



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BABACO ORGÁNICO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA - AMBATO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Jose Luis Pineiros Mendoza.

Autor

Andrea Arellano Vallejo

Año

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Jose Luis Pineiros Mendoza

C.I. 1706451307

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrea Arellano Vallejo
C.I. 1804196093

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la fortaleza y sabiduría que me da diariamente para afrontar cada etapa de mi vida.

A mis padres, por ser los amigos verdaderos e incondicionales que me alientan y apoyan en cada paso.

A la Universidad de las Américas facultad de ciencias económicas y administrativas, por abrirme las puertas para encontrar el camino de mejores oportunidades y servicio a mi País.

DEDICATORIA

A mis padres: Wagner Arellano y Betty Vallejo, por ser el eje fundamental de mi desarrollo personal y profesional. A mis abuelitos y hermanos, por ser siempre mis consejeros y compañeros de vida.

Resumen

Este Plan de Negocios tiene como objetivo la creación de una empresa encargada de la Producción y Comercialización de Babaco Orgánico en la ciudad de Ambato, la misma que contribuya al desarrollo local, genere fuentes de trabajo, a la vez que se presenta como una buena opción buscada por las familias de esta ciudad, en lo referente la protección de la salud y medio ambiente.

El concepto de producir orgánicamente se dirige a las familias en la población ambateña de estrato social medio, medio-alto y alto que han empezado a preocuparse por el cuidado de su salud, cambiando así su forma de alimentación, al incrementar su preferencia hacia el consumo de productos más sanos e inocuos como es el caso de los productos orgánicos.

La industria de Otros cultivos de frutas Tropicales y Subtropicales en los últimos 8 años muestra un crecimiento promedio del 4,80% anual, actualmente el año 2013 indica un 5,89%. Lo que puede demostrar de igual forma un incremento en la creación de fuentes de trabajo, lo que refleja su crecimiento y la oportunidad de ingreso de nuevos competidores.

El estudio de mercado muestra que existe un 44,09% que presentan intención de compra, lo que refleja que la implantación del plan de negocios es una buena opción en la ciudad de Ambato.

La estructura organizacional de la empresa lo compone la Junta General de Accionistas, Gerente, un grupo de asesores externos y cuatro departamentos cada uno en sus respectivos jefes.

La inversión total necesaria para el proyecto es de USD 108.836 distribuidos de la siguiente manera: 28% (USD 30.186) con financiamiento y el 78% (USD 78.650) capital propio.

La evaluación financiera en todos los escenarios analizados refleja valores positivos, en el escenario normal apalancado presenta un Valor Actual Neto - VAN de USD 87.203 y una Tasa Interna de Retorno - TIR del 26.23%, la cual es superior a la tasa de descuento del 10.42%, lo que muestra la viabilidad del plan de negocios.

Abstract

This business plan aims to create a company in charge of Production and Marketing of Organic Babaco in Ambato city, in the same contribute to local development, and create jobs, while presented as a good choice sought after by families of this city, as regards the protection of health and environment.

The concept of organic produce goes to families targets social, medium-high and medium- high ambateña population strata which have begun to worry about their health care, so changing the way power by increasing their preference for consumption more wholesome and safe products as is the case of organic products.

The industry of Other crops of Tropical and Subtropical Fruits in the last 8 years shows an average annual growth of 4.80%, currently 2013 indicates 5.89%. What may prove equally an increase in the creation of jobs, reflecting the growth and opportunity of entry of new competitors.

The market research shows that there is a 44.09% have purchase intent, reflecting the implementation of the business plan is a good option in the city of Ambato.

The organizational structure of the company will include the AGM, Manager, a group of outside consultants and four departments each in their respective bosses.

The total investment required for the project is USD 108.836 distributed as follows: 28% (USD 30.186) with externally funded and 78% (USD 78.650) equity.

The financial evaluation in normal scenario with leverage yields a Net Present Value - NPV of USD 87.203 and an Internal Rate of Return - IRR of 26.23%, higher than the discount rate of 10.42%, which shows the feasibility of the business plan.

Índice

1. Capítulo I. Introducción	1
1.1. ASPECTOS GENERALES	1
1.2. OBJETIVOS.	2
1.2.1. General.....	2
1.2.2. Específicos.	3
1.2.3. Hipótesis.....	3
2. Capítulo II. La Industria, La Compañía y Productos	4
2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL (CIIU)	4
2.1.1. Tendencias	5
2.1.2. Aporte del babaco y producción.	8
2.1.3. Producción de babaco orgánico en Tungurahua.	9
2.1.4. Estructura de la industria.	10
2.1.4.1. Cadena de valor.....	12
2.1.5. Factores económicos y regulatorios	15
2.1.5.1. Tasa de interés.	15
2.1.5.2. Inflación.....	17
2.1.5.3. Factor político.....	18
2.1.5.4. Factor tecnológico.....	18
2.1.5.5. Factor socio – cultural.	19
2.1.5.6. Factor ambiental.	19
2.1.5.7. Factor legal.	20
2.1.6. Canales de distribución.	21
2.1.7. Las 5 fuerzas de Porter	22
2.1.7.1. Entrada de nuevos participantes.....	23
2.1.7.2. Productos sustitutivos.	23
2.1.7.3. Intensidad de la rivalidad.....	24
2.1.7.4. Poder de negociación de los proveedores.	25
2.1.7.5. Poder de negociación de los compradores.	25
2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	26
2.2.1. Idea y el modelo de negocio.....	26
2.2.2. Estructura legal de la empresa.	27

2.2.3.	Misión, Visión y Objetivos.....	28
2.2.3.1.	Misión:.....	28
2.2.3.2.	Visión:	28
2.2.3.3.	Objetivos:	28
2.2.3.4.	Políticas de la empresa.....	28
2.2.3.5.	Principios y Valores.....	29
2.3.	EL PRODUCTO O SERVICIO.....	29
2.4.	ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO.....	30
2.5.	Análisis FODA.....	32
2.6.	Matriz SPACE.....	37
3.	Capítulo III. Investigación de Mercados y Análisis	39
3.1.	DETERMINACIÓN OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	39
3.2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	40
3.2.1.	Problema gerencial.....	41
3.2.2.	Problema investigación de mercados.....	41
3.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3.1.	General.....	42
3.3.2.	Específicos:	42
3.4.	NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	43
3.4.1.	Investigación cualitativa.....	43
3.4.2.	Investigación cuantitativa.....	43
3.5.	DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN....	44
3.5.1.	Exploratoria.....	44
3.5.2.	Descriptiva.....	44
3.5.2.1.	Primarias.....	45
3.5.2.2.	Secundaria.....	45
3.6.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	45
3.6.1.	Entrevista a expertos.....	45
3.6.1.1.	Resultados de las entrevistas.....	46
3.6.2.	Focus Group (Grupo focal).....	56
3.6.2.1.	Objetivo general.....	56

3.6.2.2.	Objetivos específicos:	56
3.6.2.3.	Procedimiento.	56
3.6.2.4.	Guía de moderación.....	57
3.6.2.5.	Resultados obtenidos.....	57
3.6.3.	Encuestas.....	58
3.6.4.	Tamaño de la muestra.....	58
3.7.	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....	78
3.7.1.	Mercado objetivo	78
3.7.2.	Segmentación de mercado.....	79
3.7.3.	Segmentación geográfica de la Producción.	80
3.7.4.	Segmentación demográfica y comportamiento consumidor.	81
3.8.	TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS.....	81
3.9.	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	81
3.10.	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS.....	84
3.11.	EVALUACIÓN DEL MERCADO.....	85
3.12.	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	86
4.	Capítulo IV. Plan de Marketing	88
4.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	88
4.2.	MARKETING MIX.....	89
4.2.1.	Producto.....	89
4.2.2.	Precio.....	91
4.2.3.	Plaza.....	91
4.3.	POLÍTICA DE PRECIOS.....	93
4.3.1.	Identificación de los objetivos de los precios:	93
4.3.2.	Variables para fijar el precio.	93
4.4.	TÁCTICA DE VENTAS.....	94
4.5.	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	95
4.6.	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	95
4.6.1.	Promoción	96
4.6.2.	Publicidad.....	96

4.6.2.1.	POP (Point of purchase).	96
4.6.2.2.	Prensa escrita.	96
4.6.2.3.	Radio.	97
4.6.2.4.	Marketing Directo.	97
4.6.2.5.	RRPP.	97
4.6.3.	Presentación del producto.	97
4.6.3.1.	Empaque y embalaje.	99
4.7.	DISTRIBUCIÓN.	99
4.7.1.	Distribución indirecta.	99
4.7.2.	Distribución directa.	100
5.	CAPÍTULO V. Plan de Operaciones y Producción	101
5.1.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.	101
5.2.	CICLO DE OPERACIONES.	102
5.2.1.	Proceso de producción.	103
5.2.1.1.	Origen del Babaco.	103
5.2.1.2.	Descripción botánica.	103
5.2.1.3.	Clasificación Taxonómica.	104
5.2.1.4.	Condiciones Ambientales.	104
5.2.1.5.	Suelo.	104
5.2.1.6.	Propagación de la planta.	105
5.2.2.	Labores de Cultivo.	105
5.2.2.1.	Construcción del invernadero.	105
5.2.2.2.	Preparación del terreno.	106
5.2.2.3.	Trazado del huerto.	107
5.2.2.4.	Abonado.	108
5.2.2.5.	Obtención de las plantas.	108
5.2.2.6.	Plantación.	109
5.2.2.7.	Riego.	110
5.2.2.8.	Control de malezas.	110
5.2.2.9.	Podas.	111
5.2.2.10.	Control de plagas y enfermedades.	111
5.2.2.11.	Cosecha.	112
5.2.2.12.	Postcosecha.	113
5.2.3.	Composición bromatológica del babaco orgánico.	114

5.2.4.	Proceso de comercialización.	114
5.2.5.	Flujograma de procesos.	116
5.3.	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS...	120
5.4.	INSTALACIONES Y MEJORAS.	121
5.5.	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y ESPACIO FÍSICO	123
5.5.1.	Localización geográfica.	123
5.5.2.	Requerimientos de espacio físico.	124
5.5.3.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	124
5.5.4.	Aspectos regulatorios y legales.	126
6.	Capítulo VI. Equipo Gerencial	128
6.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	128
6.1.1.	Organigrama.....	128
6.2.	PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	130
6.2.1.	Perfil y descripción de funciones.	130
6.2.1.1.	Junta General de accionistas.	130
6.2.1.2.	Gerente.	130
6.2.1.3.	Secretaria – contadora.	131
6.2.1.4.	Jefe del departamento de producción.	132
6.2.1.5.	Departamento de Postcosecha.	133
6.2.1.6.	Departamento de marketing y ventas.	134
6.2.1.7.	Trabajadores agrícolas.	135
6.2.1.8.	Trabajadores postcosecha.	136
6.2.1.9.	Vendedores.....	137
6.2.2.	Asesor Técnico.....	137
6.2.3.	Asesor contable.	138
6.3.	EQUIPO DE TRABAJO.	139
6.4.	COMPENSACIONES SALARIALES.....	140
6.5.	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	143
6.6.	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS...	144
6.7.	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	145
7.	CAPÍTULO VII. Cronograma General.....	146

7.1.	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA EL NEGOCIO.	146
7.1.1.	Actividades para la constitución legal de la compañía.....	146
7.1.2.	Actividades del gerente.	146
7.1.3.	Actividades del Departamento de Producción.	147
7.1.4.	Actividades de la secretaria - contadora.....	147
7.1.5.	Actividades del Departamento de Marketing y Ventas.	147
7.1.6.	Actividades del Departamento de Postcosecha.....	148
7.2.	DIAGRAMA DE GANTT.	148
7.3.	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	151
8.	CAPÍTULO VIII. Riesgos, problemas y supuestos	152
8.1.	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	152
8.1.1.	Supuestos del proceso de producción.....	152
8.1.2.	Supuestos en obtención de frutas de calidad.	153
8.1.3.	Supuestos en las ventas proyectadas.	153
8.1.4.	Supuestos capacitación personal.	154
8.2.	CRITERIOS UTILIZADOS	154
8.2.1.	Canal de Distribución.....	154
8.2.2.	Tácticas de ventas.....	154
8.2.3.	Ventaja Competitiva.....	154
8.3.	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.	154
8.3.1.	Riesgos presupuestarios.	154
8.3.2.	Riesgos en el manejo agrícola del cultivo.....	155
8.3.3.	Riesgos de la competencia.....	155
8.3.4.	Riesgos de productos sustitutivos.	156
8.3.5.	Riesgos de ventas superior o inferior a las esperadas.	156
8.3.6.	Riesgos por falta de liquidez para cumplir obligaciones.	156
9.	CAPÍTULO IX. Plan Financiero	157
9.1.	INVERSIÓN INICIAL.	157
9.2.	FUENTES DE INGRESOS.	158
9.3.	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.	159
9.3.1.	Costos fijos.	159

9.3.2.	Costos variables.....	160
9.4.	MARGEN BRUTO Y OPERATIVO.....	160
9.5.	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL.....	161
9.6.	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	163
9.7.	FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.....	165
9.8.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	167
9.9.	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	168
9.9.1.	Análisis de Sensibilidad.....	168
9.10.	ÍNDICES FINANCIEROS.....	168
9.10.1.	Razón de liquidez.....	168
9.10.2.	Razones de rentabilidad.....	169
9.10.3.	Desempeño.....	171
9.11.	VALUACIÓN.....	171
10.	Capítulo X. Propuesta de Negocio.....	173
10.1.	FINANCIAMIENTO DESEADO.....	173
10.2.	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	173
10.3.	CAPITALIZACIÓN.....	174
10.4.	USO DE FONDOS.....	175
10.4.1.	Activos Biológicos.....	175
10.4.2.	Activos Intangibles.....	175
10.4.3.	Activos Fijos.....	176
10.4.4.	Capital de trabajo.....	176
10.5.	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	176
11.	Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones.....	178
11.1.	CONCLUSIONES.....	178
11.2.	RECOMENDACIONES.....	180
	REFERENCIAS.....	181
	ANEXOS.....	186

Índice de Figuras

Figura 1 Participación de la Agricultura en el PIB del Ecuador	6
Figura 2 Crecimiento de la Industria de Otros cultivos de frutas	7
Figura 3 Cadena de valor	12
Figura 4 Tasa de interés.....	16
Figura 5 Tasa de inflación.	17
Figura 6 Canales de distribución de la empresa.	21
Figura 7 Las 5 fuerzas de Porter	22
Figura 8 Estrategias Disponibles.....	30
Figura 9 Matriz SPACE de la empresa Organic Fruit	38
Figura 10 Ventajas del cultivo de babaco en el cantón Patate.	47
Figura 11 Superficie cultivada de babaco orgánico en Patate.	48
Figura 12 Producción promedia de frutos de babaco por planta.	49
Figura 13 Sistema de cultivo de babaco en Patate.	50
Figura 14 Sistema de manejo agronómico del cultivo de babaco.	51
Figura 15 Utilización de abonos orgánicos.....	52
Figura 16 Capacitación de los productores de babaco orgánico.....	53
Figura 17 Agrocadena de comercialización de babaco orgánico.	54
Figura 18 Certificación de agricultura limpia.	55
Figura 19 Resumen de resultados obtenidos en el grupo focal.....	57
Figura 20 Consumo de frutas a diario.	60
Figura 21 Consumo de frutas orgánicas.	61
Figura 22 Encargado de la compra de alimentos en el hogar.	62
Figura 23 Consumo de babaco como parte de dieta alimentaria.	63
Figura 24 Estado de consumo general de babaco.	64
Figura 25 Características de los frutos de babaco para la compra.	65
Figura 26 Tamaño preferido del fruto para el consumo.....	66

Figura 27 Conocimiento de las bondades del babaco orgánico.....	67
Figura 28 Medios de comunicación preferidos.....	68
Figura 29 Potencial consumo de babaco orgánico.....	69
Figura 30 Incremento del consumo de babaco orgánico.....	70
Figura 31 Frecuencia de compra de babaco.....	71
Figura 32 Cantidad de compra de babaco orgánico semanal.....	72
Figura 33 Lugares de compra regular de babaco.....	73
Figura 34 Preferencia de venta del babaco orgánico.....	74
Figura 35 Frutas sustitutas del babaco orgánico.....	75
Figura 36 Precio de babaco en el mercado.....	76
Figura 37 Canales de distribución.....	92
Figura 38 Variables influyentes en el precio.....	93
Figura 39 Logotipo del producto - empresa.....	98
Figura 40 Construcción del invernadero.....	106
Figura 41 Preparación del terreno.....	107
Figura 42 Trazado del huerto de babaco.....	107
Figura 43 Abonado de plantas de babaco.....	108
Figura 44 Obtención de las plantas de babaco.....	109
Figura 45 Plantación del huerto de babaco.....	109
Figura 46 Riego del huerto de babaco.....	110
Figura 47 Control de malezas del huerto de babaco.....	111
Figura 48 Control de plagas y enfermedades.....	112
Figura 49 Cosecha de los frutos de babaco.....	113
Figura 50 Manejo postcosecha del babaco.....	113
Figura 51 Proceso de comercialización.....	115
Figura 52 Canales de distribución del producto.....	116
Figura 53 Flujograma de adquisición de materias primas.....	117
Figura 54 Flujograma de procesos de producción.....	118

Figura 55 Plano de la Empresa	122
Figura 56 Mapa satelital del cantón Patate	123
Figura 57 Mapa geográfico del cantón Patate.....	123
Figura 58 Organigrama estructural de la empresa.	129
Figura 59 Punto de Equilibrio de Organic Fruit.....	167
Figura 60 Análisis de Sensibilidad.....	168

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación nacional de actividades económicas CIIU 4.0.	4
Tabla 2 Participación de la Agricultura en el PIB del Ecuador.....	6
Tabla 3 Crecimiento de la Industria de otros cultivos tropicales.....	7
Tabla 4 Superficie cultivada y producción de babaco en el Ecuador.	8
Tabla 5 Producción de babaco orgánico provincia de Tungurahua.....	9
Tabla 6 Principales empresas productoras de frutas en el Ecuador.	10
Tabla 7 Características de los principales competidores de la provincia.	11
Tabla 8 Matriz EFE.....	33
Tabla 9 Matriz EFI.	34
Tabla 10 Análisis FODA de la empresa.	35
Tabla 11 Estrategias FO, DO, FA, DA.....	36
Tabla 12 Matriz SPACE de la empresa Organic Fruit.	37
Tabla 13 Ventajas del cultivo de babaco en la zona de Patate.	47
Tabla 14 Superficie cultivada de babaco en el cantón Patate.	48
Tabla 15 Producción promedio de frutas de babaco por planta.	49
Tabla 16 Sistemas de cultivo de babaco orgánico en Patate.	50
Tabla 17 Sistemas de manejo agronómico del cultivo de babaco.....	51
Tabla 18 Abonos orgánicos utilizados en el cultivo de babaco.	52
Tabla 19 Capacitación a los productores	53
Tabla 20 Agrocadena de comercialización de babaco orgánico.	54
Tabla 21 Certificación de agricultura limpia.....	55
Tabla 22 Participantes al grupo focal.	56
Tabla 23 Consumo de frutas en la alimentación diaria.....	60
Tabla 24 Consumo de frutas orgánicas.....	61
Tabla 25 Persona que realiza la compra de alimentos en el hogar.....	62
Tabla 26 Consumo de babaco como parte de la dieta alimentaria.....	63

Tabla 27 Estado de consumo general de babaco.	64
Tabla 28 Principales características de los frutos para la compra.....	65
Tabla 29 Tamaño preferido del fruto al comprarlo.....	66
Tabla 30 Conocimiento de las bondades del babaco orgánico.	67
Tabla 31 Medios de información preferidos	68
Tabla 32 Potencial consumo de babaco orgánico.....	69
Tabla 33 Incremento del consumo de babaco orgánico.....	70
Tabla 34 Frecuencia de compra de babaco.	71
Tabla 35 Cantidad de compra de babaco orgánico semanal.	72
Tabla 36 Lugares de compra regular de babaco.....	73
Tabla 37 Preferencia de venta del babaco orgánico.	74
Tabla 38 Frutas sustitutas del babaco orgánico.	75
Tabla 39 Precio de babaco orgánico en el mercado.	76
Tabla 40 Segmentación del mercado.....	79
Tabla 41 Producción de babaco por segmentación geográfica.....	80
Tabla 42 La principal competencia en la provincia de Tungurahua.....	82
Tabla 43 Ventas de las principales empresas de babaco orgánico.....	85
Tabla 44 Características de la fruta.....	90
Tabla 45 Características de la tecnología de producción.....	91
Tabla 46 Composición bromatológica del babaco orgánico.	114
Tabla 47 Flujograma del proceso de producción.....	119
Tabla 48 Equipos y herramientas.....	120
Tabla 49 Distribución del espacio físico de la empresa.....	124
Tabla 50 Insumos orgánicos necesarios para la producción.....	125
Tabla 51 Dinámica de producción de babaco en un año completo.	125
Tabla 52 Personal Administrativo.....	140
Tabla 53 Personal Operativo.....	140
Tabla 54 Personal Servicios Profesionales	140

Tabla 55 Compensaciones salariales Servicios Profesionales.....	141
Tabla 56 Compensaciones salariales Personal Administrativo	142
Tabla 57 Compensaciones salariales Personal Operativo	142
Tabla 58 Diagrama de Gantt.	149
Tabla 59 Cronograma de las actividades	150
Tabla 60 Riesgos e imprevistos.	151
Tabla 61 Inversión Inicial.....	157
Tabla 62 Ingresos normales.....	158
Tabla 63 Ingresos optimistas.....	158
Tabla 64 Ingresos pesimistas.....	159
Tabla 65 Costos Fijos anuales de todos los escenarios.....	159
Tabla 66 Costos Variables Anuales y Mensuales.	160
Tabla 67 Margen Bruto y Operativo de Organic Fruit.....	161
Tabla 68 Estado de Resultados escenario Normal - Apalancado	162
Tabla 69 Balance General escenario Normal Apalancado	164
Tabla 70 Balance General escenario Normal Desapalancado	164
Tabla 71 Flujo de Caja escenario Normal Apalancado	165
Tabla 72 Razón Corriente de Organic Fruit.....	169
Tabla 73 Prueba Acida de Organic Fruit	169
Tabla 74 Razón sobre la inversión (ROI).	170
Tabla 75 Rendimiento sobre los Activos (ROA).	170
Tabla 76 Rendimiento sobre el capital (ROE)	171
Tabla 77 Desempeño	171
Tabla 78 Valor Actual Neto del plan de negocio.....	172
Tabla 79 Tasa Interna de Retorno del plan de negocio.....	172
Tabla 80 Financiamiento Deseado.....	173
Tabla 81 Estructura del capital y deuda buscada.....	174
Tabla 82 Capitalización	174

Tabla 83 Valor Actual Neto para el inversionista.....	176
Tabla 84 Tasa Interna de Retorno para el inversionista.....	177

Índice de Anexos

ANEXO 1. Producción de babaco	187
ANEXO 2. Precio de frutas en el mercado	187
ANEXO 3. Requisitos de funcionamiento de la empresa	188
ANEXO 4. Entrevista a productores y técnicos	189
ANEXO 5. Guía de moderación expertos.....	193
ANEXO 6. Formato de encuesta.....	194
ANEXO 7. Norma Técnica Ecuatoriana - Babaco	200
ANEXO 8. Publicidad del producto.....	202
ANEXO 9. Diseño de empaque del producto	205
ANEXO 10. Desarrollo de la inversión inicial.....	207
ANEXO 11. Tabla de la dinámica de producción	209
ANEXO 12. Detalle Costos Fijos	212
ANEXO 13. Valoración de activos biológicos.....	215
ANEXO 14. Estado de Resultados.....	216
ANEXO 15. Balance General	221
ANEXO 16. Flujo de Caja.....	229
ANEXO 17. Modelo CAMP	239
ANEXO 18. Punto de Equilibrio.....	240
ANEXO 19. Análisis de Sensibilidad	241
ANEXO 20. Dinámica de producción en escenarios.	241
ANEXO 21. Norma Internacional de Contabilidad (NIC 41)	242
ANEXO 22. Proformas	243
ANEXO 23. Grupo Focal - Expertos CD.....	245

1. Capítulo I. Introducción

1.1. ASPECTOS GENERALES

A través del tiempo la agricultura ha estado desarrollándose en función de las necesidades de la humanidad, pero la falta de interés con respecto a la procedencia de los productos consumidos, han conllevado a que los sistemas de producción agropecuarios convencionales se desarrollen con el uso excesivo de fertilizantes químicos, insecticidas, fungicidas, nematocidas, herbicidas y compuestos hormonales. Estos agroquímicos, han sido los causantes de que cada vez más se presenten daños en la salud de la sociedad como el cáncer de estómago y que a su vez el ecosistema se siga degradando.

Considerando esto, ecologistas y agrónomos han propuesto la práctica de la agricultura orgánica, basándose en el respeto a la tierra y en todas las normas de vida que en la misma se desarrollan, además de un mejor aprovechamiento y beneficio en conjunto ya que de esta manera se favorecen los agricultores, la sociedad, el suelo y el medio ambiente.

A lo largo de la historia la práctica de agricultura orgánica ya se la podía apreciar en Asia en el año 6000 A.C. donde además de utilizar abonos orgánicos en la producción se practicaba el reciclaje para la conservación del ecosistema.

Estudios realizados a nivel nacional como internacional acerca del comportamiento de los consumidores a lo largo del tiempo, han reflejado que actualmente el consumidor está mostrando un mayor interés hacia los productos que consume y de a poco se ha ido inclinando hacia nuevas prioridades con respecto a la alimentación, por lo que hoy en día existe una mayor preferencia por los alimentos seguros, sanos frescos, orgánicos, es decir productos naturales, limpios y saludables.

La producción orgánica en nuestro país aparece a inicios de los años 90, como una tendencia que se ha demorado en propagarse a través del tiempo a causa de la escasa información disponible, el desconocimiento del mercado en general y la falta de capacitación para los agricultores.

Ecuador es un país conocido por ser agrícola además cuenta con un amplio sector de ganadería, por lo que posee gran cantidad de estiércol animal teniendo así la oportunidad de utilizar este abono natural para poder reducir los daños y la contaminación que generan los abonos inorgánicos.

En la actualidad la provincia de Tungurahua lidera favorablemente la tendencia agroecológica en la Sierra Centro del país, aquí existen 35 organizaciones en los nueve cantones donde se practica desde el año 2004 la “agricultura limpia”. Incluso se han desarrollado diversas ferias urbanas para poder promocionar y comercializar una serie de productos ecológicos. Todas estas organizaciones están agrupadas como Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua (PACAT). Por la gran aceptabilidad que está teniendo la población tungurahuesa a los productos orgánicos, la demanda de este tipo de frutas se encuentra en ascenso dentro de la provincia, incentivando así a que los agricultores de diferentes cantones estén retomando sus cultivos.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1. General.

Desarrollar un Plan de Negocios para la implementación de una empresa que se encargue de la producción y comercialización de Babaco Orgánico bajo invernadero en la provincia de Tungurahua - Ambato.

1.2.2. Específicos.

- Investigar la tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios, canales de distribución y el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter de la industria.
- Realizar la investigación y análisis de mercados.
- Diseñar un plan de marketing viable para la comercialización de babaco orgánico en la ciudad de Ambato.
- Desarrollar un plan de operaciones y producción que se ajuste a las necesidades del mercado.
- Proponer un cronograma general para la puesta en marcha de la empresa.
- Desarrollar planes de contingencia para evitar contratiempos en los procesos.
- Elaborar un plan financiero para determinar la rentabilidad del proyecto.

1.2.3. Hipótesis.

Ha: En la actualidad existe una tendencia creciente por el consumo de productos orgánicos tanto en los mercados nacionales como internacionales, la misma que se ha visto reflejada especialmente en la población tungurahuese, ya que aquí se ha mostrado un gran interés acerca del cuidado y protección de la salud al liderar favorablemente la agroecológica en la Sierra Centro del país, por lo que la creación de una empresa encargada de la producción y comercialización de Babaco Orgánico cubriría una parte de la demanda insatisfecha en el mercado.

2. Capítulo II. La Industria, La Compañía y Los Productos o Servicios

En este capítulo se investiga y analiza la información macro de la industria a la que pertenece el plan de negocios, analizando tendencias, estructura de la industria, factores económicos y regulatorios, con el fin de identificar su factibilidad.

2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

El plan de negocios para la producción y comercialización de babaco orgánico en el cantón Patate de la provincia de Tungurahua, corresponde según la clasificación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), como se reporta en la Tabla 1 a continuación:

Tabla 1 Clasificación nacional de actividades económicas CIIU 4.0.

CIIU 4.0	Descripción
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA. Esta sección incluye la explotación de recursos naturales vegetales y animales, comprendiendo las actividades de cultivo, cría y reproducción de animales, la explotación de madera y la recolección de otras plantas, de animales o de productos animales en explotaciones agropecuarias o en su hábitat naturales.
A01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS. Esta división comprende dos actividades básicas, la producción de productos de la agricultura y la producción de productos animales. Se incluye la agricultura orgánica , el cultivo de plantas genéticamente modificadas y la cría de animales genéticamente modificados.
A0122	CULTIVO DE FRUTAS TRÓPICAS Y SUBTROPICALES.
A0122.09	Otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales: papayas, babacos , chamburos, aguacates, higos, arazá, guayabas, guanábana, guaba, chirimoya, naranjillas, zapotes, borjój, tamarindo, granadilla, dátiles, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012).

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) tiene como propósito principal ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades.

En este caso, la producción de babaco orgánico se encuentra en la clasificación A, según la revisión 4 (última codificación completa del CIIU), la industria pertenece a la codificación: A0122.09 que corresponde a: Otros cultivos de frutas tropicales y subtropicales: papayas, **babacos**, chamburos, aguacates, higos, arazá, guayabas, guanábana, guaba, chirimoya, naranjillas, zapotes, borojó, tamarindo, granadilla, dátiles, etcétera.

2.1.1. Tendencias

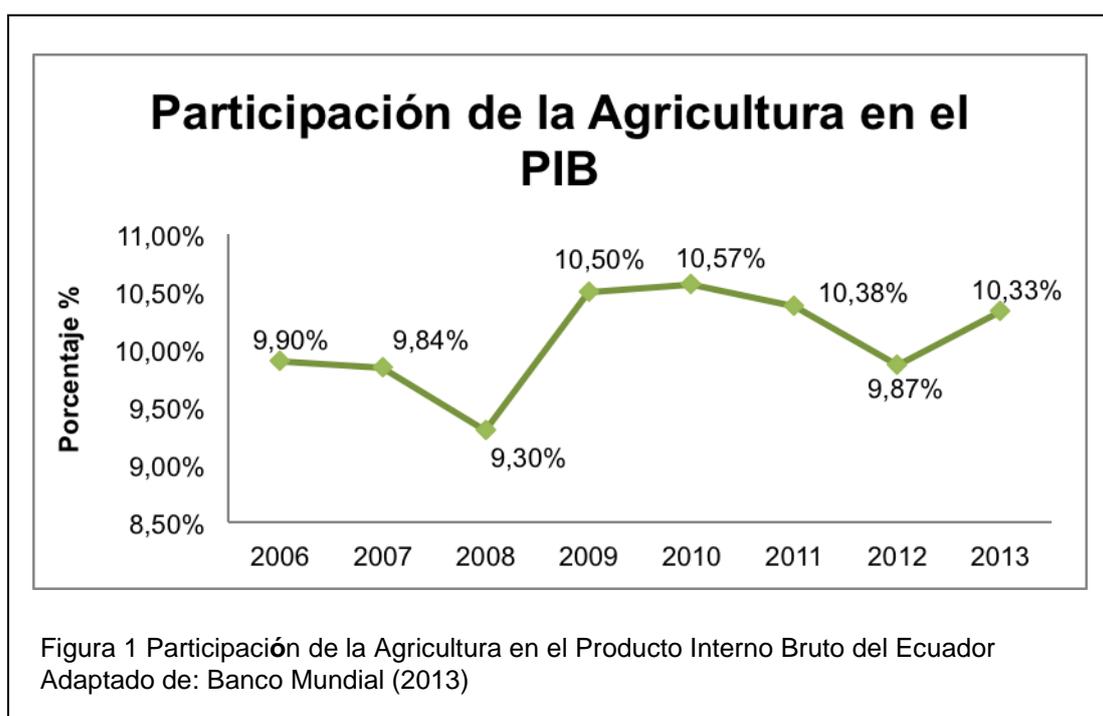
La participación que ha tenido la Agricultura dentro del PIB se muestra a continuación en la Tabla 2, a partir del año 2006 al 2008 se mantiene con un promedio de 9,68%, en los años 2010 y 2011 su participación se incrementa a un 10,38%, para después reducirse en un dígito en el 2012 y finalmente cierra el año 2013 con un 10,33%. Con estos datos se puede considerar que esta es una industria ciertamente estable en los últimos 8 años, debido a que no se observan variaciones representativas.

Actualmente la actividad agrícola en el país aporta con un promedio del 10,10% al Producto Interno Bruto Total. Estudios más profundos de años recientes revelaron que las 3/5 partes de la agricultura ecuatoriana son utilizadas como insumos para otras industrias, revelando así la importante trascendencia de las interrelaciones del sector agropecuario con otras actividades, como: el comercio, transporte, entre otros. En el país se han dado pasos muy importantes para identificar las áreas y los productos de mayor factibilidad de desarrollo. Buena parte de la producción agrícola procede de la actividad tradicional destinada a satisfacer las necesidades del consumo local.

Tabla 2 Participación de la Agricultura en el Producto Interno Bruto del Ecuador.

PARTICIPACIÓN DE LA AGRICULTURA EN EL PIB DEL ECUADOR			
Años	Participación en el PIB en millones de dólares	Valor porcentual Aportado %	Aporte Promedio
2006	4.941.546,89	9,90%	10,10%
2007	5.019.165,26	9,84%	
2008	5.045.250,00	9,30%	
2009	5.728.590,00	10,50%	
2010	5.970.041,70	10,57%	
2011	6.319.655,40	10,38%	
2012	6.317.787,00	9,87%	
2013	6.908.600,70	10,33%	

Adaptado de: Banco Mundial (2013)

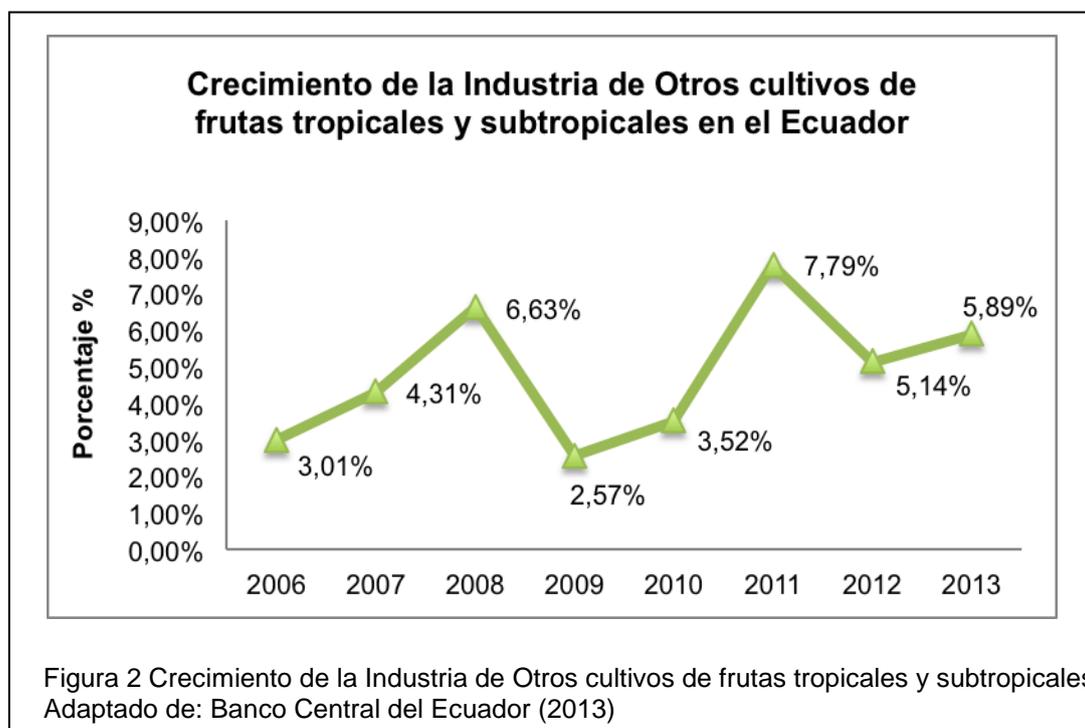


La industria de Otros cultivos de frutas Tropicales y Subtropicales se presenta algo versátil en los últimos 8 años, como se muestra en la Figura 2. En el año 2009 se muestra el crecimiento más bajo con un 2,57%, en los años siguientes este porcentaje se va recuperando para así finalmente cerrar el año 2013 con un 5,89%.

Tabla 3 Crecimiento de la Industria de otros cultivos tropicales y subtropicales en el Ecuador.

INDUSTRIA DE OTROS CULTIVOS DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES			
Años	Participación en el PIB en millones de dólares	Crecimiento Porcentual %	Crecimiento Promedio
2006	2.178.406,00	3,01%	4,80%
2007	2.272.221,00	4,31%	
2008	2.422.813,02	6,63%	
2009	2.436.568,34	2,57%	
2010	2.522.449,81	3,52%	
2011	2.719.043,78	7,79%	
2012	2.858.696,06	5,14%	
2013	2.986.826,02	5,89%	

Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2013)



Esta industria presenta un crecimiento promedio anual del 4,80%. Este porcentaje podría deberse a la fuerte competencia presentada por varios cultivos tradicionales en el país como son: el banano, café, cacao. De igual manera otra de las razones que motivan a la explotación limitada de esta industria podría mencionarse: la falta de vías de comunicación apropiadas para el transporte de fruta fresca producida en zonas alejadas y la falta de sistemas

comerciales e industriales que beneficien su procesamiento y que estimulen la creación de huertos industriales, a pesar de que las frutas constituyen la mayor fuente de exportación de productos agrícolas.

El cultivo de frutales tienen una muy evidente importancia en el Ecuador, en razón de la alta rentabilidad de estos productos, comparados con las extensas áreas requeridas por otros cultivos para obtener beneficios similares y por la demanda que estos tienen tanto en el mercado interno como externo.

2.1.2. Aporte del babaco y producción.

Babaco, papaya de montaña o papayuela son los nombres con los que comúnmente se la conocen a esta fruta, su nombre científico es *Caricapentagona*, planta que a su vez pertenece a la familia de las Caricáceas.

Esta planta es originaria de la región central sur del Ecuador, provincia de Loja. Las zonas más aptas para realizar este tipo de cultivos, corresponden en general a los valles interandinos. Las provincias con mayor cultivo de babaco son: Tungurahua y Azuay. Especialmente en Tungurahua se encuentran extensas plantaciones en ciertas partes de los cantones de: Baños, Píllaro, Quero, Pelileo y Patate (MAGAP, 2013).

En consideración a la información proporcionada por el MAGAP (2013), la superficie promedio de babaco cultivado en el país entre los años 2008 al 2012, es de 104,50 Ha correspondiente a una producción nacional de 10.223,4 Ton, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4 Superficie cultivada y producción de babaco en el Ecuador.

AÑOS	SUPERFICIE, HA.	PRODUCCIÓN, TON
2008	111	10.359,0
2009	110	10.475,1
2010	104	9.903,8

2011	106	10.094,2
2012	108	10.284,7
PROMEDIO TOTAL	104,50	10.223,4

Adaptado de: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura MAGAP (2013).

2.1.3. Producción de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua.

La producción de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua, registra entre los años 2008 al 2012, un área cultivada de 5,50 Ha con una producción promedio de 1.394,40 Ton anuales. Estos niveles son bajos con relación a otros cultivos, precisamente por ser un cultivo exigente en clima, suelo y agua, las zonas predilectas son los valles interandinos, con temperaturas entre 18 a 20 grados centígrados, suelos limosos profundos y una altitud entre 800 a 1600 n.s.n.m; de igual manera, el cultivo requiere altos costos de producción por concepto de: plantas, construcción de invernaderos, reservorios para almacenar el agua, sistema de riego a implementarse y mano de obra, además los suelos indicados en este tipo de cultivo, son aquellos que puedan certificarse que por lo menos durante tres años no se han utilizado insumos químicos en el mismo, lo cual se lo puede probar por medio de un análisis de suelo.

Tabla 5 Producción de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua.

AÑOS	SUPERFICIE, HA.	PRODUCCIÓN, TON
2008	5,0	1.050,0
2009	5,0	1.260,0
2010	5,2	1.346,8
2011	6,0	1.560,0
2012	6,5	1.755,0
PROMEDIO TOTAL	5,5	1.394,4

Adaptado de: PACAT (2013).

En la provincia de Tungurahua la superficie de este cultivo se ha incrementado en los dos últimos años y se estima para los próximos años que siga en aumento debido al trabajo que están realizando Instituciones como el Gobierno Provincial de Tungurahua, MAGAP y ONGs, las mismas que han implementado

recomendaciones tecnológicas, basadas en la utilización de abonos orgánicos (humus de lombriz, bocashi y compost) para nutrir a las plantas y la aplicación de fitosanitarios orgánicos (aceites vegetales, plantas y frutos) para prevenir las plagas y enfermedades.

2.1.4. Estructura de la industria.

Las 10 principales empresas productoras de otras frutas tropicales y subtropicales en el Ecuador se mencionan a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6 Principales empresas productoras de frutas en el Ecuador.

PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS DE FRUTAS DEL ECUADOR	
EMPRESA	UBICACIÓN
REYBANPAC	Guayas
TERRA SOL CORP S.A.	Sto. Domingo de los Tsachilas
JORCORP S.A. RICABERTO S.A.	Manabí
PLANTEIN S.A. SIEMBRANUEVA S.A.	Guayas
SELECT FRUIT S.A.	Los Ríos
RILESA S.A.	Guayas
AGRICOLA COMERCIAL CATAMAYO AGROCATSA S.A.	Loja
TERRAFERTIL S.A.	Esmeraldas
HERMANAS UBILLA MENDOZA HUBIMEZA S.A.	El Oro
PALRATTI S.A.	Manabí

Cabe mencionar que existen diferentes organizaciones que abarcan a pequeños, medianos y grandes productores y comercializadores de frutas, entre los principales se destacan:

- Fundación Mango
- Corporación de Productores de Papaya (CORPAPAYA)
- Federación de Productores de Maracuyá de Manabí (FEPROMA)

Dentro de la estructura de la industria a nivel de la provincia de Tungurahua los principales competidores en cuanto al cultivo de babaco orgánico tenemos a los mencionados en la Tabla 7.

Tabla 7 Características de los principales competidores provincia de Tungurahua.

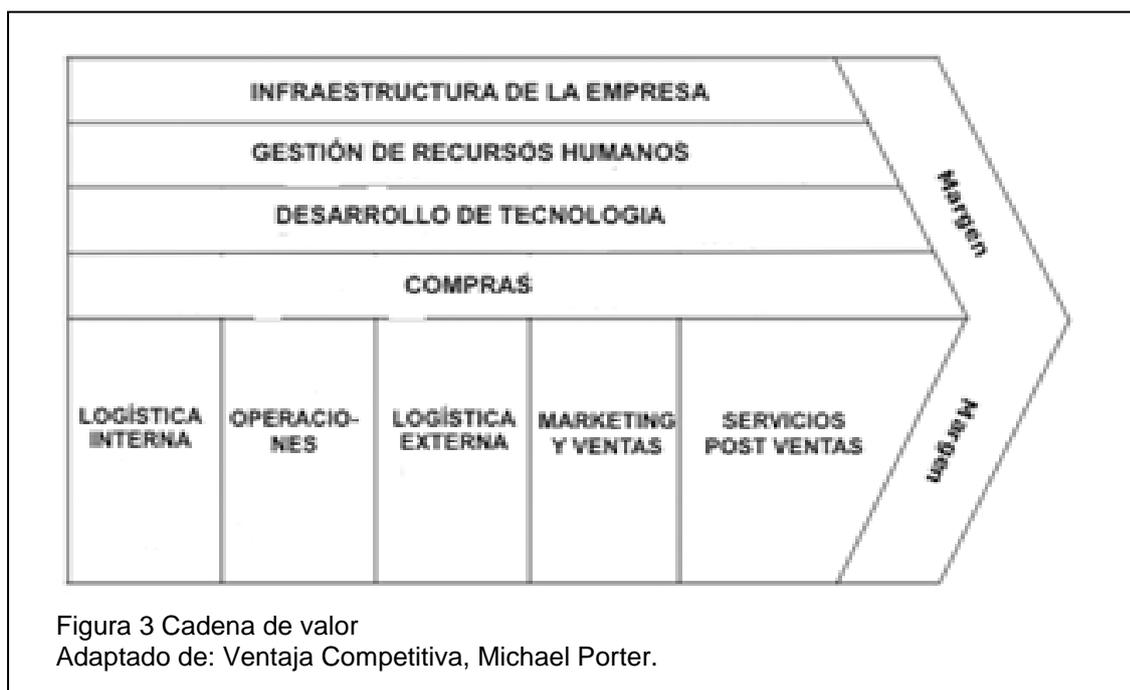
Industrias	Características	Localización
Homero Lezano	Desarrollo del cultivo de babaco bajo cubierta aplicando controles orgánicos, el producto obtenido se comercializa en la ciudad de Ambato.	Libertad-Patate
Félix Valencia	El cultivo se lo realiza bajo cubierta y se maneja ecológicamente, el producto es vendido en el mercado mayorista de la ciudad de Ambato.	Libertad – Patate
Milton Terán	Llevamos el cultivo bajo cubierta y el manejo agronómico es orgánico, el producto es de buena calidad y lo vendemos en Ambato.	San Rafael – Patate.
Edgar Barrionuevo	El cultivo es orgánico y demanda de adecuados controles de riego, abonos y de planas y enfermedades, los mismos que lo realizamos aplicado insumos orgánicos.	San Rafael - Patate.
Jaime Molina	En la zona somos los pioneros en la producción de babaco bajo cubierta y lo desarrollamos con abonos orgánicos.	Mundug – Patate.
Mayra Vargas	El manejo del cultivo de babaco orgánico demanda un mayor control para lograr frutos sanos y de buena calidad. Nuestra producción tiene buena demanda en los mercados de Ambato.	Mundug-Patate.
Rodolfo Tibanquiza	La producción que logramos es de buena calidad en tamaño y peso. Los pedidos no los podemos satisfacer, cada vez se necesita más producto.	LLigo-Patate
Milton Montero	La producción lo llevamos bajo invernadero y con el uso de abonos orgánicos, condición que favorece en los costos de producción.	LLigo-Patate
Luis Medina	Las condiciones ambientales de la zona son ideales para el cultivo, además el mercado cada vez exige una mayor producción de babaco orgánico. La gente sabe valorar la salud y adquiere nuestro producto.	Los Andes-Patate
Juan Bravo	En nuestra comunidad estamos produciendo hace dos años, los suelos y el clima es muy favorable para el cultivo, sin embargo, por efectos de la ceniza del volcán Tungurahua, se cultiva bajo invernadero. Nuestro producto reúne buenas condiciones de calidad.	Los Andes-Patate.
Lorgio Palacios	La producción de babaco orgánico es una actividad nueva en el cantón. Las labores de manejo representan un mayor cuidado en lo referente al abonamiento y control sanitario, para lograr productos sanos.	Llimpe-Quero
Jesús López	La producción de babaco orgánico se la realiza bajo invernadero, representando mayores inversiones y costos de producción.	Llimpe-Quero
Moisés Torres	Las condiciones ambientales son ideales para el cultivo a campo abierto, sin embargo, los cultivos de babaco orgánico se lo realiza bajo invernadero para lograr un mejor control de plagas y enfermedades.	Ulba-Baños
Alfonso Guevara	El cultivo lo realiza hace 4 años y se lo maneja agronómicamente bajo cubierta con la aplicación de abonos orgánicos. La producción se comercializa en la ciudad de Ambato.	Runtun-Baños

Fuente: Productores de babaco orgánico Patate provincia de Tungurahua.

2.1.4.1. Cadena de valor.

En el siglo presente tenemos el privilegio de ser parte de una era innovadora, creativa y de grandes retos a nuestra capacidad de imaginación, en donde las diferentes necesidades, demandas y comportamientos, promueven cambios dinámicos en las estructuras, formas, instrumentos y medios.

Es por esto que la empresa de producción agrícola es una forma administrativa que involucra la inversión de recursos económicos, humanos y físicos a fin de transformarlos en bienes y servicios. Bajo estas consideraciones, el conocimiento de la cadena de valor, forma parte de la identificación de las actividades principales de la empresa, a partir de las actividades primarias y de soporte, como se resume a continuación en la Figura 3.



2.1.4.1.1. Actividades primarias:

2.1.4.1.1.1. Logística interna.

La logística interna, estará sujeta al proceso de producción técnico a emplearse dentro de la empresa para la transformación de la materia prima que combinada con los insumos fijos y variables permite la obtención del producto final. En este caso para la producción de babaco orgánico, la logística interna se centrará en actividades como: recepción de materiales, provisión de insumos, almacenamiento y control (inventarios) de los mismos y distribución interna de materiales para el proceso de producción.

2.1.4.1.1.2. Operaciones.

Las operaciones están íntimamente relacionadas con el proceso de producción, considerando: la disponibilidad de materia prima e insumos, nivel tecnológico de la empresa, características de comercialización. En este caso para la producción de babaco orgánico, se considerará: la obtención de las plántulas, preparación del terreno (arada, rastra y surcado), transplante, aplicación de abonos orgánicos, labores culturales (podas, deshierba), riegos, control de plagas y enfermedades, guiados siempre bajo las normas de las buenas Prácticas Agrícolas para optimizar así el proceso de producción de la empresa.

2.1.4.1.1.3. Logística Externa.

El departamento de logística externa, estará relacionado con la cosecha, manejo del producto en campo, selección y clasificación, teniendo en cuenta la maquinaria y herramientas a utilizar, personal capacitado, empaque en cubetas de plástico en perfecto estado, buen mantenimiento, higiene y desinfección de las instalaciones, logrando así una logística de calidad para la distribución al cliente.

2.1.4.1.1.4. Marketing y Ventas

Este departamento buscará las estrategias más adecuadas y los mejores recursos para dar a conocer el producto, generando un posicionamiento en la

mente del consumidor y analizando siempre nuevos posibles mercados para la distribución del mismo.

2.1.4.1.1.5. Servicio post venta.

El departamento de servicio post venta, tiene como acciones principales la entrega del producto a sus intermediarios y consumidores directamente en las plazas y mercados de la ciudad, garantizando que el producto llegue en perfectas condiciones de higiene y madurez. Además este departamento solucionará cualquier tipo de inconveniente que se presente con el producto, llevando un contacto continuo con los clientes, obteniendo así un buen control de calidad del producto.

2.1.4.1.2. Actividades de soporte:

2.1.4.1.2.1. Infraestructura de la empresa.

La empresa productora de babaco orgánico para llevar una adecuada organización contará con un organigrama estructural para delimitar los diferentes departamentos, un organigrama funcional para definir las responsabilidades de trabajo. Esta infraestructura administrativa de la empresa permitirá un adecuado desempeño técnico, trabajando siempre en equipo y coordinadamente en función de las actividades asignadas a cada departamento.

2.1.4.1.2.2. Gestión de recursos humanos.

Los recursos humanos desarrollarán actividades como la búsqueda y contratación del personal idóneo para cada cargo. De igual manera este departamento implementará programas de capacitación y motivación que aseguren un buen ambiente de trabajo.

2.1.4.1.2.3. Desarrollo de tecnología.

El crecimiento constante en los avances tecnológicos se puede apreciar todos los días, de esta manera la tecnología ayuda a reducir costos de producción, minimizar tiempos, movimientos e incrementar la productividad, es por esto que la empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, estará pendiente de todas las actividades de investigación y desarrollo provenientes de centros experimentales como el INIAP, Centros de Educación Superior y experiencias de profesionales del PACAT, H. Gobierno provincial de Tungurahua y el MAGAP, lo cual contribuirá al desarrollo del proceso productivo.

2.1.4.1.2.4. Compras.

El departamento de compras, estará encargado de las adquisiciones de los insumos necesarios para llevar a cabo la producción de babaco orgánico, las funciones entre las que se designen serán: cotización de precios de los insumos, equipos y herramientas necesarias, además se llevará siempre un inventario de todo esto en lo referente al estado y cantidad, para que estén disponibles en un tiempo determinado.

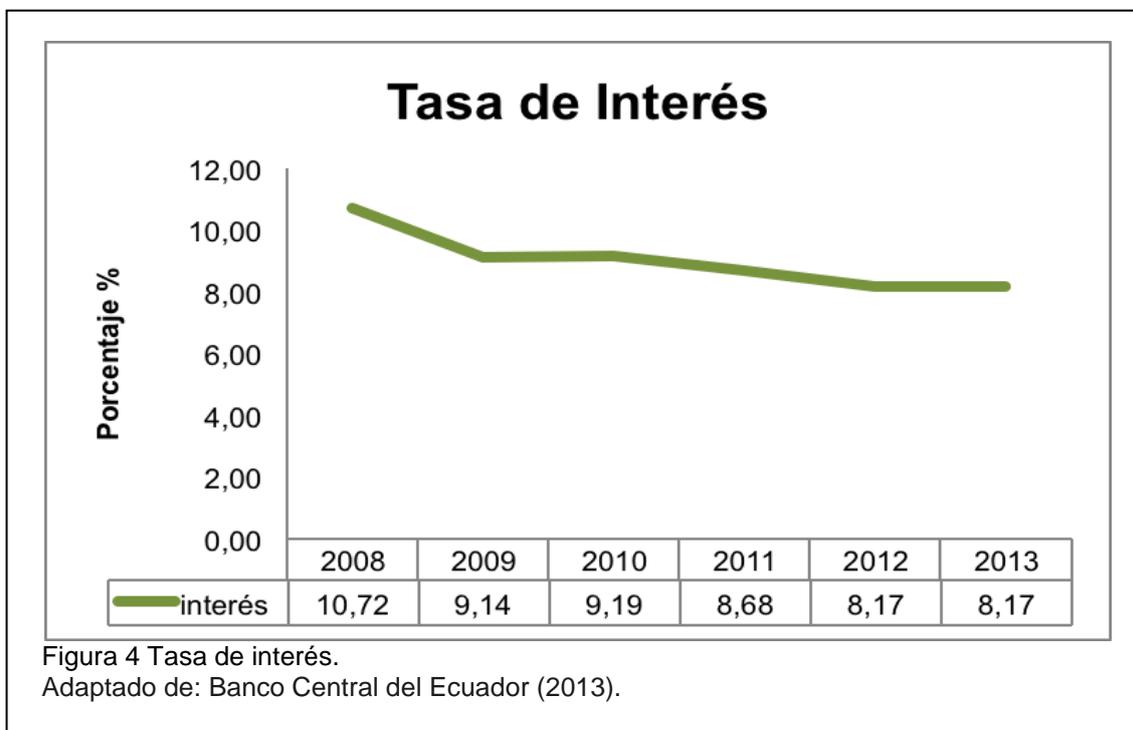
2.1.5. Factores económicos y regulatorios

El estudio de los factores económicos en el emprendimiento empresarial, es de vital importancia, a fin de establecer los rubros económicos que van a ser invertidos para transformarlos en bienes y servicios.

2.1.5.1. Tasa de interés.

La tasa de interés activa, entre los años 2008 y 2009, experimenta el mayor decremento, en el año 2008 se registra el valor más alto con un 10,72%, en los años 2009 y 2010 se muestra entre 9,14% y 9,19% y finalmente en los años

2011 y 2012 se establece entre un 8,68% y 8,17%, manteniéndose así hasta el año 2013 como se puede observar a continuación en la Figura 4.



Al analizar la tasa de interés de los últimos 6 años se aprecia cierta variación en los primeros años, pero cabe destacar que los valores observados en los años 2011, 2012 y hasta el 2013 se han mantenido estables a comparación de los años anteriores, por lo que se muestran buenas posibilidades en programar un financiamiento para la inversión de la empresa agropecuaria, en este caso de la producción orgánica de babaco.

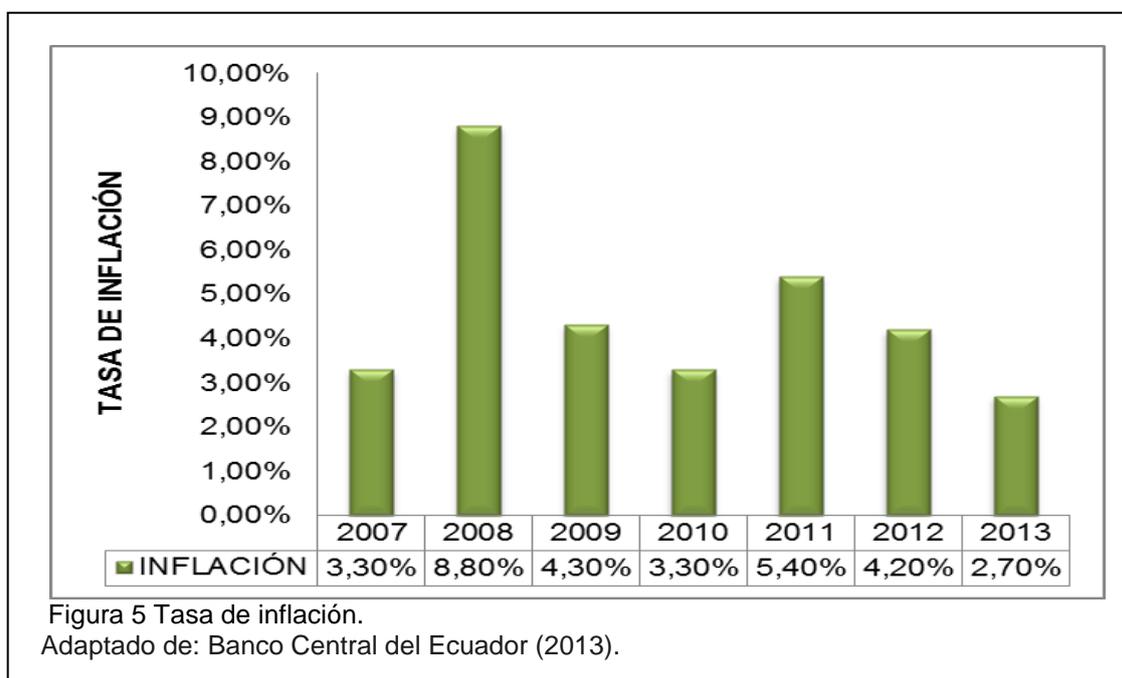
Este comportamiento económico indica efectos favorables en el sector financiero, considerando que las tasas de interés elevan o abaratan los créditos, a su vez puede tener influencia en el comportamiento del consumo y la demanda, así como en la capacidad de ahorro y en la inversión.

Debido a que al registrarse tasas de interés altas, sube necesariamente el costo de los créditos, lo que dificultaría la capacidad del sector empresarial para

financiar las inversiones. Aunque por otro lado, cuando las tasas de interés son elevadas, también son atractivas para el ahorro, por lo que mucha gente preferirá ahorrar antes que gastar, contribuyendo así a contraer la demanda.

2.1.5.2. Inflación.

La tasa de inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.



Las cifras estadísticas a partir del año 2007 al 2012, muestran que la tasa de inflación presenta inestabilidad, como es propio también en otros países de América Latina. En el país, la inflación más alta se localizó en el año 2008 con 8,80%, posteriormente a partir de los años 2009 y 2010 las cifras indican una desaceleración y nuevamente un incremento en el año 2011 con el 5,40%, el mismo que se reduce en un dígito para el 2012 a 4,20%. Mientras que el año 2013 se cerró con una inflación anual del 2,7%, la más baja registrada desde hace ocho años, por lo que se deduce que no afectará directamente al producto y a su demanda, generando así cierta estabilidad financiera en la empresa.

2.1.5.3. Factor político.

Las políticas del Gobierno apuntan a una estabilidad económica que permita eliminar la pobreza, creando fuentes de trabajo, a partir del desarrollo del cambio de la matriz productiva. Desde el año 2014, dentro de las políticas que favorecen el emprendimiento empresarial en el sector agropecuario están: la asistencia técnica, capacitación a los productores, facilitar bonos agropecuarios, la red de microcréditos, además de las políticas de precios, que se miden generalmente por el índice de precios al consumo, el mismo que manteniéndose cierta regularidad y no constituya a una amenaza alta, lo cual es el resultado de los incrementos de los precios en los productos de la canasta básica, haciendo que los hogares ecuatorianos dejen de consumir productos que no consideren de vital importancia, bajo estas condiciones las empresas agropecuarias deberán encaminarse a la producción nacional para satisfacer la canasta básica, como en este caso pueden ser frutas nacionales.

2.1.5.4. Factor tecnológico.

Para la adecuada producción de babaco orgánico, se requiere disponer de tecnología en cuanto al sistema de riego utilizado, la obtención de plántulas de babaco con buenas características genéticas para que puedan tener una mejor resistencia a las enfermedades, infraestructura de invernaderos y recomendaciones del manejo postcosecha de la fruta.

Estos factores, inciden directamente en el desarrollo de la empresa, los mismos que gracias a la experiencia de los productores de la zona y a la capacitación emprendida hace 4 años por instituciones como: el Programa de Producción del Municipio de Patate, MAGAP y el Gobierno Provincial de Tungurahua quien desarrolla las Estrategias Agropecuarias de la cadena de babaco, se presentan como garantías para llevar a cabo una buena producción y comercialización de babaco orgánico en la ciudad de Ambato ya que la utilización de éstas

innovaciones tecnológicas contribuyen favorablemente a la reducción de los costos e incremento de la productividad.

2.1.5.5. Factor socio – cultural.

En los últimos años se ha ido incrementando la preocupación e interés de las personas por evitar el daño medio ambiental, desarrollándose así una cultura en la que se enfocan cada vez más personas hacia los productos orgánicos, ahorro de agua y reciclaje. La producción de alimentos orgánicos ayuda a mejorar la salud de la población, controlando la ingestión de residuos químicos, los mismos que se quedan en las frutas como resultado de la aplicación de pesticidas que son utilizados en la agricultura tradicional para el control de las plagas y enfermedades.

Todos estos adelantos exigen también un cambio en la cultura de la población, en este caso al ofertar frutas orgánicas en los mercados de la ciudad, se contribuirá a la concientización de la población con relación a la importancia de cuidar su salud, consumiendo alimentos inocuos, libres de tóxicos para lograr así asegurar una mejor calidad de vida.

2.1.5.6. Factor ambiental.

Los suelos, la atmósfera y el agua soportan descargas tóxicas cada vez mayores, al contaminarse los recursos naturales con el uso de tecnologías de producción inadecuadas, las consecuencias afectan la relación del hombre con la naturaleza.

La producción orgánica involucra la utilización de abonos orgánicos como su nombre lo dice, condición que favorece a la recuperación de la textura, estructura y los niveles de pH de los suelos, asegurando que los alimentos sean libres de tóxicos y mejorando la salud de la población. Estas prácticas orgánicas controlan también la utilización de pesticidas, los mismos que

aplicados en aspersión contaminan el aire, matan la flora bacteriana benéfica de los suelos y los excedentes contaminan los ríos debido a las descargas de agua provenientes de las plantaciones. El manejo del cultivo de babaco orgánico, se basará en técnicas de producción que buscan maximizar los beneficios sociales, la preservación de un buen sistema productivo y de la naturaleza, reduciendo continuamente la dependencia de fertilizantes, pesticidas químicos, protegiendo así el medio ambiente y la salud del ser humano a través del uso de los recursos naturales disponibles.

2.1.5.7. Factor legal.

La Constitución de la República del Ecuador, promulgada en el Registro Oficial No. 449, con fecha 20 de octubre del 2008. Título I, Elementos constitutivos del Estado, Capítulo primero, principios fundamentales. El Artículo 3.- son deberes primordiales del Estado, en el numeral 7, proteger el patrimonio natural y cultural del país (Constitución, 2008, p.17).

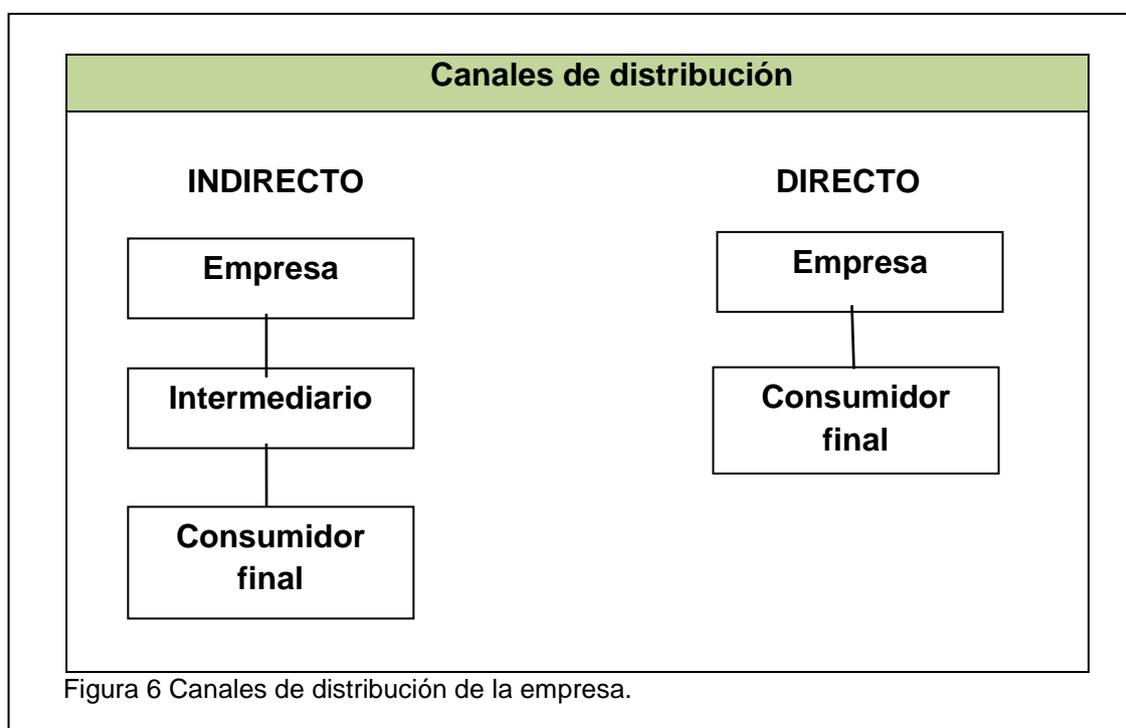
El capítulo segundo, Derecho al buen vivir, Sección primera, agua y alimentación, Artículo 13.- las personas y colectividades tiene derecho al acceso seguro y permanente de alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.

La sección segunda, Ambiente Sano, Artículo 14, Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados (Constitución, 2008, p. 24).

Estos factores regulatorios y las leyes presentan a la empresa como una opción más rentable comparada con las frutas producidas de manera tradicional.

2.1.6. Canales de distribución.

La empresa utilizará los dos canales de distribución, el canal indirecto: Empresa – Intermediario – Consumidor final, al que se dirigirá la venta del 70% de la producción y el canal de distribución directo: Empresa – Consumidor final con el que se venderá el 30% de la producción.



La empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, comercializará la fruta de preferencia en las 3 principales plazas y mercados de la ciudad de Ambato, como son: mercado mayorista, mercado américa y plaza pachano.

Mercado mayorista.- Es uno de los principales centros de acopio de la zona central del país, aquí convergen compradores de la mayoría de las regiones del país: costa, sierra y oriente. Demandando productos en cantidades

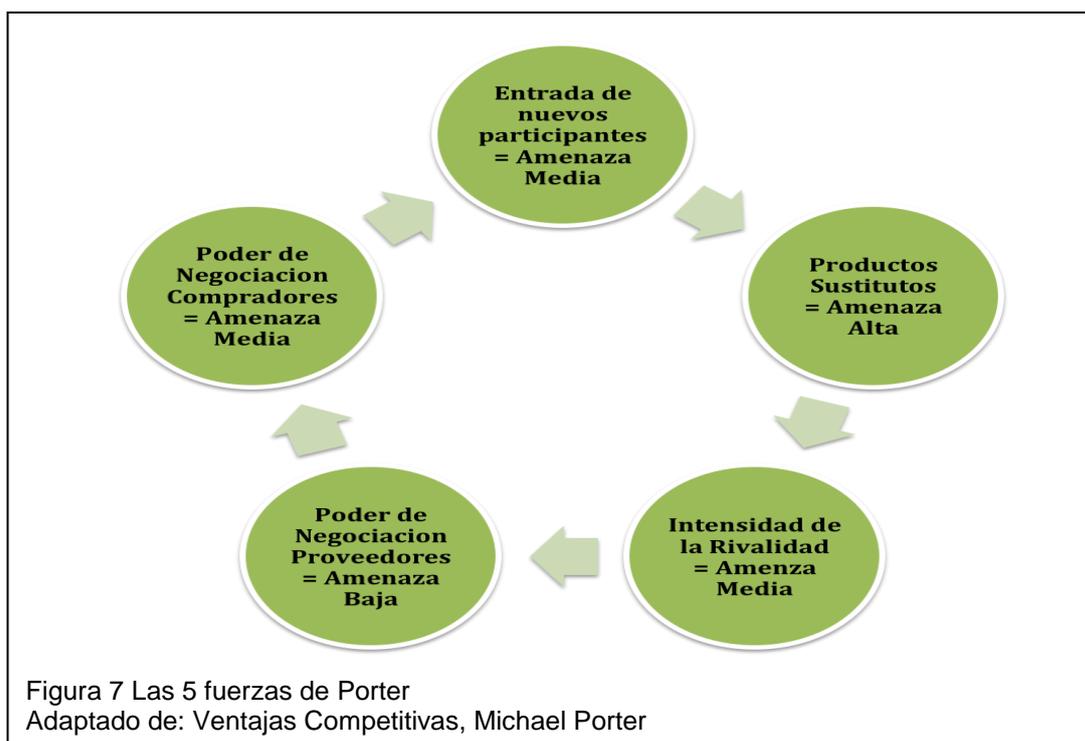
considerables para ser posteriormente distribuidos en tiendas, plazas y mercados en menores proporciones. Representa un mercado muy atractivo para la empresa, pues concurren gran cantidad de comerciantes en busca de productos de alta calidad, además es aventajado por los costos de traslado de los frutos, mismos que son relativamente cómodos.

Plazas y mercados.- En Ambato se comercializará la fruta en los dos principales que son: La plaza Pachano y el mercado América, ya que los consumidores acuden en gran número a estos lugares para proveerse de legumbres, hortalizas y de una variedad de frutas.

El babaco por ser una de las frutas más apetecidas en la ciudad y de alta calidad nutricional, es muy demandada en estos lugares, lo que determina buenas posibilidades para su comercialización.

2.1.7. Las 5 fuerzas de Porter

Para poder determinar la factibilidad de ingreso en el sector industrial se requiere del análisis de las 5 fuerzas de Porter como se muestra en la Figura 7.



2.1.7.1. Entrada de nuevos participantes.

En la actualidad existen pocas hectáreas de cultivo de babaco orgánico, pero fácilmente podrían empezar a surgir de a poco nuevos participantes en el mercado, ya que la inversión que se necesita de capital es media para nuevos productores, mientras que los productores ya posesionados en el mercado no requieren de gran inversión, considerando que el costo de la producción orgánica es más baja con relación a los cultivos tradicionales existentes. Cabe mencionar que actualmente la demanda de los mercados locales, nacionales e internacionales exigen alimentos limpios, sin la presencia de tóxicos, para asegurar la buena salud de la población, por todo lo mencionado anteriormente se considera a ésta una amenaza MEDIA.

Cabe mencionar que el desarrollo productivo registrado entre los años 2008 al 2012 en la provincia de Tungurahua, muestra un área promedio total del cultivo de 42 Ha, de las cuales como cultivo tradicional, es decir mediante la utilización de insumos químicos son 36,50 Ha frente al cultivo orgánico de 5,50 Ha, a partir de este último año, se experimenta un crecimiento a favor del sistema de producción orgánico, es así que para el año 2012, se tiene un cultivo de 6,50 Ha con una producción de 1.755,0 Ton anuales. **Ver Anexo 1.**

2.1.7.2. Productos sustitutos.

El babaco orgánico gracias a todas las propiedades nutricionales que posee, libre de tóxicos y con una producción durante todo el año, es una de las frutas más demandadas en el mercado de la ciudad de Ambato.

Pero a pesar de esto el poder de los sustitutos se presenta como una amenaza ALTA, debido a que de modo general la cultura ecuatoriana se encuentra arraigada con el consumo de frutas de cultivo tradicional, empezando por el mismo babaco tradicional, ya que estas frutas siempre han estado presentes en el mercado y este nuevo fomento, de una cultura direccionada hacia el

consumo de productos orgánicos en la población aún se encuentra en una etapa de crecimiento.

La producción de babaco se la obtiene durante todo el año, sin embargo, ciertas preferencias de los consumidores pueden sustituir fácilmente a esta fruta, por otras de procedencia tropical y templada. En los mercados y plazas de la ciudad de Ambato, no se disponen de datos específicos de los volúmenes de venta, sin embargo, como referencia se anotan los precios por kilo de las frutas tropicales: papaya (USD 1,60), Piña (USD 1,80), Melón (USD 2,40) y Mango (USD 2,60) y las de clima templado: Gigacho (USD 2,10), estos valores son superiores a los frutos de babaco de USD 1,60 por kilogramo de peso. **Ver Anexo 2.**

2.1.7.3. Intensidad de la rivalidad.

La rivalidad entre empresas nos genera una amenaza MEDIA, ya que al momento existen pocas empresas productoras de babaco orgánico bajo invernadero, pero están presentes otras empresas que poseen una producción de diferentes frutas tropicales, las mismas que ya han estado por varios años en el mercado y por lo que ya cuentan con participación y experiencia dentro del mismo.

En el año 2013, los mayores productores de babaco en la provincia de Tungurahua son:

- Homero Lezano, con un área de 2.000 metros cuadrados bajo invernadero obtiene una producción de 76.710,3 Kg por año.
- Félix Valencia, con un área de 2.000 metros cuadrados bajo invernadero obtiene una producción de 68.840 Kg por año.

2.1.7.4. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se presenta como una amenaza BAJA, ya que en el proceso productivo de babaco orgánico, intervienen algunos insumos necesarios. En lo concerniente a las plántulas de babaco, éstas se pueden adquirir fácilmente en diferentes fincas de producción de babaco a precios admisibles, sin presentar dificultad, existiendo la disponibilidad suficiente del material genético. Los abonos orgánicos (humus de lombriz, compost, bocashi y excretas de animales de granja) y los pesticidas orgánicos, pueden obtenerse con facilidad en la misma finca, sin embargo de presentarse faltantes, existen diferentes granjas agropecuarias que podrían facilitar estos insumos, de igual manera existen diferentes almacenes de insumos agropecuarios dentro de la provincia sin presentar problemas al momento de una selección, la oferta de insumos es variada, pudiendo así escoger en función del precio y la calidad.

2.1.7.5. Poder de negociación de los compradores.

Considerando que el babaco orgánico es una de las frutas de primera necesidad por su contenido nutricional, con un precio accesible a la clase socioeconómica media, media alta y alta, los consumidores no se concentran en una sola fruta, sino que siempre eligen entre varias frutas existentes ya sean estas de procedencias tropicales o serranas y que siempre se ofertan en el mercado, por lo que los compradores en primera instancia podrían tener un alto poder de negociación.

Sin embargo al tratarse de una fruta que tiene gran aceptación en el mercado y que no tiene una competencia directa representativa, puesto que no existen muchas frutas orgánicas ofertadas actualmente en el mercado, el poder de negociación del consumidor tiende a reducirse. Analizando todo esto se lo considera a este poder como una amenaza MEDIA.

Además, actualmente, la mayoría de consumidores, en especial los tungurahueses están reconociendo cada vez más las ventajas de consumir frutas sanas, libres de tóxicos, estas consideraciones garantizarían a la empresa fidelidad y dependencia.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.

2.2.1. Idea y el modelo de negocio.

El plan de negocios para la producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua - Ambato, se presenta como un producto nutritivo y saludable dentro de la obtención de alimentos ecológicos y por lo tanto es el resultado de la interacción dinámica del suelo, plantas, animales, seres humanos y el medio ambiente.

La producción de esta fruta, se basará principalmente en el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales existentes, ayudando a afirmar cada vez más en los consumidores su interés por la seguridad alimenticia con productos sanos, libres de tóxicos causantes de enfermedades y contribuyendo además a la protección de los factores medio ambientales.

En la provincia de Tungurahua, la producción de babaco orgánico está proyectándose con éxito tanto en los mercados locales, nacionales e internacionales, debido a su reconocida calidad, lo que está motivando a que cada vez más agricultores incursionen en este importante proceso productivo.

La utilización de abonos orgánicos como el humus de lombriz, bocashi y compost, son una alternativa muy importante en la producción de alimentos sanos ya que poseen los nutrientes necesarios para la planta; además, contribuyen de manera positiva al mejoramiento de la textura y estructura del suelo, controlan la erosión, mantienen el pH, recuperan la flora microbiana que es importante en la obtención de alimentos sanos con altos niveles nutritivos,

además disminuyen los costos de producción, ya que en ciertos casos éstos son elevados por la utilización de altos niveles de fertilizantes químicos, pesticidas y fungicidas.

2.2.2. Estructura legal de la empresa.

La empresa se constituirá bajo la denominación “Sociedad de responsabilidad Limitada”. La compañía de Responsabilidad Limitada se constituye entre dos o más personas, que responden a obligaciones sociales hasta un determinado monto de aportación individual, la misma que estará regulada por el Departamento de Compañías.

El comercio de esta empresa se realizará bajo una razón o denominación objetiva añadida las palabras Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura Cía. Ltda.

La compañía se constituirá con dos socios, mayores de edad, las personas jurídicas comparecen, obviamente, por la interpuesta persona de su representante legal, no pueden ser socios los bancos, compañías de seguros, compañías de capitalización y ahorro, y anónimas extranjeras (Ley de Compañías Art. 95, p. 42), en el caso que el número de socios sea excedido la empresa debe transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

El capital estará integrado por el aporte de los accionistas o socios, se requiere un mínimo de USD 400 que deberán ser integrados en un 50% en una cuenta de integración de capital y el resto podrá pagarse hasta un año (Ley de Compañías Art. 113, p. 42).

Para poner en funcionamiento la empresa se debe cumplir con requerimientos importantes como contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cumplir con las obligaciones iniciales en el Servicio de Rentas Internas (SRI) entre otros. **Ver Anexo 3.**

2.2.3. Misión, Visión y Objetivos.

2.2.3.1. Misión:

“Organic Fruit es una empresa que promueve el desarrollo y crecimiento de la producción orgánica, mediante el cuidado de los recursos naturales, ofreciendo un producto libre de tóxicos de excelente calidad y competitividad, para lograr así satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.”

2.2.3.2. Visión:

“Posesionarse y liderar el mercado nacional, logrando alcanzar un alto reconocimiento en 5 años como una empresa líder en producción y comercialización de babaco orgánico, creando fuentes de trabajo para las personas del sector y mejorando la calidad de vida de la población.”

2.2.3.3. Objetivos:

- Aplicar estrategias que garanticen el ingreso y crecimiento del producto en el mercado.
- Desarrollar políticas internas que se ajusten a las necesidades de la empresa, mercado y servicio al cliente.
- Determinar los factores externos e internos mediante el análisis FODA y matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (SPACE) para potencializar las fortalezas de la empresa.
- Cumplir con todos los objetivos propuestos en el tiempo determinado.

2.2.3.4. Políticas de la empresa.

Son políticas aprobadas por la Junta General de accionistas que deben respetar y cumplir los trabajadores para el buen funcionamiento de la empresa.

- Efectuar reuniones mensuales para escuchar nuevas propuestas de cada miembro de la Junta General de Accionistas.
- Tener en cuenta que el talento humano es el factor principal para el crecimiento de la microempresa.
- Mantener en constante capacitación al personal para mejorar el desempeño de sus actividades.

2.2.3.5. Principios y Valores.

- **Liderazgo y Excelencia.-** Ser un líder positivo demostrando eficiencia y efectividad en todas las actividades a su cargo para así lograr el cumplimiento de objetivos propuestos.
- **Responsabilidad.-** Tomar su cargo con responsabilidad y compromiso para desarrollar un trabajo de calidad.
- **Integridad y justicia.-** Dar una estimulación o reconocimiento justo a los empleados para incentivar a que se superen cada día.

2.3. EL PRODUCTO O SERVICIO.

Actualmente la producción de babaco orgánico va tomando fuerza en el país, ya sea su consumo en estado fresco (jugos), en la elaboración de pulpas, néctar o fabricación de conservas (mermeladas), lo que permite que existan más oportunidades para comercializar esta fruta. Para su comercialización el babaco deberá reunir las siguientes especificaciones:

- El fruto, en consideración al diámetro polar, se clasificará en tres tamaños: grande (más de 260 mm), mediano (230 a 359 mm) y pequeño (menos de 229 mm).
- Para su consumo normal los frutos deberán estar maduros, consistentes y bien formados, libres golpes, grietas u otros defectos superficiales.
- Su textura será dura al tacto, cáscara lisa, sin residuos tóxicos, sin olor o sabor extraños y con la pulpa firme.

- Se tomará en cuenta el color de los frutos y se relacionará con los diferentes estados de madurez del fruto: COLOR 0 (verde), el fruto va del 10% al 20% de color amarillo. COLOR 1 (pintón), el fruto que va del 21% al 40% de color amarillo y el COLOR 2 (maduro), el fruto que va del 41% al 80% de color amarillo.
- Cuando la comercialización de babaco sea en gavetas de plástico, estas deberán tener una dimensión de 80 cm x 60 cm x 30 cm, con una capacidad de 15 Kilogramos de producto cada una.

2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para desarrollar las estrategias de ingreso al mercado y crecimiento se realiza a continuación en la Figura 8 la matriz Mercado – Producto:



Producto actual – Mercado actual.

Penetración de Mercados.- Tiene como objetivo crecer en el mismo mercado con el mismo producto, es decir fortaleciendo en las preferencias de las familias tungurahueses el consumo de babaco orgánico como es el caso.

Establecer estrategias de comercialización para el posicionamiento del producto en el mercado actual, las mismas que se encuentran dirigidas a:

- Utilizar estrategias definidas por Kotler para el ingreso al mercado y crecimiento.
- Las ventas responderán a la investigación de mercado para asegurar la penetración del producto en el mercado.
- Presentar el producto con un precio fijo y accesible tomando en consideración los criterios del consumidor final.

Ofrecer acciones promocionales y publicitarias que den a conocer las bondades de consumir babaco orgánico y así adquirir nuevos clientes, estableciendo las siguientes estrategias:

- Promoción a partir de la entrega de flyers y trípticos informativos sobre las ventajas nutricionales del producto.
- Difusión en la radio y prensa escrita utilizando el medio de mayor circulación en la provincia.
- Creación de una página Web y un video de soporte técnico en base a la producción, reflejando la inocuidad de la fruta.
- Participación en ferias orgánicas y exposiciones.

Producto Actual – Mercado Nuevo

Desarrollo de Mercados.- Tiene como objetivo buscar la implementación de políticas que permitan vender el producto que dispone la empresa en nuevos mercados a futuro.

- Dar a conocer las ventajas del producto.
- Mantener una constante comunicación con los clientes para conservar la fidelidad de los mismos al sentirse satisfechos y que así puedan recomendar la empresa y el productor.

- Tener una política de costos en consideración a los competidores, tratando de mantener los precios sin variación.

Producto Nuevo – Mercado Actual.

Desarrollo de Productos.- Esta orientada a desarrollar productos nuevos y lograr posesionarlos en el mercado actual.

- Creación de un producto nuevo e innovador.
- Validación de productos nuevos a partir de los existentes.
- Posicionamiento de productos nuevos en los mercados actuales.

Producto Nuevo – Mercado Nuevo

Diversificación.- Esta estrategia se la implementa cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos en nuevos mercados. Se debe desarrollar posterior a las tres estrategias anteriores.

- Diversificación relacionada: Se da cuando existe alguna conexión o similitud entre los productos nuevos y antiguos de la empresa.
- Diversificación no relacionada: No existe relación entre los nuevos productos y los antiguos de la misma.

Los nuevos mercados para la empresa *Organic Fruit*, se encuentran en el litoral ecuatoriano, en las provincias del Guayas y Santa Elena, sin embargo, previo a la introducción de babaco orgánico, se realizará el correspondiente estudio del mercado.

2.5. Análisis FODA.

Para poder desarrollar el análisis FODA de la empresa *Organic Fruit*, primero se realizan las matrices EFE y EFI.

A continuación en la Tabla 8, se presenta la matriz EFE relacionada con las oportunidades y amenazas del plan de negocios.

Tabla 8 Matriz EFE.

Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada.
Pocas empresas competidoras directas.	0,10	4	0,40
Demanda creciente.	0,09	4	0,36
Disponibilidad de recursos naturales ideales para la producción.	0,08	3	0,24
Insumos orgánicos necesarios disponibles.	0,10	4	0,40
Costos de producción bajos.	0,07	3	0,21
Viabilidad para incursionar en nuevos mercados.	0,07	3	0,21
Creciente demanda de productos orgánicos.	0,08	3	0,24
Amenazas	Peso	Calificación	Calificación ponderada.
Desconocimiento de las bondades del producto en el mercado.	0,10	2	0,20
Entrada y posicionamiento de productos sustitutivos en el mercado.	0,10	1	0,10
Experiencia y reconocimiento de las empresas ya poseionadas en el mercado.	0,09	2	0,18
Cambios climáticos repentinos.	0,06	1	0,06
Falta de apoyo al sector agropecuario en cuanto a capacitaciones.	0,06	1	0,06
Total	1		2,66

Con la matriz EFE se puede concluir que la empresa está aprovechando las oportunidades que se le presentan para contrarrestar las amenazas, ya que su promedio es superior a la media ($2,66 > 2,5$).

Tabla 9 Matriz EFI.

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación ponderada.
Bajos costos de insumos orgánicos.	0,07	4	0,28
Asesoramiento técnico.	0,06	3	0,18
Producto con certificación orgánica.	0,07	2	0,14
Producto de alto valor nutricional.	0,10	3	0,30
Buena rentabilidad económica.	0,08	3	0,24
Disponibilidad de mano de obra.	0,08	3	0,24
Mercados cercanos a la empresa.	0,06	2	0,12
Debilidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada.
Bajo posicionamiento del producto.	0,09	4	0,36
Falta de promoción de productos orgánicos en la provincia.	0,10	3	0,30
Productores desorganizados.	0,10	2	0,20
No contar con el capital suficiente.	0,09	4	0,36
Muchos trámites para obtener patentes y registros sanitarios.	0,10	3	0,30
Total	1		3,02

En la matriz EFI se puede observar que las fortalezas se encuentra por encima de las debilidades, una calificación superior al punto medio ($3,02 > 2,5$), lo que indica que es un plan de negocio controlado.

Para realizar el FODA de la empresa *Organic Fruit* se escogieron los más altos valores de cada matriz como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10 Análisis FODA de la empresa.

Fortalezas	Oportunidades
1. Bajos costos de insumos orgánicos.	1. Pocas empresas competidoras directas.
2. Asesoramiento técnico.	2. Demanda creciente de productos orgánicos.
3. Producto con certificación orgánica.	3. Disponibilidad de recursos naturales ideales para la producción.
4. Producto de alto valor nutricional.	4. Insumos orgánicos necesarios disponibles.
5. Disponibilidad de mano de obra.	5. Costos de producción bajos.
6. Buena rentabilidad económica.	6. Viabilidad para incursionar en nuevos mercados.
Debilidades	Amenazas
1. No contar con el capital suficiente.	1. Desconocimiento de las bondades del producto en el mercado.
2. Bajo posicionamiento del producto.	2. Entrada y posicionamiento de productos sustitutivos en el mercado.
3. Falta de promoción de productos orgánicos en la provincia.	3. Experiencia y reconocimiento de las empresas ya posecionadas en el mercado.
4. Productores desorganizados.	4. Cambios climáticos repentinos.
5. Muchos trámites para obtener patentes y registros sanitarios.	5. Falta de apoyo al sector agropecuario en cuanto a capacitaciones.

Es necesario generar estrategias, que permitan contrarrestar o disminuir las debilidades o amenazas desarrollando las fortalezas y oportunidades, las mismas que fueron determinadas por medio del cruce de matrices como se aprecia en la Tabla 11.

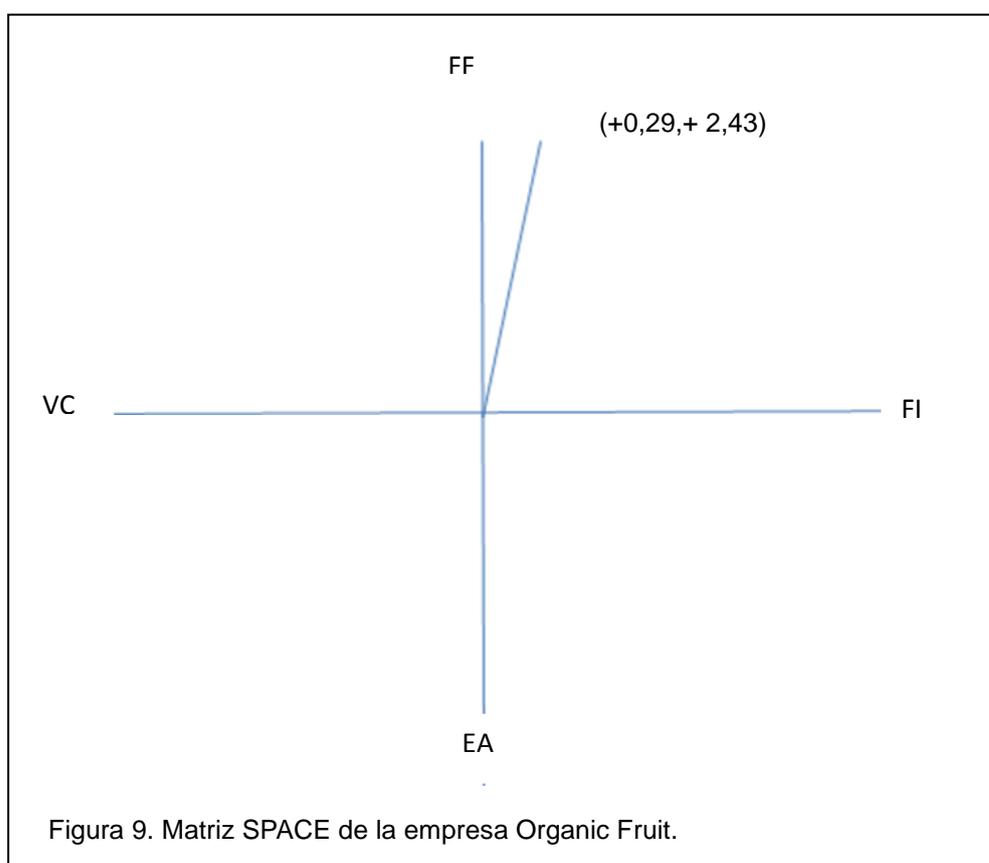
Tabla 11 Estrategias FO, DO, FA, DA.

CRUCE DE MATRIZ	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Para el cruce FO se utilizarán estrategias de</p> <p>CRECIMIENTO</p> <p>Incursionar con nuevos productos orgánicos que sean igualmente de alta calidad aprovechando al máximo todos los recursos naturales disponibles.</p> <p>Destacar en la publicidad todas las características nutritivas del producto.</p> <p>Además buscar alianzas con entidades que tengan interés en el cuidado medioambiental para poder fomentar el crecimiento en el mercado.</p>	<p>Para el cruce DO se utilizarán estrategias de</p> <p>SUPERVIVENCIA</p> <p>Desarrollar alianzas con empresas que puedan ayudar a promocionar el producto en el mercado por medio de recomendaciones.</p> <p>Utilizar la tecnología como el internet para realizar publicidad gratuita.</p> <p>Realizar inversión en investigación y desarrollo del producto.</p>
AMENAZAS	<p>Para el cruce FA se utilizarán estrategias de</p> <p>SUPERVIVENCIA</p> <p>Capacitar continuamente a los trabajadores y colaboradores, con el fin de lograr una diferenciación con relación la competencia.</p> <p>Desarrollar campañas de marketing agresivo destacando los estándares de calidad del producto y sus certificaciones.</p> <p>Desarrollar un manual de riesgos e imprevistos.</p>	<p>Para el cruce DA se utilizarán estrategias de</p> <p>FUGA</p> <p>Renunciar a proyectos de desarrollo de productos y mercados, para poder reducir los gastos en la empresa.</p> <p>Trabajar en función solo del producto principal hasta lograr un mayor reconocimiento.</p> <p>Controlar la optimización de gastos dentro de la empresa.</p> <p>En última opción decidir renunciar a cualquier proyecto.</p>

Tomado de: Dirección Nacional de Innovación Académica (2012).

En consideración a la Tabla 12, donde se presenta la matriz de posicionamiento estategico y evaluación de acciones (SPACE) para la empresa. Las valoraciones de las Fortalezas Financiera (FF) determinan una media de 4,20 puntos; Fortaleza de la Industria (FI) de 4,29 puntos; Estabilidad Ambiental (EA) de -1,78 puntos y Ventaja Competitiva (VC) de -4,00 puntos.

Las coordenadas del vector direccional del eje X es igual a +0,29 y del vector Y, es de +2,42, indicando que la empresa debe seguir estrategias agresivas.



Como se observa en la Figura 9, el vector direccional de la empresa Organic Fruit se encuentra dentro del cuadrante agresivo (superior derecho) de la matriz, demostrando una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, las estrategias de penetración y desarrollo de mercados son viables.

3. Capítulo III. Investigación de Mercados y Análisis

3.1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.

Las oportunidades de negocio para la producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua – Ambato, son muy promisorias, desde el punto del análisis que se anota seguidamente:

Según datos proporcionados por el MAGAP (2012), se presenta hasta el año 2012, en la provincia de Tungurahua un área relacionada al cultivo orgánico, de 5,50 Ha, con una producción de apenas 1.394,60 Ton, lo que no satisface la demanda de la población que crece significativamente. Bajo esta panorámica, existen aún pocas empresas competidoras para la producción de babaco orgánico en el cantón Patate de la provincia de Tungurahua.

Las tecnologías de producción utilizadas responden a las tradicionales, el 82,5% de los productores aplican altos niveles de fertilizantes químicos y pesticidas para asegurar la cosecha, en el control de la incidencia de plagas y enfermedades (Estrategias Agropecuarias de la provincia de Tungurahua, 2012, p. 4). Asimismo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2012) advierte sobre la seguridad alimentaria, sosteniendo la necesidad de producir alimentos sanos y saludables para garantizar la salud del consumidor, logrando que tengan un acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer las necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana (Cumbre Mundial sobre la Alimentación, 1996).

El cantón Patate de la provincia de Tungurahua, es un valle con una riqueza en suelos, agua y condiciones ambientales, ideales para la producción de babaco orgánico. Al respecto el (MAGAP, 2013), informa que las zonas más aptas para el cultivo de babaco, se hallan en las provincias de Tungurahua y Azuay, de manera especial en Tungurahua, en los cantones de Baños, Pillaro y Patate.

La producción ecológica de babaco, involucra la utilización de todos los recursos disponibles en la finca, empleando solo productos naturales, como es el caso de los desechos vegetales y animales provenientes de la misma granja: bioles, abonos orgánicos estiércol de animales, lombricultura (humus de lombriz), microorganismos benéficos, compost, bocashi y abonos verdes (Granja Ecológica de Píllaro del Consejo Provincial de Tungurahua).

Estas alternativas tecnológicas aseguran la obtención de frutos sanos, con bajos costos de producción, dejando de lado la dependencia de los productos químicos que afectan la salud de la población.

Existe un adelanto notorio en la tecnología de producción de babaco orgánico en el cantón Patate, los productores agrícolas disponen de conocimientos y experiencias (Municipio Cantón Patate, 2013, p. 12), se ha mejorado el uso de los suelos mediante la incorporación de buenas prácticas agrícolas recopiladas por el PACAT (2012), lo que incluye la utilización de abonos orgánicos, rotación de cultivos, baja utilización de fertilizantes químicos, en el riego se ha mejorado, el sistema parcelario y por gravedad, el mismo que se basa en turnos (una vez por semana) y es el acarreo del agua por acequias. Los productores disponen de reservorios para almacenar el agua, de esta manera incorporado el agua por aspersión y goteo, según las necesidades de los cultivos (Estrategias agropecuarias de Tungurahua, 2013, p. 6).

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Los problemas presentes en el ámbito de la producción agrícola y de manera especial en el cultivo de babaco orgánico en Tungurahua son: el desconocimiento de las bondades nutricionales del babaco orgánico por parte de los consumidores, desvalorización y desconocimiento del beneficio de los abonos orgánicos, continuos cambios en el clima por el calentamiento global, erupción constantes del volcán Tungurahua con descargas de ceniza que afectan los cultivos y a las cubiertas de los invernaderos, falta de apoyo del

Gobierno al sector agropecuario controlando los precios de los insumos agropecuarios y fijando los costos de los productos.

3.2.1. Problema gerencial.

Los problemas a nivel gerencial el plan de negocios, se inicia, con la puesta en acción de una administración adecuada y eficiente de los bienes de la empresa como: materiales, humanos y financieros, para finalmente conseguir el logro de los objetivos, mismos que se encuentran comprometidos a: buscar los recursos necesarios para el desarrollo de los planes de trabajo de la empresa, capacitación al personal técnico y administrativo, buscar estrategias que permitan descubrir nuevos mercados y vigilar el buen funcionamiento de la misma.

En contraste a lo planteado este problema, se dirige especialmente a: Implementar o no una empresa dedicada a la producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua - Ambato.

3.2.2. Problema investigación de mercados

Analizar mediante los estudios adecuados el grado de aceptación o rechazo del público consumidor hacia el producto, en este caso babaco orgánico, recolectando información que permita evaluar el producto de acuerdo a gustos, preferencias, hábitos de consumo, alcance económico, entre otros.

Además se buscará conocer las tendencias y preferencia del mercado, dándole ciertas directrices para saber cómo actúa la demanda y la oferta, que se encuentra actualmente en el mercado.

Considerando esto cabe señalar que la Demanda, es la cantidad de producto que requiere o solicita el mercado con el fin de satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

La oferta, es averiguar la cantidad de productos o servicios que cierto número de empresas o productores están dispuestos a ofrecer al mercado por un precio determinado (Núñez, 2007, p. 27).

La Demanda Potencial Insatisfecha, es la cantidad de productos o servicios probables que el mercado consuma en los años futuros (Baca, 2006, p. 17).

3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los objetivos de la investigación de mercado en el plan de negocios para la producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua – Ambato, son los siguientes:

3.3.1. General.

Analizar y determinar la factibilidad de establecer una empresa de producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua - Ambato, a través de una investigación cualitativa - exploratoria y cuantitativa - concluyente, la cual se realizará en la ciudad de Ambato en un periodo máximo de 30 días.

3.3.2. Específicos:

- Conocer la demanda potencial de babaco orgánico en la Ciudad de Ambato.
- Determinar la oferta actual existente de babaco orgánico en el mercado de la ciudad de Ambato.
- Estudiar el comportamiento de los precios, gustos, preferencias e intenciones de compra de los consumidores.

3.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

La información necesaria para desarrollar el plan de negocios en la provincia de Tungurahua – Ambato, se basa en dos contextos específicos: la investigación cualitativa - exploratoria y cuantitativa - concluyente.

3.4.1. Investigación cualitativa.

La investigación cualitativa, se utilizará para el levantamiento de la información a expertos en el tema, mediante la aplicación del guión de entrevista, a productores de babaco orgánico, técnicos agrícolas de instituciones públicas y privadas, para así averiguar:

- Ventajas del cultivo
- Sistema de cultivo.
- Tamaño de la superficie de cultivo.
- Sistema de manejo agronómico.
- Utilización de abonos orgánicos.
- Proceso de producción de babaco orgánico.
- Capacitación de los productores.
- Agrocadena de comercialización de babaco utilizada.

3.4.2. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa, se la empleará para levantar toda la información del mercado meta de babaco orgánico, para este efecto se utilizará una encuesta, que estará compuesta por un cuestionario de 17 preguntas cerradas, las mismas que tienen como objetivo averiguar:

- Gustos y preferencias del consumidor
- Conocimiento del producto
- Frecuencia de compra

- Precio
- Cantidad de consumo
- Valor nutritivo, etc.

3.5. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA.

Para el levantamiento de información, se empleó el tipo de investigación exploratoria y descriptiva, por ajustarse a las necesidades metodológicas y a los objetivos planteados.

3.5.1. Exploratoria.

Mediante este tipo de investigación, se averiguó el comportamiento de los productores y técnicos de babaco en cuanto a los sistemas de producción que utilizan para obtener la fruta. De igual manera se logró establecer el comportamiento del mercado en cuanto a la demanda, oferta, demanda insatisfecha, producto y canales de mercadeo utilizados.

3.5.2. Descriptiva.

Mediante este tipo de investigación, se conoció las preferencias del mercado meta y potencial, en lo concerniente al consumo de babaco orgánico, para predecir las características de producción de la fruta con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

Para el levantamiento de información de la producción orgánica de babaco y el comportamiento del mercado, se acudió a las siguientes fuentes de información:

3.5.2.1. Primarias.

La información primaria, se logró a partir de los datos proporcionados por los productores agropecuarios de babaco orgánico del cantón Patate, Expertos en Agroecología, Técnicos agrícolas de instituciones públicas y privadas, comerciantes mayoristas, minoristas y consumidores.

3.5.2.2. Secundaria.

La información secundaria, empleada en esta investigación se encontró en sitios públicos y privados, mismos que disponen de información de la empresa y mercado, tal es el caso del Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE).

Adicionalmente, se utilizó publicaciones por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Estrategias Agropecuarias de Tungurahua, Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), Ilustre Municipio de Patate y Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua (PACAT).

3.6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.

3.6.1. Entrevista a expertos.

Objetivo General de las entrevistas.

Conocer a profundidad acerca de los sistemas, procesos de producción y comercialización que se están utilizando actualmente en la producción de babaco orgánico en el cantón Patate.

Objetivos Específicos de las entrevistas.

- Determinar el tamaño y superficie del cultivo de babaco orgánico en consideración a los sistemas de producción utilizados.
- Analizar los sistemas de manejo agronómico empleados en la producción de esta fruta bajo invernadero.
- Investigar todo el proceso de producción realizado para la obtención de babaco orgánico, sabiendo sus ventajas.
- Conocer las agrocadenas de comercialización que se emplean.

Procedimiento.

Este levantamiento de información, se realizó mediante una entrevista estructurada a connotados técnicos y productores agrícolas de la provincia de Tungurahua. El tiempo de duración de la entrevista fue de 10 minutos por técnico o productor, según cada guía elaborada, las mismas que se muestran junto al listado de los participantes. **Ver Anexo 4.**

3.6.1.1. Resultados de las entrevistas.

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 12 técnicos en producción de babaco orgánico y 11 productores de babaco orgánico existentes en la zona de Patate de la provincia de Tungurahua, se resume a continuación:

Entrevistas a técnicos en producción de babaco orgánico (Total 12).

Pregunta 1. ¿Considera Usted que el cultivo de babaco es ventajoso en la zona de Patate?

Tabla 13 Ventajas del cultivo de babaco en la zona de Patate.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje, %
Fruta contra estacional	4	33,33
Preferencia en el mercado	3	25,00
Factores climáticos ideales	3	25,00
Costos de producción	2	16,67
Total	12	100,00

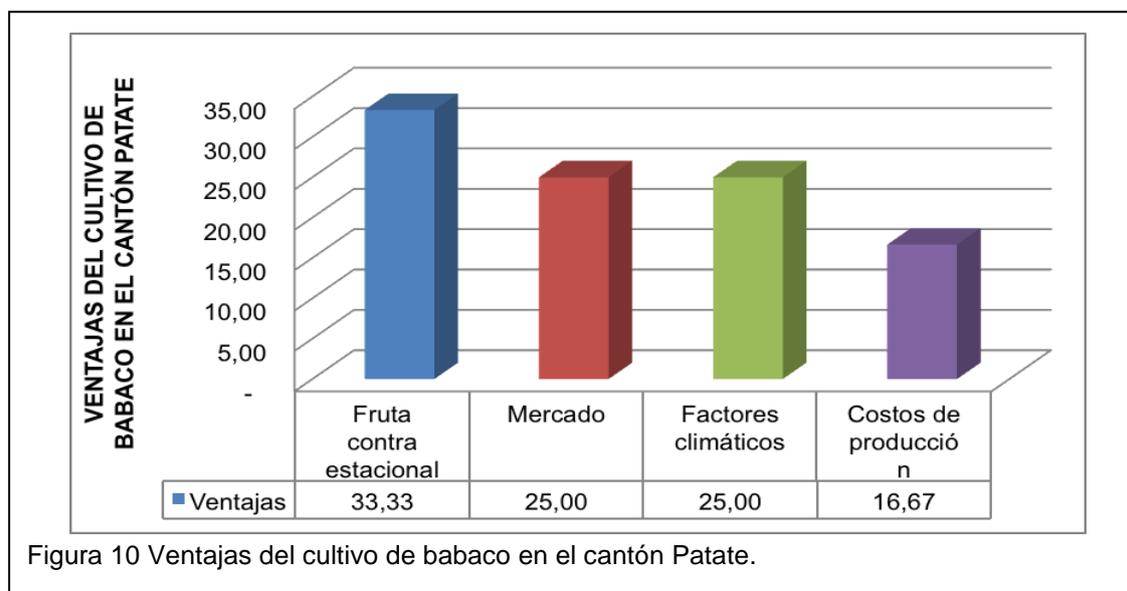


Figura 10 Ventajas del cultivo de babaco en el cantón Patate.

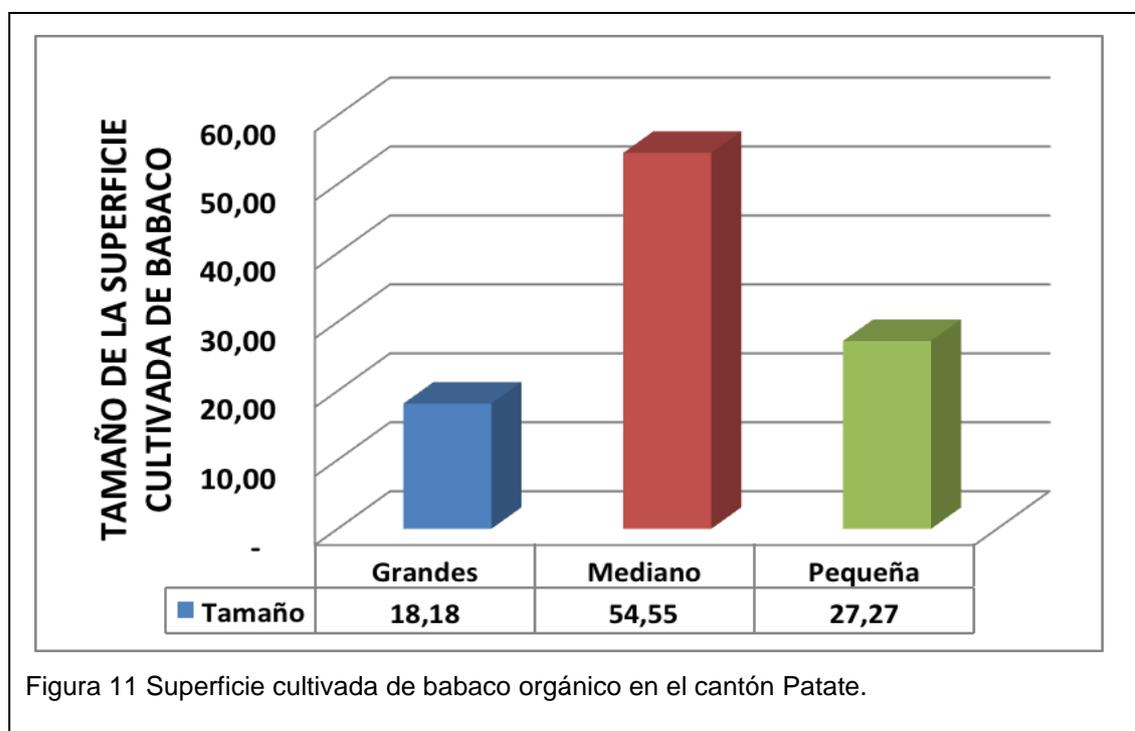
Análisis e interpretación.

Los 12 técnicos en producción agrícola, mencionaron en un 33,33% que el cultivo de babaco es ventajoso por ser una fruta contra estacional, es decir, se produce durante todos los meses del año. El 25% indicaron que el babaco goza de una preferencia en el mercado gracias a su composición nutricional y sabor. El 25% señalaron que el cultivo se adapta fácilmente a la zona de Patate por su clima ideal y el 16,67% indicaron que los costos de producción son bajos, si se emplean prácticas de cultivo conservadoras o ecológicas.

Pregunta 2. ¿Cuánto es la superficie cultivada de babaco orgánico en la zona de Patate?

Tabla 14 Superficie cultivada de babaco orgánico en el cantón Patate.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje, (%)
Grande (más de 3000 m)	2	18,18
Mediano (1000 a 2900 m)	6	54,55
Pequeña (menos de 1000 m)	4	27,27
Total	12	100,00



Análisis e interpretación.

Como se puede observar en la Figura 11, los 12 técnicos mencionaron que la superficie cultivada corresponde en un 54,55 % a medianos, es decir que se cultivan áreas entre 1000 a 2.900 m², el 27,27 % son pequeños, cultivando superficies menores a 1000 m² y tan solo el 18,18 % son grandes, donde las áreas cultivadas son mayores a 3000 m².

Pregunta 3. Cuánto es la producción promedio de frutos de babaco orgánico por planta en la zona de Patate?

Tabla 15 Producción promedio de frutas de babaco por planta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje, %
Alta (más de 120 frutos)	3	27,27
Media (80 a 115 frutos)	7	54,55
Baja (menos de 80 frutos)	2	18,18
Total	12	100,00

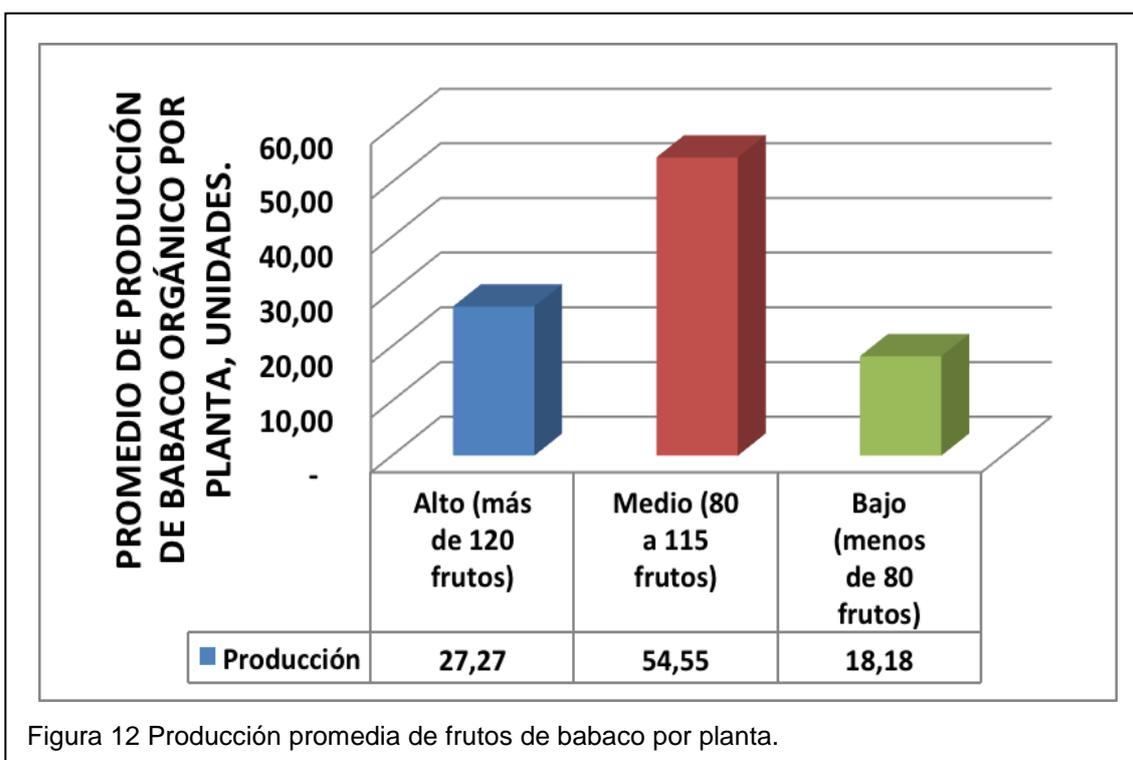


Figura 12 Producción promedio de frutos de babaco por planta.

Análisis e interpretación.

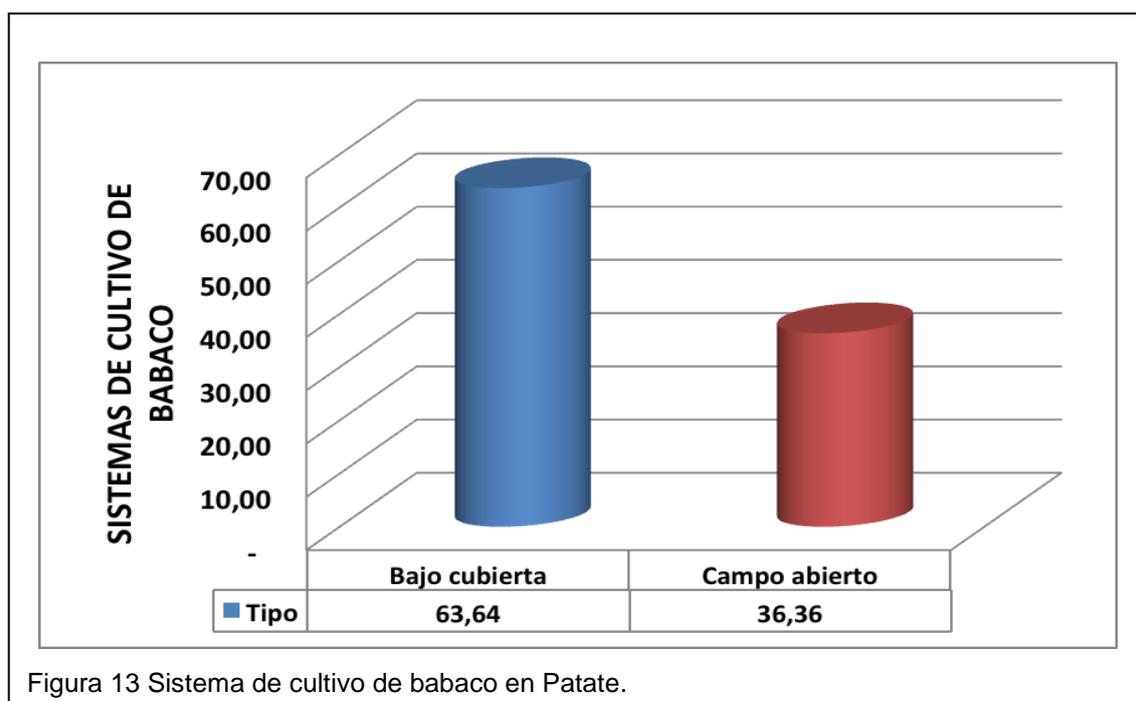
Los 12 técnicos en producción de babaco orgánico, mencionaron en un 54,55% que obtienen una producción media, esto es entre 80 a 115 frutos, el 27,27% registran producciones altas con más de 120 frutos por planta y el 18,18% producciones bajas, menos de 80 frutos por planta.

Entrevistas a productores de babaco orgánico (Total 11)

Pregunta 1. Qué sistemas de cultivo se desarrollan actualmente en la zona de Patate para la producción de babaco orgánico?

Tabla 16 Sistemas de cultivo de babaco orgánico en Patate.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo cubierta	7	63,64
Campo abierto	4	36,36
Total	11	100,00



Análisis e interpretación.

Los 11 productores de babaco orgánico, mencionaron en un 63,64% que lo realizan bajo cubierta y el 36,36% en campo abierto, debido a que el cultivo bajo cubierta es más beneficioso para lograr una mayor producción, debido a un mejor control de plagas y enfermedades, facilidad del manejo de la temperatura necesaria y porque el proceso de fertilización y el riego se facilita.

Pregunta 2. Cómo son los sistemas de manejo agronómico del cultivo de babaco en Patate?

Tabla 17 Sistemas de manejo agronómico del cultivo de babaco.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Químico	6	54,55
Orgánico	2	18,18
Mixto	3	27,27
Total	11	100,00

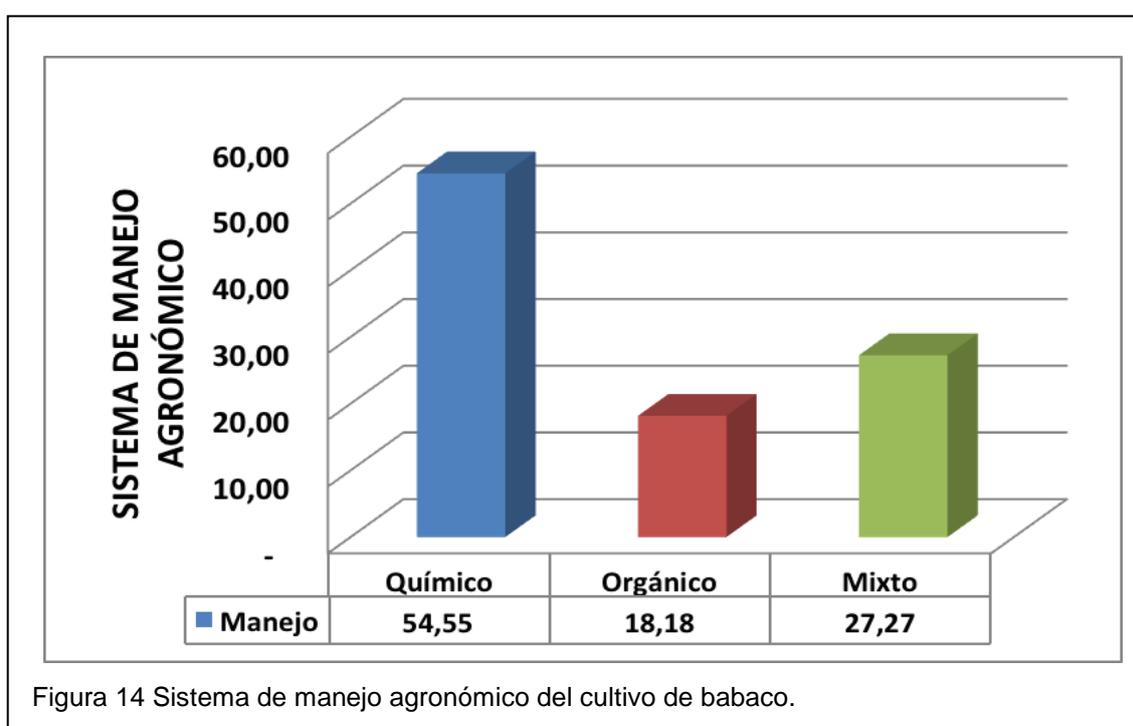


Figura 14 Sistema de manejo agronómico del cultivo de babaco.

Análisis e interpretación.

Los productores de esta fruta en la zona de Patate, señalaron en un 54,55% que llevan sistemas convencionales de manejo, esto es con la aplicación de fertilizantes y pesticidas químicos tradicionales. El 27,27% indicaron aplicar el sistema mixto, es decir aplican fertilizantes, pesticidas y también abonos orgánicos. Mientras que tan solo un 18,18% de los productores de babaco utilizan únicamente abonos y pesticidas orgánicos.

Pregunta 3. Cuáles son los abonos orgánicos que se emplean en el cultivo de babaco?

Tabla 18 Abonos orgánicos utilizados en el cultivo de babaco.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes %
Humus de lombriz	2	18,18
Excretas de animales	4	36,36
Bocashi	1	9,09
Compost	3	27,27
Otros	1	9,09
Total	11	100,00

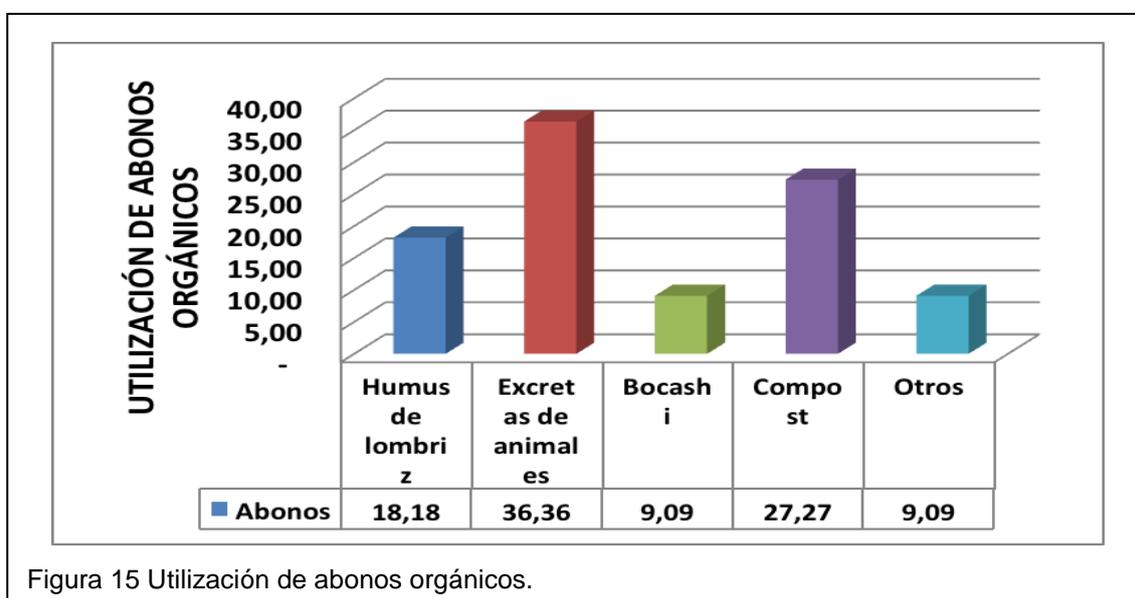


Figura 15 Utilización de abonos orgánicos.

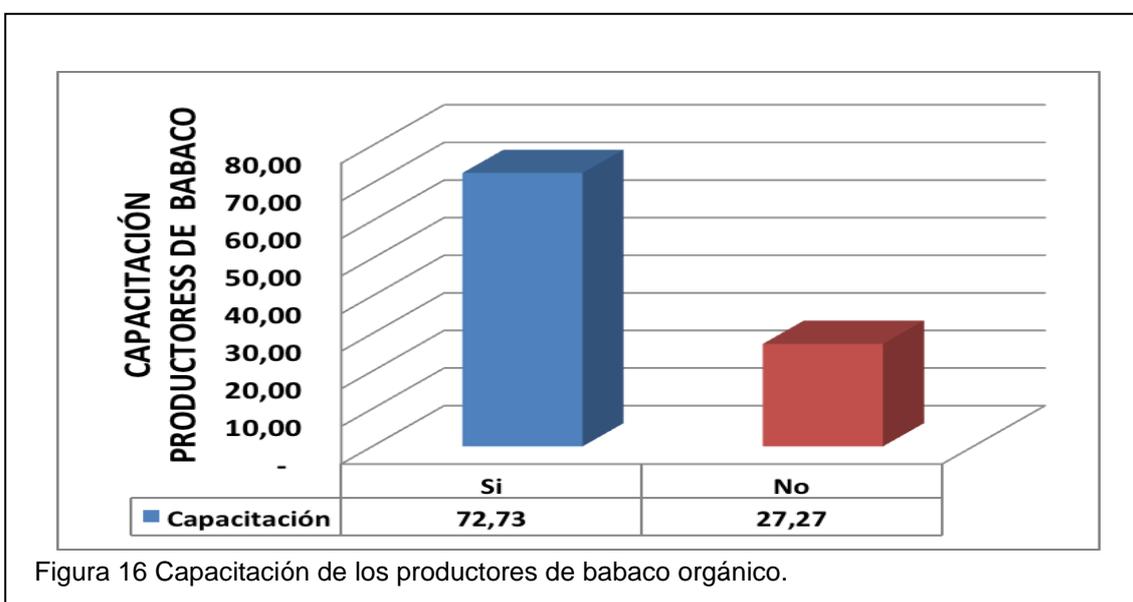
Análisis e interpretación.

Como se observa en la Figura 15 los 11 productores de babaco orgánico, indicaron en un 36,36% que utilizan excretas de animales, el 27,27% utilizan el compost (procesos de descomposición y fermentación de materiales orgánicas con la presencia de microorganismos), el 18,18% emplean humus de lombriz (restos orgánicos provenientes del cultivo de lombrices), el 9,09% bocashi (es el resultado de la fermentación anaeróbica de desechos vegetales y animales) y otros con el 9,09% como té de frutas (abono líquido proveniente de la fermentación de frutas) y bioles (restos de líquidos provenientes de la crianza de animales de granja).

Pregunta 4. Se han realizado en el cantón capacitaciones en lo referente a la producción de frutas orgánicas?

Tabla 19 Capacitación a los productores

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes %
Si	8	72,75
No	3	27,27
Total	11	100,00



Análisis e interpretación.

Los productores mencionaron en un 72,73% que han sido capacitados en cursos, seminarios y días de campo, mismos que los imparten la cadena del babaco que auspicia el Gobierno Provincial de Tungurahua y el MAGAP, sobre temas como: la selección de material genético, sistema de riego, agroecología, utilización de abonos orgánicos, control de plagas y enfermedades y manejo post cosecha, estos eventos han sido realizados a partir de febrero del año 2011, en el salón de la ciudad de Patate, en los municipios de los cantones de Pelileo, Baños, Ambato y en fincas de productores. Sin embargo, el 27,27% de los productores, no han sido capacitados, por diferentes causas, entre ellas: falta de colaboración y también desinterés.

Pregunta 5. Qué tipo de agrocadena es la que más se está empleando en la zona de Patate para la comercialización de babaco orgánico?

Tabla 20 Agrocadena de comercialización de babaco orgánico.

Respuestas	Frecuencia, No.	Porcentaje
Simple o Directo (productor-consumidor)	7	63,64
Indirecto (productor - intermediario - consumidor)	4	36,36
Total	11	100,00

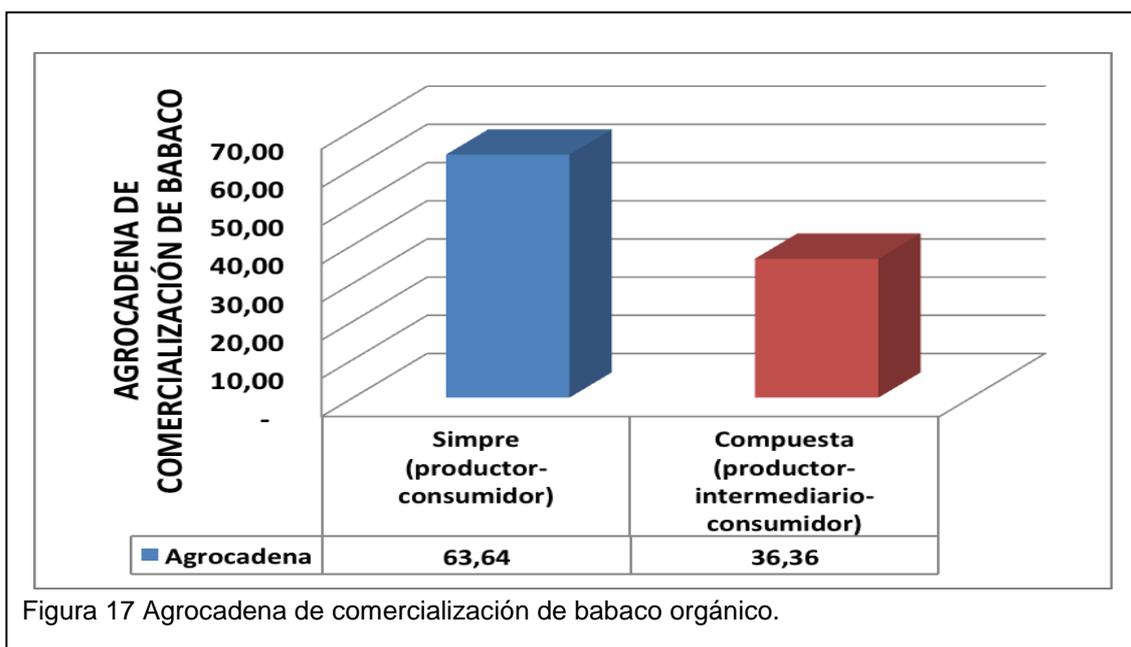


Figura 17 Agrocadena de comercialización de babaco orgánico.

Análisis e interpretación.

Los productores entrevistados, indicaron que en un 63,64% la comercialización del babaco orgánico se lo realiza utilizando el canal directo: productor - consumidor y un 36,36% señalaron utilizar la agrocadena compuesta o canal indirecto, que determina las acciones, productor, intermediario y consumidor final. En consideración a estas respuestas, la comercialización de babaco se la podría clasificar como una agrocadena alimentaria directa, precisamente por tratarse de una fruta en fresco y presentar buena demanda en el mercado.

Pregunta 6. ¿Posee usted la certificación de agricultura limpia para su cultivo de babaco orgánico?

Tabla 21 Certificación de agricultura limpia.

Respuestas	Frecuencia, No.	Porcentaje
Si	2	18,18
No	9	81,82
Total	11	100,00

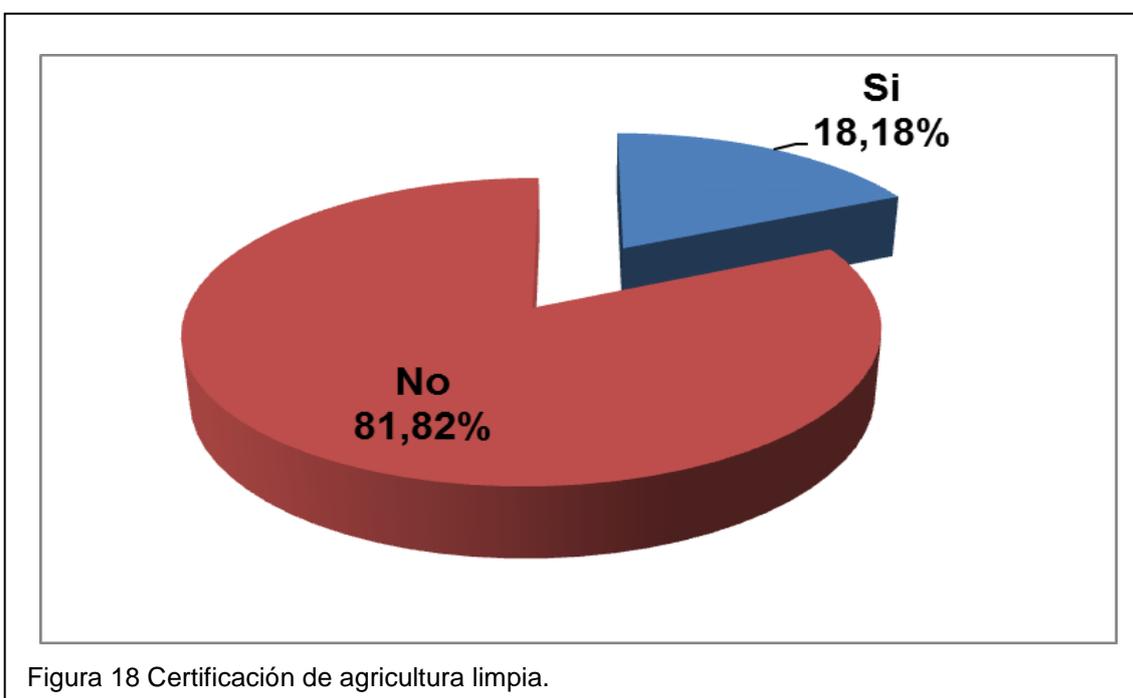


Figura 18 Certificación de agricultura limpia.

Análisis e interpretación.

El 81,82% de los productores de babaco entrevistados indicaron que no disponen del certificado de la Normativa de Agricultura Limpia que otorga la Universidad Técnica de Ambato y apenas el 18,18% señalaron que si han logrado obtener esta certificación, los mismos mencionaron que la misma es muy importante adquirirla actualmente para así conseguir un producto inocuo de buena calidad, logrando satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más exigente.

3.6.2. Focus Group (Grupo focal).

3.6.2.1. Objetivo general.

Conocer las opiniones de un grupo de técnicos conocedores del mercado objetivo para comprender las apreciaciones y relaciones acerca de la producción y consumo de babaco orgánico frente a las demás frutas que se ofertan en el mercado.

3.6.2.2. Objetivos específicos:

- Determinar las bondades del babaco orgánico con relación al babaco convencional y otras frutas similares existentes en el mercado.
- Conocer los principales aspectos que califican a este cultivo como rentable.
- Saber la aceptación de esta fruta en el mercado.
- Analizar el proceso de producción y los beneficios del cultivo bajo invernadero.

3.6.2.3. Procedimiento.

Previa invitación por escrito se organizó el grupo focal conformado por 5 integrantes, el lugar de reunión fue las instalaciones del Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, localizada en la Av. Cóndor y Bolivariana.

Tabla 22 Participantes al grupo focal.

PARTICIPANTES	PROFESIÓN	REPRESENTACIÓN
Danilo Galeas	Ingeniero Gerencial en Empresas Agropecuarias	Gobierno Provincial de Tungurahua, Estrategias Agropecuarias.
Edgar López	Ingeniero en Administración de Empresas	Municipio de Patate
Jorge Quinde	Ingeniero Agrónomo	Municipio de Patate
Carlos Vargas	Productor y Comerciante	Mercado Mayorista
Sergio Pilla	Productor y Comerciante	Mercado Mayorista

3.6.2.4. Guía de moderación.

La guía de moderación estuvo compuesta por 13 preguntas debidamente estructuradas. **Ver Anexo 5.**

3.6.2.5. Resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos del grupo focal se resumen a continuación en la Figura 19.



3.6.3. Encuestas

La encuesta es un “cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñada para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008, p. 183).

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa concluyente, se diseñó un Cuestionario Estructurado (Encuesta) con preguntas congruentes, lógicas y que den solución a la necesidad de información como producto, precio, plaza y promoción.

3.6.4. Tamaño de la muestra.

Según los datos proporcionados por el INEC en el censo de población y vivienda realizado en el año 2010, la población de la Ciudad de Ambato es 329.856 habitantes. A esta población, se la ha dividido para cuatro (número del componente familiar considerado según INEC, 2010) obteniendo así el número de familias existentes en la ciudad.

$$\text{Número de familias} = \frac{\text{Población de la ciudad de Ambato}}{\text{Componente familiar}}$$

$$\text{Número de familias} = \frac{329.856 \text{ habitantes}}{4 \text{ habitantes}}$$

$$\text{Número de familias} = 82.464$$

Para el tamaño de la muestra, se empleó la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q)}$$

(Ecuación 1. Calculo de la muestra)

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, 95%, $0,95/2$, $Z = 1,96$

N = 82.464 (número de familias en la ciudad de Ambato).

p = Probabilidad de ocurrencia 0,5 (nivel de varianza máxima)

q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0,5 = 0,5$ (nivel de varianza máxima)

E = Error de muestreo 0,05 (5%). (Es el margen mínimo de error que se puede dar a causa de observar una muestra en lugar de la población completa).

$$n = \frac{1,96^2 \times (0,5 \times 0,5) \times 82.464}{0,05^2 \times (82.464 - 1) + 1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}$$

n = 381,42

n = 381

Aplicando esta fórmula, la población a ser investigada es de 381 familias o muestras a las que se aplicó las encuestas para determinar el mercado de babaco orgánico, en un tiempo de 30 días.

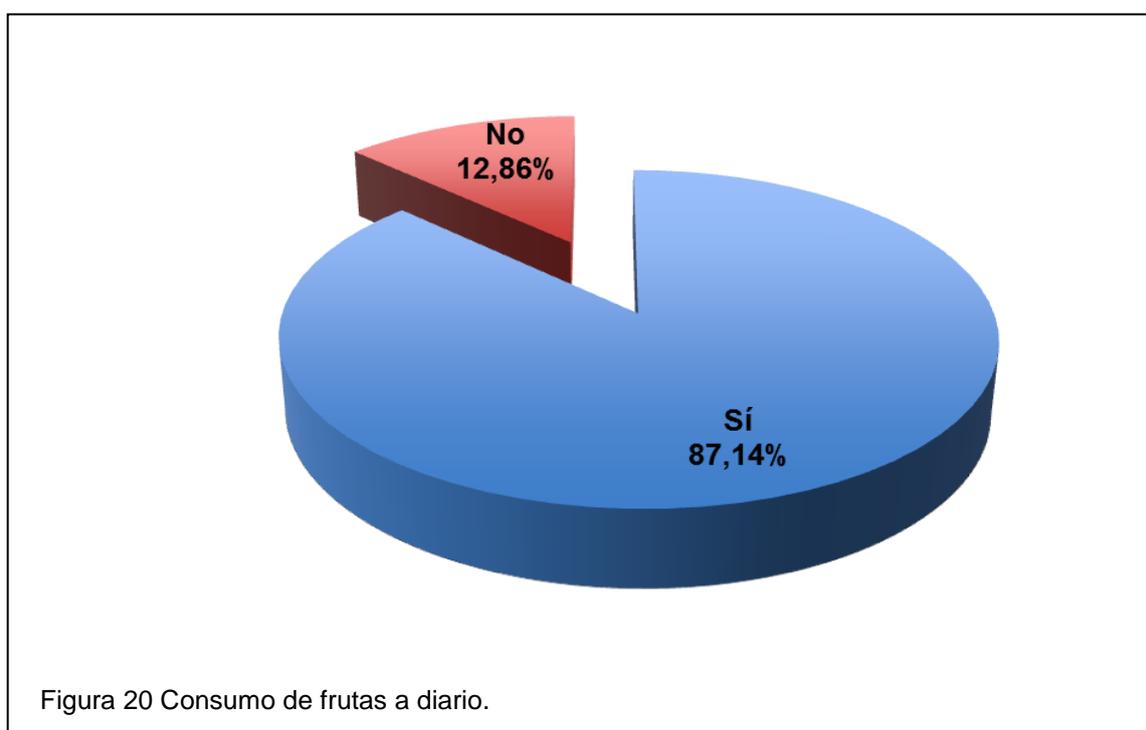
Descripción

Las respuestas de la investigación de mercados, se presentan a continuación en consideración con la encuesta realizada, la misma que consta de 17 preguntas cerradas. **Ver Anexo 6.**

Pregunta 1. Considera usted el consumo de frutas dentro de su alimentación diaria?

Tabla 23 Consumo de frutas en la alimentación diaria.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	332	87,14
No	49	12,86
Total	381	100



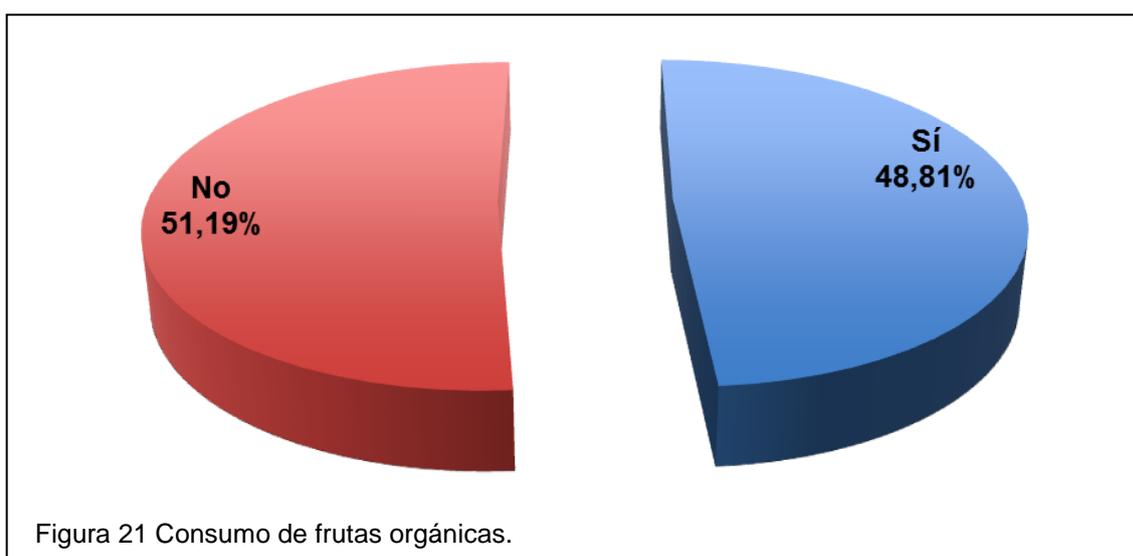
Análisis e interpretación.

Como se observa en la Figura 20 un 87,14% de las personas encuestadas indicaron que si consumen frutas dentro de su alimentación diaria, por sus múltiples beneficios para la salud y por su buen sabor, mientras que tan solo un 12,86% señalaron que no consideran las frutas dentro de su alimentación diaria.

Pregunta 2. ¿Ha consumido usted frutas orgánicas?

Tabla 24 Consumo de frutas orgánicas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	186	48,81
No	195	51,19
Total	381	100



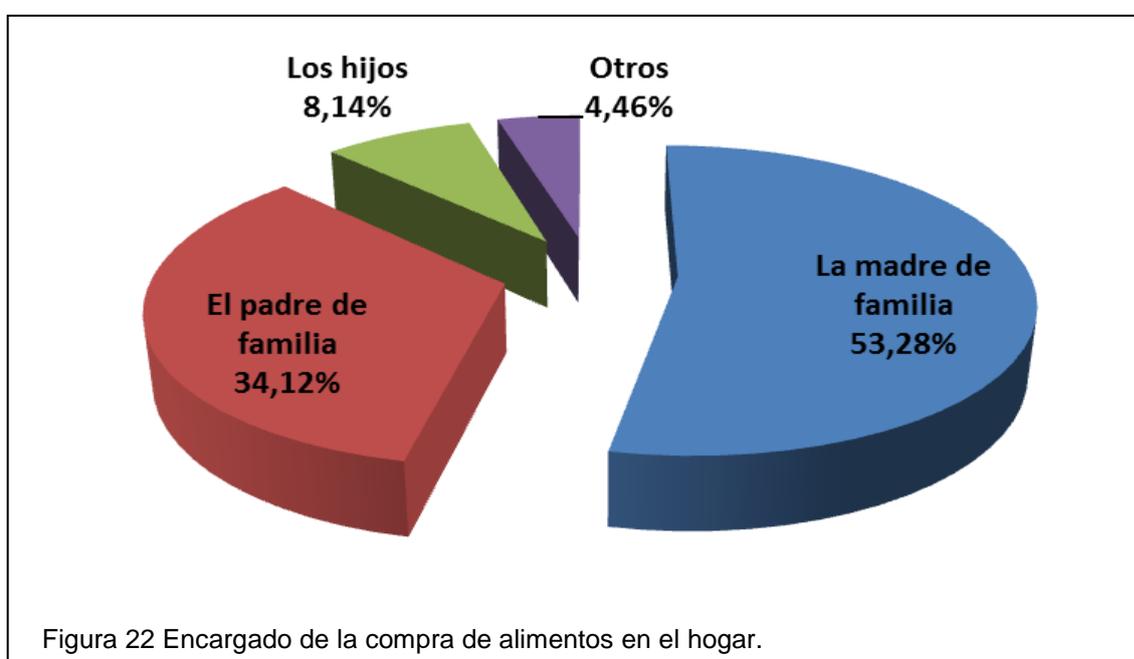
Análisis e interpretación.

Un 51,19% de las personas encuestadas señalaron que aún no han consumido frutas orgánicas, ya sea por la falta de información o por costumbre, mientras que un 48,81% ya han consumido frutas orgánicas, este porcentaje se ha estado incrementado en la provincia de Tungurahua debido a que cada vez son más los agricultores que están ofertando productos orgánicos en los mercados de la ciudad.

Pregunta 3. ¿Quién realiza normalmente la compra de alimentos en su hogar?

Tabla 25 Persona que realiza la compra de alimentos en el hogar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La madre de familia	203	53,28
El padre de familia	130	34,12
Los hijos	31	8,14
Otros	17	4,46
Total	381	100,00



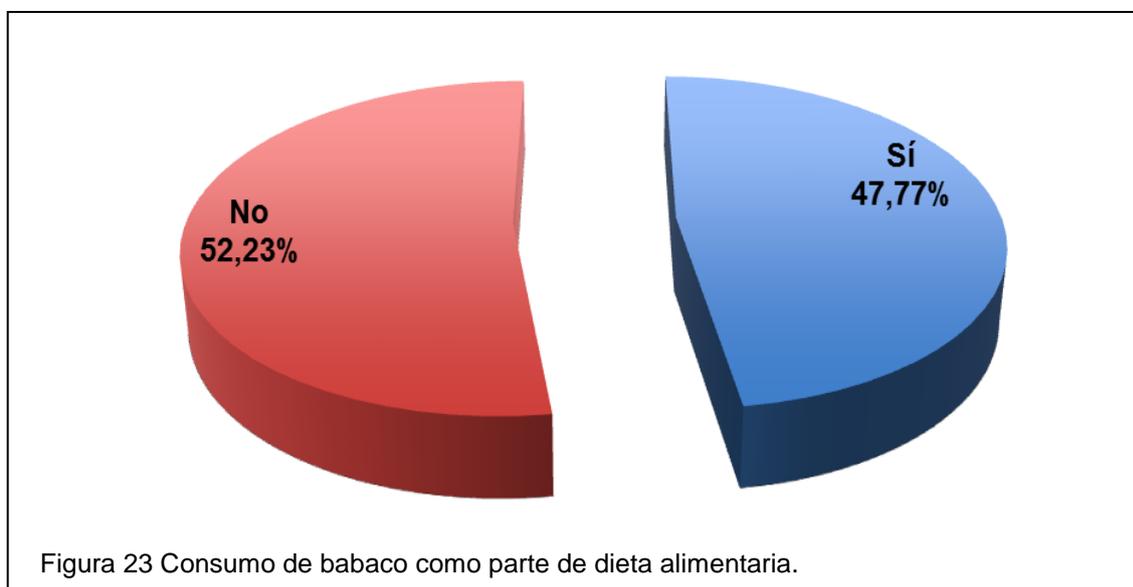
Análisis e interpretación.

Como se muestra en la Figura 22, en los hogares de la ciudad de Ambato un 53,28% realizan las compras de alimentos las madres de familia, un 34,12% lo realizan los padres de familia, el 8,14% los hijos y el 4,46% otros. En consideración a estas respuestas, se puede concluir que generalmente las madres de familia son las encargadas de adquirir los productos alimenticios adecuados y necesarios en los hogares.

Pregunta 4. ¿En su familia se consume babaco como parte de la dieta de alimentación?

Tabla 26 Consumo de babaco como parte de la dieta alimentaria.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	182	47,77
No	199	52,23
Total	381	100,00



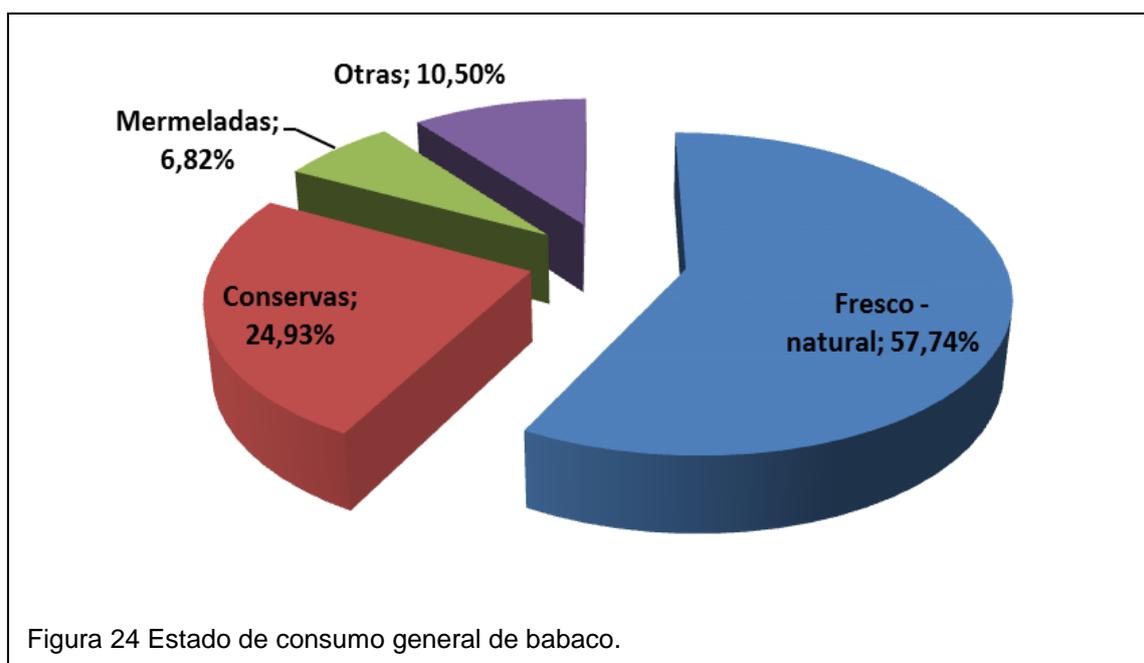
Análisis e interpretación.

En la ciudad de Ambato, el 52,23% de los consumidores informaron no consumir babaco como parte de su consumo; mientras que un 47,77% indicaron que si consideran a esta fruta como parte de su dieta alimentaria, debido principalmente a que es una fruta con muy buen sabor, nutritiva y con algunos beneficios para la salud.

Pregunta 5. ¿En qué estado se consume generalmente el babaco en su familia?

Tabla 27 Estado de consumo general de babaco.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fresco - natural	220	57,74
Conservas	95	24,93
Mermeladas	26	6,82
Otras	40	10,50
Total	381	100



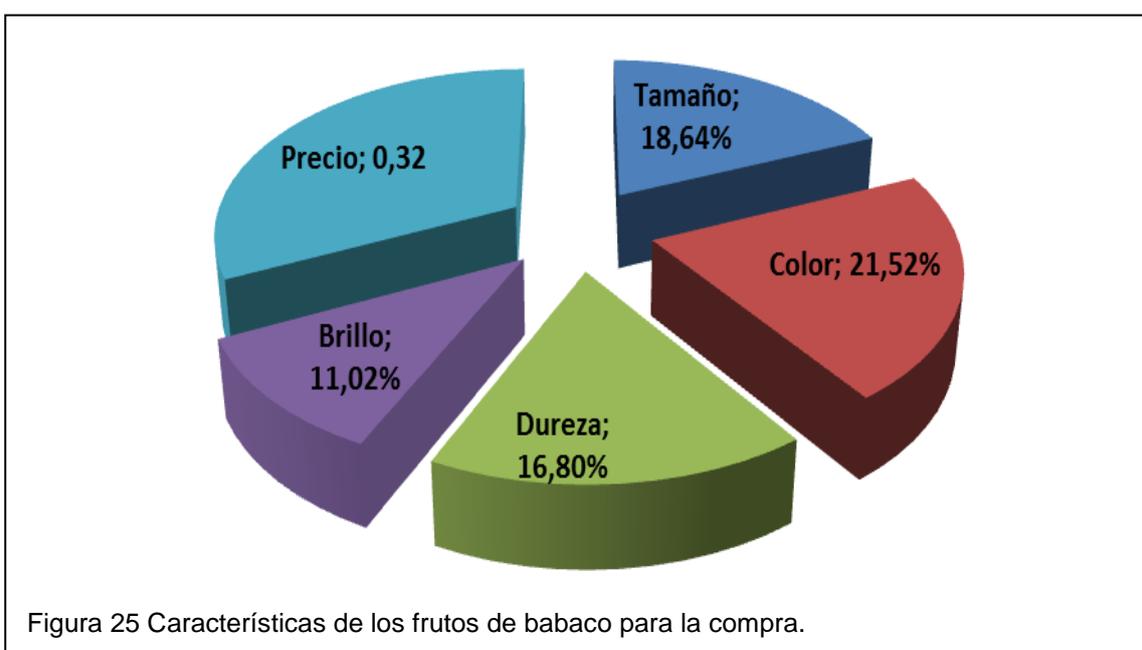
Análisis e interpretación.

En lo referente al estado de consumo de babaco por parte de las familias de la ciudad de Ambato, han indicado en un 57,74% que degustan de esta fruta en un estado fresco - natural (jugos); el 24,93% lo hacen en conservas como postres en las comidas, el 6,82% en mermeladas y un 10,50% indicaron otros estados, como es el caso de dulces y como parte de tortas y pasteles.

Pregunta 6. ¿Cuáles son las principales características en las que usted se fija al momento de comprar un babaco?

Tabla 28 Principales características de los frutos de babaco para la compra.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño	71	18,64
Color	82	21,52
Dureza	64	16,80
Brillo	42	11,02
Precio	122	32,02
Total	381	100,00



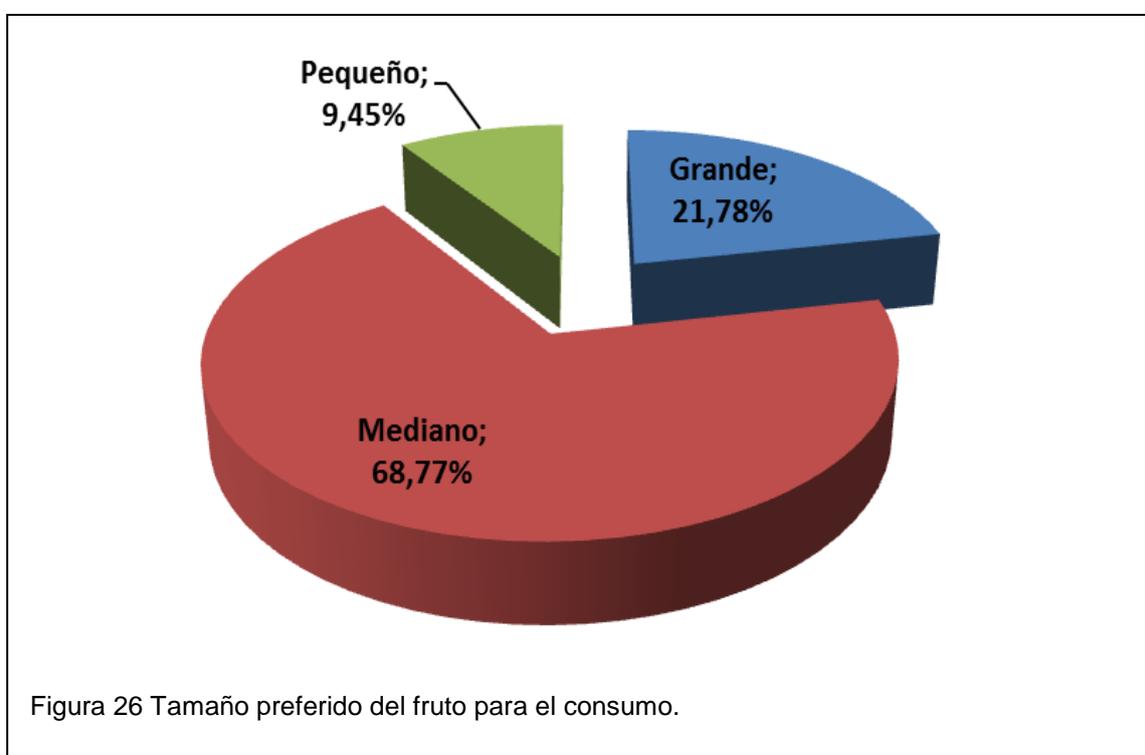
Análisis e interpretación.

Las personas encuestadas consumidoras de babaco, mencionaron que durante la compra se guían por determinadas características, entre las de mayor importancia se obtuvo con un 32,02% al precio; seguida del color con el 21,52% y el tamaño con el 18,64%. Mientras tanto, por el brillo solo un 11,02% y por la dureza un 16,80%, siendo estas dos últimas las de menor importancia.

Pregunta 7. ¿Qué tamaño prefiere usted que tenga el babaco al momento de comprarlo?

Tabla 29 Tamaño preferido del fruto al comprarlo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Grande	83	21,78
Mediano	262	68,77
Pequeño	36	9,45
Total	381	100,00



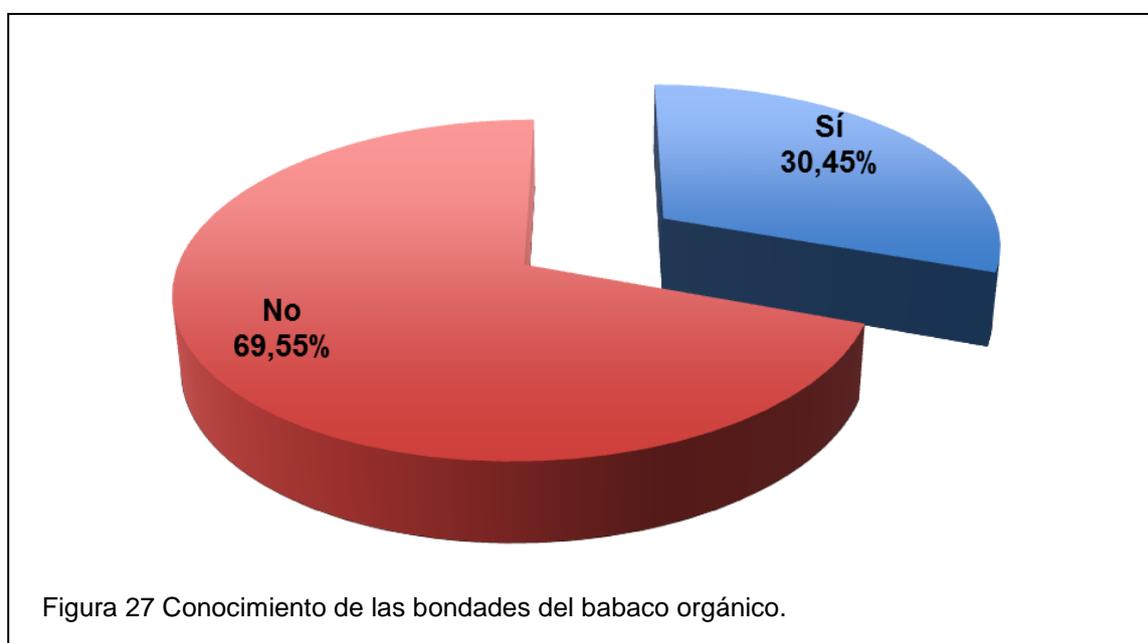
Análisis e interpretación.

Las personas encuestadas, indicaron en un 68,77% que prefieren generalmente adquirir babacos medianos, el 21,78% prefieren grandes y el 9,45% señalaron consumir babacos pequeños. En consideración a estas respuestas, se puede deducir que las preferencias del mercado apuntan en su mayoría a la oferta de un babaco de tamaño mediano.

Pregunta 8. ¿Ha escuchado usted sobre las bondades nutricionales del babaco orgánico?

Tabla 30 Conocimiento de las bondades del babaco orgánico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	116	30,45
No	265	69,55
Total	381	100



Análisis e interpretación.

El 69,55% de las personas encuestadas señalaron el desconocimiento de información acerca de las bondades de esta fruta, en lo referente a su obtención, propiedades nutricionales y seguridad alimentaria, Mientras que, apenas un 30,45% indicaron que si tenían conocimiento acerca del tema.

Pregunta 9. Si su respuesta anterior fue NO, que medios de comunicación preferiría que se utilicen para informarle sobre las bondades y beneficios del babaco orgánico?

Tabla 31 Medios de información preferidos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Prensa escrita	150	39,37
Radio	125	32,81
Televisión	10	2,62
Exposiciones	96	25,20
Total	381	100,00



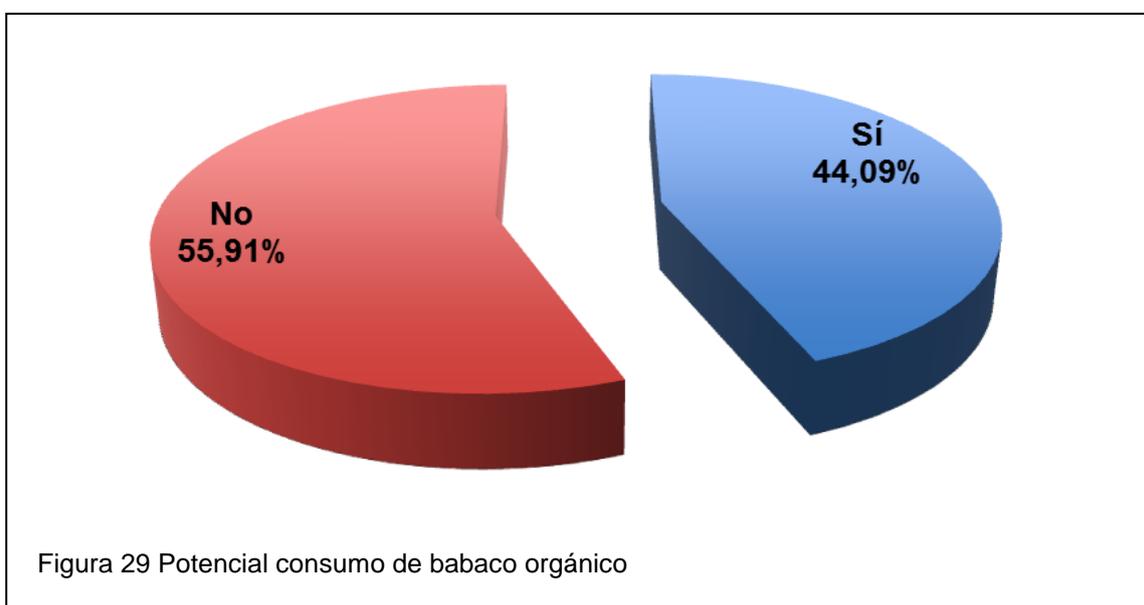
Análisis e interpretación.

En lo referente a los medios de información mencionaron un 39,37% que prefieren que se lo haga utilizando la prensa escrita, el 32,81% señaló su elección por medio de la radio, a un 25,20% les gustaría que la información se imparta en las ferias de exposición, mismas que se las realizan por las festividades de la ciudad como: fiesta de las frutas y de las flores en el mes de febrero, festividades de finados en el mes de noviembre, estas ferias se las realizan en el Centro de Exposiciones, Quinta El Rosario y Expo Ambato. Mientras que apenas a un 2,62% les agradaría informarse en la televisión.

Pregunta 10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir babaco orgánico sí en el mercado se lo ofreciere frecuentemente?

Tabla 32 Potencial consumo de babaco orgánico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	168	44,09
No	213	55,91
Total	381	100,00



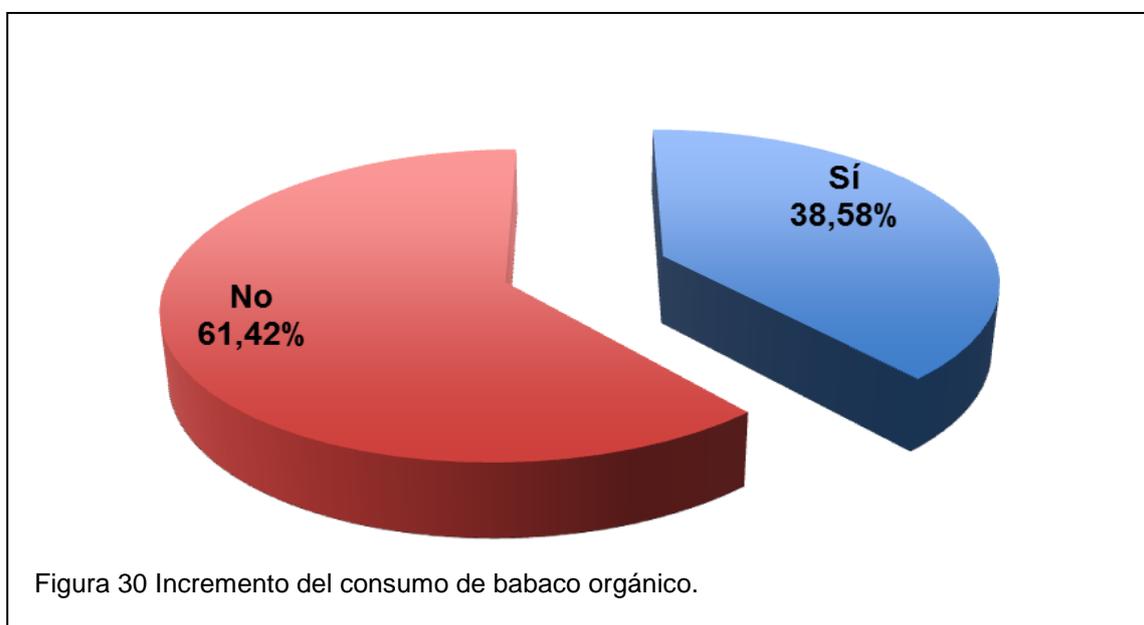
Análisis e interpretación.

Como se muestra en la Figura 29, un 44,09% están dispuestas a consumir babaco orgánico, sí esta fruta se la ofrece frecuentemente, por tratarse de una fruta tradicional, de agradable sabor, sana sin la presencia de tóxicos. Mientras que un 55,91% mostraron indiferencia, puesto que mencionaron que les da igual, esto responde en su mayoría a la falta de información de las bondades de esta fruta de procedencia orgánica.

Pregunta 11. Si actualmente ya consume babaco orgánico ¿Usted estaría dispuesto a incrementar el consumo de esta fruta?

Tabla 33 Incremento del consumo de babaco orgánico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	147	38,58
No	234	61,42
Total	381	100,00



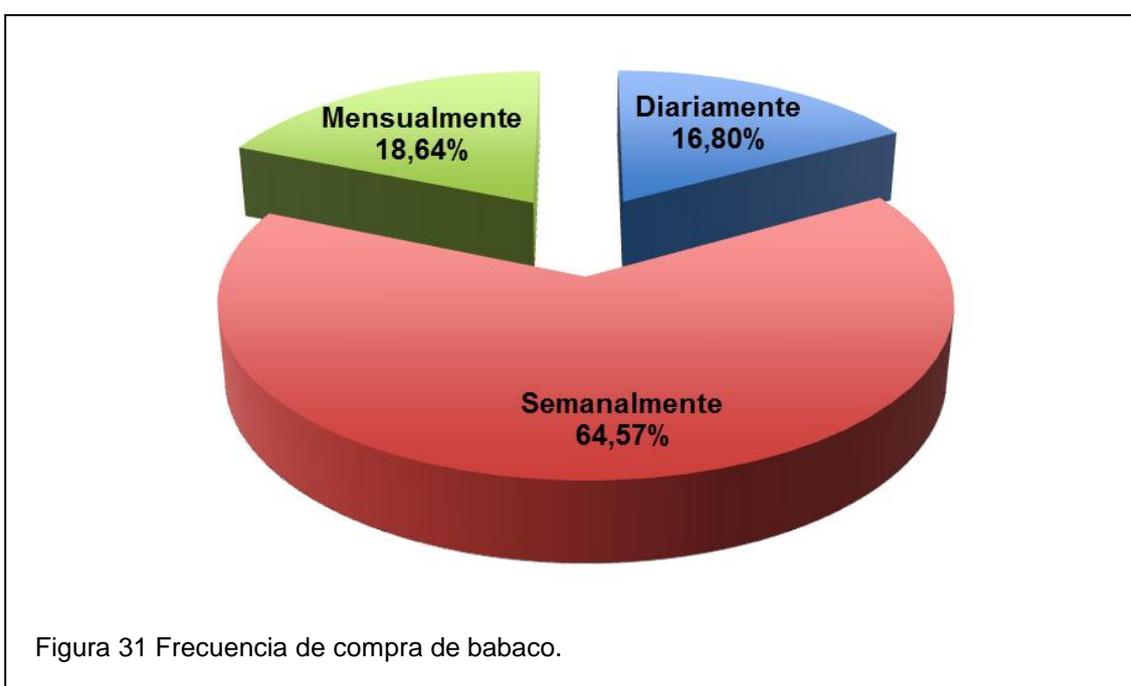
Análisis e interpretación.

Las persona encuestadas, manifestaron en un 38,58% estar dispuestas a incrementar el actual consumo de babaco orgánico, sí este está disponible frecuentemente en las plazas y mercados, así mismo existiendo una certificación que asegure su procedencia. Mientras que un 61,42% admitieron indiferencia, precisamente por pensar que la fruta bajo estas consideraciones talvés podría incrementar su precio, incidiendo en sus preferencias de compra.

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia adquiere usted babaco orgánico?

Tabla 34 Frecuencia de compra de babaco.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	64	16,80
Semanalmente	246	64,57
Mensualmente	71	18,64
Total	381	100,00



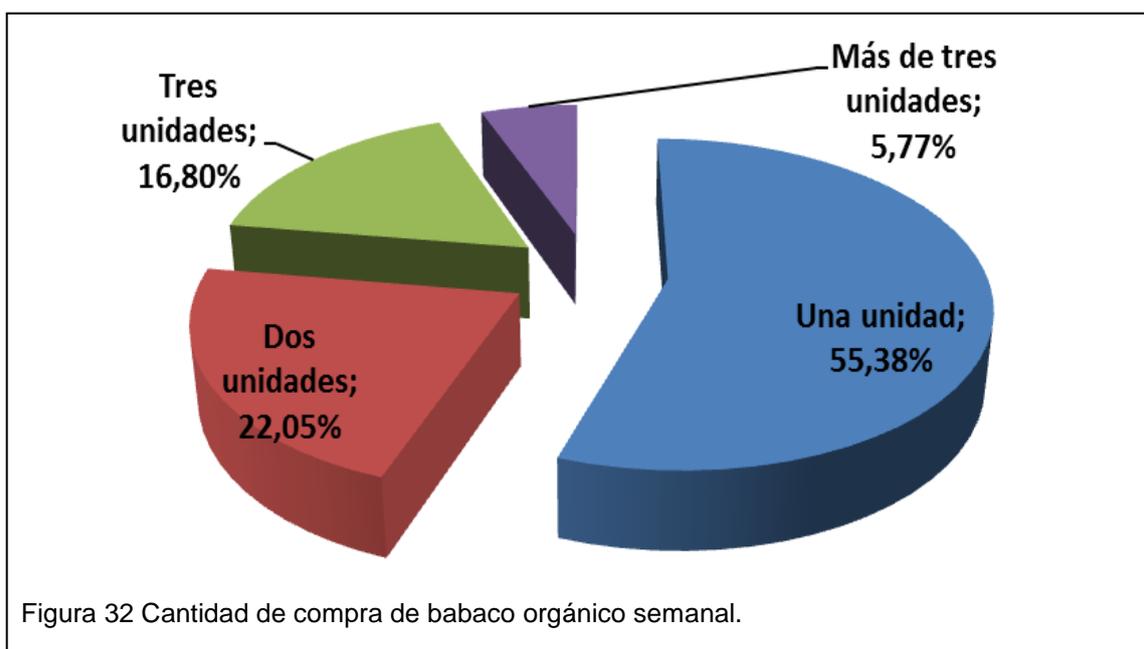
Análisis e interpretación.

En lo referente a la frecuencia de compra de esta fruta, las personas encuestadas indicaron que en un 64,57% lo hacen semanalmente; el 18,64% lo realizan mensualmente y el 16,80% diariamente. Según esas repuestas se puede determinar que las mayores frecuencias de compra de babaco orgánico lo hacen semanalmente, esto está relacionado precisamente a la concurrencia a las ferias agroecológicas de los mercados los días sábados y domingos en la plaza Pachano, América y mercado mayorista de la ciudad de Ambato.

Pregunta 13. ¿Qué cantidad de frutos de babaco orgánico adquiere por semana para alimentar a su familia?

Tabla 35 Cantidad de compra de babaco orgánico semanal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una unidad	211	55,38
Dos unidades	84	22,05
Tres unidades	64	16,80
Más de tres unidades	22	5,77
Total	381	100,00



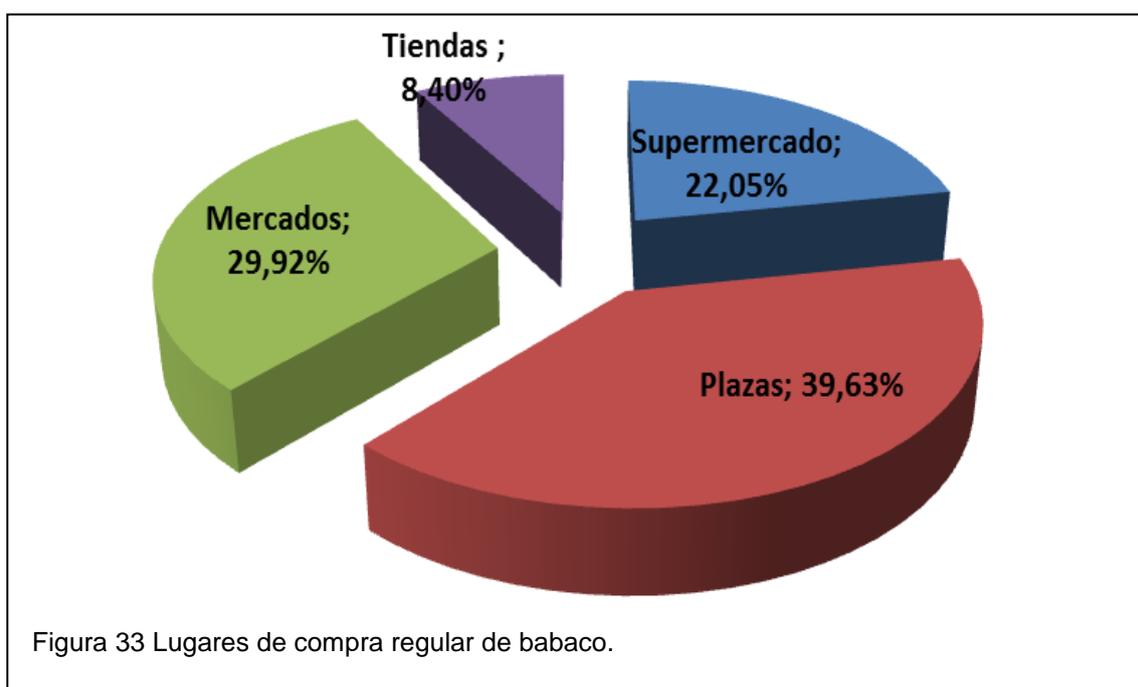
Análisis e interpretación.

Con relación a la cantidad de babaco que adquieren semanalmente las personas encuestadas, se obtuvo que un 55,38% adquiere una unidad; el 22,05% dos unidades; el 16,80% tres unidades y el 5,77% compran más de tres unidades. Reflejando así que generalmente se adquiere con mayor frecuencia en la semana una unidad.

Pregunta 14. ¿En qué lugares adquiere regularmente babaco orgánico?

Tabla 36 Lugares de compra regular de babaco.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Supermercado	84	22,05
Plazas	151	39,63
Mercados	114	29,92
Tiendas	32	8,40
Total	381	100,00



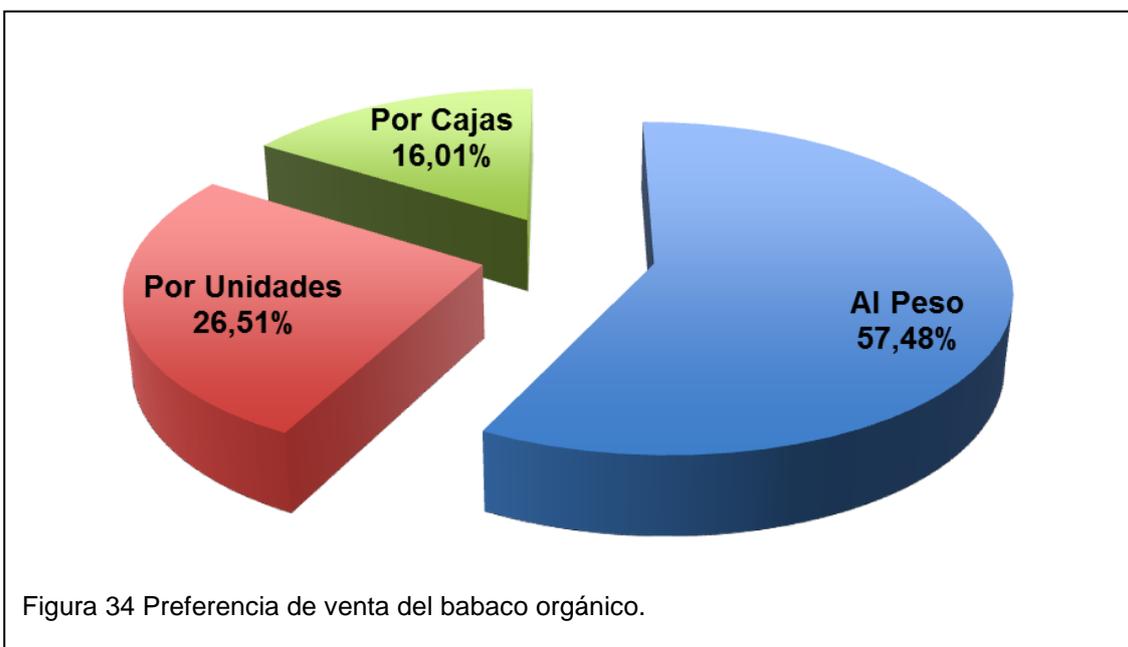
Análisis e interpretación.

Al momento de adquirir babaco orgánico las personas encuestadas, señalaron en un 39,63% que prefieren comprar en las plazas, precisamente por encontrar la fruta más fresca y por la variedad existente; el 29,92% indican la facilidad de compra en los mercados, por encontrar frutas en diferentes estados de madurez y a precios convenientes, el 22,05% la adquiere en los supermercados y tan sólo un 8,40% en tiendas de frutas.

Pregunta 15. Al momento de usted comprar babaco orgánico, ¿Cómo prefiere que sea su venta?

Tabla 37 Preferencia de venta del babaco orgánico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Al peso	219	57,48
Por unidades	101	26,51
Por Cajas	61	16,01
Total	381	100,00



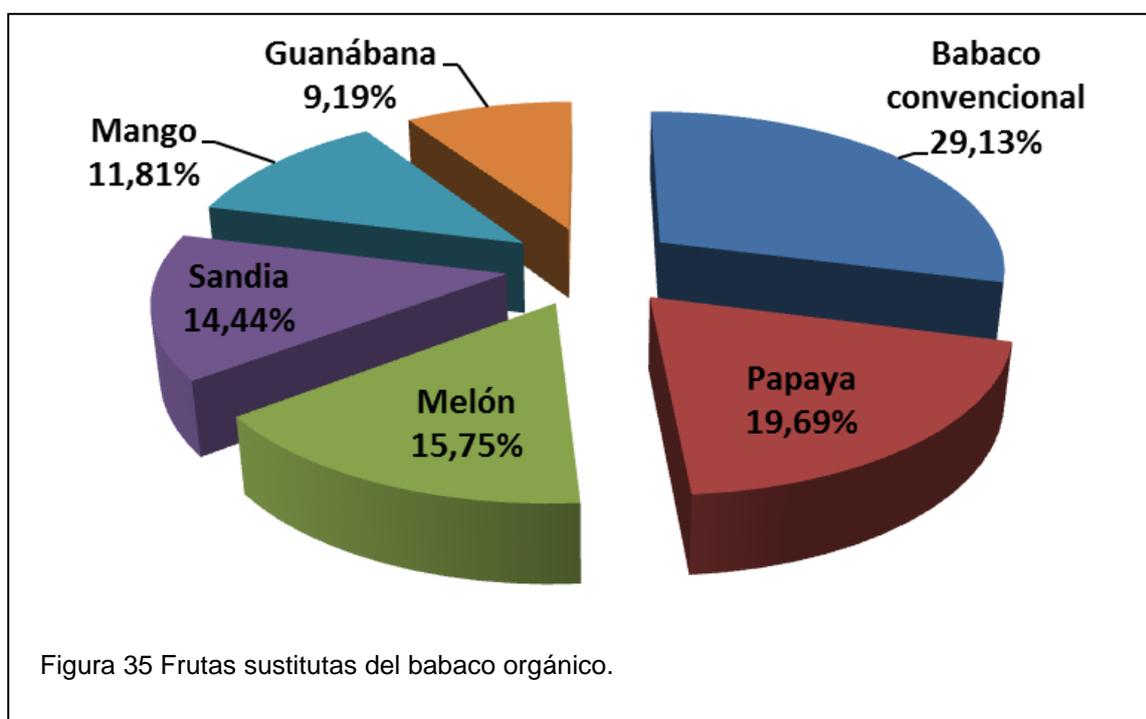
Análisis e interpretación.

Las personas encuestadas indicaron en un 57,48% que prefieren adquirir esta fruta al peso por considerar que de esta manera el precio es más justo, un 26,51% señaló que es mejor por unidades y tan sólo un 16,01% mencionó preferirlas en cajas por aspectos económicos, ya que obtienen la fruta a un menor precio.

Pregunta 16. Si en el mercado no se ofreciera babaco orgánico, ¿Con qué frutas sustituiría sus necesidades alimentarias?

Tabla 38 Frutas sustitutas del babaco orgánico.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Babaco convencional	111	29,13
Papaya	75	19,69
Melón	60	15,75
Sandia	55	14,44
Mango	45	11,81
Guanábana	35	9,19
Total	381	79,00



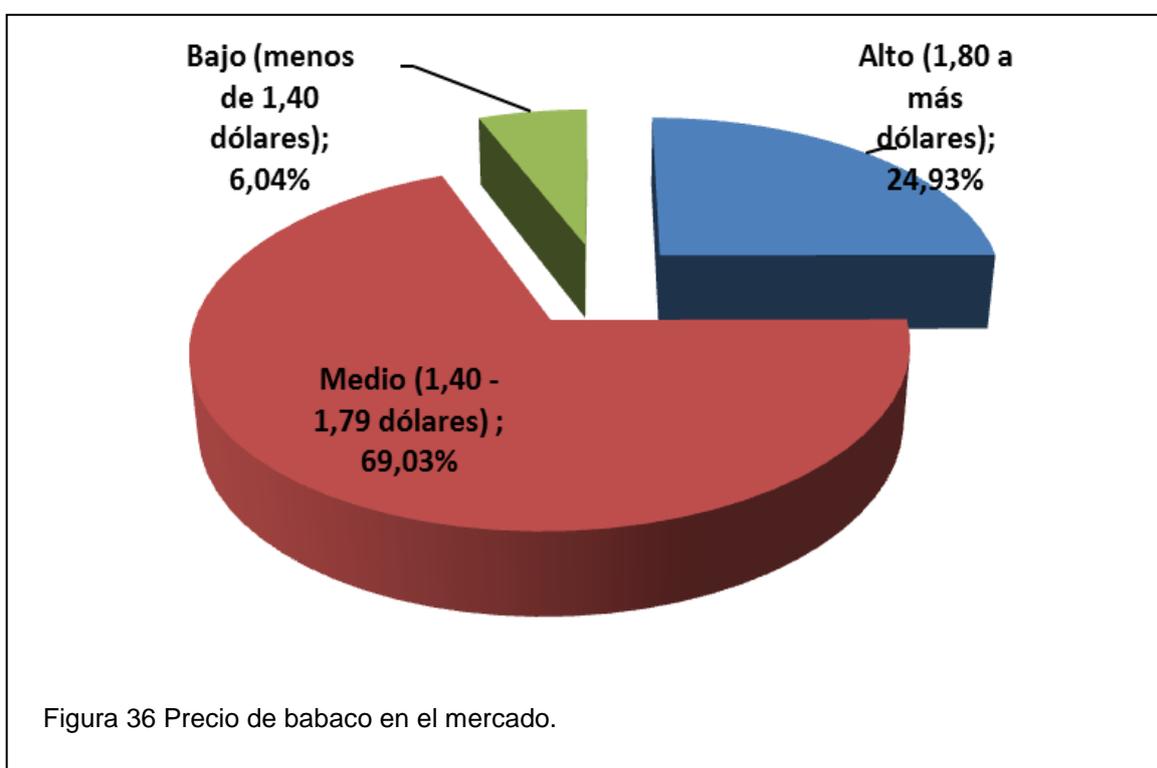
Análisis e interpretación.

Como se observa en la Figura 35 las personas encuestadas indicaron que si no se dispone de babaco orgánico en las plazas y mercados, un 29,13% lo sustituirían en primer lugar por el babaco convencional (fruta lograda con químicos), el 19,69% con papaya, un 15,75% con melón, el 14,44% con sandia, el 11,81% con mango y sólo un 9,19% con guanábana.

Pregunta 17. ¿Cómo considera usted el precio del babaco orgánico por 1 kilogramo de peso en el mercado actual?

Tabla 39 Precio de babaco orgánico en el mercado.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto (1,80 a más dólares)	95	24,93
Medio (1,40 - 1,79 dólares)	263	69,03
Bajo (menos de 1,40 dólares)	23	6,04
Total	381	100,00



Análisis e interpretación.

Según las encuestas realizadas en el mes de agosto del 2013, se obtuvo como resultado que un 69,03% consideran el precio entre 1,40 a 1,79 dólares es medio y razonable, el 24,93% indicó que un precio más de 1,80 dólares es alto y el 6,04% considera al precio menos de 1,40 dólares por 1 kilogramo de peso es bajo. Con estas consideraciones, se deduce que el precio medio más aceptable en el mercado está entre 1,40 y 1,79 dólares por 1 kilogramo de peso.

Conclusiones:

- El 69,55% de las personas encuestadas señalaron el desconocimiento de las bondades nutricionales y seguridad alimentaria, por lo que es necesario establecer campañas de información.
- Se muestra que en un el 47,77% consumen babaco como parte de la dieta alimentaria, por ser una fruta de buen sabor, nutritiva, ayuda a la digestión y además es ideal para acompañar a cualquier alimento en la mesa.
- En los hogares de la ciudad de Ambato las compras de alimentos son realizadas por las madres de familia en un 53,28%. Y mayormente las realizan en las plazas y mercados de la ciudad.
- Al comprar babaco orgánico las personas prefieren que su venta sea en consideración al peso y prefieren en un 68,77% babacos de tamaño mediano.
- Las características de mayor importancia, en las que se guían las personas durante la compra de babaco orgánico en las plazas y mercados, es el precio con el 32,02%, el color 21,52% y el tamaño con el 18,64%, respectivamente.
- En lo referente a la frecuencia de compra las personas indicaron en un 64,57% que adquieren esta fruta semanalmente; el 18,64% mensualmente y el 16,80% diariamente. Las mayores frecuencias de compra de la fruta lo hacen aprovechando las ferias de los mercados agroecológicos (sábados y domingos) en la plaza Pachano, América y mercado mayorista de la ciudad de Ambato.
- Esta fruta la adquieren semanalmente, un 55,38% compra una unidad; el 22,05% dos unidades y el 16,80% tres unidades, preferentemente lo hacen en un estado en fresco, debido a que la fruta conserva las características organolépticas.
- Un 67,48% señalaron que prefieren adquirir babaco orgánico al peso por considerar que el precio es más justo y un 26,51% señalaron que es mejor por unidades.

- Se indicó que en un 39,63% adquieren el producto en las plazas por encontrar la fruta más fresca; el 29,92% señalaron en los mercados por las facilidades de compra. Por lo que se refleja que en su mayoría compran esta fruta en las plazas y mercados de la ciudad.
- Un 69,03% de las personas encuestadas consideran que el precio entre 1,40 a 1,79 dólares por 1 kilogramo de babaco es un precio medio aceptable y razonable en el mercado.
- Se mostró una gran preferencia por el consumo de babaco orgánico con un 44,09%, sí se lo ofrece frecuentemente en el mercado, por tratarse de una fruta con agradable sabor, sana sin la presencia de tóxicos y muy nutritiva.
- En el caso de que no se oferte continuamente babaco orgánico, su principal sustituto sería en un 29,13% por el babaco convencional (fruta obtenida con químicos), seguido por un 19,69% con la papaya y en un 15,75% por el melón.
- Para que se les pueda informar acerca de las bondades nutricionales del babaco orgánico en la ciudad las personas encuestadas indicaron en un 32,81% preferir que esto se lo realice utilizando la prensa escrita y un 39,37% prefiere que se lo haga por medio de la radio y ferias de exposición.

3.7. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.

3.7.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa son las madres de familia de clase social media, media alta y alta, las mismas que son normalmente las encargadas o responsables en el hogar de la compra de alimentos, para brindar a los miembros de su familia una buena alimentación. Estas consideraciones se fundamentan en relación al estudio de mercado realizado donde se indicó que en un 53,28% de los hogares de la ciudad de Ambato compran los alimentos las madres de familia.

3.7.2. Segmentación de mercado

Tabla 40 Segmentación del mercado.

SEGMENTACION DEL MERCADO	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
País	Ecuador
Provincia	Tungurahua
Ciudad	Ambato
Población	329.856 habitantes (INEC, 2010, pág. 07)
Densidad	Conforman: La parroquia de Ambatillo, la parroquia de Atahualpa, la parroquia de Augusto N. Martínez, la parroquia de Constantino Fernández, la parroquia de Cunchibamba, la parroquia de Huachi Grande, la parroquia de Izamba y la parroquia de Juan B. Vela. I. (Municipio de Ambato, 2013. Pág. 14.)
Clima	Templado, Temperatura máxima 28 °C, mínima 6 °C, media 14,0 °C.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	0 a 24 años (51,5 %), 25 a 44 años (26,10 %), 45 a 64 años (14,30 %) y más de 65 años (8,10 %). Edad promedio 30 años (INEC, 2010), Pág. 2.
Género	107.568 hombres y 116.532 mujeres (INEC, 2010).
Tamaño de la familia	De 3 a 4 miembros por familia (promedio 4) (INEC, 2010). Pág. 3.
Ciclos de vida familiar	Casados (45,9 %), solteros (34,10), unido (6,9 %), Viudo (6,4 %), separado (3,5 %) y divorciados (3,2 %) (INEC, 2010). Pág. 4.
Ingreso	Las familias ingreso 545,0 dólares, valor canasta básica 614 dólares. Popular (2013). Pág. 1.
Ocupación	Empleado privado (36,0 %), cuenta propia (35,87 %), jornalero o peón (11,13 %), empleado del Estado (8,14 %), no declarado (2,07 %), patrono (4,18 %) y trabajadores no remunerado (2,61 %) (INEC, 2010). Pág. 5.
Tenencia de vivienda	Propia y totalmente pagada (52,3 %), arrendada (19,0 %), prestada o cedida, no pagada (12,2 %), propia, regalada o heredada (9,8 %), propia y la está pagando (5,8 %), por servicios (0,7 %) y anticresis (0,1 %). (INEC, 2010), Pág. 6.
Educación	Superior (12,4 %), bachillerato (42,5 %), básica (45,10 %). Popular (2013), Pág. 1.
Religión	Católicos (81,1 %), cristianos evangélicos (9,3 %), testigos de Jehová (0,9 %), Mormona (0,3 %), Budismo (0,2 %), Judaísmo (0,1 %) y otros (7,7 %).
Raza	Mestizo (82,1 %), Indígena (12,4 %), blanco (3,4 %), afro ecuatoriano (1,4 %), montubio (0,5 %) y otros (0,1 %).

Variables psicográficas	
Clase social	Alta (5,8 %), media (32,0 %) y baja (62,2 %). I. Municipio de Ambato, 2013. Pág. 15.
Estilo de vida	Emprendedores, trabajadores, exitosos.
Personalidad	Amables, responsables, disciplinados.

Variables conductuales	
Ocasiones	Especiales.
Beneficios	Comodidades, deporte, recreativos, servicios.
Estatus de usuario	Usuarios potenciales y habituales.

3.7.3. Segmentación geográfica de la Producción.

La producción de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua gracias a las condiciones ambientales se ubican en los cantones: Quero, Pillaro, Baños, Ambato y Patate.

Tabla 41 Producción de babaco orgánico por segmentación geográfica en la provincia de Tungurahua.

Cantones	Área, Ha.	Producción, Ton.
Quero	0,10	38,33
Pillaro	0,30	146,35
Baños	0,80	198,65
Ambato	0,10	38,33
Patate	1,45	555,79
Otros	2,75	417,18
Total	5,50	1.394,60

Adaptado de: Estrategia Agropecuaria Gobierno Provincial de Tungurahua (2013).

El área total cultivada de babaco orgánico es de 5,50 hectáreas en la provincia de Tungurahua, con una producción de 1.394,60 Ton. La mayor extensión de área cultivada se encuentra en el cantón Patate con 1,45 Ha y una producción promedio de 555,79 Ton, seguido del cantón Baños con 0,80 Ha con una producción de 198,65 Ton y finalmente está el cantón Pillaro con 0,30 Ha con una producción de 146,35 Ton, mientras que con una menor extensión cultivada se ubica Quero y Ambato con 0,10 Ha y una producción de 38,33 Ton de babaco orgánico por año, respectivamente.

3.7.4. Segmentación demográfica y comportamiento del consumidor.

La población de la ciudad de Ambato en base al último censo realizado es de 329.856 habitantes, según el INEC (2012) el núcleo familia está compuesta por 4 miembros, entonces si a esta población la dividimos para 4, obtendremos 82.464 núcleos familiares. De este total, en relación a las encuestas de estudio de mercado el 44,09% señalaron que estarían dispuestos a consumir babaco orgánico, considerado como consumidores potenciales a 36.439 familias.

En base a la pregunta 13, se indica las familias que consumen una unidad son el 55,38%, dos unidades 22,05%, tres unidades 16,80 y más de tres unidades 5,77%, mostrando así que el mayor consumo por familia es de 1 kilogramo por semana, por lo que el consumo potencial total sería de 36.439 Kg de babaco semanal, 145.756 kilogramos por mes y 1.749.072 kilogramos al año.

3.8. TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS.

El tamaño del mercado es de 36.439 familias consumidoras potenciales de babaco orgánico, como ya se mencionó, las mismas que adquieren ésta fruta generalmente en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato.

Esto se puede confirmar en consideración a la pregunta 14 del estudio de mercado, en el que se muestra que un 39,63% adquieren la fruta en las plazas y el 29,92% en el mercado, por lo que se avizora que un total de 32.680 familias comprarán en las plazas Pachano y América y 24.673 familias en el mercado Mayorista.

3.9. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS DE LA INDUSTRIA.

En la Tabla 42, se resumen las variables productivas para mostrar la principal competencia de la empresa y sus ventajas en la industria, para el efecto se ha considerado: localización, área de cultivo, sistema de cultivo, producción y precio de venta.

Tabla 42 La principal competencia en la provincia de Tungurahua.

Industrias	Localización	Área de cultivo, Ha.	Sistema de Cultivo	Producción, Ton.	Precio USD/ 1Kg.
Homero Lezano	Libertad-Patate	0,20	Invernadero	76,66	1,60
Félix Valencia	Libertad-Patate	0,20	Invernadero	76,66	1,50
Luis Lezano	Libertad-Patate	0,18	Invernadero	68,99	1,60
Milton Terán	San Rafael-Patate	0,12	Invernadero	46,00	1,60
Edgar Barrionuevo	San Rafael-Patate	0,15	Invernadero	57,50	1,60
Jaime Molina	Mundug-Patate	0,08	Invernadero	30,66	1,60
Mayra Vargas	Mundug-Patate	0,12	Invernadero	46,00	1,65
Rodolfo Tibanquiza	Lligo-Patate	0,08	Invernadero	30,66	1,60
Milton Montero	Lligo-Patate	0,10	Invernadero	38,33	1,70
Luis Medina	Los Andes-Patate	0,10	Invernadero	38,33	1,60
Juan Bravo	Los Andes-Patate	0,12	Invernadero	46,00	1,60
Jesús López	Llimpe-Quero	0,10	Invernadero	38,33	1,60
Moisés Torres	Ulba-Baños	0,10	Invernadero	38,33	1,70
Alfonso Guevara	Runtun-Baños	0,40	Invernadero	153,32	1,60
Miguel Pomboza	Cutzathua-Píllaro	0,20	Invernadero	76,66	1,70
Osvaldo López	Chagrapamba-Píllaro	0,20	Invernadero	76,66	1,60
Juan Solís	Huachi-Ambato	0,10	Invernadero	38,33	1,60
Otros		2,95	Campo abierto	417,18	1,40
Total orgánico		5,50		1.394,60	1,60
Babaco convencional		36,50	Convencional	2.186,10	1,50
Total		42,00		3.580,70	

Adaptado de: Estrategia Agropecuaria Gobierno Provincial de Tungurahua (2013).

La empresa identificó a los 11 productores de babaco orgánico más representativos dentro del cantón Patate, de los cuales existen 2 que sobresalen por área de cultivo y producción como: Homero Lezano y Félix Valencia con una área de 0,20 Ha y una producción de 76,66 Ton, le sigue Luis Lezano con 0,18 Ha y con una producción de 68,99 Ton.

En el cantón Baños se encuentra el señor Alfonso Guevara con 0,40 Ha y una producción de 153,32 Ton, es el mayor productor dentro de la provincia, en el cantón Píllaro está el señor Miguel Pomboza y Osvaldo López con 0,20 Ha de cultivo y una producción de 76,66 Ton.

La ventaja en producción de la empresa, está en producir babaco orgánico en una área de 0,20 Ha en un inicio, extensión que es igual y superior en la mayoría de casos a las empresas de la competencia, otra diferencia también serán los canales de comercialización, puesto que se empleará el canal indirecto y el canal directo tratando así de ir eliminando con el tiempo a los intermediarios.

De igual manera, se empleará la tecnología de agricultura orgánica bajo invernadero, alcanzando así un consecuente incremento de la producción por encima de las 76,66 Ton promedio, cosechadas en 0,20 Ha, las mismas que mantienen los dos principales productores de babaco en el cantón de Patate, lo que es equivalente a 2.000 metros de invernadero, esto sería factible alcanzar precisamente por disponer de mano de obra calificada, insumos y productos orgánicos a total disposición de la empresa.

El precio del producto según la competencia actual se localiza entre USD 1,40 a 1,70 por kilogramo, la empresa en consideración con las innovaciones tecnológicas a emplearse y el aprovechamiento adecuado de los factores de producción, puede alcanzar un precio promedio de USD 1,60 por kilogramo de peso, con esto se dispondrá de una ventaja para entrar con facilidad en el mercado.

Otra ventaja competitiva para la empresa, será disponer de la certificación del producto, en la Unidad de Certificación Orgánica que otorga la Universidad Técnica de Ambato, la misma que no disponen la mayoría de los productores de babaco orgánicos del cantón, lo que se puede corroborar con la Tabla 20 de la entrevista realizada a los 11 agricultores, aquí se indicó que un 81,82% no la posee frente a los que ya han sido Certificados con la Normativas de Agricultura Limpia.

Además, otra ventaja también será el logro del reconocimiento dentro de la cadena de babaco orgánico que auspicia las Estrategia Agropecuaria del H. Consejo Provincial de Tungurahua y el MAGAP, con estos reconocimientos el producto de la empresa podrá entrar con más facilidad en la ferias orgánicas que se desarrollan en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato.

Entre las desventajas, citaremos algunas que tienen que ver con los años de experiencia que poseen las principales empresas competidoras:

La experiencia de las principales empresas competidores es considerada como una gran diferencia, en lo referente a las innovaciones tecnológicas, capacidad del recurso humano y su reconocimiento en cuanto a la localización dentro del cantón Patate.

Por otra parte, una desventaja con la empresa es el reconocimiento que poseen determinados productores dentro del mercado de la ciudad de Ambato, el mismo que se ha logrado en años.

3.10. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.

En la Tabla 42, se reportó la competencia y sus ventajas en la industria, en la misma se localiza a 17 productores de babaco orgánico en la provincia de

Tungurahua, con área de cultivo entre 0,08 a 0,40 Ha y producciones entre 30,66 a 153,32 Ton de babaco orgánico bajo invernadero por año.

En la Tabla 43, se reportan las ventas totales de babaco orgánico de las principales empresas competidoras, en promedio de producción son de 88.159 kilogramos por año, a un precio de USD 1,60 lo que representa un ingreso promedio de USD 141.054,40 por año.

Tabla 43 Ventas de las principales empresas productoras de babaco orgánico en Tungurahua.

COMPETIDORES	PRODUCCIÓN, TON.	PRODUCCIÓN, KG.	VALOR, USD	TOTAL VENTAS, USD
Homero Lezano	76,66	76.660	1,60	122.656,00
Félix Valencia	76,66	76.660	1,50	114.990,00
Luis Lezano	68,99	68.994	1,60	110.390,40
Alfonso Guevara	153,32	153.320	1,60	245.312,00
Miguel Pomboza	76,66	76.660	1,70	130.322,00
Osvaldo López	76,66	76.660	1,60	122.656,00
Total/Promedio	88,16	88.159	1,60	141.054,40

Este análisis se muestra, los volúmenes de venta y su participación en el mercado durante todo el año, condición que garantiza la sostenibilidad de la empresa.

3.11. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.

Como ya se mencionó anteriormente, en la provincia de Tungurahua se cultiva un total de 42,0 Ha de babaco con una producción anual de 3.580,70 Ton de este total se cultiva un área de 5,50 ha de babaco orgánico con una producción de 1.394,60 Ton y 36,50 ha convencional y una producción de 2.186,10 Ton.

Bajo estas consideraciones, existen dos puntuaciones para analizar el mercado durante la implementación del plan de negocios de la empresa. La primera, la competencia frente al babaco convencional (manejo con fertilizante y pesticidas), en la provincia de Tungurahua se produce un total de 2.186,10 Ton que viene a representar una alta competencia frente a las 1.394,60 Ton de babaco orgánico.

El tamaño del mercado actual es de 36.439 familias consumidoras potenciales estableciendo un consumo promedio de 1 Kg de babaco orgánico por semana, lo que equivaldría a 36.439 Kg (36,43 Ton) por semana, 145.756 Kg (145,75 Ton) por mes y 1.749.072 Kg (1.749 Ton) por año, aproximadamente.

El mercado de la ciudad de Ambato necesita en el orden de 1.749 Ton por año de babaco orgánico para satisfacer las necesidades de las familias, esta demanda al relacionarla con la producción actual de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua que es de 1.394,60 Ton, se desprende una demanda insatisfecha de 354,4 Ton de babaco, lo que es necesario producir para compensar las necesidades o demanda del mercado.

El plan de negocios de la empresa, plantea una capacidad promedio de producción de 110,20 Ton por año, con lo que satisface a un 31,10% del total de la demanda insatisfecha, quedando aún por cubrir 244,2 Ton correspondiente al 68,9%. Por lo que bajo este análisis, la empresa plantea un incremento anual del área de cultivo en un 8%, basándose principalmente en la capacidad instalada y en el crecimiento promedio de la industria, alcanzando así un incremento racional y sostenido de la producción durante los años del proyecto.

3.12. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Analizando estas consideraciones, se concluye que las oportunidades para este plan de negocios en la provincia de Tungurahua, son muy promisorias, ya

que esta fruta se encuentra en una etapa de crecimiento de consumo, por la buena acogida dentro del mercado ambateño presenta actualmente cierto déficit, lo que favorece la entrada de esta nueva empresa al mercado sin problemas. Los compradores de la fruta de babaco son los núcleos familiares de la ciudad de Ambato, los mismos que con la ayuda del estudio de mercado realizado se pudo identificar a 36.439 familias como consumidoras potenciales.

Al considerar las tasas de crecimiento poblacional, el INEC (2012) reporta que para la ciudad de Ambato es del 1,50%, esto determina que de mantenerse la población, en este caso las familias, para el año 2014 los posibles compradores serían de 54.659 y en el año 2015 de 81.988 familias, las mismas que se irán incrementando respectivamente haciendo que la demanda de la fruta se eleve de igual manera. En lo referente a los precios del babaco orgánico, se localizó un promedio de 1,60 dólares por 1 kilogramo de peso, precio que de mantenerse determinará rentabilidades a la empresa.

En consideración a los expuesto, se deduce que la ejecución de este plan de negocios garantiza a la empresa sostenibilidad económica y de mercado, además de contribuir favorablemente a la protección del ecosistema, disminuyendo la contaminación y la degradación de los suelos por efectos de los pesticidas y sobretodo enfocándose en el mejoramiento y protección de la salud en la población, al ofrecer un producto sano, nutritivo, de excelente calidad y libre residuos tóxicos causantes de las enfermedades en la sociedad.

4. Capítulo IV. Plan de Marketing

En este capítulo se describen las estrategias de marketing Mix, políticas de precios, políticas de servicio al cliente, garantías y distribución del producto en el mercado, con el objetivo de establecer un plan general de marketing para la comercialización de babaco orgánico en la ciudad de Ambato.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.

Las estrategias generales de marketing, son el conjunto de directrices que permiten desarrollar ventajas en las acciones competitivas ante la competencia para asegurar la obtención de los objetivos propuestos. (Céspedes, 2005, p. 386).

Considerando las estrategias de Kotler sobre el ingreso al mercado y crecimiento abordado en el capítulo 2, la estrategia sugerida es la Penetración, la misma que permitirá al producto, en este caso babaco orgánico, un producto actual incorporarse y posicionarse en el mercado actual.

Para llevar a cabo esta estrategia, la empresa impulsará la difusión de las ventajas del babaco, lo orgánico de la fruta y su alto contenido nutricional. El producto será diferenciado por los clientes como un producto ecológico de calidad.

Las estrategias de ventas siempre responderán a la investigación de mercado con el objetivo de asegurar una penetración del producto en el mercado, buscando así posesionar el producto en la mente de los consumidores.

Al ser éste el objetivo principal se deberá responder al cumplimiento de acciones más agresivas relacionadas a la mercadotecnia para así posicionar el producto ya conocido, mantenerlo y garantizar la sostenibilidad dentro de las preferencias del consumidor, para lo cual se realizará:

- Las ventas utilizando el canal directo (productor - consumidor final) y el canal indirecto (productor - intermediario - consumidor final).
- Difusión de información acerca de las bondades nutricionales del producto, mediante publicidad a través de medios de comunicación y promociones.
- Presentación del producto con un precio estable y accesible, logrando ser competitivos en el mercado.

Estas acciones garantizarán la captación de nuevos clientes mientras se mantienen a los actuales, reconociendo la fidelidad de los mismos por las bondades del producto, calidad, presentación y precios, localizando finalmente a la empresa por encima de la competencia.

La ejecución correcta de estas estrategias generales, nos permitirá alcanzar la penetración en el mercado de una forma sólida y efectiva, de tal manera que en el más corto plazo se logre el posicionamiento del producto y de la empresa.

4.2. MARKETING MIX.

4.2.1. Producto.

El fruto producido en la empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, será obtenido bajo invernadero, con la utilización de buenas prácticas agrícolas, tecnología que permite disponer de frutas limpias, sin tóxicos, ajustadas a las especificadas en La Norma Técnica Ecuatoriana, la misma que es realizada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (2005), el cual se encarga de regular la calidad del babaco en el Ecuador. **Ver Anexo 7.**

La empresa distribuirá en un principio únicamente babaco orgánico en estado natural tal como se cosecha. En el futuro según la aceptación del mismo otra forma de presentación será procesado en pulpa o mermelada.

Por lo tanto las características de la fruta que la empresa producirá y distribuirá en las plazas y mercados, son las que se resumen en la Tabla 44.

Tabla 44 Características de la fruta.

CARACTERÍSTICAS DE LA FRUTA	PARÁMETROS ANALIZADOS
Estado de la fruta	Fresco – natural <ul style="list-style-type: none"> • Verde: fruto que va del 10 al 20 % de color amarillo. • Pintón: fruto que va del 21 al 40 % de color amarillo. • Maduro: fruto que va de 41 al 80 % de color amarillo.
Diámetro de la fruta	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes: más de 260 mm • Medianos: 230 a 259 mm • Pequeños: menos de 229 mm
Masa de la fruta	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes: 1.000 a 1.700 gramos. • Medianos: 700 a 1.000 gramos • Pequeños: 50 a 700 gramos
Requisitos físicos	Maduros, consistentes, bien formados, libres de manchas.
Textura	Dura al tacto, cascara lisa.
Olor	Característico a la fruta, sin olores extraños.
Sabor	Característico a la fruta, sin sabores extraños.
Embalaje	Cajas de madera o plástico. Contenido homogéneo de la fruta por caja.
Tiempo de consumo	15 días máximo

Adaptado de: La Norma Técnica Ecuatoriana (2005).

La fruta será producida también bajo la Normativa de Agricultura Limpia de Tungurahua, en la que se menciona todo el proceso de producción, desde la selección de las plantas, aplicación de abonos orgánicos, control de plagas y

enfermedades, garantizando de esta manera la salud de los consumidores y aportando al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, como se la resume a continuación en la Tabla 45.

Tabla 45 Características de la tecnología de producción de babaco orgánico.

TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN
Bajo cubierta (invernadero)	<ul style="list-style-type: none"> Control de los factores ambientales para el desarrollo del cultivo, reduciendo la presencia de plagas y enfermedades.
Cultivo ecológico	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de insumos orgánicos propios de la zona para el control de la contaminación del ecosistema: suelo, agua y aire.
Uso de abonos orgánicos.	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de humus de lombriz, compost, bocashi, excretas de animales descompuestas, té de frutas.
Uso de pesticidas orgánicos.	<ul style="list-style-type: none"> Sumos de ají para el control de plagas, aceite comestible control de mosca blanca, extracto de ruda y ajo prevención de enfermedades.
Fuentes de abastecimiento del materias primas	<ul style="list-style-type: none"> En la zona de Patate y Pillaro.
Normas de buenas prácticas agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de prácticas agrícolas ancestrales, sin usar fertilizantes y pesticidas químicos.
Certificación de la fruta.	<ul style="list-style-type: none"> Certificación del producto otorgado por la Unidad de Certificación Orgánica de la provincia de Tungurahua, para garantizar la inocuidad de la fruta.

Adaptado de: Normativa Agricultura Limpia de Tungurahua (2012).

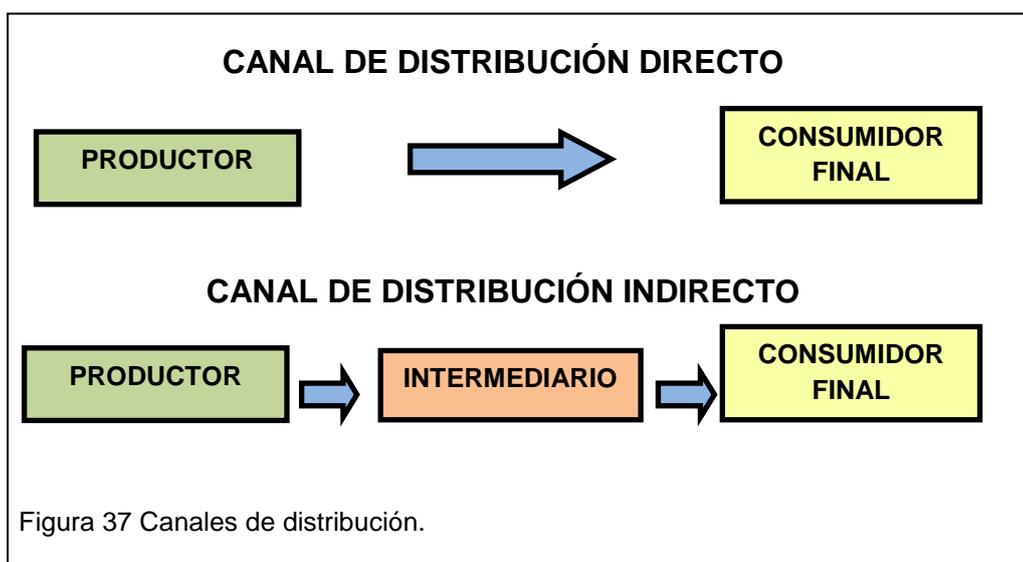
4.2.2. Precio.

El correspondiente levantamiento de información en el estudio de mercado realizado en la ciudad de Ambato, reflejó que el actual precio en el mercado el cual varía entre USD 1,40 y 1,70 por kilogramo se lo considera MEDIO. La empresa *Organic Fruit* fijará un precio de USD 1,60 por 1 kilogramo de peso, encontrándose así dentro de los parámetros considerados.

4.2.3. Plaza.

La fruta será ofertada en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato, lo que responde a las necesidades del consumidor final, según el estudio de mercado debiendo tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- El transporte de la fruta desde la empresa a las plazas y mercados se lo realizará en gavetas plásticas de capacidad para 15 Kg.
- Las gavetas con el producto estarán debidamente identificadas con las características del producto, es decir tamaño de los frutos: grandes, medianos, pequeños; grado de madurez: verde, pintón, maduros y su peso respectivamente.
- Los canales de distribución a utilizarse serán el directo e indirecto, ya mencionados anteriormente.



Productor: Empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, ubicada en el cantón Patate provincia de Tungurahua.

Intermediarios: Acopiadores de producto para distribuirlos en otros mercados y plazas de la localidad o/y nivel nacional.

Consumidor final: Son las madres de familia que acuden a comprar en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato para satisfacer sus necesidades alimenticias.

- En las plazas y mercados se instalará un stand en donde se presentará el producto, colocándolo según las clasificaciones ya mencionadas anteriormente como: tamaño, grado de madurez, diámetro y precio.

- Las ventas al por menor también serán al peso, ofreciendo el producto en bolsas plásticas perforadas, precisamente por presentar ventajas como: buena conservación higiénica y natural, ayudando a mantener los frutos frescos hasta su consumo.

4.3. POLÍTICA DE PRECIOS.

Para establecer las políticas de precios la empresa establecerá las siguientes estrategias secuenciales:

4.3.1. Identificación de los objetivos de los precios:

- Establecer un precio accesible al cliente, tomando en cuenta el criterio del consumidor final y que al mismo tiempo éste genere utilidad a la empresa.
- Se tomará como referencia la posición del cliente sobre el producto, la satisfacción que tiene por adquirirlo, condiciones de calidad, inocuidad, valor nutricional que debe reunir el producto para ser reconocido en el mercado.

4.3.2. Variables para fijar el precio.

Para fijar el precio se basará en las siguientes variables influyentes: costos de producción, gastos y utilidades, rubros que requiere la empresa para lograr mantenerse en el mercado, obteniendo una utilidad aceptable para la empresa y siendo competitiva frente a las demás empresas del sector.

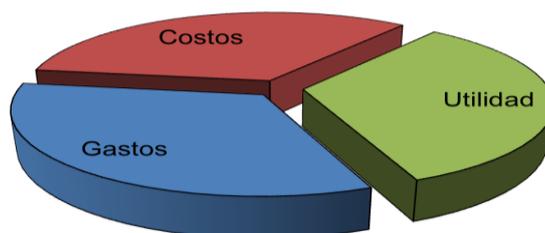


Figura 38 Variables influyentes en el precio.

4.4. TÁCTICA DE VENTAS.

Las tácticas de ventas que la empresa implementará para posesionarse dentro del mercado serán las siguientes:

- **Visita de los clientes a la empresa.-** Esta táctica se presenta como una estrategia para penetrar en las preferencias de los clientes, satisfaciendo las inquietudes y el desconocimiento de las ventajas de la producción de babaco ecológico, recorriendo el invernadero con gente que es referente de opinión pública en la ciudad como: Ing. José Ortega, coordinador de las ferias orgánicas en las plazas Pachano y América, Eco. Miguel Grijalva, Administrador del Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, Ing. Walter Jácome, coordinador de producción de la cadena del babaco dentro del Gobierno Provincial de Tungurahua, entre otros, para certificar el manejo del cultivo, cosecha y postcosecha.
- **Creación de una página web.-** La misma que contribuirá favorablemente a la difusión de información sobre el producto, valor nutritivo, inocuidad, localización de la empresa, pedidos, promociones y ventas.
- **Participación en ferias de exposición.-** Se participará en las ferias de la fiesta de las frutas y de las flores, las mismas que se realizan anualmente en el mes de Febrero. En las festividades del cantón Patate en Agosto y de igual manera en las ferias de finados del mes de Noviembre. En las cuales se exhibirá un stand con frutas de diferentes tamaños y grados de madurez.
- **Ventas en ferias de productos orgánicos.-** Esta táctica permitirá la venta directa del producto al consumidor final, facilitando la difusión y reconocimiento de la empresa. Las ferias de los días sábados y domingos que se realizan en la Plaza América y Pachano bajo el auspicio de las Estrategias que lleva a cabo el Gobierno del H. Consejo Provincial de Tungurahua en coordinación con el MAGAP.

4.5. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.

La empresa será reconocida por la producción de babaco ecológico de calidad, garantía que puede ser comprobada por la aplicación de buenas prácticas agrícolas, mismas que involucra la utilización de abonos y controles fitosanitarios orgánicos todo esto realizado con mano de obra calificada, de tal manera que los clientes se sientan seguros y satisfechos de adquirir un producto sano y nutritivo, acorde con el precio y los servicios como: atención directa al cliente, información de las bondades de la fruta orgánica en la alimentación, entrega del producto en embaces higiénicos y seguros para la conservación, despacho de frutos clasificados en gavetas de plástico debidamente etiquetadas.

Asimismo, se exhibirán las siguientes garantías:

- Registro sanitario que certifica la inocuidad del producto.
- Se obtendrá la Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua otorgada por la Universidad Técnica de Ambato.
- De igual manera la empresa estará garantizada al ser parte de la cadena de babaco orgánico que controla la estrategia Agropecuaria, la cual lleva a cabo el Gobierno Provincial de Tungurahua y la Unidad de Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua.
- Se prestará un servicio permanente telefónico y mediante correo electrónico, para estar prestos a cualquier inquietud o reclamos que puedan presentarse.

4.6. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

En consideración a las estrategias de marketing abordadas y del presupuesto que se asigne por parte de la empresa, mismo que es de USD 8.178 anuales, se plantean las siguientes acciones de promoción y publicidad.

4.6.1. Promoción

La empresa en consideración con el volumen de ventas, fijará un descuento del 15% al precio por kilogramo a partir de la adquisición de 10 Kg del producto. En el caso de que la venta sea en menores cantidades la promoción será, por la compra de 5 kg del producto se regalará un babaco pequeño adicional.

4.6.2. Publicidad

4.6.2.1. POP (Point of purchase).

Tanto en las exposiciones agropecuarias como en los mercados elegidos, se entregarán a los clientes flyers y trípticos informativos sobre el producto, en los que se detallará el valor nutritivo de la fruta, ventajas del consumo, certificaciones, localización de la empresa, entre otras. **Ver Anexo 8.**

De igual manera en los mercados durante las ferias orgánicas de los días sábados y domingos en la plaza América y Pachano, se exhibirá el producto, preparando una bandeja con trozos de ésta fruta para que sea degustada. El presupuesto designado para poder realizar esto es de USD 217 por mes y de USD 2.604 por año.

4.6.2.2. Prensa escrita.

En consideración al estudio de mercado realizado, se realizará la publicación del producto en la prensa escrita. El medio de difusión escogido es el Diario el Herald, el cual es el de mayor circulación en la provincia de Tungurahua, aquí se realizarán 20 publicaciones al mes, principalmente los fines de semana, por ser los días en que más se adquiere el diario en la ciudad. La propaganda estará en la sección de clasificados y el tamaño será de 10 cm de largo por 8 cm de ancho. El costo por publicación es de 20 dólares, requiriéndose un presupuesto de USD 500 por mes y de USD 6.000 por año.

4.6.2.3. Radio.

Otro medio de comunicación para la difusión de las bondades y beneficios del producto será la radio, el mismo que fue otro de los medios preferidos por los consumidores potenciales según el estudio de mercado. Para lo cual se contratará los servicios de Radio Paz y Bien, emisora que tiene una gran cobertura en la provincia de Tungurahua y en la zona central del país. Las cuñas radiales se difundirán eventualmente los días sábados y domingos en el programa “En Familia” en el horario de las 08H00 a 09H00, el mismo que ha sido considerado por existir una mayor sintonía. El presupuesto previsto para esto es de USD 120 por mes y de USD 1.440 por año.

4.6.2.4. Marketing Directo

Se recibirá a los clientes directamente en la empresa para realizar recorridos por las diferentes áreas de producción informándoles sobre el manejo agronómico, cosecha y postcosecha. Además se mantendrá comunicación permanente con los clientes, por medio del correo electrónico y Facebook, en los que se publicará y difundirá información relevante sobre las innovaciones tecnológicas empleadas en la empresa.

4.6.2.5. RRPP

Como soporte técnico de las diferentes fases de producción, se producirá un video, que servirá de información y evidenciará las buenas prácticas ecológicas en la obtención de la fruta. El mismo que será difundido en las ferias, exposiciones agropecuarias y en Facebook.

4.6.3. Presentación del producto.

Para la presentación del producto, se analizarán varios atributos importantes, entre los que se mencionan:

- Presentación: fresco-natural.
- Color: verde, pintón y maduro.
- Peso: grandes, medianos y pequeños.
- Olor, textura, sabor y composición química.

El logo del producto será *“Organic Fruit Cía. Ltda.”*, designado así ya que como su nombre propiamente lo indica es una fruta orgánica, la misma que se la obtiene basándose en la normativa de Agricultura limpia en Tungurahua.

El eslogan es *“De la naturaleza a tu mesa, tu salud garantizada”* puesto que es un fruto ecológico, más saludable para el consumidor y menos perjudicial para el medio ambiente, ya que los residuos de los fertilizantes y pesticidas pueden llegar a producir cáncer de estómago en las personas, además que contaminan tanto el agua como la superficie de cultivo.

Los colores elegidos para el logotipo obedecen a que ésta, es una fruta cultivada con insumos eminentemente orgánicos, por eso de su color verde, ya que éste es el color de la naturaleza por excelencia, representa crecimiento, fertilidad y frescura, además es ideal para promocionar productos ecológicos. En cuanto al color amarillo se lo eligió puesto que simboliza la luz del sol, estimula la actividad mental y genera energía muscular, lo que se relaciona directamente con todas las bondades y beneficios de esta fruta para la salud.



Figura 39 Logotipo del producto - empresa.

4.6.3.1. Empaque y embalaje.

Para el despacho del producto al por menor (compras menores a 10 Kg de fruta), se utilizarán fundas de plástico, en las que se mostrarán dos etiquetas: donde se identifique la marca del producto es decir el logo de la empresa “*Organic Fruit Cía. Ltda.*,” este irá ubicado en la parte frontal y la otra etiqueta en la parte posterior, señalando la composición química de la fruta y los datos de la empresa.

Las ventas al mayoreo (mayores a 10 Kg), se ofrecerán generalmente a los intermediarios, despachando el producto en gavetas plásticas, de igual manera señalando el tamaño de los frutos, estado de madurez y peso, la identificación se realizará por medio del etiquetado donde se muestra el logotipo de la empresa, composición química del producto y fecha de cosecha. **Ver Anexo 9.**

4.7. DISTRIBUCIÓN.

En cuanto a la distribución del producto como ya se expuso en las estrategias de mercadeo, será directa e indirecta (Figura 37).

4.7.1. Distribución indirecta.

En la distribución indirecta intervienen en el canal de mercadeo: Productor – Intermediario - consumidor final, para tal efecto se desarrollarán las siguientes políticas:

- Entrega del producto previo pedido de los intermediarios con anticipación de 8 días mínimo.
- Despacho del producto en gavetas plásticas para garantizar un traslado seguro a los centros de mercadeo, sin que se produzcan heridas, aplastamientos o cualquier otro tipo de daño en los frutos.

- El despacho se llevará a cabo cuando el producto esté debidamente clasificado y las gavetas estén debidamente etiquetadas con el peso justo.
- Los precios de venta para intermediarios tendrán una disminución del 15% al costo fijado del producto, el cual es de USD 1,60 por kilogramo de peso, en consideración al estudio de mercado realizado es decir, su precio de venta será de USD 1,38 por kilogramo de peso, siempre y cuando las ventas sean mayores a 15 kilogramos.
- La empresa manejará créditos con los intermediarios por 30 días, para incentivar así a los intermediarios con la salida del producto.
- Además los precios serán constantes durante todo el año.

4.7.2. Distribución directa.

Este tipo de distribución también se empleará, como estrategia que evite los costos de intermediación. Para tal efecto como se mencionó anteriormente, se emprenderá la campaña agresiva de marketing mediante los medios de comunicación propagando las bondades y beneficios de consumir babaco orgánico.

Las políticas contempladas al utilizar este canal de distribución son:

- El despacho del producto se lo realizará en fundas plásticas o gavetas según sea el caso, garantizando una adecuada conservación, cada una de las cuales estarán debidamente etiquetadas.
- De la misma manera las ventas se llevarán a cabo cuando el producto esté clasificado de acuerdo al tamaño y al estado de madurez requerido ya sea: verde, pintón y/o maduro.
- El precio de la fruta será el mismo para todos los tamaños de la fruta, es decir de 1,60 dólares por 1 kilogramo de peso. Si las ventas son mayores a 5 kilogramos del producto, se entregará un babaco pequeño adicional.

5. CAPÍTULO V. Plan de Operaciones y Producción

En este capítulo se desarrolla el plan de operaciones y de producción, en el que se establece un conjunto de acciones que se enfoquen en aprovechar el potencial productivo del sector, como: recursos humanos, naturales, materiales y financieros, los mismos que sean eficazmente competitivos, en todo el proceso productivo.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.

Las estrategias de operación de la empresa a implementarse dentro del proceso de producción y comercialización del producto, responderán a los siguientes aspectos:

- El ciclo de operaciones de la empresa está supeditado a los procesos de comercialización y producción. El proceso de comercialización, esta direccionado a las necesidades y exigencias del consumidor final, en base a la calidad del producto, productos sustitutivos y canales de mercadeo. Mientras que el proceso productivo se enfoca a la selección de la tecnología a utilizarse, relacionado a la producción bajo invernadero, al uso de abonos y fertilizantes orgánicos para obtener así un producto ecológico, libre de tóxicos.
- El proceso de comercialización del producto en plazas y mercados de la ciudad de Ambato responderá al seguimiento de varias etapas, las mismas que serán expuestas en el flujograma de comercialización.
- El proceso productivo responderá al seguimiento cronológico de un conjunto de etapas o acciones de manejo para lograr un producto sano y de calidad, desde su recolección en las plantaciones hasta la entrega al cliente. De igual manera este proceso responderá al seguimiento de un flujograma de procesos, el mismo que ahorrará tiempo y recursos económicos.

- La selección de equipos y herramientas necesarias para la empresa son de gran importancia para un desarrollo adecuado dentro de la misma, los mismos que serán controlados por medio de inventarios que revelen la existencia en bodegas, indicando la cantidad, costo unitario y valoraciones requeridas para la empresa.
- Las instalaciones y mejoras de la empresa, bien establecidas reflejarán un buen desarrollo administrativo, proceso productivo y de comercialización, por lo que éstas áreas requeridas serán debidamente planificadas en cuanto a tamaño físico y funcionalidad, como las bodegas de insumos y herramientas, áreas administrativas, sala de recepciones, servicios básicos y áreas destinadas para estacionamiento de vehículos que visiten la empresa.
- En el seguimiento de las estrategias de operaciones, estas estarán en concordancia con los fines y propósitos de la empresa, por lo que la producción de babacos orgánicos va a realizarse bajo el cumplimiento de Leyes y reglamentos regulatorios establecidos en Las Normas de Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua, respetando también lo estipulado por Agrocalidad, institución del Estado que controla la utilización de insumos agropecuarios en la producción agrícola.

5.2. CICLO DE OPERACIONES.

El ciclo de operaciones de la empresa se define por dos procesos: el proceso de producción y el proceso de comercialización, cada uno de estos con sus respectivas etapas necesarias.

5.2.1. Proceso de producción.

5.2.1.1. Origen del Babaco.

Es originario de las zonas altas del Ecuador, en forma natural, se encuentra desde hace varios decenios en los valles abrigados del callejón interandino y lugares secos de la costa, es un híbrido natural proveniente de las especies *Carica stipulata* B. (toronche) y *C. pubescens*. (Chamburo) (Noreña, 2012, p. 23).

5.2.1.2. Descripción botánica.

Planta arbustiva de más de 2 metros de altura, tronco recto, cilíndrico, es de color verde cuando joven y posteriormente se torna de tono castaño grisáceo en edad adulta.

Las hojas poseen un pecíolo largo y están desplegadas del tronco alternadamente. Su color verde cambia de tonalidades, según la fase de desarrollo. Las flores aparecen de manera continua, tienen una forma acampanada de pétalos blanco-amarillento-verdoso y sépalos verde-oscuros.

El fruto es una baya sin semilla, no necesita polinización para desarrollarse, éste posee una forma alargada de unos 20 centímetros de largo por 5 o 6 centímetros de ancho, en una misma planta pueden encontrarse frutos de diferentes tamaños.

Cada planta puede producir anualmente 120 frutos y en ocasiones hasta 130 frutos. El sabor de esta fruta es similar al de la piña, la fresa y la naranja. La pulpa, carente de semillas es de color blanquecina - amarillenta cuando el fruto está verde y rosáceo - anaranjado cuando está maduro.

5.2.1.3. Clasificación Taxonómica.

El nombre científico de esta fruta es *Carica Pentágona Heilb*, posee algunos nombres comunes como babaco, papaya de la montaña.

La clasificación taxonómica:

- Reino: Plantae
- Clase: Dicotiledóneas
- Subclase: Archiclamidae
- Familia: Caricácea
- Género: Carica
- Especie: Pentágona

5.2.1.4. Condiciones Ambientales.

El babaco se cultiva en altitudes entre 1.800 a 2.600 m.s.n.m en campo abierto o invernadero hasta 2900 m.s.n.m. Las temperaturas requeridas están entre los 16° a 18° y humedad relativa de 80 a 90 % (INIAP, 2011).

Las mayores superficies de este cultivo están concentradas en las estribaciones de las montañas de la sierra de Patate, Baños, Pelileo, Píllaro (Tungurahua), Tumbaco, Guayllabamba, Puembo, Yaruqui (Pichincha); Chaltura, Pimanpiro, Urcuqui (Imbabura); Paute, Gualaceo (Azuay) y Loja su lugar de origen.

5.2.1.5. Suelo.

El babaco requiere de suelos de textura franco o franca-arenosa-arcillosa, ricos en materia orgánica (3%), pero también se adapta sencillamente a suelos limosos o arenosos de fácil drenaje, con un pH que esté entre 5.8 a 8.2 (5.5 - 6.8 ideal). Se prefieren suelos profundos, debiendo tener especial cuidado con el exceso de agua para evitar pudriciones radiculares (INIAP, 2011, p. 3).

5.2.1.6. Propagación de la planta.

El babaco es un fruto partenocárpico, es decir, no tiene semillas, por lo que sólo puede reproducirse por vía asexual. El material vegetativo puede obtenerse de plantas maduras con dos años de producción, haciendo un corte en bisel en la parte superior para evitar que se acumule el agua, posteriormente se las dejan de 4 a 10 días bajo sombra para que cicatricen los cortes. Finalmente se las colocan sobre el terreno, y tardan en enraizar unas 10 semanas (Salinero y Vela, 2012, p. 2).

5.2.2. Labores de Cultivo.

El proceso de producción es el procedimiento técnico que utiliza la empresa para la producción de bienes o servicios a partir de la transformación de la materia prima que combinada con los insumos fijos y variables permite la obtención del producto final (Fernández, 2011, p. 24).

En este caso el proceso de producción encierra varias etapas secuenciales, las mismas que se describirán a continuación.

5.2.2.1. Construcción del invernadero.

La construcción del invernadero se realizará en terreno plano, la estructura será de metal y recubierto por plástico de invernadero calibre N - 024 micras.

Se dispondrá de un área de 2.000 metros cuadrados para el mismo, con las siguientes dimensiones: altura 3,50 metros, ancho 10 metros y 20 metros de largo, el cual tendrá cortinas a lo largo del invernadero de 1,50 metros de alto por 20 metros de largo en los dos costados y una puerta en el frente de 5,0 metros de ancho.



Figura 40 Construcción del invernadero.

Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.2. Preparación del terreno.

La preparación de terreno, se llevará a cabo con dos meses de anticipación, para realizar las labores normales de arado, rastra y nivelado. En cuanto a la labor de arada, tiene como función el roturar el suelo, generalmente va hasta una profundidad de 40 cm, para producir un adecuado desarrollo de la planta. La rastrada, es necesaria para eliminar los grandes fragmentos de tierra, esto ayuda a facilitar las demás labores culturales, además evita el empozamiento de agua que es lo que provoca el desarrollo de agentes patógenos.

De la misma manera la nivelación del terreno, es importante para eliminar el exceso de humedad y facilitar la labor del riego, previniendo así el encharcamiento del agua en un determinado lugar (Noreña, 2012, p. 1).



Figura 41 Preparación del terreno.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.3. Trazado del huerto.

El huerto será trazado preparando hoyos en los que se sembrará cada planta, estos hoyos tendrán una dimensión de 40 cm de ancho x 40 cm de largo y 30 cm de profundidad. El sistema a emplearse para la formación del huerto será el trazado triángulo o también llamado tres bolillos (siembra intercalada) para una adecuada distribución de las hojas y para un mejor aprovechamiento del espacio físico. Las densidades de siembra serán de 1,5 m largo por 1,50 m ancho, requiriendo así un total de 766 plantas de babaco en los 2.000 metros de invernadero.



Figura 42 Trazado del huerto de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.4. Abonado.

Durante la preparación del terreno, se aprovechará para realizar el abonado necesario del huerto, aplicando abonos orgánicos como: humus de lombriz, compost, bocashi y excretas de animales domésticos debidamente descompuestos.



Figura 43 Abonado de plantas de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

Se usarán estos abonos según la disponibilidad de los mismos, la dosis a incorporarse en el suelo será de 5,0 Kg por metro cuadrado, necesitando un total de 12.000 Kg de abono orgánico en los 2.000 metros de invernadero.

5.2.2.5. Obtención de las plantas.

El babaco se propagará por estacas, las mismas que provendrán de plantas maduras, de dos años de producción, libres de problemas sanitarios. Las estacas generalmente tienen una longitud de 25 a 30 cm y un diámetro de 4 a 6 cm, las mismas que se disponen en fundas plásticas (6 x 10 pulgadas).



Figura 44 Obtención de las plantas de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.6. Plantación.

Para realizar la plantación se asegurará que las plantas se encuentren bien enraizadas (3 meses), tiempo en la cual las estacas permanecen en fundas de plástico para facilitar el enraizamiento. Una vez asegurado que las plantas se encuentren listas, se procederá a la plantación en hoyos desinfectados con cal y con materia orgánica (bocashi, humus de lombriz, compost o excretas de animales bien descompuesta, en relación de 5 Kg por planta).



Figura 45 Plantación del huerto de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.7. Riego.

El tipo de riego que se empleará para el cultivo de babaco orgánico, es el método de riego localizado por goteo, al aplicar este sistema el agua circula por pequeñas cañerías plásticas, distribuyéndose de manera uniforme a cada planta en forma de gotas, por medio de surtidores llamados goteros, para esto se necesita de una bomba o de un desnivel. Se escogió este método por presentar ventajas en el ahorro del agua y la provisión constante de agua a las plantas según sus necesidades.



Figura 46 Riego del huerto de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.8. Control de malezas.

Cuando hayan transcurrido de 25 a 30 días después del trasplante, se realizará la labor de deshierba, utilizando herramientas manuales como: azadón y rastrillo, esto se lo hace para eliminar las hierbas indeseadas que aparecen y que compiten con el cultivo.



Figura 47 Control de malezas del huerto de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.9. Podas.

La planta de babaco se caracteriza por emitir nuevos brotes, en el caso que se desee tener un mayor número de frutos por árbol, se deja un máximo de dos brotes por planta. Mientras que si se quiere obtener solo frutos de tamaño grande, únicamente se dejará crecer un brote. De igual manera, luego de haberse cosechado por espacio de un año el tronco principal, se dejará crecer un nuevo brote, al cumplirse dos años, el tronco principal será cortado a nivel del nuevo brote, para que se convierta el segundo brote de la planta nueva.

5.2.2.10. Control de plagas y enfermedades.

Algunas prácticas para el control de plagas será la recolección de insectos a base de aspiradoras y de la aplicación de chorros de agua a presión o del riego por aspersión, esto permitirá eliminar pequeños insectos como: mosca blanca, minadores y pulgillas. Estas medidas se las practicarán semanalmente.

Otro método a emplearse para el control de la mosca blanca será la utilización de láminas de papel amarillas de 30 x 25 cm, las mismas que estarán repartidas en distancias de 5 metros a lo largo del cultivo, en éstas se colocará

aceite de comer, de esta manera las moscas por el color se acercarán y quedarán atrapadas en la disolución.

Para el control de la fusariosis conocida también como la pudrición de las raíces, debido a que por ahí inicia su ataque causando el marchitamiento de la planta, se desinfectarán bien los hoyos antes de la plantación con una mezcla de extracto de ruda con 2 cc por litro de agua más una rociada de cal. También durante el cultivo, se aplicará extracto de marco con 4 cc por litro de agua en todo el suelo (Ortega, 2013, p. 4).

De igual manera para evitar la presencia de la arañita roja (*Tetranychus urticae*), ácaro amarillo (*T. yusti*), que ataca al follaje, principalmente a las hojas jóvenes, tornándolas amarillas, se aplicará por aspersion extracto de ají en relación de 4 cc por litro de agua.



Figura 48 Control de plagas y enfermedades.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.11. Cosecha.

La cosecha se realizará cuando los frutos hayan alcanzado completamente su desarrollo, para esto se utilizarán tijeras y navajas desinfectadas, cortando los

pecíolos a unos 5 centímetros. Una vez que sean recolectados los frutos, serán transportados a la sala de postcosecha para proceder a su debida clasificación.



Figura 49 Cosecha de los frutos de babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.2.12. Postcosecha.

En la sala de postcosecha, los frutos serán clasificados en relación al peso, tamaño y grado de madurez, descartando aquellos que presenten heridas en la superficie de los frutos. Posteriormente los frutos clasificados serán colocados en gavetas de plástico y se etiquetarán, para finalmente proceder a trasladarlos al mercado en carros ventilados y a una temperatura de 5 °C con el objetivo de mantener en buenas condiciones el producto hasta la venta.



Figura 50 Manejo postcosecha del babaco.
Tomado de: Ortega, J. (2013), Estrategia Agropecuaria de Tungurahua.

5.2.3. Composición bromatológica del babaco orgánico.

La composición bromatológica del babaco orgánico se lo muestra a continuación en la Tabla 46.

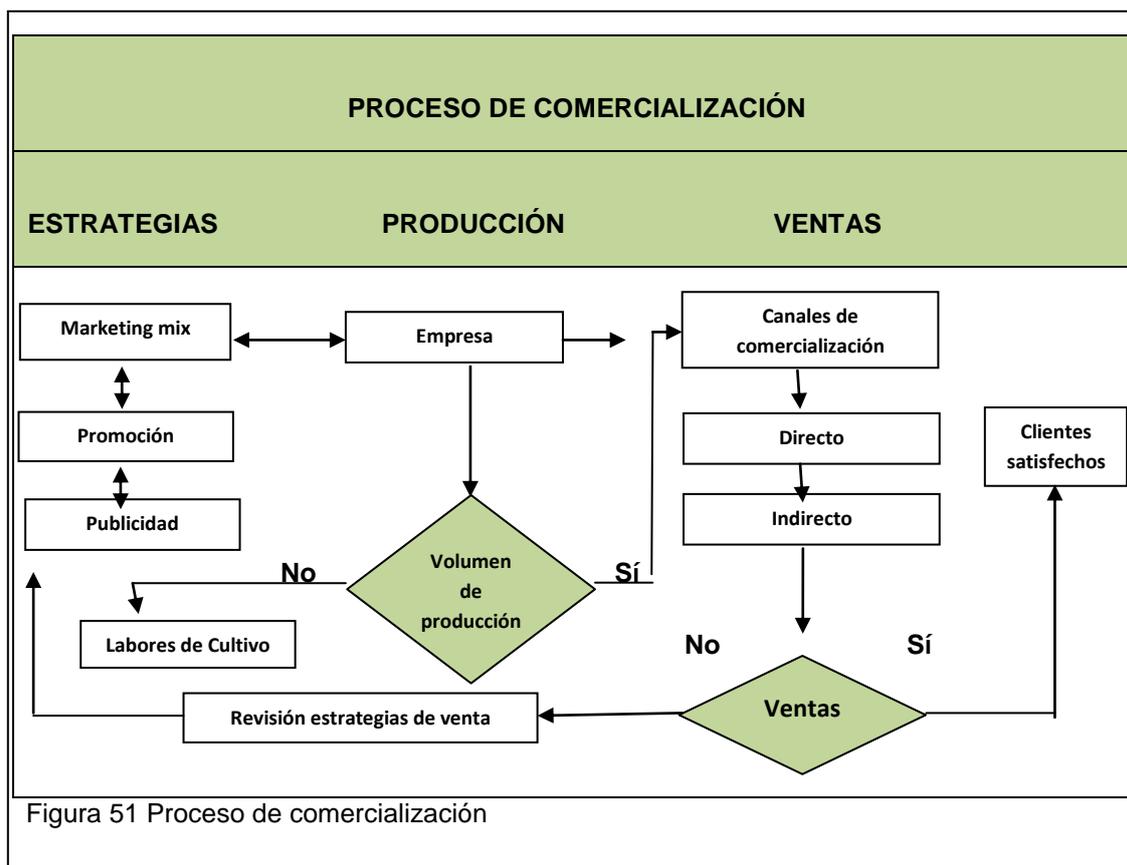
Tabla 46 Composición bromatológica del babaco orgánico.

Elemento	Contenido (por 100 gr. de fruta)
Proteína, g.	0,90
Carbohidratos, g.	6,00
Fibra, g.	0,70
Grasa, g.	0,20
Agua, g.	93,00
Sodio, mg.	1,30
Potasio, mg.	220
Calcio, mg.	12,00
Fósforo, mg.	17,00
Azufre, mg.	12,00
Riboflavina, mg.	0,03
Carotenos, mg.	0,09

Adaptado de: PACAT (2013).

5.2.4. Proceso de comercialización.

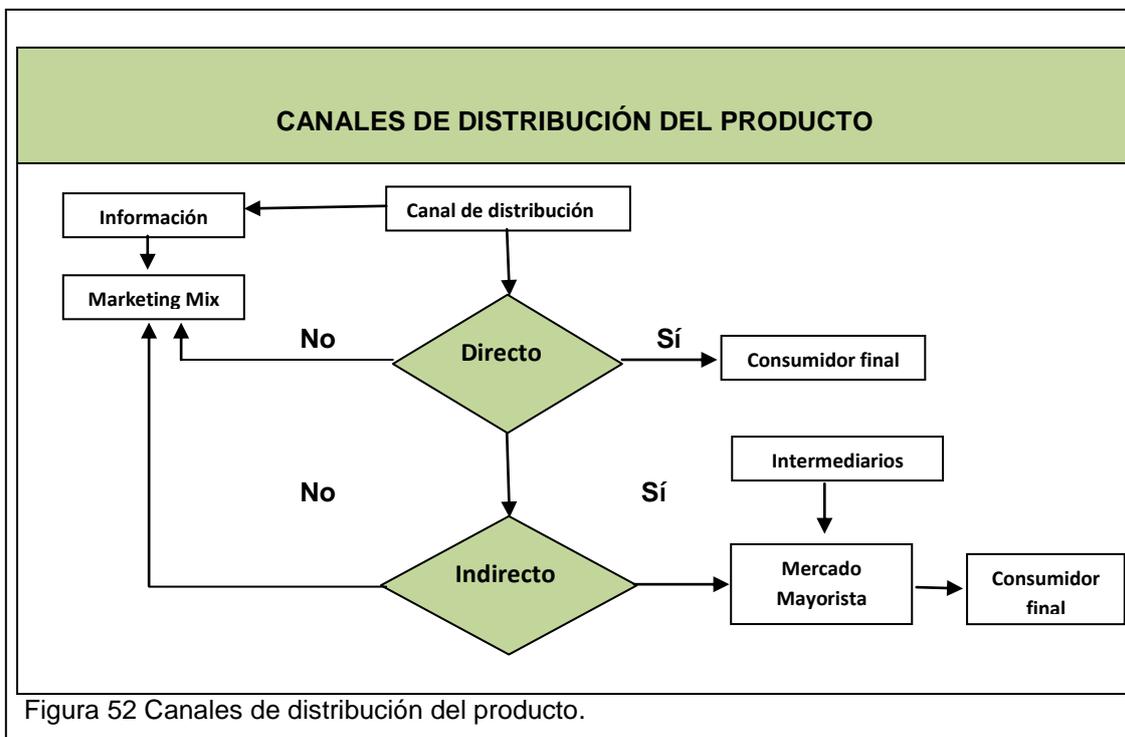
La estructura del proceso de comercialización se dirige a satisfacer las necesidades del consumidor final en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato, para el efecto se analizó la información obtenida mediante la investigación de mercado, lo que permitirá implementar acciones y estrategias para la comercialización del producto, así como la capacidad de producción de la empresa y los canales de comercialización a ser utilizados, como se observa en la Figura 51.



Los canales de distribución a emplear son el indirecto: productor – intermediario – consumidor final, debido a que los costos fijos son menores, considerando que la empresa es pequeña y aún no está establecida en el mercado. Los intermediarios a los cuales se les entregará el producto, generalmente se encuentran en el mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, los mismos que serán elegidos considerando los siguientes términos:

- El intermediario realizará los pedidos del producto por lo menos con 8 días de anticipación.
- El precio de la fruta será fijado en consideración al peso, en este caso es de USD 1,60 por kilogramo de peso, sean estos grandes, medianos y pequeños.
- Las entregas del producto se realizarán en gavetas de plástico, responsabilizándose por el buen uso de éstas, si se producen daños el intermediario responderá por los mismos, ya sea con una nueva gaveta o a su vez reconocerá en dinero el precio de la misma.

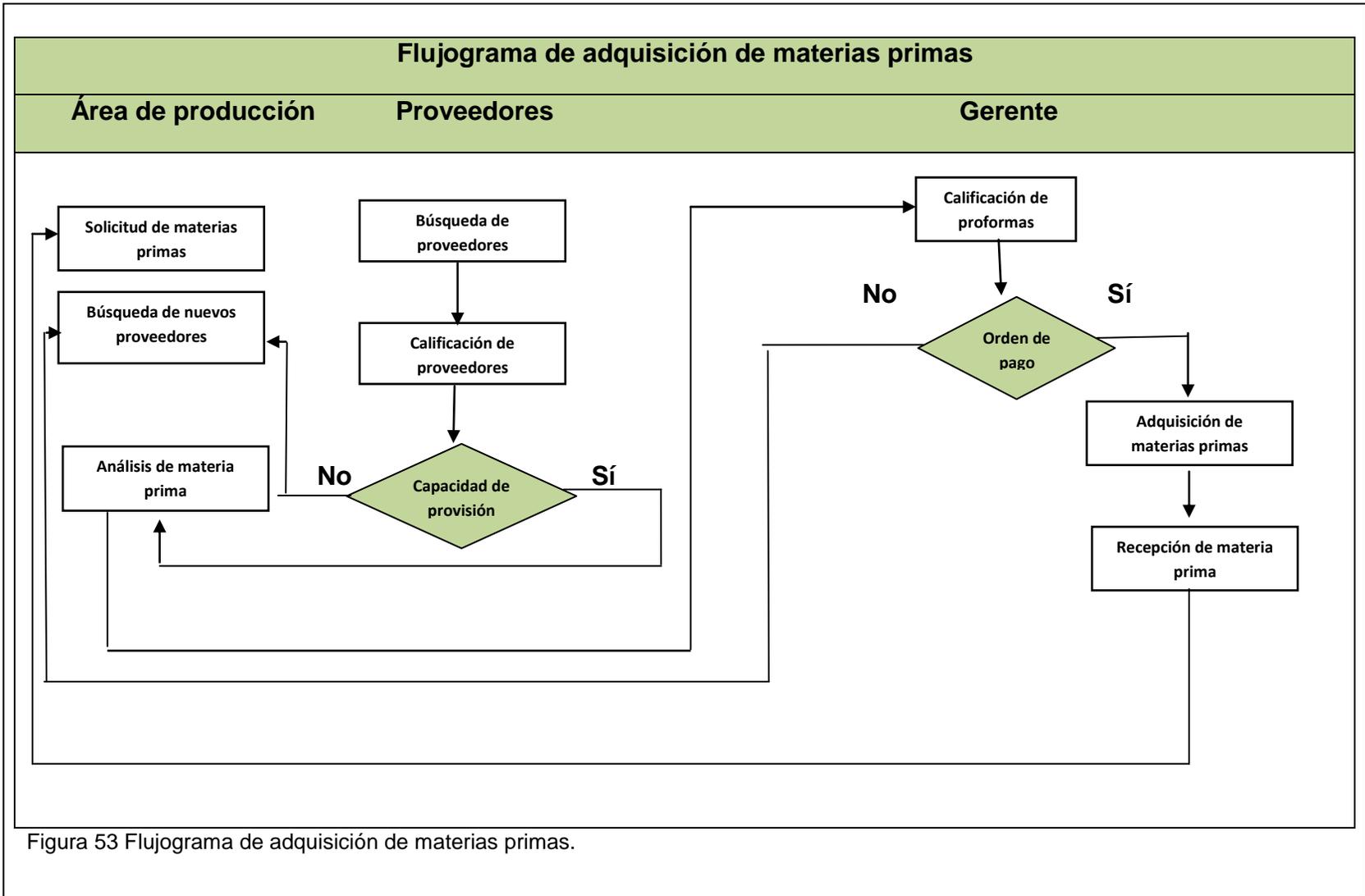
- La empresa no se responsabiliza si el producto no ha sido consumido en el plazo de 15 días de la entrega.
- Las transacciones se realizarán en dinero en efectivo de preferencia, o a su vez con cheques debidamente certificados.



Posteriormente, una vez que la empresa logre un volumen de producción constante y que se haya posesionado en el mercado, empleará el canal directo: productor – consumidor final, para el desarrollo del mismo se ubicará un stand debidamente diseñado y se aplicarán todas las estrategias de ventas ya establecidas en el plan de marketing de la empresa.

5.2.5. Flujograma de procesos.

En la Figura 53, se presenta el flujograma de adquisición de materias primas y en la Figura 54, el flujograma del proceso de producción, como se lo muestra a continuación:



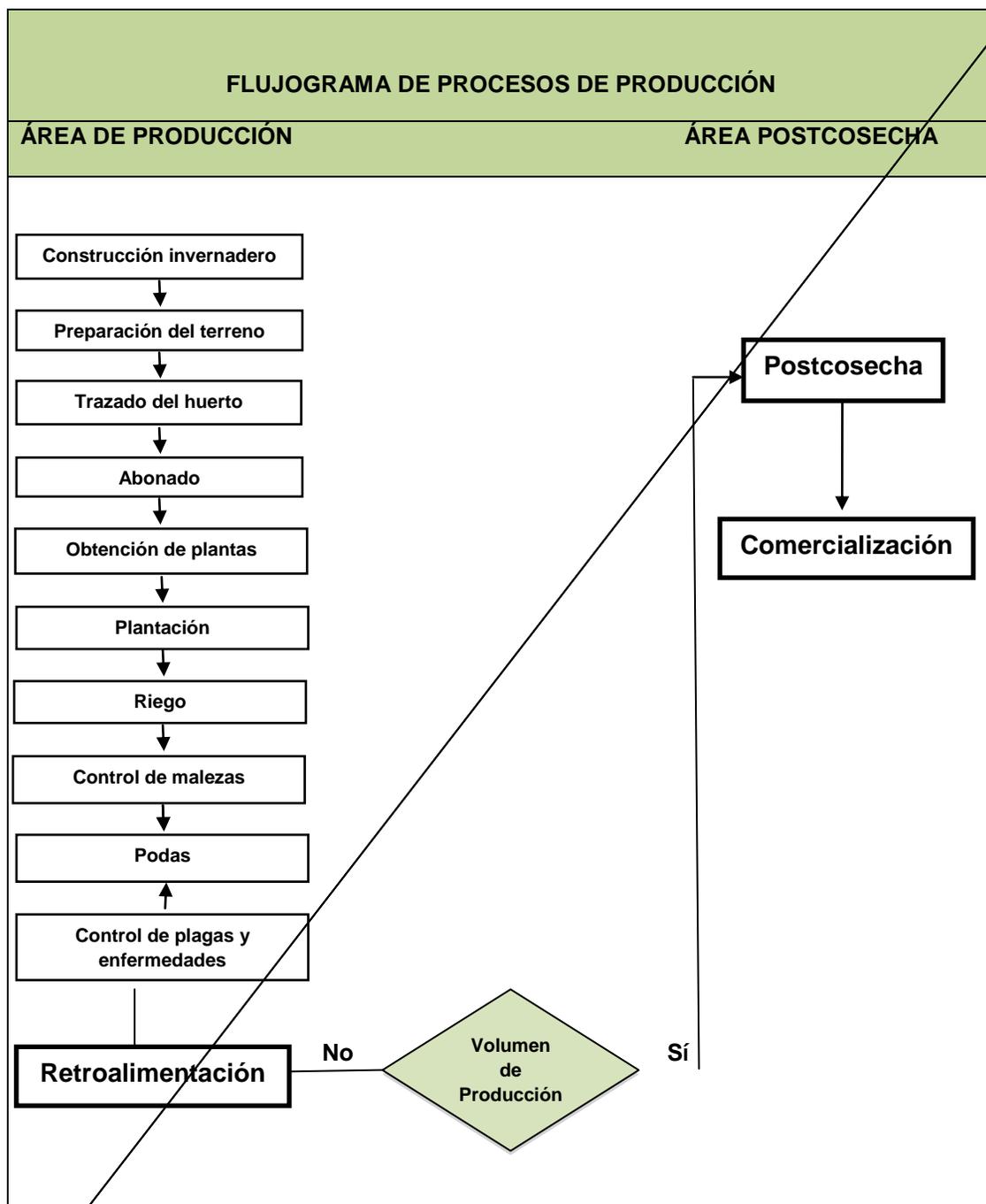
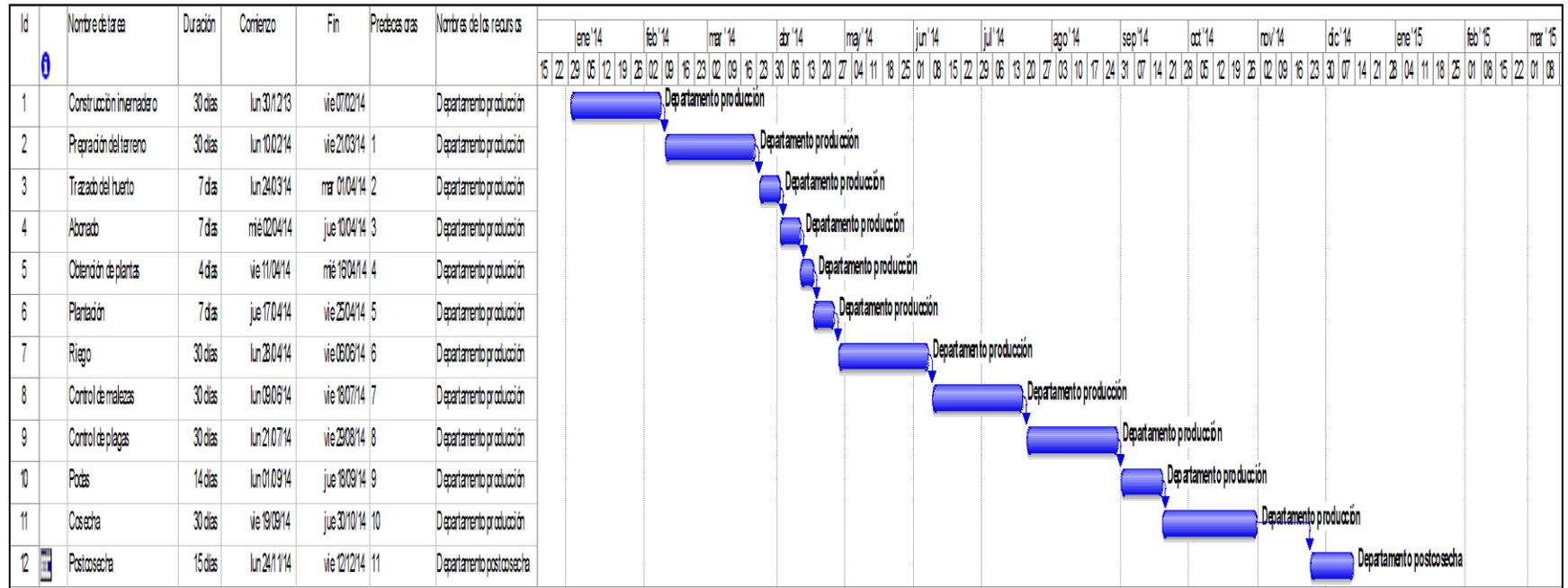


Figura 54 Flujo de procesos de producción.

Tabla 47 Flujograma del proceso de producción.



5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.

Dentro de los equipos y herramientas, que son necesarias para llevar a cabo todo el proceso de producción de la fruta en la empresa se resume a continuación en la Tabla 48.

Tabla 48 Equipos y herramientas

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Bomba de fumigación	1	Unidad	780,00	780,00
Balanza para 20 Kg de capacidad	2	Unidad	45,00	90,00
Bascula	1	Unidad	80,00	80,00
Termómetros	2	Unidad	22,00	44,00
Hidrómetros	2	Unidad	45,00	90,00
Carretilla	2	Unidad	120,00	240,00
Azadones	5	Unidad	14,00	70,00
Rastrillos	5	Unidad	8,00	40,00
Tijeras de podar	4	Unidad	34,00	136,00
Palas	5	Unidad	6,00	30,00
Trinches de labranza	5	Unidad	6,00	30,00
Aspiradora	2	Unidad	28,00	56,00
Tanques de fumigación	4	Unidad	32,00	128,00
Gavetas de plástico para 15 Kg de capacidad	140	Unidad	4,50	630,00
Equipo de fumigación	1	Unidad	60,00	60,00
TOTAL				2.504,00

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS.

La empresa dispondrá de un área de 250,28 metros cuadrados, en donde, serán distribuidas las áreas administrativas y el invernadero.

Las áreas administrativas comprenden los siguientes espacios:

- Gerencia.
- Sala recepciones.
- Bodega.
- Cuarto de herramientas.
- Sala postcosecha.
- Baño hombres.
- Baño mujeres.
- Parqueadero.
- Invernadero

Plano de la empresa

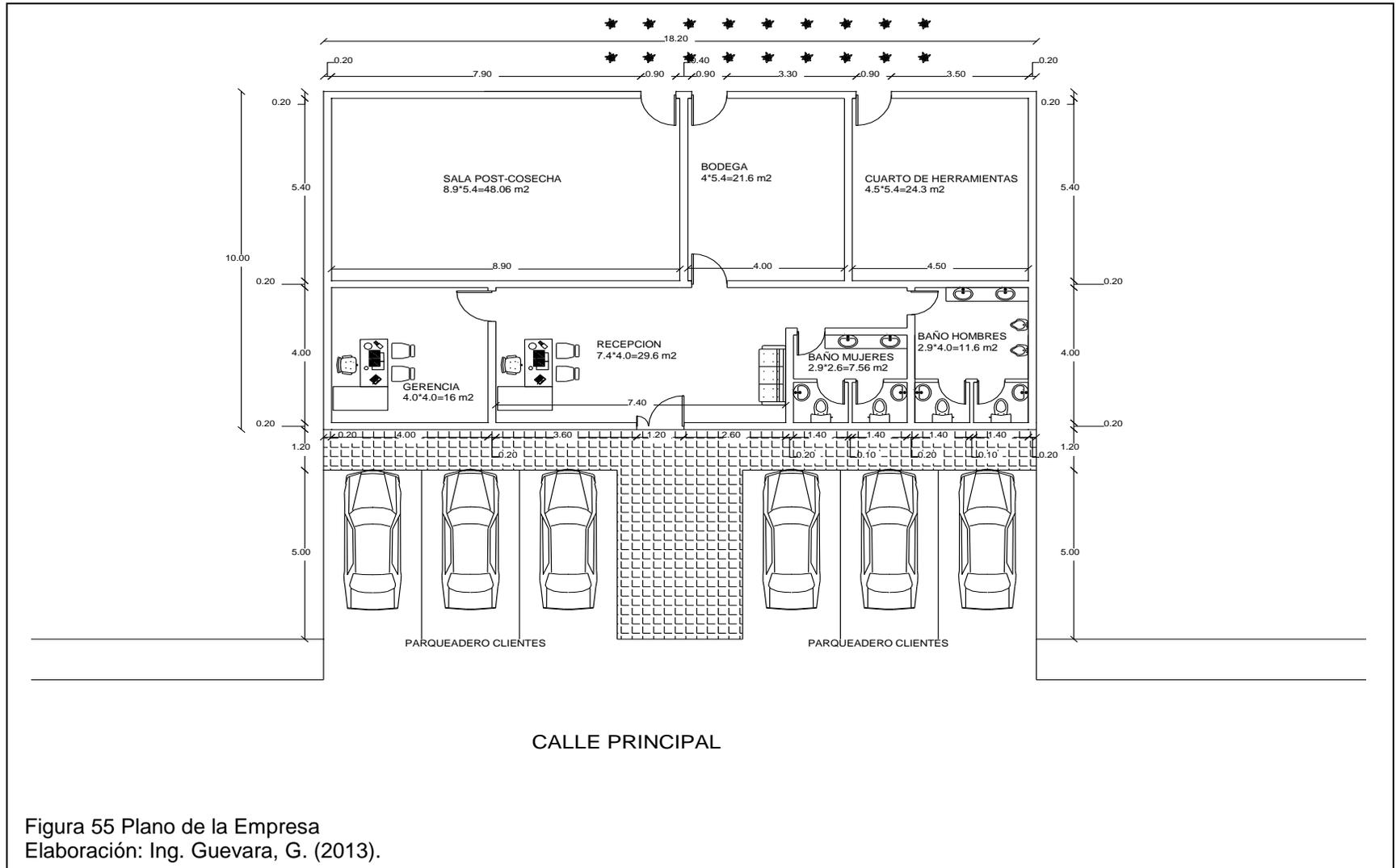
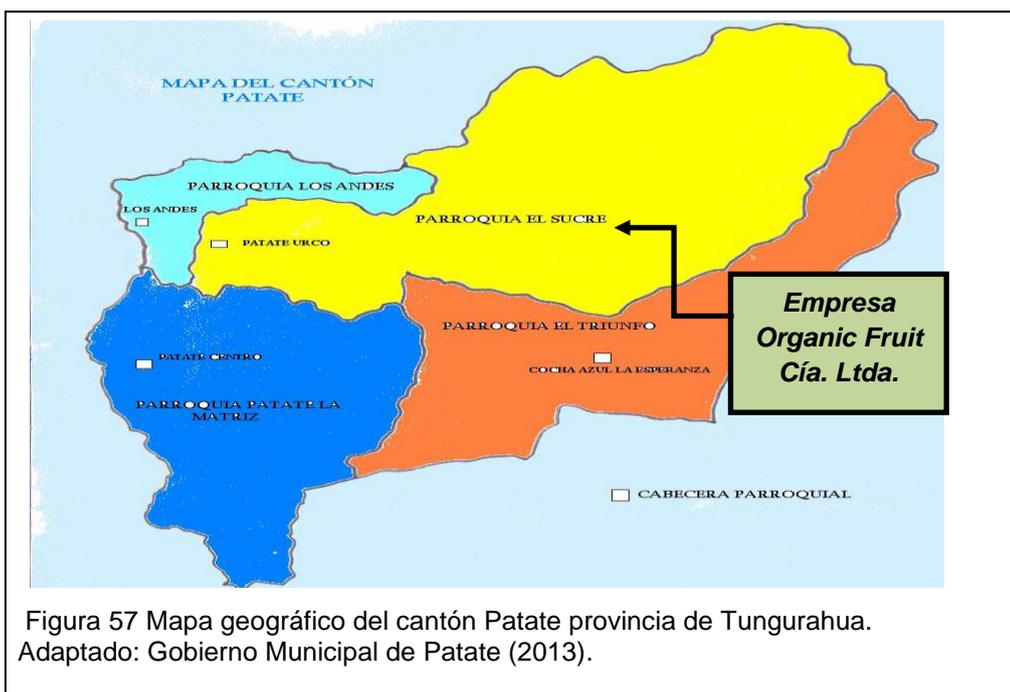
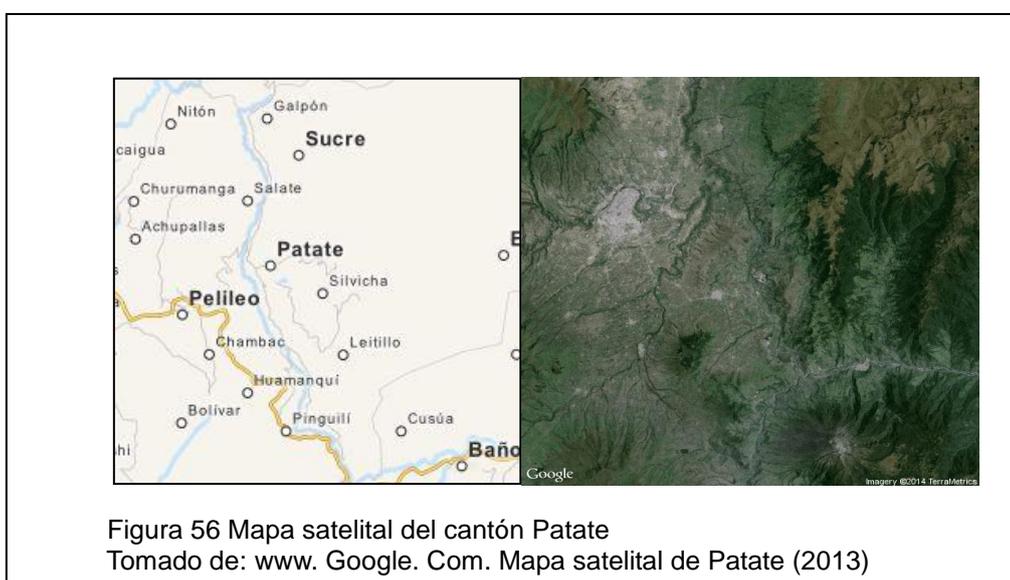


Figura 55 Plano de la Empresa
Elaboración: Ing. Guevara, G. (2013).

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

5.5.1. Localización geográfica.

La empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, estará ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Patate, parroquia El Sucre, sector oriental, geográficamente: latitud 1°19'0" S y Longitud 78°30'0" .



5.5.2. Requerimientos de espacio físico.

El terreno posee un total de 3.000 metros cuadrados, de los cuales en un inicio la empresa ocupará un espacio físico de 2.250,28 metros cuadrados, distribuidos así: 250,28 m² para las áreas administrativas y 2.000 m² para la construcción del invernadero, como se muestra en la Tabla 49.

De esta manera en un principio solo se estará ocupando el 75% de la capacidad instalada y posteriormente con la inversión que se realizará en plantas de babaco anualmente para la extensión del cultivo se llegará a ocupar el 100% de la capacidad instalada total.

Tabla 49 Distribución del espacio físico de la empresa.

DISTRIBUCIÓN	ESPACIO FÍSICO	ÁREA, M ²
Gerencia	4,0 x 4,4	16,00
Sala recepción	7,4 x 4,0	29,60
Bodega	4,0 x 5,4	21,60
Cuarto de herramientas	4,5 x 5,4	24,30
Sala postcosecha	8,90 x 5,40	48,02
Baño hombres	2,9 x 4,0	11,60
Baño mujeres	2,9 x 2,6	7,56
Parqueadero	18,2 x 5,0	91,60
Invernadero	10,0 x 200,0	2.000,00
TOTAL		2.250,28

5.5.3. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.

La bodega de almacenamiento de la empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*, posee un área de construcción de 21,60 metros cuadrados, espacio que es adecuado para almacenar cierta cantidad de frutos y todos los productos que sean necesarios dentro del proceso de producción como son: abonos, fungicidas y plaguicidas todos permitidos en la agricultura orgánica, como se muestra a continuación en la Tabla 50.

Tabla 50 Insumos orgánicos necesarios para la producción.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Humus de lombriz	Kg.	3.600	0,26	936
Compost	Kg.	3.600	0,22	792
Bocashi	Kg.	3.600	0,31	1.116
Excretas de animales	Kg.	1.200	0,05	60
Fungicidas orgánicos	Litros	400	0,4	160
Plaguicidas orgánicos	Litros	400	0,4	160
Desinfectantes (iodo, creso).	Kg.	120	0,25	30
TOTAL				\$3.249

Para el control de inventarios, se utilizarán tarjetas kardex de control, donde conste la disponibilidad de los insumos en la bodega, la entrada y salida, esto con el objetivo de llevar un control adecuado de los mismos, de registrarse el agotamiento de algún insumo, se dispondrá por parte de la administración la reposición, solicitando con anterioridad los pedidos a los proveedores.

En base al 70% del total de la producción destinada a la venta indirecta, se estimada en promedio 136 gavetas de plástico por semana necesarias para el embalaje de la fruta como se indica en la Tabla 51.

Las gavetas poseen una dimensión de: 80 cm de largo por 60 cm de ancho y 30 cm de alto, con una capacidad de almacenamiento de 15 Kg del producto.

Tabla 51 Dinámica de producción de babaco orgánico en un año completo.

PRODUCCIÓN DE BABACO SEGUNDO AÑO EN KILOGRAMOS							
MESES	Clasificación de la producción esperada/Kg				Total comercialización/ Kg	Gavetas Mes	Gavetas Semana
	Grandes	Medianos	Pequeños	Perdida			
1	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
2	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
3	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
4	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
5	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
6	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
7	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136

8	3.791	3.222	977	190	7.990	544	136
9	4.007	3.406	1.033	201	8.445	544	136
10	4.034	3.429	1.040	203	8.502	544	136
11	4.061	3.452	1.047	204	8.559	544	136
12	4.088	3.475	1.054	205	8.616	544	136
TOTAL	46.512	39.540	11.992	2.336	98.044	6.528	1.632

La comercialización de la fruta será semanalmente, por lo que la cosecha se la realizará los días viernes, para disponer del producto para la venta, los días sábados y domingos en las plazas Pachano, América y mercado mayorista, por lo que el producto ya clasificado, etiquetado y listo en las gavetas plásticas se almacenará en la bodega hasta el momento de la distribución.

Cabe mencionar que el porcentaje de venta a intermediarios será el 70% y el 30% se venderá directamente a los consumidores.

5.5.4. Aspectos regulatorios y legales.

Los abonos a utilizarse en este proceso contarán con la certificación y aprobación de AGROCALIDAD, de igual forma serán aprobados por la Unidad de Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua.

En cuanto al material vegetativo (plantas de babaco), se dará prioridad al local, ya que se posee una amplia base genética de los cultivos, según consta en el Capítulo II, semillas y material vegetativo de propagación de la Unidad de Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua.

Registro único de contribuyentes (RUC).

El punto de partida de la empresa es lograr el registro único de contribuyentes, requisito necesario para el funcionamiento legal, para lo cual se deben seguir ciertos trámites.

En primer lugar se deberá llenar el formulario RUC - 01 y adjuntar:

- Copia de la escritura de constitución
- Copia de la inscripción al Ministerio de Salud Pública
- Copia de nombramiento de los accionistas
- Copias de la cédula y certificado de votación del representante legal.

Permisos Sanitarios.

Para el normal funcionamiento se obtendrá el permiso sanitario, debiendo cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud al Ministerio de Salud Pública
- Inspección de las instalaciones para constatar si reúne los requisitos de salubridad necesarios.
- Informe al Ministerio de salud pública.
- Informe a la Intendencia del Distrito Tungurahua.
- Análisis químico de las materias primas.

Certificado Orgánico.

La certificación orgánica del producto, se la obtendrá a través de la Unidad de Certificación Agricultura Limpia de Tungurahua, la misma que es otorgada por la universidad Técnica de Ambato, para esto se deberán cumplir con los siguientes trámites:

- Solicitud a la Unidad Certificadora.
- Visitas frecuentes a la empresa y centros de producción.
- Presentación de registros productivos.
- Análisis bromatológico del producto obtenido.

6. Capítulo VI. Equipo Gerencial

En este capítulo se presenta la estructura organizacional gerencial de la empresa y el equipo de trabajo que la conformará, se muestran los departamentos necesarios, debido a que es una empresa nueva y se busca la minimización de costos en un principio, con el propósito de determinar la distribución estructural, nivel de manejo y el cumplimiento de las diferentes disposiciones administrativas de la empresa.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de la empresa a través de la representación esquemática permite reflejar en forma ordenada la posición de las áreas que la integran, los niveles jerárquicos y líneas de comunicación, ésta representación es una visión inmediata y resumida de la forma de distribución, siendo de fundamental importancia para una adecuada organización, pues actúa como un instrumento de análisis de posibles fallas en la estructura interna de la misma. (THOMPSON, 2009, p. 6).

6.1.1. Organigrama.

En la Figura 58 se muestra el organigrama organizacional de la empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*

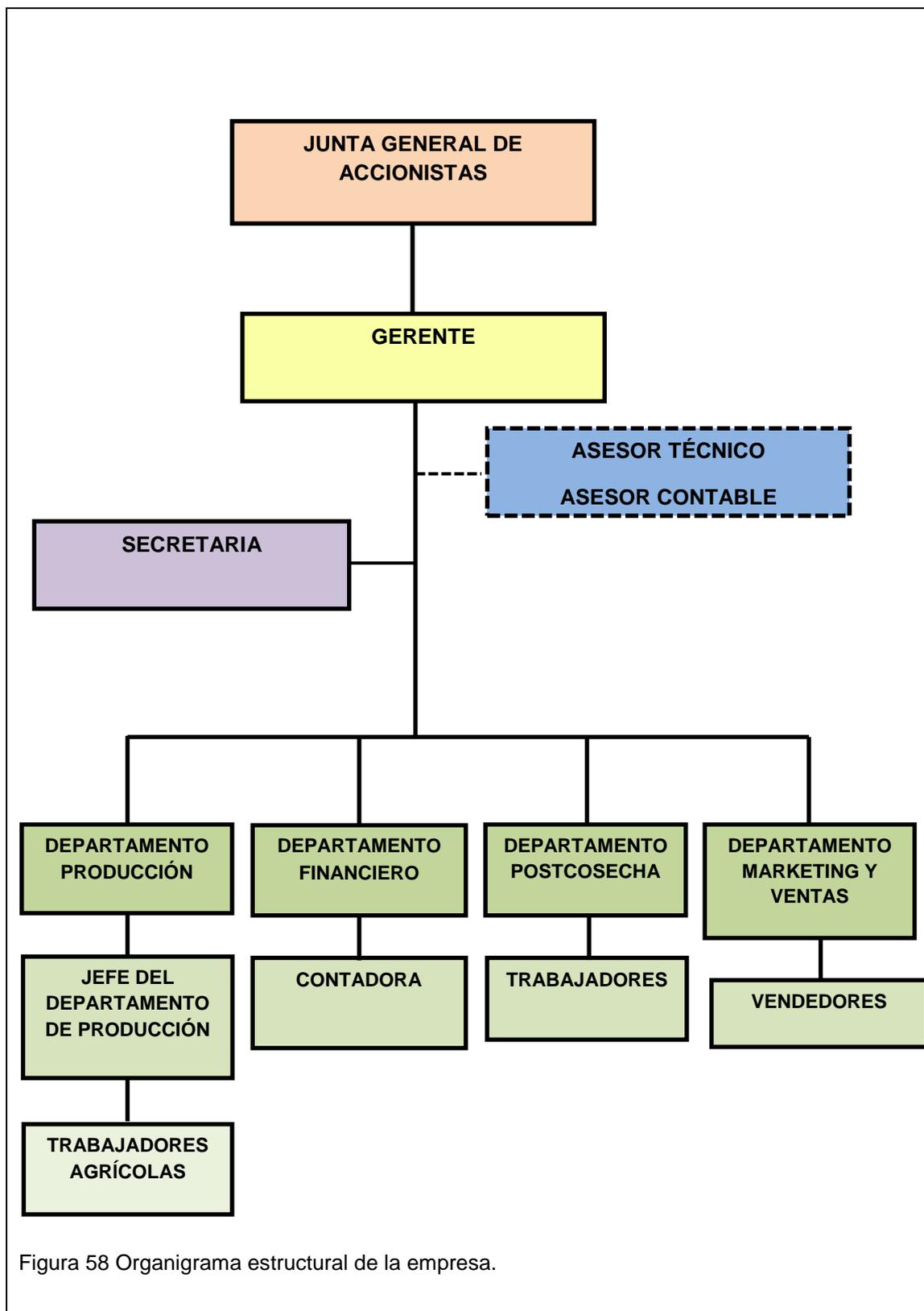


Figura 58 Organigrama estructural de la empresa.

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.

6.2.1. Perfil y descripción de funciones.

6.2.1.1. Junta General de accionistas.

Está dirigido por los socios de la empresa los cuales velan por el buen funcionamiento de la misma. Están pendientes del cumplimiento de los objetivos establecidos dentro la misma.

Funciones:

- Nombrar al representante de la empresa (Gerente), el cual estará en la obligación de trabajar por los intereses de la misma.
- Aprobar el presupuesto que dispone la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir la planificación establecida un determinado tiempo.

6.2.1.2. Gerente.

Es el representante legal de la empresa, encargado de la administración de los bienes de la organización como: materiales, humanos y financieros para conseguir el avance y logro de los objetivos propuestos. Es el responsable ante la Junta General de Accionistas de los resultados de la producción y el desempeño de la empresa, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la misma.

Perfil.

- Título en Administración de Empresas de tercer nivel.
- Experiencia mínima de 3 años en funciones afines.
- Edad mayor de 30 años.

- Capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades de la empresa.
- Tener habilidad de planeación, ejecución de proyectos e investigador con alto nivel de liderazgo.

Funciones:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de funciones de todo el personal de la empresa.
- Planear y desarrollar objetivos a corto y largo plazo.
- Implementar los cambios que sean necesarios para el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Junta de Accionistas

Supervisa: Departamentos: producción, financiero, postcosecha y mercadeo.

6.2.1.3. Secretaria – contadora.

La secretaria – contadora, tendrá la obligación de recibir la correspondencia, redactar oficios, recibir cordialmente al cliente y llevar los registros contables de la empresa.

Perfil.

- Título: secretaria - contadora.
- Experiencia mínimo 2 años en funciones similares.
- Dominio de paquetes informáticos y contables.
- Capacidad para la atención al cliente personalizada y telefónicamente.
- Saber organizar informes y redactar oficios.

Funciones:

- Llevar la Contabilidad de la empresa, coordinando junto al asesor contable, elaborar los informes económicos, financieros y presentarlos a gerencia.
- Elaborar los roles de pagos para la nómina de trabajadores en la empresa.
- Mantener al día los archivos y documentos de la empresa.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerente

6.2.1.4. Jefe del departamento de producción.

El jefe del área de producción planifica, ejecuta y controla todas las actividades de manejo del cultivo, cuida la inocuidad del producto (frutos libres de tóxicos) vigilando la utilización de los insumos adecuados, para así lograr un producto en buenas condiciones de calidad e higiene.

Perfil.

- Título: Bachiller agrónomo o tecnólogo agropecuario.
- Experiencia de 2 años como mínimo en manejo de cultivos orgánicos.
- Conocimientos de la Normativa de Agricultura Limpia en Tungurahua.

Funciones:

- Selecciona al personal técnico adecuado para el trabajo de producción y designa sus tareas.
- Controla que la producción se realice bajo normas de higiene y seguridad, buscando mecanismos para la reducción de costos.
- Elabora manuales de manejo adecuado del cultivo, mediante las buenas practicas agronómicas.

- Trabaja en cooperación con el departamento de Marketing para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Colaborar con el control del manejo postcosecha hasta la salida del producto al mercado.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerencia.

Supervisa: Áreas de producción, postcosecha y logística.

6.2.1.5. Departamento de Postcosecha.

El departamento postcosecha tiene a su cargo el manejo de la cosecha del producto, selección, clasificación y embalaje del mismo hasta ser entregado al cliente o enviado al mercado. Además aquí se controlará que el producto reúna las condiciones de calidad e higiene establecidas por el INEC.

Perfil.

- Título: Bachiller agrónomo o tecnólogo agropecuario.
- Experiencia de por lo menos 1 año en cultivos orgánicos.
- Conocimientos de las normas de calidad que regula el INEC para el cultivo de babaco. **Ver anexo 7.**

Funciones:

- Supervisar la clasificación de los frutos considerando tamaño, peso y estado de madurez.
- Controlar el peso del producto para que se clasifiquen frutos homogéneos.
- Revisar el etiquetado y embalaje adecuado del producto.
- Brindar apoyo en actividades de transporte y entrega de producto.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerencia, Jefe de producción.

Supervisa: Área de postcosecha.

6.2.1.6. Departamento de marketing y ventas.

Este departamento es responsable de ofertar y vender el producto en las plazas y mercados de la ciudad, debiendo encargarse de dirigir, organizar y controlar las estrategias de marketing ya establecidas, las mismas que den soporte a las ventas, combinando correctamente estas dos áreas para captar la mayor cantidad de clientes en el mercado.

Perfil.

- Título: Ingeniero en Marketing y Ventas.
- Experiencia mínima de 1 año en ventas y marketing de productos agrícolas.
- Habilidades en marketing estratégico y ventas.

Funciones:**En cuanto a ventas:**

- Preparar planes y presupuestos de venta.
- Establecer metas, objetivos del área, calculando la demanda y pronosticando las ventas.
- Llevar un continuo inventario del producto para la venta.

En cuanto a marketing.

- Buscar los mejores mecanismos para dar a conocer el producto en el mercado y las estrategias adecuadas para la distribución del mismo.

- Analizar constantemente nuevos mercados para promocionar el producto.
- Planificar y organizar exposiciones en las ferias agropecuarias orgánicas de la ciudad de Ambato, las cuales se realizan en el mercado América, plaza Pachano, mercado Mayorista y en las ferias realizadas por las diferentes festividades de la ciudad.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerencia.

6.2.1.7. Trabajadores agrícolas.

Son los encargados de realizar las actividades de campo dentro del proceso productivo como: la preparación del terreno, abonado, podas, fumigaciones, labores culturales de deshierbas y riego. Las actividades a realizarse tendrán previa planificación del jefe del departamento de producción y asesor técnico para poder llevar a cabo un adecuado manejo agronómico del cultivo.

Perfil.

- Trabajadores agrícolas de campo.
- Experiencia de 2 años como mínimo en el manejo de cultivo de frutas bajo invernadero.

Funciones:

- Cumplir con todas las disposiciones del Jefe del Departamento de Producción.
- Cuidar los equipos y herramientas de campo, dándoles un uso adecuado.
- Controlar de temperatura y humedad del invernadero.
- Mantener la buena conservación los abonos orgánicos hasta su utilización y realizar las labores de fumigación cuando el cultivo lo requiera.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Jefe de Producción.

6.2.1.8. Trabajadores postcosecha.

Son los encargados de realizar todas las acciones que demande el producto luego de realizada la cosecha como: clasificación la fruta, en cuanto a peso, tamaño y estado de madurez fisiológica, embalaje, etiquetado y despacho del producto hacia el mercado.

Perfil.

- Bachiller agrónomo.
- Experiencia por lo menos de 2 años en manejo postcosecha de frutas.

Funciones:

- Cumplir con todas las disposiciones del Jefe del Departamento de Postcosecha.
- Limpiar y desinfectar la sala postcosecha antes y después de la recepción del producto, al igual que las gavetas de plástico que serán utilizadas para el empaque del mismo.
- Clasificación de las frutas según el peso, diámetro y estado de madurez fisiológica.
- Empaque y embalaje adecuado de las frutas para su distribución, cuidando la integridad de las mismas.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Jefe de Departamento Postcosecha.

6.2.1.9. Vendedores.

Son los encargados directos de las negociaciones con los clientes, informan sobre la disponibilidad del producto, costos y presentación del mismo.

Perfil.

- Tecnólogo en Marketing y Ventas.
- Experiencia en ventas de productos agrícolas por lo menos 2 años.
- Cualidades de excelente negociador y vendedor.

Funciones:

- Preparar los stands con el producto debidamente clasificado en los mercados, plazas y ferias agronómicas a las que se acuda.
- Informar al cliente sobre la empresa y las ventajas del producto.
- Despacho del producto al cliente final o intermediarios.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing y Ventas.

6.2.2. Asesor Técnico.

Estará encargado de vigilar y apoyar el proceso de producción, bajo un estricto control de buenas prácticas de producción agrícola y del cumplimiento de la Normativa de Agricultura Limpia, asesora los planes de manejo integral como: control de plagas y enfermedades, abonamiento, riego y manejo postcosecha.

El apoyo técnico en la producción será mediante visitas semanales, pues la empresa inicialmente, no cuenta con los recursos económicos para sostener a un profesional a tiempo completo, sin embargo, luego de alcanzar niveles

productivos adecuados y sostenidos, contará con este servicio de manera permanentemente.

Perfil.

- Título: Ingeniero agrónomo o ingeniero agrícola.
- Experiencia de por lo menos 3 años en producción orgánica.
- Conocimiento comprobado de normas establecidas para la certificación orgánica.

Funciones:

- Establecer y supervisar que se cumplan las normas adecuadas de manejo orgánico durante todo el proceso productivo.
- Asesorar al departamento de producción en el desarrollo del cultivo y al departamento de postcosecha en el manejo del producto para el mercado.
- Capacita al personal de la empresa acerca del manejo productivo orgánico adecuado y sobre el control sanitario para el cultivo.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerencia.

Supervisa: Área de producción y postcosecha.

6.2.3. Asesor contable.

Este asesor estará a cargo de vigilar el manejo óptimo de los recursos de la empresa, llevando los estados financieros y responsabilidades de la misma. En un inicio la empresa no cuenta con los recursos económicos suficientes para contratar a un contador fijo, por lo que sus servicios profesionales serán una vez por mes, posteriormente cuando se alcance sostenibilidad económica se contará con este servicio a tiempo completo.

Perfil.

- Título: Ingeniero en Finanzas y Auditoría.
- Experiencia en auditoría de empresas agrícolas por lo menos 2 años.
- Manejo de sistemas informáticos: tributarios y contables.

Funciones:

- Asesorar y capacitar a la secretaria en el control contable de la empresa.
- Llevar los registros contables en orden y presentar los estados financieros.
- Asegurar la disponibilidad de fondos y preparar estados financieros.
- Realizar las declaraciones tributarias a tiempo, controlar los costos y supervisar la facturación.

Niveles de mando:

Jefe Inmediato: Gerencia

Supervisa: Secretaria.

6.3. EQUIPO DE TRABAJO.

El equipo de trabajo al inicio del funcionamiento de la empresa, es reducido, ya que los primeros meses se iniciará el desarrollo del proceso productivo y a partir del noveno mes se espera ya obtener la producción, por lo que se irán llenando los requerimientos del recurso humano, es decir el departamento de postcosecha, departamento financiero, departamento ventas y marketing continuamente con el progreso de la empresa.

El recurso humano necesario se resume en las siguientes tablas a continuación:

Tabla 52 Personal Administrativo

NOMINA	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente General	1
Secretaria Contador	1
Jefe de producción	1
Guardia	1
TOTAL:	4

Tabla 53 Personal Operativo

NOMINA	NÚMERO DE PERSONAS
Trabajador	1
TOTAL:	1

Nota: En el Año 3 se incrementa 1 trabajador.

Tabla 54 Personal Servicios Profesionales

NOMINA	NÚMERO DE PERSONAS
Asesor contable	1
Asesor Técnico	1
Asesor en Marketing y ventas	1
Trabajadores postcosecha	2
Vendedores	2
Personal venta - chofer	1
TOTAL:	8

6.4. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTA Y ACCIONISTAS.

Las remuneraciones salariales del recurso humano dentro de la empresa, se fijarán en consideración a los perfiles profesionales y a la experiencia en el cargo de cada uno, el monto se lo establecerá con los profesionales seleccionados, en las entrevistas previas a la firma del contrato.

Cabe mencionar que las compensaciones salariales, se basarán en el cumplimiento de todos los derechos y beneficios que establece la Ley, como: fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto y aportaciones al seguro social, como se lo resume en las Tablas 55, 56 y 57.

Tabla 55 Compensaciones salariales Servicios Profesionales (mano de obra indirecta)

SERVICIOS PROFECIONALES					
Nómina	No. De personas	Visitas Mes	Valor	Total Mes	Total Año
Asesor contable	1	1	\$40,00	\$40,00	\$480,00
Asesor Técnico	1	2	\$50,00	\$100,00	\$1.200,00
Asesor en Marketing y ventas	1	1	\$50,00	\$50,00	\$600,00
Trabajadores postcosecha	2	4	\$15,00	\$120,00	\$1.440,00
Vendedores	2	4	\$25,00	\$200,00	\$2.400,00
Personal venta - chofer	1	8	\$20,00	\$160,00	\$1.920,00
TOTAL:				\$670,00	\$8.040,00

Tabla 56 Compensaciones salariales Año 1 Personal Administrativo

ROL DE PAGOS AÑO 1												
PERSONAL ADMINISTRATIVO												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
NOMINA	Sueldo Mes	#	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	F. Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	500,00	1	6.000,00	567,00	5.487,33	500,00	340,00	-	226,38	669,00	1.735,38	7.168,38
Secretaria Contador	360,00	1	4.320,00	408,24	3.911,76	360,00	340,00	-	162,99	481,68	1.344,67	5.256,43
Jefe de Producción	440,00	1	5.280,00	498,96	4.781,04	440,00	340,00	-	199,21	588,72	1.567,93	6.348,97
Guardia	340,00	1	4.080,00	385,56	3.694,44	340,00	340,00	-	153,94	454,92	1.288,86	4.983,30
TOTAL	1.640,00	4	19.680,0	1.859,76	17.820,24	1.640,0	1.360,00	-	742,51	2.194,32	5.936,83	23.757,07

Tabla 57 Compensaciones salariales Año 1 Personal Operativo

ROL DE PAGOS AÑO 1												
PERSONAL OPERATIVO												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
NOMINA	Sueldo Mes	#	Total	Aporte Personal	Ingreso	XII	XIV	F. Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Trabajador Agrícola	340	1	4.080,00	385,56	3.694,44	340	340	-	153,94	454,92	1.288,86	4.983,30
TOTAL	340	1	4.080,00	385,56	3.694,44	340	340	-	153,94	454,92	1.288,86	4.983,30

Nota: En el Año 3 se incrementa 1 trabajador.

6.5. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.

La convocatoria para llenar los requerimientos del recurso humano de la empresa, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Avisos publicitarios, en el diario de mayor circulación de la provincia de Tungurahua, El Heraldito.
- Presentación de hoja de vida completa.
- Pruebas de conocimientos en técnicas y capacidades.
- Entrevistas con los aspirantes, pudiendo esta se realizadas por la gerencia o Junta General de Accionistas.

El recurso humano seleccionado para cada uno de los cargos, deberá incorporarse a la empresa, previo la firma de un contrato de tres meses, luego de este tiempo, según el desempeño, se extenderá el contrato por un año, en el que se fijarán los derechos y obligaciones acordados por las dos partes.

Beneficios de Ley.

La empresa estará sujeta a reconocer los siguientes beneficios de Ley:

- Los salarios serán pagados hasta los primeros 15 días de cada mes.
- Se cumplirán con las obligaciones de Ley que constan en el Código de Trabajo, como son: fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto sueldo, aportes al IESS y participación de utilidades. Como beneficio adicional se le pagará el décimo tercero y décimo cuarto sueldo al gerente.
- Luego de haber laborado un año en la empresa, se reconocerá el derecho a vacaciones por tiempo de 15 días y el aumento de un día adicional a partir de los 5 años.

6.6. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONES.

Los accionistas de la empresa participarán con iguales porcentajes en las acciones. Las decisiones dentro de las políticas de la empresa, serán tomadas como resoluciones, contando con la aceptación de ambos socios.

El 70% de los dividendos generados de las utilidades serán reinvertidos en la empresa y solo el 30% será repartido de acuerdo con el capital invertido por cada socio.

Dentro del pleno de las reuniones de la Junta General de Accionistas, se deberá respetar los derechos a:

- Elegir y ser elegidos para ocupar puestos directivos.
- Participar con voz y voto en las deliberaciones.
- Participar de una manera activa en la administración de la empresa.

Por otra parte, los accionistas también deberán cumplir ciertas obligaciones como:

- Asistir cumplidamente a las reuniones convocadas por la gerencia o por dos de sus miembros, previo aviso por escrito con 48 horas de anterioridad.
- Presentarse a las reuniones anuales para conocer los avances de la empresa, aprobar planes, informes y presupuestos.
- Realizar oportunamente los aportes hasta cumplir con el monto de sus aportaciones acordadas y responder por el mismo.

Por diferentes causas, si un socio decida libre y voluntaria abandonar la sociedad, se fijará un procedimiento con relación a la venta de las acciones, pudiendo ser la compra por los restantes socios o en su lugar previo

conocimiento de los demás socios, la participación de otros accionistas, sujeta a la aceptación de la Junta General de Accionistas.

6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.

Para un adecuado funcionamiento de la empresa, es necesario contar con un equipo de asesores que nos brinden sus servicios en las diferentes áreas, la contratación se la realizará bajo la modalidad de servicios profesionales con el propósito de obtener un buen servicio de la empresa y un producto de calidad.

- Asesor contable.- Ing. Auditoría y Finanzas, estará encargado de controlar el ejercicio contable en la empresa, presentar las declaraciones al SRI, seguro social y demás responsabilidades que demanden control contable, debiendo disponer de la correspondiente factura para la declaración oportuna al SRI y la certificación del Ministerio de Relaciones Laborales, las visitas serán una vez por mes.
- Marketing y ventas.- Ing. Marketing y Ventas, dentro de las principales funciones estará el asesoramiento en marketing y búsqueda continua de políticas innovadoras para la cobertura de ventas en los mercados, las visitas a la empresa se realizarán una vez por mes.
- Trabajadores postcosecha.- Es necesaria la contratación de dos trabajadores que se encarguen del manejo de la fruta luego de la cosecha, realizando la clasificación y etiquetado del producto, siendo necesarias 4 visitas al mes, considerando que las cosechas se las realizará una vez por semana.
- Vendedores.- Se contratará los servicios de 2 personas que realizarán 4 visitas al mes a la empresa, para la venta del producto en las plazas y mercados de la ciudad, las funciones estarán encaminadas a la promoción y venta del mismo.

7. CAPÍTULO VII. Cronograma General

Este capítulo nos muestra una dirección cronológica de las actividades a desarrollarse para poner en ejecución la empresa.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.

Las actividades que son necesarias para poner en marcha la empresa se describen a continuación:

7.1.1. Actividades para la constitución legal de la compañía.

Contratación de un abogado para cumplir con los trámites legales de la constitución de la empresa, en lo referente a:

- Inscripción de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), requisito habilitante para el funcionamiento legal de la empresa.
- Obtener certificación de Agricultura Limpia, documento otorgado por la Universidad Técnica de Ambato, previo la inspección de la empresa.

7.1.2. Actividades del gerente.

Las actividades del gerente, estarán relacionadas con:

- Supervisar la adecuación del terreno y de las instalaciones donde se desarrollará la empresa disponiendo medidas de seguridad.
- Selección, contratación y disponibilidad del recurso humano necesario en cada una de las áreas administrativas y de producción.
- Disponibilidad de los presupuestos necesarios debidamente aprobados por la Junta General de Accionistas.

- Contar con manuales de funciones que serán aplicados en cada una de las áreas de producción de la empresa.

7.1.3. Actividades del Departamento de Producción.

- Adecuación del equipo técnico necesario.
- Selección de proveedores de insumos y materias primas.
- Análisis de materias primas, insumos y material genético (plantas de babaco) para su adquisición.
- Ajuste de la tecnología de producción en cada una de las fases del proceso productivo, siempre basadas en buenas prácticas agrícolas y ecológicas.
- Preparación del terreno, abonamiento, siembra, riego, labores culturales, control de plagas, enfermedades y cosecha.

7.1.4. Actividades de la secretaria - contadora.

- Mantener al día los archivos y documentos de la empresa, velando por la seguridad de información de los mismos.
- Disponer de las declaraciones al SRI y al IESS.
- Elaborar el rol de pagos al recurso humano de la empresa y de igual manera realizar los pagos a proveedores.

7.1.5. Actividades del Departamento de Marketing y Ventas.

- Lanzamiento de campañas de información y promoción del producto.
- Analizar continuamente el mercado, estudiando los gustos y preferencias del consumidor final en las plazas y mercados.
- Desarrollar tácticas de ventas y estrategias adecuadas para la distribución del producto.

- Planificación y ejecución de las visitas a la empresa por gente representante de opinión pública, como también por clientes, promocionando de esta manera el producto y la empresa.

7.1.6. Actividades del Departamento de Postcosecha.

- Adecuación de áreas limpias y desinfectadas para el manejo del producto.
- Disponer de gavetas de plástico para embalar el producto previamente desinfectadas de acuerdo a las normas establecidas.
- Etiquetar el producto respetando la clasificación y el peso del mismo.
- Transportar el producto evitando posibles daños o heridas, cuidando siempre la integridad del mismo.

7.2. DIAGRAMA DE GANTT.

En la Tabla 58 y 59, se presenta el diagrama de Gantt, en el mismo que se detallan las principales actividades a desarrollarse en la implementación del proceso productivo de la empresa considerando el tiempo de ejecución.

Tabla 59 Cronograma de las actividades

NO.	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN EN DÍAS	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABILIDAD
1	Diseño y elaboración de un plan de negocios para la producción y comercialización de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua - Ambato.	01/01/2014	15	04/01/2014	Gerente
2	Constitución legal de la empresa.	05/01/2014	20	25/01/2014	Abogado
3	Inscripción de la empresa.	26/01/2014	5	31/01/2014	Abogado
4	Obtención del RUC.	03/02/2014	5	08/02/2014	Abogado-Asesor contable
5	Disponibilidad de presupuestos.	10/02/2014	5	15/02/2014	Gerente
6	Selección y contratación personal.	17/02/2014	5	22/02/2014	Gerente-Departamento producción
7	Calificación de proveedores.	24/02/2014	5	29/02/2014	Departamento de producción
8	Adecuación de instalaciones.	30/02/2014	15	15/03/2014	Departamento de producción
9	Adquisición de materias primas.	16/03/2014	10	26/03/2014	Departamento de producción
10	Construcción del invernadero.	27/03/2014	15	11/04/2014	Departamento de producción
11	Preparación del terreno.	12/04/2014	2	14/04/2014	Departamento de producción
12	Abonamiento del suelo.	12/04/2014	2	14/04/2014	Departamento de producción
13	Siembra de las plántulas.	15/04/2014	1	19/04/2014	Departamento de producción
14	Implementación del sistema de riego.	19/04/2014	10	29/04/2014	Departamento de producción
15	Labores culturales.	01/05/2014	90	31/08/2014	Departamento de producción
16	Diseño y planificación de la promoción y publicidad.	01/09/2014	45	14/10/2014	Departamento de marketing y ventas
17	Negociación con intermediarios.	01/11/2014	20	20/11/2014	Gerente
18	Cosecha del producto.	30/11/2014	5	04/12/2014	Departamento de producción
19	Manejo postcosecha.	05/12/2014	5	10/12/2014	Departamento postcosecha.
20	Embalaje del producto.	11/12/2014	2	13/12/2014	Departamento postcosecha
21	Comercialización del producto.	14/12/2014	5	19/12/2014	Departamento de marketing y ventas.

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS.

Durante la implementación de las diferentes actividades en la empresa, se avizoran posibles riesgos e imprevistos, sean estos internos o externos que podrían afectar el normal desenvolvimiento de la empresa y por ende el cumplimiento de los tiempos definidos, sin embargo estos serán tratados con planes de contingencia detallados en la Tabla 60 los mismos que permitirán reducir causas y minimizar consecuencias.

Tabla 60 Riesgos e Imprevistos.

RIESGOS E IMPREVISTOS	PLAN DE CONTIGENCIA
Problemas en la obtención de permisos y certificaciones.	Buscar asesoría de expertos para que los documentos sean tramitados de una manera eficiente. Esto es fundamental ya que la empresa debe poseer los permisos y certificaciones respectivos para poder iniciar el proceso de operación de la misma.
Falta de presupuesto para la instalación del invernadero, compra de maquinaria, materiales e insumos.	La empresa solicitará con dos meses de anterioridad el visto bueno para realizar préstamo del capital requerido.
Dificultades en la obtención de las plántulas de babaco ya sea por el clima o por diferentes aspectos.	La empresa realizará con tres meses de anticipación a la siembra de las plantas, visitas a la mayoría de plantaciones de babaco de la zona de Patate como también de Baños, Pelileo y Quero.
Dificultades en el abonamiento del terreno.	Se enviarán con tres meses de anticipación a la siembra, una muestra de suelo al INIAP para su correspondiente análisis químico.
Contratiempos en la disponibilidad de los abonos orgánicos.	Se solicitará con dos meses de anticipación a la siembra de las plantas, a la Granja Orgánica de Píllaro del Consejo Provincial de Tungurahua para que se faciliten los abonos necesarios.
Cortes de energía eléctrica y agua potable	Se contará con un generador de energía eléctrica y un tanque de almacenamiento y purificación de agua para que las actividades de cultivo se desarrollen normalmente.
Disminución de la demanda del producto por reducción de precios de la competencia.	Se realizará campañas agresivas de publicidad destacando las características nutricionales y diferenciadoras del producto.

8. CAPÍTULO VIII. Riesgos críticos, problemas y supuestos

En el presente capítulo se analizarán los riesgos críticos, problemas y supuestos posibles a presentarse durante el desarrollo del plan de negocios.

8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Para iniciar con las actividades de la Empresa Organic Fruit Cía. Ltda., en el cantón Patate provincia de Tungurahua, es importante analizar los criterios y supuestos que se puedan presentar, con el propósito de buscar las acciones necesarias para contrarrestar posibles inconvenientes en el cumplimiento de la planificación establecida.

El plan de negocios está proyectado para 5 años y se lo presentará en dólares americanos. Para lo cual se ha considerado tres escenarios con financiamiento y tres escenarios sin financiamiento: normal, optimista y pesimista. Buscando así analizar una perspectiva real de la situación.

Dentro de los supuestos se pueden mencionar los siguientes:

8.1.1. Supuestos del proceso de producción.

- Las condiciones ambientales, suelo y agua son ideales para el establecimiento de la empresa, sin embargo, los meses de verano (agosto, septiembre, octubre, noviembre) se presentan bajas precipitaciones, esto hace que disminuya los caudales de agua, condición que puede presentarse como problema en el manejo productivo de las plantas; es así que la empresa dispondrá de un reservorio de capacidad de 2.000 m³ para el almacenamiento del recurso hídrico, pudiendo ser utilizado según las necesidades del cultivo.

- Se evitarán daños en los cultivos provocados por la caída de ceniza proveniente de las continuas erupciones del volcán Tungurahua, con la construcción del invernadero, el mismo que también protege y controla los factores ambientales como: temperatura, humedad, ventilación y luminosidad.
- Con las medidas sanitarias preventivas a implementarse como: no permitir la entrada de personas ajenas al invernadero y la colocación de pediluvios (cajas con desinfectantes) con cal en la puerta de entrada del invernadero, para así evitar la proliferación de plagas y enfermedades en el invernadero.

8.1.2. Supuestos en obtención de frutas de calidad.

Con la implementación durante todo el proceso de producción de la Normativa de Agricultura Limpia de Tungurahua y de un continuo seguimiento en el proceso de producción se logrará obtener un producto con excelentes características organolépticas en: tamaño, diámetro, peso y grado de madurez y como su valor agregado el ser libre de tóxicos.

8.1.3. Supuestos en las ventas proyectadas.

- El ingreso de un producto que empieza a conocerse de a poco en el mercado requiere de tiempo para alcanzar su total reconocimiento y consolidación, en este sentido al formar parte de la cadena de babaco orgánico que dirige la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua en las plazas y mercados de la ciudad de Ambato, se avizoran resultados positivos en la aceptación del producto entre el 10 al 15% anuales por parte de las familias.
- Se estima un crecimiento significativo en las ventas de un 8% anual, esto está supeditado en función de la aceptación de las familias ambateñas, del crecimiento de la industria en los últimos años y de la capacidad instalada.

8.1.4. Supuestos capacitación personal.

Para lograr obtener los máximos rendimientos productivos de la empresa, la capacitación es una de las herramientas a considerar, esto estará a cargo del asesor técnico en producción orgánica de frutas contratado por la empresa y mediante cursos y seminarios, los mismos que se desarrollan por parte del MAGAP, PACAT y Gobierno Provincial de Tungurahua.

8.2. CRITERIOS UTILIZADOS

8.2.1. Canal de Distribución.

Se utilizará el canal de distribución indirecto destinándole el 70% de la producción y el canal de distribución directo para la venta del 30% de la misma.

8.2.2. Tácticas de ventas

La publicidad del producto se la realizará en diferentes medios de comunicación ya establecidos como: radio, prensa y ferias de exposición.

8.2.3. Ventaja Competitiva

La fruta estará libre de residuos químicos, los mismos que son tóxicos para la salud de las personas, brindando así una fruta inocua, sana y muy nutritiva con interesantes beneficios.

8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.

8.3.1. Riesgos presupuestarios.

- El presupuesto estimado para el desarrollo de la empresa presume la adquisición de insumos, equipos y herramientas básicas para el desarrollo

productivo, sin embargo, en determinadas épocas del año, generalmente los meses de verano al incrementar la temperatura ambiental, el cultivo se hace más propenso a la presencia de plagas y enfermedades, siendo necesario disponer de una reserva presupuestaria extra con el fin de controlar los problemas fitosanitarios, adquiriendo insumos adicionales para aplicarlos al cultivo oportunamente.

8.3.2. Riesgos en el manejo agrícola del cultivo.

- El manejo de la fertilidad del suelo, es de mucha importancia en el desarrollo productivo de las plantas para la obtención de frutos limpios, sin la presencia de tóxicos, un mal manejo de los abonos trae consigo pérdidas económicas y la contaminación de los suelos, para esto se realizarán análisis de laboratorio del suelo y de los sustratos dos veces al año, esto permitirá controlar los excesos en cantidad de metales pesados, bacterias coleriformes fecales, huevos de moscas blancas y fusariosis.
- La presencia de plagas y enfermedades, son acontecimientos que no se pueden predecir, de ocurrir tales problemas, las medidas de control se tomarán desde el mismo momento de la plantación, iniciando con la selección del material vegetativo, debiendo ser este resistente a plagas y enfermedades como medida de prevención, esto se logrará adquiriendo las plántulas en fincas certificadas que lleven el manejo con buenas prácticas agrícolas.

8.3.3. Riesgos de la competencia.

- La competencia puede atacar mediante estrategias Comodity, es decir ofreciendo el producto a bajos precios, considerando esto, la empresa optará por una campaña de marketing agresiva, difundiendo la información necesaria sobre las ventajas de consumir babaco orgánico, resaltando así la importancia de cuidar la salud de la población.

8.3.4. Riesgos de productos sustitutos.

En el mercado se ofrecen una gama de frutas que pueden considerarse como sustitutas del babaco orgánico, especialmente: papaya, melón, mango, guanábana y sandía. Al presentarse varios sustitutos esto puede afectar la estabilidad de la fruta en el mercado, en cuyo caso las campañas de información contempladas en el plan de marketing, deberán ser difundidas y posesionadas hasta los primeros 8 meses de vida de la empresa, es decir cuando se empiece la producción de la fruta.

8.3.5. Riesgos de ventas superior o inferior a las esperadas.

En el caso de presentarse un nivel de ventas inferior a lo esperado, se deberá realizar la proyección de un escenario pesimista que permita implementar estrategias de alerta y tomar decisiones ante este riesgo.

Mientras que si se obtiene una demanda superior a la esperada, se deberá implementar estrategias de crecimiento, extendiendo el área de cultivo de la fruta, adquiriendo más equipos e insumos necesarios, además del incremento del factor humano.

8.3.6. Riesgos por falta de liquidez para cumplir obligaciones.

Se llevará un adecuado control diario del efectivo dentro de la empresa para atender oportunamente todas las obligaciones de la misma.

9. CAPÍTULO IX. Plan Financiero

En el presente capítulo se presenta el plan financiero, el mismo que se basa en la elaboración y análisis de las fuentes económicas y el uso. Las fuentes están dadas por los aportes de capital, los créditos financieros, las ventas y los beneficios promocionados.

El uso se basa en las inversiones en activo fijo, los incrementos de activo de trabajo, el costo total de lo vendido, el impuesto sobre la renta, la cancelación de deuda comercial y financiera (Cervantes, 2003, p. 41).

9.1. INVERSIÓN INICIAL.

La inversión en activos fijos, biológicos e intangibles y capital de trabajo es de USD 108.836, como se aprecia en la Tabla 61. **Ver Anexo 10.**

Tabla 61 Inversión Inicial.

DETALLE INVERSIÓN INICIAL		
DESCRIPCIÓN	TOTAL	PARTICIPACIÓN
ACTIVOS FIJOS		
Terreno	\$ 33.800,00	31,1%
Maquinaria y Equipo	\$ 3.931,32	3,6%
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	\$ 15.898,10	14,6%
Vehículo	\$ 12.200,00	11,2%
Muebles y Enceres	\$ 1.587,00	1,5%
Equipos de Computación	\$ 889,00	0,8%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 68.305,42	62,8%
ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$ 2.144,80	2,0%
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.385,40	1,3%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 37.000,00	34,0%
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$ 108.836	100,0%

9.2. FUENTES DE INGRESOS.

Las fuentes de ingreso de la empresa están representadas por la venta de babaco orgánico de forma directa e indirecta, basándose principalmente en la producción que se obtenga anualmente. Para el cálculo del incremento de la producción se consideró algunos aspectos como: el crecimiento promedio que ha tenido la industria del cultivo de otras frutas tropicales y subtropicales en los últimos años, la demanda insatisfecha existente en el mercado y la capacidad instalada, con lo que se estableció un crecimiento promedio del 8% anual, obteniendo un crecimiento racional y sostenido, ocupando así al final de los años del proyecto el 100% de la capacidad instalada.

En cuanto al precio, el mismo está establecido que será de USD 1,60 por cada kilogramo de peso, en el caso de los intermediarios se les realizará un descuento del 15% a partir de la compra de 10 kilogramos. **Ver Anexo 11.**

Tabla 62 Ingresos normales.

PRODUCCIÓN KILOGRAMOS DE BABACO					
Año	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Total
1	13.097	11.132	3.376	657	27.605
2	46.512	39.540	11.992	2.336	98.044
3	50.160	42.641	12.933	2.519	105.734
4	54.099	45.988	13.950	2.723	114.038
5	58.341	49.590	15.044	2.938	122.975

Tabla 63 Ingresos optimistas.

PRODUCCIÓN KILOGRAMOS DE BABACO					
Año	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Total
1	14.475	12.305	3.731	726	30.511
2	50.760	43.151	13.085	2.546	106.996
3	54.741	46.535	14.111	2.746	115.387
4	59.049	50.196	15.222	2.961	124.466
5	63.678	54.131	16.415	3.193	134.225

Tabla 64 Ingresos pesimistas.

PRODUCCIÓN KILOGRAMOS DE BABACO					
Año	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Total
1	11.718	9.960	3.020	588	24.698
2	42.282	35.940	10.899	2.114	89.121
3	45.597	38.757	11.754	2.281	96.109
4	49.185	41.801	12.679	2.462	103.665
5	53.040	45.079	13.673	2.656	111.792

9.3. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.

9.3.1. Costos fijos.

La inversión fija son aquellos valores constantes e independientes del volumen de producción, tales como: nómina, gastos de ventas, servicios básicos y asesoramiento externo. La descripción de cada uno de estos rubros se muestra en el **Anexo 12**.

Tabla 65 Costos Fijos anuales de todos los escenarios.

RESUMEN DE GASTOS DE ORGANIC FRUIT					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	\$ 38.366,22	\$ 40.130,86	\$ 40.455,20	\$ 40.490,02	\$40.885,98
Gastos Servicios Básicos	\$ 1.044,00	\$ 1.044,00	\$ 1.044,00	\$ 1.044,00	\$ 1.044,00
Gastos Sueldos y salarios	\$ 23.757,07	\$ 25.521,71	\$ 25.804,94	\$ 26.091,85	\$26.382,49
Depreciaciones	\$ 4.083,07	\$ 4.083,07	\$ 4.124,18	\$ 3.872,09	\$ 3.977,41
Amortizaciones	\$ 277,08	\$ 277,08	\$ 277,08	\$ 277,08	\$ 277,08
Servicios prestados (asesoría externa)	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00
Materiales para la venta	\$ 217,00	\$ 217,00	\$ 217,00	\$ 217,00	\$ 217,00
Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Suministros de oficina y limpieza	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00
Gastos de Ventas	\$ 9.436,92	\$ 9.436,95	\$ 9.436,95	\$ 9.436,95	\$ 9.436,95
Seguro	\$ 700,08	\$ 700,08	\$ 700,08	\$ 700,08	\$ 700,08
Marketing	\$ 8.178,00	\$ 8.178,00	\$ 8.178,00	\$ 8.178,00	\$ 8.178,00
Transporte (gasolina)	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00
Análisis y desinfectantes	\$ 126,84	\$ 126,87	\$ 126,87	\$ 126,87	\$ 126,87

9.3.2. Costos variables.

Los costos variables son los valores que varían en función del volumen de producción. Dependen totalmente de la producción que realice la empresa. Para la producción de *Organic Fruit* se incluye como costos variables a la materia prima descrita a continuación en la Tabla 66. El costo promedio por kilogramo para la empresa es de USD 0,58.

Tabla 66 Costos Variables Anuales y Mensuales.

COSTOS TOTALES DE VENTAS BASE					
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Total Anual	Total Mes
Humus de lombriz	Kg.	3.860	0,34	1.312,40	109,37
Compost	Kg.	3.860	0,28	1.080,80	90,07
Bocashi	Kg.	3.860	0,37	1.428,20	119,02
Excretas de animales	Libras	2.500	0,18	450,00	37,50
Funguicidas orgánicos	Litros	480	0,45	216,00	18,00
Plaguicidas orgánicos	Litros	480	0,54	259,20	21,60
Desinfectantes (iodo, creso).	Libras	250	0,27	67,50	5,63
TOTAL:				4.814,10	401,18

9.4. MARGEN BRUTO Y OPERATIVO.

El margen bruto es el resultante de la diferencia entre los ingresos menos los costos de ventas, mientras que el margen operativo, se obtiene de la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales. A continuación se analizan los márgenes brutos y operativos en los tres escenarios apalancados: normal, optimista y pesimista, como se presenta en la Tabla 67.

Tabla 67 Margen Bruto y Operativo de Organic Fruit

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL					
INGRESOS	39.530	140.400	151.411	163.302	176.100
UTILIDAD BRUTA	23.304	107.792	111.237	120.743	130.984
MARGEN BRUTO	58,95%	76,77%	73,47%	73,94%	74,38%
UTILIDAD OPERATIVA	(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
MARGEN OPERATIVO	-61,98%	41,47%	40,52%	43,37%	45,81%
UTILIDAD NETA	(27.852)	36.824	39.338	46.062	53.038
MARGEN NETO	-70,46%	26,23%	25,98%	28,21%	30,12%
OPTIMISTA					
INGRESOS	43.691	153.218	165.235	178.236	192.210
UTILIDAD BRUTA	26.821	118.623	122.917	133.362	144.596
MARGEN BRUTO	61,39%	77,42%	74,39%	74,82%	75,23%
UTILIDAD OPERATIVA	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279
MARGEN OPERATIVO	-48,02%	45,07%	44,19%	46,81%	49,05%
UTILIDAD NETA	(24.335)	44.005	47.082	54.428	62.062
MARGEN NETO	-55,70%	28,72%	28,49%	30,54%	32,29%
PESIMISTA					
INGRESOS	35.368	127.621	137.628	148.448	160.086
UTILIDAD BRUTA	19.788	96.994	99.590	108.192	117.452
MARGEN BRUTO	55,95%	76,00%	72,36%	72,88%	73,37%
UTILIDAD OPERATIVA	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
MARGEN OPERATIVO	-79,21%	37,16%	36,11%	39,25%	41,94%
UTILIDAD NETA	(31.368)	29.666	31.616	37.741	44.066
MARGEN NETO	-88,69%	23,25%	22,97%	25,42%	27,53%

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.

A partir de los resultados logrados del margen bruto y operativo, se procedió a levantar los estados de resultados actuales y proyectados para cinco años, obteniendo los flujos necesarios para la valoración de la empresa que determine la factibilidad de ejecución con financiamiento y sin financiamiento.

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 41 - Agricultura) se ha considerado la valoración de los Activos Biológicos, que en este caso son las plantas de babaco, la misma que fue incluida en la ganancia o pérdida neta de cada año. **Ver Anexo 13.**

Para una mejor apreciación se realizó el estado de resultados actual y proyectado en tres escenarios: normal, optimista y pesimista, tomando en cuenta la participación laboral del 15 % y el impuesto a la renta del 22 % para obtener la utilidad neta como se registra en el **Anexo 14**.

Tabla 68 Estado de Resultados escenario Normal - Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO NORMAL - APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	39.530	140.400	151.411	163.302	176.100
Ventas Directas	13.250	47.061	50.752	54.738	59.028
Ventas Indirectas	26.280	93.338	100.659	108.564	117.072
COSTO DE VENTAS	16.226	32.608	40.174	42.559	45.116
Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	331	1.177	1.269	1.368	1.476
Coste de embasado - venta indirecta	5.797	20.589	22.204	23.948	25.825
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	23.304	107.792	111.237	120.743	130.984
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277
Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348
GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178

Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Analisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	-24.499	58.224	61.344	70.816	80.667
Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	-24.499	58.224	61.344	70.816	80.667
Gastos Financieros	3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral	-27.852	55.542	59.333	69.475	79.996
Participación Laboral (15%)	0	8.331	8.900	10.421	11.999
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	-27.852	47.211	50.433	59.054	67.997
Impuesto a la Renta (22%)	0	10.386	11.095	12.992	14.959
UTILIDAD NETA	-27.852	36.824	39.338	46.062	53.038
UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	51.094	43.176	46.219	53.472	60.977

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.

El balance general lo conforman los activos de la empresa y su financiamiento mediante pasivos y patrimonio, debiendo obtener una igualdad en consideración a la siguiente ecuación:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio.}$$

(Ecuación 2. Cálculo Balance General)

Para la evaluación de la empresa, se consideró los tres escenarios: normal, optimista y pesimista, con y sin financiamiento, con una proyección de cinco años. **Ver Anexo 15.**

Para el escenario normal apalancado los activos son todos los bienes de la empresa, los mismos que en el primer año alcanzan un valor de USD 153.959,01. Los pasivos son todas las obligaciones que tiene la empresa los

cuales son de USD 24.284,20. El patrimonio está compuesto por el capital social y las utilidades retenidas por un valor de USD 129.674,81.

La empresa reparte un 30% en dividendos y el 70% se reinvierte en la misma para alcanzar mayor participación de mercado.

Tabla 69 Balance General escenario Normal Apalancado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL - APALANCADO						
ACTIVO	\$108.835,62	\$153.959,01	\$180.148,35	\$217.529,03	\$252.769,99	\$293.482,77
PASIVO	\$30.254,95	\$24.284,20	\$18.344,87	\$21.308,09	\$16.895,31	\$12.542,05
PATRIMONIO	\$78.580,67	\$129.674,81	\$161.803,49	\$196.220,94	\$235.874,67	\$280.940,72
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$108.835,62	\$153.959,01	\$180.148,35	\$217.529,03	\$252.769,99	\$293.482,77

En cuanto al escenario normal desapalancado durante el primer año los activos tienen un valor de USD 163.282,35. Los pasivos son de USD 401,18 y el patrimonio alcanza un valor de USD 162.881,17.

Tabla 70 Balance General escenario Normal Desapalancado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL - DESAPALANCADO						
ACTIVO	\$108.835,62	\$163.282,35	\$196.687,19	\$241.273,91	\$283.007,42	\$329.901,57
PASIVO	\$401,18	\$401,18	\$432,60	\$9.668,31	\$11.125,71	\$12.642,63
PATRIMONIO	\$108.434,45	\$162.881,17	\$196.254,59	\$231.605,60	\$271.881,71	\$317.258,94
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$108.835,62	\$163.282,35	\$196.687,19	\$241.273,91	\$283.007,42	\$329.901,57

9.7. FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO.

El flujo de caja nos permite apreciar el movimiento del dinero efectivo de la empresa, convalidando los ingresos y los egresos económicos, con el objeto de apreciar la factibilidad del desarrollo productivo, para una mejor apreciación se ha proyectado a cinco años con financiamiento y sin financiamiento en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. **Ver Anexo 16.**

Cabe mencionar que los flujos de efectivo se obtienen utilizando el modelo CAPM, el mismo que se detalla en el **Anexo 17.**

Tabla 71 Flujo de Caja escenario Normal Apalancado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
ESCENARIO NORMAL - APALANCADO							
		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS			39.530	140.400	151.411	163.302	176.100
COSTOS			16.226	32.608	40.174	42.559	45.116
GASTOS			47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
TOTAL EGRESOS			64.029	82.176	90.067	92.486	95.433
UTILIDAD OPERATIVA			-24.499	58.224	61.344	70.816	80.667
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral			-27.852	55.542	59.333	69.475	79.996
Participación Laboral (15%)			0	8.331	8.900	10.421	11.999
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			-27.852	47.211	50.433	59.054	67.997
Impuesto a la Renta (22%)			0	10.386	11.095	12.992	14.959
UTILIDAD NETA			-27.852	36.824	39.338	46.062	53.038
FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
Utilidad Neta			-27.852	36.824	39.338	46.062	53.038

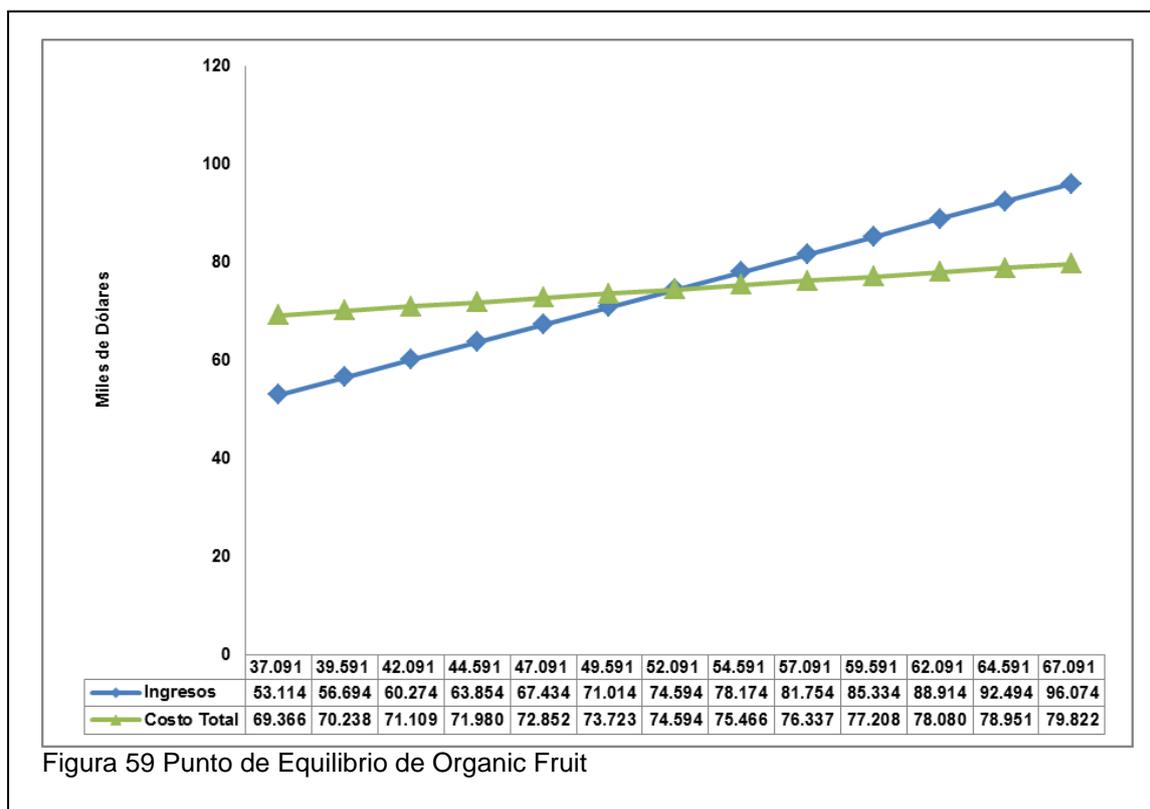
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Depreciaciones			4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones			277	277	277	277	277
Escudo Fiscal			1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			-21.354	42.894	45.021	51.066	57.714
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES							
Activos Fijos		-68.305	0	-822	-885	-958	-1.026
Activos Intangibles		-1.385	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo		-37.000		-31	-34	-37	-39
Activo Biológico		-2.145					
Variaciones de Capital de Trabajo			-3.837	-1.490	-466	404	75.893
Recuperación Activos Fijos							58.367
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	-3.837	-2.343	-1.385	-591	133.195
FLUJO DE CAJA LIBRE							
		-108.836	-25.191	40.551	43.636	50.475	190.908
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		-108.836	-23.976	41.523	44.365	50.961	191.151
VAN		87.203					
TIR		26,23%					
CPPC		10,42%					
Período de Recuperación		3,5					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
Ingreso		29.854	0	0	0	0	0
Egresos			-5.971	-5.971	-5.971	-5.971	-5.971
Gastos Financieros (Interés)			-3.353	-2.682	-2.012	-1.341	-671
TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA		29.854	-9.323	-8.653	-7.982	-7.312	-6.641

FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		-78.982	-34.515	31.898	35.654	43.163	184.267
VAN	69.608						
TIR	28,08%						
Ke (costo de capital)	12,53%						
Período de Recuperación	4,0						

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO.

En el caso de la empresa *Organic Fruit* el punto de equilibrio que se muestra en la Figura 59, se lo alcanza al vender 52.091 kilogramos de babaco en el año, permitiendo de esta manera obtener un ingreso total de USD 74.594 anuales. Esta es la cantidad mínima que se requiere vender por año para que se cubran los costos fijos y variables y no se tenga pérdida ni ganancia.

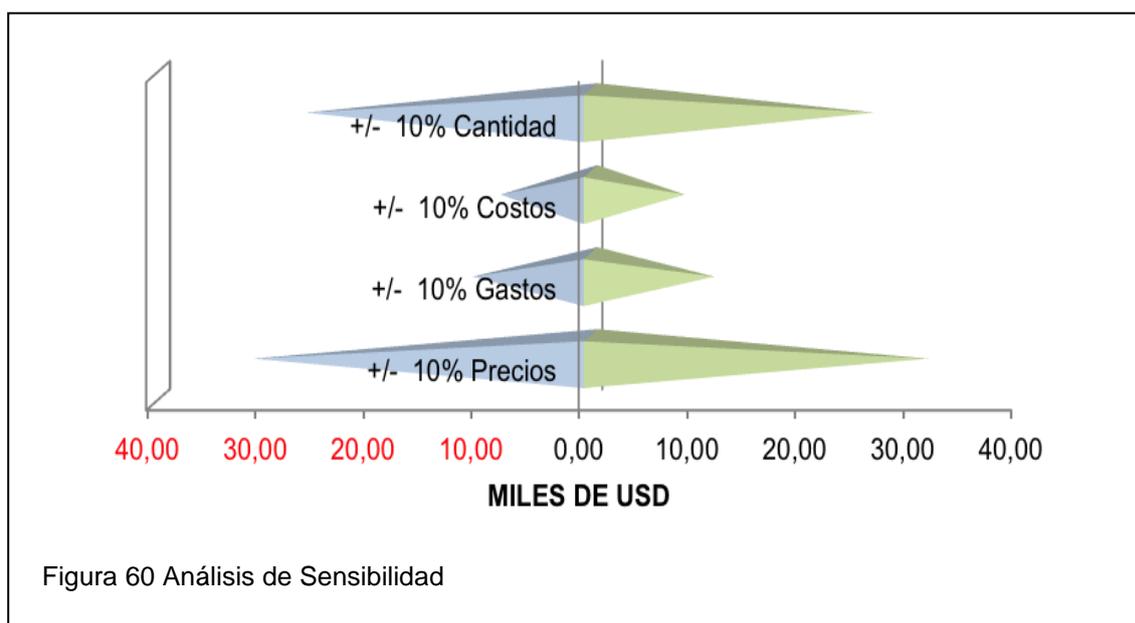
La empresa logra alcanzar el punto de equilibrio al año siete meses de funcionamiento. El detalle se encuentra en el **Anexo 19**.



9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1. Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad de la empresa, se utilizó variaciones del 10% en el precio, gastos, costos y cantidad. A continuación en la Figura 60 se puede observar que existe una mayor sensibilidad del producto al precio, seguido de la cantidad, mientras que en los costos y gastos se puede apreciar muy poca sensibilidad. **Ver Anexo 20.**



9.10. ÍNDICES FINANCIEROS.

9.10.1. Razón de liquidez.

En relación a la Tabla 72, se deduce que la empresa cuenta con una buena liquidez para poder responder a sus acreedores durante los años del proyecto, ya que se observa desde el primera año que la empresa cuenta con USD 8,79 en activos corrientes por cada dólar de pasivo corriente, es decir que por cada dólar que deba la empresa, cuenta con USD 8,79 para cubrir la deuda.

Tabla 72 Razón Corriente de Organic Fruit

LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON CORRIENTE	Activos Corrientes	8,79	3,58	5,03	6,88	8,61
	Pasivos Corrientes					

De la misma manera en la Tabla 73 se puede apreciar que desde el año 1 la empresa cuenta con USD 8,15 por cada dólar que adeude la misma. Demostrando así que el proyecto no presentaría problemas dentro de estos índices.

Tabla 73 Prueba Acida de Organic Fruit

LIQUIDEZ		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRUEBA ACIDA	Activos Corrientes - Inventarios	8,15	3,19	4,36	6,25	8,02
	Pasivos Corrientes					

9.10.2. Razones de rentabilidad.

Razón sobre la Inversión (ROI)

El rendimiento sobre la inversión de la empresa es eficiente, durante los años del proyecto a excepción del primer año donde se obtiene - 37 %, es decir no se generan rendimientos sobre la inversión en el mismo, lo que es justificado ya que recién se empieza a obtener ingresos por producción desde el noveno mes.

A partir del segundo año ya se obtiene un 49,3% de rentabilidad, lo que indica que por cada USD 1 invertido, se está ganando USD 0,493, cabe mencionar que en los siguientes años este porcentaje se va incrementando lo que demuestra que es un negocio confiable con una buena tentativa para la inversión.

Tabla 74 Razón sobre la inversión (ROI).

LIQUIDEZ		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON SOBRE LA INVERSIÓN	Rendimiento					
	Valor promedio invertido	-37,3%	49,3%	52,7%	61,7%	71,1%

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos es atractivo para la empresa, a excepción del primer año donde se obtiene un -18%, señalando que a aquí no se genera rendimiento sobre los activos, a partir del segundo año ya se presenta un 21,4% lo que indica que por cada USD 1 invertido en un activo, éste genera USD 0,214 de utilidad, en adelante este porcentaje se mantiene positivo lo cual indica que sus activos están generando valor en cada uno de los procesos.

Tabla 75 Rendimiento sobre los Activos (ROA).

LIQUIDEZ		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS.	Utilidad operacional					
	Activos totales promedio	-18,1%	21,4%	18,1%	18,2 %	18,1 %

Rendimiento sobre el capital (ROE)

El rendimiento sobre el patrimonio de la empresa es bueno durante los años del proyecto, de igual manera a excepción del primer año donde se obtiene un -21%, indicando que no se obtuvo rendimiento en el mismo.

En el segundo año ya se empieza a generar rendimiento, ya que por cada USD 1 de capital que invirtió el accionista se genera USD 0,228 de utilidad, mostrando así la rentabilidad financiera de la empresa, cabe mencionar que este porcentaje se mantiene positivo en los años posteriores.

Tabla 76 Rendimiento sobre el capital (ROE)

LIQUIDEZ		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	Utilidad Neta					
	Patrimonio promedio	-21,5%	22,8%	20,3%	19,6%	19,8%

9.10.3. Desempeño.

Tabla 77 Desempeño

DESEMPEÑO					
OPERATIVOS	1	2	3	4	5
Días de Operación	15	15	15	15	15
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

Los días de operación muestran el ciclo del negocio, la empresa maneja créditos con los clientes por 30 días, siguiendo las estrategias de marketing establecidas para incentivar a los intermediarios con la salida del producto, se contempla poco stock, el cual es aceptable para las operaciones, en cuanto a los proveedores, estos financian 30 días de operaciones, ésta es una de las razones por las que se puede mantener la cuenta caja estable.

9.11. VALUACIÓN.

El Valor Actual Neto (VAN) de la empresa se lo analizó en tres escenarios: normal, optimista y pesimista con apalancamiento y sin apalancamiento.

En el escenario normal apalancado se obtiene un valor de USD 87.203 y USD 84.037 sin apalancamiento, con lo que se puede determinar que es un plan de negocios rentable ya que se genera valor sobre la inversión en todos los escenarios evaluados.

Tabla 78 Valor Actual Neto del plan de negocio

VALOR ACTUAL NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado en USD		
Escenario	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	\$ 61.835	\$ 58.352
Normal	\$ 87.203	\$ 84.037
Optimista	\$ 113.066	\$ 109.824

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la empresa en los tres escenarios: normal, optimista y pesimista con apalancamiento y sin apalancamiento se registra a continuación en la Tabla 79.

En el escenario normal los valores son 26,23 % con apalancamiento y 25,79 % sin apalancamiento, lo que confirma nuevamente que es un plan de negocios atractivo para invertir, por lo que se muestra en todos los escenarios analizados una tasa de rendimiento superior a la tasa de descuento.

Tabla 79 Tasa Interna de Retorno del plan de negocio

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado en %		
Tasa de descuento	10,42%	10,52%
Escenario	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	21,79%	21,26%
Normal	26,23%	25,79%
Optimista	30,67%	30,24%

10. Capítulo X. Propuesta de Negocio

En el presente capítulo se analiza el financiamiento esperado para la creación de la Empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.* y los fondos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO.

La inversión inicial requerida para el proyecto es de USD 108.836, dentro de la cual se ha incluido activos fijos con el 62,8 %, activo biológico un 2,0 %, activo intangible el 1,3 % y el capital de trabajo con un 34,0 %.

Tabla 80 Financiamiento Deseado.

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL		
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	PORCENTAJE
Activo Fijo	\$ 68.305	62,8%
Activo Biológico	\$ 2.145	2,0%
Activo Intangible	\$ 1.385	1,3%
Capital de Trabajo	\$ 37.000	34,0%
Inversión Inicial Total:	\$ 108.836	100,00%

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.

La estructura de capital en el escenario apalancado estará formada por un 40% correspondiente a una deuda adquirida y el 60% será capital propio, el cual será dividido para los 2 accionistas en partes iguales. En el caso de no existir financiamiento, el capital propio sería de USD 108.836, como se observa en la Tabla 81.

Tabla 81 Estructura del capital y deuda buscada.

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
	Apalancado	A	Desapalancado	D
Inversión \$	\$ 75.036	100%		
Recursos Propios	\$ 45.136	60%		
Crédito Financiero	\$ 29.900	40%		
Recursos Propios (Terreno)	\$ 33.800		\$ 108.836	100%
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$ 108.836	100%	\$ 108.836	100%

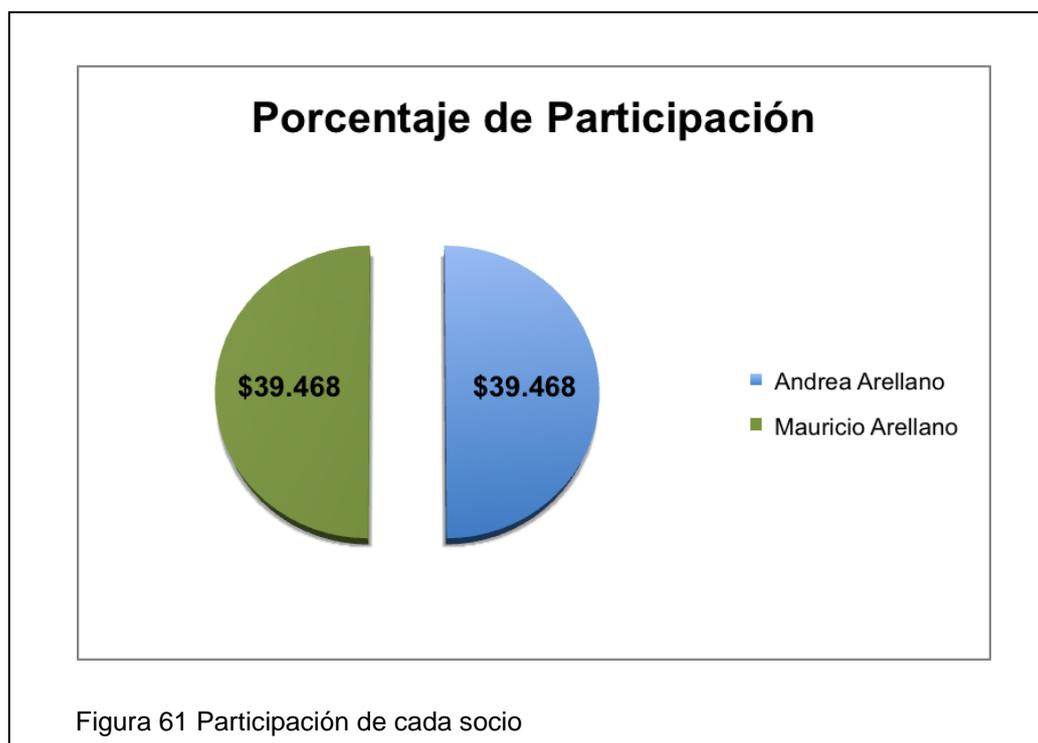
10.3. CAPITALIZACIÓN

El capital propio o recursos propios serán distribuidos entre dos socios en una proporción del 50% cada uno.

Tabla 82 Capitalización

CAPITALIZACIÓN DE LA EMPRESA ORGANIC FRUIT			
SOCIOS	CAPITAL	PARTICIPACIÓN	PORCENTAJE
Andrea Arellano	\$ 39.468	39.468	50%
Mauricio Arellano	\$ 39.468	39.468	50%
TOTAL:	\$ 78.936	78.936	100%

El capital social de la empresa es de USD 78.936, los mismos que representan 78.936 participaciones a un valor de USD 1 cada una.



10.4. USO DE FONDOS.

Los recursos económicos requeridos para emprender el negocio serán destinados a la adquisición de activos fijos, activo biológico, activo intangible y el capital de trabajo necesario para el primer año de funcionamiento, ya que la producción en este año se la obtiene a partir del noveno mes. El detalle fondo de estas inversiones se encuentra en el **Anexo 10**.

10.4.1. Activos Biológicos

Dentro de los activos biológicos están consideradas las plantas de babaco, las mismas que tienen un costo de USD 2.144,8.

10.4.2. Activos Intangibles

En los activos intangibles se encuentra la constitución de la empresa por USD 1.333,40 y el registro de agricultura limpia con USD 52.

10.4.3. Activos Fijos

Los activos fijos de la empresa están compuestos por: terreno, espacio físico de la empresa, construcción invernadero, vehículo, muebles y enceres, equipos de oficina, maquinaria y herramientas necesarias por un valor de USD 68.305,42.

10.4.4. Capital de trabajo.

Para la determinación del capital de trabajo se tomó en cuenta 12 meses de funcionamiento, considerando que el cultivo de babaco responde a condiciones determinadas por factores ambientales hasta lograr la cosecha, la cual será a partir del noveno mes.

Para obtener este rubro también se ha considerado el ciclo de operaciones del negocio, dando como resultado un valor de USD 37.000.

10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

La rentabilidad del proyecto se ve reflejada en los tres escenarios: optimista, pesimista y normal con y sin financiamiento, ya que en todos se muestra un VAN positivo.

Tabla 83 Valor Actual Neto para el inversionista

VALOR ACTUAL NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado en USD		
Escenario	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	\$ 45.765	\$ 58.352
Normal	\$ 69.608	\$ 84.037
Optimista	\$ 93.934	\$ 109.824

En cuanto a la TIR de los inversionistas se puede apreciar que es mayor al costo de oportunidad en todos los escenarios evaluados, de esta manera se concluye que el plan de negocios para la empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.* constituye una inversión atractiva.

Tabla 84 Tasa Interna de Retorno para el inversionista

TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado en %		
Costo de Oportunidad	12,53%	10,52%
Escenario	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	22,87%	21,26%
Normal	28,08%	25,79%
Optimista	33,31%	30,24%

11. Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

11.1. CONCLUSIONES.

- La industria de Otros cultivos de frutas Tropicales y Subtropicales se presenta algo versátil en los últimos 8 años, muestra un crecimiento promedio del 4,80% anual. Este desarrollo ha permitido el ingreso de nuevos competidores y la exploración de nuevos mercados dentro de la industria.
- El babaco es clasificado según el CIU 4 como otra fruta subtropical, la mayor parte de la producción de esta fruta se encuentra en la provincia de Tungurahua, puesto que aquí se cuenta con las condiciones climáticas idóneas para su desarrollo y producción, por lo que al implementar este plan de negocios se estaría aprovechando esta importante ventaja.
- En la actualidad la provincia de Tungurahua lidera favorablemente la tendencia agroecológica en la Sierra Centro del país, aquí existen 35 organizaciones en los nueve cantones donde se practica desde el año 2004 la "Agricultura Limpia". Esto es debido a la gran aceptabilidad que está teniendo la población tungurahuese hacia los productos orgánicos en los últimos años, razón por la cual incursionar en este tipo de negocio es favorable.
- Por medio del estudio de mercado se logró obtener información relevante como: la compra de alimentos generalmente la realizan las madres de familia (55,28%) consumiendo un (57,74%) en estado fresco - natural, el tamaño de frutos más adquiridos son los medianos con un (68,77%), en cuanto a la frecuencia de compra se encontró que es semanalmente (64,57%) a un precio calificado como medio entre 1,40 a 1,79 dólares (69,03 %) siendo los lugares más frecuentes de compra en las plazas y mercados (39,63 y 29,92%).

- De un total de 84.464 familias habitantes en la ciudad de Ambato se pudo revelar que existe un consumo potencial de 36.439 familias. Además de evidenciar una demanda alimentaria insatisfecha existente en las familias de dicha ciudad, la misma que es de 354,4 To al año, lo que demuestra que se tiene un mercado muy favorable para incursionar en este negocio.
- El plan de marketing se enfoca principalmente en difundir la información acerca de las bondades y beneficios del producto utilizando los medios de comunicación preferidos por los consumidores, los cuales en este caso son la prensa local y la radio.
- El plan de operaciones y producción de la empresa se compone de un conjunto de procesos destinados a la producción de babaco orgánico seleccionando la tecnología que se ajuste a las condiciones ambientales, suelo, uso de abonos orgánicos, selección de insumos, materiales y equipos necesarios para obtener un producto ecológico.
- Para poner en marcha la empresa se desarrollo un cronograma general de actividades, delimitando todas las actividades necesarias, fijando tiempos y responsabilidades en cada departamento.
- El proceso de comercialización estará direccionado a las necesidades y exigencias del consumidor, para lo cual se empleará el canal de distribución indirecto (intermediarios) para el 70% de la producción y para el 30% restante se utilizará el canal directo.
- En el plan financiero se determinó que la inversión inicial total asciende a USD 108.836, la misma que está conformada por activos fijos, activos biológicos, activos intangibles y capital de trabajo.
- Dentro de la evaluación financiera el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto son positivos en todos los escenarios

evaluados. En el escenario normal – apalancado se obtiene un VAN de USD 87.203 y una TIR del 26,23 %, la cual es mayor a la tasa de descuento.

- En base a todos los puntos evaluados anteriormente, se puede concluir que el plan de negocios es viable en los ámbitos: comercial, técnico y financiero.

11.2. RECOMENDACIONES.

- Ejecutar el Plan de Negocios para la producción y comercialización de babaco orgánico en la ciudad de Ambato debido a la demanda creciente que se está presentando hacia los productos orgánicos en esta provincia y a las idóneas condiciones climáticas existentes para poder tener una producción sin problemas.
- Capacitar de manera constante al personal de la empresa, para que se brinde en todo momento buen servicio y un producto de calidad, lo que permita posicionarse más rápidamente en la mente de los consumidores.
- Investigar nuevos nichos de mercado para esta fruta orgánica dentro la provincia y a nivel nacional.
- Considerar en un mediano plazo la diversificación de productos en la empresa, ya sea esta, horizontal o vertical para así abarcar mayor mercado sin disminuir la calidad y servicio.

REFERENCIAS

- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2008). Constitución política de la Republica del Ecuador. Capitulo I, Articulo 3. Montecristi, Ecuador: Editorial Jurídica de Ecuador.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2008). Constitución política de la Republica del Ecuador. Capitulo II, Articulo 13. Montecristi, Ecuador: Editorial Jurídica de Ecuador.
- BACA, G. (2001). Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2013). Estadísticas Económicas. Recuperado el 03 de diciembre del 2013 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- BANCO MUNDIAL (2013). Datos Ecuador. Recuperado el 15 de enero del 2014 de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- BOLETÍN ECONÓMICO (2013). Producto interno bruto. Recuperado el 26 de septiembre del 2013 de: <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>.
- CEPAL (2012). Producto Interno Bruto. Análisis sobre cifras oficiales. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CERVANTES, C. (2003). Elaboración y evaluación de proyectos de inversión. Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM). Estado de México: Naucalpan de Juárez.

CÉSPEDES, A. (2005). Principios de Mercadeo. Cuarta Edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

CUMBRE MUNDIAL SOBRE LA ALIMENTACION (1996). El derecho a la Alimentación. Recuperado el 07 septiembre del 2013 de <http://www.fao.org/docrep/x2051s/x2051s00.HTM>

DIRECCION NACIONAL DE INNOVACION ACADEMICA (2013). Matriz DOFA. Recuperado el 28 julio del 2013 de <http://www.virtual.unal.edu.co>

EL HUERTO (2013). Mercado de babaco. Revista Agropecuaria. Ambato, Ecuador.

ESTRATEGIAS AGROPECUARIAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA (2012). Sistemas de producción de babaco en la provincia de Tungurahua. Gobierno Provincial de Tungurahua. Ambato, Ecuador.

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2012). Seguridad alimentaria. Honduras.

FERNÁNDEZ, R. (2011). Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios. Recuperado el 15 de Agosto del 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos89/formulacion-evaluacion-proyectos-agropecuarios/formulacion-evaluacion-proyectos-agropecuarios.shtml>

GOBIERNO MUNICIPAL DE PATATE (2013). Patate Datos Generales. Recuperado el 20 de noviembre del 2013 de http://www.patate.gob.ec/noticias/secciones.php?id_sec=3&pagina=1

GUEVARA, G. (2013). Levantamiento plano de planta Instalaciones para la Empresa *Organic Fruit Cía. Ltda.*

INEC (2010). Resultados del censo 2010. Recuperado el 02 enero del 2014 de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/tungurahua.pdf

INIAP (2011). Babaco Guía técnica de cultivo. Quito, Ecuador.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (2012). Resultados del censo 2010. Recuperado el 16 agosto del 2013 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS INEC (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0. Unidad de Análisis de Síntesis CIIU A. Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS INEC (2012). Clasificación de actividad CIIU 4.0. Recuperado el 12 de octubre del 2012 de <http://www.inec.gob.ec/cenec/indexx.php>

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION (2005). Norma Técnica Ecuatoriana Frutas Frescas, Babaco, Requisitos. Primera Edición. Quito, Ecuador.

KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. (2002). Fundamentos de mercadotecnia, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall

LEY DE COMPANIAS (2012). La estructura legal de la Empresa.

MAGAP (2013). Producción de babaco en la provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador.

- MALHOTRA, N. (2010). Investigación de Mercados. Segunda Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA (2012). Sistema de Información del Agro. Recuperado el 15 de julio del 2013 de <http://www.sinagap.agricultura.gob.ec/>
- MUNICIPIO DEL CANTÓN PATATE (2013). Plan de Desarrollo Agropecuario, el cultivo del babaco. Patate, Ecuador.
- NOREÑA, J. (2012). El babaco (*Carica pentágona*) origen y distribución geográfica. Recuperado el 10 Diciembre del 2013 de <http://www.unalmed.edu.co/~crsequed/BABACO.htm>
- NÚÑEZ, R. (2007). Manual de Evaluación de Proyectos de Inversión, Primera Edición. México: Editorial Trillas.
- ORTEGA, J. (2013). Cultivo de babaco. Estrategia Agropecuaria de Tungurahua. Gobierno Provincial de Tungurahua. Ambato, Ecuador.
- PACAT (2012). Producción de babaco orgánico en la provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador.
- PAREDES, G. (2011). Como desarrollar una Tesis. Guía práctica para el desarrollo de las investigaciones. Guaranda, Ecuador.
- PORTER, M. (2002). Ventaja Competitiva. Primera Edición. México: Editorial Continental.
- ROURA, H. y CEPEDA, H. (1999). Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile.

SALINERO, C. Y VELA, P. (2012). Babaco (*Carica pentágona* Heilb). Recuperado el 11 noviembre del 2013 de http://www.efadip.org/comun/publicaciones/FTecnicas/Download/Ficha25_Carica_pentagona.pdf

THOMPSON, I. (2009). Definición de Organigrama Estructural. Recuperado el 03 de diciembre del 2013 de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

UNIDAD DE CERTIFICACIÓN AGRICULTURA LIMPIA TUNGURAHUA. (2010). Normativa Agricultura Limpia Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

ANEXO 1. PRODUCCIÓN DE BABACO Y SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN DE BABACO TRADICIONAL Y ORGÁNICO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA						
Años	Tradicional		Orgánico		Total	
	Área de cultivo, Ha.	Producción Ton	Área de cultivo, Ha.	Producción Ton	Área de cultivo, Ha.	Producción Ton
2008	33,9	2.194,00	5,0	1.050,00	38,9	3.244,00
2009	39,0	2.436,00	5,0	1.260,00	44,0	3.696,00
2010	36,4	2.189,20	5,2	1.346,80	41,6	3.536,00
2011	36,4	2.086,40	6,0	1.560,00	42,4	3.646,40
2012	36,7	2.025,00	6,5	1.755,00	43,2	3.780,00
Promedio	36,5	2.186,10	5,5	1.394,60	42,0	3.580,50

Adaptado de: H. Gobierno Provincial de Tungurahua, Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2013).

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE BABACO EN TUNGURAHUA				
Sistema de cultivo	Área Ha.	Porcentaje %	Producción Ton.	Porcentaje %
Tradicional	36,5	86,80%	2.186,10	61,06%
Orgánico	5,5	13,20%	1.394,40	38,94%
Total	42,0	100%	3.580,50	100%

Adaptado de: Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2013).

ANEXO 2. PRECIO DE FRUTAS EN EL MERCADO MAYORISTA DE AMBATO

PRECIO DE FRUTAS EN EL MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO	
FRUTAS	PRECIOS (USD/KG).
Tropicales:	
Papaya	1,6
Piña	1,8
Melón	2,2
Mango	2,5
Templado:	
Gigacho	2,1
Babaco	1,5

Adaptado de: Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato (2013).

ANEXO 3. REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

- Se requiere capacidad civil para contratar, no podrá hacerse entre padres e hijos, cónyuges, ni emancipados.
- Elaboración de la minuta de constitución de la compañía.
- Presentación ante la Superintendencia de Compañías, para la formulación de observaciones de la minuta de la escritura pública, que contenga el contrato constitutivo, el estatuto social y la integración de capital.
- Afiliación a la cámara de la producción que corresponda al objetivo social.
- Otorgamiento de la escritura pública de constitución por el notario.
- Solicitud de aprobación de la constitución de la compañía, dirigida al Superintendente de Compañías.
- Aprobación, mediante resolución expedida por la Superintendencia.
- Protocolización de la resolución aprobatoria.
- Publicación en prensa la escritura y de la razón de la aprobación.
- Inscripción en el Registro Mercantil, en el registro de sociedades de la Superintendencia y en el Registro único de Contribuyentes
- Designación de los administradores de la compañía por la Junta General, y la inscripción de sus nombramientos en el Registro Mercantil.

ANEXO 4. ENTREVISTA A PRODUCTORES Y TÉCNICOS EN PRODUCCIÓN DE BABACO ORGÁNICO

TÉCNICOS EN PRODUCCIÓN DE BABACO ORGÁNICO ENTREVISTADOS			
NO.	NOMBRE	PROFESIÓN	ENTIDAD
1	Walter Jácome	Ingeniero Gerencial en Empresas Agropecuarias	Gobierno Provincial de Tungurahua.
2	Luis Chungata	Ingeniero Agrónomo	Granja Agroecológica Pillaro
3	Carlos Barriga	Ingeniero Agrónomo	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP).
4	Galo Álvarez	Ingeniero Agrónomo	Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
5	Jonh Marcial	Ingeniero en Administración de Empresas	Ilustre Municipio de Patate
6	José Ortega	Ingeniero Gerencial en Empresas Agropecuarias	Estrategia Agropecuaria de Tungurahua. H.GPT.
7	Luis Moreta	Agricultor	Productores Agroecológicos y comercio Asociativo de Tungurahua (PACAP).
8	Mauro Guzmán	Ingeniero Agrónomo	Centro Agrícola Cantonal de Ambato.
9	German Villafuerte	Agrónomo	Productor Orgánico de babaco.
10	Luis Freire	Ingeniero Agroecología	Productor Orgánico de babaco.
11	Félix Valencia	Ingeniero Agrónomo	Productor Orgánico.
12	Ligia Fiallos	Ingeniera Agrónoma	Instituto Tecnológico Agropecuario "Luis A. Martínez".

GUIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS

Pregunta 1. ¿Considera Usted que el cultivo de babaco es ventajoso en la zona de Patate?

Fruta contra estacional.

Preferencia en el mercado.

Factores climáticos.

Costos de producción

Pregunta 2. ¿Cuánto es la superficie cultivada de babaco orgánico en la zona de Patate?

Grandes (más de 3000 m).

Mediano (1000 a 2900 m).

Pequeña (menos de 1000 m)

Pregunta 3. Cuánto es la producción promedio de frutos de babaco orgánico por planta en la zona de Patate.

Alta (más de 120 frutos).

Media (80 a 115 frutos).

Baja (menos de 80 frutos).

PRODUCTORES DE BABACO ENTREVISTADOS			
No.	Nombre	Actividad	Sector
1	Homero Lezano	Productor babaco orgánico	Patate, Libertad
2	Jesús López	Productor babaco orgánico	Quero, Llimpe Grande
3	Luis Lezano	Productor babaco orgánico	Patate, Libertad
4	Milton Terán	Productor babaco orgánico	Patate, San Rafael
5	Edgar Barrionuevo	Productor babaco orgánico	Patate, San Rafael
6	Jaime Molina	Productor babaco orgánico	Patate, Mundug
7	Mayra Vargas	Productor babaco orgánico	Patate, Mundug
8	Rodolfo Tibanquiza	Productor babaco orgánico	Patate, Lligo
9	Moisés Torres	Productor babaco orgánico	Ulva, Baños.
10	Alfonso Guevara	Productor babaco orgánico	Baños, Runtun
11	Juan Bravo	Productor babaco orgánico	Patate, Los Andes

GUIÓN DE ENTREVISTA A PRODUCTORES

Pregunta 1. Qué sistemas de cultivo se desarrollan actualmente en la zona de Patate para la producción de babaco orgánico?

Bajo cubierta.
 Campo abierto

Pregunta 2. Cómo son los sistemas de manejo agronómico del cultivo de babaco en Patate?

Químico.
 Orgánico.
 Mixto.

Pregunta 3. Cuáles son los abonos orgánicos que se emplean en el cultivo de babaco?

Humus de lombriz.
 Excretas de animales.
 Bocashi.
 Compost.
 Otros

Pregunta 4. Se han realizado capacitaciones en lo referente a la producción de frutas orgánicas?

Sí.
 No.

Pregunta 5. Qué tipo de agrocadena es la que más se está empleando en la zona de Patate para la comercialización de babaco orgánico?

Simple o Directo (productor-consumidor).
 Compuesta o Indirecto (productor – intermediario - consumidor).

Pregunta 6. ¿Usted ha obtenido la certificación de agricultura limpia para el cultivo de babaco orgánico?

Sí.
 No.

ANEXO 5. GUÍA DE MODERACIÓN EXPERTOS

Les invito a que se presenten (Quiénes son,Cuál es su profesión, Qué es lo que más les gusta de su profesión y qué les gusta hacer cuando no están trabajando es decir en su tiempo libre).

Pregunta 1. Cuénteme su experiencia con el cultivo de babaco orgánico.

Pregunta 2. ¿Por qué decidió producir y comercializar esta fruta y no cualquier otra?

Pregunta 3. ¿Cuánto tiempo lleva en este negocio?

Pregunta 4. Hábleme un poco sobre el proceso de cultivo de esta fruta.

Pregunta 5. ¿Cómo es el proceso de tratamiento que se le debe dar a esta planta? ¿Qué productos se utilizan?

Pregunta 6. ¿Alrededor de cuánto fue su inversión inicial?

Pregunta 7. ¿Cuénteme ¿Qué tan rentable es este negocio? ¿Por qué?

Pregunta 8. ¿Cuáles son las principales dificultades de este negocio? ¿Por qué?

Pregunta 9. ¿Cuáles son los beneficios que tiene el babaco orgánico?

Pregunta 10. ¿Cuál piensa que es la principal competencia de su negocio?

Pregunta 11. ¿Cuáles cree que son los sustitutos de esta fruta?

Pregunta 12. Según su perspectiva como productor:

¿Cuánta aceptación tiene esta fruta en el mercado?

Pregunta 13. ¿Hacia qué lugares distribuye principalmente su producto?

ANEXO 6. FORMATO DE ENCUESTA.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. ENCUESTA A LAS FAMILIAS DE LA CIUDAD DE AMBATO

NOTA: Por encontrarme realizando la investigación, la cual se denomina “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BABACO ORGÁNICO EN TUNGURAHUA – AMBATO**” acudo a Usted, con la finalidad de solicitarle se sirva dar contestación a las interrogantes que presento a continuación. La información obtenida se la utilizará únicamente con fines estadísticos.

CUESTIONARIO

Pregunta 1. Considera usted el consumo de frutas dentro de su alimentación diaria?

Sí ()
No ()

Pregunta 2. ¿Ha consumido usted frutas orgánicas?

Sí ()
No ()

Pregunta 3. ¿Quién realiza normalmente la compra de alimentos en su hogar?

La madre de familia. ()
El padre de familia. ()
Los hijos. ()

Pregunta 4. ¿En su familia se consume babaco como parte de la dieta de alimentación?

Sí ()
No ()

Pregunta 5. ¿En qué estado se consume generalmente el babaco en su familia?

Fresco – natural.	()	Mermeladas.	()
Conservas.	()	Otras	()

Pregunta 6. ¿Cuáles son las principales características en las que usted se fija al momento de comprar un babaco?

Tamaño.	()	Brillo.	()
Precio.	()	Color.	()
Dureza.	()		

Pregunta 7. ¿Qué tamaño prefiere usted que tenga el babaco al momento de comprarlo?

Grande.	()
Mediano.	()
Pequeño	()

Pregunta 8. ¿Ha escuchado usted sobre las bondades nutricionales del babaco orgánico?

Sí	()
No	()

Pregunta 9. Si su respuestas anterior fue NO, que medios preferiría que se utilicen para informarle sobre las bondades y beneficios del babaco orgánico?

Prensa escrita.	()	Televisión.	()
Exposiciones.	()	Radio.	()

Pregunta 10. ¿Usted estaría dispuesto a consumir babaco orgánico sí en el mercado se lo ofreciere frecuentemente?

Sí	()
No	()

Pregunta 11. Si actualmente ya consume babaco orgánico ¿Usted estaría dispuesto a incrementar su consumo?

Sí	()
No	()

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia adquiere usted babaco orgánico?

Diariamente.	()	Mensualmente.	()
Semanalmente.	()		

Pregunta 13. ¿Qué cantidad de frutos de babaco orgánico adquiere por semana para alimentar a su familia?

Una unidad.	()	Tres unidades.	()
Dos unidades.	()	Más de tres unidades.	()

Pregunta 14. ¿En qué lugares adquiere regularmente babaco orgánico?

Supermercado.	()
Plazas.	()
Mercados.	()
Tiendas.	()

Pregunta 15. Al momento de usted comprar babaco orgánico, ¿Cómo prefiere que sea su venta?

Al peso.	()
Por unidades.	()
Cajas.	()

Pregunta 16. Si en el mercado no se ofreciera babaco orgánico, ¿Con qué frutas sustituiría sus necesidades alimentarias?

Babaco convencional.	()
Papaya.	()
Melón.	()
Sandia.	()
Mango.	()
Guanábana.	()

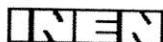
Pregunta 17. ¿Cómo considera usted el precio del babaco orgánico por 1 kilogramo de peso en el mercado actual?

Alto (1,80 a más dólares).	()
Medio (1,40 - 1,79 dólares).	()
Bajo (menos de 1,40 dólares)	()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 7. NORMA TÉCNICA ECUATORIANA - BABACO

CDU: 634.10
ICS: 67.080.10



CIU: 1110
AL 02.03-448

**Norma Técnica
Ecuatoriana
Voluntaria**

**FRUTAS FRESCAS.
BABACO.
REQUISITOS.**

**NTE INEN
1 998:2005
2005-10**

1 OBJETO

1.1 Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el babaco para consumo en estado fresco o como materia prima para el procesamiento industrial.

2. DEFINICIONES

2.1 Para los efectos de esta norma se adoptan las definiciones contempladas en la NTE INEN 1 751 y las que a continuación se detallan:

2.1.1 Babaco. Planta originaria del Ecuador. El tronco es recto, cilíndrico, no tiene característica leñosa, su color es verde cuando es joven y de color marrón grisáceo cuando la planta es adulta. Las hojas se insertan a lo largo del tronco en forma alterna, el pecíolo es largo, con 5 a 7 lóbulos con nervaduras muy marcadas. Las flores nacen en las axilas de las hojas y su aparición es continua mientras crece la planta. El fruto es una baya acuosa, lobulada, partenocárpico, alargado, en desarrollo es de color verde y en madurez de color amarillo. Su nombre científico es: *Carica Pentágona Heilborn*, pertenece a la familia de las Caricaceae y se lo describe como un híbrido natural entre las especies *Carica pubenses* y *Carica stipulata*.

2.1.2 Tipo de fruto. Para efecto de esta norma, es el carácter dimensional del fruto, que permite clasificarlo por su tamaño.

2.1.3 Fruto fuera de norma. Es aquel que no cumple con los requisitos establecidos en esta norma.

2.1.4 Fruto fresco. Producto que, luego de la recolección, no ha sufrido cambio alguno que afecte su maduración natural y mantiene sus cualidades organolépticas.

2.1.5 Fruto defectuoso. Aquel con una o más lesiones que afecten su calidad comercial.

2.1.6 Diámetro polar. Distancia existente entre los puntos extremos del eje axial.

2.1.7 Pedúnculo. Parte del fruto que une al tallo.

2.1.8 Turgencia. Estado en que la fruta presenta sus tejidos saturados de agua de constitución.

3 CLASIFICACIÓN

3.1 Tipo. El fruto, de acuerdo a su diámetro polar, se clasifica como se anota en la tabla 1.

3.1.1 Tolerancia. Se admite una tolerancia del 5% en números de frutos que no correspondan a las exigencias establecidas de los límites fijados para el inmediato superior o inferior de los tipos 1 y 3, ó la suma de ambos para el tipo 2.

TABLA 1. Clasificación de los frutos

Tipo (tamaño)	Diámetro polar, mm	Masa, g
1 Grande	≥ 260	1 001 – 1 700
2 Mediano	230 - 259	701 – 1 000
3 Pequeño	≤ 229	50 – 700

(Continúa)

DESCRIPTORES: Frutas, babaco o baba, requisitos.

3.2 Grado de calidad. El fruto, de acuerdo a los grados de calidad, se clasifica en:

3.2.1 Grado extra. El fruto debe cumplir con los requisitos establecidos en 5.1.1, y estar exento de todo defecto que demerite su calidad.

3.2.2 Grado I. El fruto debe cumplir con los requisitos establecidos en 5.1.1 y se acepta lo siguiente:

- a) El pedúnculo puede estar ligeramente cortado de 0,5 cm a 1,0 cm como máximo.
- b) La epidermis cicatrizada, pero la pulpa intacta y firme.

3.2.3 Grado II. Comprende el fruto que no puede clasificarse en las calidades anteriores, que cumple los requisitos establecidos en 5.1.1 y en el que se admiten los siguientes defectos:

- a) Presentar deformaciones y defectos de coloración que afecten la superficie, heridas cicatrizadas.
- b) Daños causados por roce y manipulación defectuosa que comprometa su aspecto y conservación.
- c) Se admitirá un total de defectos en el fruto que no exceda de 2 cm² en la epidermis.

3.2.4 Tolerancias. Se admite un máximo de defectos totales del 5% en número o en masa, para el grado extra, y del 10% para los grados I y II.

4. DISPOSICIONES GENERALES

4.1 Los frutos destinados a la comercialización, deben cumplir con los tipos y grados considerados anteriormente, deben estar bien formados, pulpa carnosa. Su corteza de color típico de la variedad. La madurez estará determinada por el color y aroma característico. El producto no debe tener heridas, pudriciones, daños causados por parásitos.

4.2 El proveedor debe garantizar que la muestra inspeccionada cumpla con el tipo y grado declarado en el rótulo o etiqueta del envase o embalaje.

4.3 La única variedad (ecotipo) de babaco, conocido y distribuido en el país es: el híbrido Carica pentágona.

5. REQUISITOS

5.1 Requisitos específicos

5.1.1 Requisitos físicos. Los frutos para consumo deben estar maduros, consistentes, bien formados y reticulados, libres de manchas provocadas por insectos y enfermedades, magulladuras, grietas u otros defectos superficiales. Su textura será dura al tacto, cáscara lisa, sin residuos tóxicos, ni tierra, ni áreas hundidas u otros daños de origen mecánico, sin humedad externa anormal, sin olor y sabor extraños, el pedúnculo de 0,5 cm a 1,0 cm de longitud y la pulpa deberá ser firme e intacta.

5.1.2 Requisitos de madurez. La madurez del fruto se aprecia visualmente por su color externo y puede confirmarse su estado por medio de la determinación de los sólidos solubles y la firmeza de la pulpa.

5.1.2.1 Tabla de color. (Ver figura 1) La siguiente descripción relaciona los cambios de color con los diferentes estados de madurez del fruto:

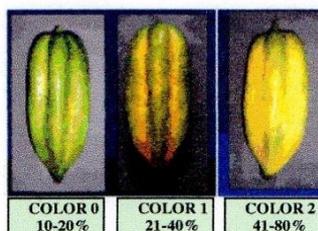
(Continúa)

COLOR 0 (verde): Fruto que va del 10% al 20% de color amarillo.

COLOR 1 (pintón): Fruto que va del 21% al 40% de color amarillo.

COLOR 2 (maduro): Fruto que va del 41% al 80% de color amarillo.

FIGURA 1. Escala de color



5.1.2.2 Sólidos solubles totales. Los rangos de sólidos solubles totales, expresados en grados brix, determinados como se indica en 7.2, que presenta cada uno de los estados dados en la tabla de color, son los siguientes:

TABLA 2. Contenido de sólidos solubles totales, °Brix

COLOR	0 (verde)	1 (pintón)	2 (maduro)
Grados brix, °Bx	< 5	5 - 6	> 6

5.1.2.3 Acidez titulable. Los valores de la acidez titulable expresada como cantidad de ácido málico, determinado como se indica en el numeral 7.3, que presenta cada uno de los estados dados en la tabla de color, son los siguientes:

TABLA 3. Acidez titulable expresada como ácido málico, g/100 g de producto

COLOR	0 (verde)	1 (pintón)	2 (maduro)
Cantidad de ácido málico	< 0,040	0,040 - 0,050	> 0,050

5.1.2.5 Relación sólidos solubles/acidez titulable. Los valores de la relación sólidos solubles/acidez titulable, expresada como °Bx/cantidad de ácido málico, determinado como se indica en el numeral 7.4, que presenta cada uno de los estados dados en la tabla de color, son los siguientes:

TABLA 4. Relación sólidos solubles, °Bx/Acidez titulable, cantidad de ácido málico

COLOR	0 (verde)	1 (pintón)	2 (maduro)
°Bx/cantidad ácido málico	> 125	125 - 120	< 120

5.1.2.6 Firmeza del fruto. Los valores de la firmeza del fruto, expresada en kg/cm², determinado como se indica en el numeral 7.5, que presenta cada uno de los estados dados en la tabla de color, son los siguientes:

TABLA 5. Firmeza, kg/cm²

COLOR	0 (verde)	1 (pintón)	2 (maduro)
Firmeza, kg/cm ²	> 2,5	1,5 - 2,5	< 1,5

5.1.3 Residuos de plaguicidas. Hasta que se expidan las NTE INEN correspondientes para los límites máximos de residuos de plaguicidas y productos afines en alimentos, se adoptarán las recomendaciones del Codex Alimentarius o los exigidos por el país de destino.

(Continúa)

5.2 Requisitos complementarios

5.2.1 Recomendaciones para el almacenamiento y transporte refrigerado de la fruta correspondiente al mercado externo (Exportación) Temperatura 3°C a 8°C
 Humedad relativa 85% a 90%
 Tiempo máximo: 21 días.

6. INSPECCIÓN

6.1 Muestreo

6.1.1 El muestreo del babaco se realizará de acuerdo con la NTE INEN 1 750, tabla 3.

6.2 Aceptación y rechazo

6.2.1 Si la muestra inspeccionada no cumple con uno o más de los requisitos establecidos en esta norma, se repetirá la inspección en otra muestra tomada como se indica en 6.1. Cualquier resultado no satisfactorio, en este segundo caso, será motivo para considerar el lote como fuera de norma, quedando su comercialización sujeta al acuerdo de las partes interesadas.

7. MÉTODO DE ENSAYO

7.1 Determinación del tipo (tamaño)

7.1.1 *Diámetro polar.* Se mide el diámetro de la sección longitudinal del fruto con una regla graduada y el resultado se expresa en milímetros (mm).

7.1.2 El babaco debe separarse según el tipo o tamaño, variedad y registrar el número de cada grado.

7.2 Determinación de la concentración de sólidos solubles

7.2.1 Establecer mediante lectura directa en un refractómetro de brix calibrado a 20°C.

7.3 Determinación de la acidez titulable

7.3.1 Reactivos

7.3.1.1 Solución de NaOH al 0,1 N.

7.3.2 Procedimiento

7.3.2.1 Tomar 5 ml de zumo de babaco.

7.3.2.2 Proceder a la titulación con la solución de NaOH, 0,1 N

7.3.2.3 El porcentaje de acidez titulable se determinará mediante la siguiente ecuación:

$$\% (A) = \frac{ml \text{ NaOH} \cdot NaOH \text{ N meq} \cdot 100}{ml \text{ zumo}}$$

En donde:

ml NaOH = ml NaOH gastados en la titulación;
NaOH N = normalidad del NaOH (0,1 N);
meq NaOH = 0,067
ml zumo = 5 ml

(Continúa)

7.4 Determinación de la relación sólidos solubles/acidez titulable

7.4.1 Establecer dividiendo el porcentaje de sólidos solubles para el porcentaje de acidez titulable y multiplicando dicho resultado por cien.

7.5 Determinación de la firmeza

7.5.1 Se la realiza con el penetrómetro.

8. EMBALAJE

8.1 El babaco debe acondicionarse y comercializarse en cajas de madera, cartón corrugado, plástico, mallas limpias o de otro material adecuado que reúna las condiciones de higiene, limpieza, ventilación y resistencia a la humedad, manipulación y transporte, de modo que garantice una adecuada conservación del producto.

8.2 El contenido de cada embalaje debe ser homogéneo y referirse únicamente a babacos que tengan el mismo origen, tipo y con un nivel de maduración uniforme. Además, el producto, en su parte visible, debe ser igual en la totalidad del contenido. El producto debe ser marcado con etiqueta adhesiva de identificación, luego de haber sido clasificado.

8.3 Las características del embalaje de madera se encuentran establecidas en la NTE INEN 1 735, y para los productos de exportación deberán satisfacer las disposiciones que exigieren los países de destino.

8.4 La comercialización de este producto debe sujetarse con lo dispuesto en la Ley de Pesas y Medidas y las Regulaciones correspondientes.

9. ROTULADO

9.1 Los envases deben llevar etiquetas o impresiones con caracteres legibles, en español y colocadas en tal forma que no desaparezcan bajo condiciones normales de almacenamiento y transporte, debiendo contener la información mínima siguiente:

- a) Identificación del productor, exportador, emparador y/o distribuidor (marca comercial, nombre, dirección).
- b) Nombre y variedad del producto: **BABACO**.
- c) Características comerciales: tipo, grado, contenido neto expresado en unidades del Sistema Internacional, coloración al empacarse.
- d) País de origen y región productora.
- e) Fecha de empaque.
- f) Impresión con la simbología que indique el manejo adecuado del producto.

9.2 Si se usan impresiones litográficas, éstas no deben estar en contacto con el producto.

(Continúa)

ANEXO 8. PUBLICIDAD DEL PRODUCTO

TRÍPTICOS

Organic Fruit
"De la Naturaleza a tu mesa."
(Tu salud garantizada)

Los niños y adolescentes también pueden beneficiarse del consumo de babaco, pues este también posee una buena cantidad de calcio. Este mineral ayuda a la formación y fortalecimiento del sistema óseo, especialmente de huesos y dientes. Otro mineral que también está presente en esta fruta es el fósforo, esta sustancia ayuda a tener más energía, fortalece el cerebro y mejora la memoria.

Las propiedades organolépticas moderadas hacen de este fruto un producto de aroma y sabor delicado y singular, que le hacen apetecible.

Esta fruta puede ser consumida en varias formas como: en estado fresco, en salsas, en ensalada de frutas, helados, jugos y sorbetes.

Organic Fruit
"De la Naturaleza a tu mesa."
(Tu salud garantizada)

Dirección: ELOY ALFARO Y SUCRE
PEDIDOS : 0989165810 / 032870515
Patate - Ecuador

www.organic_fruit.com

El verdadero SABOR a fruta

100% ORGÁNICOS

Bondades y beneficios

El babaco tiene buenas cantidades de vitaminas A, D2 y C, que son antioxidantes naturales, mismos que ayudan a prevenir el envejecimiento prematuro y contribuyen a reducir el riesgo de múltiples enfermedades cardiovasculares y degenerativas.

De igual manera al ser este fruto pariente de la papaya, contiene un alto porcentaje de papaína, esta sustancia al ser ingerida, modifica las grasas haciéndolas más digeribles y por eso su consumo está recomendado en personas que tienen problemas de digestión, especialmente de proteínas.

El uso de agroquímicos está causando cada vez más cáncer de estómago en la sociedad actual. Es por esto que la agroecología aplicada a la producción es una opción sana para cambiar la calidad y el estilo de vida de las personas.

Cada una de las etapas del proceso de producción se lo ha realizado basándose en la Normativa de Agricultura Limpia de Tungurahua, además de un continuo seguimiento de los procesos de producción con la aplicación de insumos orgánicos.

Organic Fruit
"De la Naturaleza a tu mesa."
(Tu salud garantizada)

FLYERS DE LA EMPRESA



¡Tu salud garantizada!

**100 %
ORGÁNICOS**

**El verdadero
SABOR
a fruta**

www.babaco_organico.com

El babaco

Esta es una fruta orgánica que se la produce bajo invernadero en el cantón Patate. Cada una de las etapas del proceso de producción se lo realiza aplicando la Normativa de Agricultura Limpia de Tungurahua, por lo que su manejo productivo es con únicamente con insumos naturales. Obteniendo así una fruta libre de tóxicos.

Bondades y beneficios

El babaco tiene buenas cantidades de vitaminas A, D2 y C, que son antioxidantes naturales, mismos que ayudan a prevenir el envejecimiento prematuro y contribuyen a reducir el riesgo de múltiples enfermedades cardiovasculares y degenerativas.

Otro mineral que también está presente en esta fruta es el fósforo, esta sustancia ayuda a tener más energía, fortalece el cerebro y mejora la memoria.

Dirección: ELOY ALFARO Y Sucre
Pedidos : 0989165810 /032870515
Patate - Ecuador

STAND-EXHIBIDOR



ANEXO 9. DISEÑO DE EMPAQUE Y EMBALAJE PARA EL PRODUCTO



Presentación:	Fresco Natural		
Color:	Pintón		
Diámetro:	Grande (más de 260mm)		
Olor:	Característico de la fruta		
Textura:	Dura al al tacto		
Composición Química			
Proteína:	0,90 g	Sodio:	1,30 mg.
Carbohidratos:	6,00 g	Calcio:	12,0 mg.
Fibra:	0,70 g	Fósforo:	17,0 mg.
Agua:	93,0 g	Carotenos:	0,09 mg.
Fecha de cosecha: 15 de mayo del 2014.			
Consérvese en lugares frescos, consumo hasta 15 días de cosechados.			
Producción: Organic Fruit Cia. Ltda.			

Presentación:	Fresco Natural		
Color:	Maduro		
Diámetro:	Grande (más de 260mm)		
Olor:	Característico de la fruta		
Textura:	Dura al al tacto		
Composición Química			
Proteína:	0,90 g	Sodio:	1,30 mg.
Carbohidratos:	6,00 g	Calcio:	12,0 mg.
Fibra:	0,70 g	Fósforo:	17,0 mg.
Agua:	93,0 g	Carotenos:	0,09 mg.
Fecha de cosecha: 15 de mayo del 2014.			
Consérvese en lugares frescos, consumo hasta 15 días de cosechados.			
Producción: Organic Fruit Cia. Ltda.			

Presentación:	Fresco Natural		
Color:	Verde		
Diámetro:	Grande (más de 260mm)		
Olor:	Característico de la fruta		
Textura:	Dura al al tacto		
Composición Química			
Proteína:	0,90 g	Sodio:	1,30 mg.
Carbohidratos:	6,00 g	Calcio:	12,0 mg.
Fibra:	0,70 g	Fósforo:	17,0 mg.
Agua:	93,0 g	Carotenos:	0,09 mg.
Fecha de cosecha: 15 de mayo del 2014.			
Consérvese en lugares frescos, consumo hasta 15 días de cosechados.			
Producción: Organic Fruit Cia. Ltda.			

GAVETAS PLÁSTICAS (VENTAS AL POR MAYOR)



FUNDAS PLÁSTICAS (VENTAS AL POR MENOR)



ANEXO 10. DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

DETALLE ACTIVOS FIJOS

TERRENO				
Detalle	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno	3000	m2	15	33.800
TOTAL				\$ 33.800

MAQUINARIA			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Bomba de fumigación	1	\$ 780,00	\$ 780,00
Balanza	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Bascula	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Termómetros	2	\$ 22,00	\$ 44,00
Hidrómetros	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Carretilla	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Azadones	5	\$ 14,00	\$ 70,00
Rastrillos	5	\$ 8,00	\$ 40,00
Tijeras de podar	4	\$ 34,00	\$ 136,00
Palas	5	\$ 6,00	\$ 30,00
Trinches de labranza	5	\$ 6,00	\$ 30,00
Aspiradora	2	\$ 28,00	\$ 56,00
Tanques de fumigación	4	\$ 32,00	\$ 128,00
Sistema de riego	1	\$ 2.073,32	\$ 2.073,32
Equipo de fumigación	1	\$ 60,00	\$ 60,00
TOTAL		\$ 3.353,32	\$ 3.947,32

EDIFICIOS, CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Gerencia	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Sala de recepción	1	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00
Bodega	1	\$ 540,00	\$ 540,00
Cuarto de herramientas	1	\$ 607,50	\$ 607,50
Sala postcosecha	1	\$ 1.440,60	\$ 1.440,60
Baños	1	\$ 1.598,00	\$ 1.598,00
Parqueadero	1	\$ 916,00	\$ 916,00
Invernadero	1	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Reservorio	1	\$ 800,00	\$ 800,00
TOTAL		\$ 15.898,10	\$ 15.898,10

VEHÍCULO				
Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	TOTAL
Vehículo	1	Unidad	\$ 12.200,00	\$ 12.200,00
TOTAL				\$12.200,00

MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Escritorio	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Sillones	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Sillas	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Mesas	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Muebles	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Archivadores	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Papeleras	1	\$ 32,00	\$ 32,00
TOTAL		\$ 1.632,00	\$ 1.632,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	TOTAL
Computador	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Impresora	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Regulador de corrientes	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Teléfonos	1	\$ 96,00	\$ 96,00
TOTAL		\$ 891,00	\$ 891,00

ACTIVO BIOLÓGICO

ACTIVO BIOLÓGICO				
Plantas de babaco				
Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Plantas de babaco	766	Unidad	\$2,80	\$2.145
TOTAL				\$2.145

ACTIVO INTANGIBLE

ACTIVOS INTANGIBLES	
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO/ USD
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución.	\$ 61,40
Domiciliación, permiso para operar.	\$ 35,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 45,00
Escritura Pública	\$ 140,00
Notaría	\$ 12,00
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas – IEPI.	\$ 120,00
Registro Sanitario	\$ 920,00
Patente Municipal	-
SRI Obtención de RUC	-
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.333,40
Registro Normativa Agricultura Limpia	\$ 52,00
TOTAL	\$ 1.385,40

ANEXO 11. TABLA DE LA DINÁMICA DE PRODUCCIÓN

Compra de Plantas	AÑOS			
	2	3	4	5
	60	65	70	75

Fases de Producción		
Fase 1 (mes 8)	0	babacos
Fase 2 (mes 9)	8	babacos
Fase 3 (mes 10)	9	babacos
Fase 4 (mes 11)	10	babacos
Fase 5 (mes 12)	11	babacos

Mes	CANTIDAD DE PLANTAS				
	Compra 1 (inicial)	Compra 2	Compra 3	Compra 4	Compra 5
1	766				
2	766				
3	766				
4	766				
5	766				
6	766				
7	766				
8	766				
9	766				
10	766				
11	766				
12	766				
13	766	60			
14	766	60			
15	766	60			
16	766	60			
17	766	60			
18	766	60			
19	766	60			
20	766	60			
21	766	60			
22	766	60			
23	766	60			
24	766	60			
25	766	60	65		
26	766	60	65		
27	766	60	65		
28	766	60	65		
29	766	60	65		
30	766	60	65		
31	766	60	65		
32	766	60	65		
33	766	60	65		
34	766	60	65		
35	766	60	65		
36	766	60	65		
37	766	60	65	70	
38	766	60	65	70	
39	766	60	65	70	
40	766	60	65	70	
41	766	60	65	70	
42	766	60	65	70	
43	766	60	65	70	
44	766	60	65	70	
45	766	60	65	70	
46	766	60	65	70	
47	766	60	65	70	
48	766	60	65	70	
49	766	60	65	70	75
50	766	60	65	70	75
51	766	60	65	70	75
52	766	60	65	70	75
53	766	60	65	70	75
54	766	60	65	70	75
55	766	60	65	70	75
56	766	60	65	70	75
57	766	60	65	70	75
58	766	60	65	70	75
59	766	60	65	70	75
60	766	60	65	70	75

Mes	PRODUCCIÓN EN UNIDADES				
	Compra 1	Compra 2	Compra 3	Compra 4	Compra 5
1	0				
2	0				
3	0				
4	0				
5	0				
6	0				
7	0				
8	0				
9	6.128				
10	6.894				
11	7.660				
12	8.426				
13	8.426	0			
14	8.426	0			
15	8.426	0			
16	8.426	0			
17	8.426	0			
18	8.426	0			
19	8.426	0			
20	8.426	0			
21	8.426	480			
22	8.426	540			
23	8.426	600			
24	8.426	660			
25	8.426	660	0		
26	8.426	660	0		
27	8.426	660	0		
28	8.426	660	0		
29	8.426	660	0		
30	8.426	660	0		
31	8.426	660	0		
32	8.426	660	0		
33	8.426	660	520		
34	8.426	660	585		
35	8.426	660	650		
36	8.426	660	715		
37	8.426	660	715	0	
38	8.426	660	715	0	
39	8.426	660	715	0	
40	8.426	660	715	0	
41	8.426	660	715	0	
42	8.426	660	715	0	
43	8.426	660	715	0	
44	8.426	660	715	0	
45	8.426	660	715	560	
46	8.426	660	715	630	
47	8.426	660	715	700	
48	8.426	660	715	770	
49	8.426	660	715	770	0
50	8.426	660	715	770	0
51	8.426	660	715	770	0
52	8.426	660	715	770	0
53	8.426	660	715	770	0
54	8.426	660	715	770	0
55	8.426	660	715	770	0
56	8.426	660	715	770	0
57	8.426	660	715	770	600
58	8.426	660	715	770	675
59	8.426	660	715	770	750
60	8.426	660	715	770	825

Producción promedio por planta	
Grande	30,0%
Mediano	45,0%
Pequeño	20,0%
Pérdida	5,0%
TOTAL	100,0%

Mes	DINÁMICA DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES SEGÚN TAMAÑO																			
	Compra 1				Compra 2				Compra 3				Compra 4				Compra 5			
	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida	Grande	Mediano	Pequeño	Pérdida
1	0	0	0	0																
2	0	0	0	0																
3	0	0	0	0																
4	0	0	0	0																
5	0	0	0	0																
6	0	0	0	0																
7	0	0	0	0																
8	0	0	0	0																
9	1.838	2.757	1.225	308																
10	2.068	3.102	1.378	346																
11	2.298	3.447	1.532	383																
12	2.527	3.791	1.685	423																
13	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
14	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
15	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
16	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
17	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
18	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
19	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
20	2.527	3.791	1.685	423	0	0	0	0												
21	2.527	3.791	1.685	423	144	216	96	24												
22	2.527	3.791	1.685	423	162	243	108	27												
23	2.527	3.791	1.685	423	180	270	120	30												
24	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33												
25	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
26	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
27	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
28	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
29	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
30	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
31	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
32	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	0	0	0	0								
33	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	156	234	104	26								
34	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	175	263	117	30								
35	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	195	292	130	33								
36	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37								
37	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
38	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
39	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
40	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
41	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
42	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
43	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
44	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	0	0	0	0				
45	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	168	252	112	28				
46	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	189	283	126	32				
47	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	210	315	140	35				
48	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39				
49	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
50	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
51	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
52	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
53	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
54	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
55	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
56	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	0	0	0	0
57	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	180	270	120	30
58	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	202	303	135	35
59	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	225	337	150	38
60	2.527	3.791	1.685	423	198	297	132	33	214	321	143	37	231	346	154	39	247	371	165	42

ANEXO 12. DETALLE COSTOS FIJOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS SERVICIOS BASICOS					
Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total/Anual	Total/mes
Agua potable	12	Mes	12,00	144,00	12,00
Luz eléctrica	12	Mes	22,00	264,00	22,00
Teléfono	12	Mes	25,00	300,00	25,00
Servicio internet	12	Mes	28,00	336,00	28,00
TOTAL:				1.044,00	87,00

GASTOS SUELDOS Y SALARIOS					
Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 23.757,07	\$ 25.521,71	\$ 25.804,94	\$ 26.091,85	26.382,49
Secretaria Contador					
Jefe de producción					
Guardia					
TOTAL:	\$ 23.757,07	\$ 25.521,71	\$ 25.804,94	\$ 26.091,85	26.382,49

GASTOS DE DEPRECIACIÓN						
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de rescate
Maquinaria	\$ 393,13	\$ 393,13	\$ 393,13	\$ 393,13	\$ 393,13	1.965,66
Muebles y enseres	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 158,70	\$ 793,50
Equipos de computación	\$ 296,33	\$ 296,33	\$ 296,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificios, construccions y remodelaciones	\$ 794,91	\$ 794,91	\$ 836,01	\$ 880,26	\$ 979,48	1.923,58
Vehículo	\$ 2.440	\$ 2.440	\$ 2.440	\$ 2.440	\$ 2.440	\$ 0,00
TOTAL:	\$ 4.083,07	\$ 4.083,07	\$ 4.124,18	3.872,09	3.971,31	14.682,7

GASTOS DE AMORTIZACIÓN										
Descripción	Valor	Año de vida	Amortización Anual USD	Amortización Mensual USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Amortización USD
Constitución	1.333,4	5	267	53,34	266,6	266,6	266,6	266,6	266,6	1.333,4
Registro de Agricultura Limpia	52	5	10,40	2,08	10,40	10,40	10,40	10,40	10,40	52,00
TOTAL:			\$ 277	\$ 55	\$ 277	\$ 1.385				

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcción invernadero	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Maquinaria					
TOTAL:	\$ 600,00	\$ 600,00	600,00	600,00	\$ 600,00

SERVICIOS PRESTADOS					
NÓMINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesor contable	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00	\$ 8.040,00
Asesor Técnico					
Asesor en Marketing y ventas					
Trabajadores postcosecha					
Vendedores					
Personal venta - chofer					
TOTAL:	\$ 8.040,00				

MATERIALES PARA LA VENTA					
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR USD	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Stands de exhibición	3	Unidad	55,00	165,00	1.980,00
Bandejas de exhibición	4	Unidad	10,00	40,00	480,00
Delantal tipo Bistro	2	Unidad	6,00	12,00	144,00
TOTAL:				217,00	2.604,00

SUMINISTROS DE LIMPIEZA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL	TOTAL MENSUAL
Escobas	Unidad	6	3,20	19,20	1,60
Trapeador	Unidad	6	4,50	27,00	2,25
Guantes de limpieza	Unidad	20	1,00	20,00	1,67
Papel higiénico	Paquete	3	9,70	29,10	2,43
Basureros grandes	Unidad	4	12,00	48,00	4,00
Basureros pequeños	Unidad	4	8,00	32,00	2,67
Fundas de basura	Paquete	5	3,20	16,00	1,33
Cepillos inodoros	Unidad	5	2,40	12,00	1,00
Toallas desechables	Paquete	4	2,80	11,20	0,93
Ambientales	Cajas	4	4,20	16,80	1,40
Jabón de limpieza	Paquete	5	2,20	11,00	0,92
Jabón líquido (500 ml)	Botella	3	4,20	12,6	1,05
TOTAL:				\$ 348,00	28,24

GASTOS DE VENTAS

SEGUROS			
DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR ANUAL (2,7 %)	TOTAL ANUAL
Vehículo	4.089,84	110,43	110,43
Muebles y equipos de oficina	2.827,00	76,33	76,33
Equipos	2.504,00	67,61	67,61
Invernadero	8.400,00	226,80	226,80
TOTAL:			\$ 700,08

MARKETING					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL MESUAL	TOTAL ANUAL
Prensa Local (El Heraldo)	20	mes	25,00	500,00	6.000,00
Radio Local (Radio Paz y Bien)	20	mes	6,00	120,00	1.440,00
Trípticos	150	mes	0,31	46,50	558,00
Flyers	300	mes	0,05	15,00	180,00
TOTAL:				681,50	8.178,00

ANÁLISIS Y DESINFECTANTES					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL ANUAL	TOTAL MESUAL
Análisis de suelo	Análisis	2	25	50,0	4,2
Análisis de agua	Análisis	2	30	60,0	5,0
Desinfectantes (cal)	Kg.	42	0,4	16,8	1,4
TOTAL:				126,80	\$ 10,57

ANEXO 13. VALORACIÓN DE ACTIVOS BIOLÓGICOS

Valoración del costo de las plantas	
Fase 1	\$ 2,80
Fase 2	\$ 105,86

Capacidad Promedio (kg) por planta	
Año	Total
1	23,02
2	83,76
3	83,76
4	83,76
5	83,76

Mes	CANTIDAD DE PLANTAS				
	Compra 1	Compra 2	Compra 3	Compra 4	Compra 5
1	766				
2	766				
3	766				
4	766				
5	766				
6	766				
7	766				
8	766				
9	766				
10	766				
11	766				
12	766				
13	766	60			
14	766	60			
15	766	60			
16	766	60			
17	766	60			
18	766	60			
19	766	60			
20	766	60			
21	766	60			
22	766	60			
23	766	60			
24	766	60			
25	766	60	65		
26	766	60	65		
27	766	60	65		
28	766	60	65		
29	766	60	65		
30	766	60	65		
31	766	60	65		
32	766	60	65		
33	766	60	65		
34	766	60	65		
35	766	60	65		
36	766	60	65		
37	766	60	65	70	
38	766	60	65	70	
39	766	60	65	70	
40	766	60	65	70	
41	766	60	65	70	
42	766	60	65	70	
43	766	60	65	70	
44	766	60	65	70	
45	766	60	65	70	
46	766	60	65	70	
47	766	60	65	70	
48	766	60	65	70	
49	766	60	65	70	75
50	766	60	65	70	75
51	766	60	65	70	75
52	766	60	65	70	75
53	766	60	65	70	75
54	766	60	65	70	75
55	766	60	65	70	75
56	766	60	65	70	75
57	766	60	65	70	75
58	766	60	65	70	75
59	766	60	65	70	75
60	766	60	65	70	75

Mes	VALORACIÓN		
	Fase 1	Fase 2	TOTAL
1	2.144,80		2.144,80
2	2.144,80		2.144,80
3	2.144,80		2.144,80
4	2.144,80		2.144,80
5	2.144,80		2.144,80
6	2.144,80		2.144,80
7	2.144,80		2.144,80
8	2.144,80		2.144,80
9		81.090,56	81.090,56
10		81.090,56	81.090,56
11		81.090,56	81.090,56
12		81.090,56	81.090,56
13	168,00	81.090,56	81.258,56
14	168,00	81.090,56	81.258,56
15	168,00	81.090,56	81.258,56
16	168,00	81.090,56	81.258,56
17	168,00	81.090,56	81.258,56
18	168,00	81.090,56	81.258,56
19	168,00	81.090,56	81.258,56
20	168,00	81.090,56	81.258,56
21		87.442,30	87.442,30
22		87.442,30	87.442,30
23		87.442,30	87.442,30
24		87.442,30	87.442,30
25	182,00	87.442,30	87.624,30
26	182,00	87.442,30	87.624,30
27	182,00	87.442,30	87.624,30
28	182,00	87.442,30	87.624,30
29	182,00	87.442,30	87.624,30
30	182,00	87.442,30	87.624,30
31	182,00	87.442,30	87.624,30
32	182,00	87.442,30	87.624,30
33		94.323,35	94.323,35
34		94.323,35	94.323,35
35		94.323,35	94.323,35
36		94.323,35	94.323,35
37	196,00	94.323,35	94.519,35
38	196,00	94.323,35	94.519,35
39	196,00	94.323,35	94.519,35
40	196,00	94.323,35	94.519,35
41	196,00	94.323,35	94.519,35
42	196,00	94.323,35	94.519,35
43	196,00	94.323,35	94.519,35
44	196,00	94.323,35	94.519,35
45		101.733,71	101.733,71
46		101.733,71	101.733,71
47		101.733,71	101.733,71
48		101.733,71	101.733,71
49	210,00	101.733,71	101.943,71
50	210,00	101.733,71	101.943,71
51	210,00	101.733,71	101.943,71
52	210,00	101.733,71	101.943,71
53	210,00	101.733,71	101.943,71
54	210,00	101.733,71	101.943,71
55	210,00	101.733,71	101.943,71
56	210,00	101.733,71	101.943,71
57		109.673,39	109.673,39
58		109.673,39	109.673,39
59		109.673,39	109.673,39
60		109.673,39	109.673,39

ANEXO 14. ESTADO DE RESULTADOS

APALANCADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO OPTIMISTA - APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	43.691	153.218	165.235	178.236	192.210
Ventas Directas	14.645	51.358	55.386	59.744	64.428
Ventas Indirectas	29.046	101.860	109.849	118.492	127.782
COSTO DE VENTAS	16.871	34.595	42.317	44.874	47.614
Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	366	1.284	1.385	1.494	1.611
Coste de embasado - venta indirecta	6.407	22.469	24.231	26.138	28.187
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	26.821	118.623	122.917	133.362	144.596
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277
Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348
GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178
Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Análisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279

Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279
Gastos Financieros	3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral	(24.335)	66.373	71.014	82.094	93.609
Participación Laboral (15%)	0	9.956	10.652	12.314	14.041
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	(24.335)	56.417	60.362	69.780	79.567
Impuesto a la Renta (22%)	0	12.412	13.280	15.352	17.505
UTILIDAD NETA	(24.335)	44.005	47.082	54.428	62.062

UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	54.611	50.357	53.963	61.839	70.002
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO PESIMISTA - APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	35.368	127.621	137.628	148.448	160.086
Ventas Directas	11.855	42.778	46.132	49.759	53.660
Ventas Indirectas	23.513	84.843	91.496	98.689	106.426
COSTO DE VENTAS	15.580	30.627	38.038	40.256	42.634
Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	296	1.069	1.153	1.244	1.342
Coste de embasado - venta indirecta	5.187	18.715	20.183	21.770	23.476
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	19.788	96.994	99.590	108.192	117.452
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277

Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348
GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178
Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Análisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Gastos Financieros	3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral	(31.368)	44.745	47.686	56.924	66.465
Participación Laboral (15%)	0	6.712	7.153	8.539	9.970
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	(31.368)	38.033	40.533	48.386	56.495
Impuesto a la Renta (22%)	0	8.367	8.917	10.645	12.429
UTILIDAD NETA	(31.368)	29.666	31.616	37.741	44.066

UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	47.578	36.017	38.497	45.151	52.006
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

DESAPALANCADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO NORMAL - DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	39.530	140.400	151.411	163.302	176.100
Ventas Directas	13.250	47.061	50.752	54.738	59.028
Ventas Indirectas	26.280	93.338	100.659	108.564	117.072
COSTO DE VENTAS	16.226	32.608	40.174	42.559	45.116

Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	331	1.177	1.269	1.368	1.476
Coste de embasado - venta indirecta	5.797	20.589	22.204	23.948	25.825
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	23.304	107.792	111.237	120.743	130.984
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277
Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348
GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178
Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Análisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
Utilidad antes de participación Laboral	(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
Participación Laboral (15%)	0	8.734	9.202	10.622	12.100
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	(24.499)	49.490	52.143	60.194	68.567
Impuesto a la Renta (22%)	0	10.888	11.471	13.243	15.085
UTILIDAD NETA	(24.499)	38.602	40.671	46.951	53.482
UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	54.447	44.954	47.552	54.361	61.422

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO OPTIMISTA - DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	43.691	153.218	165.235	178.236	192.210
Ventas Directas	14.645	51.358	55.386	59.744	64.428
Ventas Indirectas	29.046	101.860	109.849	118.492	127.782
COSTO DE VENTAS	16.871	34.595	42.317	44.874	47.614
Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	366	1.284	1.385	1.494	1.611
Coste de embasado - venta indirecta	6.407	22.469	24.231	26.138	28.187
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	26.821	118.623	122.917	133.362	144.596
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277
Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348
GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178
Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Análisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279
Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279

Utilidad antes de participación Laboral	(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279
Participación Laboral (15%)	0	10.358	10.954	12.515	14.142
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	(20.983)	58.697	62.071	70.920	80.137
Impuesto a la Renta (22%)	0	12.913	13.656	15.602	17.630
UTILIDAD NETA	(20.983)	45.784	48.416	55.317	62.507

UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	57.963	52.135	55.297	62.728	70.447
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
ESCENARIO PESIMISTA - DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	35.368	127.621	137.628	148.448	160.086
Ventas Directas	11.855	42.778	46.132	49.759	53.660
Ventas Indirectas	23.513	84.843	91.496	98.689	106.426
COSTO DE VENTAS	15.580	30.627	38.038	40.256	42.634
Servicios Básicos Producción	300	300	300	300	300
Costo de producción	4.814	5.191	5.600	6.040	6.511
Coste de embasado - venta directa	296	1.069	1.153	1.244	1.342
Coste de embasado - venta indirecta	5.187	18.715	20.183	21.770	23.476
Personal Operativo	4.983	5.351	10.802	10.903	11.005
UTILIDAD BRUTA	19.788	96.994	99.590	108.192	117.452
EGRESOS OPERACIONALES	47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.366	40.131	40.455	40.490	40.880
Gastos Servicios Básicos	1.044	1.044	1.044	1.044	1.044
Gastos Sueldos y salarios	23.757	25.522	25.805	26.092	26.382
Depreciaciones	4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones	277	277	277	277	277
Servicios prestados (asesoría externa)	8.040	8.040	8.040	8.040	8.040
Materiales para la venta	217	217	217	217	217
Mantenimiento	600	600	600	600	600
Suministros de oficina y limpieza	348	348	348	348	348

GASTOS DE VENTAS	9.437	9.437	9.437	9.437	9.437
Seguro	700	700	700	700	700
Marketing	8.178	8.178	8.178	8.178	8.178
Transporte (gasolina)	432	432	432	432	432
Análisis y desinfectantes	127	127	127	127	127
UTILIDAD OPERACIONAL	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Cambio en Valoración AB	78.946	6.352	6.881	7.410	7.940
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Utilidad antes de participación Laboral	(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Participación Laboral (15%)	0	7.114	7.455	8.740	10.070
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	(28.016)	40.313	42.243	49.526	57.065
Impuesto a la Renta (22%)	0	8.869	9.294	10.896	12.554
UTILIDAD NETA	(28.016)	31.444	32.950	38.630	44.511

UTILIDAD NETA - Val. Act. Biológico	50.930	37.796	39.831	46.040	52.451
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ANEXO 15. BALANCE GENERAL

ESCENARIO NORMAL APALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO NORMAL - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	153.959,0	171.817,1	217.529,0	252.770,0	293.482,8
Activo Corriente	37.000,0	7.537,8	22.582,1	47.129,4	75.108,5	107.947,2
Disponible en Caja	37.000,0	3.700,8	8.954,0	32.432,4	59.257,3	90.853,7
Caja	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	2.700,8	7.954,0	31.432,4	58.257,3	89.853,7
Cuenta Corriente	36.000,0	2.700,8	7.954,0	31.432,4	58.257,3	89.853,7
Cuentas por Cobrar	0,0	2.190,0	7.778,2	8.388,2	9.047,0	9.756,0
Cuentas por Cobrar	0,0	2.190,0	7.778,2	8.388,2	9.047,0	9.756,0

Inventarios	0,0	1.647,1	5.850,0	6.308,8	6.804,2	7.337,5
Inventario de Produccion	0,0	1.647,1	5.850,0	6.308,8	6.804,2	7.337,5
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6
Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acumuladas Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4
PASIVO	30.255,0	24.284,2	18.344,9	21.308,1	16.895,3	12.542,1
Pasivo Corriente	401,2	401,2	8.763,9	9.366,6	10.924,6	12.542,1
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	8.331,3	8.899,9	10.421,3	11.999,5
Participación laboral	0,0	0,0	8.331,3	8.899,9	10.421,3	11.999,5
Pasivo Largo Plazo	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0
Préstamo Bancario	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0
PATRIMONIO	78.580,7	129.674,8	161.803,5	196.220,9	235.874,7	280.940,7
Capital Social	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7
Utilidad / Pérdida	0,0	51.094,1	43.175,9	46.218,8	53.472,3	60.977,3
Utilidades Retenidas	0,0	51.094,1	83.222,8	117.640,3	157.294,0	202.360,1
Dividendos Pagados	0,0	0,0	11.047,3	11.801,3	13.818,6	15.911,3
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	153.959,0	180.148,4	217.529,0	252.770,0	293.482,8

ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO OPTIMISTA - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	157.475,5	178.735,7	233.245,4	274.483,6	321.662,7
Activo Corriente	37.000,0	11.054,3	29.500,7	59.341,6	93.036,4	132.043,5
Disponible en Caja	37.000,0	6.813,3	14.628,3	43.302,8	75.735,6	113.386,3
Caja	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	5.813,3	13.628,3	42.302,8	74.735,6	112.386,3
Cuenta Corriente	36.000,0	5.813,3	13.628,3	42.302,8	74.735,6	112.386,3
Cuentas por Cobrar	0,0	2.420,5	8.488,3	9.154,1	9.874,3	10.648,5
Cuentas por Cobrar	0,0	2.420,5	8.488,3	9.154,1	9.874,3	10.648,5
Inventarios	0,0	1.820,5	6.384,1	6.884,8	7.426,5	8.008,7
Inventario de Produccion	0,0	1.820,5	6.384,1	6.884,8	7.426,5	8.008,7
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6
Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acumuladas Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4
PASIVO	30.255,0	24.284,2	18.344,9	23.060,2	18.788,2	14.583,9
Pasivo Corriente	401,2	401,2	10.388,6	11.118,7	12.817,4	14.583,9
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	9.956,0	10.652,0	12.314,1	14.041,3
Participación laboral	0,0	0,0	9.956,0	10.652,0	12.314,1	14.041,3
Pasivo Largo Plazo	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0
Préstamo Bancario	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0

PATRIMONIO	78.580,7	133.191,3	170.346,8	210.185,2	255.695,4	307.078,8
Capital Social	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7
Utilidad / Pérdida	0,0	54.610,6	50.357,1	53.963,0	61.838,7	70.002,2
Utilidades Retenidas	0,0	54.610,6	91.766,1	131.604,6	177.114,7	228.498,2
Dividendos Pagados	0,0	0,0	13.201,6	14.124,6	16.328,5	18.618,7
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	157.475,5	188.691,7	233.245,4	274.483,6	321.662,7

ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO PESIMISTA - APALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	150.442,5	164.909,2	201.849,4	231.130,0	265.415,7
Activo Corriente	37.000,0	4.021,3	15.674,2	34.943,8	57.233,7	83.939,6
Disponible en Caja	37.000,0	588,2	3.286,4	21.584,6	42.824,3	68.400,5
Caja	1.000,0	588,2	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	588,2	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	0,0	2.286,4	20.584,6	41.824,3	67.400,5
Cuenta Corriente	36.000,0	0,0	2.286,4	20.584,6	41.824,3	67.400,5
Cuentas por Cobrar	0,0	1.959,4	7.070,3	7.624,6	8.224,1	8.868,8
Cuentas por Cobrar	0,0	1.959,4	7.070,3	7.624,6	8.224,1	8.868,8
Inventarios	0,0	1.473,7	5.317,6	5.734,5	6.185,4	6.670,2
Inventario de Produccion	0,0	1.473,7	5.317,6	5.734,5	6.185,4	6.670,2
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6
Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acum. Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4

PASIVO	30.255,0	24.720,4	18.344,9	19.561,1	15.012,7	10.512,3
Pasivo Corriente	401,2	837,4	7.144,3	7.619,6	9.042,0	10.512,3
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	6.711,7	7.153,0	8.538,7	9.969,7
Participación laboral	0,0	0,0	6.711,7	7.153,0	8.538,7	9.969,7
Pasivo Largo Plazo	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0
Préstamo Bancario	29.853,8	23.883,0	17.912,3	11.941,5	5.970,8	0,0
PATRIMONIO	78.580,7	126.158,3	153.276,0	182.288,3	216.117,3	254.903,4
Capital Social	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7	78.580,7
Utilidad / Pérdida	0,0	47.577,7	36.017,4	38.497,1	45.151,2	52.006,0
Utilidades Retenidas	0,0	47.577,7	74.695,3	103.707,7	137.536,6	176.322,7
Dividendos Pagados	0,0	0,0	8.899,7	9.484,8	11.322,3	13.219,9
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	150.878,7	171.620,9	201.849,4	231.130,0	265.415,7

ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO NORMAL - DESAPALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	163.282,3	187.953,6	241.273,9	283.007,4	329.901,6
Activo Corriente	37.000,0	16.861,1	38.718,6	70.270,8	104.943,6	144.164,8
Disponible en Caja	37.000,0	13.024,1	25.090,5	55.573,8	89.092,4	127.071,3
Caja	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	12.024,1	24.090,5	54.573,8	88.092,4	126.071,3
Cuenta Corriente	36.000,0	12.024,1	24.090,5	54.573,8	88.092,4	126.071,3
Cuentas por Cobrar	0,0	2.190,0	7.778,2	8.388,2	9.047,0	9.756,0
Cuentas por Cobrar	0,0	2.190,0	7.778,2	8.388,2	9.047,0	9.756,0
Inventarios	0,0	1.647,1	5.850,0	6.308,8	6.804,2	7.337,5
Inventario de Produccion	0,0	1.647,1	5.850,0	6.308,8	6.804,2	7.337,5
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6

Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acumuladas Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4
PASIVO	401,2	401,2	432,6	9.668,3	11.125,7	12.642,6
Pasivo Corriente	401,2	401,2	9.166,2	9.668,3	11.125,7	12.642,6
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	8.733,6	9.201,7	10.622,4	12.100,1
Participación laboral	0,0	0,0	8.733,6	9.201,7	10.622,4	12.100,1
PATRIMONIO	108.434,4	162.881,2	196.254,6	231.605,6	271.881,7	317.258,9
Capital Social	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4
Utilidad / Pérdida	0,0	54.446,7	44.954,1	47.552,4	54.361,4	61.421,9
Utilidades Retenidas	0,0	54.446,7	87.820,1	123.171,2	163.447,3	208.824,5
Dividendos Pagados	0,0	0,0	11.580,7	12.201,4	14.085,3	16.044,7
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	163.282,3	196.687,2	241.273,9	283.007,4	329.901,6

ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO OPTIMISTA - DESAPALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	166.798,8	194.872,2	256.990,3	304.721,0	358.081,5
Activo Corriente	37.000,0	20.377,6	45.637,3	82.483,0	122.871,5	168.261,1
Disponible en Caja	37.000,0	16.136,6	30.764,8	66.444,2	105.570,7	149.603,9
Caja	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	15.136,6	29.764,8	65.444,2	104.570,7	148.603,9
Cuenta Corriente	36.000,0	15.136,6	29.764,8	65.444,2	104.570,7	148.603,9

Cuentas por Cobrar	0,0	2.420,5	8.488,3	9.154,1	9.874,3	10.648,5
Cuentas por Cobrar	0,0	2.420,5	8.488,3	9.154,1	9.874,3	10.648,5
Inventarios	0,0	1.820,5	6.384,1	6.884,8	7.426,5	8.008,7
Inventario de Produccion	0,0	1.820,5	6.384,1	6.884,8	7.426,5	8.008,7
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6
Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acumuladas Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4
PASIVO	401,2	401,2	432,6	11.420,4	13.018,6	14.684,4
Pasivo Corriente	401,2	401,2	10.790,9	11.420,4	13.018,6	14.684,4
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	10.358,3	10.953,8	12.515,2	14.141,9
Participación laboral	0,0	0,0	10.358,3	10.953,8	12.515,2	14.141,9
PATRIMONIO	108.434,4	166.397,7	204.797,9	245.569,9	291.702,4	343.397,0
Capital Social	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4
Utilidad / Pérdida	0,0	57.963,2	52.135,3	55.296,7	62.727,8	70.446,7
Utilidades Retenidas	0,0	57.963,2	96.363,5	137.135,5	183.268,0	234.962,6
Dividendos Pagados	0,0	0,0	13.735,1	14.524,7	16.595,2	18.752,1
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	166.798,8	205.230,5	256.990,3	304.721,0	358.081,5

ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
ESCENARIO PESIMISTA - DESAPALANCADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVO	108.835,6	159.765,9	181.045,7	225.594,3	261.367,4	301.834,5
Activo Corriente	37.000,0	13.344,6	31.810,8	58.085,2	87.068,9	120.157,2
Disponible en Caja	37.000,0	9.911,6	19.422,9	44.726,1	72.659,4	104.618,1
Caja	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Efectivo	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0	1.000,0
Bancos	36.000,0	8.911,6	18.422,9	43.726,1	71.659,4	103.618,1
Cuenta Corriente	36.000,0	8.911,6	18.422,9	43.726,1	71.659,4	103.618,1
Cuentas por Cobrar	0,0	1.959,4	7.070,3	7.624,6	8.224,1	8.868,8
Cuentas por Cobrar	0,0	1.959,4	7.070,3	7.624,6	8.224,1	8.868,8
Inventarios	0,0	1.473,7	5.317,6	5.734,5	6.185,4	6.670,2
Inventario de Produccion	0,0	1.473,7	5.317,6	5.734,5	6.185,4	6.670,2
Activo Biológico	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Plantas de babaco	2.144,8	81.090,6	87.442,3	94.323,3	101.733,7	109.673,4
Activos Fijos	68.305,4	68.305,4	69.127,6	70.012,6	70.970,6	71.997,0
Terreno	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0	33.800,0
Maquinaria y Equipo	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3	3.931,3
Edificios, Construcciones y Remodelaciones	15.898,1	15.898,1	16.720,3	17.605,3	18.563,3	19.589,6
Vehículo	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0	12.200,0
Muebles y Enseres	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0	1.587,0
Equipos de Computación	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0	889,0
Depreciaciones	0,0	4.083,1	4.083,1	4.124,2	3.872,1	3.971,3
Depreciaciones Acumuladas Activos Fijos	0,0	4.083,1	8.166,1	12.290,3	16.162,4	20.133,7
Activos Intangibles	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4	1.385,4
Amortizaciones	0,0	277,1	277,1	277,1	277,1	277,1
Amortizaciones Acumuladas Activos Intangibles	0,0	277,1	554,2	831,2	1.108,3	1.385,4
PASIVO	401,2	401,2	432,6	7.921,3	9.243,1	10.612,9
Pasivo Corriente	401,2	401,2	7.546,6	7.921,3	9.243,1	10.612,9
Cuentas por Pagar Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Proveedores	401,2	401,2	432,6	466,6	503,3	542,6
Participación laboral	0,0	0,0	7.114,0	7.454,7	8.739,8	10.070,3
Participación laboral	0,0	0,0	7.114,0	7.454,7	8.739,8	10.070,3

PATRIMONIO	108.434,4	159.364,7	187.727,1	217.673,0	252.124,3	291.221,6
Capital Social	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4	108.434,4
Utilidad / Pérdida	0,0	50.930,2	37.795,6	39.830,8	46.040,3	52.450,5
Utilidades Retenidas	0,0	50.930,2	79.292,7	109.238,5	143.689,9	182.787,1
Dividendos Pagados	0,0	0,0	9.433,2	9.884,9	11.589,0	13.353,2
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108.835,6	159.765,9	188.159,7	225.594,3	261.367,4	301.834,5

ANEXO 16. FLUJO DE CAJA

ESCENARIO OPTIMISTA – APALANCADO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
ESCENARIO OPTIMISTA - APALANCADO							
		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES			43.691	153.218	165.235	178.236	192.210
COSTOS			16.871	34.595	42.317	44.874	47.614
GASTOS			47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
TOTAL EGRESOS			64.674	84.163	92.210	94.801	97.930
UTILIDAD OPERATIVA			(20.983)	69.055	73.025	83.435	94.279
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral			(24.335)	66.373	71.014	82.094	93.609
Participación Laboral (15%)			0	9.956	10.652	12.314	14.041
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			(24.335)	56.417	60.362	69.780	79.567
Impuesto a la Renta (22%)			0	12.412	13.280	15.352	17.505
UTILIDAD NETA			(24.335)	44.005	47.082	54.428	62.062

FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
Utilidad Neta			(24.335)	44.005	47.082	54.428	62.062
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Depreciaciones			4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones			277	277	277	277	277
Escudo Fiscal			1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			(17.838)	50.075	52.766	59.432	66.738
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES							
Activos Fijos		(68.305)	0	(822)	(885)	(958)	(1.026)
Activos Intangibles		(1.385)	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo		(37.000)		(31)	(34)	(37)	(39)
Activo Biologico		(2.145)					
Variaciones de Capital de Trabajo			(4.241)	(1.930)	(436)	437	76.866
Recuperación Activos Fijos							58.367
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	(4.241)	(2.783)	(1.355)	(558)	134.168
FLUJO DE CAJA LIBRE							
		-108.836	(22.079)	47.292	51.410	58.874	200.906
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		-108.836	(20.863)	48.264	52.139	59.361	201.149
VAN	113.066						
TIR	30,67%						
CPPC	10,42%						
Período de Recuperación	3,5						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
Ingreso		29.854	0	0	0	0	0
Egresos			(5.971)	(5.971)	(5.971)	(5.971)	(5.971)
Gastos Financieros (Inter)			(3.353)	(2.682)	(2.012)	(1.341)	(671)

TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA		29.854	(9.323)	(8.653)	(7.982)	(7.312)	(6.641)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		(78.982)	(31.402)	38.639	43.428	51.563	194.265
VAN	93.934						
TIR	33,31%						
Ke (costo de capital)	12,53%						
Período de Recuperación	3,5						

ESCENARIO PESIMISTA – APALANCADO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
ESCENARIO PESIMISTA - APALANCADO							
		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES			35.368	127.621	137.628	148.448	160.086
COSTOS			15.580	30.627	38.038	40.256	42.634
GASTOS			47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
TOTAL EGRESOS			63.384	80.195	87.930	90.183	92.950
UTILIDAD OPERATIVA			(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Utilidad antes de participación Laboral			(31.368)	44.745	47.686	56.924	66.465
Participación Laboral (15%)			0	6.712	7.153	8.539	9.970
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			(31.368)	38.033	40.533	48.386	56.495
Impuesto a la Renta (22%)			0	8.367	8.917	10.645	12.429
UTILIDAD NETA			(31.368)	29.666	31.616	37.741	44.066

FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
Utilidad Neta			(31.368)	29.666	31.616	37.741	44.066
Gastos Financieros			3.353	2.682	2.012	1.341	671
Depreciaciones			4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones			277	277	277	277	277
Escudo Fiscal			1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			(24.871)	35.736	37.300	42.745	48.742
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES							
Activos Fijos		(68.305)	0	(822)	(885)	(958)	(1.026)
Activos Intangibles		(1.385)	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo		(37.000)		(31)	(34)	(37)	(39)
Activo Biologico		(2.145)					
Variaciones de Capital de Trabajo			(2.997)	(1.051)	(496)	372	74.926
Recuperación Activos Fijos							58.367
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	(2.997)	(1.904)	(1.415)	(623)	132.227
FLUJO DE CAJA LIBRE		-108.836	(27.868)	33.831	35.885	42.122	180.970
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	1.215	972	729	486	243
TOTAL FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		-108.836	(26.652)	34.804	36.614	42.608	181.213
VAN	61.835						
TIR	21,79%						
CPPC	10,42%						
Período de Recuperación	4,1						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
Ingreso		29.854	0	0	0	0	0
Egresos			(5.971)	(5.971)	(5.971)	(5.971)	(5.971)
Gastos Financieros (Inter)			(3.353)	(2.682)	(2.012)	(1.341)	(671)

TOTAL FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA		29.854	(9.323)	(8.653)	(7.982)	(7.312)	(6.641)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		(78.982)	(37.191)	25.179	27.902	34.811	174.328
VAN	45.765						
TIR	22,87%						
Ke (costo de capital)	12,53%						
Período de Recuperación	4,2						

ESCENARIO NORMAL – DESAPALANCADO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
ESCENARIO NORMAL - DESAPALANCADO							
		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES			39.530	140.400	151.411	163.302	176.100
COSTOS			16.226	32.608	40.174	42.559	45.116
GASTOS			47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
TOTAL EGRESOS			64.029	82.176	90.067	92.486	95.433
UTILIDAD OPERATIVA			(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
Utilidad antes de participación Laboral			(24.499)	58.224	61.344	70.816	80.667
Participación Laboral (15%)			0	8.734	9.202	10.622	12.100
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			(24.499)	49.490	52.143	60.194	68.567
Impuesto a la Renta (22%)			0	10.888	11.471	13.243	15.085
UTILIDAD NETA			(24.499)	38.602	40.671	46.951	53.482

FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
Utilidad Neta			(24.499)	38.602	40.671	46.951	53.482
Depreciaciones			4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones			277	277	277	277	277
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			(20.139)	42.963	45.073	51.100	57.731
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES							
Activos Fijos		(68.305)	0	(822)	(885)	(958)	(1.026)
Activos Intangibles		(1.385)	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo		(37.000)		(31)	(34)	(37)	(39)
Activo Biológico		(2.145)					
Variaciones de Capital de Trabajo			(3.837)	(2.091)	(567)	303	75.792
Recuperación Activos Fijos							58.367
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	(3.837)	(2.944)	(1.486)	(691)	133.094
FLUJO DE CAJA LIBRE		-108.836	(23.976)	40.018	43.587	50.409	190.825
VAN	84.037						
TIR	25,79%						
CPPC	10,52%						
Período de Recuperación	4,0						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		-108.836	(23.976)	40.018	43.587	50.409	190.825
VAN	84.037						
TIR	25,79%						
Ke (Costo de Capital)	10,52%						
Período de Recuperación	4,0						

TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	(4.241)	(3.385)	(1.456)	(659)	134.067
FLUJO DE CAJA LIBRE		-108.836	(20.863)	46.759	51.361	58.808	200.823
VAN	109.824						
TIR	30,24%						
CPPC	10,52%						
Período de Recuperación	3,5						
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		-108.836	(20.863)	46.759	51.361	58.808	200.823
VAN	109.824						
TIR	30,24%						
Ke (costo de capital)	10,52%						
Período de Recuperación	3,5						

ESCENARIO PESIMISTA - DESPALANCADO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
ESCENARIO PESIMISTA - DESPALANCADO							
		AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES			35.368	127.621	137.628	148.448	160.086
COSTOS			15.580	30.627	38.038	40.256	42.634
GASTOS			47.803	49.568	49.892	49.927	50.317
TOTAL EGRESOS			63.384	80.195	87.930	90.183	92.950
UTILIDAD OPERATIVA			(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135

Utilidad antes de participación Laboral			(28.016)	47.427	49.698	58.265	67.135
Participación Laboral (15%)			0	7.114	7.455	8.740	10.070
Utilidad antes de Impuesto a la Renta			(28.016)	40.313	42.243	49.526	57.065
Impuesto a la Renta (22%)			0	8.869	9.294	10.896	12.554
UTILIDAD NETA			(28.016)	31.444	32.950	38.630	44.511
FLUJO DE CAJA OPERATIVO							
Utilidad Neta			(28.016)	31.444	32.950	38.630	44.511
Depreciaciones			4.083	4.083	4.124	3.872	3.971
Amortizaciones			277	277	277	277	277
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO			(23.655)	35.804	37.351	42.779	48.759
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES							
Activos Fijos		(68.305)	0	(822)	(885)	(958)	(1.026)
Activos Intangibles		(1.385)	0	0	0	0	0
Inversión Capital de Trabajo		(37.000)		(31)	(34)	(37)	(39)
Activo Biologico		(2.145)					
Variaciones de Capital de Trabajo			(3.433)	(1.652)	(597)	271	74.825
Recuperación Activos Fijos							58.367
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES		-108.836	(3.433)	(2.506)	(1.516)	(723)	132.127
FLUJO DE CAJA LIBRE							
		-108.836	(27.088)	33.298	35.835	42.056	180.886
VAN	58.352						
TIR	21,26%						
CPPC	10,52%						
Período de Recuperación	4,1						

FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS							
Disponible para Socios		-108.836	(27.088)	33.298	35.835	42.056	180.886
VAN	58.352						
TIR	21,26%						
Ke (costo de capital)	10,52%						
Período de Recuperación	4,1						

ANEXO 17. MODELO CAMP

MODELO CAMP			
DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN – CPPC			
APALANCADO		DESAPALANCADO	
CPPC	10,42%	CPPC	10,52%

Kd (costo de deuda)	11,23%
Ke (costo de capital)	12,53%
Rf (tasa libre de riesgo)	1,68%
Bd (Beta desapalancada de la industria)	0,58
Ba (Beta apalancada de la industria)	0,83
(Rm-Rf)	7,93%
Deuda	40,00%
Patrimonio	60,00%
EMBI (Riesgo País)	4,24%

Kd	0,00%
Ke	10,52%
Rf	1,68%
Bd	0,58
Ba	0,58
(Rm-Rf)	7,93%
Deuda	0,00%
Patrimonio	100,00%
EMBI	4,24%

ANEXO 18. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

AMORTIZACIÓN DEUDA				
Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 29.900,00			
1	\$ 23.920,00	\$ 3.357,77	\$ 5.980,00	\$ 9.337,77
2	\$ 17.940,00	\$ 2.686,22	\$ 5.980,00	\$ 8.666,22
3	\$ 11.960,00	\$ 2.014,66	\$ 5.980,00	\$ 7.994,66
4	\$ 5.980,00	\$ 1.343,11	\$ 5.980,00	\$ 7.323,11
5	\$ -	\$ 671,55	\$ 5.980,00	\$ 6.651,55

ANEXO 19. PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO DE <i>ORGANIC FRUIT</i>					
Cantidad	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingresos	Beneficio
37.091	56.439	12.927	69.366	53.114	16.252
39.591	56.439	13.799	70.238	56.694	13.543
42.091	56.439	14.670	71.109	60.274	10.835
44.591	56.439	15.541	71.980	63.854	8.126
47.091	56.439	16.413	72.852	67.434	5.417
49.591	56.439	17.284	73.723	71.014	2.709
52.091	56.439	18.155	74.594	74.594	0
54.591	56.439	19.027	75.466	78.174	2.709
57.091	56.439	19.898	76.337	81.754	5.417
59.591	56.439	20.769	77.208	85.334	8.126
62.091	56.439	21.641	78.080	88.914	10.835
64.591	56.439	22.512	78.951	92.494	13.543
67.091	56.439	23.383	79.822	96.074	16.252

ANEXO 20. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE <i>ORGANIC FRUIT</i>			
		Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios		32.546,65	33.002,64
+/- 10% Gastos		11.113,90	11.113,90
+/- 10% Costos		9.073,42	9.073,42
+/- 10% Cantidad		27.736,29	27.837,61
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE <i>ORGANIC FRUIT</i>			
		Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios		-37,32%	37,85%
+/- 10% Gastos		-12,74%	12,74%
+/- 10% Costos		-10,40%	10,40%
+/- 10% Cantidad		-31,81%	31,92%

ANEXO 21. DINÁMICA DE PRODUCCIÓN UTILIZADA PARA LOS DIFERENTES ESCENARIOS.

ESCENARIOS ANALIZADOS			
Producción de frutos por planta	Pesimista	Normal	Optimista
Fase 2	6	7	8
Fase 3	7	8	9
Fase 4	8	9	10
Fase 5	9	10	11

ANEXO 22. NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD – AGRICULTURA (NIC 41)

Reconocimiento y valoración

10. *La empresa debe proceder a reconocer un activo biológico o un producto agrícola cuando, y sólo cuando:*

- (a) la empresa controla el activo como resultado de sucesos pasados;*
- (b) es probable que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros asociados con el activo; y*
- (c) el valor razonable o el coste del activo puedan ser valorados de forma fiable.*

11. En la actividad agrícola, el control puede ponerse en evidencia mediante, por ejemplo, la propiedad legal del ganado vacuno y el marcado con hierro o por otro medio de las reses en el momento de la adquisición, el nacimiento o el destete. Los beneficios futuros se evalúan, normalmente, por la valoración de los atributos físicos significativos.

12. *Un activo biológico debe ser valorado, tanto en el momento de su reconocimiento inicial como en la fecha de cada balance, según su valor razonable menos los costes estimados en el punto de venta, excepto en el caso, descrito en el párrafo 30, de que el valor razonable no pueda ser determinado con fiabilidad.*

13. *Los productos agrícolas cosechados o recolectados de los activos biológicos de una empresa deben ser valorados, en el punto de cosecha o recolección, según su valor razonable menos los costes estimados en el punto de venta. Tal valoración es el coste en esa fecha, cuando se aplique la NIC 2 Existencias, u otra Norma Internacional de Contabilidad que sea de aplicación.*

Ganancias y pérdidas

26. *Las ganancias o pérdidas surgidas por causa del reconocimiento inicial de un activo biológico según su valor razonable menos los costes estimados en el punto de venta, así como las surgidas por todos los cambios sucesivos en el valor razonable menos los costes estimados en el punto de su venta, deben incluirse en la ganancia o pérdida neta del ejercicio contable en que aparezcan.*

27. Puede aparecer una pérdida, tras el reconocimiento inicial de un activo biológico, por ejemplo a causa de la necesidad de deducir los costes estimados en el punto de venta, al determinar el importe del valor razonable menos estos costes para el activo en cuestión. Puede aparecer una ganancia, tras el reconocimiento inicial de un activo biológico, por ejemplo, a causa del nacimiento de un becerro.

28. *Las ganancias o pérdidas surgidas por el reconocimiento inicial de un producto agrícola, que se contabiliza según su valor razonable menos los costes estimados en el punto de venta, deben incluirse en la ganancia o pérdida neta del ejercicio en el que éstas aparezcan.*

29. Puede aparecer una ganancia o una pérdida, tras el reconocimiento inicial del producto agrícola, por ejemplo, como consecuencia de la cosecha o recolección.

ANEXO 23. PROFORMAS



LIC. JORGE O. GUILLEN G.
PRODUCTOR INDEPENDIENTE

COTIZACIÓN

Señorita

Andrea Arellano

Ciudad

De mis consideraciones.

A nombre del Lic. Jorge Oswaldo Guillén Gaibor y el personal que integra el Noticiero **Primera Línea segunda emisión**, reciba un cordial y atento saludo deseándole toda clase de éxitos en la acertada labor que desempeña en su distinguida Institución.

"RADIO PAZ Y BIEN AM 1.340" cubriendo la región centro del país, **Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo**, le presenta su noticiero **"PRIMERA LÍNEA"** que se transmite de lunes a viernes de 18h00 a 19h00 y programación regular a través de su frecuencia 1.340 AM con personal altamente calificado e imparcial quienes ofrecen notas locales, nacionales e internacionales; generando la noticia con entrevistas en vivo y fuera del estudio en el lugar de los hechos con la unidad móvil, lo cual capta la mayor audiencia en el centro del País.

Con este antecedente le invitamos a formar parte de nuestro selecto grupo de auspiciantes para que incremente su cartera de clientes y mejore su posicionamiento, pautando por medios efectivos dentro de una programación diseñada bajo los gustos y preferencias del mercado local.

TARIFAS MENSUALES

7 Cuñas diarias de lunes a viernes
4 Bonificación sábados y domingos
\$300.00 + IVA

Menciones eventuales 6 dólares c/u.

20 menciones al mes

120 dólares

Anhelamos tener la oportunidad de prestarle nuestros servicios publicitarios y juntos buscar un futuro mejor.

Atentamente

Lic. Jorge Guillén
Productor Independiente
Cel: 0992633821

DIRRECCION: FLOREANA Y MIÑARICA

Telf. 2522019 Cel. 0992633821

CORREO ELECTRONICO: guillenoswaldo@hotmail.com

ING. BYRON VALLE GUERRERO		PROFORMA	
AVIPEC		00124	
Dirección: Av. El Cóndor s/n y Julio Velas tegui			
Telf.: 084894536			
Provincia: Tungurahua – Cantón: Ambato.			
		DIA	MES
		15	01
		AÑO	
		2014	
Cliente: <u>Andrea Arellano</u>			
Dirección: <u>Avenida Ambato</u>			
Ciudad: <u>Patate</u> ----- Teléfono: -----			
R.U.C.: ----- GUÍA DE REMISIÓN: -----			
CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	P.TOTAL
1	Bomba de Fumigación 1.5tlp	780,00	780,00
1	Báscula	80,00	80,00
1	Equipo de Fumigación	60	60,00
2	Balanza	45,00	90,00
2	Termómetros	22	44,00
140	Gaquetas de plástico	4,50	630,00
SUB-TOTAL			1.684,00
IVA 0%			-
IVA 0%			-
TOTAL U.S.D.			1.684,00

Original (Bianco): Adquirente*1 Copia: Emisor

Ing. Byron Valle
ELABORADO POR

RECIBI CONFORME

AVIPEC
Byron Valle
Ing. Byron Valle
GERENTE
RUC: 1801757939001

ANEXO 24. GRUPO FOCAL - EXPERTOS CD