el mercado.
- La presentación del producto al cliente debe ser mostrando todos los atributos que este ofrece, de igual manera especificar que es un producto innovador y sobre todo rentable que es lo más importante al cliente.
- Realizar evaluaciones constantes en cuanto a los objetivos propuestos y las estrategias que se han determinado, de igual manera verificar si estos se están cumpliendo.

- Debido a que es un producto perecible la fuerza de ventas debe ser eficaz y tomar en cuenta el crecimiento de la empresa mes a mes.
- Una buena promoción del producto es por medio de la contratación de impulsadoras en eventos colegiales, eventos deportivos, y eventos sociales debido a la afluencia de personas y el gran impacto que causa en el consumidor.
- La publicidad debe atacar principalmente al aspecto del cuidado de la salud, ya que es un aspecto importante en el cual se fija el consumidor.
- Se debe efectuar el negocio en un escenario apalancado debido a que los beneficios que otorga el escudo fiscal son favorables.

BIBLIOGRAFIA

1. CONSTANTINOS MARKIDES. En la Estrategia está el Éxito, Grupo Editorial Norma, 2002
2. MUNÑIZ, RAFAEL. Marketing en el siglo XXI, Edición 1
3. KOTLER, PHILIP. Dirección de Marketing. Análisis Planificación, Gestión y Control. Editorial Deusto, Bilbao, 1992.
4. CRUZ I. Fundamentos de Marketing, Editorial Ariel, Barcelona, 1990.
5. GALINDO, EDWIN. Estadística, Métodos y Aplicaciones.
6. ALONSO GUSTAVO. Marketing de Servicios, Reinterpretación de la cadena de Valor.
7. FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica.
8. STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional.
9. KOTLER AMSTRONG, "Fundamentos de Marketing", Ed. Prentice Hall, 6ta edición, 2003, p.243
10. ROSS, WESTRIEL JAFFE. Finanzas Corporativas, Séptima Edición. Capítulo 6. Pag. 145 Y ag. 152
11. GAUTHY SINECHAL. Investigación de Mercados
12. LAMBIN JEAN JACQUES. Marketing Estratégico
13. ARTURO OROZCO J. Investigación de Mercados
14. PORTER MICHAEL. Ventaja Competitiva
15. MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003.
16. LAMB, HAIR, McDANIEL, Marketing, Cuarta Edición , 1998
17. BOLETIN MENSUAL, Banco Central del Ecuador
18. SAPAG CHAIN, NASSIR, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, 2000, Chile.
19. THOMPSON, STRICKLAND, Administración Estratégica Conceptos y Casos: Editorial Mc Graw Hill, 1999.
20. THOMAS S. BATEMAN, SCOTT A. SNELL, Administración: Una ventaja comparativa, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill 2003, México
21. NARESH MALHOTRA, Investigación de Mercados.

ENTIDADES

1. Banco Central del Ecuador
2. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
3. La Flacso

INTERNET

1. www.archivo.eluniverso.com/2008/09/10/0001/986/1A8A8020D2E14443BDB00F25B7BB4487.aspx
2. http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_focal
3. www.assia.biz/es/entrevistas_en_profundidad.php
4. www.eco-finanzas.com/marketing/marketing_tactico.htm
5. www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm
6. www.clasificados.elcomercio.com/raices.asp?cmbSecciones=65&cmbSubSecciones=125&cmbCategoria=154&seleccionFecha=6%2F4%2F2009&cmbOtros=65&favorito=1251720

7. www.bce.fin.ec
8. www.inec.gov.ec
9. www.superba.gov.ec

ANEXOS A

ANEXO A1

Grupo Focal (Clientes):

Presentación:

Saludo cordial, nos hemos reunido aquí para la presentación de un producto que consiste en pulpa de fruta para jugo a través de dispensadores, la marca tiene como nombre Frutasa, lo que se pretende es mostrar las características y de igual manera establecer sus puntos de vista y presentación con respecto al mismo, de ante mano les agradezco por su valioso tiempo compartido conmigo y por todas sus opiniones que van a ser compartidas ya que van a enriquecer mi conocimiento.

Dinámica:

Se realiza una presentación de cada integrante del grupo focal, y una introducción sobre a que se dedican como actividad económica, además de una conversación para romper el hielo entre los integrantes.

Reglas:

- Informar a los integrantes que van a ser filmados, en el caso que uno no desee se deberá mover la cámara para evitar molestias.
- No tocar temas sensibles como política, fútbol, etc.
- Establecer un orden en cuanto al conceder la palabra a los integrantes
- Tratar de no salirse del tema específico del grupo focal

Preguntas:

- Que tipo de bebidas vende usted en su local comercial? (en el caso de jugos que sabores)
- Le gustaría a usted ofrecer un producto que cuide la salud de sus clientes libre de conservantes y anilinas?

- Cual es el precio de un vaso de jugo natural en su local?
- Como le gusta que realicen la distribución de los productos?
- Le gustaría poseer en su local un dispensador de jugos de Frutasa?

Degustación y presentación

- Opinión del jugo y que le cambiarían

ANEXO A2

Preguntas y resultados:

- **En el momento que consumen un jugo de fruta como les gusta que sea el mismo?**

En el momento de ser formulada esta pregunta se dieron varias respuestas para lo cual de todas las mismas se puede destacar que seis de dieciocho intervenidos destacan que les gusta que sus jugos sean naturales con todas las características que este requiere, así mismo una de dieciocho respondió que le gusta el jugo con buen sabor, cuatro de dieciocho personas respondieron que les gusta que los jugos sean refrescantes, dos de diecisiete personas respondió que les gusta los jugos dulces.

Dos de dieciocho personas respondieron que prefieren que los jugos sean sin saborizantes y colorantes, es decir que sean puros. Cuatro de dieciocho personas respondieron que prefieren el jugo que sea sin nada de azúcar. Seis de dieciocho personas prefieren los jugos espesos y con buena consistencia.

- **En qué ocasiones les gusta consumir los jugos de fruta?**

Para esta pregunta se definió que doce de dieciocho intervenidos prefieren jugos de fruta con sus comidas, así mismo cinco de dieciocho personas los prefieren en los desayunos y por ultimo dos de dieciocho prefieren en el momento que tienen sed.

- **Donde les gusta adquirir los jugos de fruta?**

Se obtuvieron resultados como once de dieciocho prefieren obtener sus jugos hechos en casa debido a la seguridad que los mismos le dan, cuatro de dieciocho personas lo adquieren en restaurantes, una persona agrego que le gusta adquirir en centros deportivos, algo que cabe destacar es que dos de dieciocho personas los adquieren en cualquier lugar y de igual manera dos personas adquieren en lugares limpios básicamente ya que les da una impresión de cómo es la preparación del jugo.

- **Con que frecuencia consumen jugos de fruta?**

El consumo de jugos es algo habitual en las personas por lo que se obtuvieron datos como quince de las dieciocho personas intervenidas, es decir casi la totalidad consumen a diario, y apenas dos personas consumen cinco días a la semana.

- **Cuál es la temperatura que prefieren en un jugo de fruta?**

En cuanto a la temperatura adecuada los entrevistados manifestaron que depende del clima en que nos encontremos, ya que trece de los entrevistados respondieron de esta manera, y cuatro de los dieciocho manifestaron que les gusta frío.

Se realiza una degustación del producto

- **Que opinan de este jugo y que le cambiarían a este producto?**

Trece de los dieciocho intervenidos le gusto el jugo y manifestaron que tiene buen sabor, cuatro de los dieciocho intervenidos dijeron que le falta un poco de consistencia y por ultimo dos personas agregaron que tenía buen sabor pero se sentía un poco artificial.

En cuanto a la temperatura todos manifestaron que estaba muy bien y cuatro personas que le disminuirán el endulzante.

Anexo A3

Grupo Focal (Clientes):

Presentación:

Saludo cordial, nos hemos reunido aquí para la presentación de un producto que consiste en pulpa de fruta para jugo a través de dispensadores, la marca tiene como nombre Frutasa, lo que se pretende es mostrar las características y de igual manera establecer sus puntos de vista y presentación con respecto al mismo, de ante mano les agradezco por su valioso tiempo compartido conmigo y por todas sus opiniones que van a ser compartidas ya que van a enriquecer mi conocimiento.

Dinámica:

Se realiza una presentación de cada integrante del grupo focal, y una introducción sobre a que se dedican como actividad económica, además de una conversación para romper el hielo entre los integrantes.

Reglas:

- Informar a los integrantes que van a ser filmados, en el caso que uno no desee se deberá mover la cámara para evitar molestias.
- No tocar temas sensibles como política, fútbol, etc.
- Establecer un orden en cuanto al conceder la palabra a los integrantes
- Tratar de no salirse del tema específico del grupo focal

Inicia:

Preguntas:

- Que tipo de bebidas vende usted en su local comercial? (en el caso de jugos que sabores)

- Cual es el precio de un vaso de jugo natural en su local?
- Como le gusta que realicen la distribución de los productos?
- Le gustaría poseer en su local un dispensador de jugos de Frutasa?

Anexo A4

1. Cuáles son las principales estrategias comerciales y de mercadeo en cuanto a bebidas no alcohólicas se refiere?

El mercado de bebidas no alcohólicas ha venido creciendo y en vista de que el negocio se basa en una relación de "business to business to consumer" tenemos claramente definidos dos segmentos para lo que se debe definir dos estrategias con una serie de actividades para poder ser atractivos a los unos y a los otros, no se puede llegar al consumidor si antes no se ha llegado al canal de manera ventajosa y beneficiosa para ellos. De igual manera, no se puede llegar al consumidor si no hemos seleccionado un buen canal y también si el consumidor no han sido impactado tanto o mejor como nuestro competidor lo está haciendo.

Hay que tomar en cuenta que el "target" inmediato que este caso es el canal se lo ha ido seleccionando de una buena manera llegando a lugares que tengan alta visibilidad ya que es importante para formar sólidos cimientos de la marca, esto es muy importante ya que podría abrir nuevos canales (clientes), con el hecho de que van a querer también adquirir el dispensador. Hay que cuidar mucho la asociación que deseamos que tenga nuestra imagen como marca con la imagen que tienen esos puntos de consumo y buscar buenos clientes es decir buenos pagadores.

Es importante destacar la posibilidad de comercializarlo a través de canales ya existentes, buscando distribuidores que ya realicen de manera mayoristas a manera de un producto complementario.

Se debe presentar a la marca como un excelente negocio, ya que los clientes buscan rentabilidad, en el sentido de que es un producto nuevo, innovador, le da una variedad para salir de las típicas bebidas gaseosas, y en si da una

alternativa diferente. Esto debe ir acompañado con una buena disposición de crédito, buena reposición de producto y un buen servicio.

Debido a un limitante económico que se tiene el crecimiento debe ser de poco a poco, ya que todavía no podemos llegar a las grandes cadenas nacionales por la no existencia de una empresa sólida y con todo tipo de recursos disponibles.

En cuanto al consumidor depende de cómo perciba la marca para que se arriesgue a cambiar a su tradicional bebida por la marca que estamos promocionando, debemos tomar en cuenta que estamos compitiendo con bebidas gaseosas que prácticamente tienen un alto grado de elección en la mente de los consumidores y para esto hay que ser ver a estos competidores como una fuente de crecimiento siendo muy claros en cual es la ventaja que estamos ofreciendo con una marca que no tiene la misma trascendencia ni trayectoria genere en corto tiempo, cortas piezas y corto slogan una necesidad trabajando conjuntamente con el canal para que este pueda recomendar al consumidor la marca.

2. Cuál es el enfoque de las Ps del marketing en cuanto a este tipo de negocio se refiere?

Las cuatro ps del marketing como en todo negocio tienen que ser ganadoras, y realizarlas de mejor manera que la competencia. Con un precio atractivo acompañado con una buena promoción en todas las plazas disponibles, a pesar de que esto no es real, primero por la dinámica del mercado y la naturaleza propia de la categoría en la que se desempeña y segundo por las limitaciones que tiene la empresa. Tomando en cuenta de que el producto es bueno, es en base a esa fortaleza la que debemos explotar ya que las tendencias en cuanto a productos saludables están creciendo.

No conviene todavía realizar promociones en nuestra marca debido al limitante financiero que existe en la empresa. Tomando en cuenta de que el precio está casi a la par que el de nuestra competencia es importante destacar que estamos dando un valor más a consumidor final en base a que ofrecemos un

producto más saludable. Es importante manejar buenos precios sugeridos que no se salgan la banda para que no afecte a la marca haciéndola ver como un producto caro.

Es importante manejar una buena promoción haciendo un buen estudio y viendo la posibilidad de manejar temas como descuento por volumen, crédito o descuento adicional por una ubicación privilegiada en el canal, lo que puede ayudar algo más de margen.

En cuanto a plaza se debe buscar lugares que den una buena imagen a la marca y el apoyo que le van a dar a la misma, esto debe ir conjuntamente con lo que es publicidad y promoción, haciendo una selección muy inteligente de sitios de alto tráfico buscando siempre cumplir con nuestra capacidad logística, tomando en cuenta siempre que se deben hacer reposiciones continuas.

3. Que tipo y enfoque de publicidad deberíamos establecer?

El apoyo publicitario debe ser bueno e impactante, pero no muy grande debido a que no pueden los canales restar importancia a sus productos propios y no van a comprometer a dar más espacio del que le dan a sus marcas. Se debe ser muy genioso e inteligente en tomar piezas graficas, merchandising, es bueno tomar en cuenta que las nuevas tendencias se basan en productos más saludables y es este aspecto el que se debe explotar en cuanto a publicidad. De igual manera realizar no una campaña masiva si no una muy bien apuntada en el sitio para que llame la atención del cliente y pueda pensar en la marca, esto podría ser a través de vasos con el nombre de la marca del producto.

Es importante realizar un monitoreo continuo de los clientes y siempre adquirir mucha información en todo aspecto como el manejo de producto, aspectos de sabores, evaluación de producto, siempre contar con información no solo por percepción. Inteligenciar el negocio que va a ser la clave para dar un crecimiento del negocio.

Anexo A5

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene fines totalmente educativos y es para conocer las nuevas preferencias en alimentación, de ante mano le agradecemos por su cooperación.

Marque con una X sus respuestas

1.- Con que bebida prefiere usted acompañar sus comidas?

Gaseosa Jugo Natural Te Helado Yogurt Frescos
Agua Otros

2.- Son parte de su dieta alimenticia jugos naturales?

Si No

Si su respuesta es no por favor pase a la **página #3**

3.- Aproximadamente cuantos vasos de jugo por semana consume?

Más de 10 vasos Entre 6 y 8 vasos Entre 2 y 5 vasos
1 vaso por semana

4.- Porque razón usted consume jugos naturales?

Salud Gusto Nutrición Deseo Obligación

5.- En cuales de los siguientes lugares le gustaría consumir jugos naturales?

Casa Restaurantes Centros Educativos Bares
Todas las anteriores Otro

6.- Cuales de las siguientes frutas prefiere como jugo natural?

Mora Naranja Maracuyá Frutilla Mango Pera Limón
Mandarina Tomate Guanábana Manzana Otro

7.- Enumere del 1 al 7 los siguientes aspectos de un jugo natural tomando en cuenta a 1 como el más importante y 7 como el menos importante

Sabor ____

Color ____

Textura ____

Temperatura ____

Presentación ____

Precio ____

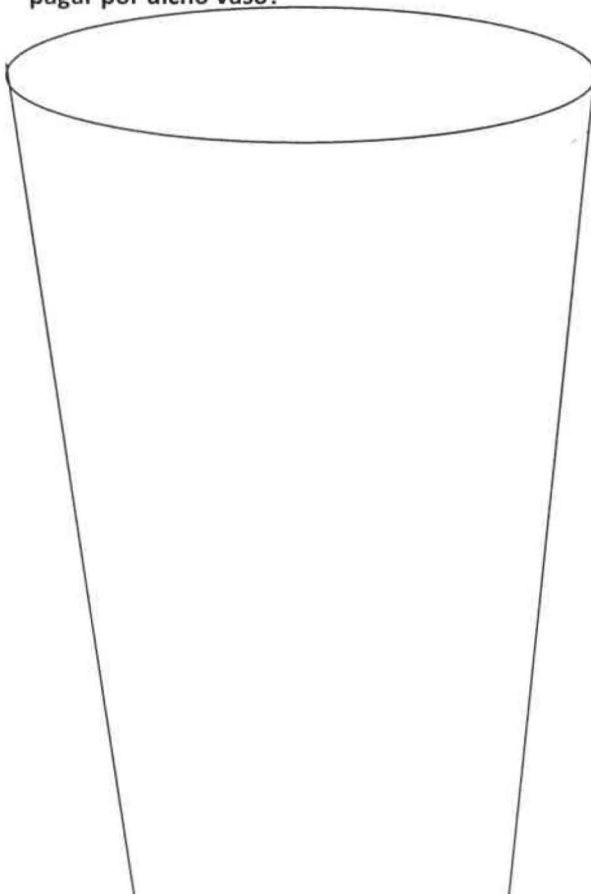
Olor ____

8.- Señale una de las siguientes marcas que considere como su preferida?

Natura Sunny Tony Tampico Alpina Watts

Pura Crema

9.- El siguiente grafico muestra el tamaño real de un vaso de 12 onzas, contiene un jugo natural saludable, buena presentación y fresco, que precio estaría dispuesto a pagar por dicho vaso?



50 centavos

60 centavos

75 centavos

1 dólar

Más de 1 dólar

SEXO M

EDAD

INGRESOS MENSUALES

Entre los 15-25

Menos de \$200

Entre los 25-35

Entre \$200-\$500

Entre los 35-45

Entre \$500- \$1500

Entre los 45-55

Entre \$1500- \$2500

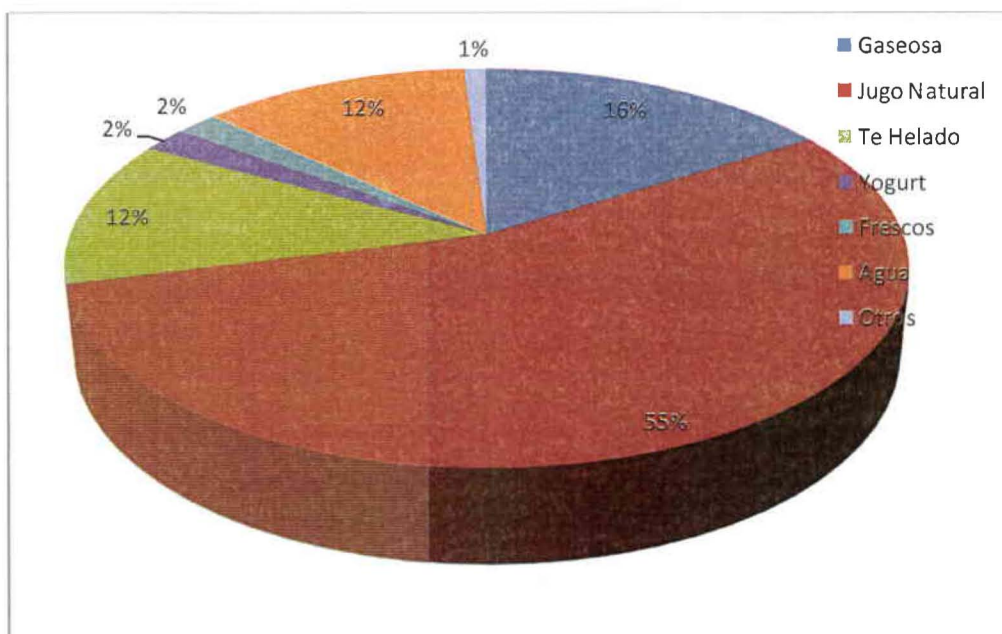
Más de \$2500

Le agradezco por su valioso tiempo compartido

Anexo A6

Ilustraciones de Encuesta:

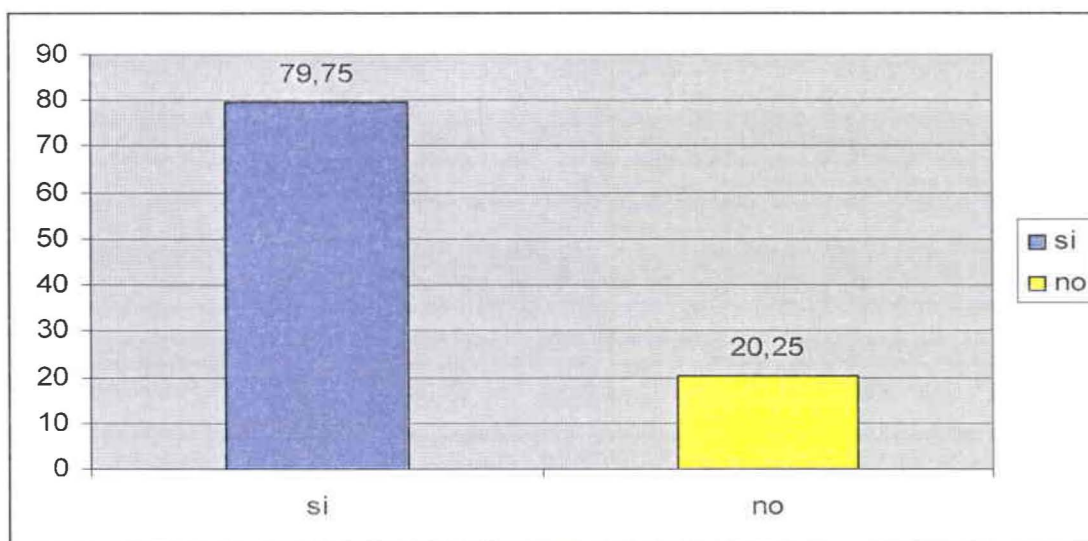
1.- Con que bebida prefiere usted acompañar sus comidas?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.1

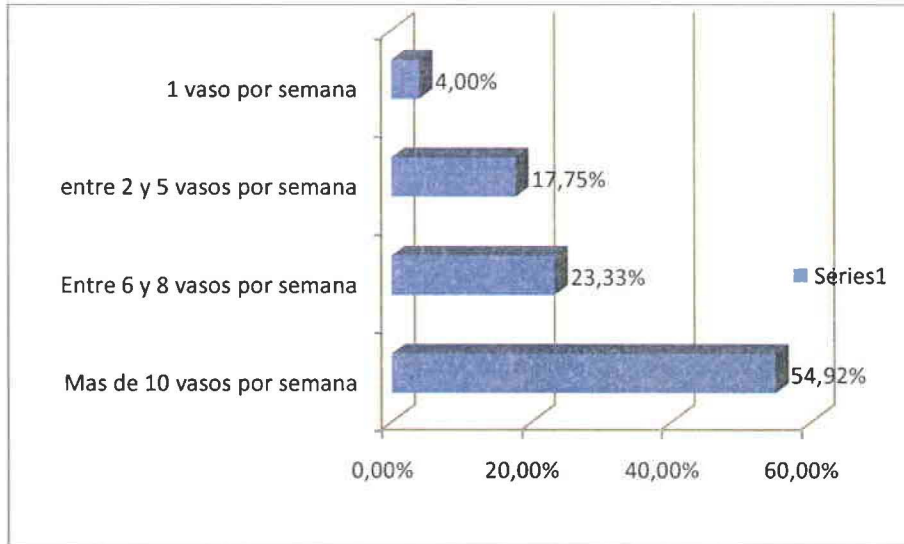
2.- Son parte de su dieta alimenticia jugos naturales?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.2.

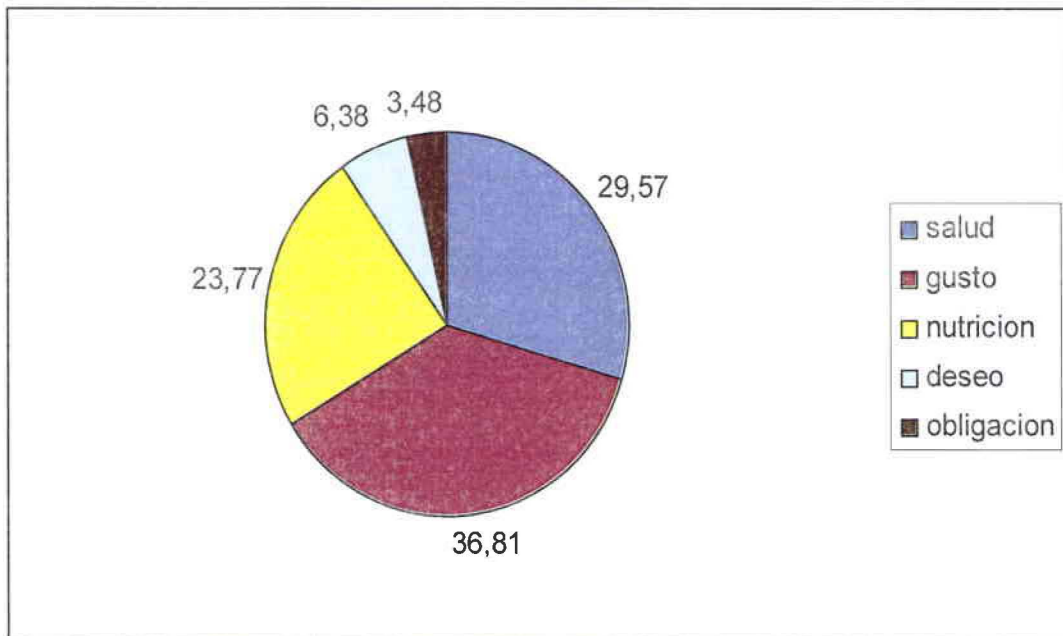
3.- Aproximadamente cuantos vasos de jugo por semana consume?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.3.

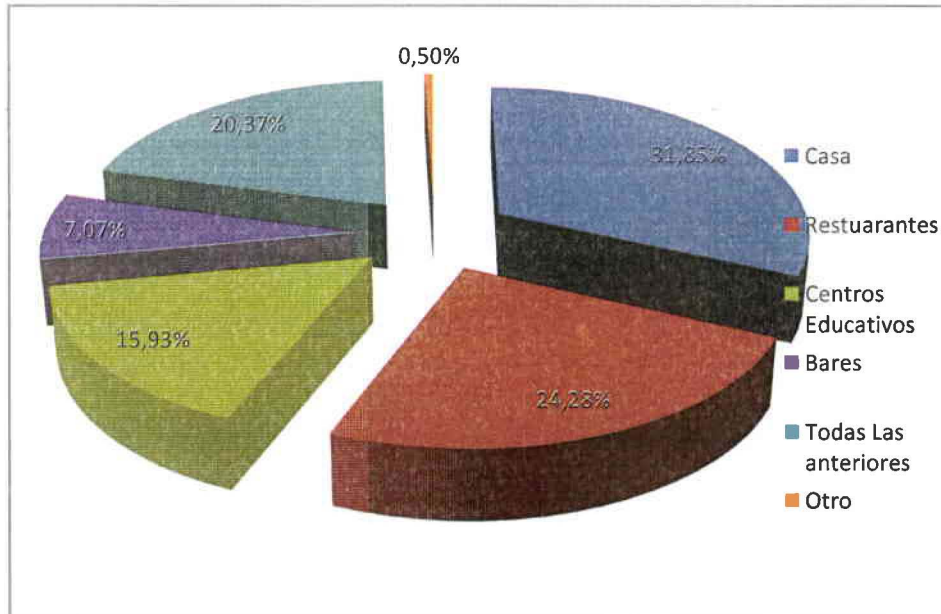
4.- Porque razón usted consume jugos naturales?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.4.

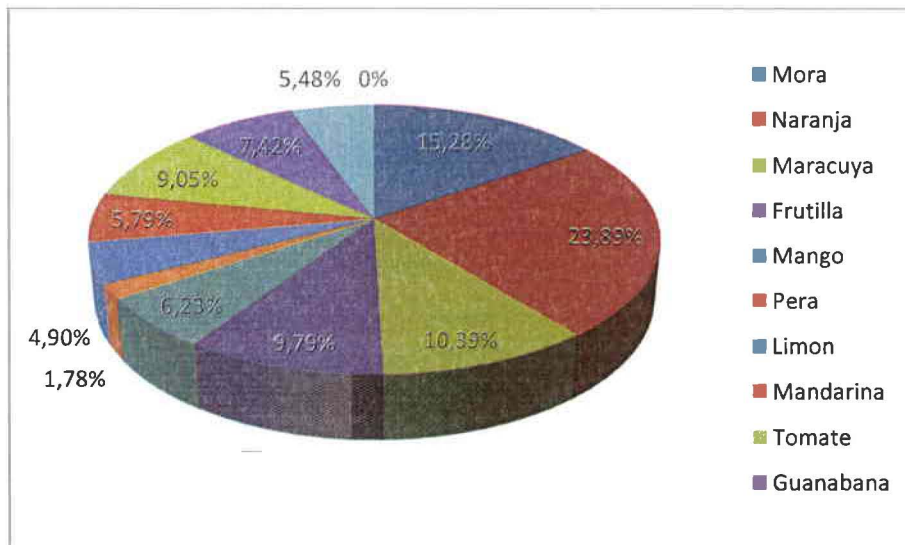
5.- En cuales de los siguientes lugares le gusta adquirir jugos naturales?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.5.

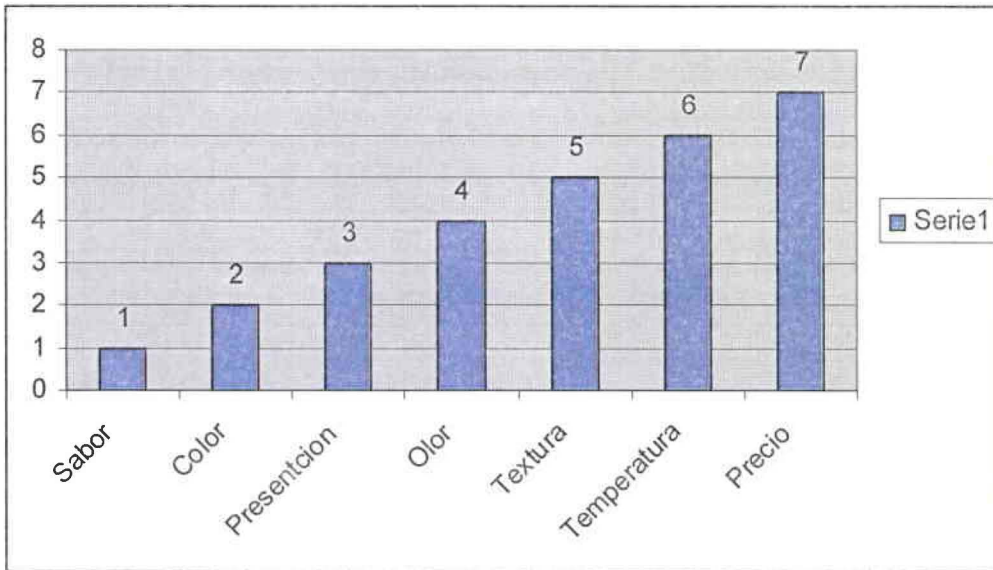
6.- Cuales de las siguientes frutas prefiere como jugo natural?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.6.

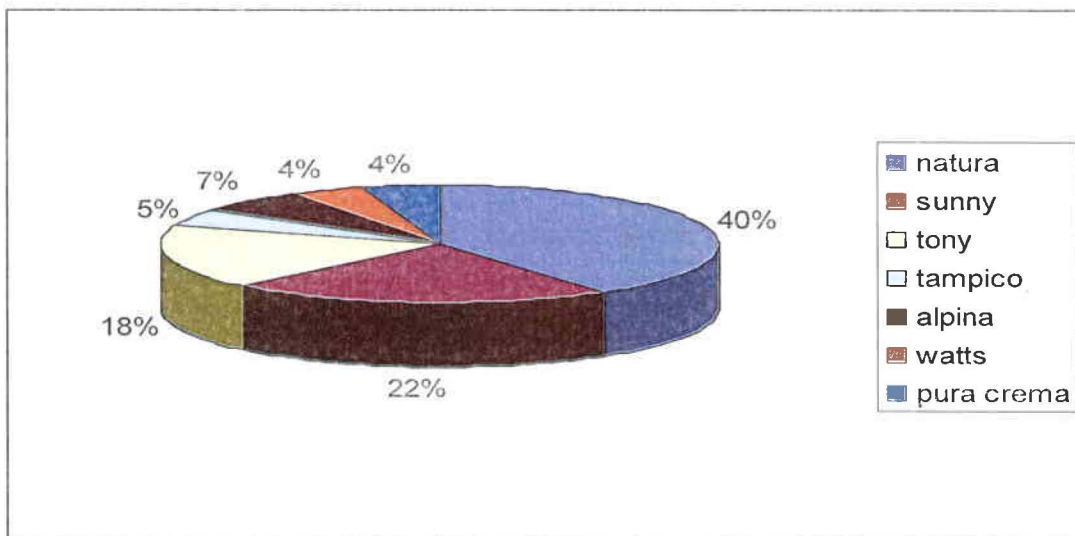
7.- Enumere del 1 al 7 los siguientes aspectos de un jugo natural tomando en cuenta a 1 como el más importante y 7 como el menos importante



Elaborado: Autor

Ilustración 1.7.

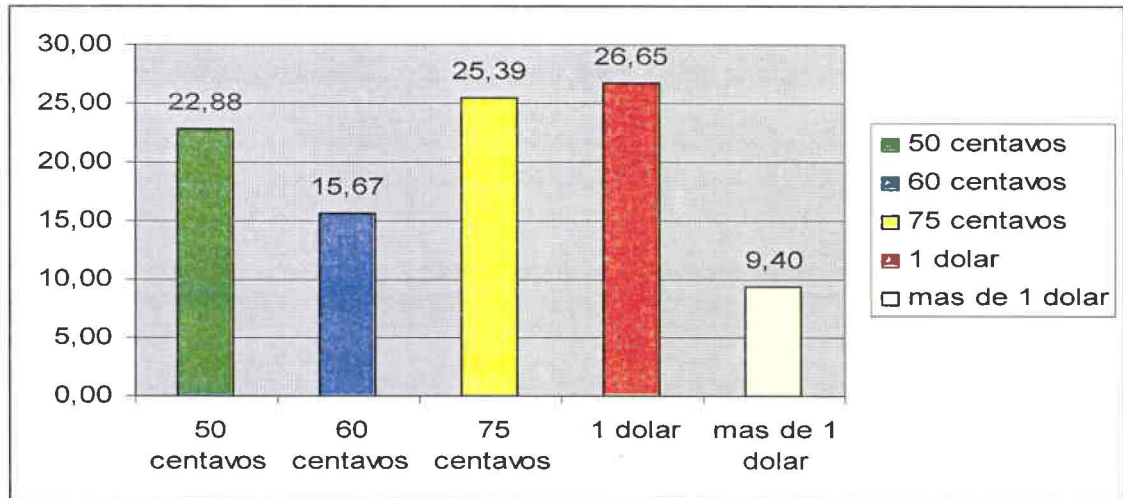
8.- Señale una de las siguientes marcas que considere como su preferida?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.8.

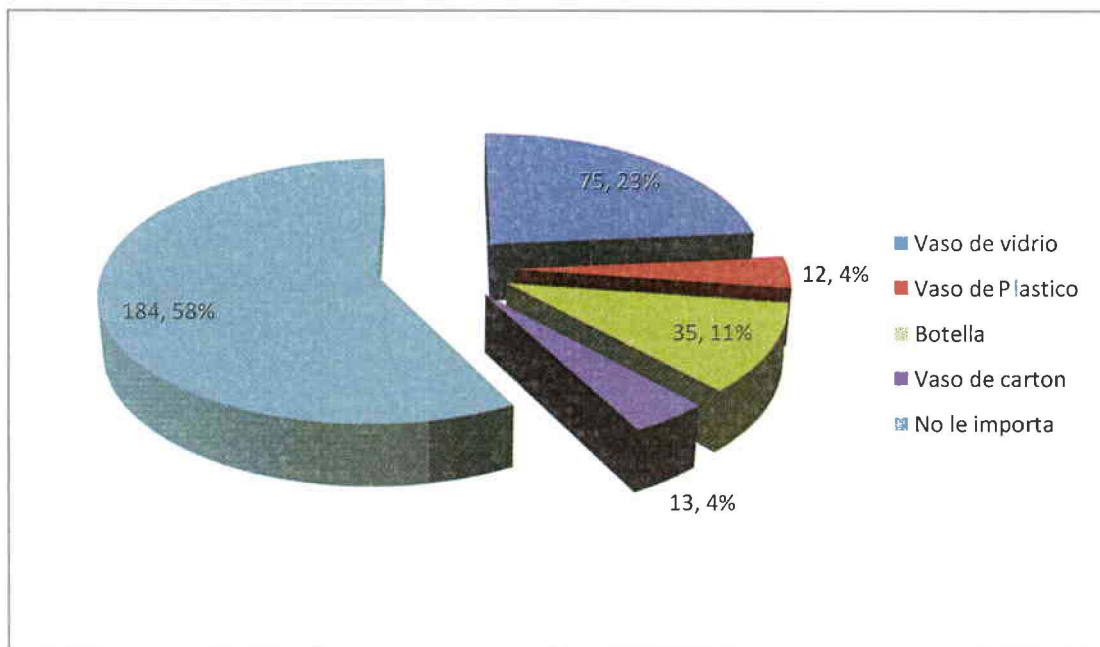
9.- El siguiente grafico muestra el tamaño real de un vaso de 12 onzas, que precio estaría dispuesto a pagar por un jugo natural de dicho tamaño?



Elaborado: Autor

Ilustración 1.9.

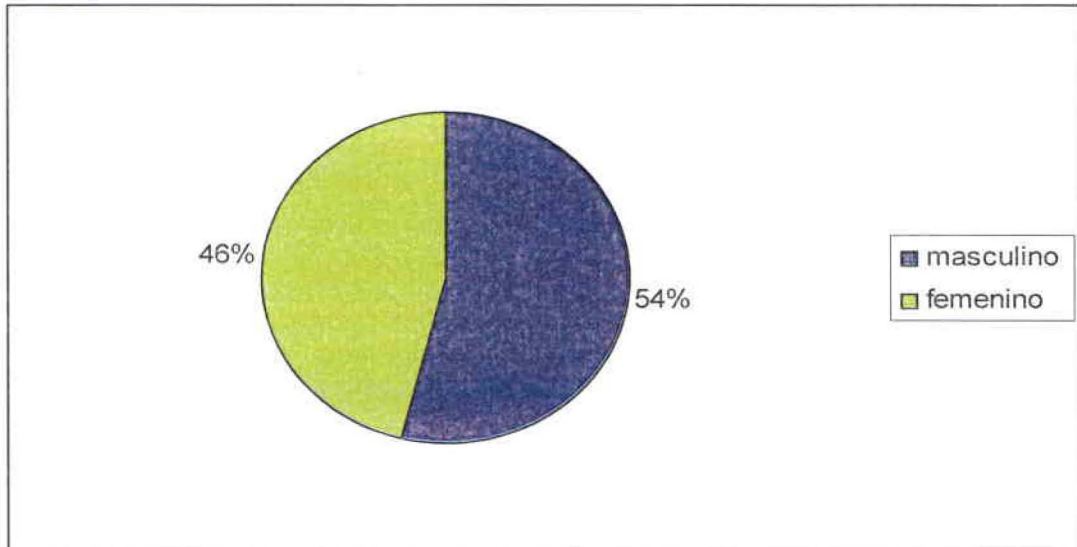
10. Cuando va a un lugar comercial en que tipo de envase prefiere tomar su jugo de fruta? Por favor seleccione uno solo



Elaborado: Autor

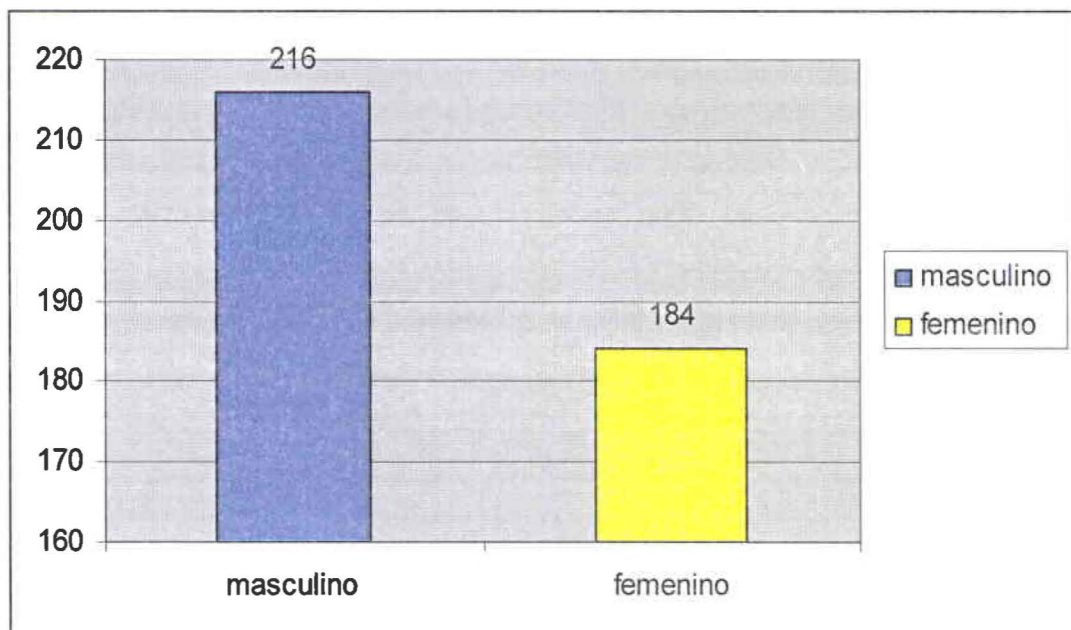
Ilustración 1.10.

SEXO



Elaborado: Autor

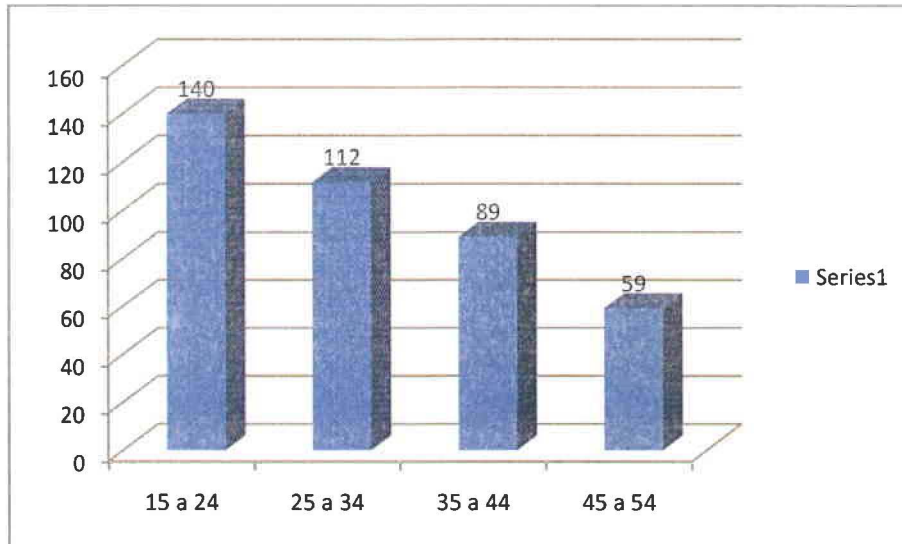
Ilustración 1.11.



Elaborado: Autor

Ilustración 1.12.

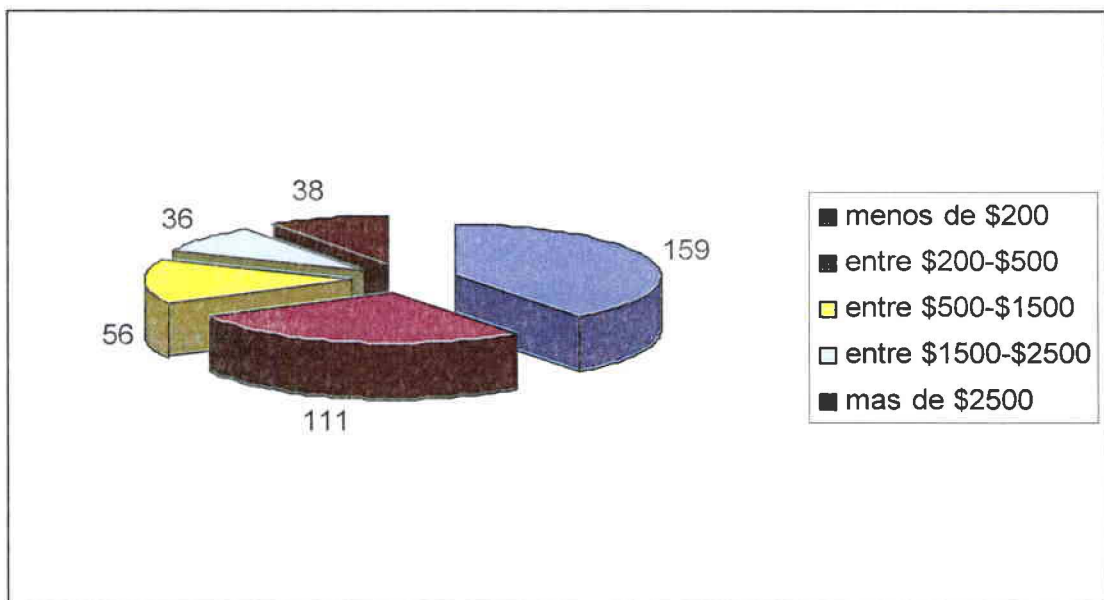
EDAD



Elaborado: Autor

Ilustración 1.13.

INGRESOS MENSUALES



Elaborado: Autor

Ilustración 1.14.

ANEXOS B

ANEXO B1

Presupuesto mejoras a la empresa Diproventas	
Actividad/Area	Costo
Area Administrativa y Talento Humano	8000
Presupuesto planificación estratégica	7000
Area de Finanzas y Contabilidad	2600
Presupuesto implementación de sistema de costos	1000
Presupuesto implementación de sistema de control de inventarios	600
Presupuesto análisis financiero	1000
Area de Almacenaje-Despacho	600
Presupuesto evaluación de sistema de rutas de transporte eficiente	600
Area de Marketing-ventas y cobranza	3500
Presupuesto para compra de productos muestras y presentación a los clientes	1000
Presupuesto implementación de sistema de procesos	1000
Presupuesto elaboración de plan de Marketing	1500
TOTAL	14700

Costo Semifijo	0.314
-----------------------	-------

ANEXO B2

EQUIPOS DE OFICINA			
DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
ESCRITORIOS	140.00	3	420.00
MESA DE REUNIONES	250.00	1	250.00
ARCHIVADORES METALICOS	80.00	2	160.00
COMPUTADORES	500.00	3	1500.00
SILLAS GIRATORIAS	50.00	2	100.00
SILLAS SENCILLAS	25.00	10	250.00
SILLAS TRIPERSONA INVITADOS	150.00	2	300.00
TELÉFONOS	25.00	3	75.00
WIRELESS	160.00	1	160.00
IMPRESORA/COPIADORA/FAX	150.00	2	300.00
UTILES DE OFICINA	100.00	1	100.00
BASUREROS	3.00	2	6.00
TOTAL			3621.00

EQUIPO O ELEMENTO			
DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	VALOR
VEHICULO	6500.00	2	13000.00
TOTAL			13000.00

ANEXO B3

CUADRO DE DEPRECIACIONES								
RUBRO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	1	2	3	4	5	VALOR EN LIBROS
MAQUINARIA INICIAL								
Muebles y enseres								
ESCRITORIOS	420.00	10	42.00	42.00	42.00	42.00	42.00	210.00
MESA DE REUNIONES	250.00	10	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	125.00
ARCHIVADORES METALICOS	160.00	10	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	80.00
SILLAS GIRATORIAS	100.00	10	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	50.00
SILLAS SENCILLAS	250.00	10	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	125.00
SILLAS TRIPERSONA INVITADOS	300.00	10	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	150.00
Total muebles y enseres	1,480.00		148.00	148.00	148.00	148.00	148.00	740.00
Equipos de computación								
COMPUTADORES	1,500.00	3	500.00	500.00	500.00			0.00
TELÉFONOS	75.00	3	25.00	25.00	25.00			0.00
WIRELESS	160.00	3	53.33	53.33	53.33			0.00
IMPRESORA/COPIADORA/FAX	300.00	3	100.00	100.00	100.00			0.00
Total eq. de computación	2,035.00		678.33	678.33	678.33			0.00
Vehículo								
VEHICULO	13,000.00	5	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	0.00
Total maquinaria	13,000.00	5	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	0.00
TOTAL DEPRECIACIÓN			3,426.33	3,426.33	3,426.33	2,748.00	2,748.00	740.00

ANEXO B4

VALOR DE DESECHO DE LOS ACTIVOS

Impuesto Vta. de Activo

25%

MUEBLES Y
ENSERES

	ESCRITORIOS	MESA DE REUNIONES	ARCHIVADORES METALICOS	SILLAS GIRATORIAS	SILLAS SENCILLAS	SILLAS TRIPERSONA INVITADOS	TOTALES
Valor de mercado	231.00	137.50	88.00	55.00	137.50	165.00	814.00
(-)Valor en libros	210.00	125.00	80.00	50.00	125.00	150.00	740.00
(=)U. Bruta/ pérdida	21.00	12.50	8.00	5.00	12.50	15.00	74.00
(-)25% impuesto	5.25	3.125	2	1.25	3.125	3.75	18.5
(=)U. Neta	15.75	9.38	6.00	3.75	9.38	11.25	55.5
(+)Valor en libros	210.00	125.00	80.00	50.00	125.00	150.00	740
(=)Valor de Desecho	225.75	134.38	86.00	53.75	134.38	161.25	795.50

ANEXO B5

EQUIPOS DE COMPUTACION

	COMPUTADORES	TELÉFONOS	WIRELESS	IMPRESORA/COPIADORA/FAX	Totales
Valor de mercado	300.00	0.00	10.00	30.00	340.00
(-)Valor en libros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=)U. Bruta/ pérdida	300.00	0.00	10.00	30.00	340.00
(-)25% impuesto	75	0	2.5	7.5	85
(=)U. Neta	225.00	0.00	7.50	22.50	255.00
(+)Valor en libros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

(=)Valor de Desecho	225.00	0.00	7.50	22.50	255.00
----------------------------	---------------	-------------	-------------	--------------	---------------

VEHICULO

	VEHICULO	Totales
Valor de mercado	2000.00	2000.00
(-)Valor en libros	0.00	0.00
(=)U. Bruta/ pérdida	2000.00	2000.00
(-)25% impuesto	500	500.00
(=)U. Neta	1500.00	1500.00
(+)Valor en libros	0.00	0.00

(=)Valor de Desecho	1500.00	1500.00
----------------------------	----------------	----------------

TOTAL VALOR DE DESECHO	2,550.50
IMPUESTO	603.50
TOTAL VALOR DE MERCADO	3,154.00
VALOR EN LIBROS	740.00
TOTAL UTILIDAD BRUTA	2,414.00

ANEXO B11

RESUMEN DE COSTOS

COSTO FIJO UNIT	3
COSTO SEMIFIJO	0.58384615
COSTO VARIABLE UNIT	0.64484615
GASTOS MEJORAS EMPRESA	0.37692308
	4.60561538

ANEXO B12

Detalle	Valor Total
----------------	--------------------

C. FIJO Unitario	3.00
C. SEMIFIJO Unitario	0.58
C. VARIABLE Unitario	0.64
Costo	4.23
UTILIDAD 42%	6.00
PRECIO PULPA 2KG	6.00

ANEXO B13

GASTOS ADMINISTRACION ANUALES					
DETALLE	MENSUAL	CANT.	VALOR ANUAL		
ELECTRICIDAD	50.00	12	600.00		
AGUA	20.00	12	240.00		
TELEFONO/INTERNET	60.00	12	720.00		
PUBLICIDAD	347.50	12	4170.00		
SUMINISTROS OFICINA	60.00	12	720.00		
GUARDIANIA	300.00	12	3600.00		
ARRIENDO	800.00	12	9600.00		
MOBILIZACION	80.00	12	960.00		
MANTENIMIENTO AUTOMOVILES	180.00	12	2160.00		
VALOR MENSUAL	1897.50	TOTAL	22770.00	Costo semifijo	0.583846154

ANEXO B14

GASTOS ADMINISTRACION POR AÑO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMINA	25149.00	29523.00	37542.00	37542.00	37542.00
ELECTRICIDAD	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
AGUA	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
TELEFONO/INTERNET	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
PUBLICIDAD	4170.00	4170.00	4170.00	4170.00	4170.00
SUMINISTROS OFICINA	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
GUARDIANIA	3600.00	3600.00	3600.00	3600.00	3600.00
ARRIENDO	9600.00	9600.00	9600.00	9600.00	9600.00
MOBILIZACION	960.00	960.00	960.00	960.00	960.00
MANTENIMIENTO AUTOMOVILES	2160.00	2160.00	2160.00	2160.00	2160.00
TOTAL	47919.00	52293.00	60312.00	60312.00	60312.00
GASTO DEPRECIACION					
DEPRECIACION MUEBLES	148.00	148.00	148.00	148.00	148.00
DEPRECIACION EQ. OFICINA	678.33	678.33	678.33		
DEPRECIACION VEHICULO	2600.00	2600.00	2600.00	2600.00	2600.00
TOTAL	3426.33	3426.33	3426.33	2748.00	2748.00
GASTO FINANCIERO					
GASTOS FINANCIEROS	6799.44	7455.01			
TOTAL	6799.44	7455.01			
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	58144.78	63174.35	63738.33	63060.00	63060.00

ANEXO B15

COSTOS FIJOS ANUALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUBLICIDAD	4170.00	4170.00	4170.00	4170.00	4170.00
ARRIENDO	9600.00	9600.00	9600.00	9600.00	9600.00
NOMINA	25149.00	29523.00	37542.00	37542.00	37542.00
SUMINISTROS OFICINA	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
DEPRECIACION MUEBLES	148.00	148.00	148.00	148.00	148.00
DEPRECIACION EQ. OFICINA	678.33	678.33	678.33		
DEPRECIACION VEHICULO	2600.00	2600.00	2600.00	2600.00	2600.00
TOTAL COSTOS FIJOS	43065.33	47439.33	55458.33	54780.00	54780.00

ANEXO B16

CAPITAL DE TRABAJO			
DESCRIPCION	VALOR ANUAL	C. T. MENSUAL NO.	TOTAL CAPITAL DE TRABAJO
UN MES DE NOMINA	25149.00	1	2095.75
ELECTRICIDAD	600.00	1	50
AGUA	240.00	1	20
TELEFONO/INTERNET	720.00	1	60
PUBLICIDAD	4170.00	1	347.5
SUMINISTROS OFICINA	720.00	1	60
GUARDIANIA	3600.00	1	300
ARRIENDO	9600.00	1	800
MOVILIZACION	960.00	1	80
MANTENIMIENTO AUTOMOVILES	2160.00	1	180
MATERIA PRIMA	67068.00	1	5589
MEJORAS EN LA EMPRESA	14700.00	1	1225
COSTO TOTAL	47919.00	1543.89	10807.25

ANEXO B17

INVERSIONES	\$ 16,621.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10,807.25
TOTAL	\$ 27,428.25

Pago	-715.72
Interés Banco	9.24%
Número pagos Anual	12
N	36
Años	3
VA	\$22,428.25

INTERÉS ANUAL	ABONO ANUAL	
1,789.1989	6,799.44	AÑO 1
1,133.6282	7,455.01	AÑO 2
351.91	7,521.01	AÑO 3

ANEXO B18

FINANCIAMIENTO				
DESCRIPCIÓN		VALOR		PARTICIPACION %
CAPITAL PROIETARIO		\$	5,000.00	19.00%
CREDITO		\$	22,428.25	81.00%
TOTAL		\$	27,428.25	100.00%
AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO				
NO. PAGO	CUOTA	VALOR INTERÉS	ABONO	CAPITAL REDUCIDO
0				\$22,428.25
1	-715.72	172.70	-543.02	\$21,885.23
2	-715.72	168.52	-547.20	\$21,338.02
3	-715.72	164.30	-551.42	\$20,786.61
4	-715.72	160.06	-555.66	\$20,230.94
5	-715.72	155.78	-559.94	\$19,671.00
6	-715.72	151.47	-564.25	\$19,106.75
7	-715.72	147.12	-568.60	\$18,538.15
8	-715.72	142.74	-572.98	\$17,965.17
9	-715.72	138.33	-577.39	\$17,387.78
10	-715.72	133.89	-581.83	\$16,805.95
11	-715.72	129.41	-586.31	\$16,219.64
12	-715.72	124.89	-590.83	\$15,628.81
13	-715.72	120.34	-595.38	\$15,033.43
14	-715.72	115.76	-599.96	\$14,433.47
15	-715.72	111.14	-604.58	\$13,828.88
16	-715.72	106.48	-609.24	\$13,219.64
17	-715.72	101.79	-613.93	\$12,605.72
18	-715.72	97.06	-618.66	\$11,987.06
19	-715.72	92.30	-623.42	\$11,363.64
20	-715.72	87.50	-628.22	\$10,735.42
21	-715.72	82.66	-633.06	\$10,102.36
22	-715.72	77.79	-637.93	\$9,464.43
23	-715.72	72.88	-642.84	\$8,821.59
24	-715.72	67.93	-647.79	\$8,173.79
25	-715.72	62.94	-652.78	\$7,521.01
26	-715.72	57.91	-657.81	\$6,863.20
27	-715.72	52.85	-662.87	\$6,200.33
28	-715.72	47.74	-667.98	\$5,532.35
29	-715.72	42.60	-673.12	\$4,859.23
30	-715.72	37.42	-678.30	\$4,180.93
31	-715.72	32.19	-683.53	\$3,497.40
32	-715.72	26.93	-688.79	\$2,808.61
33	-715.72	21.63	-694.09	\$2,114.51
34	-715.72	16.28	-699.44	\$1,415.08
35	-715.72	10.90	-704.82	\$710.25
36	-715.72	5.47	-710.25	\$0.00
Total	-25765.93	3,337.68	22,428.25	

ANEXO B19

				RIESGO PAIS	
				FECHA	VALOR
Ke des USA					
RISK FREE (TASA LIBRE DE RIESGO)	2.90%				
Bd (BETA E COMMERCE)	2.02			sep-07	676
PRM (PRIMA RIESGO MERCADO)				oct-07	603
RM-RF	13.40%			nov-07	590
Rendimiento esperado en EU (ke desap.)	29.97%			dic-07	632
EMBI	16.95%			ene-08	624
Rendimiento esperado en Ecuador (ke desapa)	46.92%			feb-08	655
				mar-08	652
ke desapalancado	24.11%			abr-08	650
ke apalancado (+embi)	41.06%			may-08	569
TASA IMP. CORPORATIVOS ECUADOR	36.25%	63.750%	100.000%	jun-08	541
kd (costo deuda)	9%			jul-08	598
		0.12318		ago-08	666
		0.062475		sep-08	724
ke*0.30 + kd*0.70		18.57%	CPPC	oct-08	1078
				nov-08	3153
				dic-08	4731
CREDITO				ene-09	3864
\$22,022.58	-6,676.46	-7,320.17		feb-09	3433
	-1,756.84	-1,113.12		mar-09	3568
	-8,433.30	-8,433.30		abr-09	3385
41.06%				may-09	3003
				jun-09	2901
				SUMA	37296
-6789.547603	5466.184367	12255.73197	9,766.85	VAN APALANCADO	PROMEDIO 1695.27273
				DE LA DEUDA	PORCENTAJE 16.9527273
					PORCENTAJE 0.16952727

ANEXO B20

Costo de oportunidad apalancado CAPM

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$$

Donde:

rf: tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro EE.UU. 5 años) ¹	2.90%
B: beta apalancada Abracadabra	0.12%
Prima de mercado para pequeñas empresas (rm-rf) ²	13.40%
rp: riesgo país (BCE) ³	16.95%
r:	18.57%

¹ <http://www.puentenet.com/cotizaciones/tasas.xhtml> (10-07-2008)

² MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc. Graw Hill, 2003, p.108.

³ www.bce.fin.ec, Promedio (05/28/08 hasta 07/08/08)

http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates (10-07-2008)

ANEXO B21

El objetivo de la reestructuración es colocar mínimo 100 maquinas dispensadoras funcionando con un consumo promedio de 20 pulpas mensuales

Pulpas	Maquinas	Total Mensual	Total Anual
18	100	1800	21600

ANEXO B22

Proyección de compras en condiciones normales anual

	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	3.00	64800	22356.00	3.00	67068	23138	3.00	69415	23948	3.00	71,844.92	24786	3.00	74,359.49	25654	3.00	76,962.07
				Total Ano 1		67068	Total Ano 2		69415	Total Ano 3		71,844.92	Total Ano 4		74,359.49	Total Ano 5		76,962.07
Total Ventas en dólares anuales										359650								

Proyección de compras en condiciones optimas anual

	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	3.00	64800	22680.00	3.00	68040	23814	3.00	71442	25005	3.00	75,014.10	26255	3.00	78,764.81	27568	3.00	82,703.05
				Total Ano 1		68040	Total Ano 2		71442	Total Ano 3		75,014.10	Total Ano 4		78,764.81	Total Ano 5		82,703.05
Total Ventas en dólares anuales										375964								

ANEXO B23

Proyección de compras en condiciones pesimista anual

	AÑO 0			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	3.00	64800	22226.40	3.00	66679.2	22871	3.00	68613	23534	3.00	70,602.67	24217	3.00	72,650.15	24919	3.00	74,757.00
				Total Ano 1		66679	Total Ano 2		68613	Total Ano 3		70,602.67	Total Ano 4		72,650.15	Total Ano 5		74,757.00
Total Ventas en dólares anuales															353302			

ANEXO B24

CRECIMIENTO 1.035

Proyección de Ventas en condiciones normales anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22356.00	6.00	134136	23138	6.00	138831	23948	6.00	143,689.84	24786	6.00	148,718.98	25654	6.00	153,924.15
				Total Año 1		134136	Total Año 2		138831	Total Año 3		143,689.84	Total Año 4		148,718.98	Total Año 5		153,924.15
Total Ventas en dólares anuales									719300									

ANEXO B25

CRECIMIENTO 1.05

Proyección de Ventas en condiciones optimas anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22680.00	6.00	136080.00	23814	6.00	142884	25005	6.00	150,028.20	26255	6.00	157,529.61	27568	6.00	165,406.09
				Total Ano 1		136080	Total Ano 2		142884	Total Ano 3		150,028.20	Total Ano 4		157,529.61	Total Ano 5		165,406.09
Total Ventas en dólares anuales										751928								

ANEXO B26

CRECIMIENTO 1.0297

Proyección de Ventas en condiciones pesimista anual																		
	Año 0			Año 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total	Cant	Precio	Total
PULPAS 2KG	21600	6.00	129600	22241.52	6.00	133449.12	22902	6.00	137413	23582	6.00	141,493.71	24283	6.00	145,696.08	25004	6.00	150,023.25
				Total Año 1		133449.1	Total Año 2		137413	Total Año 3		141,493.71	Total Año 4		145,696.08	Total Año 5		150,023.25
Total Ventas en dólares anuales															708075			

ANEXO B27 FLUJO DE FONDOS

ESCENARIO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$134,136.00	\$138,830.76	\$143,689.84	\$148,718.98	\$153,924.15	
TOTAL INGRESOS	\$134,136.00	\$138,830.76	\$143,689.84	\$148,718.98	\$153,924.15	
EGRESOS						
COMPRAS MAT PRIMA	\$67,068.00	\$69,415.38	\$71,844.92	\$74,359.49	\$76,962.07	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
TOTAL EGRESOS	\$118,413.33	\$125,134.71	\$135,583.25	\$137,419.49	\$140,022.07	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$15,722.67	\$13,696.05	\$8,106.58	\$11,299.49	\$13,902.07	
Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$15,722.67	\$13,696.05	\$8,106.58	\$11,299.49	\$13,902.07	
Part. Trabajadores 15%	\$2,358.40	\$2,054.41	\$1,215.99	\$1,694.92	\$2,085.31	
Total antes imp. Renta	\$13,364.27	\$11,641.64	\$6,890.60	\$9,604.57	\$11,816.76	
imp. a la Renta 25%	\$3,341.07	\$2,910.41	\$1,722.65	\$2,401.14	\$2,954.19	
UTILIDAD NETA	\$10,023.20	\$8,731.23	\$5,167.95	\$7,203.43	\$8,862.57	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$1,002.32	\$873.12	\$516.79	\$720.34	\$886.26	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25					\$10,807.25
Valor de Rescate						\$2,550.50
Total	-\$27,428.25	\$14,451.85	\$13,030.69	\$9,111.08	\$10,671.77	\$23,304.08
VALOR ACTUAL NETO	\$14,842.29					
TASA INTERNA DE RETORNO	39.95%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					
ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	7.47%	6.29%	3.60%	4.84%	5.76%	
Retorno sobre la Inversión Total	36.54%	31.83%	18.84%	26.26%	32.31%	

ANEXO B28

ESCENARIO OPTIMISTA						
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$136,080.00	\$142,884.00	\$150,028.20	\$157,529.61	\$165,406.09	
TOTAL INGRESOS	\$136,080.00	\$142,884.00	\$150,028.20	\$157,529.61	\$165,406.09	
EGRESOS						
COSTOS MATERIA PRIMA	\$68,040.00	\$71,442.00	\$75,014.10	\$78,764.81	\$82,703.05	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
DEPRECIACION	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
TOTAL EGRESOS	\$119,385.33	\$127,161.33	\$138,752.43	\$141,824.81	\$145,763.05	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$16,694.67	\$15,722.67	\$11,275.77	\$15,704.81	\$19,643.05	
Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$16,694.67	\$15,722.67	\$11,275.77	\$15,704.81	\$19,643.05	
Part. Trabajadores 15%	\$2,504.20	\$2,358.40	\$1,691.37	\$2,355.72	\$2,946.46	
Total antes imp. Renta	\$14,190.47	\$13,364.27	\$9,584.40	\$13,349.08	\$16,696.59	
imp. a la Renta 25%	\$3,547.62	\$3,341.07	\$2,396.10	\$3,337.27	\$4,174.15	
UTILIDAD NETA	\$10,642.85	\$10,023.20	\$7,188.30	\$10,011.81	\$12,522.44	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$1,064.29	\$1,002.32	\$718.83	\$1,001.18	\$1,252.24	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25				\$10,807.25	
Valor de Rescate					\$2,550.50	
Total	-\$27,428.25	\$15,133.47	\$14,451.85	\$11,333.46	\$13,760.99	\$27,329.94
VALOR ACTUAL NETO	\$21,042.85					
TASA INTERNA DE RETORNO	47.11%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	7.82%	7.01%	4.79%	6.36%	7.57%
Retorno sobre la Inversión Total	38.80%	36.54%	26.21%	36.50%	45.66%

ANEXO B29

ESCENARIO PESIMISTA						
ANOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$133,449.12	\$137,412.56	\$141,493.71	\$145,696.08	\$150,023.25	
TOTAL INGRESOS	\$133,449.12	\$137,412.56	\$141,493.71	\$145,696.08	\$150,023.25	
EGRESOS						
COSTOS MATERIA PRIMA	\$66,679.20	\$68,612.90	\$70,602.67	\$72,650.15	\$74,757.00	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
DEPRECIACION	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
TOTAL EGRESOS	\$118,024.53	\$124,332.23	\$134,341.00	\$135,710.15	\$137,817.00	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$15,424.59	\$13,080.33	\$7,152.71	\$9,985.93	\$12,206.25	
Intereses	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$15,424.59	\$13,080.33	\$7,152.71	\$9,985.93	\$12,206.25	
Part. Trabajadores 15%	\$2,313.69	\$1,962.05	\$1,072.91	\$1,497.89	\$1,830.94	
Total antes imp. Renta	\$13,110.90	\$11,118.28	\$6,079.80	\$8,488.04	\$10,375.31	
imp. a la Renta 25%	\$3,277.72	\$2,779.57	\$1,519.95	\$2,122.01	\$2,593.83	
UTILIDAD NETA	\$9,833.17	\$8,338.71	\$4,559.85	\$6,366.03	\$7,781.48	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$983.32	\$833.87	\$455.99	\$636.60	\$778.15	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25					\$10,807.25
Valor de Rescate						\$2,550.50
Total	-\$27,428.25	\$14,242.82	\$12,598.91	\$8,442.17	\$9,750.63	\$22,114.88
VALOR ACTUAL NETO	\$12,983.89					
TASA INTERNA DE RETORNO	37.64%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	7.37%	6.07%	3.22%	4.37%	5.19%	
Retorno sobre la Inversión Total	35.85%	30.40%	16.62%	23.21%	28.37%	

ANEXO B30 Apalancado

ESCENARIO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$134,136.00	\$138,830.76	\$143,689.84	\$148,718.98	\$153,924.15	
TOTAL INGRESOS	\$134,136.00	\$138,830.76	\$143,689.84	\$148,718.98	\$153,924.15	
EGRESOS						
COSTOS MATERIA PRIMA	\$67,068.00	\$69,415.38	\$71,844.92	\$74,359.49	\$76,962.07	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
DEPRECIACION	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
TOTAL EGRESOS	\$118,413.33	\$125,134.71	\$135,583.25	\$137,419.49	\$140,022.07	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$15,722.67	\$13,696.05	\$8,106.58	\$11,299.49	\$13,902.07	
Intereses	\$1,789.20	\$1,133.63	\$351.91	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$13,933.47	\$12,562.42	\$7,754.67	\$11,299.49	\$13,902.07	
Part. Trabajadores 15%	\$2,090.02	\$1,884.36	\$1,163.20	\$1,694.92	\$2,085.31	
Total antes imp. Renta	\$11,843.45	\$10,678.06	\$6,591.47	\$9,604.57	\$11,816.76	
imp. a la Renta 25%	\$2,960.86	\$2,669.51	\$1,647.87	\$2,401.14	\$2,954.19	
UTILIDAD NETA	\$8,882.59	\$8,008.54	\$4,943.60	\$7,203.43	\$8,862.57	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$888.26	\$800.85	\$494.36	\$720.34	\$886.26	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25					\$10,807.25
Credito	\$22,428.25					
Amortización de la deuda	-\$6,799.44	-\$7,455.01	-\$7,521.01			
Valor de Rescate						\$2,550.50
Total	-\$5,000.00	\$6,397.73	\$4,780.71	\$1,343.29	\$10,671.77	\$25,854.58
VALOR ACTUAL NETO	\$21,037.07					
TASA INTERNA DE RETORNO	120%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6.62%	5.77%	3.44%	4.84%	5.76%	
Retorno sobre la Inversión Total	177.65%	160.17%	98.87%	144.07%	177.25%	

ANEXO B31

ESCENARIO OPTIMISTA						
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$136,080.00	\$142,884.00	\$150,028.20	\$157,529.61	\$165,406.09	
TOTAL INGRESOS	\$136,080.00	\$142,884.00	\$150,028.20	\$157,529.61	\$165,406.09	
EGRESOS						
COSTOS MATERIA PRIMA	\$68,040.00	\$71,442.00	\$75,014.10	\$78,764.81	\$82,703.05	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
DEPRECIACION	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,600.00	\$2,600.00	
TOTAL EGRESOS	\$119,385.33	\$127,161.33	\$138,752.43	\$141,676.81	\$145,615.05	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$16,694.67	\$15,722.67	\$11,275.77	\$15,852.81	\$19,791.05	
Intereses	\$1,789.20	\$1,133.63	\$351.91	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$14,905.47	\$14,589.04	\$10,923.85	\$15,852.81	\$19,791.05	
Part. Trabajadores 15%	\$2,235.82	\$2,188.36	\$1,638.58	\$2,377.92	\$2,968.66	
Total antes imp. Renta	\$12,669.65	\$12,400.68	\$9,285.28	\$13,474.88	\$16,822.39	
imp. a la Renta 25%	\$3,167.41	\$3,100.17	\$2,321.32	\$3,368.72	\$4,205.60	
UTILIDAD NETA	\$9,502.24	\$9,300.51	\$6,963.96	\$10,106.16	\$12,616.79	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$950.22	\$930.05	\$696.40	\$1,010.62	\$1,261.68	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,600.00	\$2,600.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25					\$10,807.25
Credito	\$22,428.25					
Amortización de la deuda	-\$6,799.44	-\$7,455.01	-\$7,521.01			
Valor de Rescate						\$2,550.50
Total	-\$5,000.00	\$7,079.35	\$6,201.88	\$3,565.68	\$13,716.78	\$29,836.22
VALOR ACTUAL NETO	\$27,196.39					
TASA INTERNA DE RETORNO	142%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6.98%	6.51%	4.64%	6.42%	7.63%	
Retorno sobre la Inversión Total	190.04%	186.01%	139.28%	202.12%	252.34%	

ANEXO B32

ESCENARIO PESIMISTA						
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INGRESOS						
PROYECCION VENTAS	\$133,449.12	\$137,412.56	\$141,493.71	\$145,696.08	\$150,023.25	
TOTAL INGRESOS	\$133,449.12	\$137,412.56	\$141,493.71	\$145,696.08	\$150,023.25	
EGRESOS						
COSTOS MATERIA PRIMA	\$66,679.20	\$68,612.90	\$70,602.67	\$72,650.15	\$74,757.00	
GASTOS	\$47,919.00	\$52,293.00	\$60,312.00	\$60,312.00	\$60,312.00	
DEPRECIACION	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
TOTAL EGRESOS	\$118,024.53	\$124,332.23	\$134,341.00	\$135,710.15	\$137,817.00	
BENEFICIO ANTES INTERESES E IMPUESTOS	\$15,424.59	\$13,080.33	\$7,152.71	\$9,985.93	\$12,206.25	
Intereses	\$1,789.20	\$1,133.63	\$351.91	\$0.00	\$0.00	
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS	\$13,635.39	\$11,946.70	\$6,800.80	\$9,985.93	\$12,206.25	
Part. Trabajadores 15%	\$2,045.31	\$1,792.01	\$1,020.12	\$1,497.89	\$1,830.94	
Total antes imp. Renta	\$11,590.08	\$10,154.70	\$5,780.68	\$8,488.04	\$10,375.31	
imp. a la Renta 25%	\$2,897.52	\$2,538.67	\$1,445.17	\$2,122.01	\$2,593.83	
UTILIDAD NETA	\$8,692.56	\$7,616.02	\$4,335.51	\$6,366.03	\$7,781.48	
Pago dividendos acciones preferentes	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
Pago dividendos acciones ordinarias	\$869.26	\$761.60	\$433.55	\$636.60	\$778.15	
Depreciaciones	\$3,426.33	\$3,426.33	\$3,426.33	\$2,748.00	\$2,748.00	
Inversiones	-\$16,621.00					
Capital de trabajo	-\$10,807.25					\$10,807.25
Credito	\$22,428.25					
Amortización de la deuda	-\$6,799.44	-\$7,455.01	-\$7,521.01			
Valor de Rescate						\$2,550.50
Total	-\$5,000.00	\$6,188.71	\$4,348.94	\$674.38	\$9,750.63	\$24,665.38
VALOR ACTUAL NETO	\$19,178.67					
TASA INTERNA DE RETORNO	112%					
COSTO DE OPORTUNIDAD	18.57%					
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6.51%	5.54%	3.06%	4.37%	5.19%	
Retorno sobre la Inversión Total	173.85%	152.32%	86.71%	127.32%	155.63%	

ANEXO B33

	PROYECTO			
	NO APALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
ESPERADO	\$ 14,842.29	39.95%	\$ 21,037.07	119.53%
OPTIMISTA	\$ 21,042.85	47.11%	\$ 27,196.39	141.88%
PESIMISTA	\$ 12,983.89	37.64%	\$ 19,178.67	112.35%

ANEXO B34

PUNTO DE EQUILIBRIO

VENTAS = PRECIO X CANTIDAD
VENTAS = C. FIJOS + C. VARIABLES + UTILIDAD
PUNTO DE EQUILIBRIO, LA UTILIDAD = 0
$Q = \frac{CF}{P - CV_u}$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	51,345.3	55,719.3	63,738.3	63,060.0	63,060.0
COSTO VARIABLE POR PULPA (PROMEDIO)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
PRECIO POR PERSONA	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

PUNTO DE EQUILIBRIO:

Nº DE PULPAS VENDIDAS	17,115	18,573	21,246	21,020	21,020
VENTAS USD	102,691	111,439	127,477	126,120	126,120
MARGEN USD	51,345.3	55,719.3	63,738.3	63,060.0	63,060.0

APALANCAMIENTO OPERATIVO:

	-	-	-	-	-
AO	0.00005843	0.00005384	0.00004707	0.00004758	0.00004758

ANEXOS C

Anexo C1 Logo del producto



Anexo C2

