



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE PULPA DE  
FRUTAS

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

Ingeniero Comercial con Mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Patricio Rafael Durán

Autoras

DIANA CAROLINA RODITI BENAVIDES

VANESSA ALEXANDRA VÉJAR FERNÁNDEZ

Año

2011

## **DECLARACION DEL PROFESOR GUIA**

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

Ing. MADE Patricio Rafael Duran

Cédula # 1700731704

### **DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LAS ESTUDIANTES**

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

Diana Carolina Roditi Benavides  
13009660551

Vanessa Alexandra Véjar Fernández  
0702457011

## AGRADECIMIENTO

A nuestras familias en general.

A nuestras madres y tías en particular.

Este trabajo, esta tesis, este sueño solo ha sido posible,

Gracias a su amor, su apoyo y su incondicional cariño.

## DEDICATORIA

A cada uno de los sueños de nuestra infancia,  
A la que fuimos, a la que somos, a la que seremos,  
Al días de sol, al arcoíris, a las noches estrelladas,  
Al excéntrico país de las alegrías y al extraño país de las lágrimas,  
A los retos que vendrán, a la duda metódica, al desafío constante,  
A nuestro presente, pasado y futuro,  
A la simplicidad y a la complejidad,  
Al amor y su infinita fuerza,  
A quienes hacen posible la libertad,  
La justicia y la belleza,  
A quienes hacen de este mundo un lugar mejor para vivir,  
A nuestra madre, A nuestra tía.

Hay hombres que luchan un día y son buenos.

Hay otros que luchan un año y son mejores.

Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos.

Pero hay los que luchan toda la vida esos son los imprescindibles.

Bertolt Brecht (1898-1956)

Dramaturgo y poeta alemán.

## Resumen

El presente proyecto de muestra la factibilidad de desarrollar una empresa productora y exportadora de pulpa de piña y mango para lo que se ha considerado el análisis de la situación actual del sector y la industria.

Desde el año 2007 al 2009 se puede observar un crecimiento considerado de la industria con un incremento de empresas productoras que satisfacen la demanda local de este producto al igual que un repunte de las exportaciones del 600% del año 2007 al 2008. Estados Unidos de Norteamérica mantiene un crecimiento sostenido en sus importaciones de producto frescos frutas y vegetales exóticos, demanda que es satisfecha en un 14% por las exportaciones ecuatorianas.

La estrategia de Marketing, será basar el marketing mix en una estrategia de diferenciación destacando la calidad del producto que para ser apto para la exportación exige un manejo adecuado de la cadena de frío, buenas prácticas de higiene (BPH) y de fabricación (BPF), aplicación del enfoque del sistema análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

Para la comercialización se realizarán alianzas estratégicas con distribuidores, que se encargarán de entregar el producto al consumidor industrial, restaurantes, industrias de bebidas, hoteles, fábricas de alimentos en conserva de acuerdo a las preferencias de cada comprador; entre otras acciones para lograr una comercialización más efectiva será la participación en ferias internacionales de productos congelados, frutas y alimentos.

La planta será equipada con las maquinarias necesarias para su óptimo funcionamiento y producción que garanticen la calidad ofrecida.

Se ha desarrollado un plan de contingencias para riesgos y problemas supuestos que podrían llegar a presentarse al momento de implementar la fábrica con el fin de evitar retrasos para la puesta en marcha del proyecto.

## Abstract

This project demonstrates the viability of developing a producer and exporter of pineapple and mango for that is considered the current situation analysis and industry sector.

From 2007 to 2009 can be seen considerable growth in the industry with an increase of production companies that meet the local demand for this product as a rebound in exports of 600% from 2007 to 2008. It is noted that the highest percentage of fruit pulp producing notional focus on serving the local market. United States maintains a steady growth in imports of fresh exotic fruits and vegetables; demand is met by 14% for Ecuador's exports.

The marketing strategy for entering the fruit pulp DINESAPULP target market with two products DIMANGO and DIPINÑA that will base the marketing mix with a differentiation strategy emphasizing mainly the quality of the product to be eligible for export requires management proper cold chain, good hygienic practices (GHP) and manufacturing (GMP) system implementing the approach of hazard analysis and critical control point (HACCP)

For marketing strategic alliances with distributors, who will deliver the product to the consumer industrial restaurant, beverage, hotels, factories, canned food according to the preferences of each buyer, among other actions to achieve better marketing effective the participation in international fairs of frozen products, fruit and food.

The plant will be equipped with the machinery required for optimum operation and production to ensure the quality of fered. For the production process we have chosen a linear or unidirectional method for maximizing the space of flat production time and avoid unnecessary circular motions.

We have developed a contingency plan for risk and challenges suppositions that they can occur when implementing the factory in order to avoid delays to the implementation of the project.

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
1.1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO .....	2
1.1.1 <i>La industria</i> .....	2
1.1.2 <i>Tendencia</i> .....	3
1.2 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	4
1.2.1 <i>Estabilidad política</i> .....	4
1.2.2 <i>Variable legal</i> .....	5
1.2.3 <i>Variable ambiental</i> .....	5
1.2.4 <i>Control Fitosanitario</i> .....	5
1.2.5 <i>Variable social</i> .....	6
1.2.6 <i>Variable tecnológica</i> .....	7
1.2.7 <i>Canal de distribución</i> .....	7
1.2.8 <i>Las 5 fuerzas de Porter</i> .....	8
1.2.8.1 <i>Rivalidad competencia</i> .....	8
1.2.8.2 <i>Competidores potenciales</i> .....	9
1.2.8.3 <i>Clientes</i> .....	9
1.2.8.4 <i>Proveedores</i> .....	10
1.2.8.5 <i>Productos Sustitutos</i> .....	10
1.3 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO .....	11
1.3.1 <i>Idea y modelo del negocio</i> .....	11
1.3.2 <i>Logo</i> .....	11
1.3.3 <i>Slogans</i> .....	12
1.3.4 <i>Marca</i> .....	12
1.3.5 <i>Misión</i> .....	12
1.3.6 <i>Visión</i> .....	12
1.3.7 <i>Objetivos</i> .....	12
1.3.7.1 <i>Objetivos de corto plazo</i> .....	12
1.3.7.2 <i>Objetivos de mediano plazo</i> .....	13



1.3.7.3	Objetivos de largo plazo .....	13
1.3.8	<i>Producto</i> .....	14
1.3.8.1	Piña .....	15
1.3.8.2	Mango.....	16
1.3.9	<i>Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento</i> .....	17
1.3.10	<i>Análisis FODA</i> .....	17
<b>2.</b>	<b>CAPITULO II</b> .....	<b>20</b>
2.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....	20
2.1.1	<i>Fuentes primarias:</i> .....	20
2.1.1.1	Entrevista con expertos .....	20
2.1.1.1.1	Metodología .....	20
2.1.1.1.2	Objetivo general .....	21
2.1.1.1.3	Objetivos específicos .....	21
2.1.1.1.4	Experto Juan Francisco Bolaños, propietario de empresa AGROMILENIO GROUP.....	21
2.1.1.1.5	Experto Ing. Agrónomo Antonio Cabezas, propietario de empresa Primavera.....	22
2.1.1.1.6	Experto Ph.D. Jenny Rúales Nájera, Profesor Principal de la Escuela Politécnica Nacional, Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología EPN. ....	23
2.1.1.1.7	Experto Ing. Milene Díaz, Profesor Universidad De Las Américas. ....	24
2.1.1.2	Focus Group .....	25
2.1.1.2.1	Metodología .....	25
2.1.1.2.2	Objetivo general .....	25
2.1.1.2.3	Objetivos específicos .....	26
2.1.1.2.4	Conclusiones:.....	26
2.1.2	<i>Fuentes secundarias:</i> .....	27
2.2	INTELIGENCIA DE MERCADO .....	27
2.2.1	<i>Investigación cuantitativa</i> .....	27
2.2.1.1	Mercado objetivo .....	27

2.2.1.2 Geografía.....	27
2.2.1.3 Ciudades principales .....	28
2.2.1.4 Clima .....	28
2.2.1.5 Demografía .....	28
2.2.1.6 Principales productos que exporta Ecuador a Estados Unidos de América. ....	29
2.2.2 Segmentación de Mercado .....	29
2.2.2.1 Segmentación geográfica .....	29
Cuadro 2.1: Número de empresas industriales de alimentos por Estados .....	30
Cuadro 2.2: Empresas de alimentos en California .....	31
2.2.2.2 Tamaño de Mercado.....	31
2.2.2.2.1 Demanda de pulpa de fruta en Estados Unidos.....	31
2.2.3 La competencia y sus ventajas .....	32
2.2.3.1 Competencia.....	32
2.2.3.2 Participación de mercados y ventas de la industria .....	33
2.2.3.3 Evaluación del mercado durante implementación .....	34
<b>3. CAPITULO III .....</b>	<b>35</b>
3.1 PLAN DE MARKETING.....	35
3.1.1 Estrategia general de marketing .....	35
3.1.1.1 Marketing mix .....	35
3.1.2. Estrategia de precios.....	37
3.1.3 Táctica de ventas .....	37
3.1.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	38
3.1.5 Promoción y Publicidad.....	39
3.1.6 Distribución .....	39
<b>4. CAPITULO IV.....</b>	<b>41</b>
4.1 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	41
4.1.1 Estrategia de operaciones.....	41

4.1.1.1	Ciclo de operaciones .....	41
4.1.1.1.1	Procesos de pre fabricación.....	41
4.1.1.1.2	Flujograma de procesos.....	45
4.1.1.2	Requerimiento de equipos y herramientas .....	46
4.1.1.3	Instalaciones y mejoras .....	47
4.1.2	<i>Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....</i>	48
4.1.3	<i>Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....</i>	48
4.1.4	<i>Aspectos regulatorios y legales.....</i>	49
4.1.4.1	Estructura Legal de la Empresa.....	49
4.1.4.2	Requisitos para la obtención del Registro Sanitario en el Instituto Izquieta Pérez:.....	51
4.1.4.3	Trámite para la obtención del Registro Sanitario:.....	51
4.1.4.4	La Patente Municipal .....	52
4.1.4.5	Norma INEN 337:2008 2008-12 .....	52
4.1.4.6	Declaración de Exportación.....	52
4.1.4.6.1.	Documentos a presentar.....	52

## **5. CAPITULO V..... 54**

5.1	EQUIPO GERENCIAL .....	54
5.1.1	<i>Estructura organizacional.....</i>	54
5.1.1.1	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	54
5.1.1.1.1	Junta General.....	54
5.1.1.1.2	Gerente General .....	54
5.1.1.1.3	Departamento de Producción.....	55
5.1.1.1.4	Personal Operativo .....	56
5.1.1.1.5	Personal de Mantenimiento.....	56
5.1.1.1.6	Departamento Administrativo .....	56
5.1.1.1.7	Departamento Comercial y Marketing.....	57
5.1.1.1.8	Personal de ventas y distribución.....	58
5.1.2	<i>Compensación a administradores y propietarios .....</i>	58
5.1.3	<i>Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....</i>	59
5.1.4	<i>Equipo de asesores y servicios.....</i>	59

<b>6. CAPITULO VI.....</b>	<b>61</b>
6.1 CRONOGRAMA GENERAL.....	61
6.1.1 <i>Actividades necesarias para poner el negocio en marcha</i> .....	61
6.1.2 <i>Diagrama de Gantt</i> .....	62
6.1.3 <i>Riesgos e imprevistos</i> .....	62
6.1.4 <i>Plan de contingencias</i> .....	62
6.1.4.1 <i>Conseguir inversionistas</i> .....	62
6.1.4.2 <i>Diseño y aprobación de planos</i> .....	63
6.1.4.3 <i>Construcción planta y oficinas</i> .....	63
6.1.4.4 <i>Instalación de línea de producción</i> .....	63
6.1.4.5 <i>Instalación de cuarto frio</i> .....	64
6.1.4.6 <i>Adquisición de materia prima</i> .....	64
<b>7. CAPITULO VII.....</b>	<b>65</b>
7.1 RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....	65
<b>8. CAPITULO VIII.....</b>	<b>67</b>
8.1 PLAN FINANCIERO .....	67
8.1.1 <i>Inversión inicial</i> .....	67
8.1.1.1 <i>Fuentes de ingresos</i> .....	67
8.1.1.2 <i>Costos fijos, variables y semivARIABLES</i> .....	67
8.1.1.3 <i>Margen bruto y margen operativo</i> .....	68
8.1.1.4 <i>Estado de resultados actual y proyectado</i> .....	69
8.1.1.5 <i>Balance General actual y proyectado</i> .....	69
8.1.1.6 <i>Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado</i> .....	70
8.1.1.7 <i>Punto de equilibrio</i> .....	70
8.1.1.8 <i>Control de costos importantes</i> .....	71
8.1.2 <i>Índices Financieros</i> .....	71
8.1.2.1 <i>Liquidez:</i> .....	71
8.1.2.2 <i>Rentabilidad:</i> .....	72
8.1.2.3 <i>Desempeño:</i> .....	73

8.1.2.4 Valuación.....	73
<b>9. CAPITULO IX.....</b>	<b>74</b>
9.1 PROPUESTA DE NEGOCIO .....	74
9.1.1 <i>Financiamiento deseado</i> .....	74
9.1.2 <i>Estructura de capital y deuda buscada</i> .....	74
9.1.3 <i>Capitalización</i> .....	75
9.1.4 <i>Uso de fondos</i> .....	75
9.1.5 <i>Retorno para el inversionista</i> .....	76
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
PIE DE PÁGINAS.....	81
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	82
FUENTES DOCUMENTALES .....	82
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Clasificación de la industria	2
Cuadro 1.2. Clasificación central del producto	2
Cuadro 1.3. Las 5 fuerzas de Porter	8
Cuadro 1.4. Ficha técnica de la piña	15
Cuadro 1.5. Ficha técnica del mango	16
Cuadro 1.6. Análisis FODA	18
Cuadro 2.1. Número de empresas industriales de alimentos por Estados	30
Cuadro 2.2. Empresas de alimentos en California	31

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1. Toneladas de pulpa de fruta exportada a EEUU	3
Tabla 2.1. Importaciones en tn. de pulpa de fruta por EEUU en el 2010	33

## **INDICE DE GRÁFICO**

Gráfico 2.1. Valor importado de pulpa de fruta por EE.UU en 2010	34
--	----

## Introducción

El presente proyecto está basado en el método Business Plan para desarrollo de planes de negocios y tiene como finalidad determinar la viabilidad de crear una empresa productora y exportadora de pulpa de piña y mango con destino al estado de California de los Estados Unidos de América, analizando el macro entorno es establecer si existen las condiciones favorables para el éxito de la misma, con la investigación de mercado fijar un mercado objetivo ideal para la introducción del producto.

La iniciativa de desarrollar este proyecto nace por la creciente demanda de las empresas que buscan simplificar sus procesos con el objetivo de maximizar el tiempo y minimizando costos. La implementación de la pulpa de fruta como materia prima brinda al consumidor industrial esta oportunidad, mejorando sus rendimientos sin sacrificar la calidad de su producto final.

La demanda de la pulpa de fruta se ha incrementado tanto en los consumidores finales como en los consumidores industriales, en la misma proporción que se han incrementado nuevas fábricas productoras, existe un equilibrio en el mercado del consumidor final local, sin embargo por fuentes de investigación sabemos que el mercado internacional también está demandando este producto pero por limitadas condiciones de producción el 70% de las empresas nacionales no se encuentran en la capacidad de ofrecer un producto con calidad de exportación.

Existen mercados internacionales como México, Colombia y Brasil que también ofrecen pulpa de fruta, es importante fijar el nivel de competencia y calidad que tendrá el proyecto para rivalizar con estos mercados.

El análisis financiero establecerá si el proyecto es viable o no, así como los márgenes de utilidad que percibirán los socios inversionistas.



# 1. CAPITULO I

## 1.1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y EL PRODUCTO

### 1.1.1 La industria

Para iniciar este estudio se examinará el sector y la industria del negocio, por medio de un análisis del entorno con sus variables macro y micro, determinando las potenciales oportunidades y amenazas existentes

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) y Clasificación Central de Productos (CPC), la empresa se encuentra en la siguiente clasificación respectivamente:

**Cuadro 1.1** Clasificación de la industria

<b>Sector:</b>		Alimentos y Bebidas.
<b>Industria:</b>	<b>15</b>	Elaboración y conservación de frutas legumbres y hortalizas.
<b>Negocio:</b>	<b>1513</b>	Elaboración de pulpa de fruta para exportación.

Fuente: CIIU de la Superintendencia de Compañías del Ecuador según la revisión 3.1

Elaboración: Las autoras

**Cuadro 1.2** Clasificación central del producto

<b>Sección</b>	<b>2</b>	Productos comestibles, bebidas y tabaco; textiles, vestimenta y productos de cuero
<b>División</b>	<b>21</b>	Carne, pescado, frutas, vegetales, aceites y grasas.
<b>Grupo</b>	<b>215</b>	Preparados y frutas preservadas y nueces.
<b>Clase</b>	<b>2151</b>	Frutas y nueces, sin cocer y cocidos al vapor o hervidos en agua, congelados.
<b>Subclase</b>	<b>21510</b>	Frutas y nueces, sin cocer y cocidos al vapor o hervidos en agua, congelados.

Fuente: Clasificación Central de Productos

Elaboración: Las autoras.

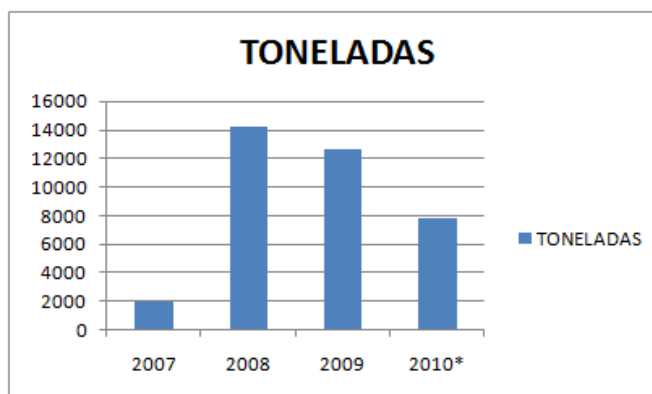
### 1.1.2 Tendencia

Para realizar el estudio de la tendencia se analizaron las estadísticas del Banco Central del Ecuador donde podemos observar que en el año 2007 el total de las exportaciones de pulpa de fruta fueron de 20 30,75 toneladas. En el año 2008 tienen un repunte del 600% y el total de las exportaciones en toneladas llegan a 14. 206. Lamentablemente por efecto de la crisis así como variables ambientales como fuertes lluvias y sequías hicieron que en el año 2009 las exportaciones de pulpa alcancen 12599,01. Hay optimismo para el año 2010 ya que a julio del 2010 las exportaciones de pulpa llegaron a 78 26,15 toneladas, como lo demuestra el cuadro adjunto.

**Tabla 1.1:** Toneladas de pulpa de frutas exportadas a EEUU

AÑO	2007	2008	2009	2010*
TONELADAS	2030,75	14206	12599,01	7826,15

\* Hasta Julio del 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Las autoras

Se ha tomado como referencia los antecedentes de los años 2007 al 2009, donde se puede observar un crecimiento considerado de la industria. Ecuador exportó en el año 2008 un total de 7.935,79 toneladas a los Estados Unidos de América lo que representa el 13.6% de participación de los países socios en las importaciones mundiales, lo que significó 6.386,92 miles de dólares en exportación a este país.

En cuanto a las exportaciones a nivel mundial, estas crecen con una variación del 9% en el último año por lo que el Ecuador se ubica en el puesto 23 de los exportadores de otras frutas congeladas según el TradeMap<sup>1</sup>.

Las exportaciones de pulpa de fruta tuvieron una tendencia de crecimiento a partir del año 2006 con una variación del 11% y el 21%, en términos FOB y en toneladas respectivamente. Cabe resaltar que existe un crecimiento tanto en valores FOB como en toneladas.

“Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el sector manufacturero del país las actividades que tiene mayor aporte son la de “fabricación de coque y productos de refinación de petróleo” con el 37% y la elaboración de “ productos alimenticios y bebidas” que genera el 27% de la producción del país.

Las provincias que participan activamente en la producción de “ alimentos y bebidas” son las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí con el 44%, 28%, y 16% respectivamente

Estos espacios territoriales se destacan por ser zonas ganaderas (carnes, leche), pesqueras (productos de mar) y productos agrícolas (café, cacao, maíz, papa, frutas, hortalizas, etc.) y suministran de alimentos a su región y fuera de ella.”<sup>2</sup>

## **1.2 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS**

### **1.2.1 Estabilidad política**

Desde el año 2007 el Ecuador ha mantenido un período de relativa estabilidad política, el gobierno actual mantiene una política de tendencia social; ha

---

<sup>1</sup>Página web: [www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx), 01-12-2010

<sup>2</sup>Mayra Ortega Vivanco, Universidad Técnica Particular de Loja, [www.utlp.edu.ec](http://www.utlp.edu.ec), 11-12-2010

incrementado el gasto público a través de obras de infraestructuras y el crecimiento en el número de ministerios.

### **1.2.2 Variable legal**

Hoy en día, el país atraviesa un proceso de cambio en toda su estructura jurídica que se inició con la disolución del Congreso y la instauración de una Asamblea; este proceso transforma todas las instituciones del Estado, y hasta que el mismo no concluya no se percibirá tanto nacional como internacionalmente un ambiente de estabilidad jurídica.

### **1.2.3 Variable ambiental**

Esta variable se ha convertido en un tema de trascendental importancia debido a los cambios de clima que se presentan como resultado del efecto invernadero. El fenómeno El Niño ha tomado mayor fuerza y agresividad desde los últimos años con mayores precipitaciones que afectan directamente el sector agrícola dejando como resultado la posible pérdida de las cosechas por las inundaciones; así mismo, se han presentado también largas temporadas de sequías con iguales resultados, sin contar con el incremento de plagas y enfermedades que afectan las plantaciones de frutas, el tratamiento de estas enfermedades incrementa el costo de producción.

### **1.2.4 Control Fitosanitario**

Las regulaciones arancelarias internacionales exigen el sellado de control fitosanitario o las etiquetas donde consta que el producto comercializado es producido en plantaciones libres de plagas.

“Este control lo lleva a cabo el departamento de Agrocalidad del Ministerio de Agricultura, cuyos técnicos brindan lineamientos de trabajo y controlan básicamente que no haya presencia de enfermedades, siendo las más frecuentes enrolladores, gusanos, exopodópteros, etc, el control lo realizan a través de visitas al azar que son llevadas a cabo de lunes a jueves, sin indicar día y hora con el fin de verificar el tratamiento de pos-cosecha, en casos especiales inclusive se toman muestras para realizar análisis en laboratorios.”<sup>3</sup>

Adicionalmente dentro de los controles fitosanitarios, se debe tomar en cuenta algunos requisitos para las exportaciones del nuestro producto como los certificados complementarios de calidad y seguridad: ISO 9000, HACCP (frutas, hortalizas, productos animales). Estos últimos requisitos indispensables al momento de exportar.

Un requisito indispensable es la obtención del Registro Sanitario que se tramita en el Instituto Leopoldo Izquieta Pérez.

### **1.2.5 Variable social**

Ecuador tiene un alto porcentaje de desocupación, al crear una nueva empresa se generan nuevos puestos de trabajo del tipo de empleo formal generando un impacto social positivo en el lugar donde se instalará la planta.

Adicionalmente se plantea negociar con los proveedores de las frutas con principios de comercio justo y se implementará una retroalimentación para mejorar los procesos de siembra, producción y cosecha de la fruta con buenas prácticas agrícolas.

---

<sup>3</sup> Visita al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 13-01-2011.

### 1.2.6 Variable tecnológica

La industria de la pulpa de fruta tiene bajo impacto tecnológico en el corto y mediano plazo. La maquinaria utilizada es producida por industria nacional bajo pedido y estándares internacionales, como también importada. Se tiene principal énfasis en la materia prima utilizada que es acero inoxidable en cada una de las fases de producción por lo que el mantenimiento y reparación no representa un obstáculo para esta industria.

Como resultado de tener una menor necesidad de utilizar implementos tecnológicos, no se hará uso intensivo de mano de obra calificada.

### 1.2.7 Canal de distribución

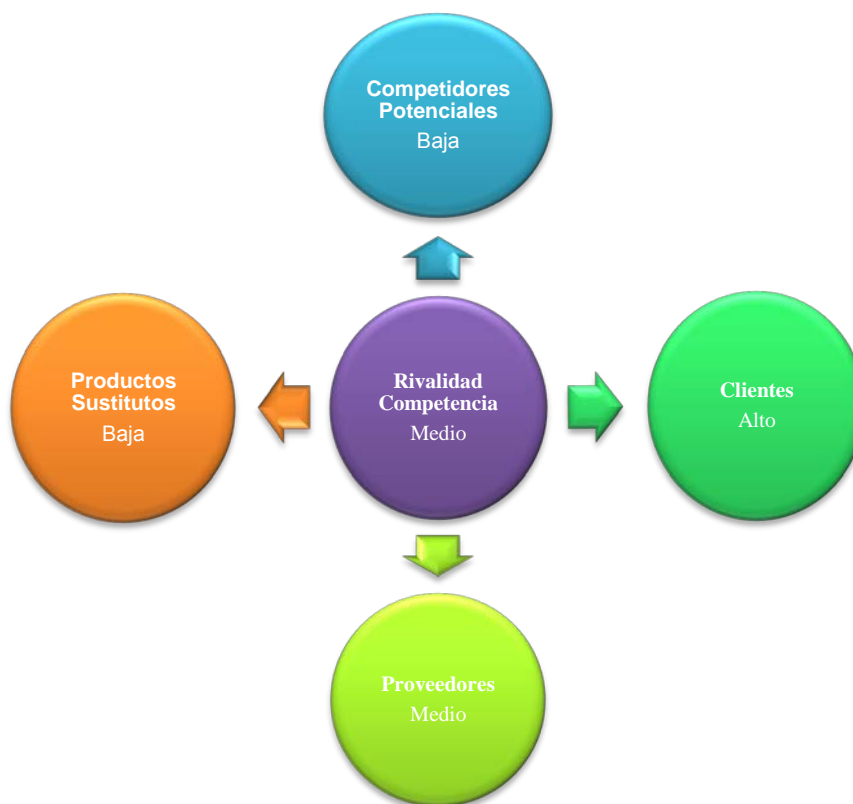
“Es fundamental la determinación del canal de distribución a desarrollar en el mercado de destino, el sistema a utilizar es el *“Distribuidor Industrial o Canal 2 (del Productor o Fabricante a Distribuidores Industriales y de éste al Usuario Industrial)”*,<sup>4</sup> este tipo de canal es utilizado por los productores que venden artículos estandarizados o de poco o mediano valor; como es el caso de la pulpa de fruta. Los distribuidores industriales cumplen las mismas funciones de los mayoristas, y a que al comprar obtienen el derecho del producto y en algunas ocasiones realizan funciones de fuerza de venta.

---

<sup>4</sup> Walker BoydMullinsLarréché, Marketing estratégico, 4ta edición, Tipos de canales de distribución, [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net), 07-08-2010

## 1.2.8 Las 5 fuerzas de Porter

Cuadro 1.3 Las Cinco Fuerzas de Porter



Elaboración: Las autoras

### 1.2.8.1 Rivalidad competencia

“La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.”<sup>5</sup>

Tomando en cuenta que la inversión inicial para poner en marcha el proyecto es baja no se debe olvidar la fuerza de los competidores por el “Know How” y empoderamiento de las marcas por el tiempo que han permanecido en el mercado por lo que las estrategias de ingreso deben estar dirigidas a resaltar las virtudes de calidad del producto así como seriedad de la empresa para lograr fidelidad.

<sup>5</sup>Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

### 1.2.8.2 Competidores potenciales

“Hoy en día existen 39 empresas en Ecuador que ofrecen este producto. Aproximadamente 10 localizadas en la ciudad de Quito, se enfocan en el consumidor final ecuatoriano y han desatendido al usuario industrial realizando exportaciones eventuales pero no han dejado de destacar la importancia de este mercado.”<sup>6</sup> Entre las principales empresas que exportan pulpa de fruta tenemos Jugo Fácil, Frelan Cia. Ltda.

La inversión no representa una alta barrera de entrada para el ingreso de nuevos productores, no siendo así la comercialización de nuevas marcas de pulpa de fruta en el mercado internacional debido a la alta competencia que representan países como Brasil, México, Colombia.

### 1.2.8.3 Clientes

“Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias”<sup>7</sup>.

El poder de negociación de los compradores es alto ya que existen más de 39 empresas en Ecuador que ofrecen este producto y países con igual infraestructura; líderes en el mercado internacional como Brasil, Colombia, México, etc., con quienes se mantiene una fuerte competencia en precios.

---

<sup>6</sup>Archivo “Estudio del subsector de pulpas y concentrados de pulpa” - CORPEI

<sup>7</sup>Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia



#### 1.2.8.4 Proveedores

“El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado, de la industria y proveedores y la importancia del producto que ofrece”.<sup>8</sup>

Los proveedores tienen un poder de negociación medio porque los agricultores no acostumbra a negociar su producto y tienden a acudir a intermediarios para lograr vender sus frutas; para crear una diferenciación que haga de la pulpa de fruta un producto más atractivo y añadirle valor agregado, se trabajará con materia prima seleccionada, para destacar su calidad sobre la del resto. Pero para cumplir este compromiso se debe mantener una buena relación con los productores y se deberán realizar alianzas estratégicas que sean beneficiosas para ambas partes y que permita a la empresa tener control en la producción y cosecha de las frutas con calidad.

#### 1.2.8.5 Productos Sustitutos

“Los productos que siendo diferentes satisfacen una necesidad común son considerados sustitutos la existencia de estos constituyen una amenaza por la que se limita el precio que se le puede asignar y la rentabilidad”.<sup>9</sup>

Se han considerado como productos sustitutos los concentrados de fruta, la fruta en estado natural y los saborizantes naturales/artificiales.

Los concentrados de fruta utilizan químicos para su procesamiento, situación que no sucede con la pulpa de fruta porque es 100% natural sin conservantes. Esto es una ventaja para los clientes que buscan consumir un producto sano y sobre todo natural.

---

<sup>8</sup>Porte, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

<sup>9</sup>Producto Sustituto, Mercedes Santillán, www. mktunlam.blogspot.es, 15-09-2010

Caso similar pasa con los saborizantes artificiales o naturales, que solo brindan el sabor a fruta pero no conservan las condiciones organolépticas ni sus vitaminas; por estas razones el mercado es muy selecto en cuanto a preferencia y hábitos de consumo, permitiendo llegar al consumidor objetivo con gran aceptación.

## 1.3 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DE NEGOCIO

### 1.3.1 Idea y modelo del negocio

Ofrecer al cliente industrial una confiable opción de simplificar el proceso de elaboración de jugos, refrescos, mermeladas, helados, yogures, panadería y pastelería, etc.

El giro del negocio se basará en la producción y comercialización de pulpa de fruta como materia prima en la industria de alimentos y bebidas; siendo la pulpa de acuerdo a la NTE INEN 2337:2008 2008-12: un producto obtenido a partir del jugo de fruta, al que se le ha eliminado físicamente una parte del agua en una cantidad suficiente para elevar los sólidos solubles (°Brix) en, al menos, un 50% más que el valor brix establecido para el jugo de fruta.

La compañía se dedicará al procesamiento de frutas seleccionada con los más altos estándares de calidad para brindar un producto confiable, sin preservantes, aditivos, colorantes, 100% natural con certificaciones de calidad ISO 9000, 14000, 22000 y HACCP, que respaldan la calidad del producto.

### 1.3.2 Logo



### 1.3.3 Slogans

- Versátil, fresco, natural.
- La pulpa que tú necesitas

### 1.3.4 Marca

- Pulpa de mango: Dimango
- Pulpa de piña: Dipiña

### 1.3.5 Misión

Producir, procesar con excelencia, pasión y una óptima gestión industrial y empresarial pulpa de frutas, a través de un grupo humano motivado y comprometido, generando un producto agradable y seguro, para lograr una adecuada rentabilidad y satisfacer las expectativas de clientes internos y externos.

### 1.3.6 Visión

En un plazo no mayor de cinco años, ser la productora de pulpa de frutas de alta calidad y reconocida a nivel nacional con proyección internacional.

### 1.3.7 Objetivos

#### 1.3.7.1 Objetivos de corto plazo

- Hacer alianzas con distribuidores internacionales.
- Mantener un crecimiento constante y sostenido en la producción de un 5% anual; para poder maximizar y mejorar la producción a través de un adecuado manejo de la planta.

- Crear una base de datos de los mejores proveedores a nivel nacional, de las distintas variedades de frutas, y a nivel internacional. El área de compras deberá manejar con ética y honestidad a los proveedores.
- Posicionar el producto en el mercado internacional.
- En el primer año de la empresa se va a adaptar al mercado y ganar experiencia.
- Iniciar las exportaciones del producto como materia prima al primer mercado objetivo el estado de California de los Estados Unidos de América
- Lograr alcanzar las utilidades propuestas en los estados financieros proyectados.

#### **1.3.7.2 Objetivos de mediano plazo**

- Para el tercer año, el principal objetivo es captar el nicho de mercado; mantener y cuidar las relaciones con los clientes a través de publicidad y promoción.
- Cuidar y cultivar la relación con los proveedores en el marco del respeto y cordialidad; realizar contratos beneficiosos para ambas partes.

#### **1.3.7.3 Objetivos de largo plazo**

- Ser una marca líder en el mercado reconocida por su alta calidad, servicio y puntualidad de entrega.
- Generar mayores utilidades.
- Elevar la eficiencia de la producción realizando un riguroso mantenimiento a la maquinaria y constantes programas de capacitación al personal de planta.
- Aumentar los canales de distribución para ampliar la venta de producto.
- Obtener un margen de utilidad del 23%.
- Adquirir nueva maquinaria para duplicar la producción en un plazo no mayor de siete años

- Tener producción propia de frutas en un rango de tiempo de no superior a siete años.

### 1.3.8 Producto

La pulpa es un puré concentrado de fruta seleccionada a la que por medio de un proceso se le ha separado la semilla, la corteza y la fibra, obteniendo como resultado un producto viscoso que será sometido a congelamiento a  $-20^{\circ}\text{C}$  para mantener las características organolépticas de la fruta.

La pulpa de fruta es un producto perecible dirigido a un segmento especializado en la industria de alimentos y bebidas, que puede ser utilizado para la elaboración de jugos, refrescos, helados, yogurt, mermeladas, panadería y pastelería, etc.

Esta se exportará en envases con las siguientes características cumpliendo con los requerimientos de la OMC:

Presentación: Se define el volumen o el peso que tendrá el producto, en el caso de la pulpa de fruta se comercializará en presentación de 1 kilo, embalado en cajas de cartón de 22 kilos.

Las fundas contarán nombre del producto con etiqueta técnica, las cajas describirán las instrucciones para el transporte y nombre de la empresa.

Las características principales de cada fruta se detallan a continuación:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Pulpa Fruit, [www.pulpafruit.com.com](http://www.pulpafruit.com.com), 20-08-10

## 1.3.8.1 Piña

Cuadro 1.4: Ficha técnica Piña

<b>Tipo</b>		Fruta
<b>Nombre común</b>		Piña
<b>Nombre científico</b>		Ananáscomosus Merrill
<b>Color</b>		Característico de la fruta
<b>Olor</b>		Característico de la fruta
<b>Sabor</b>		Característico de la fruta
<b>Origen</b>		América
<b>Familia</b>		Bromeliácea
<b>Género</b>		Ananás
<b>Producción</b>		Todo el año
<b>Rendimiento de la fruta</b>		50%

## Composición nutricional

Elemento compuesto	Unid	Total
Agua	%	85,1
Proteínas	%	0,1
Grasas	%	0,1
Potasio	mg	
Calcio	mg	21
Fósforo	mg	10
Hierro		0,4
Carbohidratos	%	13,5
Cenizas	%	0,1
Ácido ascórbico	mg	
Calorías	Kcal	51
Vitamina C	U.I	12
Fibra		
Vitamina A	U.I	

°BRIX <sup>11</sup>		10 – 12
PH <sup>12</sup>		3,1 - 3,3
% Acidez		1,10 - 1,30

<b>Congelación</b>		-20°
<b>Tiempo de vida del producto</b>		12 meses

<sup>11</sup> Miden la cantidad de sólidos solubles presentes en un jugo o pulpa expresados en porcentaje de sacarosa. [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia) , 28-08-10

<sup>12</sup> Es una medida utilizada para evaluar la acidez o la alcalinidad de una solución. [www.ciencia-ahora.cl/revista23/11basaez.pdf](http://www.ciencia-ahora.cl/revista23/11basaez.pdf) , 28-08-10

## 1.3.8.2 Mango

Cuadro1.5: Ficha técnica Mango

<b>Tipo</b>		Fruta
<b>Nombre común</b>		Mango
<b>Nombre científico</b>		Manguitera Indica L
<b>Color</b>		Característico de la fruta
<b>Olor</b>		Característico de la fruta
<b>Sabor</b>		Característico de la fruta
<b>Origen</b>		África
<b>Familia</b>		Anacardiácea
<b>Género</b>		Manguitera
<b>Producción</b>		Noviembre – Febrero
<b>Rendimiento de la fruta</b>		50%

## Composición nutricional

Elemento compuesto	Unid	Total
Agua	%	81,8
Proteínas	%	105
Grasas	%	0,1
Potasio	mg	
Calcio	mg	10
Fósforo	mg	14
Hierro		0,5
Carbohidratos	%	16,4
Cenizas	%	0,5
Ácido ascórbico	mg	80
Calorías	Kcal	58
Vitamina C	U.I	
Fibra		0,7
Vitamina A	U.I	1100

°BRIX		13 – 17
PH		3,5 - 4,3
% Acidez		0,30 - 0,60

<b>Congelación</b>		-20°
<b>Tiempo de vida del producto</b>		12 meses

### **1.3.9 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento**

El ingreso al mercado de la pulpa se desarrollará a través de la promoción en ferias internacionales y eventos relacionados a la industria de alimentos y bebidas y productos congelados que se realizan en España, Alemania y Canadá, de esta manera se dará impulso a la marca; para la comercialización del producto se contará con la asesoría y apoyo de un distribuidor con experiencia y conocimiento en el mercado norteamericano.

Como estrategia de crecimiento la empresa aumentará la línea de productos, diversificando la forma de presentación y conservación según las exigencias y tendencias del mercado.

Adicionalmente la empresa ofrecerá fruta troceada e mpackada al vacío lista para el consumo, siendo este un valor agregado al producto principal o un sacó saludable.

También se incrementarían nuevos mercados como Canadá y la Unión Europea, gracias a la obtención del sello verde, uno de los más prestigiosos certificados de calidad.

### **1.3.10 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta analítica útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

En este análisis podemos observar la situación actual de la empresa, y de esta manera saber tomar las decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



Cuadro 1.6: Análisis FODA

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1 Altos estándares de calidad	1 Imagen corporativa desconocida en el extranjero
	2 Sistema de congelamiento rápido	2 Falta de experiencia
	3 Ubicación estratégica de la planta procesadora	3 Base de datos de clientes incipiente
	4 Producto de alta Calidad	
<b>OPORTUNIDADES</b>		
1 Crecimiento de mercado	1 Aprovechar los altos estándares de calidad y los precios competitivos para maximizar las utilidades provenientes de las altas ventas. (F1- F2-O1)	1 Aprovechar el promedio de ingreso y consumo para obtener un mayor número de ventas, y así el posicionamiento en la mente de los consumidores industriales (D1-O1)
2 Mercado diverso	La versatilidad del producto sumado los altos estándares de calidad que se manejan en la producción ayuda a tener un mayor número de consumidores, maximizando las ventas (A1-O4)	Hacer conocer la imagen corporativa por medio de ferias y eventos, la versatilidad permitan llegar a más empresas.(O3-O4-D2)
3 Producto versátil		
<b>AMENAZAS</b>		
1 Diversidad de empresas de pulpa Exigentes	1 Recalcar la excelente calidad del producto por los altos estándares en el procesamiento y fomentar la preferencia del producto sobre los otros. (F2-A1)	1 Hacer conocer la imagen corporativa, de manera que se consiga un mayor número de contactos logísticos, logrando ampliar la base de datos de clientes, con el fin de tener mayores herramientas para lograr posicionarnos en el mercado.
2 estándares de calidad		
3 Diversificación de productos sustitutos	2 Con productos de alta calidad se logra una gran diferenciación con la competencia, obteniendo que el uso de sustitutos sea menor (F4-A3)	
4 Fuerte nivel competitivo		

Elaboración Las autoras

La matriz FODA, permite realizar el estudio de los factores controlables del proyecto “fortalezas y debilidades” y de los factores externos “oportunidades y amenazas”. Este análisis da una visión de la empresa que permite generar estrategias genéricas en función de las necesidades del proyecto. En el caso

de DINESAPULP, aprovechar las oportunidades y fortalezas para que con los altos estándares de calidad y los precios competitivos maximizar las utilidades. La versatilidad ayuda a tener un mayor número de consumidores. Entre las debilidades del proyecto se destaca la falta de renombre de la empresa por ser relativamente nueva que puede ser combatida con estrategias de posicionamiento como hacer conocer la imagen corporativa por medio de ferias y eventos de igual manera para desestimar las amenazas del proyecto que constituyen los productos sustitutos y la competencia se deberá resaltar la principal cualidad del producto que es la calidad, cuidado en el proceso a precio de mercado.

## **2. CAPITULO II**

### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En vista que es un proyecto enfocado al mercado industrial en Estados Unidos y que la tesis no se enfoca al consumidor final, sino al consumidor industrial, se realizará inteligencia de mercado.

#### **2.1.1 Fuentes primarias:**

##### **2.1.1.1 Entrevista con expertos**

Las entrevistas con expertos se realizó con peritos en el tema de exportación, alimentos y son consideradas como una investigación de primera mano. Los especialistas son elegidos de acuerdo a su experiencia, profesión y negocio. Se realizan preguntas abiertas y posteriormente se inicia una conversación en la que él pueda, con confianza, transmitir parte de su conocimiento.

##### **2.1.1.1.1 Metodología**

- Mantener un diálogo abierto con expertos en las áreas de: producción, exportación e ingeniería en alimentos y procesos.
- Se desarrolló un banco de preguntas como se puede observar en el anexo No. 31 que permitieron a los entrevistados brindar información específica y de interés para el proyecto.
- Se eligió entrevistar a un experto por área.

#### **2.1.1.1.2 Objetivo general**

- Obtener la mayor cantidad de información del experto productor, exportador e ingeniero en alimentos y procesos, para cubrir temas ignotos y determinar la complejidad del negocio en la creación de la empresa.

#### **2.1.1.1.3 Objetivos específicos**

- Conocer cómo se desarrollan los procesos de fabricación, las exportaciones, la gestión comercial.
- Conocer la percepción de los entrevistados sobre la industria.

#### **2.1.1.1.4 Experto Juan Francisco Bolaños, propietario de empresa AGROMILENIO GROUP.**

Línea de Negocio: Exportación de frutas exóticas a Europa y Estados Unidos.

El empresario tiene más de 10 años de experiencia en el negocio de las exportaciones, entre los principales productos que él comercializa a Europa y Estados Unidos son: uvillas y mangos.

Sobre las relaciones comerciales, cual es la forma de cobro, expectativas del negocio, se puede concluir en los siguientes puntos:

- La relación entre el exportador y comprador; es una relación comercial basada en la confianza y buena fe de lado y lado, es decir, el exportador embarca su producto confiando en que su cliente, llegada la carga, cancele el valor negociado. Por otro lado el comprador espera recibir exactamente lo que pidió, un producto de determinadas

especificaciones, y que son muy importantes para el desenvolvimiento de su negocio; si el cliente no recibe lo negociado la relación se rompe.

- La forma de pago siempre es a través de giros bancarios no utiliza las cartas de crédito.
- Es muy importante que los productos tengan certificados de calidad como el HACCP y se considera como valor añadido el certificado KOSHER.
- También aconsejo que inicialmente, antes de exportar, tomar experiencia del mercado local y que tener muy en cuenta los distintos hábitos alimenticios de los países anglosajones.

#### **2.1.1.1.5 Experto Ing. Agrónomo Antonio Cabezas, propietario de empresa Primavera.**

Línea de Negocio: Productor y comercializador de pulpa de fruta.

Experiencia de 6 años en el mercado de la producción y comercialización de la pulpa en el mercado local.

La información brindada por el Ing. Cabezas fue la siguiente:

- La materia prima es obtenida de intermediarios quienes traen la fruta desde las provincias del Guayas, Santa Elena y de la región oriental.
- La fruta de cultivos técnicos tiene un menor porcentaje de merma al momento de la producción de la pulpa.
- El porcentaje de rendimiento de las frutas son: mango 50%, piña 50% y naranjilla 80%.
- El proceso óptimo para la obtención de pulpa debería reducir al mínimo la intervención la mano del hombre para brindar un producto de alta calidad.
- La maquinaria es de origen nacional e importada.

- la producción diaria de la empresa Primavera es de una tonelada de distintas variedades frutas.
- El Ing. Cabezas realiza su producción bajo las condiciones favorables del mercado.
- Entre sus principales competidores mencionó a: HappyFruit, María Morena, Jugo Fácil.
- Considera que la industria ha crecido en los últimos cinco años ya que existen el doble de fábricas de pulpa en el mercado; como también ha incrementado la demanda del producto.
- Brindó apoyo y compartió su experiencia sobre el proceso de la fabricación de pulpa de fruta.
- Recomendó que la ubicación de la fábrica debe estar cerca de los productores para bajar los costos del transporte.

**2.1.1.1.6 Experto Ph.D. Jenny Rúales Nájera, Profesor Principal de la Escuela Politécnica Nacional, Departamento de Ciencias de Alimentos y Biotecnología EPN.**

La información brindada por la Dra. Rúales fue la siguiente:

- Las empresas productoras y exportadoras están localizadas en la región costa; y destinan su producción tanto para abastecer el mercado local como internacional.
- Recomienda la producción en volúmenes grandes por economías de escala.
- Sobre la competencia internacional comento que la principal desventaja de la producción nacional son los altos costos en mano de obra.
- Recomienda utilizar un sistema de congelamiento rápido para conservar por más tiempo las condiciones óptimas del producto; además indicó que al utilizarse este sistema se puede obviar el proceso de pasteurización y adición de preservantes o conservantes.

- Indica que en ambientes tropicales existen mayor número de microorganismos por lo que es necesario tener especial cuidado con la fruta que se adquiere para brindar un producto de calidad.

#### **2.1.1.1.7 Experto Ing. Milene Díaz, Profesor Universidad De Las Américas.**

La información brindada por la profesora Díaz es la siguiente:

- Aunque la maquinaria para extraer la pulpa no varía de acuerdo con el tipo de fruta, el proceso sí; ya que hay que tener mucho cuidado con las propiedades de cada tipo de fruta por ejemplo la naranja tiende a oscurecer inmediatamente.
- El brix de las pulpas debe estar según las normativas del país al que se vaya a exportar y según el tipo de fruta. Existe un código alimentario denominado Norma Codex Internacional que se debe leer para no incurrir en violaciones del código por desconocimiento y por ende en pérdidas de lotes de producción.
- El brix de la pulpa de fruta, depende del tipo de fruta, existen tipos de frutas con mayor grado de fructuosa y sacarosa por ejemplo la uva, también depende del grado de madurez de la misma. Cuando el banano, por ejemplo, no está maduro está compuesto por almidón que una vez que alcanza el grado de madurez óptimo se convierte en fructuosa y sacarosa.
- Existen laboratorios que puedan certificar el grado de brix por fábrica y posteriormente deberán someterse a pruebas aleatorias. También es recomendable que exista una medición constante en la fábrica. Entre los principales laboratorios autorizados en Ecuador están LABOLAB, Izquieta Pérez, SEIDLA.
- Las formas de conservación más seguras son: la liofilización, congelamiento con nitrógeno líquido (IQF) o un sistema de congelación rápido; estos dos últimos sistemas garantizan conservar al 100% las

propiedades organolépticas de la fruta pero el sistema IQF, exige mantener la cadena de frío a -20 grados durante el transporte lo que representaría un costo alto.

### **2.1.1.2 Focus Group**

El focus group es una técnica que brinda la oportunidad de conocer el mercado y la opinión del mismo; cuyas conclusiones brindan al investigador información primaria de suma importancia para el estudio del proyecto.

#### **2.1.1.2.1 Metodología**

- Se reunió un grupo de jóvenes hombres y mujeres norteamericanos residentes temporales de la ciudad de Quito cuyas edades oscilaban en su mayoría entre los 22 y 27 años de edad.
- La entrevista fue filmada, se realizaron pocas preguntas en un pequeño test para que quede documentada su edad, género, y si son consumidores de jugos o no.
- Se escogió a este grupo de personas ya que el proyecto está destinado a la exportación y es importante determinar las costumbres, hábitos de compra y alimentación y sobre todo intención de compra de nuestro producto.

#### **2.1.1.2.2 Objetivo general**

- Obtener la mayor cantidad de información del consumidor y del mercado, para determinar si existe o no una oportunidad de negocio con la posible creación de una empresa.



### 2.1.1.2.3 Objetivos específicos

- Identificar los atributos más importantes buscados por los posibles consumidores del producto.
- Conocer el nivel de aceptación que tendría el producto propuesto.
- Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por el producto propuesto.

### 2.1.1.2.4 Conclusiones:

- El 68.75% de los entrevistados contestaron que son consumidores de jugos de frutas naturales.
- El 31.25% consumen jugos diariamente, y solo el 50% de los encuestados consumen jugos varios días a la semana.
- Como una desventaja es que el 87% de los encuestados no preparan el jugo.
- Los jugos más consumidos en Estados Unidos son: el jugo de manzana, de uva y naranja.
- En conclusión se deberá enfocar el producto al consumidor industrial y no un consumidor final.
- Como feedback se destacan los consejos brindados por los entrevistados quienes comentaron que el producto tiene las características necesarias para ingresar a los supermercados especializados en productos naturales y orgánicos que hoy en día se encuentran en auge debido a la creciente preocupación por sus clientes en consumir productos libres de químicos.
- Aconsejaron también que el ingreso del producto se debe realizar a través de las costas de Estados Unidos, que constituye la mejor estrategia de penetración de costas hacia el centro del país.

### **2.1.2 Fuentes secundarias:**

Distribuidores en el país de destino, dado que la concentración de empresas industriales de alimentos se encuentra en las costas de Estados Unidos, específicamente, el proyecto ha elegido al estado de California como mercado de introducción escogido por el alto número de empresas dedicadas a esta industria como se explica en la inteligencia de mercado.

## **2.2 INTELIGENCIA DE MERCADO**

### **2.2.1 Investigación cuantitativa**

#### **2.2.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo elegido como destino de las exportaciones es el Estado de California de los Estados Unidos de América; debido a la alta concentración de empresas de la industria de alimentos y bebidas como se puede apreciar en el cuadro No. 7 de igual manera se puede aprovechar la condición de Geográfica que facilita el comercio marítimo.

#### **2.2.1.2 Geografía**

“Estados Unidos está localizado en Norteamérica y limita con Canadá, México y los océanos Atlántico y Pacífico.

El área de Estados Unidos es de 9'826,630 km<sup>2</sup>. Es el tercer país más grande del mundo en tamaño (después de Rusia y Canadá) y en población después de (China e India).

### 2.2.1.3 Ciudades principales

El nombre oficial es Estados Unidos de América y su capital es Washington. Está dividido administrativamente en 50 estados y 1 distrito: Alabama, Alaska, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, Distrito de Columbia, Florida, Georgia, Hawái, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, North Carolina, North Dakota, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, South Dakota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia, Wisconsin, Wyoming.

### 2.2.1.4 Clima

La costa noroeste es lluviosa y de temperatura moderada. En California es en general seco, desértico en algunas partes. El resto del país continental presenta veranos húmedos e inviernos nevados. El sur de Alaska tiene clima moderado, el norte es gélido, Hawái es tropical y el sur de Florida es subtropical.

### 2.2.1.5 Demografía

Estados Unidos tiene una población de 303'824,646 habitantes (estimado a julio del año 2008) con una tasa de crecimiento del 0.883%. Con respecto al Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas, Estados Unidos está en el puesto 12, por debajo de otras naciones como Noruega, Islandia, Canadá y Japón".<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>CORPEI, Guía de Exportación a Estados Unidos de América, Sección I páginas # 3-6

### **2.2.1.6 Principales productos que exporta Ecuador a Estados Unidos de América.**

Según el estudio sobre productos con potencial de exportación y crecimiento desarrollado por la CORPEI en el año 2010 se menciona a las frutas y vegetales exóticos que se encuentran en una situación favorable y a que la tendencia del mercado es positiva y se estima que estos sectores seguirán creciendo en los próximos años.

Concluyendo que aunque alrededor del 80% de las exportaciones ecuatorianas hacia Estados Unidos corresponden a petróleo; entre las exportaciones no petroleras se destacan las frutas, las flores y los productos del mar, el cacao, que juntos representan el 16% de las exportaciones totales.

Entre las exportaciones no petroleras encontramos que en el 2007 en el Banco Central, se registraron un total de 3 11,499.92 miles de dólares lo que representó 5,2% de las exportaciones totales.

Siendo Estados Unidos, uno de los principales socios comerciales se considera como una estrategia de internacionalización empezar con la incursión en el mercado norteamericano.

## **2.2.2 Segmentación de Mercado**

### **2.2.2.1 Segmentación geográfica**

El nicho de mercado está compuesto por las empresas distribuidoras e importadoras de alimentos en la costa del pacífico. Existen más de 2 23 empresas distribuidoras de alimentos en Estados Unidos, registradas en la página web The World Food, de las cuales podemos decir que el 27% se

encuentran concentradas en el Estado de California, costa del pacifico. Este tipo de empresas se encargan de abastecer a los supermercados, fabricas, hoteles, restaurantes, etc.

**Cuadro 2.1: Número de empresas industriales de alimentos por Estados**

<b>Estado</b>	<b>No. de empresa</b>
Florida	19
Hawai	6
New York	14
California	60
Colorado	17
Oregon	10
Washigton	40
Otros	57
Total	223

Fuente: The World Food

Elaboración: las autoras

**Cuadro 2.2: Empresas de alimentos  
en California**

Andre Juice Inc
Brandt Farms Inc
Bridge International Company
California Garden Products Inc
Ccpi
Chooljian Brothers Packing Company
Circle K Ranch
Coast Fruit
Del Monte
Giumarra Companies
Golden Gate Trading
Golden International Distributor
Greower Direct Marketing
H.P Schmid Inc/Organic Planet
Hill View Packing Company
Lingsburg Orchards
Liberty Creek Food
Lion Raisin
Lychees Online
Mariani Packing Company
Meridian Nut Growers Alliance Llc
National Raisin Co
Naural Choise Foods Inc
Nature 'S' Sungrown Food Inc

Fuente: The World Food

Elaboración: Las autoras

## 2.2.2.2 Tamaño de Mercado

### 2.2.2.2.1 Demanda de pulpa de fruta en Estados Unidos

Estados Unidos es un país que produce una gran variedad de frutas incluso algunas tropicales, pero existe una necesidad de frutas y vegetales exóticos que son suplidos a través de países asiáticos, latinoamericanos y africanos. Por esta razón, podemos resaltar que existe una tendencia creciente en las importaciones de frutas y vegetales exóticos desde 1997 hasta el 2006.

En el 2006, las importaciones totales de frescos alcanzaron \$24.900 millones, de los cuales el banano representa el 48% del total de frutas importadas. Otras frutas importantes son: uvas con 8%, piñas con 7%, melones cantaloupe con 5%, sandias y limones con 4% ambos, mango con 3% y manzanas y plátanos con 2% del total importado de frutas.

Ecuador mantiene su presencia con banano, mango, piña, flores cortadas, entre otros equivalente al 14% de participación en el mercado americano.<sup>14</sup>

Los futuros compradores según la fruta a producirse, piña o mango respectivamente para el país objetivo y ubicados en el estado de California, con quienes DINESAPULP ha mantenido conversaciones y están dispuestos a comprar la pulpa son:

<b>Andre Juice Inc.</b>	<b>California Garden</b>
20120 Paseo Del Prado, Suite A Walnut, CA, 91789, USA Tel. (1 909) 594 2266 Fax: (1 909) 594 2292	14 Rancho Circle Lake Forest, CA 92630, USA CustomerService: (949) 215-0000 Fax: (949) 215-0965

## 2.2.3 La competencia y sus ventajas

### 2.2.3.1 Competencia

Entre las principales empresas productoras y exportadoras de pulpa de fruta podemos mencionar: Frelan Cía. Ltda., Frozentropic Cía.Ltda., Harvec, Jugo Fácil, localizadas en la ciudad de Quito y Veconsa, Tropifrutas, Quicornac, Grupo Fadesa, Profrutas en la ciudad de Guayaquil.

<sup>14</sup>CORPEI, guía de exportación a Estados Unidos de América

Se especializan en la producción y exportación de frutas combinados con la fabricación de pulpa de fruta.

Como ventaja competitiva podemos destacar el “KnowHow” en la producción y la experiencia en los mercados internacionales. Cuentan con certificados internacionales de calidad, aunque la mayoría de ellas no se concentran en este sector y su marca está asociada a la exportación de frutas exóticas.

Los proveedores de la empresa serán los productores de las provincias en donde se cosecha la fruta para exportación, es decir, Guayas, Los Ríos, Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas.

### 2.2.3.2 Participación de mercados y ventas de la industria

En el cuadro a continuación se puede observar el total de importaciones de pulpa de fruta que Estados Unidos realizó en el año 2010 de los diferentes países del mundo, donde Ecuador ocupa el puesto número siete, con un total de exportaciones en miles de dólares americanos

**Tabla 2.1: Importaciones en toneladas de pulpa de fruta por EEUU en el 2010**

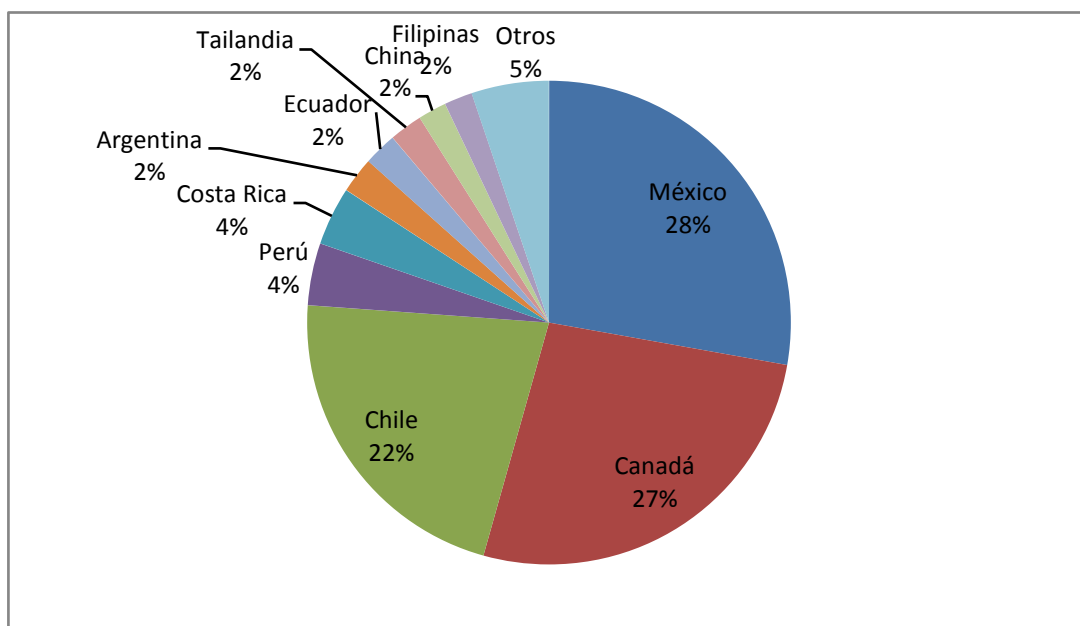
<b>País</b>	<b>Valor importado por EEUU en 2010</b>
México	116218
Canadá	110927
Chile	91071
Perú	17361
Costa Rica	16338
Argentina	9990
Ecuador	9279
Tailandia	9266
China	7904
Filipinas	7877
Otros	21653
<b>Total</b>	<b>417884</b>

Fuente: Trademap

Elaboración: Las autoras



Gráfico 2.1: Valor importado de pulpa de fruta por EEUU en 2010



Fuente: Trademap

Elaboración: Las autoras

### 2.2.3.3 Evaluación del mercado durante implementación

La investigación llegó a determinar que existe un mercado potencial que sirvió de base para desarrollar un plan de marketing en estrategias de diferenciación.

Hacer una proyección futura es necesario que durante la implementación y desarrollo de esta tesis se siga evaluando el comportamiento del mercado, los efectos de la estrategia y los resultados financieros esperados, razón por la cual, la retroalimentación que den los distribuidores será fundamental a quienes también se les pedirá las opiniones, necesidades, aceptación de los productos y demás aspectos de satisfacción de los clientes.

Igualmente a través de la investigación de mercado estaremos atentos a nuevos nichos de mercado.

### **3. CAPITULO III**

#### **3.1 PLAN DE MARKETING**

##### **3.1.1 Estrategia general de marketing**

###### **3.1.1.1 Marketing mix**

En virtud que el país objetivo al que se va exportar exige un manejo adecuado de la cadena de frío, buenas prácticas de higiene (BPH) y de fabricación (BPF), aplicación del enfoque del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP).

La estrategia de marketing estará orientada a destacar la alta calidad del producto obtenido a través de un proceso que respeta las BPF.

El producto a ofrecerse es cien por ciento natural, libre de preservantes y aditivos.

El proceso será totalmente aséptico e inicia desde la adquisición de la materia prima que será seleccionada en el momento de la cosecha, la pulpa se empacará al vacío en fundas de polietileno de 1 kilo, se utilizará el sistema de congelamiento rápido, el sistema de transporte será logísticamente coordinado respetando la cadena de frío para mantener la temperatura apropiada de la pulpa, que permite asegurar la conservación y pureza por mayor tiempo manteniendo el sabor, textura y propiedades organolépticas de la fruta.

Los productos de exportación deben cumplir con las normas del Codex Alimentarius y las normas de calidad que exige el país objetivo; para generar confianza y seguridad en los clientes la empresa obtendrá las certificaciones que avalan la calidad del producto y el cumplimiento de estas normas.

Para obtener materia prima de alta calidad se crearán convenios con los productores de la fruta; con la firma de estos convenios el productor se compromete a sembrar las frutas bajo normas y parámetros de BPA (buenas prácticas agrícolas).

Los precios de la pulpa se manejarán de acuerdo al mercado internacional.

La distribución de la pulpa de fruta, se realizará a través de distribuidores/brokers; se firmarán convenios con los principales distribuidores de frutas y pulpas en Estados Unidos, para garantizar la continuidad de los pedidos.

La distribución inicia en la cosecha y selección de la materia prima en las fincas de los pequeños productores, pasando por la planta procesadora, el importador/distribuidor de alimentos, el cual cuenta con la suficiente experiencia en comercialización y con una cartera propia de clientes y como destino final el cliente industrial del país objetivo.

El distribuidor se encargará de entregar el producto a restaurantes, industrias de bebidas, hoteles, fábricas de alimentos en conserva (mermeladas, dulces, helados, yogurt, etc.) de acuerdo a las preferencias de cada comprador.

El posicionamiento del producto conjuntamente con la marca es un punto importante que la empresa debe tomar en cuenta para que los clientes reconozcan el producto; dada la fuerte competencia que existe en los mercados internacionales, será preciso establecer como elemento de diferenciación, la elaboración de esquemas de promoción conjunta con el importador; para así consolidar el posicionamiento de este en el mercado. Un rol fundamental juega el internet y a su vez para la promoción permanente del producto en el exterior.

Otro medio que juega un papel fundamental son las ferias internacionales especializadas en este producto como:

- La Feria de Frutas y Hortalizas (se desarrolla en Berlín y congrega a las más importantes empresas de alimentos del mundo)
- Fruit Logistic (se realiza en Berlín y concentra a las empresas vinculadas con la industria de frutas)
- Frozen ( feria internacional de productos congelados y se realiza en Zaragoza, España)
- Sial de Alimentos Canadá ( feria alimentaria y se realiza en Montreal, Canadá)

Como estrategia de crecimiento la asistencia a estos eventos se vuelve obligatoria para conseguir clientes potenciales, además que permitan conocer la evolución de la industria y la innovación de productos.

### **3.1.2. Estrategia de precios**

Los precios al igual que la calidad estarán acorde con los parámetros internacionales. El producto tendrá el costo que determina el mercado; considerando que el sistema de congelamiento rápido representa un valor agregado que garantiza la calidad.

Se trabajará con atractivos márgenes de utilidad para el productor de la fruta y la empresa que inicialmente trabajará por un margen adecuado.

### **3.1.3 Táctica de ventas**

La empresa al iniciar su actividad espera ingresar de manera exitosa en el mercado objetivo y cumplir con las metas de ventas ya planteadas, utilizando las siguientes estrategias:

- Realizar un convenio comercial con un distribuidor estratégico en los Estados Unidos, mediante contratos escritos que establezcan las condiciones a las que deben sujetarse las partes.

- Desarrollar la página web de la empresa y conjuntamente con un especialista en marketing digital que permitirá hacer conocer la marca del producto.
- Otro paso importante para el impulso de las ventas es contratar un equipo de comercialización con el objetivo de ampliar la base de clientes y mercados.
- La forma de cobro será convenida en el contrato y será 50% como anticipo y el 50% restante al momento del envío.

#### **3.1.4 Política de servicio al cliente y garantías**

La política de la empresa será garantizar el producto a enviarse en cantidad, cantidad y producto ofrecido hasta las 48 horas de arribada la carga a bodegas del importador. La seriedad en la entrega de pedidos es un factor muy importante que permitirá a la empresa destacarse para mantener a los clientes satisfechos e incrementar las ventas.

Cuidado especial en los procesos logísticos para cumplir y mantener las certificaciones y brindar un producto de calidad a los distribuidores y clientes industriales.

Como política de servicio al cliente será crear una página web que mantendrá una interacción con el cliente industrial y con el distribuidor que les permita conocer los orígenes del producto que están consumiendo, los procesos que se llevan a cabo, desarrollo de nuevos productos, pedidos, contactos, etc.

La empresa asignará como parte de las funciones principales de los ejecutivos comerciales el servicio post venta y servicio al clientes quienes serán los responsables en brindar una buena atención a los distribuidores industriales, tomar quejas y sugerencias que se aprovecharán para el mejoramiento de las operaciones; logrando así que la empresa se destaque en la buena calidad del producto y atención al cliente.

### **3.1.5 Promoción y Publicidad**

La promoción y publicidad juegan un papel importante en el caso de empresas que lanzan un nuevo producto al mercado. Las estrategias a implementarse deberán posicionar al producto, crear top of mind y generar confianza en la marca. La publicidad deberá informar, convencer y recordar el producto.

Como parte de la publicidad se colocará el logo de la empresa en cada empaque y bolsa del producto. También se pondrá especial énfasis en el marketing digital para promover la página web de la empresa.

El distribuidor establecerá sus propios sistemas promocionales y publicitarios.

Las misiones comerciales, son un viaje de negocios cuyos organizadores se comprometen a elaborar una agenda de reuniones en la que se tendrá contacto con potenciales compradores; existen muchas empresas que han comenzado la actividad de exportación por referencias de terceros (empresa o particular) para ampliar el nicho de mercado.

Normalmente las publicaciones en sitios webs especializados en Internet, suelen necesitar contenidos técnicos y pueden retribuirle difundiendo en su propio medio.

Implementar una página web, se ha constituido en el medio de comunicación que optimiza la ecuación costo-beneficio de generar un contacto en el exterior, siempre que sepamos cómo hacerlo.

Lo ideal es disponer de antecedentes y experiencias de trabajo con empresas que han logrado excelentes contactos por este medio.

### **3.1.6 Distribución**

Es fundamental la determinación del canal de distribución a desarrollar en el mercado de destino, veamos algunas alternativas:

- Exportación directa en términos FOB al distribuidor industrial: dicho importador compra el producto, si es el que se encarga de la distribución a los clientes.
- Una alternativa a mediano plazo son las ventas al cliente industrial vía web. Si esta estrategia se desarrolla las ventajas más claras radican en la desintermediación y en la relación directa.

## 4. CAPITULO IV

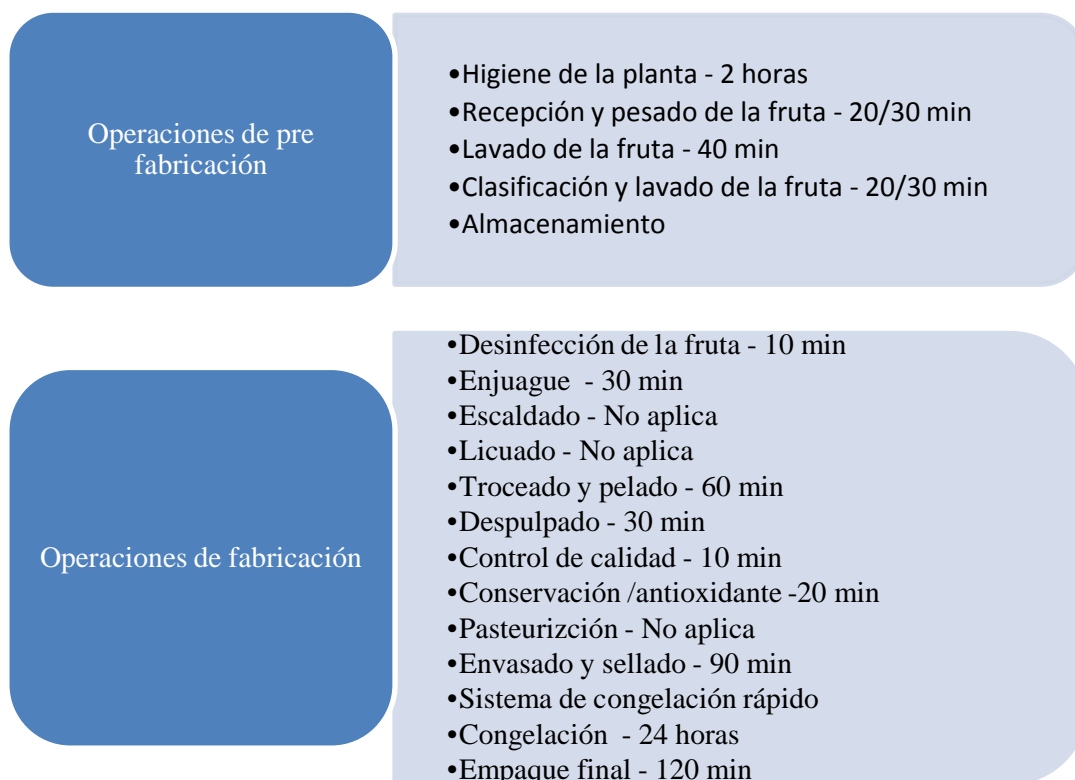
### 4.1 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 4.1.1 Estrategia de operaciones

La utilización de tecnología de punta con maquinaria especializada ayudará a minimizar el desperdicio de fruta en el proceso, logrando también un producto de alta calidad; esto se conseguirá a través de la captación de inversionistas que sustentarán el proyecto.

#### 4.1.1.1 Ciclo de operaciones

##### 4.1.1.1.1 Procesos de pre fabricación



- “Higiene de la planta: en el sitio donde se realiza la pulpa de fruta debe estar correctamente higienizado y ordenado; la limpieza se



realiza desde las áreas altas como el techo hasta el piso y los sifones. Esta operación debe dejar un aroma a limpio.

- **Recepción de la fruta:** esta es una operación de gran importancia para las empresas agroindustriales, como es el caso de Dinesapulp, ya que se pesa y analiza la calidad de la materia prima para obtener un alto rendimiento en el producto final. Al recibir la fruta implica la aceptación de lo entregado, es decir, que la fruta está en dentro de las exigencias de la empresa y proceso.
- **Pesado:** este paso se lo realizará en los mismos empaques en que la fruta llega a la planta o en los recipientes adecuados que la fábrica dispone para así apilarla cómodamente; estos deben ser manejados con delicadeza para evitar el maltrato de la materia prima.
- **Clasificación:** se realiza la selección de la fruta sana y descompuesta; este proceso se lo realiza en bandas transportadoras y disponiendo de recipientes donde los operarios puedan colocar la fruta descartada. La selección se la realiza de acuerdo al peso, tamaño, forma, color y madurez con el propósito de obtener una óptima calidad en el producto final.

Según la selección ya realizada, se determina el grado de madurez de la fruta; las verdes o pintonas deben ser almacenadas hasta que alcancen su grado de maduración, en otros casos es conveniente retrasar la maduración de la fruta un determinado tiempo con el fin de procesarla paulatinamente y a que por razones de cosecha se adquirió en grandes cantidades.

- **Área de lavado:** con el personal debidamente equipado con gorras, botas, guantes, delantal impermeable, escobas manuales entre otros implementos se procede al lavado de la materia prima.

- **Desinfección:** una vez la fruta ha alcanzado la madurez adecuada, se inicia un proceso de limpieza a medida que se acerca el momento de extraerle la pulpa. Este proceso se efectúa empleando materiales y sustancias compatibles con las frutas, disminuyendo al máximo la contaminación de microorganismos que contiene la cascara de la fruta.

Usualmente se la realiza con cuatro grupos básicos: compuestos de cloro, compuestos de yodo, compuestos de amonio cuaternario y compuestos germicidas de agentes tensoactivos de ácido amonios.

Una vez higienizado todo, se procede a desinfectar las frutas que se hallan en los estillos. Estas se pueden sumergir en la solución desinfectante durante un tiempo adecuado que pueden ser 5 a 10 minutos, dependiendo de las características de las frutas y estado de suciedad.

El indicador de si la solución desinfectante aún sirve es determinar que posea el olor característico de cloro y que no se halle muy sucia a simple vista. Si se deja la misma solución mucho tiempo lo que se puede estar haciendo es ensuciar e infectar los últimos lotes que se sumergen en la que era una solución desinfectante.

- **Enjuague:** una vez desinfectada la fruta, se procede a retirar los residuos del desinfectante y microorganismos mediante la aspersion con agua que corra y se renueve. No es conveniente enjuagarla sumergiéndola en tanques de agua que cada vez estará más contaminada.
- **Pelado:** remoción de la corteza o cubierta externa; el método a utilizarse sería manual, y a que la piña es una fruta de diversos tamaños y sobre todo por la limpieza de la misma.

El pelado manual se puede realizar con cuchillos comunes de cocina o con otros que presentan ciertas características que se ajustan al tipo de piel de algunas frutas. Estos son similares a los que hoy se emplean para pelar papas, permitiendo cortar películas de cierto grosor, evitando al mismo tiempo accidentes, a su vez tienen formas especiales para acceder a superficies curvas y poseen empuñaduras ergonómicas, es decir que se ajustan muy bien a la mano del operario; después de realizar este paso se realiza el corte de la fruta para proceder con el siguiente paso.

- **Despulpado:** Es la operación en la que se logra la separación de la pulpa de los demás residuos como las semillas, cáscaras y otros. El principio en que se basa es el de hacer pasar la fruta a través de un tamiz. La fuerza centrífuga de giro de las paletas lleva a la masa contra el tamiz y allí es arrastrada logrando que el fluido pase a través de los orificios del tamiz.

La máquina arroja por un orificio los restantes como semilla, cáscaras y otros materiales duros que no pudieron pasar por entre los orificios del tamiz.

Los residuos pueden salir impregnados aún de pulpa, por lo que se acostumbra a repasar estos excedentes con la misma pulpa que ya ha salido, obteniendo un incremento en el rendimiento del producto.

Una recomendación muy indispensable en este proceso es exponer la pulpa lo menos posible al medio ambiente.

- **Empaque:** La pulpa ya obtenida debe ser aislada del medio ambiente con el fin de mantener las características hasta el momento de su empleo; esto se logra mediante su empacado con el mínimo de aire, en recipientes adecuados y compatibles con las pulpas.

La mayoría de los alimentos se dilatan al congelarse, algunos de ellos hasta un 10% de su volumen. Por lo tanto los envases en que se congelan deben ser fuertes, hasta cierto punto flexible y no llenarse completamente. Como en el caso de todos los alimentos que pueden almacenarse durante meses, sus envases deben protegerse contra la luz y el aire.

- Congelación: Se basa en el principio de que "a menor temperatura más lentas son todas las reacciones". Esto incluye las reacciones producidas por los microorganismos, los cuales no son destruidos sino retardada su actividad vital.

La congelación disminuye la disponibilidad del agua debido a la solidificación del agua que caracteriza este estado de la materia. Al no estar disponible como medio líquido, muchas reacciones pueden ocurrir. Esto propicia la precipitación de los sólidos insolubles con lo que se favorece el cambio en la textura y la separación de fases, sobre todo cuando con estas pulpas se preparan néctares.

Para el control microbiológico de calidad hay necesidad de descongelar la pulpa, con lo que se puede aumentar el recuento real del producto.

La conservación por congelación permite mantener las pulpas por períodos cercanos a un año sin que se deteriore significativamente. Entre más tiempo y más baja sea la temperatura de almacenamiento congelado, mayor número de microorganismos que perecerán".<sup>15</sup>

#### **4.1.1.1.2 Flujograma de procesos**

En la sección de anexos se puede visualizar el diagrama de flujo para procesos de producción de pulpa de fruta. Anexo # 1

---

<sup>15</sup>Entrevista brindada por el Ing. Antonio Cabezas, 13-01-2011.

#### 4.1.1.2 Requerimiento de equipos y herramientas

La maquinaria idónea para el desarrollo de los procesos es:

- **Despulpadora.**-600 K G por h ora motor 4 H P, t olva par a 10 K g. Fabricada e n ac ero i noxidable 304 p ara alimentos en v arios esero sobre base en funciones de aluminio, tamiz de 1mm en tambor, sistema habitable, aspas de pulpado de acero, cámara especial pre pulpatado, motor de ½ hp. 110V o 220V, 1730 rpm, tolva de alimentación en acero para 3 kilogramos.
- **Empacadora.**- motor pr incipal a 110 V o 2 20V, d osificador de j eringa pistón succión directa de un tanque de alimentación posible de envasar diferentes sabores a la vez<sup>16</sup>.
- **Cuarto frío.**- con si stema de r efrigeración UNIBLOCK B X a 11 0V o 220V
- **Sistema de congelamiento rápido.**-deepfreezershocker m odelo D V-DK.
- **Balanzas.**- electrónica de piso co n ca pacidad de 5 00Kg, diámetro del plato 60cm X 80cm, de acero inoxidable, a batería recargable y pantalla de LED rojo.
- **Mula hidráulica.**- equipo m anual p ara traslado de pr oductos en distancias cortas.
- **Mesas de procesamiento.**- fabricadas en acero inoxidable.

---

<sup>16</sup> Empresa Gustherpack

#### 4.1.1.3 Instalaciones y mejoras

La distribución física de la planta se realizará dividiendo el área de trabajo en dos principales secciones; la sección de producción y la sección administrativa.

La sección de producción, será diseñada como un conjunto pero manteniendo independencia en los procesos que así lo requieran, y siendo flexible en caso de que estos se vuelvan obsoletos o insatisfactorios y se puedan realizar cambios sin que representen altos costos.

La recepción de materia prima será amplia, en la sección de producción se garantizará una buena circulación del personal para mantener el control durante el desarrollo del proceso, la maquinaria no será colocada contra paredes a fin de facilitar el mantenimiento y la limpieza.

Se procura una distribución adecuada entre los procesos para evitar movimientos innecesarios o circulares, es decir se realizará una producción en línea y unidireccional.

El área de trabajo contará con ventilación donde así se requiera, iluminación y temperatura adecuada. Los ruidos y olores deberán reducirse al mínimo, ya que las incomodidades pueden generar grandes insatisfacciones y se debe poner atención en adecuar el espacio con mobiliario, iluminación y un sistema de ventilación que sea provechoso sin ser excesivamente costoso.

La seguridad es uno de los temas más importantes que se consideran en las plantas productoras. Tanto el personal que opera con el equipo como quienes pasan cerca deben tener la protección y cuidados apropiados para su seguridad. Al momento de la implementación la planta deberá contar con salvaguardas contra fuego, humedad, robo y deterioro.

La sección administrativa, se ubicará dentro de la misma edificación, y aunque estará alejada del área de producción ambas secciones serán permeables.

El gerente general, el jefe administrativo, el jefe de producción y el jefe comercial tendrán sus oficinas, los asistentes y auxiliares trabajarán en módulos bajo adecuadas condiciones ergonómicas y de seguridad.

En la sección de anexos podemos visualizar el plano esquemático de la planta de producción. Anexo #2

#### **4.1.2 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico**

La planta se instalará en el sector industrial de Daule en una edificación en el Km 24. El espacio físico requerido será de 5000 m<sup>2</sup> en área de terreno y 600m<sup>2</sup> de construcción, que incluye la sección de procesos, administrativa, bodega, área de recepción y manipulación de materia prima.

Se ha escogido la provincia del Guayas como ubicación para la instalación y centro de operaciones debido a su estratégica localización, cerca del puerto marítimo y aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo así como de los principales productores de mango y piña ubicado en las provincias de Santa Elena, Guayas, Los Ríos y Manabí, la ubicación de la planta coincide también con la ubicación de otras plantas procesadoras y exportadoras de pulpa de fruta.

#### **4.1.3 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

La planta contará con un cuarto refrigerado que permitirá almacenar producto terminado y tendrá una capacidad de 22 toneladas.

En el área de recepción de la materia prima se ha previsto un espacio de 10 m<sup>2</sup> como cuarto de maduración para almacenar la fruta que no se encuentre en el estado óptico para el proceso.

El sistema de inventario escogido es PP: primero en entrar primero en salir.

#### **4.1.4 Aspectos regulatorios y legales**

##### **4.1.4.1 Estructura Legal de la Empresa**

Una de las primeras acciones para poner en marcha el proyecto será constituir la compañía en una empresa Jurídica legalmente constituida, continuamos detallamos paso a paso como se desarrollará esta fase del proyecto.

La empresa se constituirá en una Sociedad de Responsabilidad Limitada, se ha escogido esta figura jurídica debido a que la responsabilidad de los socios se limita al valor de sus aportaciones, cuyo domicilio escogido será el cantón Daule de la Provincia del Guayas.

Constitución de la compañía:

Escritura de constitución:

- 1) Razón Social de la empresa
- 2) Domicilio de la compañía
- 3) El objeto (a que se va a dedicar la compañía)
- 4) Duración de la compañía
- 5) El capital invertido detallando la participación de cada socio y la división de las acciones.
- 6) Representante legal, el poder tiene que estar inscrito en el registro mercantil. Generalmente el plazo de asignación es de 2 años.
- 7) Disolución, administración, fusión y liquidación.



Para que la empresa quede legalmente constituida deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Notariar los documentos de la constitución previamente redactados por el Abogado en presencia del notario.
- 2) Inscripción de la empresa en el Registro mercantil
- 3) Inscripción de la empresa en la Superintendencia de Compañías:

Después de constituida la compañía proceder con la legalización en el Servicio de Rentas Internas y la obtención del Registro Único de Contribuyentes.

Los requisitos para solicitar el Ruc para una compañía son los siguientes:  
Sociedades privadas (inclusive las empresas unipersonales de responsabilidad limitada):

1. Formularios RUC 0 1-A, que corresponden a la inscripción y actualización de la información del Registro Único de Contribuyentes; y RUC 0 1-B, que corresponde a la inscripción y actualización de los establecimientos de las sociedades; ambos formularios serán suscritos por el representante legal.
2. Presentar original o copia certificada del documento de constitución debidamente legalizado por el organismo de control respectivo y entregar copia simple del mismo.
3. Presentar original o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil o abalizado por el organismo de control respectivo.
4. Copia de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte con Visa de inmigrante (Visa 10), del representante legal y, de ser el caso, el original del certificado de votación del último proceso electoral.
5. Nombres y apellidos completos y número del RUC del contador.

#### **4.1.4.2 Requisitos para la obtención del Registro Sanitario en el Instituto Izquieta Pérez:**

1. Solicitud de permiso sanitario
2. Copia de cedula de ciudadanía y la papeleta de votación del propietario o representante legal del negocio.
3. Informe de compatibilidad o factibilidad de implantación de uso
4. Comprobante de pago de patente
5. Comprobante de pago de tasa de permiso sanitario

#### **4.1.4.3 Trámite para la obtención del Registro Sanitario:**

Presentar la solicitud a la autoridad de salud en el formulario único con tres copias, que contiene lo siguiente:

- Nombre o razón social del solicitante;
- Nombre completo del producto;
- Ubicación de la fábrica (ciudad, calle, número, teléfono);
- Lista de ingredientes utilizados. Los ingredientes deben presentarse en orden decreciente de las proporciones usadas;
- Número de lote;
- Fecha de elaboración;
- Formas de presentación del producto, envase y contenido en unidades del sistema internacional, de acuerdo a la ley de pesas y medidas y tres muestras de etiquetas de conformidad a la norma INEN de rotulado;
- Condiciones de conservación;
- Tiempo máximo de consumo; y,
- Firma del propietario o representante legal representante técnico.

#### **4.1.4.4 La Patente Municipal**

La Patente Municipales un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el cantón Daule, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

Las sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías o Bancos presentarán:

- Escritura de constitución.
- Resolución de constitución.
- Cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Formulario de declaración de impuesto de patente.<sup>17</sup>

#### **4.1.4.5 Norma INEN 337:2008 2008-12**

En el anexo No.32 se podrá apreciar la norma técnica antes mencionada

#### **Requisitos de exportación.<sup>18</sup>**

Los trámites para la exportación de un producto son:

#### **4.1.4.6 Declaración de Exportación.**

Todas las exportaciones deben presentarse la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se trasmite y tramita la exportación.

##### **4.1.4.6.1. Documentos a presentar.**

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

---

<sup>17</sup> Página de la M.I. Municipalidad del cantón Daule, <http://www.daule.gob.ec>, 30-04-2011

<sup>18</sup> Aduana del Ecuador, [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec), 1/4/2011

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Documento de Transporte.

## **5. CAPITULO V**

### **5.1 EQUIPO GERENCIAL**

#### **5.1.1 Estructura organizacional**

En la sección de anexos se puede apreciar el organigrama estructural de la empresa DINESA. Anexo # 3

##### **5.1.1.1 Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

###### **5.1.1.1.1 Junta General**

- Designar y remover a gerentes.
- Aprobar las cuentas y los balances que presente el gerente.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades y montos de reserva.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- Disponer las acciones correspondientes en contra de los gerentes.

###### **5.1.1.1.2 Gerente General**

- Formular, comunicar, fomentar los conceptos de visión y misión de la empresa.
- Dirigir, controlar y fortalecer la gestión financiera, administrativa, operativa y comercial de la empresa.

- Asignar los recursos para las diferentes áreas funcionales de la empresa, buscando la inversión que de la más alta rentabilidad operativa.
- Definir las estrategias institucionales para conseguir su posicionamiento y crecimiento.
- Desarrollar tácticas eficaces en planeación estratégica.
- Analizar el presupuesto de cada área para el desarrollo de gestión.
- Emitir, controlar y evaluar indicadores de gestión de cada área.
- Generar estrategias y mecanismos de mejora continua.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa, suscribir contratos y las comunicaciones que afecten a la institución.

#### **5.1.1.1.3 Departamento de Producción**

- Responsable de la producción de pulpa de fruta con calidad de exportación; optimizar los recursos de la compañía y buscar la mejora continua de los procesos.
- Responsable de administrar, coordinar y controlar los recursos de la planta: maquinaria, humanos y materiales asignados a las líneas durante la ejecución del programa de producción.
- Garantizar que el producto se fabrique en los tiempos establecidos.
- Creación y análisis de reportes para toma de decisiones.
- Control de costos de producción e inventarios (horas hombre, horas máquina, etc.)
- Manejo de procesos, flujos, tiempos y movimientos.
- Optimización de la producción.
- Verificar que el producto cumpla con especificaciones de calidad.
- Verificar cantidad del trabajo realizado.
- Mantener la disciplina en el área de trabajo.
- Atender a los colaboradores con suministros de materia prima y equipos de seguridad para la elaboración de su trabajo.
- Realizar pedidos de material a bodega y materia prima.

- Elaborar un reporte de producción diario y de rechazos.

#### **5.1.1.1.4 Personal Operativo**

- Cumplir con las tareas asignadas con responsabilidad: recepción de materia prima, selección, pesado, lavado, pelado, extracción de semillas (cuando amerite el caso), trozado, empaçado.
- Llevar a cabo la limpieza y orden general del producto y área de trabajo.
- Cumplir con las normas de limpieza, seguridad y calidad de la empresa.

#### **5.1.1.1.5 Personal de Mantenimiento**

- Comunicar el estado y funcionamiento de máquinas y herramientas.
- Controlar la limpieza y orden general del producto y área de trabajo.
- Planificar, organizar y distribuir el trabajo diario del área.
- Control de Inventarios.
- Difundir los objetivos de calidad.
- Llevar a cabo el proceso de inducción al personal nuevo.
- Detener la producción en caso de que el producto no cumpla con las normas de calidad y comunicar de forma inmediata al inmediato superior.

#### **5.1.1.1.6 Departamento Administrativo**

- Preparar planes y programas para las actividades administrativas y los servicios para el personal de la institución.
- Planificar, ejecutar y supervisar los procedimientos de administración de los recursos humanos, la separación de cada servidor de la empresa.

- Diseñar y aplicar, en armonía con las otras unidades administrativas, programas de creatividad y motivación para cada uno de los servidores de la empresa.
- Colaborar con el personal directivo en la asignación o reasignación de funciones, así como en la evaluación al personal de la empresa.
- Mantener actualizado el reglamento interno del personal.
- Elaborar y mantener al día el registro de proveedores, calidad, precios, cumplimiento de los pedidos en volúmenes y fechas de entrega.
- Realizar investigaciones permanentes de calidad, costo y posicionamiento de las empresas proveedoras de los productos con que trabaja la empresa.
- Recibir, custodiar, depositar en las cuentas bancarias de la empresa y mantener el control sobre los ingresos.
- Cumplir con las obligaciones financieras de la empresa.

#### **5.1.1.1.7 Departamento Comercial y Marketing**

- Encargado de participar y ser responsable de la planificación estratégica institucional y del área comercial (ventas y marketing).
- Establecer e implementar exitosamente las estrategias comerciales y planes de ventas y de marketing para alcanzar los objetivos definidos para los canales de comercialización, productos y zonas geográficas.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Aprobar inversiones y gastos dentro de presupuesto.
- Identificar necesidades de entrenamiento y capacitación del área comercial de la empresa.
- Desarrollar el sistema de inteligencia de mercado.



#### **5.1.1.1.8 Personal de ventas y distribución**

- Dar soporte al departamento comercial para alcanzar las metas propuestas para el área.
- Responsable de apoyar el desarrollo del Modelo de Gestión Comercial, para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- Realizar el seguimiento a los clientes para asegurar el cumplimiento de la planificación de ventas.
- Realizar gestión de cobranzas para apoyar en la reducción de la cartera vencida.
- Ingresar las órdenes de servicio en el sistema y realizar las hojas de entrada, ingresar los pedidos de los clientes y compensar los anticipos de los mismos.
- Dar seguimiento a los diferentes procesos que están bajo su responsabilidad.
- Coordinar la logística de entrega del producto al medio de transporte internacional de acuerdo con los requerimientos del comprador.
- Llevar control de las exportaciones realizadas.

#### **5.1.2 Compensación a administradores y propietarios**

- Reparto de utilidades y dar prelación a los accionistas en las nuevas emisiones de acciones.
- Sueldo más beneficios de ley.
- Los sueldos se pagaran quincenalmente mediante depósito a una cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.
- Los empleados con contrato a un año podrán solicitar un anticipo de sueldo siempre y cuando no exceda el total de su remuneración mensual; este anticipo será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización del mes.

- No se pagaran horas suplementarias o extras
- Los empleados con contrato a un año además de los beneficios de Ley recibirán el seguro privado.

#### **a) Políticas de empleo y beneficios**

- El personal administrativo y operativo ingresará a la empresa bajo relación de dependencia amparado en un contrato laboral a prueba por tres meses y posteriormente a un año conforme lo determina el código de trabajo.
- Viajes pagados por apertura de nuevos mercados en el exterior.

Las políticas de contratación que el personal deberá cumplir son las siguientes:

- Comprometerse a observar las normas y reglamentos impuestos para todo el personal con el fin de conservar el ambiente laboral.
- Ningún trabajador podrá prestar sus servicios a otra empresa.
- No existirá nepotismo.
- No se deberá contratar menores de edad.

#### **5.1.3 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

- Participación de utilidades.
- Posibilidad de ocupar puestos dentro de la empresa.
- Únicamente pueden ceder sus acciones con autorización de la junta general de accionistas o de los socios actuales.

#### **5.1.4 Equipo de asesores y servicios**

Por su experiencia y conocimientos la empresa ha escogido los siguientes asesores:

- Agente de aduanas; el agente de aduanas será el encargado de realizar los trámites de comercio exterior concernientes a las exportaciones de cada embarque.
- Asesores legales; serán los encargados de constituir la compañía y resolver las consultas de índole legal, litigios y controversias.
- Asesores tributarios; se encargaran de realizar la contabilidad, presentar los balances de la compañía, declaración de impuestos, liquidaciones.
- Asesores para reclutamiento de personal; por tratarse de una empresa que inicia su actividad productiva y comercial y por el tamaño de la misma se ha decidido contratar una empresa especializada para la selección de personal que suplata las necesidades de cada puesto de trabajo en la organización.

## **6. CAPITULO VI**

### **6.1 CRONOGRAMA GENERAL**

#### **6.1.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Las actividades identificadas para poner en marcha el negocio son, en orden cronológico las detalladas a continuación:

1. Conseguir inversionistas
2. Constitución empresa
3. Compra de maquinaria
4. Compra de terreno
5. Diseño y aprobación de planos
6. Construcción planta y oficinas
7. Instalación de línea de producción
8. Instalación de cuarto frio
9. Instalación de oficinas
10. Requerimiento a agencia de empleos
11. Entrevistas a personal
12. Selección de personal
13. Contratación de personal
14. Capacitación
15. Compras de insumos y materia prima
16. Compra de vehículo
17. Elaboración de cajón refrigerado
18. Adquisición de insumos y equipos de oficina
19. Adquisición de materia prima
20. Producción
21. Producción lote # 1

### **6.1.2 Diagrama de Gantt**

En la sección de anexos se podrá apreciar las actividades con tiempo detallados según el modelo de Gantt. Anexo # 4

### **6.1.3 Riesgos e imprevistos**

Entre las actividades que podemos identificar con riesgo de que tomen mayor tiempo del proyectado están:

1. Conseguir inversionistas.
2. Construcción planta y oficinas, por retraso de la obra civil.
3. Instalación de línea de producción e instalación de cuarto frío, por retraso del proveedor.
4. Adquisición de materia prima, por dificultades climáticas o incumplimiento de proveedores.

### **6.1.4 Plan de contingencias**

El plan de contingencia es un instrumento operativo para prevenir, predecir eventualidades que pueden darse en la puesta en marcha de un proyecto; si se previene se puede preparar una respuesta para que estas eventualidades no afecten mayormente la operación.

#### **6.1.4.1 Conseguir inversionistas**

El papel de los inversionistas es fundamental para el desarrollo del proyecto ya que con el aporte de capital que ellos realizan se financiará el 60% del proyecto, en caso de que el tiempo para conseguirlo se demore más de lo planeado el proyecto sufrirá un retraso directamente proporcional con el tiempo que tome el conseguirlos; como medida de contingencia se puede alargar el

plazo hasta 5 días adicionales caso contrario se buscará financiamiento con entidades financieras que apoyen la mediana empresa como la CFN, el BNF.

#### **6.1.4.2 Diseño y aprobación de planos**

Los planos estarán sujetos a aprobación del M.I. Municipio de Daule y aunque los ingenieros y arquitectos encargados del diseño y elaboración de planos deberán realizarlos acorde con las normas y condiciones de dicha entidad, para evitar contratiempos, al momento de la aprobación sin embargo, en caso de que se presente esta situación los ingenieros y arquitectos deberán realizar las correcciones de manera inmediata a fin de obtener la aprobación.

#### **6.1.4.3 Construcción planta y oficinas**

La construcción de la edificación se ha previsto terminar en un periodo no mayor a 6 meses, en caso de que la construcción se tome más tiempo de lo planificado se desarrollará un efecto domino no deseado en las actividades consecutivas como la instalación de la línea de producción, de las oficinas y producción. Para evitar un retraso por esta situación se prestará especial atención en la obra civil y vigilancia diaria en el desarrollo de la misma.

Para posibles siniestros se realizará la contratación de seguros que cubran daños a la planta destrucción total o parcial en caso de incendios, robos, etc.

#### **6.1.4.4 Instalación de línea de producción**

Una parte de la maquinaria necesaria para la elaboración de la pulpa de fruta se fabrica bajo pedido y otras es importada; por esta razón puede existir la posibilidad de que se retrase la entrega, para evitar estos contratiempos se solicitará a la fábrica, la maquinaria instalada y probada con un mes de anticipación a la inauguración.

Adicionalmente antes de la operación de la planta el personal será capacitado en el manejo y operación de los procesos productivos.

#### **6.1.4.5 Instalación de cuarto frío**

La adquisición del cuarto frío es una de las principales actividades junto con la compra de la maquinaria ya que al tratarse de un producto congelado tener el equipo disponible cuando se elabore el primer lote y contar con el cuarto frío donde almacenarlo. La materia prima toma vital importancia para conservar la cadena de frío necesaria para mantener la calidad del producto final. Para evitar esta situación se realizará el pedido con quince días de anticipación al requerimiento real de l cuarto frío, si l a i nstalación t oma más tiempo d el necesario se deb erá r etrasar l a pr imera pr oducción de p ulpa h asta q ue el equipo esté disponible.

#### **6.1.4.6 Adquisición de materia prima**

Para evitar retrasos en la producción de pulpa a causa de falta de materia prima se tendrán un grupo de proveedores con quienes la empresa firmará un convenio para adquirir la producción de piña y mango pre cosecha.

## 7. CAPITULO VII

### 7.1 RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Si Ecuador tiene una participación en el mercado norteamericano igual al 2%, significa que alrededor de 7 826 toneladas de pulpa son exportadas al año. La empresa puede incorporarse con 432 toneladas anuales es decir 36 toneladas mensuales equivalente a dos contenedores de 20 pies, captando un 3% que coadyuva al cumplimiento del objetivo.

En principio la capacidad de una sola empresa como la del proyecto no tiene un peso significativo que afecte negativamente a los competidores actuales; de todas maneras la aplicación de una estrategia de océano azul por diferenciación será ingresar al mercado del distribuidor con pulpa 100% natural libre de preservantes o aditivos.

Otro riesgo posible es que la empresa no pueda cumplir con los volúmenes de entrega en los plazos pactados, debido a que el proveedor no entregue los productos en los volúmenes, tiempo y calidad pactados. Ante esta circunstancia se ha previsto celebrar convenios con varios proveedores y así minimizar este riesgo.

El volumen de producción de acuerdo con la investigación está ligado al supuesto anterior de la capacidad de las autoras para captar la materia prima de los productores de las provincias del Guayas, Manabí y Santo Domingo.

Dada la inversión requerida para la planta el proyecto realizará una reinversión al sexto o séptimo año para aumentar la producción.

Dada la tecnología de la planta, el personal requerido para la operación es de 10 personas con la ampliación simplemente se duplicaría.



El canal utilizado para las ventas de Dinesapulp, será un distribuidor mayorista en el país de destino el cual abastecerá a sus clientes.

Al tratarse de un producto alimenticio con la debida oportunidad se obtendrán los permisos sanitarios en el país de destino.

## **8. CAPITULO VIII**

### **8.1 PLAN FINANCIERO**

#### **8.1.1 Inversión inicial**

Con una inversión inicial de USD 350.700,00 DinesapulpCía.Ltda. iniciará sus operaciones en la ciudad de Daule, provincia del Guayas, el 1 de enero del 2012; los cuales están distribuidos entre la compra de la maquinaria, muebles y equipos de oficina, activos intangibles y capital de trabajo. El capital inicial necesario, será cubierto el 60%, es decir USD 210.420,00 por participación de los socios y el 40%, esto es USD 140.280,00 mediante un préstamo financiero.

##### **8.1.1.1 Fuentes de ingresos**

La fuente de ingresos del negocio, principalmente, será la generada por la venta de pulpa de piña y mango a los distribuidores industriales de Estados Unidos, que de acuerdo con la proyección se espera que sean exportaciones de 18 toneladas mensuales de piña y 18 toneladas mensuales de mango a USD 3.000,00 y USD 3.200,00 respectivamente.

##### **8.1.1.2 Costos fijos, variables y semivARIABLES**

Los costos variables y semivARIABLES para la producción de piña y mango están comprendidos por la materia prima, en este caso la fruta, servicios básicos (luz y agua), empaque y embalaje de acuerdo al detallado en el anexo 9; los cuales suman un total de USD 875.636,00 anualmente.

Los gastos fijos calculados para el desarrollo del negocio se presentan en el cuadro a continuación, por un total de USD 175.559,54 anuales, los cuales son

de suma importancia para la empresa porque podemos ver reflejado un valor significativo que está destinado a las misiones comerciales, las cuales ayudará a conseguir cliente a la empresa.

GASTOS GENERALES ANUALES		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	\$ 76.479,10
3	Teléfono, luz, agua	\$ 30.960,00
4	Guardianía	\$ 24.000,00
5	Materiales de oficina	\$ 10.000,00
6	Misiones comerciales	\$ 20.000,00
7	Patente municipal	\$ 1.052,10
8	Aporte Super.Cias	\$ 168,34
9	Servicios desarrollador WEB	\$ 6.000,00
10	Software	\$ 5.000,00
11	Publicidad	\$ 100,00
12	Servicios contables	\$ 1.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 175.559,54</b>

### 8.1.1.3 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto de la empresa está dado por el valor de la venta menos el costo de venta.

Margen bruto	=	Ventas - costo de ventas	=	1'339.200-875.636	=	463564,0
--------------	---	--------------------------	---	-------------------	---	----------

La utilidad neta del ejercicio de la empresa tiene una tendencia ascendente, debido al incremento sostenido de las ventas, queda un crecimiento aproximado del 9% constante y sostenido, como se lo puede observar en el cuadro a continuación:

Utilidad Neta del Ejercicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	161.829,04	177.721,69	194.815,50	210.505,97	227.167,77

El valor de cada indicador económico varía de acuerdo al incremento o decremento de las ventas; el proyecto está enfocado en un escenario normal apalancado, en el que se tiene un VAN de USD 494.742,20 y una TIR de 54% como se muestra en el cuadro a continuación, donde también se puede observar los escenarios optimistas y pesimistas del proyecto:

Resumen	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>Normal</b>	416.444,99	66%	494.742,20	54%
<b>Optimista</b>	612.589,11	87%	737.625,54	75%
<b>Pesimista</b>	211.972,50	43%	192.272,67	27%

#### 8.1.1.4 Estado de resultados actual y proyectado

Los ingresos de la empresa están comprendidos principalmente de las ventas de pulpa de mango y piña, el primer año en marcha de la empresa se puede apreciar que este valor es de USD1.339.200,00; con costos de USD875.636,00 lo cual da una utilidad bruta de USD250.509,34.

Por otro lado los gastos anuales que genera la operación para el funcionamiento de la empresa son de USD175.559,54; obteniendo una utilidad neta del ejercicio de USD 161.829,04, misma que se va incrementando hasta llegar a USD 227.167,77 en el quinto año como se puede observar en el anexo No.19.

#### 8.1.1.5 Balance General actual y proyectado

La empresa iniciará su actividad comercial con un total de activos de USD 350.700,00 que está distribuido entre el activo circulante, activo fijo y activo diferidos; el proyecto se solventará con un préstamo de USD 140.280,00; por otro lado se tendrá un patrimonio de USD 210.420,00 correspondiente a la aportación de los socios.

A partir del primer año en marcha, estas cantidades varían de acuerdo a las ventas realizadas, el total de activos asciende a USD 579.519,09; el pasivo a USD 207.270,05 y el patrimonio a USD 372.249,04; como se puede observar en los anexos No.6 y No. 20.

Como política de la empresa se dará un plazo de 30 días a partir del despacho del producto para el cobro de las facturas, es por esto, que las cuentas por cobrar de la compañía tiene una rotación de 12 veces que rotación anual.

#### **8.1.1.6 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado**

Para el desarrollo del proyecto se han aplicado dos supuestos; uno financiar el proyecto totalmente con aportación de los socios y financiar el proyecto el 60% con aportaciones de los socios y el 40% con financiamiento bancario. Cada uno de estos supuestos tiene tres escenarios un escenario normal, un escenario optimista, los mismos que aumentan sus ventas en un 3%.

El flujo de caja de este proyecto está basado en el esquema normal apalancado, el cual da una utilidad neta de USD 161.829,04 el primer año de actividad económica de la empresa y una TIR de 54% ; como se puede observar en los anexos No. 19.

#### **8.1.1.7 Punto de equilibrio**

La empresa deberá de vender como mínimo 409 toneladas de pulpa de fruta el primer año para poder sustentar sus gastos y costos.

## Punto de Equilibrio

$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	3100
v=	2671
F=	175560
q=	409

Ventas mínimas del primer año = 409

Estructura de Costos								
	Q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	175.559,54	-	175.559,54	-	-	-	-
2	432	175.559,54	875.636,00	1.051.195,54	406,39	2.026,94	2.433,32	875.636,00
3	454	175.559,54	915.587,30	1.091.146,84	387,04	2.018,49	2.405,53	39.951,30
4	476	175.559,54	957.536,17	1.133.095,70	368,61	2.010,45	2.379,05	41.948,86
5	500	175.559,54	1.001.582,47	1.177.142,01	351,05	2.002,79	2.353,84	44.046,31
6	525	175.559,54	1.047.831,10	1.223.390,63	334,34	1.995,49	2.329,83	46.248,62

### 8.1.1.8 Control de costos importantes

El análisis de sensibilidad en el flujo de efectivo indica que el negocio soporta una variación porcentual de hasta menos el 3% en las ventas para que el proyecto siga en actividad productiva y el costo puede disminuir hasta un 2% para que la empresa pueda cubrir sus costos; como se lo puede apreciar en el anexo No. 30

### 8.1.2 Índices Financieros

Los índices financieros utilizados para medir el desempeño de la empresa son:

#### 8.1.2.1 Liquidez:

Los índices de liquidez miden la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, los más utilizados son la razón corriente y la prueba ácida:

Razón corriente	=	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$	=	$\frac{320323}{118590}$	=	2,7
-----------------	---	---	---	-------------------------	---	-----

Prueba Ácida	=	$\frac{\text{Activos - Inventarios}}{\text{Pasivos}}$	=	$\frac{579519}{207270}$	=	2,8
--------------	---	---	---	-------------------------	---	-----

### 8.1.2.2 Rentabilidad:

La rentabilidad de Dinesapulp se ha calculado partiendo del balance general y estado de resultados al primer año de operaciones, obteniendo los siguientes índices financieros:

Margen de utilidad	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{161829}{1339200}$	=	0,12
--------------------	---	--	---	--------------------------	---	------

Retorno sobre inversión (ROI)	=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	=	$\frac{161829}{350700}$	=	0,5
-------------------------------	---	--	---	-------------------------	---	-----

Retorno sobre los activos (ROA)	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activo total promedio}}$	=	$\frac{161829}{579519}$	=	0,3
---------------------------------	---	--	---	-------------------------	---	-----

Retorno sobre el patrimonio (ROE)	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total promedio}}$	=	$\frac{161829}{372249}$	=	0,4
-----------------------------------	---	---	---	-------------------------	---	-----

### 8.1.2.3 Desempeño:

La empresa dará crédito de un mes a sus clientes para la cancelación total del pedido, es por esto que las cuentas por cobrar de la empresa varían de acuerdo al valor vendido anual.

Rotación cuentas por cobrar	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	=	$\frac{1339200}{111600}$	=	12
-----------------------------	---	---	---	--------------------------	---	----

### 8.1.2.4 Valuación

Como se muestra en el cuadro a continuación apalancar el proyecto resulta más rentable para los inversionistas que financiarlo directamente con capital propio; debido a que el apalancamiento abarata el costo del capital.

Resumen	Desapalancado		Apalancado	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>Normal</b>	416.444,99	66%	494.742,20	54%
<b>Optimista</b>	612.589,11	87%	737.625,54	75%
<b>Pesimista</b>	211.972,50	43%	192.272,67	27%

Sumado a esto una probabilidad del 87% de que las proyecciones o escenarios indicados anteriormente se cumplan como se puede observar en el anexo No. 29.



## 9. CAPITULO IX

### 9.1 PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 9.1.1 Financiamiento deseado

El proyecto requiere de un financiamiento total de USD 350.700,00 para el emprender el negocio se ha previsto la participación de cuatro socios de acuerdo al siguiente cuadro:

Participación de los socios

<b>Socio 1</b>	\$ 67.334,40
<b>Socio 2</b>	\$ 37.875,60
<b>Socio 3</b>	\$ 42.084,00
<b>Socio 4</b>	\$ 63.126,00
<b>Financiamiento</b>	\$ 140.280,00

#### 9.1.2 Estructura de capital y deuda buscada

La capitalización de la empresa está distribuida en 40% crédito bancario, el cual va a ser cancelado durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa, con una cuota fija anual de USD 39.786,38. Por otro lado la participación de los socios es del 60% de acuerdo al monto de aportación de cada uno.

Financiamiento de la inversión

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	210.420,00	0,60
Crédito bancario	140.280,00	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>350.700,00</b>	<b>1,00</b>

### 9.1.3 Capitalización

El capital accionario de los cuatro socios es el presentado a continuación, el cual por ser una compañía de responsabilidad limitada su respectivo aporte es en efectivo según la Superintendencia de Compañías, los cuales a partir de ahora se los llamará socios fundadores.

La participación de los socios fundadores la realizarán en el momento que la empresa esté constituida como tal. A continuación se observa el porcentaje de aportación de cada socio.

Porcentaje participación de socios

<b>Socio 1</b>	\$ 67.334,40	0,32
<b>Socio 2</b>	\$ 37.875,60	0,18
<b>Socio 3</b>	\$ 42.084,00	0,20
<b>Socio 4</b>	\$ 63.126,00	0,30

### 9.1.4 Uso de fondos

Para emprender el negocio se necesitará un capital de USD 278.595,00, el cual va a estar distribuido para la compra de las maquinarias necesarias en la elaboración de pulpa de fruta, la adecuación de las oficinas y principalmente la compra de la materia prima para elaborar el primer lote de pulpa de mango y piña.

Uso de fondos

<b>Terreno</b>	\$ 60.000,00
<b>Edificio</b>	\$ 67.200,00
<b>Maquinaria</b>	\$ 99.600,00
<b>Vehículo</b>	\$ 41.695,00
<b>Equipos de Oficina y Computación</b>	\$ 7.100,00
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 2.500,00
<b>Constitución de la empresa</b>	\$ 500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 278.595,00</b>

### 9.1.5 Retorno para el inversionista

Con un costo de oportunidad calculado en un 14,91% y un costo promedio ponderado de capital de 6,22%, se espera que el retorno para los inversionistas al término del proyecto (cinco años) sea de USD 494.742,20.

#### Costo de oportunidad

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Rf	3,31
B	0,83
(rm-rf)	6,23
Rp	7,43
<b>R</b>	<b>14,91%</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- A través del proyecto se ha logrado cumplir con el objetivo de determinar la viabilidad de desarrollar una empresa productora y exportadora de pulpas de piña y mango para el mercado Norteamericano.
- El análisis de la industria determino que esta ha tenido un crecimiento acelerado del 100% en los últimos cinco años y que el 70% de las empresas se dedican a las exportaciones son más atractivos por el margen de utilidad pero consideran que es muy exigente en cuanto a la calidad de los procesos que manejan hoy en día.
- Se observó que existe un mercado potencial que no ha sido atendido adecuadamente y que el proyecto puede cubrir parte de esa demanda. Puesto que el nivel de importaciones de pulpa de fruta tiene un crecimiento constante en el mercado objetivo que es cubierto por países como México, Brasil, Colombia y Perú.
- El variable con mayor peso en este proyecto resulta el clima con los cambios extremos que se presentan en el invierno con fuertes lluvias o por el contrario sequías, estas variables climáticas indeterminables pueden ser causa de escases de producto y alza del precio.
- La investigación de mercado ayudó a seleccionar adecuadamente el segmento de mercado al que el proyecto deberá enfocarse que es el consumidor industrial; el mismo que por las características del producto podrá utilizar la pulpa de fruta como materia prima para la elaboración de mermeladas, helados, yogurt, bebidas, compotas, etc.
- Por su ubicación costera y localización de varias empresas dedicadas a la distribución de alimentos y bebidas se escogió como mercado de introducción al estado de California del Este.
- Con el apoyo de la guía para el desarrollo del plan se logró determinar las características que deberá tener el producto para generar diferenciación en calidad; la misma que se basa en el cumplimiento de la

norma para la exportación de productos a Estados Unidos (Codex alimentario; HACCP), las específicas para obtener los certificados de calidad (ISO 9001 y 14000), BPM y BPA. En conclusión el producto debe ser un producto natural y confiable.

- La estrategia de marketing, deberá basarse en la generación de valor del producto resaltando las características naturales del mismo manteniendo el precio de mercado; las relaciones comerciales con los distribuidores industriales es clave para el éxito del negocio.
- La promoción y publicidad se manejarán desde el portal Web que tendrá principal énfasis, las misiones comerciales serán unos de los principales instrumentos de venta.
- La relación con los proveedores para brindar asesoría y realizar compra anticipada a cambio de la misma constituye una estrategia para obtener materia prima de excelente calidad ya que la fruta de cultivos técnicos generan mayor rentabilidad por que la merma es menor que la de las producciones provenientes de neocultivos.
- La producción en línea y unidireccional, fue el proceso escogido para la elaboración del producto por que permite maximizar el espacio de la planta y el tiempo de la producción además evita movimientos innecesarios o circulares.
- La producción debe ser rápida e higiénica cuidando que en el espacio donde se desarrolla la operación no exista contaminación.
- El sistema de congelamiento rápido constituye un elemento diferenciador porque garantiza que las propiedades del producto se mantienen intactas así como la neutralización de microorganismos sin necesidad de pasteurizar el producto evitando el riesgo de alterar su olor, sabor, color originario de la fruta.
- La localización geográfica escogida por su cercanía con el principal puerto marítimo del país, con el aeropuerto internacional José Joaquín de Olmedo y las plantaciones de fruta (piña y mango) es el Km 24 vía Daule provincia del Guayas, sector industrial.

- El análisis financiero indica que el proyecto tiene una rentabilidad sobre la inversión (ROI) igual a 0,5%, al año 1 el Estado de Pérdidas y Ganancias proyecta una utilidad de USD 161.829,04
- Los índices financieros comprueban que los socios tendrán utilidades sobre su inversión.

## RECOMENDACIONES

1. Buscar fuentes de financiamiento para poner en marcha el proyecto.
2. Mantener buenas relaciones con los proveedores de fruta y brindar siempre la asesoría agroindustrial para el adecuado manejo de sus cultivos. Los proveedores son fundamentales para el giro del negocio y las relaciones con ellos deben ser cuidadosas para evitar escases de fruta.
3. Se recomienda dar mantenimiento preventivo a la maquinaria y sobre todo al sistema de congelamiento rápido ya que este permite generar diferenciación y ofrecer un producto con valor agregado. Se debe mantener siempre la cadena de frío.
4. El ingreso al mercado debe ir acompañado de un adecuado manejo del marketing el mismo que debe destacar las características y bondades del producto no se deberá utilizar una estrategia basada en los precios que podrían dañar el mercado.
5. Como parte de la estrategia de marketing incluye las misiones comerciales al poner en marcha el proyecto se realizará el primer viaje para visitar a los distribuidores. Así mismo los ejecutivos encargados de la comercialización visitarán las ferias de productos congelados de Zaragoza, España y las ferias de frutas y hortalizas de Berlín, Alemania.
6. El personal deberá ser capacitado constantemente sobre el mantenimiento de la maquinaria y de la planta en general para evitar altos costos en reparación de maquinaria.
7. Se recomienda dar énfasis a la norma para la exportación de productos, cumplirla e ir más allá de ella para asegurar la calidad del producto.
8. Se recomienda contratar un equipo gerencial capacitado y con experiencia para cumplir la misión del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

### Pie de Páginas

1. Página web: [www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx), 01-12-2010
2. Mayra Ortega Vivanco, Universidad Técnica Particular de Loja, [www.utlp.edu.ec](http://www.utlp.edu.ec), 11-12-2010
3. Visita al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 13-01-2011
4. Walker Boyd Mullins Larréché, Marketing estratégico, 4ta edición, Tipos de canales de distribución, [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net), 07-08-2010
5. PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
6. Estudio del subsector de pulpas y concentrados de pulpa - CORPEI
7. Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
8. Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
9. Producto Sustituto, Mercedes Santillán, [www.mktunlam.blogspot.es](http://www.mktunlam.blogspot.es), 15-09-2010
10. Pulpa Fruit, [www.pulpafruit.com.com](http://www.pulpafruit.com.com), 20-08-10
11. Miden la cantidad de sólidos solubles presentes en un jugo o pulpa expresados en porcentaje de sacarosa.
12. [www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia), 28-08-10
13. Es una medida utilizada para evaluar la acidez o la alcalinidad de una solución. [www.ciencia-ahora.cl/revista23/11basaez.pdf](http://www.ciencia-ahora.cl/revista23/11basaez.pdf), 28-08-10
14. CORPEI, Guía de Exportación a Estados Unidos de América, Sección I páginas # 3-6
15. CORPEI, guía de exportación a Estados Unidos de América
16. Entrevista brindada por el Ing. Antonio Cabezas, 13 de Enero del 2011.
17. Empresa Gustherpack
18. Página de la Municipalidad del cantón Daule, <http://www.daule.gob.ec>, 30-04-2011



19. Norma Técnica Normalizada NTE INEN 2 337:2008

### **Fuentes Bibliográficas**

ROSS, W ESTERFIELD Y JORDAN, B , “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, Mc Graw Hill 2006.

ROBERT, FRANK, “Microeconomía y Conducta” Mc Graw Hill 2005.

SAPAG CHAIN, N ASSIR Y SAPAG CHAIN, REINALDO, “ Preparación y Evaluación de

Proyectos” Mc Graw Hill 2007.

MULLINS, WALTER BOYD Y LARRECHE, “Marketing Estratégico Enfoque de Toma de Decisiones, Mc Graw Hill 2005.

HEIZER, JA Y Y RE NDER BARRY, “ Principios de Administración de Operaciones” Pearson Educación 2004.

### **Fuentes Documentales**

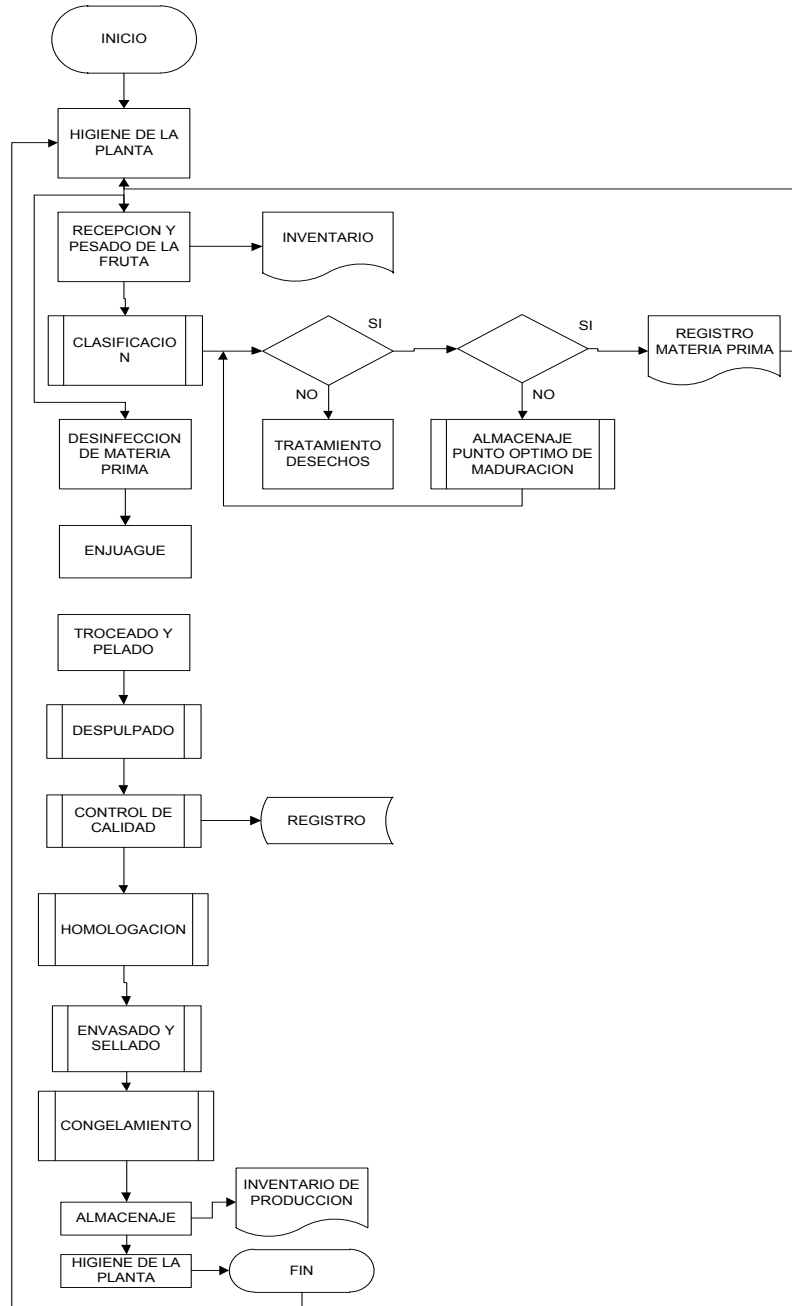
Zauzich, Ivanna, “La jugosa 5 países se refrescan con su pulpa”, Líderes, lunes 18 de enero del 2010.

Redacción Quito, “ Las exportaciones de las pymes crecen con valor agregado”, Líderes, lunes 28 de febrero del 2011.

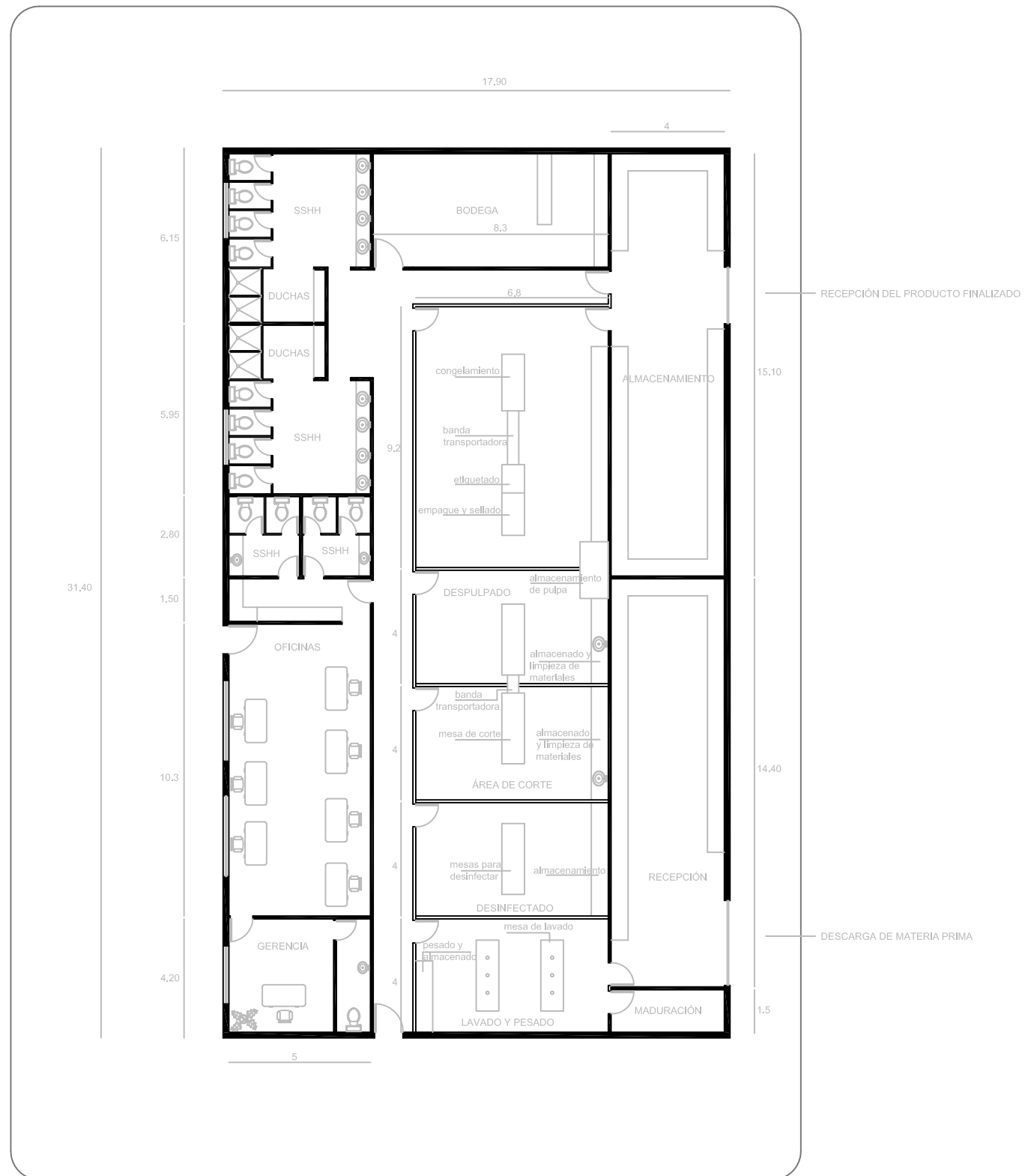
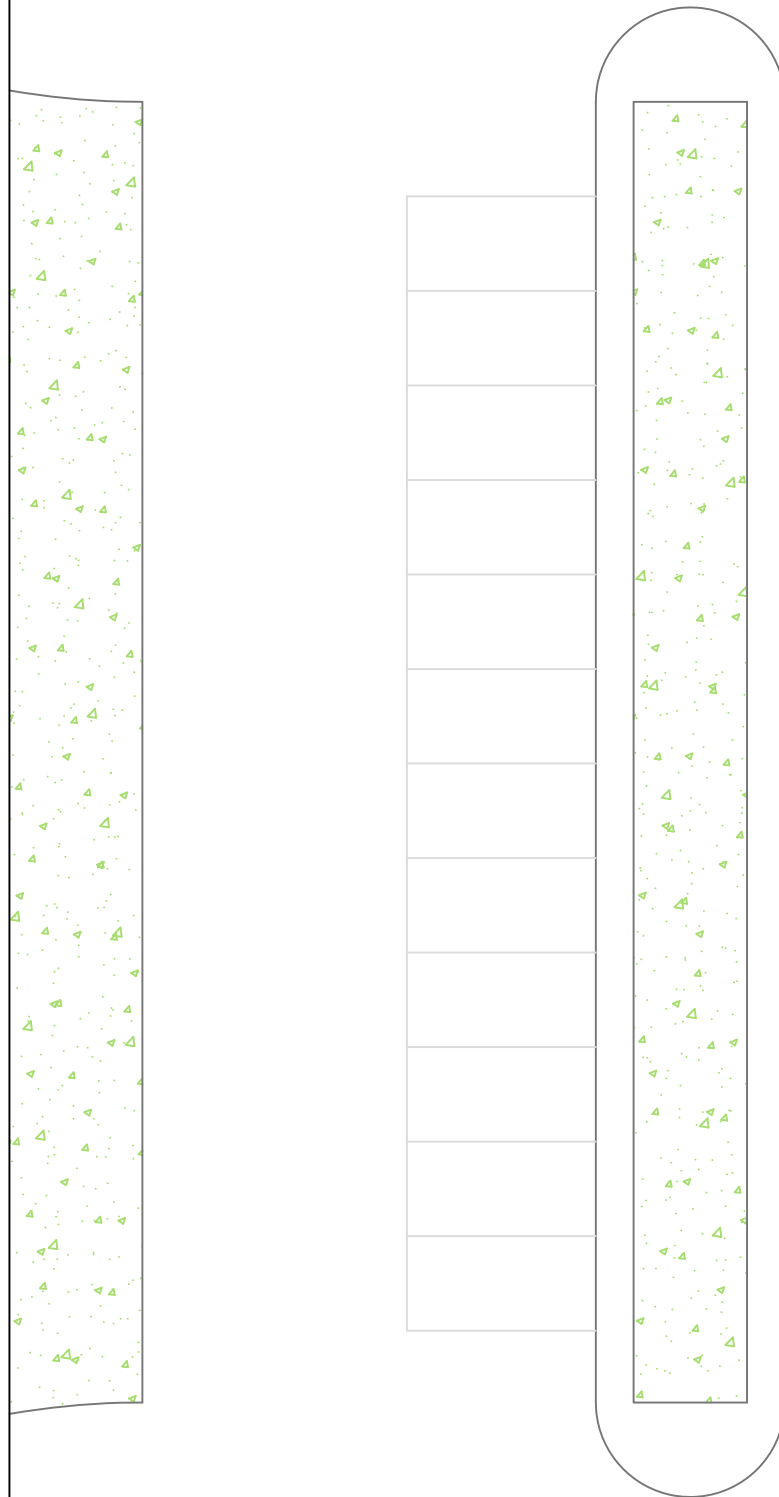
## **ANEXOS**

## Anexo No. 1

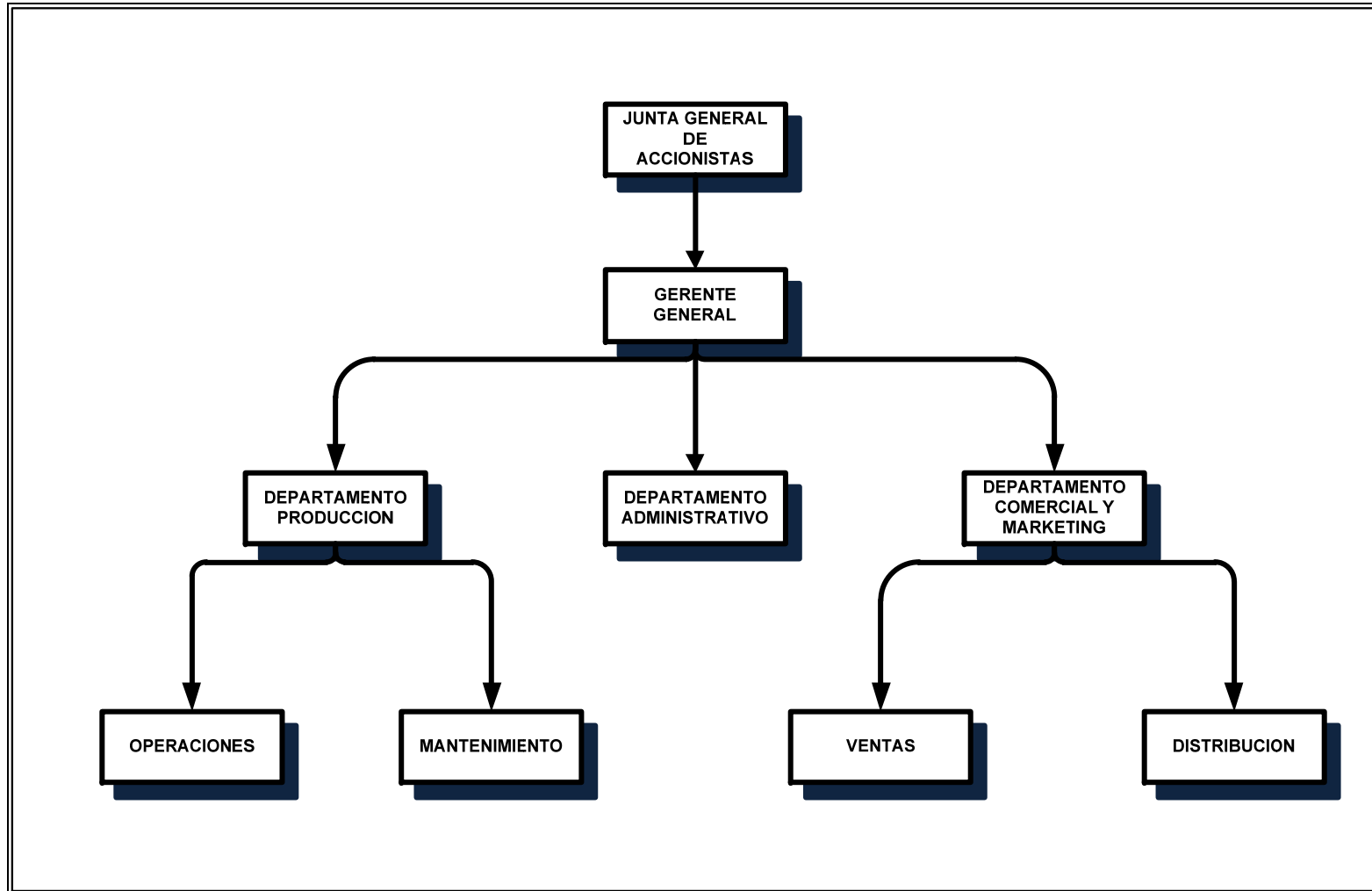
Diagrama de flujo para procesos de producción de pulpa de fruta de la empresa Dinesapulp Cía. Ltda.



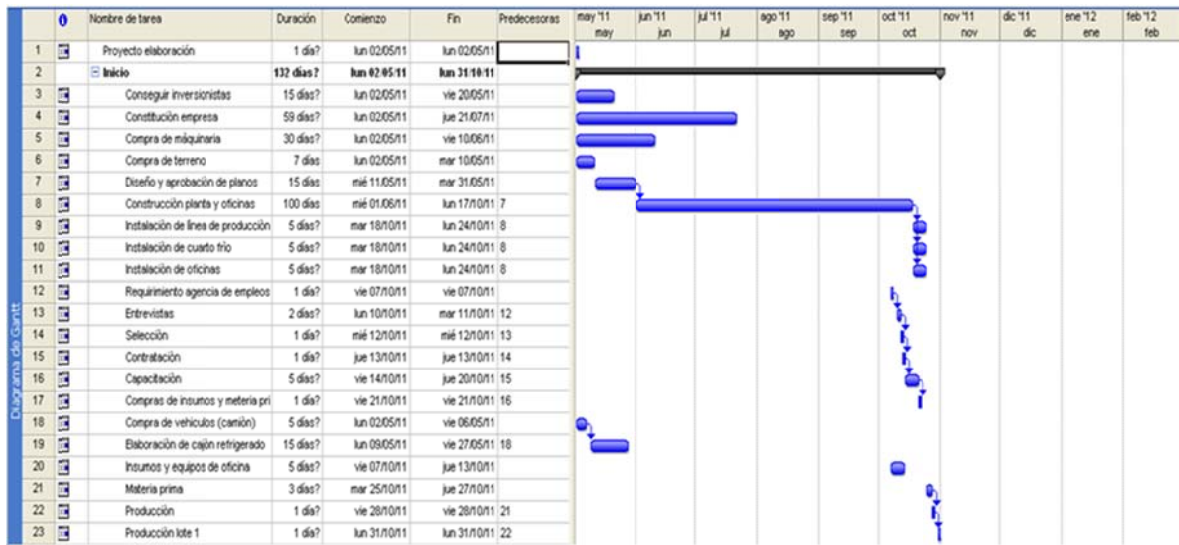
# Anexo No. 2



### Anexo No. 3 Organigrama de la empresa Dinesapulp Cía. Ltda.



## Anexo No. 4: Diagrama de GANTT



Proyecto: Project	Tarea	Hito	Tareas externas
Fecha: Dom 10/04/11	División	Resumen	Hito externo
	Progreso	Resumen del proyecto	Fecha límite

**Anexo No. 5**  
PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL  
DINESA CIA. LTDA.

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT. USD	VALOR USD	
	<b>Caja-Bancos</b>				<b>\$ 72.105,00</b>
1	Caja-Bancos			\$ 72.105,00	
	<b>Terreno</b>				<b>\$ 60.000,00</b>
2	Terreno m2	5000	\$ 12,00	\$ 60.000,00	
	<b>Edificio</b>				<b>\$ 67.200,00</b>
3	Edificio m2	560	\$ 120,00	\$ 67.200,00	
	<b>Maquinaria</b>				<b>\$ 99.600,00</b>
4	Despulpadora	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
5	Empacadora	1	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00	
6	Sistema congelamiento rápido	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	
7	Cuarto frío	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	
8	Planta eléctrica	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	
	<b>Vehículo</b>				<b>\$ 41.695,00</b>
9	Vehículo	1	\$ 41.695,00	\$ 41.695,00	
	<b>Equipos de Oficina y Computación</b>				<b>\$ 7.100,00</b>
10	Central Telefónica	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
11	Telefax	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
12	Computador	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00	
13	Impresora Multifunción	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
	<b>Muebles y Enseres</b>				<b>\$ 2.500,00</b>
14	Escritorio	8	\$ 200,00	\$ 1.600,00	
15	Sillas	7	\$ 70,00	\$ 490,00	
16	Sillones	2	\$ 80,00	\$ 160,00	
17	Archivador	2	\$ 75,00	\$ 150,00	
18	Sillón	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
	<b>Constitución de la empresa</b>				<b>\$ 500,00</b>
19	Gastos de Constitución			\$ 500,00	
	<b>TOTAL</b>				<b>\$ 350.700,00</b>

**Anexo No. 6**

ESTADO DE SITUACION INICIAL  
DINESA CIA. LTDA.  
1 DE ENERO DEL 2012

Activos		Pasivo	
<b>Activo circulante</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Caja-Bancos	\$ 72.105,00	Préstamo	\$ 140.280,00
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$ 72.105,00</b>	<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 140.280,00</b>
<b>Activos fijos</b>		<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 140.280,00</b>
Terreno	\$ 60.000,00		
Edificio	\$ 67.200,00	<b>Patrimonio</b>	
Vehículo	\$ 41.695,00	<b>Capital</b>	
Maquinaria	\$ 99.600,00	Capital Social	\$ 210.420,00
Muebles y Enseres	\$ 2.500,00	<b>Total capital</b>	<b>\$ 210.420,00</b>
Equipos de Oficina y Computacion	\$ 7.100,00		
Gastos de constitución	\$ 500,00		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 278.595,00</b>		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 350.700,00</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 350.700,00</b>

## Anexo No. 7

PROYECCION ANUAL DE VENTAS			
	Cant. mensual	No. De Ventas al Año	Total Tn
Piña Tn	18	12	216
Mango Tn	18	12	216
<b>Total</b>			<b>432</b>

## Anexo No. 8

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	216	226,8	238	250	263
	Precio	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	\$ 648.000,00	\$ 680.400,00	\$ 714.420,00	\$ 750.141,00	\$ 787.648,05
2	Cantidad	216	226,8	238	250	263
	Precio	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	\$ 691.200,00	\$ 725.760,00	\$ 762.048,00	\$ 800.150,40	\$ 840.157,92
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.339.200,00</b>	<b>\$ 1.406.160,00</b>	<b>\$ 1.476.468,00</b>	<b>\$ 1.550.291,40</b>	<b>\$ 1.627.805,97</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>		432	454	476	500	525
<b>PRECIO UNITARIO PROMEDIO</b>					<b>\$ 3.100,00</b>	



## Anexo No. 9

COSTOS ANUALES																
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Piña TN	216,00	1.800,00	\$ 388.800,00	226,80	1.800,00	\$ 408.240,00	238,14	1.800,00	\$ 428.652,00	250,05	1.800,00	\$ 450.084,60	262,55	1.800,00	\$ 472.588,83
2	Mango TN	216,00	1.600,00	\$ 345.600,00	226,80	1.600,00	\$ 362.880,00	238,14	1.600,00	\$ 381.024,00	250,05	1.600,00	\$ 400.075,20	262,55	1.600,00	\$ 420.078,96
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>432,00</b>		<b>\$ 734.400,00</b>	<b>453,60</b>		<b>\$ 771.120,00</b>	<b>476,28</b>		<b>\$ 809.676,00</b>	<b>500,09</b>		<b>\$ 850.159,80</b>	<b>525,10</b>		<b>\$ 892.667,79</b>
1	Salarios			\$ 76.610,00			\$ 76.610,00			\$ 76.610,00			\$ 76.610,00			\$ 76.610,00
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>\$ 76.610,00</b>			<b>\$ 76.610,00</b>			<b>\$ 76.610,00</b>			<b>\$ 76.610,00</b>			<b>\$ 76.610,00</b>
1	Energía			\$ 24.000,00			\$ 25.200,00			\$ 26.460,00			\$ 27.783,00			\$ 29.172,15
2	Mantenimiento			\$ 5.000,00			\$ 5.250,00			\$ 5.512,50			\$ 5.788,13			\$ 6.077,53
3	Combustible gl	150,00	1,00	\$ 150,00			\$ 157,50			\$ 165,38			\$ 173,64			\$ 182,33
4	Uniformes	18,00	41,00	\$ 738,00			\$ 774,90			\$ 813,65			\$ 854,33			\$ 897,04
5	Utensilios de trabajo	18,00	8,00	\$ 144,00			\$ 151,20			\$ 158,76			\$ 166,70			\$ 175,03
6	Balanza	2,00	600,00	\$ 1.200,00			\$ 1.260,00			\$ 1.323,00			\$ 1.389,15			\$ 1.458,61
7	Mesa procesar	5,00	300,00	\$ 1.500,00			\$ 1.575,00			\$ 1.653,75			\$ 1.736,44			\$ 1.823,26
8	Gabetas	2.700,00	3,25	\$ 8.775,00			\$ 9.213,75			\$ 9.674,44			\$ 10.158,16			\$ 10.666,07
9	Mula hidraulica	1,00	259,00	\$ 259,00			\$ 271,95			\$ 285,55			\$ 299,82			\$ 314,82
10	Empaques (fundas)	432.000,00	0,03	\$ 12.960,00			\$ 13.608,00			\$ 14.288,40			\$ 15.002,82			\$ 15.752,96
11	Embalajes (cajas)	19.800,00	0,50	\$ 9.900,00			\$ 10.395,00			\$ 10.914,75			\$ 11.460,49			\$ 12.033,51
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>			<b>\$ 64.626,00</b>			<b>\$ 67.857,30</b>			<b>\$ 71.250,17</b>			<b>\$ 74.812,67</b>			<b>\$ 78.553,31</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 875.636,00</b>			<b>\$ 915.587,30</b>			<b>\$ 957.536,17</b>			<b>\$ 1.001.582,47</b>			<b>\$ 1.047.831,10</b>

### Anexo No.10

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 1						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Piña	TN	0,98	216,00	\$ 1.800,00	\$ 388.800,00	\$ 408.240,00	\$ 428.652,00	\$ 450.084,60	\$ 472.588,83
2	Empaques	fundas	0,005	216000	\$ 0,03	\$ 6.480,00	\$ 6.868,80	\$ 7.280,93	\$ 7.717,78	\$ 8.180,85
3	Miscelaneos	cajas	0,015	9900	\$ 0,50	\$ 4.950,00	\$ 5.247,00	\$ 5.561,82	\$ 5.895,53	\$ 6.249,26
			1,0			\$ 400.230,00	\$ 420.355,80	\$ 441.494,75	\$ 463.697,91	\$ 487.018,94
	COSTO UNITARIO DE TONELADA DE PULPA DE PIÑA				\$ 1.852,92					

### Anexo No.11

COSTO MATERIA PRIMA PRODUCTO 2						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	%	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
1	Mango	kilos	0,98	216	\$ 1.600,00	\$ 345.600,00	\$ 362.880,00	\$ 381.024,00	\$ 400.075,20	\$ 420.078,96
2	Empaques	fundas	0,01	216000	\$ 0,03	\$ 6.480,00	\$ 6.868,80	\$ 7.280,93	\$ 7.717,78	\$ 8.180,85
3	Miscelaneos	cajas	0,01	9900	\$ 0,50	\$ 4.950,00	\$ 5.247,00	\$ 5.561,82	\$ 5.895,53	\$ 6.249,26
			1,0		\$ 1.600,53	\$ 357.030,00	\$ 374.995,80	\$ 393.866,75	\$ 413.688,51	\$ 434.509,07
	COSTO UNITARIO DE TONELADA DE PULPA DE MANGO					\$ 1.652,92				

## Anexo No. 12

## Anexo No. 13

GASTOS GENERALES ANUALES		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	\$ 76.479,10
3	Teléfono, luz, agua	\$ 30.960,00
4	Guardianía	\$ 24.000,00
5	Materiales de oficina	\$ 10.000,00
6	Misiones comerciales	\$ 20.000,00
7	Patente municipal	\$ 1.052,10
8	Aporte Súper Cias	\$ 168,34
9	Servicios desarrollador	
9	WEB	\$ 6.000,00
10	Software	\$ 5.000,00
11	Publicidad	\$ 100,00
12	Servicios contables	\$ 1.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 175.559,54</b>

COSTOS MATERIA PRIMA (FRUTA)					
	Venta	Variable	Orden de Compra	Costo total	Costo/ tn producto final
Piña	\$ 216,00	2,00	432,00	\$ 388.800,00	\$ 1.800,00
Mango	\$ 216,00	2,00	432,00	\$ 345.600,00	\$ 1.600,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 3.400,00</b>

	Costo/kl	Costo/tn
Precio de Piña Kilo	\$ 0,90	\$ 900,00
Precio de Mango Kilo	\$ 0,80	\$ 800,00

## Anexo # 14

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
\$ 1.700,00	\$ 177,34	\$ 230,56	\$ 268,34	\$ 406,39	\$ 2.782,62
		Tot. Costo	\$ 2.376,23	\$ 406,39	\$ 2.782,62

Margen rentabilidad

0,1141

### Anexo No. 15

NOMINA PERSONAL DE PLANTA													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Jefe de producción	\$ 1.100,00	\$ 1,00	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	\$ 264,00	\$ 1.603,80	\$ 1.100,00	\$ 17.267,80	\$ 17.267,80	\$ 17.267,80	\$ 17.267,80	\$ 17.267,80
2	Supervisor	\$ 700,00	\$ 1,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 264,00	\$ 1.020,60	\$ 700,00	\$ 11.084,60	\$ 11.084,60	\$ 11.084,60	\$ 11.084,60	\$ 11.084,60
2	Operador	\$ 400,00	\$ 5,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 264,00	\$ 2.916,00	\$ 400,00	\$ 29.580,00	\$ 29.580,00	\$ 29.580,00	\$ 29.580,00	\$ 29.580,00
3	Mantenimiento	\$ 400,00	\$ 2,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 264,00	\$ 1.166,40	\$ 400,00	\$ 12.230,40	\$ 12.230,40	\$ 12.230,40	\$ 12.230,40	\$ 12.230,40
4	Chofer	\$ 400,00	\$ 1,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 264,00	\$ 583,20	\$ 400,00	\$ 6.447,20	6.447,20	6.447,20	\$ 6.447,20	\$ 6.447,20
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 1.320,00</b>	<b>\$ 7.290,00</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 76.610,00</b>	<b>\$ 76.610,00</b>	<b>\$ 76.610,00</b>	<b>\$ 76.610,00</b>	<b>\$ 76.610,00</b>

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	ANUAL
1	Gerente General	\$ 2.000,00	\$ 1,00	\$ 24.000,00	\$ 2.000,00	\$ 264,00	\$ 2.676,00	\$ 2.000,00	\$ 30.940,00
2	Jefe comercialización marketing	\$ 1.500,00	\$ 1,00	\$ 18.000,00	\$ 1.500,00	\$ 264,00	\$ 2.007,00	\$ 1.500,00	\$ 23.271,00
3	Asistentes	\$ 500,00	\$ 2,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 264,00	\$ 1.338,00	\$ 500,00	\$ 15.102,00
4	Recepcionista	\$ 450,00	\$ 1,00	5.400,00	\$ 450,00	\$ 264,00	\$ 602,10	\$ 450,00	7.166,10
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.450,00</b>	<b>\$ 5,00</b>	<b>\$ 59.400,00</b>	<b>\$ 4.950,00</b>	<b>\$ 1.056,00</b>	<b>\$ 6.623,10</b>	<b>\$ 4.450,00</b>	<b>\$ 76.479,10</b>

### Anexo No. 16

CAPITAL DE TRABAJO (para stock inicial de materia prima)				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT. USD	VALOR USD
1	Piña toneladas	18	\$ 1.900,00	\$ 34.200,00
2	Mango toneladas	18	\$ 2.000,00	\$ 36.000,00
3	Empaques (fundas)	36000	\$ 0,03	\$ 1.080,00
4	Misceláneos (cajas)	1650	\$ 0,50	\$ 825,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 72.105,00</b>

## Anexo No. 17

Costo de oportunidad

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

rf	3,31
$\beta$	0,83
(rm-rf)	5,03
rp	7,43
r	<b>14,91%</b>

CAPM	0,0488
CPPC	0,0622

## Anexo No. 18

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
TOTAL INGRESOS		\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
EGRESOS						
Costos		\$ 875.636,00	\$ 915.587,30	\$ 957.536,17	\$ 1.001.582,47	\$ 1.047.831,10
Gastos generales		\$ 175.559,54	\$ 184.337,51	\$ 193.554,39	\$ 203.232,11	\$ 213.393,71
Préstamo		\$ 21.690,26	\$ 24.488,30	\$ 27.647,29	\$ 31.213,79	\$ 35.240,37
Interés		\$ 18.096,12	\$ 15.298,08	\$ 12.139,09	\$ 8.572,59	\$ 4.546,01
TOTAL EGRESOS		\$ 1.090.981,91	\$ 1.139.711,19	\$ 1.190.876,93	\$ 1.244.600,96	\$ 1.301.011,19
UTILIDAD BRUTA		\$ 248.218,09	\$ 266.448,81	\$ 285.591,07	\$ 305.690,44	\$ 326.794,78
15% Trabajadores			\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 210.641,69	\$ 225.718,10	\$ 241.515,17	\$ 258.064,66	\$ 275.399,36
Impuesto a la renta			\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48
UTILIDAD NETA		\$ 248.218,09	\$ 177.768,50	\$ 191.774,65	\$ 206.666,58	\$ 219.795,52
Inversión	\$ -350.700,00					
Préstamo	\$ 140.280,00					
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -210.420,00	\$ 248.218,09	\$ 177.768,50	\$ 191.774,65	\$ 206.666,58	\$ 219.795,52
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 72.105,00	\$ 320.323,09	\$ 498.091,59	\$ 689.866,25	\$ 896.532,83
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 320.323,09	\$ 498.091,59	\$ 689.866,25	\$ 896.532,83	\$ 1.116.328,35

TD 6,22%

\$ 626.810,21

VAN

TIR 101%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 5% en base a un aumento en la cantidad

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

## Anexo No. 19

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DINESA CIA. LTDA.  
AL 31 DE DICIEMBRE**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Ingresos					
Ventas	\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
(-) Costos	\$ -875.636,00	\$ -915.587,30	\$ -957.536,17	\$ -1.001.582,47	\$ -1.047.831,10
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 463.564,00</b>	<b>\$ 490.572,70</b>	<b>\$ 518.931,84</b>	<b>\$ 548.708,93</b>	<b>\$ 579.974,87</b>
Gastos generales	\$ 175.559,54	\$ 184.337,51	\$ 193.554,39	\$ 203.232,11	\$ 213.393,71
Depreciación	\$ 19.299,00	\$ 19.299,00	\$ 19.299,00	\$ 19.299,00	\$ 19.299,00
Amortización	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Interés Préstamo	\$ 18.096,12	\$ 15.298,08	\$ 12.139,09	\$ 8.572,59	\$ 4.546,01
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 213.054,66</b>	<b>\$ 219.034,59</b>	<b>\$ 225.092,47</b>	<b>\$ 231.203,69</b>	<b>\$ 237.338,72</b>
<b>Utilidad Bruta del Ejercicio</b>	<b>\$ 250.509,34</b>	<b>\$ 271.538,11</b>	<b>\$ 293.839,36</b>	<b>\$ 317.505,23</b>	<b>\$ 342.636,15</b>
15% Participación de empleados	\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78	\$ 51.395,42
Utilidad antes de impuestos	\$ 212.932,94	\$ 230.807,39	\$ 249.763,46	\$ 269.879,45	\$ 291.240,73
Impuesto a la renta	\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48	\$ 64.072,96
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 161.829,04</b>	<b>\$ 177.721,69</b>	<b>\$ 194.815,50</b>	<b>\$ 210.505,97</b>	<b>\$ 227.167,77</b>

## Anexo No. 20

BALANCE GENERAL  
DINESA CIA. LTDA.  
AL 31 DE DICIEMBRE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CIRCULANTE</b>					
CAJA-BANCOS	\$ 320.323,09	\$ 498.091,59	\$ 689.866,25	\$ 896.532,83	\$ 1.116.328,35
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTE</b>	<b>\$ 320.323,09</b>	<b>\$ 498.091,59</b>	<b>\$ 689.866,25</b>	<b>\$ 896.532,83</b>	<b>\$ 1.116.328,35</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>					
TERRENO	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
EDIFICIO	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00	\$ 67.200,00
VEHICULO	\$ 41.695,00	\$ 41.695,00	\$ 41.695,00	\$ 41.695,00	\$ 41.695,00
MAQUINARIA	\$ 99.600,00	\$ 99.600,00	\$ 99.600,00	\$ 99.600,00	\$ 99.600,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
EQUIPOS DE OFIC. Y COMPUTACION	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00	\$ 7.100,00
DEP. ACUMULADA	\$ -19.299,00	\$ -38.598,00	\$ -57.897,00	\$ -77.196,00	\$ -96.495,00
AMORITZACION	\$ -100,00	\$ -200,00	\$ -300,00	\$ -400,00	\$ -500,00
Constitución de la empresa	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 259.196,00</b>	<b>\$ 239.797,00</b>	<b>\$ 220.398,00</b>	<b>\$ 200.999,00</b>	<b>\$ 181.600,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 579.519,09</b>	<b>\$ 737.888,59</b>	<b>\$ 910.264,25</b>	<b>\$ 1.097.531,83</b>	<b>\$ 1.297.928,35</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Préstamo Bancario	\$ 118.589,74	\$ 94.101,45	\$ 66.454,16	\$ 35.240,37	\$ -
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78	\$ 51.395,42
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48	\$ 64.072,96
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 207.270,05</b>	<b>\$ 187.917,86</b>	<b>\$ 165.478,02</b>	<b>\$ 142.239,63</b>	<b>\$ 115.468,38</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	\$ 210.420,00	\$ 210.420,00	\$ 210.420,00	\$ 210.420,00	\$ 210.420,00
RESERVA L.					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 161.829,04	\$ 339.550,73	\$ 534.366,23	\$ 744.872,19	\$ 972.039,96
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 372.249,04</b>	<b>\$ 549.970,73</b>	<b>\$ 744.786,23</b>	<b>\$ 955.292,19</b>	<b>\$ 1.182.459,96</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 579.519,09</b>	<b>\$ 737.888,59</b>	<b>\$ 910.264,25</b>	<b>\$ 1.097.531,83</b>	<b>\$ 1.297.928,35</b>

## Anexo No. 21

### FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	\$ 210.420,00	0,60
Crédito bancario	\$ 140.280,00	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 350.700,00</b>	<b>1,00</b>

## Anexo No. 22

### TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	\$ 140.280,00	PLAZO	5	PAGO	\$ 39.786,38
TASA INTERES	0,129	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	\$ 140.280,00				\$ 140.280,00
1		\$ 18.096,12	\$ 21.690,26	\$ 39.786,38	\$ 118.589,74
2		\$ 15.298,08	\$ 24.488,30	\$ 39.786,38	\$ 94.101,45
3		\$ 12.139,09	\$ 27.647,29	\$ 39.786,38	\$ 66.454,16
4		\$ 8.572,59	\$ 31.213,79	\$ 39.786,38	\$ 35.240,37
5		\$ 4.546,01	\$ 35.240,37	\$ 39.786,38	-
		<b>\$ 58.651,88</b>	<b>\$ 140.280,00</b>		



## Anexo No.23

### DEPRECIACIONES ANEXOS DEPRECIACIONES

ACTIVO	VALOR EN LIBROS	VALOR RESIDUAL	VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL	VALOR DE DESECHO
Terreno					\$ 60.000,00
Edificios	\$ 67.200,00	0%	20	\$ 3.360,00	\$ 50.400,00
Vehículos	\$ 41.695,00	0%	5	\$ 8.339,00	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 2.500,00	0%	10	\$ 250,00	\$ 1.250,00
Maquinaria	\$ 99.600,00	0%	15	\$ 6.640,00	\$ 66.400,00
Equipo de Oficina y Computación	\$ 7.100,00	0%	10	\$ 710,00	\$ 3.550,00
<b>TOTAL DEPRECIACIONES AÑOS (1,2,3,4 y 5)</b>				<b>\$ 19.299,00</b>	<b>\$ 181.600,00</b>

SIMULACIÓN

VALOR RESIDUAL

0%
----

AÑOS	ANUAL	ACUMULADA
2012	\$ 19.299,00	\$ 19.299,00
2013	\$ 19.299,00	\$ 38.598,00
2014	\$ 19.299,00	\$ 57.897,00
2015	\$ 19.299,00	\$ 77.196,00
2016	\$ 19.299,00	\$ 96.495,00

## Anexo No. 24

### Escenario Optimista Apalancado

VARIACION EN VENTAS                      3%  
VARIACION EN COSTOS                      2%

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Ventas	444,96	432,00	419,04
Precio	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Costos	893.148,72	875.636,00	858.123,28
Gastos	180.826,32	175.559,54	170.292,75

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 444,96	\$ 467,21	\$ 490,57	\$ 515,10	\$ 540,85
PRECIO		\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.379.376,00</b>	<b>\$ 1.448.344,80</b>	<b>\$ 1.520.762,04</b>	<b>\$ 1.596.800,14</b>	<b>\$ 1.676.640,15</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 858.123,28	\$ 901.029,44	\$ 946.080,92	\$ 993.384,96	\$ 1.043.054,21
Gastos generales		\$ 170.292,75	\$ 178.807,39	\$ 187.747,76	\$ 197.135,14	\$ 206.991,90
Préstamo		\$ 21.690,26	\$ 24.488,30	\$ 27.647,29	\$ 31.213,79	\$ 35.240,37
Interés		\$ 18.096,12	\$ 15.298,08	\$ 12.139,09	\$ 8.572,59	\$ 4.546,01
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 1.068.202,41</b>	<b>\$ 1.119.623,21</b>	<b>\$ 1.173.615,05</b>	<b>\$ 1.230.306,48</b>	<b>\$ 1.289.832,49</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 311.173,59</b>	<b>\$ 328.721,59</b>	<b>\$ 347.146,99</b>	<b>\$ 366.493,66</b>	<b>\$ 386.807,66</b>
15% Trabajadores			\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 273.597,19</b>	<b>\$ 287.990,88</b>	<b>\$ 303.071,09</b>	<b>\$ 318.867,88</b>	<b>\$ 335.412,24</b>
25% Impuesto a la renta			\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		<b>\$ 311.173,59</b>	<b>\$ 240.041,29</b>	<b>\$ 253.330,57</b>	<b>\$ 267.469,80</b>	<b>\$ 279.808,40</b>
Inversión	\$ (278.595,00)					
Capital de trabajo	\$ (72.105,00)					
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (350.700,00)</b>	<b>\$ 311.173,59</b>	<b>\$ 240.041,29</b>	<b>\$ 253.330,57</b>	<b>\$ 267.469,80</b>	<b>\$ 279.808,40</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>\$ 72.105,00</b>	<b>\$ 383.278,59</b>	<b>\$ 623.319,88</b>	<b>\$ 876.650,45</b>	<b>\$ 1.144.120,25</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>		<b>\$ 383.278,59</b>	<b>\$ 623.319,88</b>	<b>\$ 876.650,45</b>	<b>\$ 1.144.120,25</b>	<b>\$ 1.423.928,65</b>

TD    6,22%  
VAN    737.625,54  
TIR    75%

Ventas: para el escenario optimista se ha considerado un incremento en las ventas del 3% con un decremento en los costo del 2%.

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

## Anexo No. 25

### Escenario Pesimista Apalancado

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Ventas	444,96	432,00	419,04
Precio	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Costos	893.148,72	875.636,00	858.123,28
Gastos	180.826,32	175.559,54	170.292,75

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 419,04	\$ 439,99	\$ 461,99	\$ 485,09	\$ 509,35
PRECIO		\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
TOTAL INGRESOS		\$ 1.299.024,00	\$ 1.363.975,20	\$ 1.432.173,96	\$ 1.503.782,66	\$ 1.578.971,79
EGRESOS						
Costos		\$ 893.148,72	\$ 937.806,16	\$ 984.696,46	\$ 1.033.931,29	\$ 1.085.627,85
Gastos generales		\$ 180.826,32	\$ 189.867,64	\$ 199.361,02	\$ 209.329,07	\$ 219.795,52
Préstamo		\$ 21.690,26	\$ 24.488,30	\$ 27.647,29	\$ 31.213,79	\$ 35.240,37
Interés		\$ 18.096,12	\$ 15.298,08	\$ 12.139,09	\$ 8.572,59	\$ 4.546,01
TOTAL EGRESOS		\$ 1.113.761,42	\$ 1.167.460,17	\$ 1.223.843,86	\$ 1.283.046,73	\$ 1.345.209,75
UTILIDAD BRUTA		\$ 185.262,58	\$ 196.515,03	\$ 208.330,10	\$ 220.735,92	\$ 233.762,04
15% Trabajadores			\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 147.686,18	\$ 155.784,31	\$ 164.254,20	\$ 173.110,14	\$ 182.366,62
25% Impuesto a la renta			\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 185.262,58	\$ 107.834,72	\$ 114.513,68	\$ 121.712,06	\$ 126.762,78
Inversión	\$ (278.595,00)					
Capital de trabajo	\$ (72.105,00)					
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (350.700,00)	\$ 185.262,58	\$ 107.834,72	\$ 114.513,68	\$ 121.712,06	\$ 126.762,78
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 72.105,00	\$ 257.367,58	\$ 365.202,31	\$ 479.715,99	\$ 601.428,05
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 257.367,58	\$ 365.202,31	\$ 479.715,99	\$ 601.428,05	\$ 728.190,82

TD	6,22%
VAN	192.272,67
TIR	27%

Ventas : para el escenario pesimista se ha considerado una disminución en ventas del 3% con un incremento en costos del 2%.

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

## Anexo No. 26

### Escenario Normal Desapalancado

#### Costo de oportunidad

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

rf	3,31
$\beta$	0,83
(rm-rf)	5,03
rp	7,43
<b>r</b>	<b>14,91%</b>

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 875.636,00	\$ 915.587,30	\$ 957.536,17	\$ 1.001.582,47	\$ 1.047.831,10
Gastos generales		\$ 176.373,16	\$ 185.191,82	\$ 194.451,41	\$ 204.173,98	\$ 214.382,68
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 1.052.009,16	\$ 1.100.779,12	\$ 1.151.987,57	\$ 1.205.756,45	\$ 1.262.213,78
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 287.190,84	\$ 305.380,88	\$ 324.480,43	\$ 344.534,95	\$ 365.592,19
15% Trabajadores			\$ 40.168,78	\$ 42.897,28	\$ 45.762,21	\$ 48.770,39
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 247.022,06	\$ 262.483,60	\$ 278.718,21	\$ 295.764,56	\$ 313.663,22
25% Impuesto a la renta			\$ 54.629,54	\$ 55.909,46	\$ 57.050,23	\$ 60.800,42
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 287.190,84	\$ 210.582,57	\$ 225.673,69	\$ 241.722,51	\$ 256.021,38
Inversión	\$ -278.595,00					
Capital de trabajo	\$ -72.105,00					
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ -350.700,00	\$ 287.190,84	\$ 210.582,57	\$ 225.673,69	\$ 241.722,51	\$ 256.021,38
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		\$ 72.105,00	\$ 359.295,84	\$ 569.878,41	\$ 795.552,10	\$ 1.037.274,60
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>		\$ 359.295,84	\$ 569.878,41	\$ 795.552,10	\$ 1.037.274,60	\$ 1.293.295,98

TD	14,91%
VAN	412.280,81
TIR	66%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 5% en base a un aumento en la cantidad

Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas

Gastos: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas





## Anexo No. 29

### RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
1	0,2	311173,595	62234,7189	56659,9555	642070111
2	0,7	248218,089	173752,662	-6295,55061	27743770,2
3	0,1	185262,582	18526,2582	-69251,0567	479570885
		Ax =	254513,639	Varianza	1149384766
				DS	33902,5776
				S	0,13320535

### RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	Ax-Ax)2*Px
1	0,2	240041,285	48008,2571	56811,6032	645511653
2	0,7	177768,504	124437,953	-5461,17814	20877126,7
3	0,1	107834,723	10783,4723	-75394,9595	568439992
		Ax =	183229,682	Varianza	1234828771
				DS	35140,1305
				S	0,19178187

## Anexo No.30

VARIACION EN VENTAS 3%  
 VARIACION EN COSTOS 2%

	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
Ventas	444,96	432,00	419,04
Precio	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
Costos	\$ 893.148,72	\$ 875.636,00	\$ 858.123,28
Gastos	\$ 180.826,32	\$ 175.559,54	\$ 170.292,75

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 432,00	\$ 453,60	\$ 476,28	\$ 500,09	\$ 525,10
PRECIO		\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00	\$ 3.100,00
TOTAL INGRESOS		\$ 1.339.200,00	\$ 1.406.160,00	\$ 1.476.468,00	\$ 1.550.291,40	\$ 1.627.805,97
EGRESOS						
Costos		\$ 875.636,00	\$ 915.587,30	\$ 957.536,17	\$ 1.001.582,47	\$ 1.047.831,10
Gastos generales		\$ 175.559,54	\$ 184.337,51	\$ 193.554,39	\$ 203.232,11	\$ 213.393,71
Préstamo		\$ 21.690,26	\$ 24.488,30	\$ 27.647,29	\$ 31.213,79	\$ 35.240,37
Interés		\$ 18.096,12	\$ 15.298,08	\$ 12.139,09	\$ 8.572,59	\$ 4.546,01
TOTAL EGRESOS		\$ 1.090.981,91	\$ 1.139.711,19	\$ 1.190.876,93	\$ 1.244.600,96	\$ 1.301.011,19
UTILIDAD BRUTA		\$ 248.218,09	\$ 266.448,81	\$ 285.591,07	\$ 305.690,44	\$ 326.794,78
15% Trabajadores			\$ 37.576,40	\$ 40.730,72	\$ 44.075,90	\$ 47.625,78
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 210.641,69	\$ 225.718,10	\$ 241.515,17	\$ 258.064,66	\$ 275.399,36
25% Impuesto a la renta			\$ 51.103,91	\$ 53.085,70	\$ 54.947,96	\$ 59.373,48
FLUJO NETO DE CAJA		\$ 248.218,09	\$ 177.768,50	\$ 191.774,65	\$ 206.666,58	\$ 219.795,52
Inversión	\$ (278.595,00)					
Capital de trabajo	\$ (72.105,00)					
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (350.700,00)	\$ 248.218,09	\$ 177.768,50	\$ 191.774,65	\$ 206.666,58	\$ 219.795,52
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 72.105,00	\$ 320.323,09	\$ 498.091,59	\$ 689.866,25	\$ 896.532,83
SALDO FINAL DE CAJA		\$ 320.323,09	\$ 498.091,59	\$ 689.866,25	\$ 896.532,83	\$ 1.116.328,35

TD 6,22%  
 VAN 494.742,20  
 TIR 54%

Ventas 1er. Año lo presupuestado, para los siguientes un crecimiento del 5% en base a un aumento en la cantidad  
 Costo: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas  
 Gastos: según lo presupuestado, única variable cantidad de ventas



## Entrevistas:

- **Exportador**

¿Cuándo incursionó en el negocio de las exportaciones?

¿Cuál es el mercado de destino de sus exportaciones?

¿Qué opina usted como Estados Unidos de América como mercado objetivo?

¿Cómo es la relación comercial con sus clientes?

¿Cuál es la forma de pago más común: marítima o aérea?

¿Cuál es la tendencia del mercado internacional de productos frescos?

¿Cuál vía de exportación es la que más utiliza?

¿En los últimos 5 años como ha visto el desarrollo del mercado de exportaciones de productos frescos?

¿Cómo considera usted el mercado norteamericano como mercado objetivo?

¿Cuál es su volumen de exportaciones?

¿Qué opina sobre las exportaciones de pulpa de fruta?

¿Qué tipo de empaque y embalaje utiliza para la exportación?

¿Cómo usted inicia las relaciones comerciales con sus clientes?

¿Cómo usted inicia las relaciones comerciales con sus proveedores?

¿Cómo es la competencia entre las empresas exportadoras locales?

¿Cómo es la competencia entre las empresas exportadoras internacionales?

¿Cómo maneja el tema de las barreras par arancelarias para productos frescos en los mercados de destino?

¿Considera que tiene a nivel local competencia baja, media o alta?

- **Productor**

¿Qué tiempo lleva en el negocio de pulpa de fruta?

¿Cuál es el volumen de producción de su empresa?

¿Qué porcentaje de su producción destina a la exportación?

¿Cuáles son las frutas que necesitan mayor tiempo en la cadena productiva de pulpa?

¿Cuáles son las condiciones y las normas fitosanitarias necesarias para poder exportar?

¿El tipo de máquinas que posee la empresa son de elaboración nacional o internacional?

¿Cuál es el proceso que se debe seguir para la elaboración de pulpa de fruta?

¿Cuáles son los principales competidores?

¿Considera usted que la industria está en crecimiento y esta cómo ha evolucionado?

¿Considera usted que hay empresas líderes en el mercado de pulpa de fruta, cuáles?

¿Cómo ve usted la demanda internacional en el mercado de pulpa de fruta?

- **Asesora en el área de Alimentos**

¿Cómo percibe usted la demanda de pulpa de fruta en los últimos 5 años?

¿Cuál es el proceso óptimo para la elaboración de pulpa de fruta?

¿Cuáles son los preservantes y antioxidantes más recomendados en la elaboración de pulpa de fruta? Que cantidad.

¿Cuál es la técnica de pasteurización más recomendada en la elaboración de pulpa de fruta?

¿Cuáles son los grados °Brix óptimos para la exportación de la pulpa de mango y piña?

¿Conoce usted las exportadoras de pulpa de fruta en el Ecuador?

¿Se puede comercializar pulpa de fruta sin preservantes?

¿Considera usted la implementación del sistema de congelamiento IQF, para extender el tiempo de vida útil a la pulpa de fruta?