



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS DESHIDRATADAS
COMO SNACKS EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora

Cecilia Fernanda Calahorrano Arias

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.I.: 100322898-6

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”.

Cecilia Fernanda Calahorrano Arias

C.I.: 172231457-0

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi familia, a mis amigos y a cada una de las personas que me apoyaron en el desarrollo de este trabajo para mi crecimiento personal y profesional. Sin duda alguna, su colaboración fue realmente valiosa para la culminación de esta etapa de mi vida universitaria.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios contempla la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de *snacks* elaborados a partir de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito.

En primer lugar se analiza la estructura y el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas en Ecuador, con especial énfasis en la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios, la cual ha crecido en un promedio del 5,4% anual.

Los factores económicos, regulatorios y sociales que influyen directamente en la industria, el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter permiten delinear las estrategias para el negocio, que se basan en la diferenciación del producto en sabor, cantidad y calidad.

La investigación de mercados realizada muestra resultados favorables para *Frutisnack*, al obtener el 86% de aceptación para el nuevo *snack* por parte del mercado objetivo.

La empresa producirá cuatro sabores de frutas deshidratadas: piña, mango, manzana y frutimix en un empaque de 75g a un precio de venta de USD 1.30. Los objetivos del plan de operaciones se basan en el manejo eficiente de la cadena de suministros para reducir costos y proporcionar al cliente un producto de calidad a precio conveniente.

Las estrategias de mercadeo se enfocan en la fidelización de la marca y el posicionamiento mediante la aplicación de más beneficios que la competencia, por igual valor.

Inicialmente, la empresa contará con un equipo gerencial encabezado por un gerente general, gerente de marketing y ventas, y un gerente de operaciones.

El asesoramiento técnico estará a cargo de un estudio jurídico, una contadora y asesora tributaria.

El análisis financiero muestra viabilidad en los tres escenarios planteados con y sin financiamiento, puesto que su Valor Actual Neto (VAN) es positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor que el costo de oportunidad. La empresa iniciará labores bajo un escenario esperado con apalancamiento que muestra un VAN de USD 82.368 y una TIR del 41,95% superando el costo de oportunidad de 10,73%.

La propuesta de negocio es viable y rentable para los accionistas y la recuperación de la inversión está dada en un plazo de 2.13 años.

ABSTRACT

The following business plan let the reader find information about how to establish a company that produce and sell snacks made from dried fruits in Quito – Ecuador.

First it analyzes the structure and development of the food and beverage industry in Ecuador, which has grown by an average of 5.4% annually.

The study of the economic, regulatory and social factors is important to delineate strategies for the business, which are based on product differentiation in taste, quantity and quality.

Market research shows the acceptance for the new snack by the target market with 86% of the total interviews.

The company will produce 4 flavors of dried fruit, pineapple, mango, apple and frutimix in 75 grams packing a retail price of \$ 1.30. The production plan objectives are based on the efficient management of the supply chain in order to reduce costs and provide the customer a quality product at affordable price.

Marketing strategies base their efforts on brand loyalty and positioning by implementing more benefits than the competition, for equal value.

The company will have a management team headed by a general manager, sales and marketing manager and an operations manager to boot. Technical advice will be provided by a law firm, an accountant and tax advisor.

The financial reports show an opportunity for the investors, the three scenarios presented with and without financing, displays positive net present value and an internal rate of return that is greater than the opportunity cost.

In conclusion, the business idea is viable and profitable for the shareholders and the investment recovery is given within a period of 2.13 years.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.2.3	Hipótesis	2
2	CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS	3
2.1	CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA	3
2.1.1	Tendencias	3
2.1.2	Estructura de la Industria	5
2.1.3	Factores Económicos y Regulatorios.....	7
2.1.3.1	Inflación.....	7
2.1.3.2	Tasas de interés.....	8
2.1.4	Canales de Distribución	9
2.1.5	Las Cinco Fuerzas de Porter	9
2.1.5.1	Poder de Negociación de los Clientes	10
2.1.5.2	Poder de Negociación con los Proveedores	11
2.1.5.3	Amenaza de Nuevos Competidores.....	11
2.1.5.4	Amenaza de Productos Sustitutivos.....	12
2.1.5.5	Rivalidad entre Competidores Existentes	12
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	13
2.2.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	13
2.2.2	Estructura Legal de la Empresa.....	13
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos	14
2.2.3.1	Misión.....	14
2.2.3.2	Visión	14
2.2.3.3	Objetivos	14
2.3	EL PRODUCTO.....	15
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	16
2.5	ANÁLISIS FODA	17
2.5.1	Amenazas y Oportunidades Externas.....	17
2.5.2	Fortalezas y Debilidades Internas.....	17
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS	19
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
3.2	PROBLEMA DE GERENCIA.....	19

3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
3.3.1	Objetivos de la Investigación	20
3.3.1.1	Objetivo General	20
3.3.1.2	Objetivos Específicos	20
3.4	PREGUNTAS, HIPÓTESIS, OBJETIVOS	21
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.5.1	Investigación Cualitativa	22
3.5.1.1	Entrevistas con Expertos	22
3.5.1.2	Grupo de Enfoque	25
3.5.2	Investigación Cuantitativa	29
3.5.2.1	Mercado Objetivo	29
3.5.2.2	Segmentación de Mercado	30
3.5.2.3	Tamaño de la Muestra	31
3.5.2.4	Encuestas	32
3.6	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	40
3.6.1	Sweet Fruits	40
3.6.2	El Salinerito	40
3.6.3	Biolcom	41
3.6.4	Terra Fértil	41
3.6.5	Productos Sustitutos	42
3.6.5.1	Snacks tradicionales ricos en grasas y carbohidratos	42
3.6.5.2	Galletas	42
3.6.6	Productos Complementarios	42
3.7	PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	43
3.8	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	44

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING **46**

4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	46
4.1.1	Declaración Posicionamiento	47
4.1.2	Producto	47
4.1.2.1	Logotipo	47
4.1.2.2	Eslogan	48
4.1.2.3	Empaque	49
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	54
4.3	TÁCTICA DE VENTAS	54
4.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	56
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	57
4.5.1	Publicidad	57
4.5.1.1	Redes Sociales	57
4.5.1.2	Página Web	58
4.5.1.3	Vallas publicitarias	58
4.5.1.4	Radio	58
4.5.1.5	Material P.O.P.	58
4.6	DISTRIBUCIÓN	60

5	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	61
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	61
5.1.1	Objetivos de Producción	61
5.1.2	Análisis de la Materia Prima requerida	62
5.1.3	Manual de Calidad para Proveedores.....	64
5.2	CICLO DE OPERACIONES	65
5.2.1	Flujograma de Procesos	68
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	69
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	70
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	71
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	72
6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	74
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	74
6.2.1	Descripción de Funciones.....	74
6.2.1.1	Gerente General	74
6.2.1.2	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos.....	75
6.2.1.3	Asistente Administrativa	75
6.2.1.4	Gerente Financiero	76
6.2.1.5	Gerente de Marketing y Ventas.....	76
6.2.1.6	Vendedores.....	77
6.2.1.7	Gerente de Operaciones	77
6.2.1.8	Supervisor de Planta.....	78
6.2.1.9	Operarios	78
6.2.2	Equipo de Trabajo.....	79
6.2.2.1	Gerente General	79
6.2.2.2	Gerente de Marketing y Ventas.....	79
6.2.2.3	Gerente de Operaciones.....	79
6.2.2.4	Gerente de Finanzas y Contabilidad	80
6.2.2.5	Gerente Administrativo y de Recursos Humanos.....	80
6.2.2.6	Supervisor de Planta.....	80
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	80
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	81
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	82
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	83

7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	84
	7.1 ACTIVIDADES PARA ESTABLECER EL NEGOCIO	84
	7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS	84
8	CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	86
	8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	86
	8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS	87
	8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	87
	8.3.1 Cambios Climáticos	87
	8.3.2 Ventas Menores a las Proyectadas	88
	8.3.3 Ventas Mayores a las Proyectadas.....	88
9	CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	89
	9.1 INVERSIÓN INICIAL	89
	9.2 INGRESOS	89
	9.3 GASTOS Y COSTOS	89
	9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	90
	9.5 ESTADO DE RESULTADOS	90
	9.6 BALANCE GENERAL.....	90
	9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	90
	9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	91
	9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	91
	9.10 ÍNDICES FINANCIEROS	92
	9.10.1 Liquidez	92
	9.10.2 Rentabilidad.....	93
	9.10.3 Desempeño.....	93
	9.11 VALUACIÓN.....	93
10	CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	95
	10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	95
	10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	95
	10.3 CAPITALIZACIÓN	95
	10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	96
11	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
	11.1 CONCLUSIONES.....	97
	11.2 RECOMENDACIONES	99

Referencias	101
Anexos	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Clasificación de la industria	3
Figura 2.	Crecimiento histórico de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios.	4
Figura 3.	Cadena de valor de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios.	7
Figura 4.	Inflación períodos 2000-2012.	8
Figura 5.	Tasas de interés períodos 2000-2012.	9
Figura 6.	Canales de distribución.	9
Figura 7.	Diagrama de Porter.	10
Figura 8.	Frecuencia de consumo	33
Figura 9.	Razones de consumo.	33
Figura 10.	Tipo de snacks preferidos	34
Figura 11.	Compradores de snacks.	34
Figura 12.	Consumidores de snacks.	35
Figura 13.	Factores que influyen al elegir el empaque.	35
Figura 14.	Puntos de venta preferidos.	36
Figura 15.	Medios de comunicación para publicitar un producto nuevo	36
Figura 16.	Disponibilidad para consumir frutas deshidratadas de una nueva empresa.	37
Figura 17.	Sabores preferidos de frutas deshidratadas.	37
Figura 18.	Frecuencia de consumo de frutas deshidratadas.	38
Figura 19.	Precio.	38
Figura 20.	Logotipo.	48
Figura 21.	Empaque “Mango”	50
Figura 22.	Empaque “Manzana”	51
Figura 23.	Empaque “Piña”.	52
Figura 24.	Empaque “Frutimix”	53
Figura 25.	Diagrama de distribución.	60
Figura 26.	Flujograma.	68
Figura 27.	Instalaciones.	70

Figura 28. Organigrama.	74
Figura 29. Cronograma de actividades.....	85
Figura 30. Flujo de Caja	91
Figura 31. Punto de Equilibrio	91
Figura 32. Análisis de Sensibilidad.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Valor agregado de la industria. Período 2000-2010	4
Tabla 2.	Ranking “Diez empresas más sobresalientes de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios”	6
Tabla 3.	Estructura de capital.....	14
Tabla 4.	Objetivos corporativos.....	15
Tabla 5.	Análisis FODA.....	18
Tabla 6.	Preguntas, hipótesis y objetivos	21
Tabla 7.	Determinación Fuentes de información y metodologías a utilizar	22
Tabla 8.	Participantes grupos focales	26
Tabla 9.	Definición del segmento objetivo.....	30
Tabla 10.	Distribución de la población urbana de la ciudad de Quito por nivel de ingresos.....	31
Tabla 11.	Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupo de edades.....	31
Tabla 12.	Cálculo del segmento objetivo.....	31
Tabla 13.	Variables para el cálculo de la muestra.....	32
Tabla 14.	Cálculo de intención de compra	44
Tabla 15.	Estrategia de posicionamiento	47
Tabla 16.	Cartera de productos.....	54
Tabla 17.	Proyección de ventas	56
Tabla 18.	Gastos de publicidad	59
Tabla 19.	Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Piña	62
Tabla 20.	Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Manzana.....	62
Tabla 21.	Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Mango	63
Tabla 22.	Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Banano.....	63

Tabla 23. Tiempos de producción	66
Tabla 24. Producción Mensual	66
Tabla 25. Requerimiento Materia prima mensual.....	67
Tabla 26. Costos Materia prima mensual.....	67
Tabla 27. Maquinaria y equipos	69
Tabla 28. Ubicación geográfica por método de puntos ponderados	71
Tabla 29. Supuestos y criterios utilizados	86
Tabla 30. Índices de Liquidez.....	92
Tabla 31. Índices de Rentabilidad	93
Tabla 32. Índices de Desempeño.....	
Tabla 33. Escenario normal con Apalancamiento	93
Tabla 34. Escenario normal sin Apalancamiento	94
Tabla 35. Inversión Inicial.....	95
Tabla 36. Estructura del Pasivo.....	95
Tabla 37. Capitalización	95
Tabla 38. Retorno Escenario Normal con Apalancamiento.....	96
Tabla 39. Retorno Escenario Normal sin Apalancamiento	96

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Este capítulo define los antecedentes, los objetivos y la hipótesis que se desarrollará a lo largo el plan de negocios.

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

Muchos factores influyeron en los últimos años para generar cambios en el comportamiento de consumo: las condiciones laborales actuales, el estrés, la crisis global, la inseguridad, la limitación del tiempo disponible. Según un estudio realizado por el Institute of Food Technologies de Washington -Estados Unidos, publicado por la revista Food Technology (2005), la alimentación saludable se está convirtiendo en una tendencia de evolución fundamental del consumo y la industria a nivel mundial. Una de las diez tendencias alimenticias es el consumo de productos bajos en grasas y carbohidratos (Martínez, 2005).

Las frutas y verduras no sólo proveen vitaminas y minerales necesarios para una vida saludable, sino también, de compuestos naturales con la potencialidad de proteger de enfermedades al ser humano. El Ecuador es uno de los principales países productores de frutas tropicales, tales como: banano, piña, mango, maracuyá, babaco, naranjilla, zapote, granadilla, papaya, entre otros. Por su ubicación geográfica, el país cuenta con suelos y climas aptos para la producción de dichas frutas de excelente sabor, textura, tamaño y precio durante todo el año. (Pro Ecuador, 2011, p.1).

Pese a la diversidad de empresas productoras en el mercado, existen problemas de calidad y abastecimiento a la demanda interna de productos elaborados a partir de frutas (Ministerio de Industrias y Productividad [MIPRO], 2011), por esta razón, y con el fin de atender al mercado insatisfecho es

oportuna la creación de una empresa que produzca y comercialice productos como snacks a base de frutas deshidratadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de crear una empresa de producción y comercialización de frutas deshidratadas como snacks en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar la industria y el entorno del negocio.
- Determinar las características del mercado y los consumidores.
- Elaborar un plan de marketing.
- Definir el plan de operaciones y producción.
- Estructurar el equipo gerencial necesario para el funcionamiento de la empresa.
- Definir un cronograma de actividades para poner el negocio en marcha.
- Identificar los riesgos potenciales en la puesta en marcha.
- Establecer la factibilidad financiera del plan de negocio.
- Fijar la propuesta del negocio, conclusiones y recomendaciones.

1.2.3 Hipótesis

La creación de una empresa de producción y comercialización de frutas deshidratadas como snacks en la ciudad de Quito es viable.

2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

El siguiente capítulo contiene el análisis de la industria, las tendencias, los factores regulatorios y el modelo comercial del plan de negocios de producción y comercialización de frutas deshidratadas como snacks.

2.1 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA

Según la Clasificación de Industrias y Productos de las Cuentas Nacionales (Banco Central del Ecuador [BCE], 2012), la producción y comercialización de frutas deshidratadas como snacks pertenece a la industria de alimentos y bebidas y a la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios. Ver figura 1.



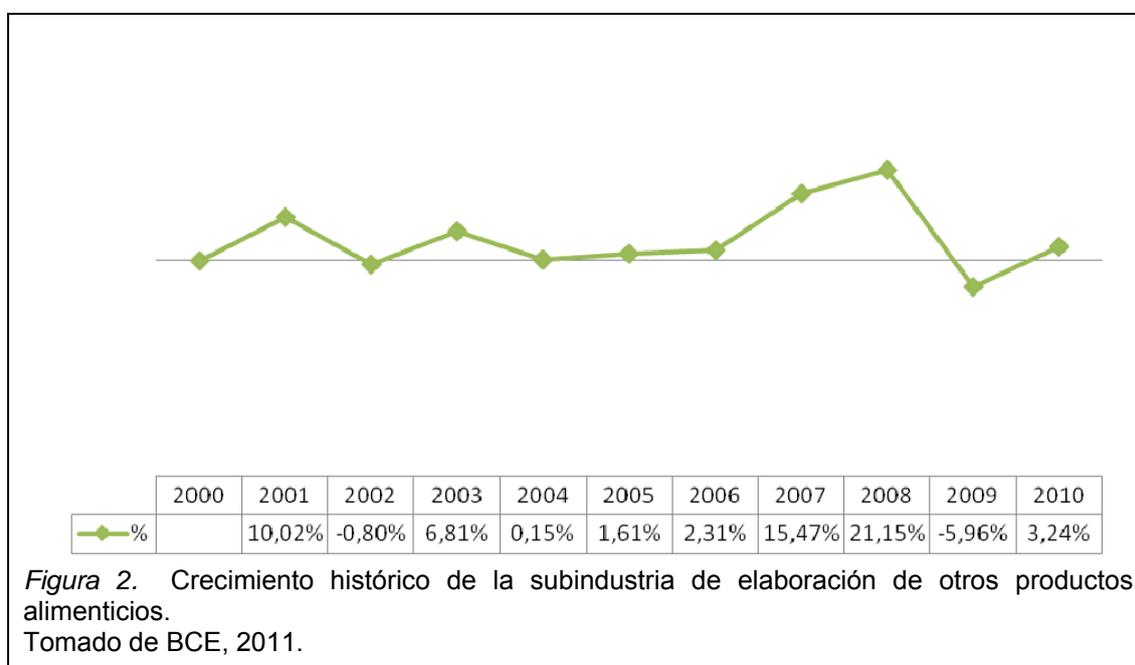
2.1.1 Tendencias

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2012), desde el año 2000 hasta el 2010, la industria de alimentos y bebidas tuvo una participación promedio del 7,3% sobre el valor total del Producto Interno Bruto en este período. Ver tabla 1.

Tabla 1. Valor agregado de la industria. Período 2000-2010

VALOR AGREGADO POR INDUSTRIA/PIB			
Miles de dólares del 2000			
Elaboración de otros productos alimenticios			
Año	PIB TOTAL	PIB ALIM. Y BEBIDAS	ELAB. OTROS PRODUCTOS
2000	15933666	1057706	74052
2001	16784095	1133735	81473
2002	17496669	1157931	80825
2003	18122313	1255145	86329
2004	19572229	1308809	86456
2005	20747176	1483192	87846
2006	21553301	1633797	89879
2007	22090180	1786508	103780
2008	24032489	1926570	125727
2009	24119455	1819000	118235
2010	24983318	1878000	122070

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012.



En la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios existe una tendencia de crecimiento del 5,4% anual, lo que representa una oportunidad

para el negocio de producción y comercialización de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito. Ver figura 2.

2.1.2 Estructura de la Industria

En Ecuador, la industria de alimentos y bebidas es una de las más importantes para el desarrollo del país, ya que genera varios efectos macroeconómicos como la creación de puestos de trabajo y el ingreso de divisas por exportaciones de productos procesados en base a bienes agrícolas tradicionales y no tradicionales. (Uzcátegui, 2007, p.10).

Según la Clasificación de Industrias y Productos de las Cuentas Nacionales del Banco Central (2012), la industria de alimentos y bebidas se divide en:

- Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.
- Elaboración y conservación de camarón.
- Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado.
- Elaboración de aceites y grasas e origen vegetal y animal.
- Elaboración de productos lácteos.
- Elaboración de azúcar.
- Elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería.
- Elaboración de bebidas.

La elaboración de otros productos alimenticios es la actividad mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, de lo pecuario, lo forestal y la pesca, involucrando procesos de conservación, empaquetamiento, y de producción a través de métodos modernos y de gran inversión de capital. (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2006, p.271)

Según el ensayo: “La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador 2009” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2009), el 47,3% de los establecimientos de elaboración de otros productos alimenticios son empresas grandes, es decir que el número de empleados supera las 200 personas.

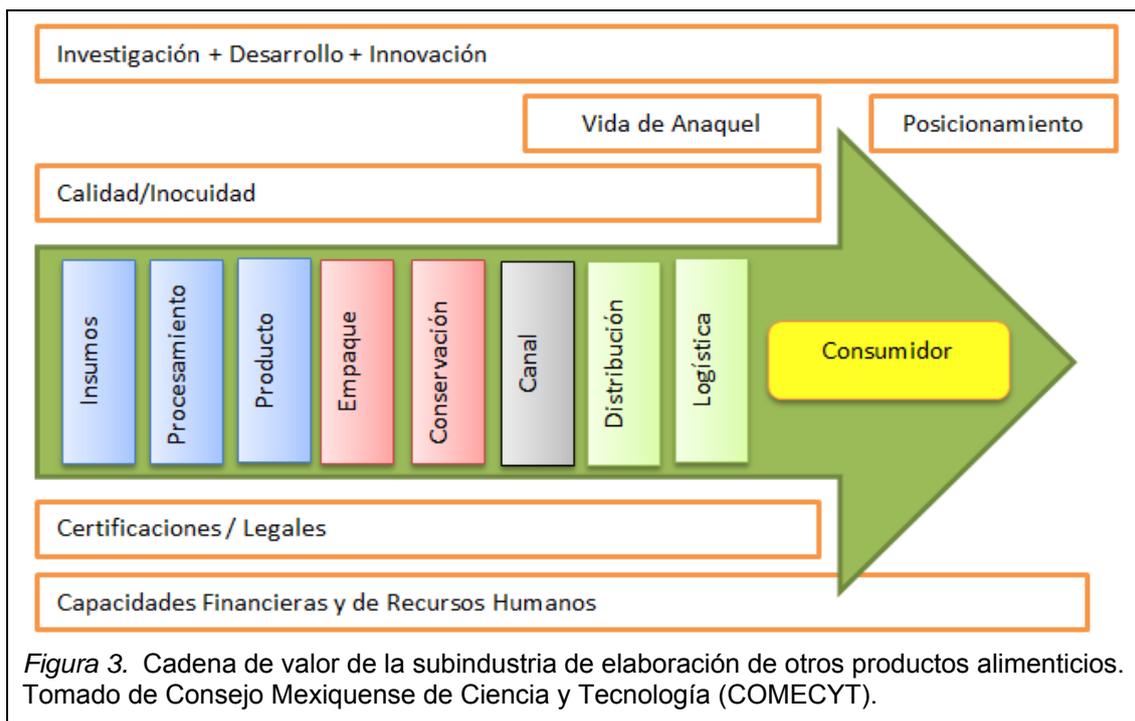
A través del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (2009) se ha podido identificar a las diez empresas con mayores ventas en 2009, las cuales se dedican a la producción y comercialización de productos alimenticios varios. Ver tabla 2.

Tabla 2. Ranking “Diez empresas más sobresalientes de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios”

EMPRESAS CON MAYORES VENTAS		Ventas / Millones
1	Procesadora Nacional de Alimentos Pronaca	621 USD
2	Cervecería Nacional	424 USD
3	Nestlé Ecuador S.A.	354 USD
4	Unión de Bananeros Ecuatorianos S.A. Ubesa	349 USD
5	La Fabril S.A.	327 USD
6	Ecuadorian Bottling Company Corp.	280 USD
7	Proveedora Ecuatoriana S.A. Proesa	218 USD
8	Industrial Danec S.A.	198 USD
9	Bonanza Fruit Co S.A. Corpbonanza	190 USD
10	Expalsa Exportadora de Alimentos S.A.	187 USD

Tomado de Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (2009).

La cadena de valor de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios se compone de varios eslabones: la producción, la cosecha, la post-cosecha, la comercialización -que incluye transporte y almacenamiento-, la industrialización -que engloba la conservación y transformación de alimentos-, la distribución final y el consumo (MAG, 2006, p.11). Ver figura 3.



2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

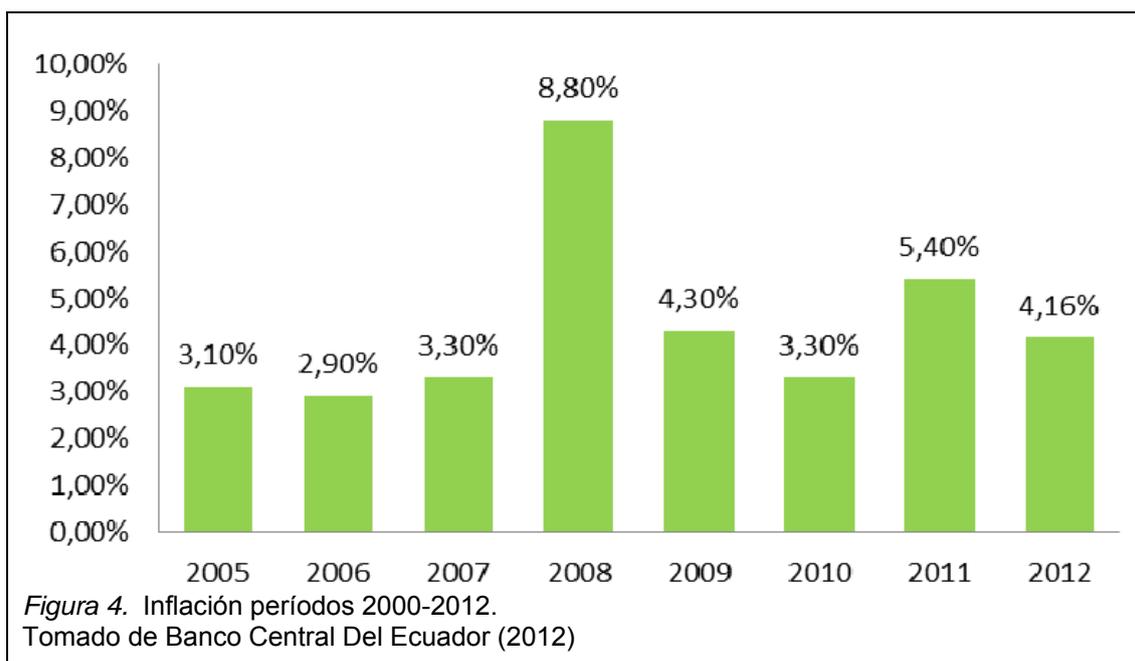
2.1.3.1 Inflación

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2012), la inflación se mide estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida según la encuesta de hogares.

A partir del año 2000, posterior a la dolarización, la reducción inflacionaria ha sido significativa y se ha mantenido estable durante los últimos años, en porcentajes de un dígito.

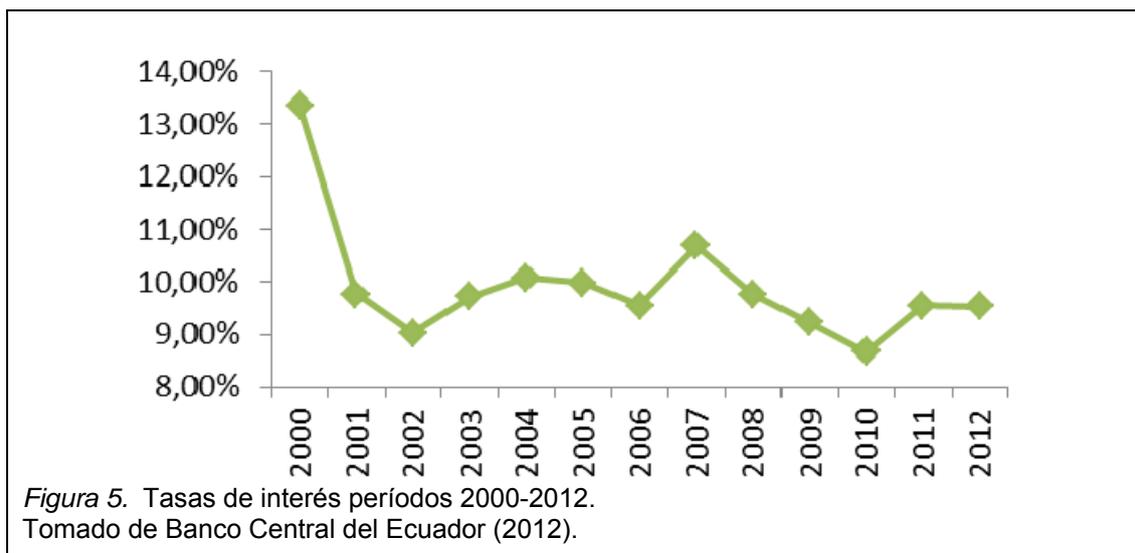
Durante 2008 se registró un incremento considerable debido a la crisis financiera internacional y a los fenómenos climáticos, en especial el invierno, lo que provocó grandes pérdidas para el sector productivo.

En 2011 el país cerró su tasa inflacionaria en 5,4% debido al incremento de precios de ciertos bienes, provocado por las políticas de gasto público. Para finales de 2012 la cifra fue de 4,16%. En este caso, los niveles de inflación afectaron directamente la industria, provocando inestabilidad en los precios de las materias primas para la elaboración de otros productos alimenticios. Ver figura 4.



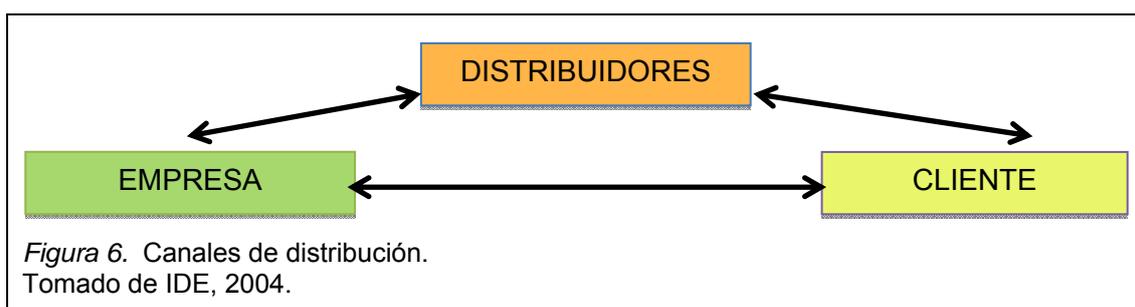
2.1.3.2 Tasas de interés

Al analizar las cifras del Banco Central del Ecuador sobre las tasas activas desde el año 2000 hasta el 2012, se tiene un promedio de 9,92%, lo que resulta positivo para el negocio, ya que hay mayor accesibilidad a un préstamo, sin que las cuotas representen un costo financiero elevado para los empresarios. Ver figura 5.



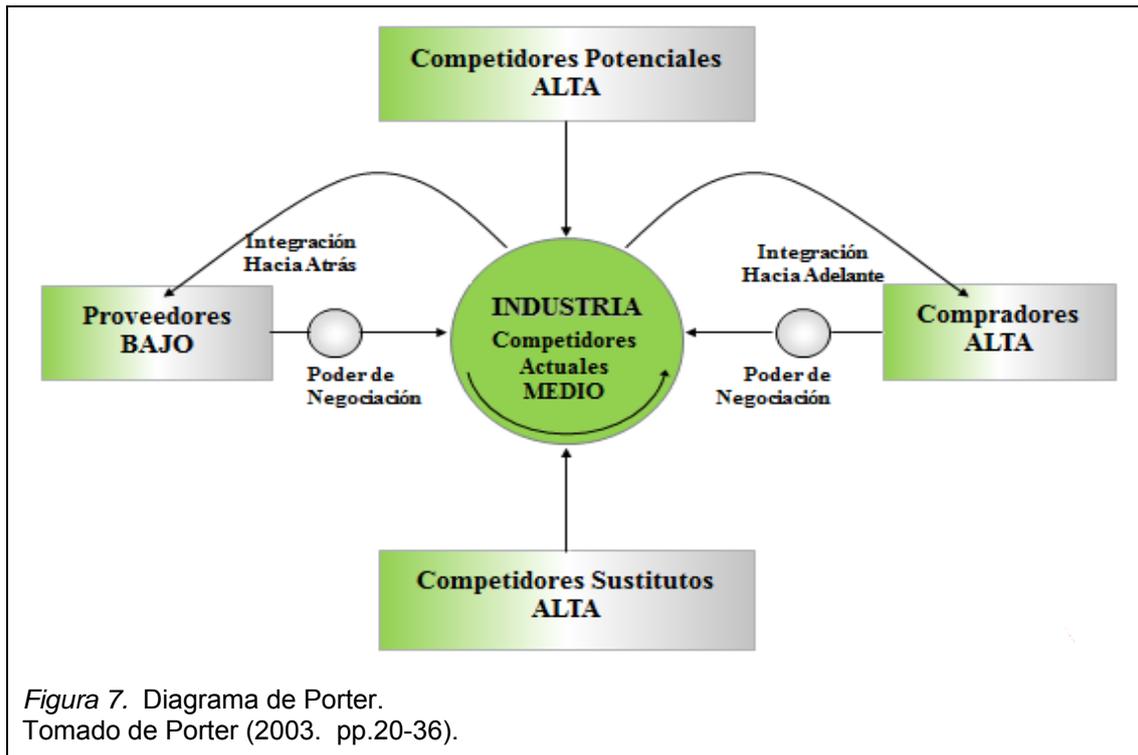
2.1.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución más utilizados en la industria de elaboración de otros productos alimenticios son: mercados (40%), supermercados (27%) y tiendas de barrio (16%). Las diferencias en las preferencias del canal se basan en que los consumidores premian diferentes características del canal a la hora de elegirlo: para el 37% de los consumidores de alimentos, el precio es el determinante principal de la compra. (IDE, 2004). Ver figura 6



2.1.5 Las Cinco Fuerzas de Porter

Mediante el análisis de Porter (2003) se podrán reconocer las ventajas y desventajas de la industria de elaboración de otros productos alimenticios; al mismo tiempo, esta herramienta permitirá diseñar estrategias para la empresa, destinadas a reducir los riesgos y maximizar las oportunidades. Ver figura 7.



2.1.5.1 Poder de Negociación de los Clientes

Según Porter (2003, p.25) en su obra Ser competitivo:

“Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria a costa de la rentabilidad.”

El poder de negociación de los clientes en esta industria es alto, tomando en cuenta el gran nivel de información y las alternativas que existen en el mercado; así como los precios y las características similares de los productos ofertados por la competencia.

2.1.5.2 Poder de Negociación con los Proveedores

Porter (2003, p.33) menciona:

“Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos [...] por lo tanto, el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.”

Para el caso de la provisión de equipos para la industrialización de alimentos de todo tipo, existe una variedad de empresas en el país que se dedican a elaborar diferentes equipos con base en la capacidad de producción esperada, por lo que el cliente tiene varias opciones para escoger tanto en calidad como en precios. Para los insumos de oficina y otros materiales, de igual manera existen algunos proveedores en la ciudad de Quito.

Debido a las condiciones climáticas del Ecuador y a su riqueza agrícola, la elaboración de productos alimenticios cuenta con materia prima permanente a costos razonables.

Al existir abundantes proveedores y la posibilidad de establecer condiciones de calidad y precio a favor de la industria, se considera un nivel bajo de afectación de esta fuerza.

2.1.5.3 Amenaza de Nuevos Competidores

En su obra Competencia y Estrategia, Porter (2003, p.28) menciona que: “Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una nueva cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales”.

Las barreras de entrada a esta industria son bajas, ya que no requiere de un monto elevado de capital como inversión para establecer el negocio. La rentabilidad que generan los productos y la rotación de inventarios hace muy atractivo el ingreso al mercado por parte de nuevos competidores. Es decir que existe una alta amenaza de entrada a la industria. Se debe indicar que la diferenciación determinada por distintos factores como calidad, costos y estrategias establecidas para captar clientes permitirá el éxito o fracaso de la empresa.

2.1.5.4 Amenaza de Productos Sustitutivos

Respecto a los productos sustitutos, Porter (2003, p.36) señala:

“Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en épocas normales, sino que también reducen los beneficios extraordinarios en épocas de boom”.

Conociendo las tendencias de consumo de productos saludables, la amenaza de sustitutos en la industria es alta debido a la innovación constante y a la búsqueda y desarrollo de productos naturales con bajas calorías y grasas que permitan mantener una dieta sana.

2.1.5.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Esta fuerza analiza a la competencia, el número de competidores, su posición en el mercado, precios, calidad u otros aspectos propios del mercado. Al respecto Porter en su libro Competencia y estrategia: conceptos esenciales (2003, p.20), manifiesta que:

“La rivalidad entre los competidores actuales de un sector determinado se manifiesta ordinariamente en una lucha por obtener una posición

privilegiada en el sector, debiendo utilizar para ello diferentes tácticas, como la competencia en precios, introducción de nuevos productos o programas publicitarios del momento.”

El grado de rivalidad entre los competidores existentes puede considerarse medio, dada la cantidad de negocios similares y la tasa de crecimiento actual. Se debe tomar en cuenta que el tipo y tamaño de empresas que compiten en la industria es muy variado. Empresas como Nestlé Ecuador S.A., Kraft Foods Ecuador S.A., son líderes en el mercado contando con una sólida identidad de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Al mismo tiempo existen empresas medianas Terra Fértil y pequeñas como Biolcom dedicadas a la comercialización de productos elaborados a partir de frutas que no tienen reconocimiento en el mercado.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio

Frutisnack es una empresa procesadora y comercializadora de frutas deshidratadas como snacks. Se trata de productos 100% naturales que, a pesar de estar manufacturados, mantienen una textura suave y flexible.

Los consumidores finales de la fruta deshidratada serán: niños, jóvenes y adultos de niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio, quienes podrán adquirir el producto por medio de supermercados, tiendas de barrio, quioscos de colegios y universidades.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

Con domicilio fiscal en Quito, Ecuador, la compañía “*Frutisnack*” tiene planeado constituirse bajo la figura de Compañía Limitada, aquella que se contrae entre tres o más personas, que responden por las obligaciones sociales únicamente

hasta por el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva. El capital mínimo es de USD 400 y deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada acción. Ver Tabla 3.

Tabla 3. Estructura de capital

Nombre	Aportación
Fernanda Calahorrano	\$ 13.544,00
David Viteri	\$ 10.000,00
Edwin Calahorrano	\$ 10.000,00

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Frutisnack ofrece frutas deshidratadas de alta calidad a precios competitivos a nuestros clientes y logra su satisfacción mediante una conducta ética y responsable, operando con tecnología de punta que cuida el medio ambiente, procesos eficientes y personal capacitado al servicio de la sociedad que permite alcanzar las ventas esperadas y de esta manera obtener rentabilidad para los accionistas.

2.2.3.2 Visión

Para el año 2015 *Frutisnack* será la empresa con mayores ventas en el mercado de comercialización de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito, ofreciendo productos saludables que cumplan con los principios de buenas prácticas de manufacturas.

2.2.3.3 Objetivos

Los objetivos específicos han sido planteados desde diferentes perspectivas, esto permitirá posteriormente un eficiente monitoreo y control. Ver tabla 4.

Tabla 4. Objetivos corporativos

Tipo / Nombre	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Económicos	Ventas y rentabilidad		
	Incrementar las ventas en 5% y generar una rentabilidad del 10%.	Incrementar las ventas en 10% y generar una rentabilidad del 12%	Incrementar las ventas en 15% y generar una rentabilidad del 15%
	Financiamiento		
	Trabajar con el 40% de capital propio y el 60% con financiamiento	Trabajar con el 50% de capital propio y el 50% con financiamiento	Trabajar con el 75% de capital propio y el 25% con financiamiento
	Pago a Proveedores		
Pagar a proveedores cada 30 días.	Pagar a proveedores cada 45 días.	Pagar a proveedores cada 60 días.	
Estratégicos	Posicionamiento de la marca		
	Lograr el 50 % de reconocimiento de marca en el mercado durante el 1er año	Lograr el 80 % de reconocimiento de marca en el mercado durante el 2do y 3er año	Lograr el 100 % de reconocimiento de marca en el mercado en el 5to año

2.3 EL PRODUCTO

Se ofrecerán productos deshidratados de piña, banano, mango y manzana. En todos los casos, la fruta mantendrá su aroma, concentración de vitaminas, fibra y minerales. Será un producto de sabor y textura muy agradables.

Las frutas deshidratadas podrán ser consumidas en cualquier momento del año gracias a su facilidad de almacenamiento y conservación a temperatura ambiente. Combinadas con lácteos o cereales estas frutas son un suplemento alimenticio para niños y adultos mayores. Se podría iniciar la familiarización de los niños con estos productos a manera de bocaditos para la lonchera escolar.

En términos generales, los productos se ofrecerán en forma de láminas (orejones semielípticos) y con una textura semiblanda. El espesor de las láminas es de 2 a 3 mm. Los productos se envasarán en bolsas de

polipropileno y se almacenarán a temperatura de hasta 25°C, en un lugar fresco y seco.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Respecto a Estrategia competitiva genérica, Porter (1982, p.125) menciona:

“La diferenciación es una estrategia que intenta crearle al producto algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.”

Frutisnack enfocará sus esfuerzos en brindar al cliente un producto elaborado bajo estrictas normas de **calidad e higiene a un precio accesible**. A diferencia de los competidores se ofrecerá un snack de **sabor natural, sin preservantes ni saborizantes** que afecten las propiedades nutricionales y la apariencia de las frutas deshidratadas.

Las personas prefieren snacks simples, de alto valor nutricional, que sean fáciles de consumir y que al mismo tiempo tengan un **empaquete innovador y atractivo**, el diseño de la funda y el peso permitirán al cliente llevar las frutas deshidratadas a cualquier lugar en mochilas o carteras.

El **canal de distribución** utilizado por *Frutisnack* en el corto plazo será mediante intermediarios: tiendas de barrio, micromercados, bares escolares y, en el mediano plazo, a los supermercados, para que por medio de ellos se llegue al consumidor final.

La **imagen de *Frutisnack*** se dará a conocer mediante campañas publicitarias que apoyen el consumo de alimentos bajos en grasas y carbohidratos. La empresa patrocinará eventos deportivos. Adicionalmente se trabajará con material de apoyo como afiches, en el punto de venta, para mostrar los snacks y sus bondades.

2.5 ANÁLISIS FODA

2.5.1 Amenazas y Oportunidades Externas

Son tendencias o hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, tecnológicos, competitivos que benefician o perjudican significativamente a la organización pero están fuera de su control.

2.5.2 Fortalezas y Debilidades Internas

Son factores controlables por la organización en las áreas de gerencia general, producción, mercadotecnia, finanzas, personal, investigación y desarrollo y demás unidades administrativas. Ver tabla 5

Tabla 5. Análisis FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • F1 Buenas prácticas de manufactura que consisten en la capacitación permanente del personal de planta, el diseño de políticas de seguridad industrial y ambiental, control de procesos y calidad que permiten a <i>Frutisnack</i> cumplir con una responsabilidad social integral. • F2 Las alianzas generadas entre los proveedores y la empresa permiten un manejo adecuado de la logística de entrada, es decir provisión de la materia prima de manera oportuna, cumpliendo con los requerimientos técnicos y los niveles de calidad establecidos para la producción de frutas deshidratadas de manera natural sin químicos o saborizantes. • F3 Desarrollo del posicionamiento de la marca <i>Frutisnack</i> en la mente del consumidor de la ciudad de Quito mediante sistemas de información (Twitter, Facebook, páginas web). • F4 Alianzas estratégicas acertadas con intermediarios para la distribución del producto al segmento objetivo durante la etapa de introducción y crecimiento del ciclo de vida <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O1 Actualmente existe una tendencia de consumo de alimentos saludables dentro de una dieta equilibrada de proteínas, vitaminas y carbohidratos. • O2 El Ecuador es uno de los principales países productores de frutas durante todo el de frutas durante todo el año, es decir que hay disponibilidad de materia prima permanente con costos estables. • O3 Al contar con frutas de alto valor nutricional se puede diversificar la cartera de productos ofertados. (mermeladas, pulpas de frutas, jugos, conservas). • O4 La existencia de grandes zonas de cultivos, algunas con especialización para la fruticultura mejoran la calidad de la materia prima. • O5 Las políticas gubernamentales enfocadas en el desarrollo de la matriz productiva permiten a los empresarios adquirir tecnología mediante créditos con una tasa de interés menor. • O6 Las políticas gubernamentales enfocadas en el buen vivir, diseño del programa Alimentate Ecuador que fomenta el consumo de productos saludables producidos en el país.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • D1 El acceso a la distribución directa es difícil; las grandes cadenas de supermercados presentan barreras lo que disminuye la venta masiva del nuevo producto elaborado a partir de frutas deshidratadas. • D2 Al ser una empresa nueva en el mercado la experiencia es menor frente a otras empresas que a través de los años, tienen desarrollado el know-how de mejor manera. <p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A1 Las condiciones climáticas, sobre todo al momento de cosecha, precipitación y viento, por parte de los proveedores. • A2 Los compradores tienen un nivel de negociación alto, al existir muchos productos sustitutos. • A3 Existe una amenaza elevada de nuevos competidores pues las barreras de entrada al mercado son bajas. • A4 La crisis económica a nivel nacional y regional afectan el ingreso per cápita y la distribución del gasto familiar destinado al consumo de alimentos.

Tomado de Robbins y Coulter (2005).

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

En este capítulo se busca definir el problema de gerencia y mediante la investigación de mercado; recolectar la información necesaria para conocer las necesidades del consumidor, la situación del mercado, la competencia y los proveedores. Se analizarán los resultados obtenidos en los estudios cuantitativos y cualitativos correspondientes a la producción y comercialización de frutas deshidratadas como snacks en la ciudad de Quito.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Como consecuencia del ritmo de vida de las grandes ciudades y la integración de la mujer a las actividades productivas, es poco común que se coma en casa y que se preparen los alimentos de manera apropiada en los hogares. Por esta razón, las personas recurren cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

Las tendencias de consumo tienen un enfoque saludable, las personas buscan alimentos de nivel nutritivo elevado y buen sabor. Los productos elaborados a base de frutas deshidratadas tienen un amplio mercado dentro del país, especialmente porque el Ecuador es uno de los principales productores de frutas tropicales durante todo el año. (Agronegocios, 2010)

3.2 PROBLEMA DE GERENCIA

Determinar si es viable crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito.

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar la información del cliente; perfil, hábitos de consumo, roles de compra, actitudes, preferencias y necesidades al momento de adquirir un

snack. Así como la información a detalle del mercado, la competencia y los proveedores.

3.3.1 Objetivos de la Investigación

3.3.1.1 Objetivo General

Determinar el segmento objetivo idóneo para el negocio y al mismo tiempo definir sus necesidades al momento de consumir snacks saludables elaborados a partir de frutas deshidratadas.

3.3.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer el perfil del consumidor.
- Conocer la rotación y las razones para el consumo de snacks.
- Determinar los roles de compra.
- Distinguir a la competencia directa e indirecta.
- Definir la producción de frutas en el Ecuador y los proveedores de materias primas.
- Identificar los canales para la distribución de los snacks.
- Precisar los medios de comunicación preferidos por los clientes potenciales para la introducción de un nuevo snack.
- Examinar el nivel de precios aproximados que el cliente pagaría por el producto.

3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS, OBJETIVOS

Tabla 6. Preguntas, hipótesis y objetivos

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿Con qué frecuencia consume snacks a la semana?	Conocer la frecuencia de consumo de snacks de cualquier tipo	Las personas consumen snacks diariamente
¿Por qué consume snacks?	Entender los motivos de consumo de este tipo de alimentos.	Compran snacks por el sabor, la salud y el precio.
¿Qué clase de snacks prefiere?	Investigar las preferencias y los posibles competidores del mercado de snacks.	Prefieren cereales y frutas deshidratadas.
¿Quién realiza la compra de snacks en el hogar?	Determinar quién es el decisor de compra.	La madre es quien realiza la compra de snacks.
¿Quién consume snacks en el hogar?	Definir quiénes son los consumidores de snacks	Los consumidores son jóvenes y adultos.
¿Qué es lo más importante al elegir el empaque?	Averiguar las preferencias y tendencias del consumidor de snacks.	Lo más importante es el tamaño y la funcionalidad que tenga el empaque.
¿Cuáles serían los puntos de venta de snacks de su preferencia?	Identificar los canales de distribución adecuados para este tipo de alimentos.	Las tiendas de barrio, bares y cafeterías de colegios y universidades son los canales para distribuir los snacks.
¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?	Precisar los medios de comunicación preferidos por los clientes potenciales para la introducción de un nuevo snack.	Los clientes prefieren la televisión y las páginas web para conocer publicidad de un nuevo producto.
Si en el mercado aparecería una empresa nueva de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas, ¿estaría dispuesto a consumirlos?	Concluir si la propuesta de negocio es atractiva para el consumidor.	El 90% de los clientes potenciales estarían dispuestos a consumir snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas.
¿Con qué frecuencia consumiría frutas secas como snacks a la semana?	Establecer la frecuencia de consumo de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas.	El 60% de las personas consumirían frutas deshidratadas semanalmente.
¿Qué sabor de frutas deshidratadas preferiría?	Analizar las preferencias y tendencias del consumidor.	Las personas prefieren piña.
¿Cuánto pagaría por un snack de frutas deshidratadas de 50 gramos en dólares?	Examinar el nivel de precios aproximados que el cliente pagaría por el producto.	Las personas están dispuestas a pagar un precio de USD1,00 a USD 2,00

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 7. Determinación Fuentes de información y metodologías a utilizar

Necesidad / Fuente	Tipo de Fuente
Mercado: Definir el nivel de demanda, la segmentación, características del producto. Medir el grado de importancia otorgado al precio, diseño del producto, promoción y puntos de venta.	Primarias
	Entrevistas con expertos Grupos focales Encuestas
	Primarias
Clientes: Conocer el perfil del cliente, sus deseos, necesidades, hábitos de uso, actitudes y roles de compra.	Primarias
	Entrevistas con expertos Grupos focales Encuestas
	Primarias
Competencia: Determinar el número de empresas productoras y comercializadoras de fruta deshidratada, sus estrategias de posicionamiento, su ubicación y segmentación del mercado, su posición y aceptación en la mente de los consumidores.	Primarias
	Entrevistas con expertos Grupos focales Encuestas
	Secundarias
	Banco Central del Ecuador, Instituto de estadísticas y censos, páginas web de empresas de la misma industria

3.5.1 Investigación Cualitativa

3.5.1.1 Entrevistas con Expertos

“Es una entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.” (Malhotra, 2008, p.158)

Metodología

Se eligieron tres expertos que, por su profesión, trayectoria y conocimientos, tienen una visión global sobre el proceso de deshidratación de frutas y el mercadeo de nuevos productos en el sector de alimentos y bebidas.

- Ing. Verónica Acosta Representante Empresa Sumak-Mikuy
- Ing. Carlos Moreno Especialista en Agroempresas
- Ing. Jessica García Especialista en Alimentos

La información proporcionada por los entrevistados constituye una guía sobre producción, certificaciones sanitarias, tecnología, equipos requeridos, personal necesario para operar y otros factores relevantes para el negocio.

Se diseñó un cuestionario (**Ver Anexo 2**) y se coordinaron citas con cada profesional. Para documentar estas entrevistas se utilizó una filmadora.

Resultados

- El mercado ecuatoriano de frutas deshidratadas está en crecimiento; las ventas locales dependen de la calidad del producto pero sobre todo del valor agregado. Actualmente el consumidor se vuelve más exigente, lo que crea mayor nivel de competitividad en las microempresas existentes.
- Existe una buena oportunidad de ingresar al mercado atendiendo a un nicho de clientes preocupados por su alimentación, su salud y el cuidado del medio ambiente a través de productos naturales.
- Las compañías que deshidratan frutas envían la mayor parte de su producción a países como Canadá, Estados Unidos y Alemania donde la estacionalidad del clima no permite una cosecha permanente de frutas; sin embargo, por la ubicación geográfica del Ecuador existen proveedores de materia prima durante todo el año.

- La diferenciación está enfocada en las certificaciones de calidad, buenas prácticas y control continuo en los procesos de producción. Existe un programa estandarizado de sanitación para el análisis de peligros y puntos críticos que garantiza la seguridad alimentaria. Este sistema identifica, evalúa y previene los riesgos de contaminación del producto en cualquier punto de la cadena de suministros.
- La principal barrera de entrada en el mercado son los trámites burocráticos para obtener los permisos de funcionamiento y los registros sanitarios por cada fruta, por el tiempo y el costo que implican.
- La tecnología apropiada para la deshidratación de las frutas consiste en secadores a base de diesel por aire forzado que permiten eliminar el porcentaje de agua; el proceso varía dependiendo de la densidad de la materia prima. Adicionalmente se debe tener peladoras de disco, cortadoras automáticas y una empacadora, las cuales podrían sustituir la mano de obra a largo plazo.
- Se deben definir las frutas que se van a deshidratar porque no todas son idóneas y rentables. El secado consiste en inyectar aire caliente en un horno para sacar la humedad de la fruta y hacer que se evapore. En este paso se manejan varias temperaturas y tiempos según las características propias de cada fruta. El babaco, la frutilla y el kiwi pierden entre el 50% y el 70% de agua, esto no es beneficioso pues el rendimiento es bajo. Por otro lado, hay frutas como el banano, el mango, la manzana, la piña, el durazno y la uvilla que pierden entre un 30 y 35% de agua.

Conclusiones

- Los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas deben tener un valor agregado notable como la calidad, el sabor y la presentación, factores indispensables en su desarrollo.

- El mercado objetivo son personas de ambos sexos que se preocupan por su alimentación. Sus hábitos de consumo se enfocan en productos bajos en grasas pero de un alto valor nutricional que les brinde energía.
- En el Ecuador se cuenta con abundantes proveedores de materia prima (frutas); sin embargo, se recomienda conservar una estrecha relación con este grupo de interés para obtener un abastecimiento oportuno.
- *Frutisnack* debe buscar el desarrollo de programas estandarizados de sanitación que permitan optimizar los procesos de producción.
- Se debe destinar un presupuesto para la obtención de permisos de funcionamiento y registros sanitarios para cada fruta. Es importante realizar estos trámites con anticipación debido al tiempo de duración.
- *Frutisnack* debe contar con hornos deshidratadores, peladoras de disco, cortadoras automáticas y una empacadora, que podrían sustituir la mano de obra a largo plazo.
- Las frutas que se pueden someter a un proceso de deshidratación son banano, mango, manzana, piña, durazno y uvilla.

3.5.1.2 Grupo de Enfoque

“Es una entrevista, de forma no estructurada y natural que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión. El principal propósito de las sesiones de grupo consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada hablar sobre temas de interés para el investigador. El valor de la técnica reside en los hallazgos inesperados que a menudo se obtienen de una discusión grupal que fluye libremente.” (Malhotra, 2008, p.145)

Metodología

Se realizaron dos grupos de enfoque compuestos por seis y ocho personas de ambos sexos, de clase media, media alta y alta. Esta actividad tuvo lugar en dos diferentes locaciones, los fines de semana, en horas de la tarde; su duración fue de 60 minutos cada una.

En el primer grupo focal se discutió la posibilidad de introducir los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas en el mercado quiteño. En el segundo grupo focal se investigaron las estrategias de marketing en relación con el producto, canales de distribución y la publicidad esperada por el consumidor. Al igual que en la entrevista con expertos, se emplearon filmadoras para documentar la información. La reunión estuvo dirigida por un moderador, un asistente y un camarógrafo. Ver tabla 8.

Tabla 8. Participantes grupos focales

Primer grupo focal				
Nombre	Edad	Sexo	Ocupación	Nacionalidad
Daniel Guzmán	25	Masculino	Analista técnico	Ecuatoriano
Elizabeth Mejía	48	Femenino	Comerciante	Ecuatoriano
Fernanda Goetschel	24	Femenino	Rel. Internacionales	Alemana
Raúl Reyes	22	Masculino	Comunicador Org.	Ecuatoriano
Andrea Oña	20	Femenino	Estudiante	Ecuatoriana
Seth White	27	Masculino	Estudiante	Inglés.
Segundo grupo focal				
Andrés Jaramillo	25	Masculino	Instructor de Salsa	Ecuatoriano
Jessica García	25	Femenino	Ing. en Alimentos	Ecuatoriana
Valentina Ormaza	17	Femenino	Bailarina de Ballet	Ecuatoriana
Silvia Martínez	45	Femenino	Publicista	Ecuatoriana
Ramiro Zambrano	50	Masculino	Adm. Empresas	Ecuatoriano
David Viteri	28	Masculino	Ing. Producción	Ecuatoriana

Resultados

- La frecuencia de consumo de snacks es alta entre los participantes del grupo, la mayoría de ellos consume este tipo de alimentos algunas veces a la semana. Todos habían probado frutas deshidratadas; sin embargo, ninguno recordó la marca de la competencia.
- Como consecuencia de la mala alimentación por falta de tiempo para preparar otra opción, el consumidor busca productos naturales, sanos, y prácticos. Existe una tendencia a consumir productos saludables bajos en grasas, motivada en gran parte por la moda y la publicidad en medios masivos de comunicación, como la televisión.
- El sabor, el precio y el empaque son los principales motivos para adquirir un snack; el producto debe verse llamativo y captar adecuadamente la atención del cliente para tener el éxito deseado en perchas.
- La madre es quien realiza la compra de los snacks en el hogar pero toda la familia los consume. Para realizar la compra se fija principalmente en el empaque.
- El diseño del empaque debe llevar colores como verde, naranja y amarillo, con imágenes de las frutas correspondientes al sabor elegido, el material no debe ser transparente, se sugiere un tipo de aluminio.
- La funcionalidad del empaque es importante, deben ser fundas que se puedan abrir, utilizar y volver a sellar.
- Respecto al peso y al tamaño, deben existir varias presentaciones que se adapten a las necesidades de cada consumidor. Los sabores predilectos son: piña, mango y manzana.

- Los principales canales de distribución para este tipo de producto son supermercados, tiendas de barrio, bares y cafeterías de colegios y universidades. Adicionalmente se sugiere implementar puntos para probar el producto antes de adquirirlo.
- Para publicitar el producto se recomiendan dos comerciales de televisión dirigidos para jóvenes y para familias que se preocupen por la salud.

Conclusiones

- Los potenciales clientes conocen las frutas deshidratadas; sin embargo, para lograr el éxito en el mercado se debe trabajar en el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
- Los consumidores prefieren snacks bajos en grasas, la publicidad debe ser direccionada de acuerdo con el segmento escogido para poder incrementar las ventas del nuevo producto elaborado a partir de frutas deshidratadas.
- Para obtener la aceptación esperada, los snacks deben tener buen sabor, precio razonable y un empaque atractivo. El diseño debe ser de colores llamativos, no transparente. Se recomiendan fundas que se puedan abrir, usar y volver a sellar.
- Los sabores preferidos son piña, mango y manzanas.
- Es importante buscar alianzas con supermercados y minoristas que distribuyan los snacks al consumidor final.
- El diseño del empaque debe impactar tanto a los jóvenes (consumidores) como a las madres (compradoras). Los colores deben ser llamativos, el nombre y el slogan deben hacer referencia a una alimentación sana.

3.5.2 Investigación Cuantitativa

Por medio de las encuestas personales a integrantes del mercado objetivo, se busca obtener cifras sobre preferencias del consumidor en aspectos propios del producto, competencia, marcas ya posicionadas, frecuencia de compra, precios, entre otros.

3.5.2.1 Mercado Objetivo

Tomando en cuenta las características actuales de la industria de elaboración de otros productos alimenticios, los snacks de frutas deshidratadas están dirigidos a personas de ambos sexos localizadas en la ciudad de Quito; en un rango de edad de 15 a 35 años; de nivel socio económico medio, medio alto y alto; conscientes de la importancia de ingerir alimentos sanos bajos en grasas y que sientan la necesidad de optar por productos naturales de excelente sabor y calidad. Ver tabla 9.

3.5.2.2 Segmentación de Mercado

Tabla 9. Definición del segmento objetivo

GEOGRÁFICAS	
Región geográfica	Ciudad de Quito- Ecuador
Densidad	Urbana
DEMOGRÁFICAS	
Edad	15-35 años
Género	Femenino y Masculino
Ciclo de vida familiar	Joven soltero, joven casado, sin hijos, joven casado, con hijos menores a 12 años, joven viudo, joven divorciado. Maduro soltero, maduro casado, sin hijos, maduro casado, con hijos, maduro viudo, maduro divorciado.
Ingreso	Desde USD 500
Estudios	Secundaria concluida, estudios superiores concluidos, estudios superiores no concluidos.
PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Media, media alta y alta
Estilo de vida	Personas preocupadas por su salud, que consumen productos bajos en grasas y carbohidratos, deportistas que necesiten energía, estudiantes que les gusta consumir snacks con sabores tropicales, personas que por el tiempo restringido en el día necesitan un alimento ligero y práctico para llevar en sus carteras, maletines o mochilas.
CONDUCTUALES	
Frecuencia de consumo	Usuario ocasional, medio, intensivo
Beneficios	Calidad, practicidad, valor nutricional
Disposición	No conoce, conoce, informado, interesado, deseoso y con intención de comprar

Tomado de Kotler y Armstrong.(2008, p.166)

3.5.2.3 Tamaño de la Muestra

Tabla 10. Distribución de la población urbana de la ciudad de Quito por nivel de ingresos

Nivel	Nomenclatura	Porcentaje
Alto	A	0,50%
Medio Alto	B	6,50%
Medio	C	30,00%
Medio Bajo	D	40,00%
Bajo	E	23,00%
Total		100,00%

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2010.

Tabla 11. Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupo de edades

Grupos quinquenales de edad	2010			2001		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	12747	12508	25255	12026	11670	23696
De 1 a 4 años	59584	57123	116707	55502	53428	108930
De 5 a 9 años	73697	72112	145809	68116	66355	134471
De 10 a 14 años	72820	70849	143669	66793	66313	133106
De 15 a 19 años	72123	73089	145212	68489	72424	140913
De 20 a 24 años	76614	79961	156575	72585	77573	150158
De 25 a 29 años	74866	78923	153789	59995	65658	125653
De 30 a 34 años	64167	68516	132683	53379	58107	111486
De 35 a 39 años	53577	59957	113534	46849	53260	100109
De 40 a 44 años	45760	51749	97509	41208	46072	87280
De 45 a 49 años	42230	49054	91284	32267	36396	68663
De 50 a 54 años	34479	39791	74270	26869	29995	56864
De 55 a 59 años	28616	32838	61454	19070	21505	40575
De 60 a 64 años	21747	25205	46952	14801	17514	32315
De 65 a 69 años	16470	19762	36232	11568	14575	26143
De 70 a 74 años	11234	14029	25263	9768	11619	21387
De 75 a 79 años	7674	10081	17755	6626	8516	15142
De 80 a 84 años	5361	7581	12942	4270	6219	10489
De 85 a 89 años	2708	4119	6827	2639	3870	6509
De 90 a 94 años	1107	1877	2984	1466	2161	3627
De 95 a 99 años	302	563	865	676	1186	1862
De 100 años y más	56	108	164	0	0	0
Total	777939	829795	1607734	662936	712746	1399378

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2010.

Tabla 12. Cálculo del segmento objetivo

Segmento Objetivo	
Población 15-35	588259
% clase alta, media alta, media	0,37
Total	217655,83

Para el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa se utiliza la siguiente fórmula (Galindo, 2010, p.21) Ver tabla 13.

$$n = \frac{z_{\alpha/2} * p(1 - p)}{E^2}$$

Tabla 13. Variables para el cálculo de la muestra

N	Población	217656
P	parte conocida	0,5
Q	parte desconocida	0,5
Z _{α/2}	nivel confianza	1,96
Error	Error	0,05
N	Muestra	384

Edades	Población	Porcentaje	Número
15 a 24	111661	0,513	198
25 a 34	105995	0,487	186
Total	217656	1	384

Tomado de Galindo, 2010, pp.9-12.

3.5.2.4 Encuestas

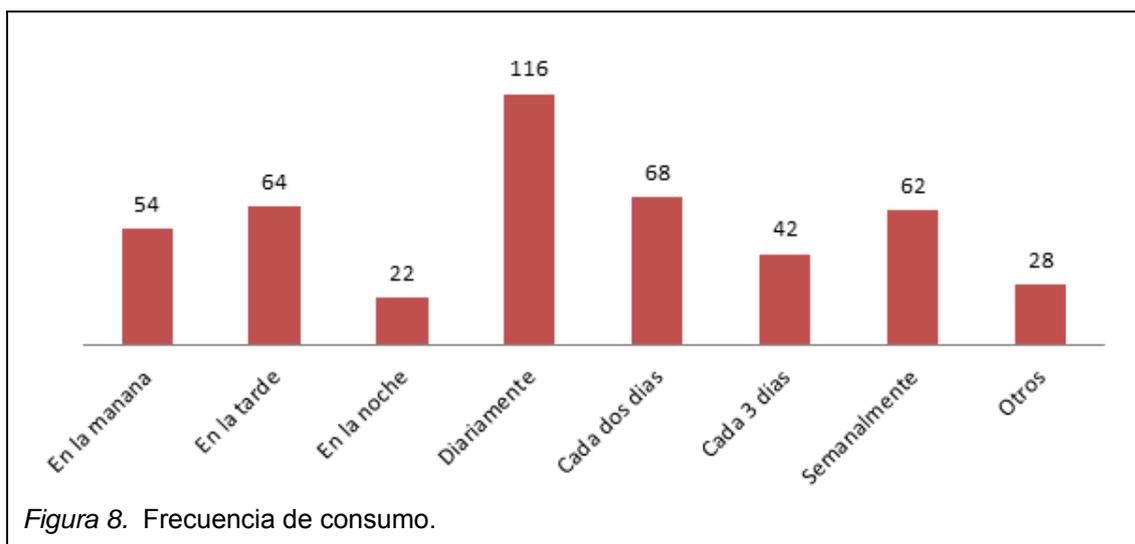
“La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica”. (Malhotra, 2008, p.181)

Metodología

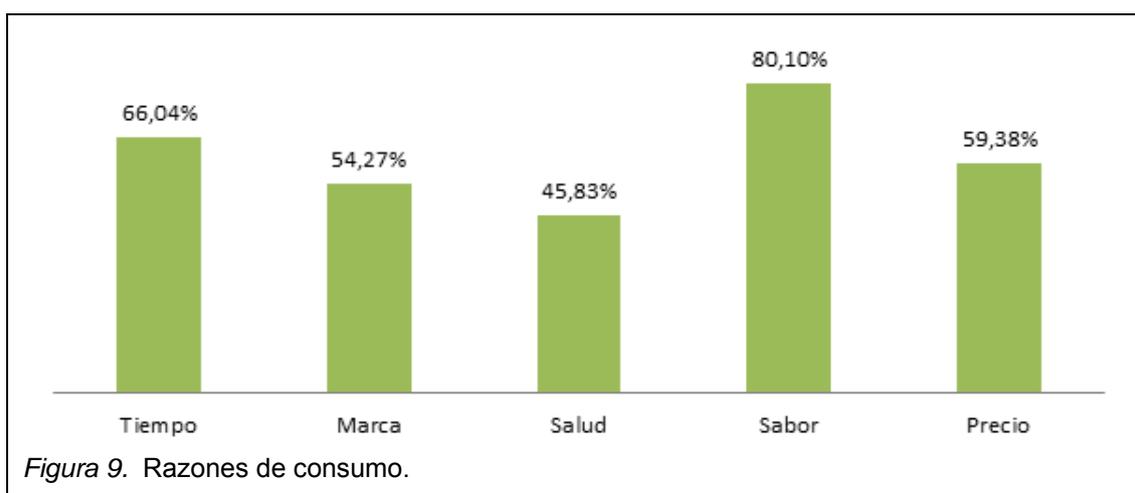
Después de establecer la segmentación de mercado se realizaron las encuestas, las cuales se dirigen a personas entre 15 y 35 años de edad, de clase social media, media alta y alta en la ciudad de Quito. Se elaboró previamente un cuestionario, que contiene además de las preguntas, una breve introducción y agradecimiento. (Ver Anexo 3)

Las encuestas se aplicaron en las afueras de centros comerciales (El Bosque, El Condado), de colegios (Spellman Femenino) y de universidades (Universidad Católica del Ecuador y Universidad Técnica Equinoccial).

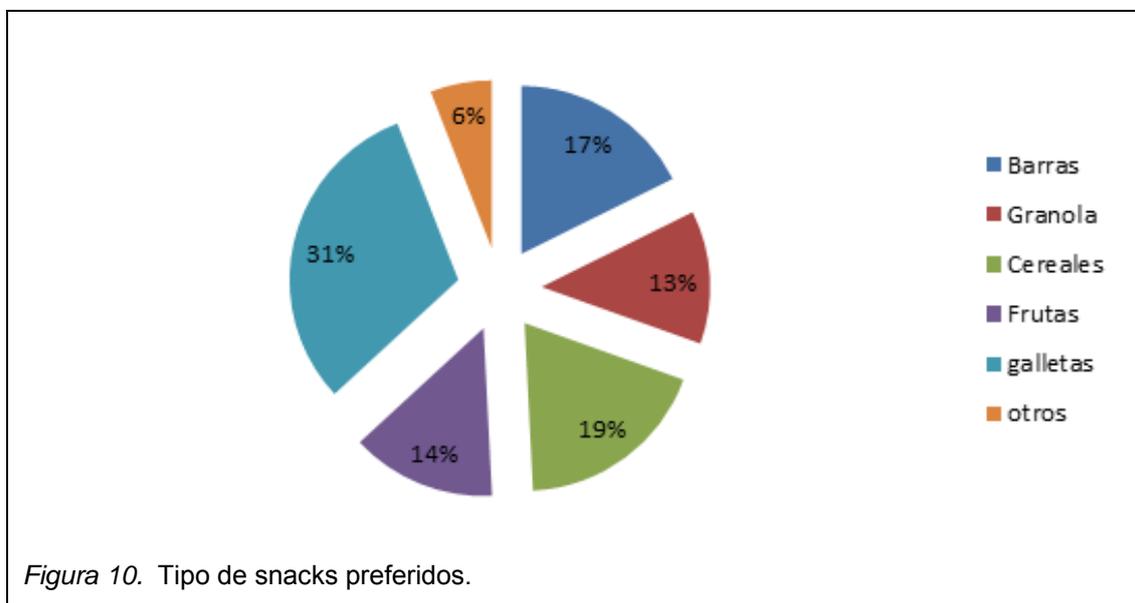
Resultados



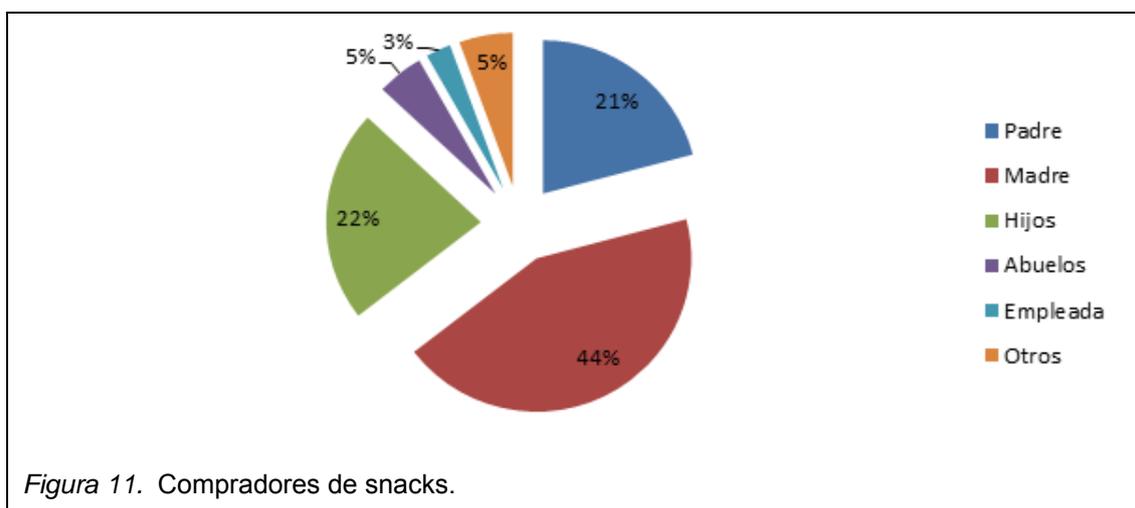
Los encuestados consumen snacks diariamente con un frecuencia de 116, cada dos días 68, en la tarde 64, semanalmente 62, en la mañana 54, cada 3 días 42, en la noche 22 y otros 28.



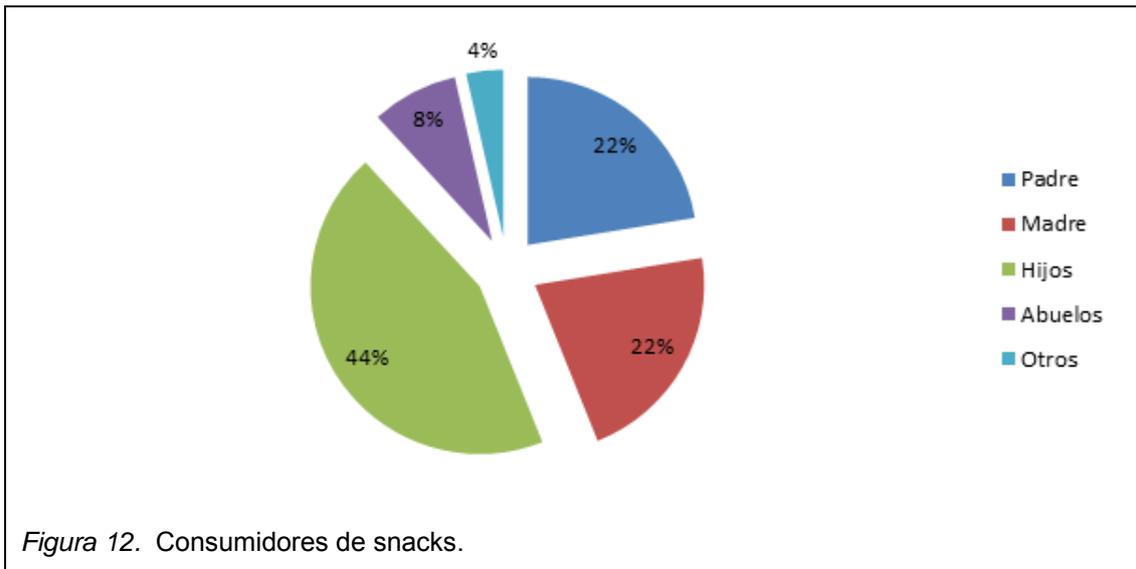
En orden de importancia se encuentra que los encuestados consumen snacks principalmente por el sabor 80.10%, por falta de tiempo para preparar otra opción 66.04%, por el precio 59.38%, por la marca 54.27% y por salud 45.83%.



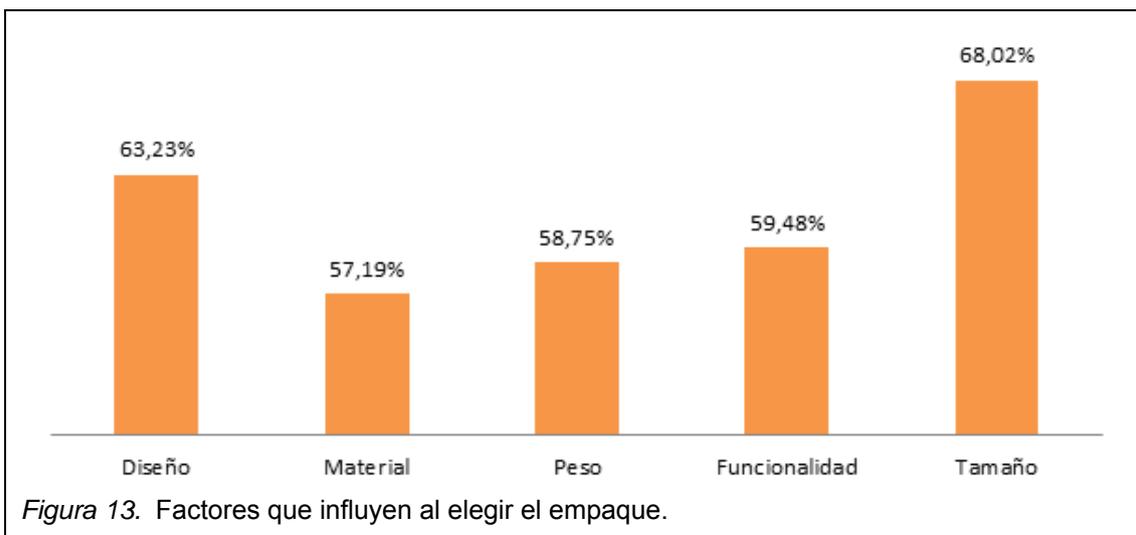
Los snacks preferidos son las galletas con el 31%, los cereales 19%, las barras energéticas 17%, las frutas 14%, la granola 13% y 6% otros.



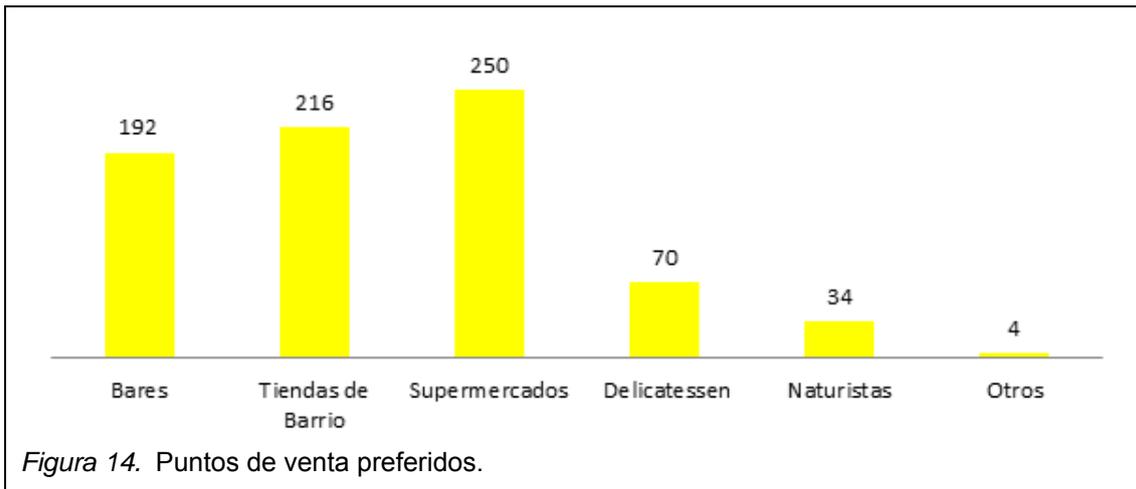
La adquisición de snacks es realizada principalmente por la madre en el 44% de los casos, por los hijos 22%, por el padre 21%, abuelos 5%, empleadas domésticas 3% y por el mismo encuestado 5%.



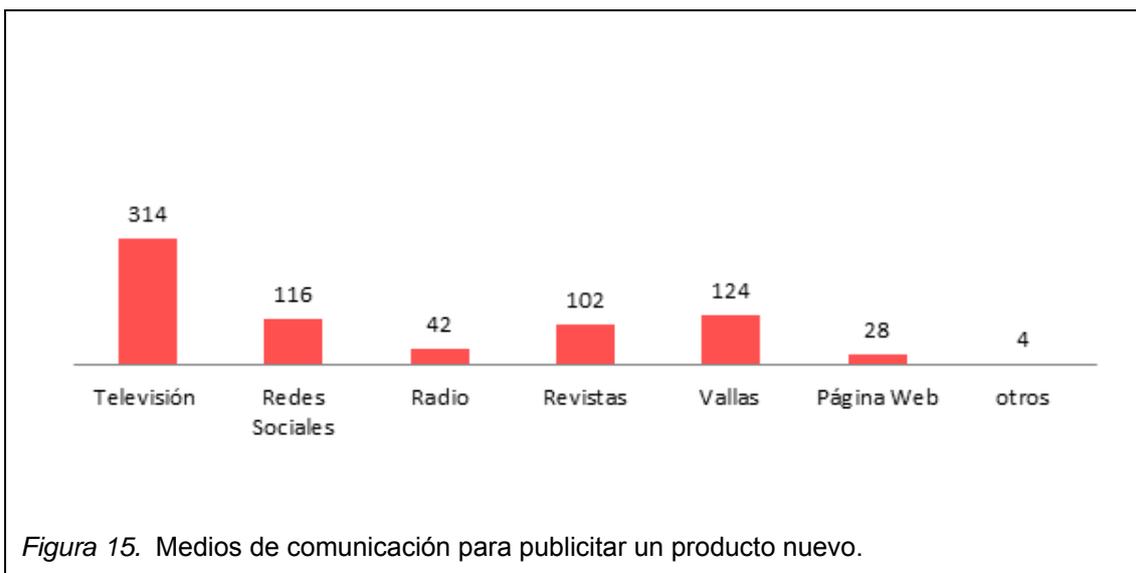
Los principales consumidores de snacks dentro del hogar son los hijos en un 44% de casos, las madres en el 22%, los padres 22%, abuelos 8% y otros 4%.



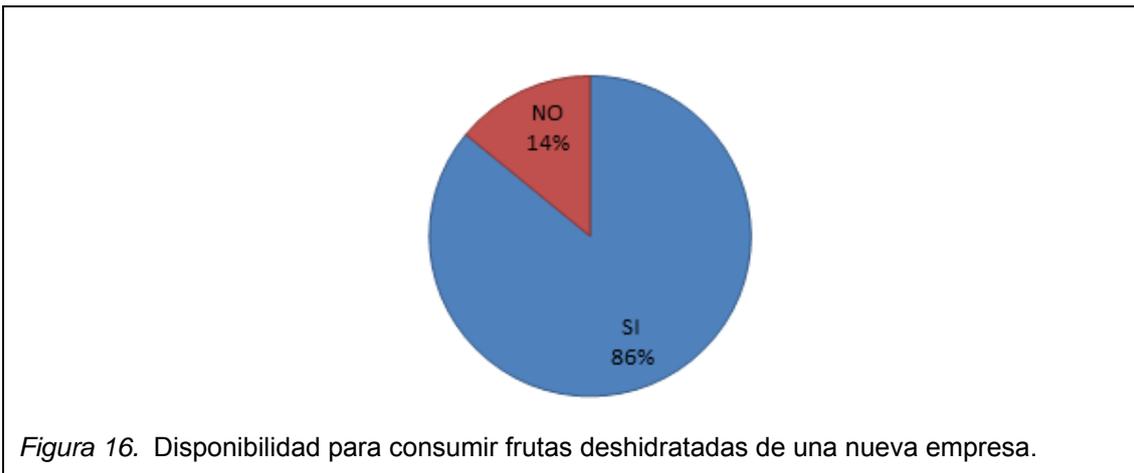
El factor de mayor importancia al momento de elegir un empaque es el tamaño en el 68.02% de los casos, el diseño 63.23%, la funcionalidad el 59,48%, el peso 58,755 y el material 57,19%.



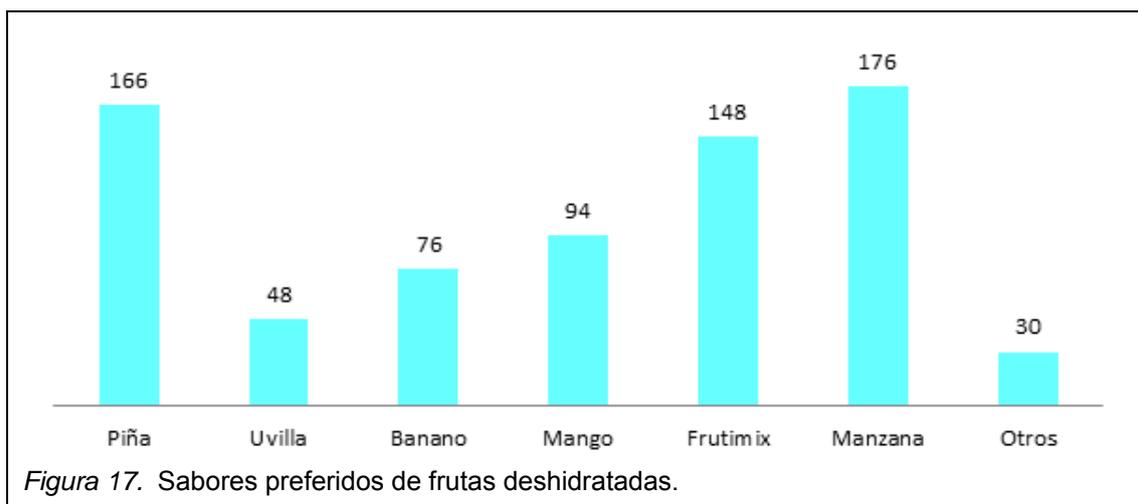
Los puntos de venta preferidos por el consumidor son: supermercados 250, tiendas de barrio 216, bares de escuelas, colegios y universidades 192, tiendas delicatessen 70, tiendas naturistas 34 y otros 4 (a domicilio, kioskos)



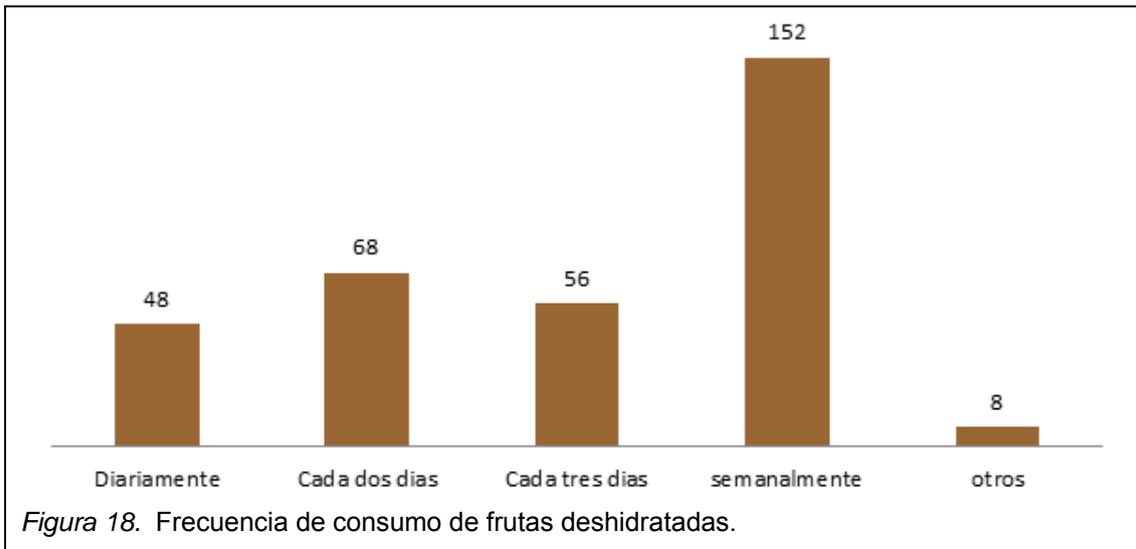
Los medios de comunicación elegidos para promocionar el nuevo producto fueron la televisión con una frecuencia de 314, las vallas publicitarias 124, las redes sociales 116. Las revistas 102, las radios 42, la página web 28 y otras 4.



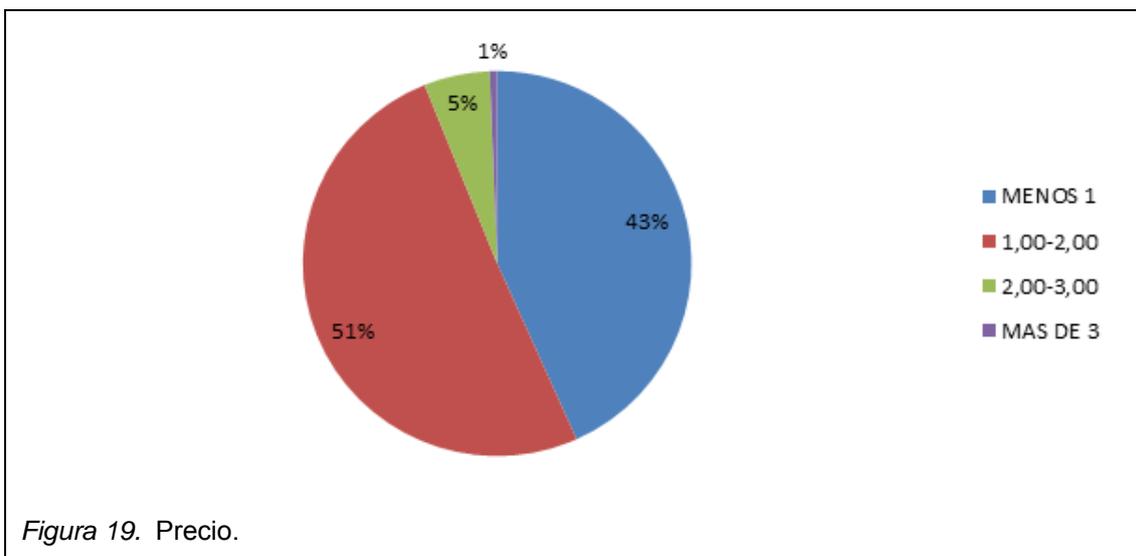
Del total de personas encuestadas el 86% estarían dispuestas a consumir un snack elaborado a partir de frutas deshidratadas mientras que el 14% no lo estaría.



Los sabores de frutas preferidos son: la manzana con 176 puntos, piña 166, una mezcla de varias frutas 148, mango 94, banano 76, uvilla 48 y otros 30 (frutilla, kiwi, naranja)



La frecuencia de consumo por parte de los clientes potenciales se dividiría de la siguiente manera semanalmente 152 casos, cada dos días 68, cada tres días 56, diariamente 48 y otros 8.



Por una funda de 50 gramos el 51% de los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar entre 1 y 2 dólares, el 43% menos de un dólar y el 6% más de 2 dólares.

Análisis y Conclusiones

- El sabor y la falta de tiempo para preparar otra opción de comida son las principales razones de compra de un snack; por tanto, se debe enfocar la diferenciación del producto hacia estos aspectos. En cuanto al empaque debe ser atractivo y funcional para llamar la atención del usuario.
- De los 384 encuestados el 85,94% de ellos estaría dispuesto a consumir un nuevo snack elaborado a partir de frutas deshidratadas. Mientras que el 14,06% no lo estaría. Por lo tanto es viable ingresar al mercado ya que el producto goza de aceptación.
- De los 330 encuestados que estarían dispuestos a consumir el nuevo snack 184 eran mujeres y 146 eran hombres. La estrategia de promoción debe dirigirse con mayor énfasis al segmento femenino.
- Las mujeres prefieren en primer lugar las manzanas, en segundo lugar las piñas y en tercer puesto la mezcla de sabores o Frutimix, mientras que los hombres prefieren las piñas en primer lugar, la mezcla de sabores en segundo lugar y las manzanas en tercer lugar.
- De los 330 encuestados que estarían dispuestos a consumir el nuevo snack el 46% de ellos lo haría semanalmente, el 20% cada dos días, el 16% cada tres días, el 14% diariamente y el 14% otros.
- De los 152 consumidores semanales, 82 son mujeres y 70 hombres, mientras que de los 48 consumidores diarios 36 son mujeres y 12 hombres. En mayor porcentaje las mujeres hoy en día escogen alimentos saludables como parte de su dieta.
- De las 186 mujeres dispuestas a consumir el nuevo snack, 98 estarían dispuestas a pagar entre 1 y 2 dólares, mientras que de los 146 hombres, 68 lo harían.

- La publicidad debe dirigirse tanto a madres como a hijos y los medios de comunicación para introducir el snack deben ser televisión, vallas publicitarias, redes sociales y revistas.
- Los canales de distribución adecuados para este producto serán: supermercados, tiendas de barrio, bares y cafeterías de colegios y universidades.

3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Respecto al consumo de fruta deshidratada en Ecuador, Agronegocios (2010), manifiesta:

“El consumo de fruta deshidratada crece ya que por los cambios del clima es difícil encontrar durante todo el año piñas, mangos, fresas, papayas, uvilla, etc. [...] En la actualidad existen cerca de 15 empresas en el país que se dedican a la producción de frutas deshidratadas y casi todas exportan el producto. Pero también abastecen el mercado nacional en autoservicios, supermercados y tiendas especializadas.”

3.6.1 Sweet Fruits

Esta empresa creada en 2002 en Guayaquil es liderada por Ramiro Hernández. Ese año procesaba unas 15 toneladas anuales de banano, mango, papaya, uvilla y piña. A 2010 procesa 90 toneladas, de las cuales, el 10% se vende en Machala, Guayaquil, Cuenca, Azogues y Loja. (Agronegocios, 2010)

3.6.2 El Salinerito

Es un grupo integrado por 30 comunidades de la provincia de Bolívar. Tienen 40 años en el mercado local y actualmente comercializan cerca de 150 productos entre textiles, artesanías, y productos alimenticios. En la actualidad

tienen una presentación de frutas deshidratadas de 50 gramos que se comercializa a USD 1,40 y se puede adquirir en la cadena SUPERMAXI. (Grupo Salinas, 2012)

3.6.3 Biolcom

Es una empresa ecuatoriana creada en 2003. Está ubicada en Puembo y es dirigida por Peter Bachmann. Está equipada con tecnología europea para la transformación de frutas y vegetales. Sus procesos de deshidratación son naturales; poseen sus propias plantaciones y una amplia gama de productos ofertados al cliente, tales como vegetales deshidratados, frutas deshidratadas, vinagre, conservas y jugos de frutas. Durante 2006 distribuían en el Ecuador alrededor de 90 toneladas de frutas deshidratadas; actualmente su producción asciende a 600 toneladas.

El precio por cada 50 gramos es de USD 1,20 -valor accesible para el segmento de mercado (medio, medio alto) al cual se enfoca. (Biolcom, 2012)

3.6.4 Terra Fértil

Está ubicada en Tabacundo; es una de las empresas más reconocidas por el consumidor por la calidad y el sabor del producto ofertado. Tiene alrededor de diez años de experiencia en el mercado ecuatoriano; sin embargo, su cartera es amplia y llega a 15 países, entre ellos: Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y Canadá. Se enfocan en un segmento de clientes de niveles socioeconómico medio, medio alto y alto y actualmente utiliza las cadenas de supermercados Supermaxi y farmacias Fybeca como principales canales de distribución. (Terra Fértil, 2012)

3.6.5 Productos Sustitutos

3.6.5.1 Snacks tradicionales ricos en grasas y carbohidratos

A pesar de que el segmento objetivo son personas preocupadas por su salud y conscientes de su dieta nutricional, se debe considerar la opción de los consumidores que prefieren productos elaborados por empresas como: Frito Lay (Doritos, Tostitos, Lays, Ruffles) que son comercializados en tiendas de barrio y supermercados del país.

3.6.5.2 Galletas

En el Ecuador la elaboración de galletas tiene gran acogida entre la población: el 60% de la facturación representan las galletas de dulce y el 40% restante las de sal. La competencia para las empresas es alta, entre las líderes están: Nestlé, Alincorp, Kraft Foods-Nabisco, Noel, Supermaxi, Arcor y La Universal que tienen muchos años de experiencia en el mercado. No obstante, los fabricantes creen que aún queda espacio para seguir desarrollando nuevos productos, lo que representa una amenaza directa a los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas. (El Universo, 2007)

3.6.6 Productos Complementarios

En el Informe técnico denominado: Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas, elaborado la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO) conjuntamente con la Organización Mundial de la Salud (OMS) los alimentos que consume la gente, en toda su variedad cultural, definen en gran medida la salud, el crecimiento y el desarrollo de las personas. Se concluye que la dieta con pocas grasas saturadas, azúcares y sal y abundantes frutas y hortalizas, combinada con la actividad física regular tendrá gran impacto en la lucha contra esta elevada carga de mortalidad y morbilidad. (FAO - OMS, 2003).

Hay que considerar que la cantidad de energía necesaria para mantener un peso saludable depende de la edad, sexo, condición fisiológica, de salud y nivel de actividad de la persona; por tanto, para mantener el balance energético es importante comprender la relación que existe entre el aporte de energía de los alimentos que se consumen y la energía que el cuerpo necesita para sus funciones normales y actividades diarias.

En la actualidad la gente consume productos como barras energéticas, granola, cereales y otros que se pueden considerar complementarios a los snacks elaborados de frutas deshidratadas.

3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Las frutas deshidratadas representan una nueva opción de snacks para el consumidor ecuatoriano. Para el cálculo de ventas y participación en el mercado se consideraron los siguientes factores: intención de compra, ventas anuales aproximadas de una empresa de similar tamaño en la industria, y estadísticas históricas del crecimiento de la industria de elaboración de otros productos alimenticios. Ver tabla 14.

Tabla 14. Cálculo de intención de compra

Población Urbana de la ciudad de Quito					
Años	2013	2014	2015	2016	2017
De 15 a 19 años	146674	147165	147657	148151	148646
De 20 a 24 años	158774	159514	160258	161005	161755
De 25 a 29 años	164504	168239	172059	175965	179960
De 30 a 34 años	140609	143355	146155	149009	151919
TOTAL	610561	618273	626128	634129	642280

Población Objetiva					
Nivel Socioeconómico Medio, Medio Alto y Alto (37% Población Total)					
Años	2013	2014	2015	2016	2017
De 15 a 19 años	54269	54451	54633	54816	54999
De 20 a 24 años	58747	59020	59295	59572	59849
De 25 a 29 años	60866	62248	63662	65107	66585
De 30 a 34 años	52025	53041	54077	55133	56210
TOTAL	225908	228761	231667	234628	237644

Clientes dispuestos a consumir el producto					
Porcentaje de aceptación (85% Población objetiva según inv. de mercados)					
Años	2013	2014	2015	2016	2017
De 15 a 19 años	46129	46283	46438	46593	46749
De 20 a 24 años	49935	50167	50401	50636	50872
De 25 a 29 años	51736	52911	54112	55341	56598
De 30 a 34 años	44222	45085	45966	46863	47778
TOTAL	192022	194447	196917	199434	201997

Tomado de INEC (2010).

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En los últimos años el entorno ecuatoriano se muestra favorable para la industria de elaboración de otros productos alimenticios. Se destaca el crecimiento promedio del 5,4% anual en la industria, lo que refleja que la producción de este tipo de alimentos ha aumentado en el país.

Mediante la investigación cuali-cuantitativa se concluye que más del 85% del segmento objetivo, conformado por personas entre 15 y 35 años de edad que cuidan su alimentación, estarían dispuestos a consumir el nuevo snack. El agitado ritmo de vida y la necesidad de mantener una dieta equilibrada en proteínas, vitaminas y minerales ha generado en los potenciales consumidores preocupación por los alimentos ingeridos. Hoy en día se buscan productos de excelente sabor que aporten energía al cuerpo y al mismo tiempo sean saludables.

Por su ubicación geográfica, el territorio ecuatoriano goza de una ventaja comparativa, ya que se pueden encontrar proveedores de materia prima (frutas) y otros insumos durante todo el año.

La amenaza principal en el negocio es el incremento de oferta de productos sustitutos y la dificultad para la entrada de nuevas empresas en supermercados de la ciudad. Para que un negocio como el propuesto pueda contrarrestar estas desventajas, es necesario contar con una buena estrategia de comunicación para la fidelización de los clientes a la marca. Adicionalmente se debe diseñar a corto plazo un canal de distribución mediante intermediarios que supla el ingreso a grandes cadenas de supermercados.

Con base en los aspectos mencionados, se ha identificado una gran oportunidad comercial para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito.

4 **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing detalla los aspectos de la estrategia de mercadeo a utilizar. A lo largo de este capítulo se desarrolla la fórmula del marketing mix: producto, plaza, promoción y precio.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Los productos de *Frutisnack* se caracterizan por su sabor, facilidad de consumo y almacenamiento. Cada fruta beneficia al consumidor brindándole energía para realizar cualquier tipo de actividad diaria de forma saludable.

- Ventaja competitiva

Sabor natural sin preservantes- saborizantes, precio accesible, diseño práctico del empaque, campañas a favor de la salud y el deporte, programas de alimentación sana en escuelas y colegios de la ciudad de Quito.

- Posicionamiento

Es fundamental para la empresa manejar una excelente imagen para lograr que el cliente reconozca la marca y el producto como un snack saludable que ofrece buen precio, calidad, variedad y servicios adicionales. Ver tabla 15.

Tabla 15. Estrategia de posicionamiento

Propuesta de valor	Mayor precio	Igual precio	Menor precio
Más beneficios	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
Iguales Beneficios	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
Menos beneficios	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por menos

Tomado de Kotler y Armstrong, 2008, p.215.

El posicionamiento consistirá en la estrategia de más por lo mismo, lo que implica ofrecer más beneficios y cobrar el mismo precio que la competencia.

4.1.1 Declaración Posicionamiento

Para las personas preocupadas por llevar una alimentación saludable, *Frutisnack* ofrece prácticos snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas, de excelente sabor natural a un precio accesible.

4.1.2 Producto

El color es una herramienta de comunicación visual que se utiliza para captar la atención del consumidor; forma parte de una relación mental que el ser humano tiene y pasa generalmente desapercibido. La percepción tiene relación directa con los niveles culturales, económicos, diferencias regionales, de edad, de sexo. (ITESO, 2012)

4.1.2.1 Logotipo

De acuerdo con el segmento objetivo, *Frutisnack* manejará tres colores para el logotipo: blanco, naranja y verde. Ver figuras 20 - 24.

- El naranja es un color universal, atrae la atención hacia los artículos, es informal, hace ver a un producto adecuado para todos, y ayuda a que los productos costosos parezcan estar más al alcance del consumidor.
- El verde tiene una estrecha relación con la naturaleza; se combina con frutas como la piña el banano, la manzana y el mango para brindarle al cliente una sensación de calma y paz interior al consumir productos sin químicos o preservantes.



4.1.2.2 Eslogan

“Más Rico, más sano”

El eslogan escogido por la empresa busca posicionar la idea de ser un producto saludable para el cliente: adicionalmente al referirse al sabor permite al consumidor comparar con la competencia y optar por *Frutisnack*.

El eslogan servirá principalmente para las campañas de promoción y publicidad.

4.1.2.3 Empaque

Dentro de las opciones consideradas en la investigación de mercados, el cliente prefiere un empaque práctico, fácil de llevar, resistente de preferencia con características reutilizables. Durante la etapa de introducción y crecimiento del ciclo de vida del producto *Frutisnack* ofrecerá fundas de frutas deshidratadas de 75 gramos con los siguientes diseños:



frutismack
FRUTAS DESHIDRATADAS



Mango
75gr



R.U.C.1722314570001
Reg. Sanitario 8921NHQAH-0235
Llano grande pasaje E73-4
Tel: 2415778
frutismacklulo@hotmail.com



Ingredientes: Mango

Beneficios: Posee una gran cantidad de magnesio y potasio, e igualmente de vitaminas A y C, que ayudan a mantener un buen estado de la piel, cabello, huesos, visión y sistema inmune.

Fecha de elaboración:

Fecha de expiración:

Lote:

Precio:

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño porción 75 g
Energía (calorías) 110 Kcal

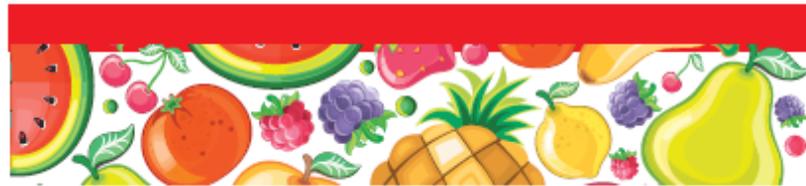
	% Valor Diario
Proteína	2,45%
Carbohidratos	40,50%
Grasa insaturada	1,76%
Fibra	12%
Humedad	5,20%

Los porcentajes están basados en una dieta de 2000kcal

CONSERVESE EN UN LUGAR FRESCO Y SECO



Figura 21. Empaque "Mango".
Tomado de Salas, A. (2013)



R.U.C.1722314570001
 Reg. Sanitario 8921NHQAH-0235
 Llano grande pasaje E73-4
 Tel: 2415778
 frutisnackuio@hotmail.com



Ingredientes: Manzana

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño porción	75 g
Energía (calorías)	110 Kcal
	% Valor Diario
Proteína	2,45%
Carbohidratos	40,50%
Grasa insaturada	1,76%
Fibra	12%
Humedad	5,20%
Los porcentajes están basados en una dieta de 2000kcal	

Beneficios: Depura el hígado, da fósforo al cerebro y vitalidad al sistema nervioso. Recomendada en cefaleas, nerviosismo y anemias.

Piensa en tu salud consume alimentos saludables.

Fecha de elaboración:
 Fecha de expiración:
 Lote:
 Precio:

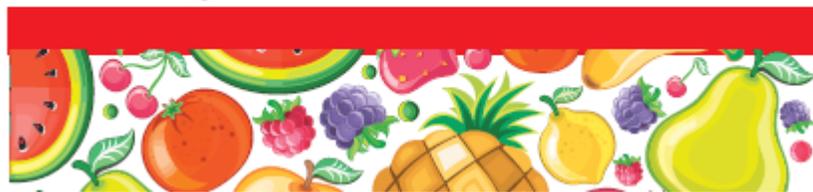
CONSERVESE EN UN LUGAR FRESCO Y SECO



Figura 22. Empaque "Manzana".
 Tomado de Salas, A. (2013)



Piña
75gr



R.U.C. 1722314570001
Reg. Sanitario 892INHQAII-0235
Llano grande pasaje E73-4
Tel: 2415778
frutisnackuio@hotmail.com



INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño porción	75 g
Energía (calorías)	110 Kcal
	% Valor Diario
Proteína	2,45%
Carbohidratos	40,50%
Grasa insaturada	1,76%
Fibra	12%
Humedad	5,20%

Los porcentajes están basados en una dieta de 2000kcal

Ingredientes: Piña

Beneficios: Tiene alto contenido en fibra y es excelente protector para el corazón, contribuye a la eliminación de toxinas por medio de la orina y previene el estreñimiento.

Fecha de elaboración:

Fecha de expiración:

Lote:

Precio:

CONSERVESE EN UN
LUGAR FRESCO Y SECO

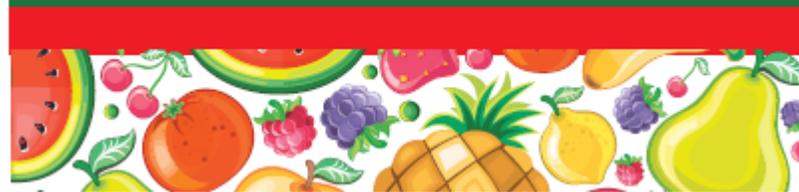


Figura 23. Empaque "Piña".
Tomado de Salas, A. (2013)



Frutimix
75gr



R.U.C.1722314570001
Reg. Sanitario 892INHQAH-0235
Llano grande pasaje E73-4
Tel: 2415778
frutismackuio@hotmail.com



Ingredientes: Manzana, Piña, Mango y Banano

Piensa en tu salud consume alimentos saludables

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño porción	75 g
Energía (calorías)	110 Kcal
	% Valor Diario
Proteína	2,45%
Carbohidratos	40,50%
Grasa insaturada	1,76%
Fibra	12%
Humedad	5,20%

Los porcentajes están basados en una dieta de 2000kcal

Fecha de elaboración:
Fecha de expiración:
Lote:
Precio:

CONSERVESE EN UN LUGAR FRESCO Y SECO

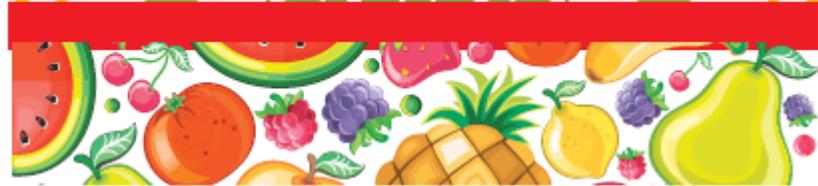


Figura 24. Empaque "Frutimix". Tomado de Salas, A. (2013)

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Para fijar el precio, la empresa analizó los costos, el margen de utilidad esperado, la estrategia de posicionamiento y la relación con los precios de la competencia, así como la intención de compra. De acuerdo con estos parámetros, por cada 75 gramos de fruta deshidratada el distribuidor debe cancelar USD 1,30. Ver tabla 16.

Tabla 16. Cartera de productos

Productos	Costo	Precio de venta distribuidores	Precio de venta al público
Piña	\$ 0,57	\$ 1,30	\$ 1,50
Frutimix	\$ 0,57	\$ 1,30	\$ 1,50
Mango	\$ 0,57	\$ 1,30	\$ 1,50
Manzana	\$ 0,57	\$ 1,30	\$ 1,50

Con estos valores y considerando la disponibilidad de pago del consumidor objetivo, se asegura al distribuidor un margen de ganancia de al menos el 17% por cada producto vendido. Este indicador permite gestionar de mejor manera la relación con el intermediario.

La estrategia utilizada se enfoca en el status quo; es decir, evitar la guerra de precios. Esta meta orienta los esfuerzos de la empresa hacia otros componentes de la mezcla de marketing como el producto y la promoción. El objetivo implica cobrar un precio idéntico o similar al de la competencia, lo que asegura una alta probabilidad de supervivencia a largo plazo. (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2009, p.114).

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Al ser un producto nuevo y encontrarse en la etapa de introducción dentro de su ciclo de vida, la estrategia de ventas debe ser exhaustiva para llamar la atención del consumidor. Además de la promoción en los distintos medios

masivos de comunicación, la empresa contratará dos vendedores encargados de establecer relaciones a largo plazo con propietarios de micromercados, tiendas de barrio y bares de colegio y universidades de la ciudad de Quito para distribuir los snacks a través de estos negocios.

El perfil requerido para Vendedor es el de un profesional con título de tercer nivel en Alimentos, Nutrición o carreras afines, mínimo un año de experiencia en ventas de productos de consumo masivo. Los candidatos deben tener una excelente capacidad de análisis del mercado, destrezas de negociación, liderazgo y manejar muy buenas relaciones interpersonales.

Supuestos proyección de ventas

1. La proyección de ventas se realiza a cinco años, a precios constantes, en dólares americanos y en tres escenarios: optimista, pesimista y esperado.
2. La base para la proyección de las ventas es de USD 249.600, equivalente al 70% de las ventas brutas de la empresa SUMAY MIKUY en el año 2011.
3. El escenario optimista se incrementará en el **10,02 %** que equivale a uno de los picos más altos de la tendencia de la industria de elaboración de otros productos alimenticios.
4. El escenario pesimista se incrementará en el **3,24%** que equivale a unos de los picos más bajos de la industria de elaboración de otros productos alimenticios.
5. El escenario normal o esperado se incrementará en **5,40%** tomando el promedio ponderado por regresión lineal de la industria de elaboración de otros productos alimenticios. Ver tabla 17.

Tabla 17. Proyección de ventas

Proyección de ventas					
USD DÓLARES					
ESCENARIOS	1	2	3	4	5
OPTIMISTA	249600	274610	302126	332399	365705
ESPERADO	249600	263078	277285	292258	308040
PESIMISTA	249600	257687	266036	274656	283555
UNIDADES					
ESCENARIOS	1	2	3	4	5
OPTIMISTA	192000	211238	232404	255691	281312
ESPERADO	192000	202368	213296	224814	236954
PESIMISTA	192000	198221	204643	211274	218119

La meta de ventas mensuales según las proyecciones realizadas en un escenario esperado para el primer año es de aproximadamente 16000 fundas de 75 gramos. Para alcanzar esta cifra se manejarán varias estrategias publicitarias, enfocando esfuerzos en la campaña de alimentación saludable en colegios y universidades con el fin de incentivar a los alumnos a consumir snacks naturales con beneficios nutricionales para su desarrollo físico y mental. Los vendedores darán charlas motivacionales y se obsequiarán productos entre los participantes.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Frutisnack considera al cliente como un pilar fundamental dentro de la organización; sus estrategias se basan en un seguimiento periódico de cada paso de la cadena de valor demostrando confiabilidad y seguridad en la producción.

La administración de recursos humanos cuenta con parámetros estrictos de selección de personal que aseguran un equipo comprometido con los valores empresariales y la entrega a la comunidad.

La infraestructura de la planta y de las oficinas está diseñada bajo las exigencias municipales para fábricas de producción de alimentos que garantizan la seguridad ocupacional y la higiene del producto final.

Adicionalmente, la empresa ha diseñado a través de la página web un espacio para sugerencias y comentarios de los consumidores, como soporte en la mejora continua.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para ingresar a la industria de elaboración de otros productos alimenticios es preciso contar con estrategias de promoción y publicidad efectivas.

Debido a la tendencia de cuidar la salud que actualmente maneja el mercado, y aprovechando las políticas gubernamentales que incentivan el consumo de alimentos sanos, nutritivos, de origen natural fabricados en Ecuador (Ley de Soberanía Alimentaria, 2008). *Frutisnack* ha escogido varios medios de comunicación para dar a conocer los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas.

Con el objetivo de establecer una imagen a largo plazo en la mente del consumidor y la fidelización de marca, la empresa se ha planteado las siguientes estrategias en base a los resultados de la investigación sobre patrones de consumo elaborados previamente.

4.5.1 Publicidad

4.5.1.1 Redes Sociales

Se creará un perfil en Facebook como medio de fidelización a la marca con el objeto de captar la atención de los jóvenes, así como de las madres. Se ofrecerá información nutricional de las frutas, dietas adecuadas, artículos,

noticias acerca de eventos deportivos patrocinados por la compañía así como las activaciones de marca y promociones.

4.5.1.2 Página Web

La página web será desarrollada de manera interactiva con información actual de la empresa y de las actividades realizadas para el cliente, eventos, activaciones de marca, promociones, eventos que fortalecen la relación entre la marca y el consumidor. Además, este será un canal directo donde el usuario podrá enviar sus sugerencias y comentarios para el mejoramiento continuo.

4.5.1.3 Vallas publicitarias

La publicidad exterior es una herramienta enfocada en conseguir un gran número de impactos Visuales. Debido al agitado ritmo de vida, existe un gran número de clientes potenciales que no tienen tiempo de ver televisión ni leer medios impresos, por tal motivo *Frutisnack* tendrá vallas ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad: Norte, Sur y Centro. **Ver Anexo 4.**

4.5.1.4 Radio

Frutisnack ha diseñado una cuña de 15 segundos que se transmitirá en Radio Fuego 106.1 en horarios rotativos durante el día.

4.5.1.5 Material P.O.P.

Afiches distribuidos en los puntos de venta de los intermediarios destinados a aumentar la imagen de *Frutisnack*. **Ver Anexo 4**

Tabla 18. Gastos de publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD			
Descripción	Detalle / Cantidad		Valor
Diseño imagen corporativa	Logo, empaque, Tarjetas de presentación, afiches, vallas		\$300,00
Impresión Compuprint	Afiches A3 y flyers	5000	\$ 750,00
Impresión Roll up	Material de Lona (80 cm x 220)		\$ 150,00
Vallas publicitarias estáticas	Ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad		\$13.000,00
Producción cuña 15 segundos			\$300,00
Cuñas radiales de 20 segundos en horario rotativos de 8h00 am a 18h00 p.m. en Hot 106.1 radio Fuego			\$ 10.500,00
Patrocinios deportivos de varios eventos, campeonatos de fútbol, volleyball, carreras, etc.			\$5.500,00
Charlas motivacionales de salud, nutrición y activaciones de marca en escuelas, colegios y universidades			\$7.500,00
Diseño página web/redes sociales			\$500,00
Administración web y redes sociales			\$1.500,00
TOTAL			\$40.000,00

Tomado de cotizaciones: CompuPrint (2013), Radio Hot 106.1 (2013), Salas, A (2013)

El control de los medios de comunicación y las relaciones públicas está a cargo del Gerente de Marketing y Ventas quien supervisará de cerca la respuesta recibida por el cliente respecto al producto.

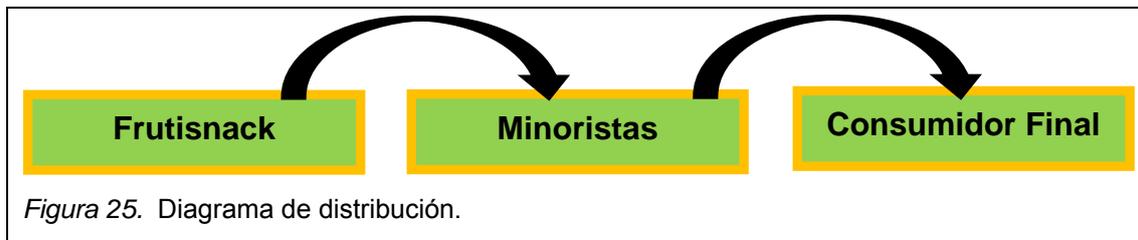
Conscientes de la necesidad de difundir hábitos de vida saludables, *Frutisnack* implementará una campaña denominada “Piensa sano, piensa en ti” que busca el cuidado del cuerpo y el espíritu a través del deporte y la alimentación. Este programa cuenta con un presupuesto de USD 5500 anuales para auspiciar carreras, campeonatos de fútbol, volleyball, entre otros eventos y USD 7500 para activaciones de marca y charlas motivacionales.

Para el lanzamiento de los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas la empresa realizará un coctel en el Hotel Dann Carlton, los invitados serán

personajes públicos, de medios de comunicación, deportistas, empresarios, entre otros. El objetivo es dar a conocer los beneficios del producto ante el público asistente. Se estima un total de 280 personas aproximadamente, a un costo de USD 6000.

4.6 DISTRIBUCIÓN

El tipo de distribución es mediante intermediarios (tiendas de barrio, micromercados, bares de colegios y universidades). Los despachos de producto terminado se realizarán mediante el alquiler de un camión los días sábados, según un cronograma de entrega. Ver figura 25.



5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Este capítulo engloba la administración de operaciones; esto es, el diseño, la operación y el control del proceso de transformación de la materia prima en productos elaborados.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Frutisnack enfoca sus esfuerzos en la producción de snacks elaborados a partir de fruta deshidratada en presentaciones de 75 gramos. El manejo eficiente de la cadena de suministros permitirá a la empresa reducir costos y proporcionar al cliente un producto de calidad, a precio conveniente, adaptado a las necesidades del mercado. (Heizer y Render, 2009, p.32)

5.1.1 Objetivos de Producción

- Llevar un control de inventarios actualizado del 100% de materia prima, productos elaborados y productos despachados mediante fichas técnicas y reportes semanales.
- Realizar controles de calidad permanentes en la planta que permitan tener menos del 1% de productos rechazados mensualmente.
- Verificar la productividad mensual de la planta para medir la eficiencia de los recursos empleados: materiales, humanos y tecnológicos.
- Establecer un calendario de producción semanal que permita entregar los pedidos a tiempo.

5.1.2 Análisis de la Materia Prima requerida

Tabla 19. Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Piña

Nombre	Piña (Golden sweet)	Tipo	Perecedero	
Requisitos específicos				
<p>Fruto de forma cilíndrica, de color verde amarillento, rojizo o amarillo oro según el estado de madurez. El nivel de azúcar debe ser mayor 13° Brix, el nivel de acidez menor 1%, el calibre Min. 5 cm Max. 10 cm y el peso mayor a 1,5 kg.</p>				
<p>Las principales zonas de cultivo de la Piña se encuentran en las provincias de Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro, Esmeraldas y Manabí; estos lugares son aptos por el clima tropical y la composición de sus suelos. Según datos históricos, la producción ha evolucionado favorablemente en los últimos años: en el período 2005-2010 el crecimiento en fruta fresca fue del 4,09%. Durante 2010 se cosecharon 7922 ha, con un total de 126 mil t.</p>				

Tomado de MAGAP-SIAGRO, 2011.

Tabla 20. Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Manzana

Nombre	Manzana Anna	Tipo	Perecedero	
Requisitos específicos				
<p>Pomo globoso de color rojo o verde con péndulo corto y numerosas semillas de color pardo, cáscara brillante, en buen estado, exenta de orificios y olores extraños.</p>				
Producción nacional				
<p>También conocida como Red “Deliciosos”, su cultivo se da en las provincias de Carchi, Imbabura, Chimborazo, Pichincha, Tungurahua, Azuay y Loja.</p> <p>Esta planta de hoja caduca se acopla mejor en el clima templado a una altitud de 2 200 a 3 400 m.s.n.m. Hay 2300 ha de cultivo de manzana en la provincia, pero sólo 600 se encuentran en plena producción con un rendimiento de 6 toneladas por ha, es decir que la producción aproximada es de 3600 t anualmente.</p>				

Tomado de Diario El Comercio, 2011.

Tabla 21. Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Mango

Nombre	Mango Atkins	Tommy	Tipo	Perecedero	
Requisitos específicos					
<p>Fruta ovalada, de piel suave, y un peso de entre 16 y 24 oz. (450-700 g.). Tiene el color anaranjado con grandes partes de un rojo oscuro o carmesí. La pulpa es fibrosa, lo que le confiere una textura firme.</p>					
<p>Producción nacional</p> <p>En 2012, cada hectárea de mango en Ecuador generó unas 2000 cajas de 4 kg cada una, esto es, 8000 kg aproximadamente por hectárea. En los últimos tres años la producción ha crecido paulatinamente en 15%. La producción se deriva de 6000 ha. regadas en Guayas y El Oro, mantenidas por 100 productores; el valor aproximado de cultivo es de 48000 t. anualmente.</p>					

Tomado de Diario El Hoy, 2012.

Tabla 22. Características técnicas y disponibilidad de la materia prima Banano

Nombre	Banano Cavendish	Tipo	Perecedero	
Requisitos específicos				
<p>Fruto cuyo tamaño mínimo es 20 cm, calibre Min. 39 mm Max. 46 mm, Número de dedos por mano: Min. 5 hasta 12 dedos y edad Min: 10 semanas Max. 12 semanas. Se destaca por su excelente calidad.</p>				
<p>Producción nacional</p> <p>Este tipo de banano es cultivado principalmente en las provincias de Guayas, El Oro y los Ríos. Durante 2009 la producción de esta fruta en el Ecuador fue de 7,5 millones de t. aproximadamente. Como miembro de la Comunidad Andina de Naciones, el territorio nacional es el mayor productor de banano con el 76, 73% para el período 2000-2009.</p>				

Tomado de Ecuador en Cifras, 2010.

La empresa construirá alianzas con los proveedores de insumos que posean certificados de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) con el fin de obtener abastecimiento de calidad permanente y al menor costo posible

Las frutas se adquieren a la empresa Castle Foods Ecuador S.A. para garantizar la uniformidad de los pedidos, esto es, que las características de la materia prima sean siempre las mismas. Se han realizado convenios con otras compañías expendedoras como: Ecualexporfoods S.A., Terra Sol Corp. con el fin de diversificar el riesgo de abastecimiento de los componentes del snack.

El empaque será proporcionado por la empresa Sigmplast, quienes facilitarán la bolsa de polietileno para preservar el sabor y textura del producto terminado.

5.1.3 Manual de Calidad para Proveedores

El objetivo del documento es especificar y explicar los requisitos que deben cumplir los proveedores con el fin de garantizar la calidad de los suministros en todos los puntos de la cadena de abastecimiento. Este manual describe los requisitos para establecer relaciones comerciales con *Frutisnack*. Cualquier requisito adicional se comunicará personalmente a través del Gerente de Operaciones de la empresa.

Cada proveedor debe contar con un sistema de calidad que asegure una entrega eficiente del producto; como mínimo, las empresas deben manejar políticas de buenas prácticas de manufactura. En el caso de los productos agrícolas, las empresas demostrarán prácticas de empleo justas y congruentes con los derechos humanos en el lugar de trabajo.

Las frutas han de ser entregadas según el cronograma establecido semanalmente por el supervisor de Planta; *Frutisnack* se reserva el derecho de evaluar las características técnicas de la materia prima al momento de la recepción. En caso de existir discrepancias, el proveedor reconocerá mediante una nota de crédito la mercadería devuelta. Se calificará semestralmente al

proveedor según su desempeño y a partir de esta evaluación se renovarán o cancelarán los contratos.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

La deshidratación consiste en la extracción del agua contenida entre las fibras de los alimentos, concentrando propiedades tales como: azúcares, vitaminas, encimas, minerales y otros.

- El proceso de deshidratación inicia con la recepción y pesaje de la materia prima. El supervisor de planta revisa las frutas de acuerdo con los parámetros establecidos con los proveedores para cada tipo.
- El control de calidad se realiza mediante muestreo al azar; en caso de que la fruta sea rechazada, el proveedor se obliga a extender una nota de crédito por el valor correspondiente al peso devuelto. Si la fruta cumple con lo requerido, el operario 1 la lava en tanques de inmersión industriales.
- La fruta pasa a la sección de pelado y corte a cargo del operario 2. En esta actividad el supervisor es el encargado de realizar un segundo control de calidad para verificar el tamaño, limpieza y grosor de cada pieza.
- El operario 3 realiza un tratamiento natural (escaldado) al banano y la manzana para conservar su sabor. Sumerge la fruta de 2 a 3 minutos a 92 grados centígrados en las marmitas.
- Después del escaldado, el operario 4 deja escurrir la fruta en gavetas. Es importante tomar en cuenta el tiempo para la eliminación de la humedad. La misma persona es responsable de la preparación previa al secado, cuando se coloca la fruta en planchas tomando en cuenta espacios para que ésta pueda expandirse. El supervisor es responsable

de programar el horno y monitorear el secado según los tiempos y temperaturas especificados en la tabla 23.

Tabla 23. Tiempos de producción

Fruta	Tiempo escurrido	Tiempo secado	Grados del Horno
Piña	45 – 60 minutos	9 horas	56 grados
Banano	No necesita	7 horas	56 grados
Manzana	30 – 40 minutos	8 horas	56 grados
Mango	45 – 60 minutos	9 horas	56 grados

Tomado de Moreno, C. (2013).

El sistema permite controlar la temperatura aplicada, cuidando así su humedad final, coloración, aspecto y mejorando la presentación de los alimentos de acuerdo con las políticas de calidad de la empresa.

- Una vez finalizada la deshidratación, la fruta es sometida a un tercer control de calidad y almacenada en un cuarto de refrigeración cuya temperatura varía de 3 a 7 grados.
- Los días viernes todos los operarios deben empacar el producto y trasladar los cartones a la bodega, cuidando la colocación de etiquetas y otros sellos de garantía.
- Los días sábado los productos terminados son despachados a los intermediarios de acuerdo con lo previsto en la estrategia de distribución.

Tabla 24. Producción Mensual

Sabor	Porcentaje Producción	Unidades mensuales	Unidades semanales
Piña	30,00%	4800	1200
Frutimix	25,00%	4000	1000
Mango	15,00%	2400	600
Manzana	30,00%	4800	1200
Total	100,00%	16000	4000

Tabla 25. Requerimiento Materia prima mensual

Sabor	Composición		Gramos	Kilos	Rendimiento	Materia prima
Piña	Piña	100%	360000	360	65%	554
Frutimix	Piña	40%	120000	120	65%	185
	Mango	15%	45000	45	65%	69
	Banano	30%	90000	90	60%	150
	Manzana	15%	45000	45	55%	82
Mango	Mango	100%	180000	180	65%	277
Manzana	Manzana	100%	360000	360	55%	655

Tabla 26. Costos Materia prima mensual

Fruta	Kilos	V. Unitario	V. Total
Piña	738,46	\$ 1,25	\$ 923,08
Banano	150,00	\$ 0,82	\$ 123,00
Mango	346,15	\$ 1,16	\$ 401,54
Manzana	736,36	\$ 1,93	\$ 1.421,18
Total			\$ 2.868,80

5.2.1 Flujograma de Procesos

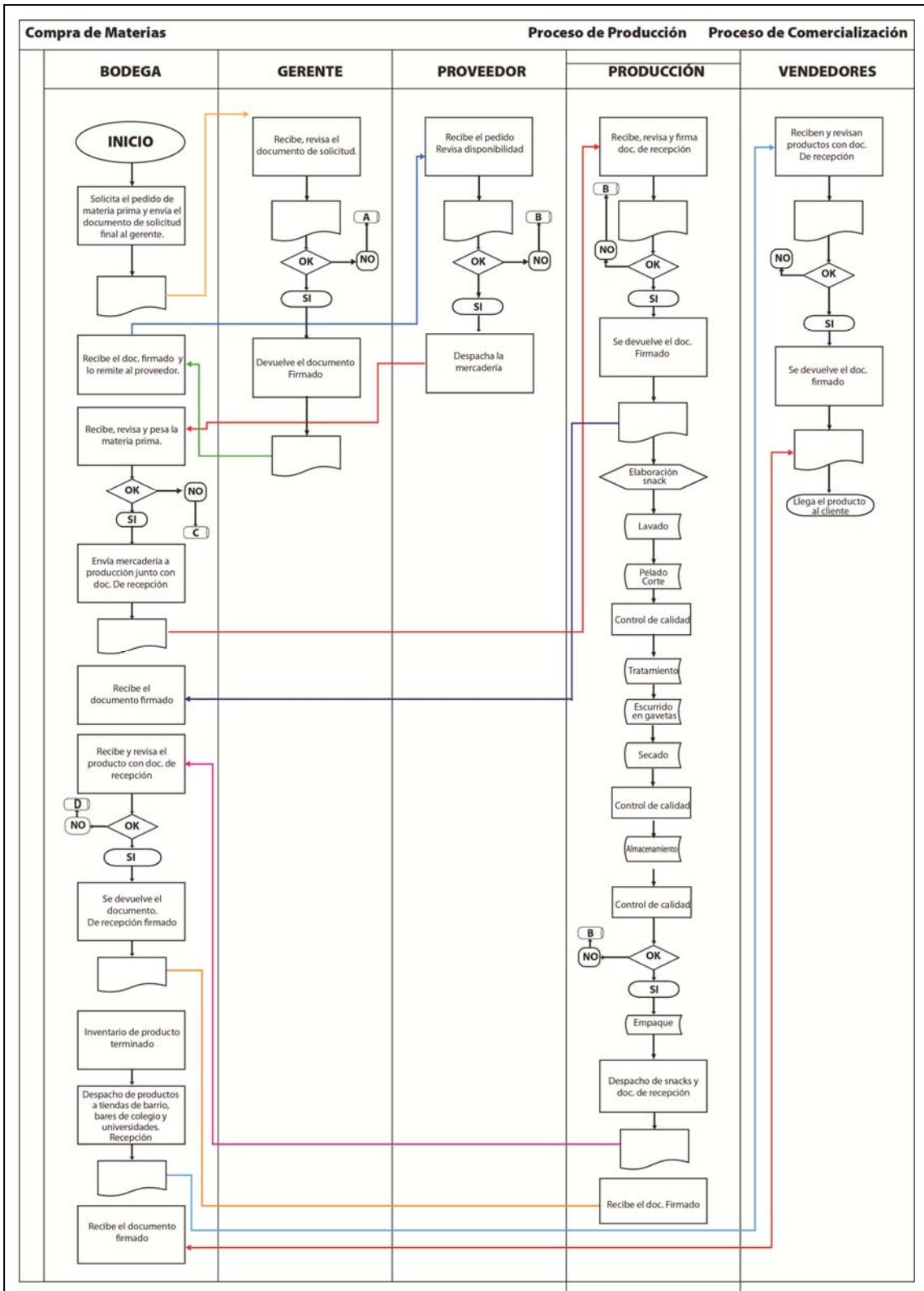


Figura 26. Flujograma.

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

El horno deshidratador es una herramienta de bajo costo operacional que minimiza el tiempo en el proceso. Su capacidad máxima de producción diaria corresponde a 3 turnos de 8 horas cada uno. Se estima la deshidratación de 300 kilos aproximadamente, dependiendo el tipo de fruta. Los equipos detallados en la tabla 27. Se han calculado con base en un modelo de producción lineal que mantiene funcionando eficientemente todas las estaciones de trabajo.

Tabla 27. Maquinaria y equipos

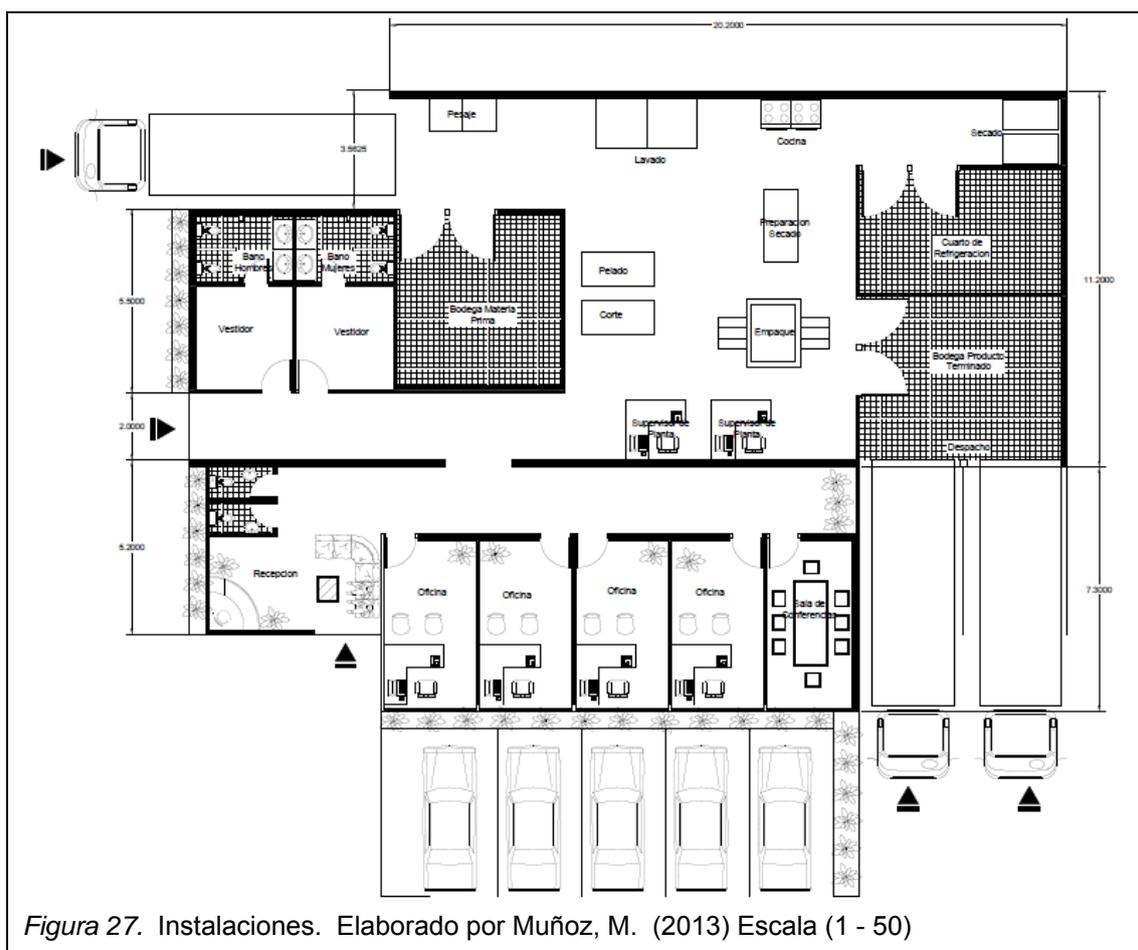
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			
Descripción	Q	C. Unitario	C. Total
Mesas de acero inoxidable 232x100x85cm	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Balanza digital 10 kilos	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Balanza de 300 kilos	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Montacarga pequeño manual	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Peladora de frutas acero inoxidable 25 lbs	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Juego de cuchillos Tramontina # 12	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Juego de ollas de acero inoxidable	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Horno a gas de secado industrial 100kg	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Selladora manual de fundas y bolsas	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Medidor de humedad	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Marmita	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cocina Industrial	1	\$ 460,00	\$ 460,00
Medidor de grados Brix	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Acondicionamiento de bodegas estanterías	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Termómetros digitales	5	\$ 40,00	\$ 200,00
Tanques de agua para inmersión 244x60x40cm	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Cuarto frío	1	\$ 6.730,00	\$ 6.730,00
TOTAL MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			\$ 23.270,00

Tomado de cotizaciones: Mercadolibre (2013), Solcarpe (2013), Termalimex (2013), Fábrica Lozada (2013)

La empresa persigue lograr una alta utilización de la maquinaria y los equipos mediante un mantenimiento preventivo, por tal motivo el presupuesto para la compra de repuestos y revisión es de USD 100 mensual.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

El plano elaborado para *Frutisnack* cumple con las regulaciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), la distribución de los espacios y los materiales tanto para las oficinas como para la fábrica se basan en la ordenanza municipal básica de construcciones. El diseño y ubicación de equipos internos sigue un modelo lineal que facilita el movimiento de la producción ahorrando tiempo de transporte entre las estaciones de trabajo. Ver figura 27.



5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

El método cuantitativo de asignación por puntos consiste en definir calificaciones a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. El método permite ponderar factores de preferencia al compararlos dos o más localizaciones. Se examina cada factor de acuerdo con una escala predeterminada, así, la suma de las calificaciones ponderadas permite seleccionar la localización geográfica que acumula el mayor puntaje y por lo tanto, es la más apta para el funcionamiento de la planta. (García, 2010). Ver tabla 28.

Tabla 28. Ubicación geográfica por método de puntos ponderados

Factores	Peso	Calacalí		Amaguaña		Llano Grande	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Instalaciones	0,15	8	1,2	8	1,2	9	1,35
Costo Servicios Básicos	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8
MP disponible	0,2	8	1,6	8	1,6	9	1,8
MO Disponible	0,2	8	1,6	9	1,8	10	2
Costo transporte	0,1	6	0,6	7	0,7	9	0,9
Cercanía del mercado	0,15	5	0,75	6	0,9	9	1,35
Alquiler galpón	0,1	8	0,8	6	0,6	8	0,8
TOTAL	1	7,45		7,5		9	

Donde 10 es el mejor puntaje y 1 el peor, se aprecia que la planta se ubicará al norte de la ciudad en el sector de Llano Grande, debido principalmente a la cercanía de este punto con los proveedores de materias primas y mano de obra.

Para la construcción se tomaron en cuenta las actividades de línea de producción, el acceso a servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet, alcantarillado), las necesidades de espacio de maquinaria y equipos utilizados para operar el negocio, así como los requerimientos de personal derivados del análisis organizacional.

El terreno es de 600 m² y 500 m² de construcción, el espacio se distribuye en dos partes:

- Área Administrativa: Recepción, cuatro oficinas para los gerentes de cada departamento, sala de conferencias y baños.
- Área de Producción: Baños y vestidores para los trabajadores, cuarto de refrigeración, bodegas, instalaciones para máquinas y equipos, oficinas para el gerente de operaciones y para el supervisor de planta.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Uno de los principios de la empresa consiste en la filosofía “Justo a tiempo” (Just in time). Los sistemas JIT se diseñan para producir y entregar bienes justo cuando se necesiten, lo que permite reducir el costo de la calidad, mejorar el tiempo de entrega evitando errores y manejar el inventario de forma eficiente. (Heizer y Render, 2009, p.202)

En lo que se refiere al inventario de materia prima, la empresa recibirá dos pedidos por semana; la fruta deberá estar en la planta a las 7 am los días lunes y miércoles. Después del control de calidad por muestreo al azar, ésta se almacenará en la bodega para ser procesada por los operarios según la distribución de tareas. Se utilizará el sistema FIFO (First in, First out) debido a la naturaleza perecedera de los insumos.

El inventario de productos semielaborados, es decir la fruta deshidratada, durante la semana se almacenará después del tercer control de calidad en el cuarto de refrigeración hasta el día viernes, para luego ser empacada y distribuida a los intermediarios el día sábado.

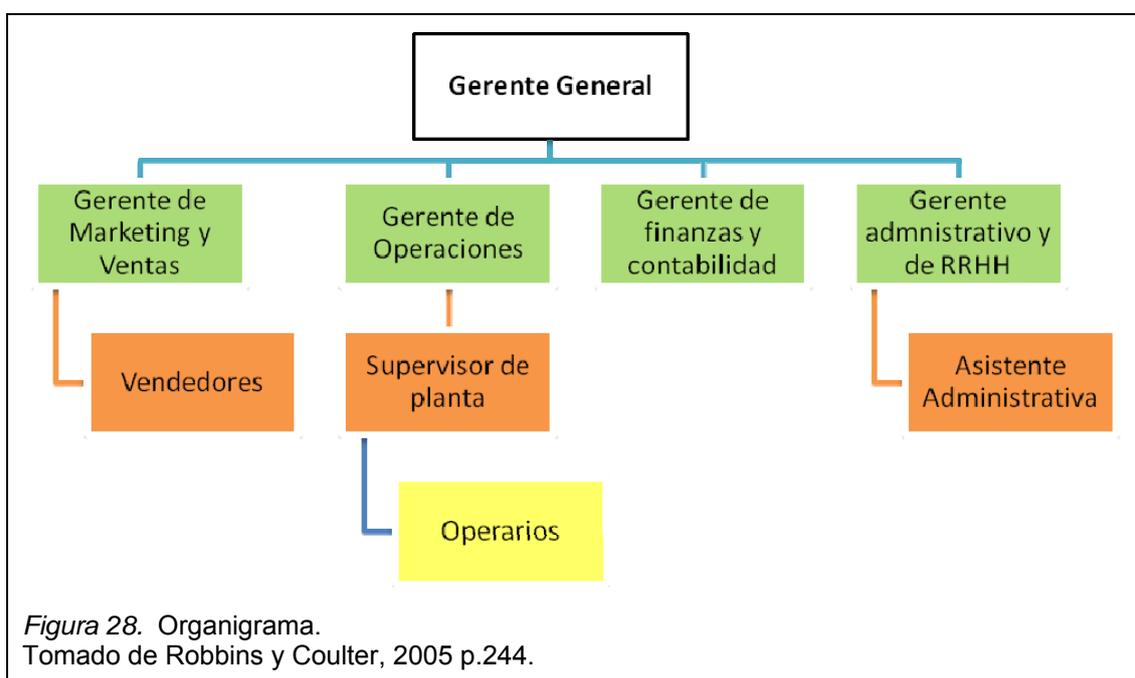
El supervisor de planta es el encargado de llevar los registros exactos de los inventarios. Dentro de las bodegas, los cajones, los espacios en anaquel y las

piezas se etiquetarán con la fecha de fabricación, la fecha de expiración y el número de lote.

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

El recurso humano es el activo más importante de la empresa. El siguiente capítulo detalla la organización de la empresa, las políticas de remuneración y compensación tanto para los empleados, administradores y accionistas.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de Funciones

6.2.1.1 Gerente General

- Definir, dirigir, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa, además de representarla legalmente.
- Escoger al personal, asignar tareas y supervisar las acciones de cada gerencia, para cumplir con las metas propuestas.

- Realizar un análisis periódico de la empresa (trimestralmente) y plantear estrategias que permitan cumplir los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

6.2.1.2 Gerente Administrativo y de Recursos Humanos

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto de trabajo, de acuerdo con el perfil requerido por las áreas de la empresa.
- Desarrollar un plan de sueldos, comisiones e incentivos acorde con las funciones de cada uno de los miembros de la empresa, para lograr un mejor desempeño laboral.
- Estudiar el clima laboral para que sea óptimo y permita evitar los conflictos que pudieran presentarse en el trabajo.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción o retiro del personal, así como también lo relacionado con el pago de nómina y beneficios.

6.2.1.3 Asistente Administrativa

- Organizar y proporcionar al Gerente Administrativo toda la información, registros y materiales necesarios para completar el proceso de toma de decisiones.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas de proveedores, clientes entre otros.
- Atender al público para dar información, recibir comentarios y sugerencias, además de concretar entrevistas.

- Organizar y participar activamente en el desarrollo de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.
- Mantener actualizada la documentación con todos los antecedentes y la información referida al personal.

6.2.1.4 Gerente Financiero

- Asesorar a la Gerencia General en cualquier aspecto de índole Financiera-Contable.
- Exigir y controlar que toda recepción de recursos económicos o pagos, se efectúen a través del área de Finanzas.
- Autorizar y ordenar pagos a los empleados, proveedores, entes gubernamentales, previa aprobación de la Gerencia General.
- Recibir y revisar Balances, Informes y Rendiciones de Cuenta de la empresa, en las fechas dispuestas por parte del contador.

6.2.1.5 Gerente de Marketing y Ventas

- Elaborar el plan de marketing anual, definiendo primero los objetivos de mercado a los que ambiciona llegar, precisando sus medios y las técnicas que va a emplear.
- Fijar la publicidad tanto corporativa como del producto que busca crear.
- Elaborar el presupuesto de medios asignando el monto adecuado para las diferentes actividades publicitarias planificadas.

- Analizar los resultados y elaborar un informe trimestral acerca del desarrollo de las estrategias de marketing utilizadas para el posicionamiento de la marca y el incremento de la participación en el mercado.
- Asegurar una relación de trabajo-confianza con los vendedores siguiendo de cerca los esfuerzos realizados en la distribución del producto.

6.2.1.6 Vendedores

- Organizar y alcanzar los objetivos de ventas mensuales planificados por la Gerencia.
- Ofrecer siempre al cliente un trato cordial, agradable y respetuoso, satisfaciendo sus necesidades al 100%
- Informar al cliente todos los detalles y beneficios del producto en sabor, calidad y valor nutricional.
- Cumplir con las actividades planificadas charlas, eventos, entre otros.
- Prestar un servicio posventa que permita medir el nivel de aceptación y participación del producto en el mercado, así como las sugerencias por parte de los clientes.

6.2.1.7 Gerente de Operaciones

- Elaborar el plan de producción mensual con el presupuesto requerido y un análisis de costos.
- Medir y evaluar cada trimestre el desempeño del equipo de producción.

- Monitorear constantemente cada actividad del proceso productivo a través del análisis de los informes elaborados por el supervisor de planta.
- Brindar capacitación y entrenamiento permanente al personal involucrado en la elaboración del producto.

6.2.1.8 Supervisor de Planta

- Realizar requisiciones de materia prima, verificar el proceso de transformación de la misma y controlar la calidad del producto mediante las normas establecidas.
- Elaborar reportes diarios de cada proceso con el fin de cumplir las metas de producción con el manejo eficiente de los recursos asignados.
- Inspeccionar la aplicación de normas de seguridad e higiene en la planta.
- Llevar un estricto inventario de las materias primas, productos semi elaborados, productos terminados y despachados.
- Proporcionar a los operarios las herramientas de trabajo tomando en cuenta su bienestar.

6.2.1.9 Operarios

- Realizar las actividades del proceso productivo: lavado, pelado, cortado, secado y empaquetado de la fruta, con responsabilidad y aplicando las normas de seguridad y salud ocupacional preestablecidas.
- Responder por los implementos de trabajo asignados e informar inmediatamente al supervisor de planta cualquier anomalía que se presente en la cadena de producción.

- Mantener limpio y organizado su puesto de trabajo.
- Verificar el cumplimiento de la calidad establecida del producto en todas las estaciones de trabajo.

Durante los primeros años la Gerente General desempeñará sus funciones y las de Gerente Financiera y Administrativa. Según vaya creciendo la empresa se contratará una persona para dirigir cada área. (Robbins y Coulter, 2005, pp.9-12)

6.2.2 Equipo de Trabajo

6.2.2.1 Gerente General

Profesional con título de tercer o cuarto nivel en administración de empresas o carreras afines, mínimo tres años de experiencia en dirección de empresas. Don de liderazgo, excelentes relaciones interpersonales.

6.2.2.2 Gerente de Marketing y Ventas

Profesional con título de tercer o cuarto nivel en Mercadeo, mínimo tres años de experiencia en jefaturas de mercadeo en empresas de consumo masivo.

6.2.2.3 Gerente de Operaciones

Profesional con título de tercer o cuarto nivel en Producción, Agroempresas, Alimentos o carreras afines. Conocimiento de procesos y certificaciones de higiene y calidad. Mínimo tres años de experiencia en diseño de procesos, control y evaluación de la cadena productiva.

6.2.2.4 Gerente de Finanzas y Contabilidad

Profesional con título de tercer o cuarto nivel en Finanzas, mínimo tres años de experiencia en el área financiera, excelentes conocimientos contables y tributarios.

6.2.2.5 Gerente Administrativo y de Recursos Humanos

Profesional con título de tercer o cuarto nivel en administración de empresas, psicología industrial o carreras afines, mínimo tres años de experiencia en manejo de personal, conocimientos en derecho laboral y recursos humanos.

6.2.2.6 Supervisor de Planta

Profesional con título de tercer nivel en producción industrial o carreras afines. Conocimiento de procesos y certificaciones de higiene y calidad. Mínimo tres años de experiencia en producción de alimentos.

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Según el objetivo de la empresa, los planes de compensación de administradores constan generalmente de cinco partes: salario base, bonos a corto plazo, incentivos a largo plazo, beneficios y gratificaciones. (Bohlander y Snell, 2007, pp.448-450).

Frutisnack ofrece un paquete salarial competitivo en relación con la industria de elaboración de otros productos alimenticios. Otorga la oportunidad al ejecutivo de comprar participaciones de las acciones a un precio establecido por un periodo de tiempo fijo; por otra parte, existe la opción de financiamiento para esta adquisición.

Los beneficios incluyen seguros médicos y un plan motivacional creado para mejorar la productividad. Las ideas o sugerencias recibirán una recompensa económica por sus esfuerzos en el mejoramiento institucional.

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Para la contratación de nuevo personal, el Gerente Administrativo y de Recursos humanos buscarán mediante bolsas de empleo, anuncios en periódicos e Internet, profesionales con los más altos niveles de formación académica y experiencia comprobada en el área en la cual ejercen sus actividades.

Esta premisa debe ser evaluada tanto para postulantes nacionales como extranjeros. Los candidatos a Gerente General y Gerente Financiero deben ser aprobados por la Junta Directiva para su selección.

Todas las personas contratadas por *Frutisnack* deben firmar un contrato de acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Una vez suscrito el contrato, el empleado queda comprometido con la empresa a prestar servicios profesionales en las funciones del cargo que le corresponda.

Las vacantes se llenarán con el personal disponible interno por concurso de méritos, con el fin de motivar al personal y crear sentido de pertenencia.

La empresa entregará las compensaciones legales (Código del trabajo 2005): Afiliación al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva y beneficios tales como: asistencia médica y vida, programas de capacitación en todas las áreas, reconocimiento por cumplimiento de metas (compensación por desempeño). (Mondy y Noe, 2005, p.325) **Ver Anexo 4**

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

- *Frutisnack* tiene domicilio permanente en la ciudad de Quito; sin embargo, podrá extender sus actividades hacia otras zonas del país previa aprobación de la Junta Directiva.
- Los accionistas de *Frutisnack* tienen el carácter de Accionistas Activos con iguales derechos y obligaciones:
 - Los accionistas deben ser mayores de edad, de intachable honestidad, que aporten con el capital requerido.
 - Cada accionista debe comprometerse a cumplir los estatutos, Reglamentos, políticas y directivas de la compañía.
 - Tienen derecho a escoger a los miembros de la Junta Directiva y votar sobre las decisiones relevantes en la Asamblea General ordinaria.
- La elección de los miembros de la Junta Directiva podrá realizarse en base a nominaciones individuales, lo cual será decidido por la mayoría simple de accionistas presentes con derecho a voto. El peso del voto dependerá del porcentaje de las acciones.
- La Asamblea General ordinaria o extraordinaria será convocada por lo menos con 15 días calendario de anticipación a su realización, mediante cartas personales a cada accionista.
- Para que la Asamblea ordinaria o extraordinaria pueda acordar legalmente la emisión de obligaciones, el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, o la disolución de la compañía, y en general cualquier cambio en los Estatutos, habrán de concurrir a ella las dos terceras partes del capital suscrito con derecho a voto. (Código del Comercio, 1960)

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Durante los primeros años de gestión en el mercado, *Frutisnack* contratará el servicio de Pérez y Bustamante para la asistencia legal a la compañía, así como la asesoría tributaria por parte de una contadora externa, Sra. Norma Bonilla de Vallejo, quien se encargará de llevar los estados financieros y declaraciones de impuestos, roles de pago al personal, entre otras.

El servicio de seguridad y limpieza serán externos, los valores pagados por dichas actividades se tomarán en cuenta como gastos administrativos.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

Este capítulo comprende las actividades necesarias para que la empresa funcione y el tiempo en el que van a ejecutarse

7.1 ACTIVIDADES PARA ESTABLECER EL NEGOCIO

- Elaboración del plan de negocios.
- Contratación de servicios legales externos.
- Constitución de la empresa y trámites legales (patentes, RUC).
- Alquiler del galpón (Adecuaciones y mejoras de las instalaciones).
- Compra de equipos y maquinaria.
- Evaluación proveedores de materia prima y empaques.
- Obtención registros sanitarios por producto.
- Compra de muebles, equipos de oficina y equipos de computación.
- Selección del recurso humano.
- Contratación del personal administrativo y operativo.
- Selección de los proveedores de servicios externos (seguridad, contabilidad, publicidad, y transporte).
- Capacitación del talento humano.
- Prueba de concepto con el consumidor.
- Producción inicial realizada para el lanzamiento.
- Lanzamiento del producto Hotel Dann Carlton.
- Producción inicial para los pedidos.
- Tácticas de mercadeo y ventas.

7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS

Al ser un riesgo externo las demoras en trámites burocráticos, la administración de *Frutisnack* no tiene el control sobre esta variable; sin embargo, se debe realizar un seguimiento para evitar excesivas demoras.

AÑO	2012			2013																												Responsable				
	Oct.	Nov.	Dic.	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio					Agosto			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		29	30	31	32
Elaboracion del plan de negocios	■																																			Socios
Contratación de los servicios legales							■																													G.General
Constitución de la empresa			■	■	■	■	■																													S.legales externos
Trámites legales y regulatorios SRI			■	■	■	■	■																													S.legales externos
Alquiler del Galpón				■	■																															G.General
Adecuacion y mejoramiento de las instalaciones				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																					Emp. constructora
Obtención de la patente municipal												■	■																							S.legales externos
Licencia única anual de funcionamiento												■	■																							S.legales externos
Compra de equipos y maquinarias																																				G.General
Evaluación proveedores de MP (frutas)													■	■																						G. Producción
Evaluación proveedores de MP (Empaque)													■	■																						G. Producción
Obtención registros sanitarios por producto													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													G. Producción
Compra de muebles y equipos de oficina																								■	■											G.General
Compra de Equipos de Computación																								■	■											G.General
Selección del recurso humano																								■	■	■										G. RRHH
Contratación del personal administrativo																								■	■	■										G. RRHH
Contratación del personal operativo																								■	■	■										G. RRHH
Selección de proveedores externos																								■	■	■										G.General
Contratación de los servicios de seguridad																								■	■	■										G.General
Contratación de los servicios de contabilidad																								■	■	■										G.Financiero
Contratación de los servicios de publicidad																								■	■	■										G.Marketing
Contratación de los servicios de transporte																								■	■	■										G.Producción
Capacitación del recurso humano																								■	■	■										G. RRHH
Prueba de concepto del consumidor																								■	■	■										G.Marketing
Producción inicial realizada para el lanzamiento																								■	■	■										G. Producción
Lanzamiento del producto Hotel Dann Carlton																								■	■	■										G.Markting
Producción inicial realizada para los pedidos																								■	■	■		■	■	■						G. Producción
Tacticas de venta y mercado																								■	■	■		■	■	■						G.Marketing

Figura 29. Cronograma de actividades.

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Este capítulo detalla los supuestos para la construcción del plan de negocios y las previsiones ante los posibles riesgos que se podrían encontrar en el mercado.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 29. Supuestos y criterios utilizados

Detalle	Criterios
Canal de distribución	Se usará el mismo canal de la industria de elaboración de otros productos alimenticios: Empresa-Distribuidor-Cliente Final.
Número de operarios	Se obtuvo a partir de la capacidad mensual de producción de la planta, de las unidades producidas y de la división de tareas.
Número de vendedores	Se calculó en base al número de clientes potenciales y a las ventas anuales esperadas
Obtención de permisos	<i>Frutisnack</i> contratará servicios legales externos para la obtención de permisos de manera rápida.
Establecimiento geográfico	Utilización del método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afectan a la localización de la planta.
Tamaño de mercado	Se estimó con base en la investigación cuali-cuantitativa, donde el 85% del segmento escogido estaría dispuesto a consumir un snack elaborado a partir de frutas deshidratadas
Táctica de ventas	Publicidad a través de medios masivos de comunicación, radio, televisión, redes sociales, vallas y página web empresarial.
Compensaciones laborales	El pago de sueldos, salarios y beneficios adicionales se establecieron de acuerdo con el Código de Trabajo.

8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección del plan de negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito se realizará a precios constantes a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento, en dólares americanos.

- 1. Depreciación:** Se realizará con la metodología de línea recta y con valor de salvamento. **Ver Anexo 5.**
- 2. Amortización del diferido:** Será de acuerdo con las normas contables, a cinco años. **Ver Anexo 5.**
- 3. Amortización del préstamo:** Monto de USD 50.316. Se realizará en la CFN a un plazo de cinco años, a la tasa del 10,85% anual, cuotas mensuales. **Ver Anexos 5.**
- 4. Costo de oportunidad:** Se calculó con el CPPC y es de 13,64% para los escenarios sin apalancamiento y de 10,73% para los escenarios con apalancamiento.

8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.3.1 Cambios Climáticos

Debido a los fenómenos climáticos suscitados en los últimos años, existe la posibilidad que la producción interna de frutas en el Ecuador disminuya.

De acuerdo con las políticas de la empresa, se debe evaluar semestralmente a los proveedores. En caso de ameritarlo, *Frutisnack* contará con otras opciones para la provisión oportuna de productos de buena calidad. De no existir una

oferta adecuada dentro del país, se debe evaluar la importación de frutas de países cercanos como Perú, Colombia y Chile.

8.3.2 Ventas Menores a las Proyectadas

Pese a haber realizado un estudio de mercado previo, los valores de ventas podrían ser menores a los proyectados por circunstancias diversas.

En caso de que el mercado no responda como se esperaba, la empresa debe identificar la variable que causa este problema y rediseñar las estrategias de publicidad y promoción.

8.3.3 Ventas Mayores a las Proyectadas

A pesar de haber realizado un estudio de mercado previo, los valores de ventas podrían ser mayores a los proyectados, por circunstancias diversas.

Frutisnack cuenta con la maquinaria necesaria para la producción de una mayor cantidad de snacks; sin embargo, el Gerente de Operaciones debería organizar un cronograma de turnos rotativos para los empleados y de ser necesario, se debe evaluar la contratación de personal extra.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En el siguiente capítulo se detallan todos los costos y gastos relacionados con la empresa, así como los ingresos generados por la venta de los snacks elaborados a partir de fruta deshidratada. Esta información será utilizada para determinar la viabilidad del plan de negocios.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

- La inversión inicial en activos fijos USD 33.155 se desglosa en adecuación de edificios, adquisición de equipos de computación, maquinaria, muebles y enseres, gastos pre-operacionales USD 6.017,02 **Ver Anexo 6.**
- El capital de trabajo se calculó para tres meses, y está compuesto por: servicios básicos, sueldos y salarios, publicidad, lanzamiento y promoción, gastos administrativos y pago de intereses por préstamo. Equivale a USD 48.988. **Ver Anexo 6.**

9.2 INGRESOS

Los principales ingresos son las ventas de los snacks; la proyección para los cinco años se encuentra en el Plan de Marketing (Capítulo IV).

9.3 GASTOS Y COSTOS

- Los gastos administrativos están representados por la nómina administrativa, servicios básicos, servicios contables, servicios de seguridad y suministros de oficina. **Ver Anexo 7.**
- Los gastos de marketing y ventas incluyen los gastos de publicidad. **Ver Anexo 7.**

- Otros gastos están conformados por egresos relacionados con la gestión indirecta de la planta y oficinas administrativas. **Ver Anexo 7.**
- Los gastos financieros comprenden el pago de intereses de deuda. **Ver Anexo 7.**
- Los costos son los egresos relacionados con la manufactura de los snacks, tales como alquiler del galpón, transporte del producto final, servicios básicos de la planta y mantenimiento de la planta. **Ver Anexo 7.**

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto del primer año en el escenario normal con apalancamiento es de USD 134.675 y el margen operativo es de USD 30.526 **Ver Anexo 8**

9.5 ESTADO DE RESULTADOS

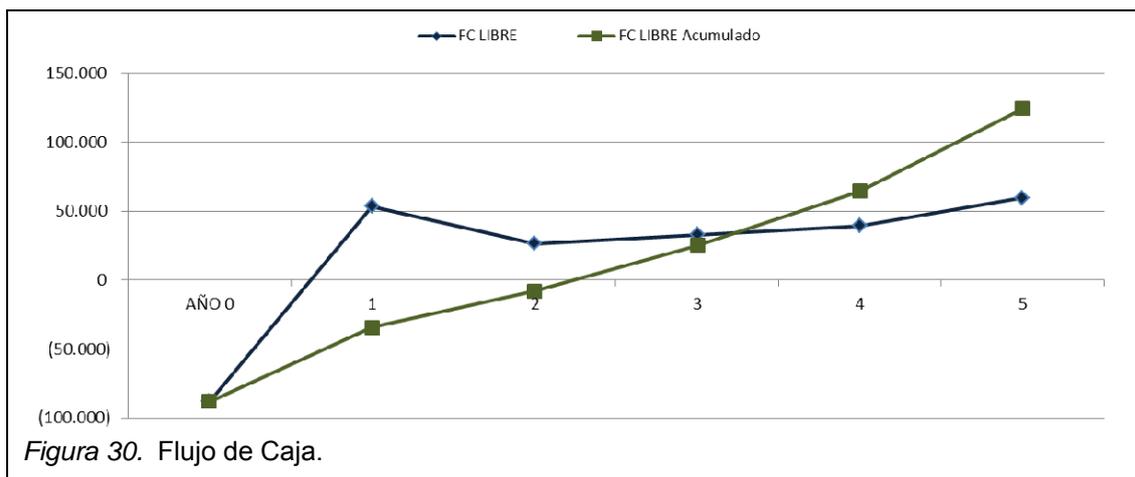
Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. **Ver Anexo 8**

9.6 BALANCE GENERAL

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Por políticas de la empresa no se repartirán los dividendos a los accionistas, lo que implica que las utilidades serán 100% retenidas para reinversión futura. **Ver Anexo 9.**

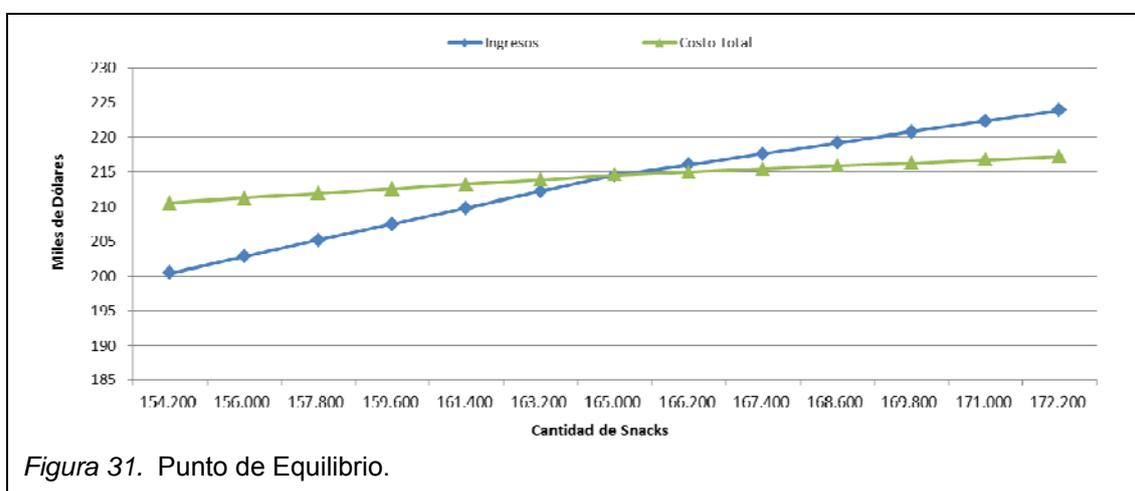
9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento; además, se usó una tasa de descuento del 10,73% para los flujos con apalancamiento y una de 13,64% para los flujos sin apalancamiento. **Ver Anexos 7 y 10.**



9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

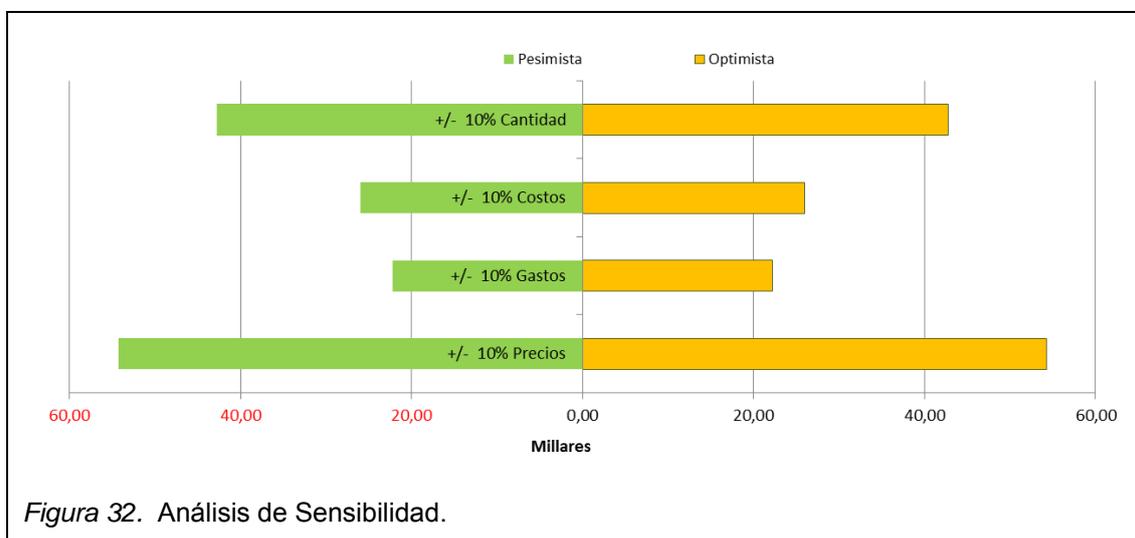
Se calculó tomando en cuenta los cuatro sabores de los snacks. El punto de equilibrio se logra al vender 165 030 paquetes a un precio promedio de USD 1,30 para el primer año de operación, lo cual significa vender 13 753 empaques mensuales. El nivel de ventas en el que los costos totales igualan a los ingresos totales es de USD 172 360 en el primer año.



9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Cambios relativamente pequeños en los precios y cantidades de venta resultaron ser muy sensibles, por lo que el riesgo del pronóstico relacionado

con estas variables es alto. La ganancia del negocio se encuentra en el volumen de ventas.



9.10 ÍNDICES FINANCIEROS

9.10.1 Liquidez

Tabla 30. Índices de Liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	4,75	2,80	3,44	4,06	6,79
Prueba Ácida	$= \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	4,56	2,61	3,24	3,85	6,57

9.10.2 Rentabilidad

Tabla 31. Índices de Rentabilidad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	Rendimiento					
	= $\frac{\text{Valor promedio invertido}}$ =	48,8%	59,1%	81,0%	106,7%	130,8%
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	Utilidad operacional					
	= $\frac{\text{Activos totales promedio}}$ =	29,7%	30,8%	34,6%	36,7%	36,2%
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	Utilidad neta					
	= $\frac{\text{Patrimonio promedio}}$ =	32,6%	28,3%	27,9%	26,9%	24,8%

9.10.3 Desempeño

Tabla 32. Índices de Desempeño

OPERATIVOS	1	2	3	4	5
Días de Caja	77	95	122	160	205
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	20	20	20	20	20
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

Nota: Los índices han sido calculados en base a un escenario normal apalancado.

9.11 VALUACIÓN

Tabla 33. Escenario normal con Apalancamiento

Resultados Económicos – Empresa

	VAN	TIR	Mayor exponente	Tiempo Recuperación
Pesimista	64.982	37,19%	88.160	2,22
Normal	82.368	41,95%	88.160	2,13
Optimista	121.933	51,13%	88.160	2,00

Tabla 34. Escenario normal sin Apalancamiento

Resultados Económicos – Empresa

	VAN	TIR	Mayor exponente	Tiempo Recuperación
Pesimista	49.854	35,20%	88.160	2,35
Normal	65.523	40,06%	88.160	2,24
Optimista	101.151	49,38%	88.160	2,08

El Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios es positivo dentro de los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al costo de oportunidad calculado dentro de los escenarios con y sin apalancamiento, con lo cual se puede determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio desde el punto de vista financiero.

Los escenarios con apalancamiento ofrecen a los inversionistas la ventaja de obtener un VAN superior y TIR más altas en comparación con los escenarios sin apalancamiento.

10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO

Este capítulo presenta al posible inversionista los puntos más importantes del plan de negocio.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Tabla 35. Inversión Inicial

Inversión inicial	
Activo Fijo	33.155
Activo Intangible	6.017
Capital de Trabajo	48.988
TOTAL	88.160

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Tabla 36. Estructura del Pasivo

Estructura del Pasivo	
Inversión Total	86.729
Recursos Proveedores	2.869
Inversión	83.860
Apalancamiento	50.316
Recursos Propios	33.544

10.3 CAPITALIZACIÓN

Tabla 37. Capitalización

Accionista	USD	%
Fernanda Calahorrano	13544	40%
David Viteri	10000	30%
Edwin Calahorrano	10000	30%
Total	33544	100%

10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Tabla 38. Retorno Escenario Normal con Apalancamiento

Resultados Económicos – Socios

	VAN	TIR	Mayor exponente	Tiempo Recuperación
Pesimista	47.060	63,27%	37.844	0,99
Normal	61.345	71,27%	37.844	0,99
Optimista	93.803	85,94%	37.844	0,99

Tabla 39. Retorno Escenario Normal sin Apalancamiento

Resultados Económicos – Socios

	VAN	TIR	Mayor exponente	Tiempo Recuperación
Pesimista	49.854	35,20%	88.160	2,35
Normal	65.523	40,06%	88.160	2,24
Optimista	101.151	49,38%	88.160	2,08

11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se sintetizan las conclusiones y recomendaciones a las que ha sido posible llegar luego de la realización del plan de negocios.

11.1 CONCLUSIONES

- De acuerdo con el Banco Central desde el año 2000 hasta el 2010 el sector de Alimentos y Bebidas ha tenido una participación del 7,3% en promedio sobre el valor total del Producto Interno Bruto. La industria de elaboración de otros productos alimenticios, por su parte, ha crecido en 5,4% promedio anual, lo que favorece al plan de negocio al encontrarse en un punto de desarrollo que permite el ingreso de nuevas empresas al mercado.
- A partir del año 2000, la inflación como factor macroeconómico externo se ha reducido significativamente. La constante variabilidad de este índice podría afectar directamente los costos de la materia prima para la elaboración de otros productos alimenticios; sin embargo, en los últimos años se han estabilizado los valores en porcentajes de hasta un dígito.
- Las tendencias de consumo del cliente han evolucionado y actualmente las personas prefieren productos bajos en grasas y carbohidratos que les permitan obtener energía para sus actividades diarias y permanecer saludables. Se encuentra una ventaja para el plan de negocio en la Ley de Soberanía Alimentaria auspiciada por el Gobierno Nacional, la cual incentiva el consumo de alimentos sanos, nutritivos de origen natural y producidos por microempresarios ecuatorianos.
- La provisión de materias primas es abundante debido a las condiciones climáticas del Ecuador y su riqueza agrícola. La variedad de empresas ofertantes cuenta con suministros de calidad a costos razonables.

- El mercado objetivo son personas de ambos sexos, entre 15 y 35 años de edad, de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Quito, que están preocupados por su alimentación. Sus hábitos de consumo se enfocan en productos bajos en grasas pero de un alto valor nutricional que les brinden energía para desarrollar sus actividades diarias.
- Según los resultados de la investigación cuali-cuantitativa, los snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas deben tener un valor agregado notable; la calidad, el sabor y la presentación son factores indispensables en su desarrollo. La diferenciación y el posicionamiento permitirán a la empresa atraer mayor número de compradores.
- La información del estudio de mercado muestra que las frutas deshidratadas tendrán gran aceptación por parte del segmento objetivo; cerca del 86% de los encuestados estarían dispuestos a consumir este producto, lo que evidencia viabilidad para crear el negocio.
- Al no tener un nivel de recordación alto por parte de la competencia, existe la oportunidad para que *Frutisnack* penetre en el mercado de forma sólida mediante la publicidad y promoción de los snacks.
- La ingeniería de procesos y los objetivos de producción deben diseñarse cuidadosamente; se debe destinar un presupuesto para la obtención de permisos de funcionamiento, registros sanitarios, manejo de inventarios y adquisición de equipos operativos.
- A corto plazo se distribuirán los snacks mediante tiendas de barrio, micromercados, bares de colegios y universidades, con el objetivo de aprovechar el flujo de personas que acuden a estos canales y que son partes del segmento.

- El precio de venta de los cuatro sabores de 75 gramos cada uno (mango, manzana, frutimix y piña) será de USD 1,30. El valor fijado es favorable para *Frutisnack* y corresponde a la estrategia de más beneficios al mismo precio que la competencia.
- La estructura de capital se divide: 40% capital propio y 60% con financiamiento. La inversión inicial es de USD 88.160, que comprende la adquisición de activos fijos, intangibles y capital de trabajo.
- El Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios es positivo en los tres escenarios planteados, con y sin financiamiento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al costo de oportunidad calculado dentro de los escenarios con y sin apalancamiento, de lo cual se puede determinar la factibilidad financiera y rentabilidad del negocio.
- *Frutisnack* es una idea de negocio viable. El escenario con apalancamiento resulta más atractivo para el inversionista al obtener mayores beneficios gracias a la capacidad de financiamiento externa y sus efectos.

11.2 RECOMENDACIONES

- Crear la empresa de producción y comercialización de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito lo antes posible para aprovechar las condiciones favorables del mercado que se detectaron en el análisis de la industria.
- Aprovechar las tendencias de consumo de productos naturales y enfocar las campañas de publicidad y promoción en los beneficios que ofrece el nuevo snack por su valor nutricional en la dieta diaria de los miembros del segmento objetivo.

- El Gerente de Operaciones debe controlar la calidad del producto final. Debe instaurarse una constante retroalimentación con el cliente para conocer el nivel de satisfacción hacia el snack y lograr la fidelización hacia la marca.
- La comunicación con el personal interno y externo debe ser un pilar fundamental en la filosofía organizacional de *Frutisnack*. Las relaciones a largo plazo permitirán el crecimiento constante de la empresa y el reconocimiento por su labor.
- Es importante tomar en cuenta los tiempos establecidos para cada tarea. Una vez constituida la empresa, los Accionistas deben ejecutar el plan de negocios para evitar demoras en la producción y lanzamiento al mercado.

REFERENCIAS

- Agronegocios. (2010). *El consumo de fruta deshidratada crece en el país*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012 de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/el-consumo-de-fruta-deshidratada-crece-en-el-pais>
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Estadísticas macroeconómicas 2000-2010*. Recuperado el 20 de septiembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2011.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Clasificación de Industrias y Productos de las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de septiembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad126.pdf>
- Biolcom. (2012). *Información empresarial*. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de http://www.biolcom.com/i_index.htm
- Bohlander, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Inc.
- Código del Comercio. (1960).
- Código del Trabajo del Ecuador. (2005).
- Compuprint. (2013). *Cotización publicidad*.
- Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología COMECYT. (2011). *Cadena de valor de alimentos procesados*. Recuperado del 15 de septiembre del 2012 de <http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>.
- Constitución de la Republica de Ecuador. (2008).
- Ecuador en cifras. (2010). *Análisis agroalimentario del banano en el Ecuador 2009*. Recuperado el 18 de enero de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Banano.pdf>
- El Comercio. (2011). *Varietades de manzanas en el Ecuador*. Recuperado el 18 de enero de 2013 de http://www.elcomercio.ec/agromar/variedades-manzanas-encuentran-Sierra-centro_0_472152861.html.
- El Hoy. (2012). *Mango ecuatoriano: 100 productores producen 10 millones de cajas al año*. Recuperado el 18 de enero de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mango-ecuadoriano-100-productores-producen-10-millones-de-cajas-al-ano-560416.html>

- El Universo. (2007). *La galleta dulce cautiva más al paladar nacional*. Recuperado el 20 de octubre de 2012 de <http://www.eluniverso.com/2007/08/20/0001/9/DCF43089F3D14A90B992DF41EF7BC988.html>
- Fábrica Lozada. (2013). *Cotización maquinaria y herramientas*.
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y aplicaciones*. Ecuador: Prociencia
- García, S. (2010). *Métodos puntos ponderados*. Recuperado el 6 de diciembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/sergioluisgarcia/metodos-puntos-ponderados#btnNext>
- Grupo Salinas. (2012). *Información empresarial*. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de <http://www.salinerito.com>
- Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- IDE. (2004). *El consumo en el Ecuador*. Revista institucional Perspectiva. Recuperado el 03 de septiembre de 2012 de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>
- Institute of Food Technologies of Washington. (2005). Recuperado el 25 de septiembre del 2012 de <http://www.ift.org/cms/?pid=1001262/Estados Unidos>.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *Normas para la construcción de plantas de producción de alimentos*. Recuperado el 28 de enero de 2013 de <http://www.cimepi.com/UserFiles/File/Codigoconstruccion/CPEINEN5Parte51984.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2009). *La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador 2009*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012 de www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Alimentos.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010*. Quito, Ecuador. INEN
- ITESO. (2012). *El uso del color como herramienta de mercadotecnia*. Recuperado el 30 de octubre de 2012 de http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=119
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson
- Lamb, C.; Hair, J. y Mcdaniel, C. (2009). *Marketing*. Cengage Learning

- Ley de soberanía alimentaria. (2008). Recuperado el 13 de octubre del 2012 de <http://ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-organica-de-soberania-alimentaria/gdoc>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Martínez, Y. (2005). *La alimentación saludable y para llevar se impone en el Mercado global*. Recuperado el 03 de septiembre de 2012 de http://www.tendencias21.net/La-alimentacion-saludable-y-para-llevar-se-impone-en-el-mercado-global_a622.html
- Mercado Libre. (2013). *Cotización maquinaria y herramientas*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2006). *La agroindustria en el Ecuador*. Recuperado el 03 de septiembre de 2012 de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador.%20Un%20diagn%C3%B3stico%20integral.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2011). *Elaboración de jugos y conservas de frutas*. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES N.-19 Centro de investigaciones económicas. Quito, Ecuador: MIPRO-FLACSO
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Moreno, C. (2013). *Entrevista a profundidad para obtener información sobre producción de frutas deshidratadas*.
- Muñoz, M. (2013). *Elaboración y diseño planta de producción Frutisnack*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2003). *Prioridad mundial al consumo de frutas y hortalizas*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012 de <http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2003). *Informe sobre dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. Recuperado el 04 de septiembre de 2012 de http://whqlibdoc.who.int/trs/who_trs_916_spa.pdf
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivos: Nuevas estrategias y aportes*. Barcelona: Deutso Editorial
- Proecuador. (2011). *Perfil de frutas tropicales frescas y procesadas en Chile*. Recuperado el 3 de septiembre de 2012 de www.proecuador.gob.ec/

wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PM2011L-FRUTAS-TROPICALES-FRESCAS-CHILE.pdf

Radio Hot 106.1. (2013). *Cotización publicidad*.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Salas, A. (2013). *Elaboración y diseño de logotipos y empaque*.

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Objetivos del plan del buen vivir*. Recuperado el 03 de septiembre de 2012 de <http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/objetivo-3>

Solcarpe. (2013). *Cotización maquinaria y herramientas*.

Termalimex. (2013). *Cotización maquinaria y herramientas*.

Terra fértil. (2012). *Información empresarial*. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de <http://www.terra-fertil.com>

Uzcátegui, E. (2007). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la industrialización del babaco*. Quito, Ecuador: MAG.

ANEXOS

ANEXO 1. NORMATIVA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Desde diciembre de 2010 se han expedido tres leyes particularmente relevantes, para el funcionamiento de pequeñas y medianas empresas:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial 351, el 29 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial 444, de mayo de 2011.
- Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 555, el 13 de octubre de 2011.

El Código recogió novedades en muchos ámbitos: laboral, tributario, de comercio exterior, de financiamiento, entre los más importantes dirigido para personas naturales y jurídicas y demás asociativas. Los incentivos para Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) ocupan un lugar destacado en este código. Entre las innovaciones introducidas por el Código de Producción están:

Reformas laborales como **salario digno** que cubre las necesidades básicas de los trabajadores así como de su familia y corresponde a la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores por hogar.(Art.8) Para determinar si los trabajadores han percibido un salario digno se toma en cuenta todo lo que reciben mensualmente; el sueldo o salario; las remuneraciones adicionales divididas para 12; sin que esto altera las fechas de pago; comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores; monto de utilidades dividida para 12; y beneficios adicionales percibidos por contratos colectivos o por contribuciones voluntarias hechas en dinero para el empleador a sus trabajadores.

Recargo en remuneraciones de contratos eventuales y ocasionales.- El CProd reformo el Código de Trabajo estableciendo que el sueldo o salario se pague en esta clase de contratos tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector que corresponda el trabajador.

Requisitos de constitución

El proceso de constitución y legalización de una compañía limitada en el Ecuador es el siguiente:

- 1.- **Obtención del nombre.** Para solicitar el nombre se debe consultar si el mismo es viable, en el Registro Mercantil (www.rm.gov.ec) donde de manera telemática se puede realizar esta gestión; en la solicitud se indicará tres nombres por orden de preferencia. En la medida que no esté disponible el primero se pasará al segundo y después al tercero. Si el primero estuviera disponible el resto no se considera.
- 2.- **Escritura de constitución.** El siguiente paso es dirigirse a una notaría a firmar la escritura pública de constitución de la sociedad; para esto se requiere identidad de los socios que constituyen, identidad del órgano de administración y su composición, certificado de denominación social, certificado de la aportación de capital de cada socio en función de su porcentaje de participación, y los estatutos de la sociedad.
- 3.- **Pago del Impuesto sobre operaciones societarias,** una vez retirada de la notaría la escritura de constitución de la empresa, se debe liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos de Operaciones Societarias,
- 4.- **Solicitud del RUC provisional,** este número no cambiará, el paso a definitivo sólo se realiza cuando se lleve la escritura ya inscrita por el Registro Mercantil.

5.- Inscripción en el Registro Mercantil. Una vez liquidado el impuesto, se lleva la escritura al Registro Mercantil para que procedan a la inscripción de la misma,

6.- Otras gestiones, referidas a la obtención de los demás requerimientos legales.

Los permisos requeridos para la operación del proyecto son:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Patente de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito
- Permiso sanitario de funcionamiento
- Servicio del cuerpo de bomberos
- Inscripción de la marca

ANEXO 2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

CUESTIONARIO

- ¿Cómo encuentra actualmente el mercado de frutas deshidratadas?
- ¿A qué tipo de personas se deberían enfocar los snacks elaborados a partir de fruta deshidratada?
- ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? Según su experiencia ¿cuál es el factor externo que influye en mayor medida a este negocio?
- Describa el proceso de deshidratación de frutas.
- ¿Qué tipo de tecnología se requiere en el proceso de deshidratación de fruta? ¿Qué insumos adicionales se utilizan para la producción?
- ¿Existe disponibilidad de proveedores en el Ecuador?

ENTREVISTA CON EXPERTO 1

Ing. Carlos Moreno

Especialista en Agroempresas

1. ¿Cómo encuentra actualmente el mercado de frutas deshidratadas?

El mercado de frutas deshidratadas tiene mucho potencial; las personas hoy en día buscan alimentos nutritivos funcionales para complementar su dieta. Las nuevas generaciones están dispuestas a consumir productos saludables. Empresas nuevas están siendo introducidas en el mercado para atender a este segmento de consumidores.

2. ¿A qué tipo de personas se debería enfocar los snacks elaborados a partir de fruta deshidratada?

Principalmente los snacks deben estar dirigidos hacia un segmento de jóvenes capaces de probar nuevos sabores y texturas. Se debe enfocar el producto hacia personas entre 15 y 25 años de nivel socio económico medio, medio alto y alto que estén conscientes de la calidad en su alimentación. Se puede conjugar las frutas deshidratadas con otros productos como las barras energéticas y los cereales para llamar la atención del comprador.

3. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? Según su experiencia ¿cuál es el factor externo que influye en mayor medida a este negocio?

Los trámites burocráticos que se deben hacer para obtener los registros sanitarios por tipo de fruta representan uno de los mayores problemas para el empresario, especialmente por el tiempo de duración y el costo de cada registro.

Otra dificultad se encuentra en los canales de distribución, debido al poder de negociación que tienen los supermercados en cuanto a políticas de pago y a una cantidad específica de productos. Como alternativa se sugiere una venta directa al usuario a través de páginas web y servicio a domicilio.

4. Describa el proceso de deshidratación de frutas.

El proceso empieza con la selección de la fruta, es importante tomar en cuenta la madurez fisiológica de cada elemento, contrario a lo que la gente piensa la calidad y textura de la fruta deshidratada depende del

estado de la fruta fresca al momento de entrar al horno por la cantidad de almidones y azúcares específicamente.

Se debe definir que frutas se van a deshidratar porque no todas son idóneas y rentables. El secado consiste en inyectar en un horno aire caliente que saque la humedad de la fruta y esta se evapore. En este paso se manejan varias temperaturas y tiempos de acuerdo a las características propias de cada fruta.

El babaco, la frutilla, el kiwi pierden entre el 50% y el 70% de agua, esto no es beneficioso pues el rendimiento es bajo. Por otro lado, hay frutas como el banano, el mango, la manzana, la piña, el durazno y la uvilla que pierden entre un 30 y 35% de agua.

Existen casos de frutas como el banano y la manzana que necesita un tratamiento previo mediante ácido cítrico para evitar su oxidación.

5. ¿Qué tipo de tecnología se requiere en el proceso de deshidratación de fruta? ¿Qué insumos adicionales se utilizan para la producción?

Se necesita un horno secador a gas o eléctrico, peladoras de disco, cortadoras automáticas y una empacadora que podrían sustituir la mano de obra. Una planta que produce entre 2 y 5 toneladas mensuales sin tecnología requeriría entre 9 y 12 empleados mientras que si se trabaja bajo un proceso tecnificado el número se reduce de 2 a 5.

6. ¿Existe disponibilidad de proveedores en el Ecuador?

En el Ecuador existen abundantes proveedores de materia prima sin embargo se debe considerar la estacionalidad de ciertas frutas para controlar adecuadamente los costos y la producción. Por ejemplo el mango que se cosecha desde junio a septiembre.

ENTREVISTA CON EXPERTO 2

Ing. Jesica García

Especialista en Alimentos

1. ¿Cómo encuentra actualmente el mercado de frutas deshidratadas?

En la actualidad el mercado de frutas deshidratadas está comenzando a expandirse en el país debido a la variedad de frutas tropicales en el territorio y a los problemas de importación de estos productos del exterior.

2. ¿A qué tipo de personas se deberían enfocar los snacks elaborados a partir de fruta deshidratada?

Según mi experiencia, pienso que el mercado inicial son los niños, en muchas ocasiones no les gusta comer fruta natural y el snack elaborado a partir de frutas deshidratadas representaría una buena opción para que ellos se alimenten bien y al mismo tiempo reciban todos los nutrientes para su crecimiento.

3. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? Según su experiencia ¿cuál es el factor externo que influencia en mayor medida a este negocio?

En mi opinión el desarrollo de un snack elaborado a partir de frutas deshidratadas no tiene restricciones o impedimentos externos. Pienso que la dificultad se encuentra en elegir correctamente la fruta a deshidratar por que en muchas ocasiones el contenido de agua genera mayor tiempo de producción y disminuye la rentabilidad de la empresa. Puedo sugerir frutas como la uvilla, el mortiño, la piña, la manzana que son aptas para ser procesadas.

4. Describa el proceso de deshidratación de frutas.

El proceso puede ser tradicional o automático, la elección del método de deshidratación dependerá del objetivo y de la cantidad de fruta. Mientras que en el primero el agua se seca en el segundo el agua se evapora a través de herramientas como los hornos deshidratadores.

5. ¿Qué tipo de tecnología se requiere en el proceso de deshidratación de fruta? ¿Qué insumos adicionales se utilizan para la producción?

Se necesita un horno secador a gas o eléctrico, peladoras de disco, cortadoras automáticas y una empacadora al vacío. Adicionalmente se pueden considerar tratamientos para frutas como la manzana y el banano para preservar su color natural.

6. ¿Existe disponibilidad de proveedores en el Ecuador?

En el Ecuador el mercado de frutas es bastante amplio sin embargo se debe tomar en cuenta la estacionalidad de ciertas frutas para disminuir los costos de producción.

ENTREVISTA CON EXPERTO 3

Ing. Verónica Acosta

Representante Empresa Sumak-Mikuy

Unión de Asociaciones campesinas e indígenas de Cotacachi

- 1. ¿A qué se dedica su empresa? Menciona una breve descripción de su propuesta de negocio, misión, visión, principios, dirección gerencial, historia.**

Sumak-Mikuy, traducida al español como “excelente comida”, es una microempresa creada hace cinco años con el objetivo de rescatar los cultivos nativos de la zona debido a la biodiversidad donde está ubicada, cantón Cotacachi. Sus principios se basan en la armonía con el medio ambiente, “si usamos, debemos conservar”.

- 2. ¿Cuál es el sistema de funcionamiento de su empresa en general proveedores, clientes, empleados. ¿Quiénes son? ¿Dónde se encuentran?**

Con sus proveedores, manejan una estrategia de integración vertical hacia atrás que les permite el abastecimiento de materia prima de calidad durante todo el año, cuentan con una red de 166 agricultores ubicados en los cantones de Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo e Ibarra quienes reciben asistencia técnica permanente con el fin de garantizar el cultivo orgánico.

Su principal cliente es Pacari Chocolates con quienes mantienen un convenio de cooperación para la exportación de su línea de productos.

Existen 3 áreas dentro de la empresa y su nómina es de 8 empleados distribuidos en campo, producción y comercialización.

3. ¿Qué tipo de tecnología se requiere en el proceso de deshidratación de fruta? ¿Qué insumos adicionales se utilizan para la producción?

Se requieren secadores a base de diesel por aire forzado que permiten eliminar el porcentaje de agua de las frutas, el tamaño de los hornos depende la necesidad de producción, y las horas varían de acuerdo al tipo de fruta entre 30 y 40 horas.

4. ¿Cómo ve usted actualmente el mercado de frutas secas?

En general en el Ecuador existe una baja necesidad de consumo de fruta deshidratada debido a la producción permanente de todo tipo de frutas frescas, sin embargo está naciendo una oportunidad de negocio debido a un grupo de personas que quieren alimentarse mejor que cuidan su salud y que consumen productos orgánicos.

5. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada? Según su experiencia ¿cuál es el factor externo que influencia en mayor medida a su tipo de negocio?

Las regulaciones del Gobierno sobre permisos de funcionamiento y registro sanitarios son una barrera para ingresar al mercado por el tiempo que tardan en obtenerse y principalmente por el costo que representan para los microempresarios.

Tipos de certificaciones, Certificación orgánica, Certificación biodinámica y los registros sanitarios

6. Describa el proceso de deshidratación de frutas, tiempo y relación con los kilogramos producidos

- Recolección y limpieza en base al grado de madurez de la fruta
- Transporte desde los agricultores hasta la fábrica

- Almacenamiento de la materia prima en cuartos fríos.
- Pesado, lavado y desinfección en función del volumen del secador
- Se enjuaga y se pasa al secador.
- Secado de acuerdo al tipo de fruta
- Control de calidad del producto deshidratado
- Empacado y etiquetado.

7. Hable acerca del marketing mix, precio, plaza, producto, promoción.

<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uvillas deshidratadas • Mermeladas de frutas nativas • Pasta de ají, Mortiño orgánico • Ají orgánico en polvo 	<p>Plaza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punto de venta directo en fábrica • Pacari y El Salinerito • Canadá y USA • Alemania
<p>Precio</p> <p>Los precios varían de acuerdo a sus productos, los 250 gramos de uvilla orgánica se comercializa por un valor de USD3,00</p>	<p>Promoción</p> <p>Se da a través de las comunidades y del turismo de la zona.</p> <p>Corporación de promoción de exportaciones</p>

ANEXO 3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Encuesta para la elaboración de la tesis profesional

Buenos días mi nombre es Fernanda Calahorrano, soy estudiante de la Universidad de las Américas y solicito su colaboración al contestar algunas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. La siguiente encuesta tiene fines totalmente académicos y es realizada para conocer las preferencias en alimentación.

Muchas gracias por su valiosa ayuda.

Datos Personales

Nombre _____

Correo _____

Teléfono: _____

Domicilio _____

Sexo Femenino _____ Masculino _____

Edad 15- 24 años _____

25 - 34 años _____

35 - 44 años _____

45 – 54 años _____

55 en adelante _____

1. ¿Con qué frecuencia consume snacks?

En la mañana _____

En la tarde _____

En la noche _____

Diariamente _____

Cada dos días _____

Cada tres días _____

Semanalmente _____
Otras. ¿Cuáles? _____

2. ¿Por qué consume snacks? Califique 5 el más importante y 1 el menos importante

Falta de tiempo _____
Marca _____
Salud _____
Sabor _____
Precio _____

3. ¿Qué clase de snacks prefiere?

Barras energéticas _____
Granola _____
Cereales _____
Frutas Deshidratadas _____
Galletas _____
Otros. ¿Cuáles? _____

4. ¿Quién realiza la compra de snacks en el hogar?

Padre _____
Madre _____
Hijos _____
Abuelos _____
Empleada doméstica _____
Otros ¿Cuáles? _____

5. ¿Quién consume snacks en el hogar?

Padre _____
Madre _____
Hijos _____
Abuelos _____
Otros. ¿Cuáles? _____

6. ¿Qué es lo más importante al elegir el empaque? Califique 5 al más importante y 1 el menos importante

Diseño _____
Material _____
Peso _____
Funcionalidad _____
Tamaño _____

7. ¿Cuáles serían los puntos de venta de snacks de su preferencia?

Bares y cafeterías de
colegios y universidades _____
Tiendas de barrio _____
Supermercados _____
Tiendas delicatessen _____
Tiendas Naturistas _____
Otros ¿Cuáles? _____

8. ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?

Televisión _____
Redes Sociales _____

Radio _____
Revistas _____
Vallas publicitarias _____
Página web _____
Otros ¿Cuáles? _____

9. Si en el mercado aparecería una empresa nueva de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas estaría dispuesto a consumirlos?

Si _____ No _____

En caso de que su respuesta sea negativa finalice la encuesta.

10. ¿Qué sabor de frutas deshidratadas preferiría?

Piña _____
Uvilla _____
Banano _____
Mango _____
Frutimix _____
Manzana _____
Otros ¿Cuáles? _____

11. ¿Con que frecuencia compraría frutas deshidratadas como snacks?

Escoja una opción.

Diariamente _____
Cada dos días _____
Cada tres días _____
Semanalmente _____
Otras ¿Cuáles? _____

12. ¿Cuánto pagaría por un snack de frutas deshidratadas de 50 gramos en dólares? Escoja una opción

Menos de 1,00 _____

1,00 - 2,00 _____

2.00 - 3,00 _____

Más de 3,00 _____

RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

1. ¿Con qué frecuencia consume snacks?

En la mañana	54
En la tarde	64
En la noche	22
Diariamente	116
Cada dos días	68
Cada tres días	42
Semanalmente	62
Otros ¿Cuáles?	28 Raramente 8 Mensual 20

2. ¿Por qué consume snacks? Califique 5 el más importante y 1 el menos importante

Falta de tiempo	66,04%
Marca	54,27%
Salud	45,83%
Sabor	80,10%
Precio	59,38%

3. ¿Qué clase de snacks prefiere?

Barras energéticas	132
Granola	96
Cereales	140
Frutas deshidratadas	104
Galletas	232
Otros cuales?	44 Sánduches 2 Snacks tradicionales (papas, doritos, cachitos, nachos) 42

4. ¿Quién realiza la compra de snacks en el hogar?

Padre	112
Madre	234
Hijos	120
Abuelos	26
Empleada Doméstica	14
Otros cuáles?	30 (el encuestado)

5. ¿Quién consume snacks en el hogar?

Padre	152
Madre	146
Hijos	300
Abuelos	56
Otros cuáles?	30 (el encuestado)

6. ¿Qué es lo más importante al elegir el empaque? Califique 5 el más importante y 1 el menos importante

Diseño	63,23%
Material	57,19%
Peso	58,75%
Funcionalidad	59,48%
Tamaño	68,02%

7. ¿Cuáles serían los puntos de venta de snacks de su preferencia?

Bares y cafeterías de colegios y universidades	192
Tiendas de Barrio	216
Supermercados	250
Tiendas delicatessen	70
Tiendas Naturistas	34
Otros cuáles?	4 (A domicilio)

8. ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?

Televisión	314
Redes Sociales	116
Radio	42
Revistas	102
Vallas publicitarias	124
Página Web	28
Otros ¿Cuáles?	4 (Muestras gratis)

9. Si en el mercado apareciera una empresa nueva de snacks elaborados a partir de frutas deshidratadas estaría dispuesto a consumirlos?

SI	85,94%
NO	14,06%

10. ¿Qué sabor de frutas deshidratadas preferiría?

Piña	166
Uvilla	48
Banano	76
Mango	94
Frutimix	148
Manzana	176
Otros ¿Cuáles?	30 Naranja 2 Mora 2 Frutilla 22 Kiwi 4

11. ¿Con que frecuencia compraría frutas deshidratadas como snacks?

Escoja una opción.

Diariamente	48
Cada dos días	68
Cada tres días	56
Semanalmente	152
Otra ¿Cuál?	8 (Mensual)

12. ¿Cuántos USD pagaría por un snack de frutas deshidratadas de 50 gramos? Escoja una opción

Menos de 1,00	142
1,00- 2,00	166
2,00-3,00	18
Más de 3,00	2

ANEXO 4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Afiches publicitarios formato A3 y flyers (21 cm -21cm)

MAS RICO MAS SANO

tu cuerpo dice
lo que tu boca come

frutisnack
FRUTAS DESHIDRATADAS

facebook.com/frutisnack @frutisnack

www.frutisnack.com

The advertisement features a woman with long brown hair holding a green apple. The background is a lush green orchard. The top of the ad has a colorful banner with the text 'MAS RICO MAS SANO'. Below the woman, the slogan 'tu cuerpo dice lo que tu boca come' is written in white. At the bottom, there is a green bar containing icons for various fruits (orange, apple, banana, pineapple), the Frutisnack logo, and social media information for Facebook and Twitter, along with the website URL.

Material couché 200 gramos

Vallas Publicitarias



Tarjetas de presentación



Roll up



ANEXO 5. NÓMINA

5.1. Nómina administrativa

Personal Administrativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	-	453,25	1.338,00	3.109,25	13.987,25
Gerente de Marketing y Ventas	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	-	362,60	1.070,40	2.551,00	11.253,40
Asistente Administrativo	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	318,00	-	181,30	535,20	1.434,50	5.785,70
Vendedores	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	-	362,60	1.070,40	2.869,00	11.571,40
TOTAL	2.600,00	5,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	3.000,00	1.590,00	-	1.359,75	4.014,00	9.963,75	42.597,75

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	906,50	453,25	1.338,00	4.015,75	14.893,75
Gerente de Marketing y Ventas	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Asistente Administrativo	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	535,20	1.797,10	6.148,30
Vendedores	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	725,20	362,60	1.070,40	3.594,20	12.296,60
TOTAL	2.600,00	5,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	3.000,00	1.590,00	2.719,50	1.359,75	4.014,00	12.683,25	45.317,25

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	906,50	453,25	1.338,00	4.015,75	14.893,75
Gerente de Marketing y Ventas	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Asistente Administrativo	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	535,20	1.797,10	6.148,30
Vendedores	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	725,20	362,60	1.070,40	3.594,20	12.296,60
TOTAL	2.600,00	5,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	3.000,00	1.590,00	2.719,50	1.359,75	4.014,00	12.683,25	45.317,25

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	906,50	453,25	1.338,00	4.015,75	14.893,75
Gerente de Marketing y Ventas	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Asistente Administrativo	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	535,20	1.797,10	6.148,30
Vendedores	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	725,20	362,60	1.070,40	3.594,20	12.296,60
TOTAL	2.600,00	5,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	3.000,00	1.590,00	2.719,50	1.359,75	4.014,00	12.683,25	45.317,25

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	906,50	453,25	1.338,00	4.015,75	14.893,75
Gerente de Marketing y Ventas	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Asistente Administrativo	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	318,00	362,60	181,30	535,20	1.797,10	6.148,30
Vendedores	400,00	2	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	725,20	362,60	1.070,40	3.594,20	12.296,60
TOTAL	2.600,00	5,00	36.000,00	3.366,00	32.634,00	3.000,00	1.590,00	2.719,50	1.359,75	4.014,00	12.683,25	45.317,25

5.2. Nómina de producción

Personal Operativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente de operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	-	362,60	1.070,40	2.551,00	11.253,40
Supervisor de planta	650,00	1	7.800,00	729,30	7.070,70	650,00	318,00	-	294,61	869,70	2.132,31	9.203,01
Operarios	318,00	5	19.080,00	1.783,98	17.296,02	1.590,00	1.590,00	-	720,67	2.127,42	6.028,09	23.324,11
TOTAL	1.768,00	7,00	36.480,00	3.410,88	33.069,12	3.040,00	2.226,00	-	1.377,88	4.067,52	10.711,40	43.780,52

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente de operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Supervisor de planta	650,00	1	7.800,00	729,30	7.070,70	650,00	318,00	589,23	294,61	869,70	2.721,54	9.792,24
Operarios	318,00	5	19.080,00	1.783,98	17.296,02	1.590,00	1.590,00	1.441,34	720,67	2.127,42	7.469,42	24.765,44
TOTAL	1.768,00	7,00	36.480,00	3.410,88	33.069,12	3.040,00	2.226,00	2.755,76	1.377,88	4.067,52	13.467,16	46.536,28

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente de operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Supervisor de planta	650,00	1	7.800,00	729,30	7.070,70	650,00	318,00	589,23	294,61	869,70	2.721,54	9.792,24
Operarios	318,00	5	19.080,00	1.783,98	17.296,02	1.590,00	1.590,00	1.441,34	720,67	2.127,42	7.469,42	24.765,44
TOTAL	1.768,00	7,00	36.480,00	3.410,88	33.069,12	3.040,00	2.226,00	2.755,76	1.377,88	4.067,52	13.467,16	46.536,28

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente de operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Supervisor de planta	650,00	1	7.800,00	729,30	7.070,70	650,00	318,00	589,23	294,61	869,70	2.721,54	9.792,24
Operarios	318,00	5	19.080,00	1.783,98	17.296,02	1.590,00	1.590,00	1.441,34	720,67	2.127,42	7.469,42	24.765,44
TOTAL	1.768,00	7,00	36.480,00	3.410,88	33.069,12	3.040,00	2.226,00	2.755,76	1.377,88	4.067,52	13.467,16	46.536,28

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Q	Total	Aporte Personal	Ingreso	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente de operaciones	800,00	1	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	318,00	725,20	362,60	1.070,40	3.276,20	11.978,60
Supervisor de planta	650,00	1	7.800,00	729,30	7.070,70	650,00	318,00	589,23	294,61	869,70	2.721,54	9.792,24
Operarios	318,00	5	19.080,00	1.783,98	17.296,02	1.590,00	1.590,00	1.441,34	720,67	2.127,42	7.469,42	24.765,44
TOTAL	1.768,00	7,00	36.480,00	3.410,88	33.069,12	3.040,00	2.226,00	2.755,76	1.377,88	4.067,52	13.467,16	46.536,28

ANEXO 6. INVERSIÓN INICIAL. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES E INTANGIBLES

6.1. Equipos de computación

Equipos de Computación y oficina	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Cinticomp			
Computadora de escritorio Dual Core	6	\$ 659,00	\$ 3.954,00
Impresora Epson L355	1	\$ 275,00	\$ 275,00
Proyector Epson X12 2800	1	\$ 679,00	\$ 679,00
Teléfonos	6	\$ 40,00	\$ 240,00
TOTAL EQUIPOS DE COMP.			\$ 4.229,00

6.2. Muebles y enseres

Muebles y enseres	Cantidad	C. Unitario	Costo Total
Muebles Prieto			
Estaciones de trabajo	6	\$ 195,00	\$ 1.170,00
Sillas Giratorias de malla espaldar bajo	6	\$ 90,00	\$ 540,00
Sillas Avanti con brazos	10	\$ 28,00	\$ 280,00
Tri personal de cuerina sin brazos	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Archivadores 4 gavetas	3	\$ 112,00	\$ 336,00
Mesa de reuniones 10 puestos	1	\$ 190,00	\$ 190,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 2.656,00

6.3. Adecuaciones e instalaciones (edificios)

Adecuación instalaciones	
Ing. Edwin Calahorrano, Constructora Calahorrano	
Descripción y características	Total
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica	\$ 3.000,00
TOTAL ADECUACIÓN INSTALACIONES	
\$ 3.000,00	

6.4. Maquinaria y herramientas

Maquinaria y herramientas	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mercadolibre, Solcarpe, Termalimex, Fábrica Lozada			
Mesas de trabajo (acero inoxidable) 232x100x85cm	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00
Balanza digital 10 kilos	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Balanza de 300 kilos	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Montacarga pequeño manual	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Peladora de frutas acero inoxidable 25 libras	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Juego de cuchillos Tramontina # 12	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Juego de ollas de acero inoxidable	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Horno de secado industrial de 100 kilos a gas	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Selladora manual de fundas y bolsas plásticas	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Medidor de humedad	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Marmita	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cocina Industrial	1	\$ 460,00	\$ 460,00
Medidor de grados Brix	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Acondicionamiento de bodegas estanterías	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00
Termómetros digitales	5	\$ 40,00	\$ 200,00
Tanques de agua para inmersión 244x60x40cm	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Cuarto frío	1	\$ 6.730,00	\$ 6.730,00
TOTAL MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			\$ 23.270,00

6.5. Depreciaciones

GASTOS DEPRECIACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instalaciones	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Equipos. Computación	\$ 1.409,67	\$ 1.409,67	\$ 1.409,67		
Muebles y enseres	\$ 265,60	\$ 265,60	\$ 265,60	\$ 265,60	\$ 265,60
Maquinaria	\$ 2.327,00	\$ 2.327,00	\$ 2.327,00	\$ 2.327,00	\$ 2.327,00
TOTAL	\$ 4.152,27	\$ 4.152,27	\$ 4.152,27	\$ 2.742,60	\$ 2.742,60

GASTOS DEPRECIACIÓN			
DESCRIPCIÓN	COSTO	VIDA UTIL	DEP. ANUAL
Instalaciones	\$ 3.000,00	20 años	\$ 150,00
Equipos de Computación	\$ 4.229,00	3 años	\$ 1.409,67
Muebles y enseres	\$ 2.656,00	10 años	\$ 265,60
Máquinas para servicio	\$ 23.270,00	10 años	\$ 2.327,00

ACTIVOS INTANGIBLES

6.6. Patentes

Registro Sanitario Frutas deshidratadas	
Ministerio de Salud	
Descripción y características	Total
Registro Sanitario Mango	\$ 1.000,00
Registro Sanitario Manzana	\$ 1.000,00
Registro Sanitario Frutimix	\$ 1.000,00
Registro Sanitario Piña	\$ 1.000,00
TOTAL REGISTROS SANITARIOS	\$ 4.000,00

6.7. Gastos de constitución

Gastos de Constitución	
Perez y Bustamante	
Descripción	Total
Trámite legal de constitución de la empresa	\$ 1.200,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61,82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00
Escritura Pública	\$ 150,00
Publicación Extracto	\$ 100,00
Notaria	\$ 11,20
Tasa registro de marcas y logotipo	\$ 54,00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00
Patente Municipal	\$ 0,00
SRI Obtención de RUC	\$ 0,00
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN	\$ 1.717,02

6.8. Amortización activos intangibles

AÑO	TOTAL INVERSIONES	0	1	2	3	4	5	TOTAL AMORTIZACION
0	6.017,02							0,00
1	0,00	1.203,40						1.203,40
2	0,00	1.203,40	0,00					1.203,40
3	0,00	1.203,40	0,00	0,00				1.203,40
4	0,00	1.203,40	0,00	0,00	0,00			1.203,40
5	0,00	1.203,40	0,00	0,00	0,00	0,00		1.203,40
TOTAL	6.017,02						TOTAL	6.017,02

6.9. Apalancamiento

AÑO	PERIODO	Crédito 1	Crédito 2	Crédito 3	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
0	0	\$ 50.316,18			\$ 50.316,18	5	10,85%
1	1	\$ -			\$ -	5	10,85%
2	2	\$ -			\$ -	5	10,85%
3	3				\$ -	5	10,85%
4	4				\$ -	5	10,85%
5	5				\$ -	5	10,85%
TOTAL		\$ 50.316,18	\$ -	\$ -	\$ 50.316,18		

6.10. Amortización deuda

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 50.316,18			
1	\$ 40.252,95	\$ 5.459,31	\$ 10.063,24	\$ 15.522,54
2	\$ 30.189,71	\$ 4.367,45	\$ 10.063,24	\$ 14.430,68
3	\$ 20.126,47	\$ 3.275,58	\$ 10.063,24	\$ 13.338,82
4	\$ 10.063,23	\$ 2.183,72	\$ 10.063,24	\$ 12.246,96
5	\$ -	\$ 1.091,86	\$ 10.063,24	\$ 11.155,10

6.11. Capital de trabajo

FRUTISNACK		
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
Detalle	Mensual	Trimestral
Servicios	\$ 110	\$ 330
Sueldos y salarios	\$ 7.198	\$ 21.595
Publicidad – Lanzamiento	-	\$ 15.975
Servicios web	\$ 333	\$ 1.000
Gasto Intereses	\$ 448	\$ 1.343
Gastos varios	\$ 2.915	\$ 8.745
Total	\$ 11.004	\$ 48.988

ANEXO 7. GASTOS Y COSTOS

7.1. Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Descripción	C. Mensual	Costo Anual
Suministros de oficina	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Sueldos Administrativos	\$ 3776,43	\$ 45.317,25
Servicios Básicos Oficina	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Servicios Contables	\$ 318,00	\$ 3.816,00
Servicios de seguridad	\$ 72,00	\$ 864,00
Alquiler oficinas	\$ 300,00	\$ 3.600,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 56.597,20

7.2. Gastos de marketing y ventas

GASTOS DE MARKETING Y VENTAS		
Descripción	C. Mensual	Costo Anual
Gastos publicidad	\$ 3.333,33	\$ 40.000,00
TOTAL GASTOS DE MARKETING Y VENTAS		\$ 40.000,00

7.3. Otros gastos

OTROS GASTOS		
Descripción	C. Mensual	Costo Anual
Equipos de seguridad	\$ 229,58	\$ 2.755,00
Productos biodegradables	\$ 180,00	\$ 2.160,00
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 4.915,00

7.4. Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	\$ 5.459,31	\$ 4.367,45	\$ 3.275,58	\$ 2.183,72	\$ 1.091,86
TOTAL	\$ 5.459,31	\$ 4.367,45	\$ 3.275,58	\$ 2.183,72	\$ 1.091,86

7.5. Costos variables

Nombre del producto	<i>Frutisnack</i>	Unidad de costeo		75 gramos	
Precio de venta	\$ 1,30	U. producidas al mes		16000	
Materia prima	U. Medida	Costo por unidad	U. utilizadas	Costo M.P	
Piña	Kilos	\$ 1,25	738	\$ 923,08	
Banano	Kilos	\$ 0,82	150	\$ 123,00	
Mango	Kilos	\$ 1,16	346	\$ 401,54	
Manzana	Kilos	\$ 1,93	736	\$ 1.421,18	
Total Materia prima Utilizadas				\$ 2.868,80	
Empaque				\$ 800,00	
Mano de obra directa				\$ 3.648,38	
CIF (Costos indirectos de fabricación)				\$ 1.750,00	
COSTO TOTAL VARIABLE				\$9.067,18	

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		
Descripción	C. Mensual	C. Anual
Alquiler galpón	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Transporte p.final hacia intermediarios	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Servicios básicos planta	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Mantenimiento maquinaria	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL CIFAB.	\$ 1.750,00	\$ 21.000,00

7.6. Costo promedio ponderado de capital

Costos Financieros		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	13,64%	13,64%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	13,64%	13,64%
Rf	0,88%	0,88%
Bd	0,74	0,74
Ba	0,74	0,74
(Rm-Rf)	7,65%	7,65%
Deuda	0,00%	0,00%
Patrimonio	100,00%	100,00%
EMBI	7,10%	7,10%

ANEXO 8. MARGEN BRUTO, MARGEN OPERATIVO Y ESTADO DE RESULTADOS

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO FRUTISNACK					
ESCENARIO NORMAL					
Años	1	2	3	4	5
Ingresos	249.600	263.078	277.285	292.258	308.040
Costo de ventas	114.925	121.523	125.572	129.840	134.338
Margen Bruto	134.675	141.556	151.713	162.418	173.702
Margen Bruto	53,96%	53,81%	54,71%	55,57%	56,39%
Egresos	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Margen Operativo	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
Margen Operativo	12,23%	13,19%	16,17%	19,49%	22,15%

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO FRUTISNACK					
ESCENARIO OPTIMISTA					
Años	1	2	3	4	5
Ingresos	249.600	274.610	302.126	332.399	365.705
Costo de ventas	114.925	124.810	132.653	141.281	150.775
Margen Bruto	134.675	149.800	169.473	191.117	214.930
Margen Bruto	53,96%	54,55%	56,09%	57,50%	58,77%
Egresos	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Margen Operativo	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
Margen Operativo	12,23%	15,63%	20,72%	25,77%	29,93%

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO FRUTISNACK					
ESCENARIO PESIMISTA					
	1	2	3	4	5
Ingresos	249.600	257.687	266.036	274.656	283.555
Costo de ventas	114.925	119.986	122.366	124.823	127.359
Margen Bruto	134.675	137.701	143.670	149.833	156.195
Margen Bruto	53,96%	53,44%	54,00%	54,55%	55,08%
Egresos	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Margen Operativo	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
Margen Operativo	12,23%	11,97%	13,83%	16,16%	17,89%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO NORMAL APALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	263.078	277.285	292.258	308.040
Piña	74.880	78.924	83.185	87.677	92.412
Frutimix	62.400	65.770	69.321	73.065	77.010
Mango	37.440	39.462	41.593	43.839	46.206
Manzana	74.880	78.924	83.185	87.677	92.412
COSTO DE VENTAS	114.925	121.523	125.572	129.840	134.338
Fruta	34.426	36.285	38.244	40.309	42.486
Envase	5.760	6.071	6.399	6.744	7.109
Etiqueta	3.840	4.047	4.266	4.496	4.739
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	23.322	24.581	25.909	27.308
Comisiones	4.992	5.262	5.546	5.845	6.161
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	141.556	151.713	162.418	173.702
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
UAI	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
GASTOS FINANCIEROS	5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS	25.067	30.320	41.569	54.776	67.152
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.760	4.548	6.235	8.216	10.073
UTILIDAD ANTES IR	21.307	25.772	35.334	46.560	57.079
IMPUESTO A LA RENTA	5.114	6.185	8.480	11.174	13.699
UTILIDAD NETA	16.193	19.587	26.854	35.385	43.380
Margen Bruto	53,96%	53,81%	54,71%	55,57%	56,39%
Variaciones en Margen Bruto		5,74%	3,33%	3,40%	3,46%
Margen Operativo	12,23%	13,19%	16,17%	19,49%	22,15%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	6,49%	7,45%	9,68%	12,11%	14,08%
Variaciones en Margen Neto		20,96%	37,10%	31,77%	22,59%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	263.078	277.285	292.258	308.040
Piña	74.880	78.924	83.185	87.677	92.412
Frutimix	62.400	65.770	69.321	73.065	77.010
Mango	37.440	39.462	41.593	43.839	46.206
Manzana	74.880	78.924	83.185	87.677	92.412
COSTO DE VENTAS	114.925	121.523	125.572	129.840	134.338
Fruta	34.426	36.285	38.244	40.309	42.486
Envase	5.760	6.071	6.399	6.744	7.109
Etiqueta	3.840	4.047	4.266	4.496	4.739
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	23.322	24.581	25.909	27.308
Comisiones	4.992	5.262	5.546	5.845	6.161
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	141.556	151.713	162.418	173.702
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
UAI	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
PARTICIPACIÓN LABORAL	4.579	5.203	6.727	8.544	10.237
UTILIDAD ANTES IR	25.948	29.485	38.118	48.416	58.007
IMPUESTO A LA RENTA	6.227	7.076	9.148	11.620	13.922
UTILIDAD NETA	19.720	22.408	28.970	36.796	44.085
Margen Bruto	53,96%	53,81%	54,71%	55,57%	56,39%
Variaciones en Margen Bruto		5,74%	3,33%	3,40%	3,46%
Margen Operativo	12,23%	13,19%	16,17%	19,49%	22,15%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	7,90%	8,52%	10,45%	12,59%	14,31%
Variaciones en Margen Neto		13,63%	29,28%	27,02%	19,81%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	274.610	302.126	332.399	365.705
Piña	74.880	82.383	90.638	99.720	109.712
Frutimix	62.400	68.652	75.531	83.100	91.426
Mango	37.440	41.191	45.319	49.860	54.856
Manzana	74.880	82.383	90.638	99.720	109.712
COSTO DE VENTAS	114.925	124.810	132.653	141.281	150.775
Fruta	34.426	37.875	41.670	45.845	50.439
Envase	5.760	6.337	6.972	7.671	8.439
Etiqueta	3.840	4.225	4.648	5.114	5.626
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	24.344	26.783	29.467	32.420
Comisiones	4.992	5.492	6.043	6.648	7.314
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	149.800	169.473	191.117	214.930
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
UAI	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
GASTOS FINANCIEROS	5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS	25.067	38.565	59.330	83.476	108.380
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.760	5.785	8.899	12.521	16.257
UTILIDAD ANTES IR	21.307	32.780	50.430	70.954	92.123
IMPUESTO A LA RENTA	5.114	7.867	12.103	17.029	22.110
UTILIDAD NETA	16.193	24.913	38.327	53.925	70.014
Margen Bruto	53,96%	54,55%	56,09%	57,50%	58,77%
Variaciones en Margen Bruto		8,60%	6,28%	6,50%	6,72%
Margen Operativo	12,23%	15,63%	20,72%	25,77%	29,93%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	6,49%	9,07%	12,69%	16,22%	19,14%
Variaciones en Margen Neto		53,85%	53,84%	40,70%	29,83%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	274.610	302.126	332.399	365.705
Piña	74.880	82.383	90.638	99.720	109.712
Frutimix	62.400	68.652	75.531	83.100	91.426
Mango	37.440	41.191	45.319	49.860	54.856
Manzana	74.880	82.383	90.638	99.720	109.712
COSTO DE VENTAS	114.925	124.810	132.653	141.281	150.775
Fruta	34.426	37.875	41.670	45.845	50.439
Envase	5.760	6.337	6.972	7.671	8.439
Etiqueta	3.840	4.225	4.648	5.114	5.626
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	24.344	26.783	29.467	32.420
Comisiones	4.992	5.492	6.043	6.648	7.314
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	149.800	169.473	191.117	214.930
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
UAI	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
PARTICIPACIÓN LABORAL	4.579	6.440	9.391	12.849	16.421
UTILIDAD ANTES IR	25.948	36.493	53.215	72.810	93.051
IMPUESTO A LA RENTA	6.227	8.758	12.772	17.474	22.332
UTILIDAD NETA	19.720	27.734	40.443	55.336	70.719
Margen Bruto	53,96%	54,55%	56,09%	57,50%	58,77%
Variaciones en Margen Bruto		8,60%	6,28%	6,50%	6,72%
Margen Operativo	12,23%	15,63%	20,72%	25,77%	29,93%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	7,90%	10,10%	13,39%	16,65%	19,34%
Variaciones en Margen Neto		40,64%	45,82%	36,82%	27,80%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	257.687	266.036	274.656	283.555
Piña	74.880	77.306	79.811	82.397	85.066
Frutimix	62.400	64.422	66.509	68.664	70.889
Mango	37.440	38.653	39.905	41.198	42.533
Manzana	74.880	77.306	79.811	82.397	85.066
COSTO DE VENTAS	114.925	119.986	122.366	124.823	127.359
Fruta	34.426	35.541	36.692	37.881	39.109
Envase	5.760	5.947	6.139	6.338	6.544
Etiqueta	3.840	3.964	4.093	4.225	4.362
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	22.844	23.584	24.348	25.137
Comisiones	4.992	5.154	5.321	5.493	5.671
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	137.701	143.670	149.833	156.195
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
UAI	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
GASTOS FINANCIEROS	5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS	25.067	26.466	33.527	42.191	49.645
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.760	3.970	5.029	6.329	7.447
UTILIDAD ANTES IR	21.307	22.496	28.498	35.862	42.199
IMPUESTO A LA RENTA	5.114	5.399	6.839	8.607	10.128
UTILIDAD NETA	16.193	17.097	21.658	27.255	32.071
Margen Bruto	53,96%	53,44%	54,00%	54,55%	55,08%
Variaciones en Margen Bruto		4,40%	1,98%	2,01%	2,03%
Margen Operativo	12,23%	11,97%	13,83%	16,16%	17,89%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	6,49%	6,63%	8,14%	9,92%	11,31%
Variaciones en Margen Neto		5,58%	26,68%	25,84%	17,67%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	249.600	257.687	266.036	274.656	283.555
Piña	74.880	77.306	79.811	82.397	85.066
Frutimix	62.400	64.422	66.509	68.664	70.889
Mango	37.440	38.653	39.905	41.198	42.533
Manzana	74.880	77.306	79.811	82.397	85.066
COSTO DE VENTAS	114.925	119.986	122.366	124.823	127.359
Fruta	34.426	35.541	36.692	37.881	39.109
Envase	5.760	5.947	6.139	6.338	6.544
Etiqueta	3.840	3.964	4.093	4.225	4.362
Costo. Indirecto. Fabricación	22.127	22.844	23.584	24.348	25.137
Comisiones	4.992	5.154	5.321	5.493	5.671
MOD	43.781	46.536	46.536	46.536	46.536
BENEFICIO BRUTO	134.675	137.701	143.670	149.833	156.195
GASTOS	104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
Gastos Servicios Básicos	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Gastos Sueldos y salarios	42.598	45.317	45.317	45.317	45.317
Depreciaciones	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Gasto de Reposición Equipo Seguridad	2.755	2.755	2.755	2.755	2.755
Productos biodegradables	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Servicios Contables	3.816	3.816	3.816	3.816	3.816
Servicios de seguridad	864	864	864	864	864
Alquiler oficinas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Publicidad	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Suministros de oficina y limpieza	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
BENEFICIO OPERATIVO	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
UAI	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
PARTICIPACIÓN LABORAL	4.579	4.625	5.520	6.656	7.611
UTILIDAD ANTES IR	25.948	26.208	31.282	37.719	43.127
IMPUESTO A LA RENTA	6.227	6.290	7.508	9.052	10.350
UTILIDAD NETA	19.720	19.918	23.774	28.666	32.776
Margen Bruto	53,96%	53,44%	54,00%	54,55%	55,08%
Variaciones en Margen Bruto		4,40%	1,98%	2,01%	2,03%
Margen Operativo	12,23%	11,97%	13,83%	16,16%	17,89%
Variaciones en Margen Operativo		2,61%	0,00%	-1,32%	0,00%
Margen Neto	7,90%	7,73%	8,94%	10,44%	11,56%
Variaciones en Margen Neto		1,00%	19,36%	20,58%	14,34%

ANEXO 9. BALANCE GENERAL

FRUTISNACK CIA LTDA						
BALANCES PROYECTADOS						
ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	102.923	112.601	129.555	155.049	188.547
Caja Excedente	0,00	12.042	51.743	65.127	87.127	86.657
Activo Corriente	51.857	61.364	36.697	45.623	54.473	92.387
Disponible en Caja	48.188	38.118	12.196	19.799	27.254	63.698
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	37.618	11.696	19.299	26.754	63.198
Cuenta Corriente	47.688	37.618	11.696	19.299	26.754	63.198
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.923	23.107	24.355	25.670
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.923	23.107	24.355	25.670
Inventarios	3.669	2.446	2.578	2.717	2.864	3.019
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.578	2.717	2.864	3.019
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Actvos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	53.185	53.185	43.277	33.377	23.486	13.604
Pasivo Corriente	2.869	12.932	13.087	13.250	13.422	13.604
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	10.063	10.063	10.063	10.063	10.063
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
Proveedores locales	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
Pasivo Largo Plazo	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Préstamos	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Patrimonio	33.544	49.738	69.324	96.178	131.564	174.944
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	16.193	19.587	26.854	35.385	43.380
Utilidades Retenidas	0	0	35.780	62.634	98.019	141.399
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	102.923	112.601	129.555	155.049	188.547

FRUTISNACK CIA LTDA

BALANCES PROYECTADOS
ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	106.449	129.012	158.145	195.114	239.380
Caja Excedente	0,00	0	53.687	80.351	114.926	126.326
Activo Corriente	51.857	76.933	51.165	58.990	66.738	103.551
Disponibles en Caja	48.188	53.687	26.664	33.166	39.520	74.862
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	53.187	26.164	32.666	39.020	74.362
Cuenta Corriente	47.688	53.187	26.164	32.666	39.020	74.362
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.923	23.107	24.355	25.670
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.923	23.107	24.355	25.670
Inventarios	3.669	2.446	2.578	2.717	2.864	3.019
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.578	2.717	2.864	3.019
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Actvos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
Pasivo Corriente	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
Proveedores locales	2.869	2.869	3.024	3.187	3.359	3.540
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	83.860	103.580	125.989	154.958	191.755	235.840
Capital Social	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860
Utilidad / Pérdida	0	19.720	22.408	28.970	36.796	44.085
Utilidades Retenidas	0	0	42.128	71.098	107.894	151.980
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	106.449	129.012	158.145	195.114	239.380

FRUTISNACK CIA LTDA

BALANCES PROYECTADOS
ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	102.923	118.060	146.640	190.850	251.183
Caja Excedente	0,00	12.042	51.743	69.511	101.898	115.895
Activo Corriente	51.857	61.364	42.156	58.323	75.502	125.785
Disponibles en Caja	48.188	38.118	16.580	30.186	44.545	91.726
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	37.618	16.080	29.686	44.045	91.226
Cuenta Corriente	47.688	37.618	16.080	29.686	44.045	91.226
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	22.884	25.177	27.700	30.475
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	22.884	25.177	27.700	30.475
Inventarios	3.669	2.446	2.691	2.961	3.257	3.584
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.691	2.961	3.257	3.584
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Actvos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	53.185	53.185	43.409	33.662	23.947	14.266
Pasivo Corriente	2.869	12.932	13.219	13.536	13.884	14.266
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	10.063	10.063	10.063	10.063	10.063
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
Proveedores locales	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
Pasivo Largo Plazo	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Préstamos	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Patrimonio	33.544	49.738	74.651	112.978	166.903	236.916
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	16.193	24.913	38.327	53.925	70.014
Utilidades Retenidas	0	0	41.106	79.433	133.359	203.372
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	102.923	118.060	146.640	190.850	251.183

FRUTISNACK CIA LTDA

BALANCES PROYECTADOS
ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	106.449	134.471	175.230	230.914	302.016
Caja Excedente	0,00	0	53.687	84.735	129.697	155.564
Activo Corriente	51.857	76.933	56.623	71.690	87.768	136.949
Disponibles en Caja	48.188	53.687	31.048	43.552	56.810	102.890
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	53.187	30.548	43.052	56.310	102.390
Cuenta Corriente	47.688	53.187	30.548	43.052	56.310	102.390
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	22.884	25.177	27.700	30.475
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	22.884	25.177	27.700	30.475
Inventarios	3.669	2.446	2.691	2.961	3.257	3.584
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.691	2.961	3.257	3.584
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Actvos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
Pasivo Corriente	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
Proveedores locales	2.869	2.869	3.156	3.473	3.820	4.203
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	83.860	103.580	131.315	171.758	227.094	297.813
Capital Social	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860
Utilidad / Pérdida	0	19.720	27.734	40.443	55.336	70.719
Utilidades Retenidas	0	0	47.454	87.898	143.233	213.952
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	106.449	134.471	175.230	230.914	302.016

FRUTISNACK CIA LTDA

BALANCES PROYECTADOS
ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	102.923	110.049	121.740	139.031	161.141
Caja Excedente	0,00	12.042	51.743	63.077	80.360	73.478
Activo Corriente	51.857	61.364	34.145	39.858	45.222	78.160
Disponible en Caja	48.188	38.118	10.146	15.082	19.643	51.752
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	37.618	9.646	14.582	19.143	51.252
Cuenta Corriente	47.688	37.618	9.646	14.582	19.143	51.252
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.474	22.170	22.888	23.630
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.474	22.170	22.888	23.630
Inventarios	3.669	2.446	2.525	2.607	2.691	2.779
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.525	2.607	2.691	2.779
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Actvos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	53.185	53.185	43.215	33.247	23.283	13.322
Pasivo Corriente	2.869	12.932	13.025	13.121	13.220	13.322
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	10.063	10.063	10.063	10.063	10.063
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
Proveedores locales	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
Pasivo Largo Plazo	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Préstamos	50.316	40.253	30.190	20.126	10.063	0
Patrimonio	33.544	49.738	66.834	88.493	115.748	147.819
Capital Social	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544	33.544
Utilidad / Pérdida	0	16.193	17.097	21.658	27.255	32.071
Utilidades Retenidas	0	0	33.290	54.949	82.204	114.275
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	102.923	110.049	121.740	139.031	161.141

FRUTISNACK CIA LTDA

BALANCES PROYECTADOS
ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

Años	0	1	2	3	4	5
Activos	86.729	106.449	126.460	150.331	179.096	211.975
Caja Excedente	0,00	0	53.687	78.301	108.159	113.147
Activo Corriente	51.857	76.933	48.613	53.225	57.488	89.324
Disponibles en Caja	48.188	53.687	24.614	28.448	31.908	62.916
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	47.688	53.187	24.114	27.948	31.408	62.416
Cuenta Corriente	47.688	53.187	24.114	27.948	31.408	62.416
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.474	22.170	22.888	23.630
Cuentas por Cobrar Clientes	0	20.800	21.474	22.170	22.888	23.630
Inventarios	3.669	2.446	2.525	2.607	2.691	2.779
Inventarios de Materias	3.669	2.446	2.525	2.607	2.691	2.779
Activos Fijos	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155	33.155
Edificios	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656	2.656
Equipos de Computo	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229	4.229
Maquinaria	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270	23.270
Depreciaciones	0	4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	4.152	8.305	12.457	16.609	19.352
Activos Intangibles	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Constitución	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
Amortizaciones	0	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	1.203	2.407	3.610	4.814	6.017
Pasivos	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
Pasivo Corriente	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente de DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
Proveedores locales	2.869	2.869	2.962	3.058	3.157	3.259
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	83.860	103.580	123.499	147.273	175.939	208.715
Capital Social	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860	83.860
Utilidad / Pérdida	0	19.720	19.918	23.774	28.666	32.776
Utilidades Retenidas	0	0	39.638	63.413	92.079	124.855
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	86.729	106.449	126.460	150.331	179.096	211.975

ANEXO 10. FLUJO DE CAJA

FRUTISNACK CIA LTDA						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	263.078	277.285	292.258	308.040
COSTOS		114.925	121.523	125.572	129.840	134.338
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	228.391	232.440	235.298	239.796
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
GASTOS FINANCIEROS		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS		25.067	30.320	41.569	54.776	67.152
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.760	4.548	6.235	8.216	10.073
UTILIDAD ANTES IR		21.307	25.772	35.334	46.560	57.079
IMPUESTO A LA RENTA		5.114	6.185	8.480	11.174	13.699
UTILIDAD NETA		16.193	19.587	26.854	35.385	43.380
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		16.193	19.587	26.854	35.385	43.380
Gastos Financieros		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCO		25.029	27.727	34.298	40.724	48.022
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(1.100)	(1.160)	(1.222)	(1.288)
Recuperación de CT						15.089
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(1.100)	(1.160)	(1.222)	26.831
FC LIBRE	(88.160)	53.641	26.627	33.138	39.501	74.853
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.520)	(7.893)	25.245	64.746	139.599
VAN		65.418				
Max Exposición		(88.160)				
TIR		40,01%				
CPPC		13,64%				
Período de Recuperación		2,24				

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCC	(88.160)	55.620	28.210	34.325	40.293	75.249
FC CAPITAL Acumulado	(88.160)	(32.541)	(4.331)	29.994	70.287	145.536
VAN	82.368					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	41,95%					
CPPC	10,73%					
Período de Recuperación	2,13					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	50.316	0	0	0	0	0
Egresos		(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)
Gastos Financieros (Interés)		(5.459)	(4.367)	(3.276)	(2.184)	(1.092)
TOTAL FCD	50.316	(15.523)	(14.431)	(13.339)	(12.247)	(11.155)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(37.844)	38.118	12.196	19.799	27.254	63.698
FC SOCIOS Acumulado	(37.844)	274	12.470	32.269	59.523	123.221
VAN	61.345					
TIR	71%					
Maxima Exposición	(37.844)					
Ke	16,31%					
Período de Recuperación	0,99					

FRUTISNACK CIA LTDA

FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	263.078	277.285	292.258	308.040
COSTOS		114.925	121.523	125.572	129.840	134.338
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	228.391	232.440	235.298	239.796
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		30.526	34.688	44.845	56.960	68.243
PARTICIPACIÓN LABORAL		4.579	5.203	6.727	8.544	10.237
UTILIDAD ANTES IR		25.948	29.485	38.118	48.416	58.007
IMPUESTO A LA RENTA		6.227	7.076	9.148	11.620	13.922
UTILIDAD NETA		19.720	22.408	28.970	36.796	44.085
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		19.720	22.408	28.970	36.796	44.085
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		25.076	27.764	34.325	40.742	48.031
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(1.100)	(1.160)	(1.222)	(1.288)
Recuperación de CT						15.089
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(1.100)	(1.160)	(1.222)	26.831
FC LIBRE	(88.160)	53.687	26.664	33.166	39.520	74.862
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.473)	(7.810)	25.356	64.876	139.738
VAN	65.523					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	40,06%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,24					

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(88.160)	53.687	26.664	33.166	39.520	74.862
FC CAPITAL Acumulado	(88.160)	(34.473)	(7.810)	25.356	64.876	139.738
VAN	65.523					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	40,06%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,24					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(88.160)	53.687	26.664	33.166	39.520	74.862
FC SOCIOS Acumulado	(88.160)	(34.473)	(7.810)	25.356	64.876	139.738
VAN	65.523					
TIR	40%					
Maxima Exposición	(88.160)					
Ke	13,64%					
Período de Recuperación	2,24					

FRUTISNACK CIA LTDA

FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	274.610	302.126	332.399	365.705
COSTOS		114.925	124.810	132.653	141.281	150.775
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	231.677	239.520	246.740	256.233
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
GASTOS FINANCIEROS		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS		25.067	38.565	59.330	83.476	108.380
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.760	5.785	8.899	12.521	16.257
UTILIDAD ANTES IR		21.307	32.780	50.430	70.954	92.123
IMPUESTO A LA RENTA		5.114	7.867	12.103	17.029	22.110
UTILIDAD NETA		16.193	24.913	38.327	53.925	70.014
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		16.193	24.913	38.327	53.925	70.014
Gastos Financieros		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCO		25.029	33.053	45.771	59.263	74.656
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(2.042)	(2.246)	(2.471)	(2.719)
Recuperación de CT						17.913
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(2.042)	(2.246)	(2.471)	28.225
FC LIBRE	(88.160)	53.641	31.011	43.525	56.792	102.881
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.520)	(3.509)	40.016	96.808	199.689
VAN	101.046					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	49,34%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,08					

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCC	(88.160)	55.620	32.594	44.712	57.583	103.277
FC CAPITAL Acumulado	(88.160)	(32.541)	54	44.766	102.349	205.626
VAN	121.933					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	51,13%					
CPPC	10,73%					
Período de Recuperación	2,00					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	50.316	0	0	0	0	0
Egresos		(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)
Gastos Financieros (Interés)		(5.459)	(4.367)	(3.276)	(2.184)	(1.092)
TOTAL FCD	50.316	(15.523)	(14.431)	(13.339)	(12.247)	(11.155)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(37.844)	38.118	16.580	30.186	44.545	91.726
FC SOCIOS Acumulado	(37.844)	274	16.854	47.040	91.585	183.311
VAN	93.803					
TIR	86%					
Maxima Exposición	(37.844)					
Ke	16,31%					
Período de Recuperación	0,99					

FRUTISNACK CIA LTDA

FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	274.610	302.126	332.399	365.705
COSTOS		114.925	124.810	132.653	141.281	150.775
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	231.677	239.520	246.740	256.233
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		30.526	42.932	62.605	85.659	109.472
PARTICIPACIÓN LABORAL		4.579	6.440	9.391	12.849	16.421
UTILIDAD ANTES IR		25.948	36.493	53.215	72.810	93.051
IMPUESTO A LA RENTA		6.227	8.758	12.772	17.474	22.332
UTILIDAD NETA		19.720	27.734	40.443	55.336	70.719
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		19.720	27.734	40.443	55.336	70.719
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		25.076	33.090	45.799	59.282	74.665
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(2.042)	(2.246)	(2.471)	(2.719)
Recuperación de CT						17.913
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(2.042)	(2.246)	(2.471)	28.225
FC LIBRE	(88.160)	53.687	31.048	43.552	56.810	102.890
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.473)	(3.425)	40.127	96.938	199.828
VAN	101.151					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	49,38%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,08					

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(88.160)	53.687	31.048	43.552	56.810	102.890
FC CAPITAL Acumulado	(88.160)	(34.473)	(3.425)	40.127	96.938	199.828
VAN	101.151					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	49,38%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,08					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(88.160)	53.687	31.048	43.552	56.810	102.890
FC SOCIOS Acumulado	(88.160)	(34.473)	(3.425)	40.127	96.938	199.828
VAN	101.151					
TIR	49%					
Maxima Exposición	(88.160)					
Ke	13,64%					
Período de Recuperación	2,08					

FRUTISNACK CIA LTDA

FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	257.687	266.036	274.656	283.555
COSTOS		114.925	119.986	122.366	124.823	127.359
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	226.854	229.234	230.281	232.817
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
GASTOS FINANCIEROS		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
UAIMPUESTOS		25.067	26.466	33.527	42.191	49.645
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.760	3.970	5.029	6.329	7.447
UTILIDAD ANTES IR		21.307	22.496	28.498	35.862	42.199
IMPUESTO A LA RENTA		5.114	5.399	6.839	8.607	10.128
UTILIDAD NETA		16.193	17.097	21.658	27.255	32.071
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		16.193	17.097	21.658	27.255	32.071
Gastos Financieros		5.459	4.367	3.276	2.184	1.092
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCO		25.029	25.237	29.102	32.594	36.713
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(660)	(682)	(704)	(726)
Recuperación de CT						13.889
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(660)	(682)	(704)	26.194
FC LIBRE	(88.160)	53.641	24.577	28.421	31.890	62.907
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.520)	(9.943)	18.477	50.367	113.274
VAN	49.750					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	35,15%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,35					

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		0	1.979	1.583	1.187	792	396
TOTAL FCC		(88.160)	55.620	26.160	29.608	32.681	63.302
FC CAPITAL Acumulado		(88.160)	(32.541)	(6.381)	23.227	55.909	119.211
VAN	64.982						
Max Exposición	(88.160)						
TIR	37,19%						
CPPC	10,73%						
Período de Recuperación	2,22						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		50.316	0	0	0	0	0
Egresos			(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)	(10.063)
Gastos Financieros (Interés)			(5.459)	(4.367)	(3.276)	(2.184)	(1.092)
TOTAL FCD		50.316	(15.523)	(14.431)	(13.339)	(12.247)	(11.155)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			0	0	0	0	0
FC SOCIOS		(37.844)	38.118	10.146	15.082	19.643	51.752
FC SOCIOS Acumulado		(37.844)	274	10.420	25.502	45.145	96.896
VAN	47.060						
TIR	63%						
Maxima Exposición	(37.844)						
Ke	16,31%						
Período de Recuperación	0,99						

FRUTISNACK CIA LTDA

FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		249.600	257.687	266.036	274.656	283.555
COSTOS		114.925	119.986	122.366	124.823	127.359
GASTOS		104.148	106.868	106.868	105.458	105.458
TOTAL EGRESOS		219.074	226.854	229.234	230.281	232.817
UTILIDAD OPERATIVA		30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		30.526	30.833	36.802	44.375	50.737
PARTICIPACIÓN LABORAL		4.579	4.625	5.520	6.656	7.611
UTILIDAD ANTES IR		25.948	26.208	31.282	37.719	43.127
IMPUESTO A LA RENTA		6.227	6.290	7.508	9.052	10.350
UTILIDAD NETA		19.720	19.918	23.774	28.666	32.776
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		19.720	19.918	23.774	28.666	32.776
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.152	4.152	4.152	2.743	2.743
Amortizaciones		1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		25.076	25.274	29.130	32.612	36.722
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(33.155)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(6.017)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						13.031
Inversión CT	(48.988)					
Variaciones de CT		28.611	(660)	(682)	(704)	(726)
Recuperación de CT						13.889
TOTAL FCI	(88.160)	28.611	(660)	(682)	(704)	26.194
FC LIBRE	(88.160)	53.687	24.614	28.448	31.908	62.916
FC LIBRE Acumulado	(88.160)	(34.473)	(9.860)	18.589	50.497	113.413
VAN	49.854					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	35,20%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,35					

FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(88.160)	53.687	24.614	28.448	31.908	62.916
FC CAPITAL Acumulado	(88.160)	(34.473)	(9.860)	18.589	50.497	113.413
VAN	49.854					
Max Exposición	(88.160)					
TIR	35,20%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	2,35					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(88.160)	53.687	24.614	28.448	31.908	62.916
FC SOCIOS Acumulado	(88.160)	(34.473)	(9.860)	18.589	50.497	113.413
VAN	49.854					
TIR	35%					
Maxima Exposición	(88.160)					
Ke	13,64%					
Período de Recuperación	2,35					