



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

“Plan de Negocio para la Implementación de la empresa de Producción y Comercialización del “Toronche” y sus derivados.”

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

PROFESOR GUÍA:  
Ing. Fernando González

Autora:  
María Belén Palacios Bustamante

Año:  
2010

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Yo, Fernando González, declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante María Belén Palacios Bustamante, matrícula número 106225, 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. Fernando, González  
C.I 1704052545

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

.....  
María Belén, Palacios Bustamante  
C.I 1719636084

## **AGRADECIMIENTO**

El largo y arduo camino que lleva finalizar una carrera, nos enseña los valores de esfuerzo y paciencia que entregamos en el transcurso de nuestras vidas. Es por esto que al culminar mi plan de titulación quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Fernando González, quien desinteresada y pacientemente ha sabido guiarme y apoyarme con sus inmensos conocimientos. A Dios por darme fuerza y guiar cada paso para que logre finalizar una de mis metas más grandes. A mis padres y hermanos, quienes con su cariño, amor, comprensión y con su ejemplo formaron en mi carácter el sentido de perseverancia y de responsabilidad han sido un apoyo incondicional para culminar uno de los primeros pasos importantes en mi vida profesional. Como olvidar a mis cercanos amigos, quienes nunca dudaron en extenderme una mano amiga en los momentos más difíciles de mi vida. Gracias a todas aquellas personas que jamás dudaron de mí, ya que quizás sin ellas, este logro no hubiera podido culminarse.

## **DEDICATORIA**

Tengo el agrado honor y las ansias de dedicar este arduo trabajo a Dios por guiar mi camino; a mi amigo y tutor Fernando Gonzales por compartir conmigo sus conocimientos; a mis padres por su apoyo incondicional y su inmedible amor; de la misma manera dedico a mis hermanos quienes han sido ejemplos intachables en mi formación profesional; a mis amigos, ya que siempre fueron parte importante en mi vida y un cabal soporte.

Dedico a todas las personas que me han apoyado y que han estado a mi lado sin importar las condiciones.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el este proyecto se analiza la creación de una empresa productora y comercializadora de frutas enlatadas y frutas frescas en base al Toronche en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para éste análisis de han tomado en consideración varios aspectos importantes, como el estudio del sector, industria y negocio al que se va a incursionar.

También se realizará un estudio de mercado, el cual permita delinear el segmento al que los productos van dirigidos, tomando en cuenta los gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales.

Se determinar el direccionamiento estratégico y la estructura empresarial, tomando en cuenta los valores, la misión, visión, ubicación y el personal necesario para la puesta en marcha del negocio.

Además, se diseña un plan de marketing táctico y estratégico y se analiza el nivel de impacto y visualización del nombre, logo y slogan ideales para la empresa. Es así como nace “Celica Delicious Fruit”, que ofrece productos listos para el consumo de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. Con el análisis financiero, se establece la factibilidad del plan, en base a los indicadores clásicos de proyectos, que permiten determinar la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente se diseñan planes de contingencia que le permitirán a la empresa desplegar acciones para posibles riesgos.

Con todo lo anterior se concluye que el negocio es viable y además posibilita que el Ecuador mejore y diversifique sus recursos productivos y dinamice su economía.

## EXECUTIVE SUMMARY

In this one project analyzes the creation of a producing and commercial company of tinned fruits and fresh fruits on the basis of the Toronche in the Metropolitan District of Quito.

For this one analyses of have taken in consideration several important aspects, as the study of the sector, industry and I negotiate to the one that one is going to penetrate.

Also there will be realized a market research, which allows to delineate the segment which the products are directed, taking in it counts the tastes, preferences and needs of the potential clients.

To determine the strategic addressing and the managerial structure, taking in one counts the values, the mission, vision, location and the personnel necessary for the putting in march of the business.

In addition, there is designed a tactical and strategic marketing plan and there is analyzed the new one of impact and visualization of the name, logo and slogan ideal for the company. There is as well as is born "Celica Delicious Fruit", which offers products ready for the consumption of the clients, satisfying his needs and expectations.

With the financial analysis, the feasibility of the plan is established, on the basis of the classic indicators of projects, which allow to determine the profitability of the business.

Additional there are designed plans of contingency that will allow him the company to open actions for possible risks.

With everything previous one concludes that the business is viable and in addition it makes possible that the Ecuador improves and diversifies his productive resources and stirs his economy into action.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
1. CAPITULO I Aspectos Generales .....	3
1.1Objetivos.....	3
1.1.1 Objetivo General .....	3
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
2. CAPITULO II SECTOR, INDUSTRIA, NEGOCIO .....	5
2.1 ANTECEDENTES.....	5
2.1.1 Situación actual.....	6
2.2 Industria de Conservas .....	8
2.2.1 Antecedentes .....	8
2.2.2 Situación Actual .....	9
2.2.3 Crecimiento de la Industria .....	9
2.3 Negocio .....	10
2.3.1 Descripción del producto.....	10
2.3.2 Proceso de Distribución .....	11
2.3.2.1 Diagrama del Producto en sus etapas de fabricación y comercialización .....	12
2.4 Análisis del macro entorno.....	13
2.4.1 Factores Económicos .....	13
2.4.1.1 Inflación .....	13
2.4.1.2 Tasa de interés .....	14
2.4.1.3 Propensión de las personas a gastar .....	15
2.4.1.4 Factor Legal.....	16
2.4.2 Factor Laboral.....	17
2.4.3 Factor Político .....	18
2.4.4 Factor Socio-Cultural .....	19
2.4.4.1 Tendencia de consumo .....	19
2.4.4.2 Remesas.....	20



2.4.5 Factor Tecnológico .....	20
2.4.6 Factor Climático .....	21
2.5 Análisis del Micro-entorno.....	21
2.5.1 Amenaza de Nuevas Entradas .....	21
2.5.2 Poder de negociación de los proveedores .....	21
2.5.3 Rivalidad entre los competidores .....	22
2.5.4 Poder de negociación de los compradores .....	22
2.5.5 Amenaza de productos sustitutos .....	22
<b>3. CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 Definición del Problema Gerencial.....	25
3.1.1 Definición del problema de investigación de mercados .....	25
3.1.2 Preguntas de investigación .....	26
3.2 Objetivos de la investigación .....	27
3.2.1 Objetivo general .....	27
3.2.2 Objetivos específicos .....	27
3.3 Necesidades de la información .....	27
3.3.1 Fuentes de información.....	27
3.3.1.1 Fuentes Primarias.....	27
3.3.2 Fuentes Secundarias .....	27
3.4 Diseño de investigación .....	28
3.4.1 Investigación exploratoria cualitativa .....	28
3.4.1.1 Entrevista a expertos .....	28
3.4.1.1.1 Objetivo General.....	28
3.4.1.1.2 Objetivos Específicos .....	28
3.4.1.1.3 Procedimiento.....	29
3.4.1.1.4 Resultados.....	29
3.4.1.2 Grupos Focales .....	30
3.4.1.2.1 Objetivo General.....	30
3.4.1.2.2 Objetivos Específicos .....	30
3.4.1.2.3 Procedimiento.....	30
3.4.1.2.4 Guía del Grupo Focal .....	31

3.4.1.2.5 Resultados.....	31
3.4.2 investigación Cuantitativa .....	33
3.4.2.1 Tamaño de la muestra.....	33
3.4.2.2 Encuestas .....	34
3.4.2.2.1 Objetivo General.....	34
3.4.2.2.2 Objetivos Específicos .....	34
3.4.2.2.3 Resultados de las encuestas.....	34
3.4.2.2.4 Conclusiones de los métodos de información .....	43
<b>4. CAPITULO IV LA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Misión:.....	45
4.2 Visión: .....	45
4.3 Propósito Empresarial:.....	45
4.4 Valores .....	46
4.5 Principios .....	46
4.6 Objetivos Corporativos.....	46
4.7 Objetivos y Metas por Áreas .....	47
4.7.1 Marketing .....	47
4.7.2 Operaciones.....	48
4.7.3 Financiero .....	49
4.7.4 Recursos Humanos .....	50
4.8 Definición del Negocio .....	50
4.8.1 Clientes:.....	50
4.8.2 Producto y Servicio: .....	50
4.8.3 Ingeniería de Procesos: .....	51
4.9 Flujo del Proceso Productivo.....	52
4.10 Cadena de Valor .....	52
4.11 Diagrama de la Cadena de Valor.....	52
4.12 Actividades Primarias.....	53
4.12.1 Logística de Entrada: .....	53
4.12.2 Operaciones:.....	54

4.12.3 Logística de Salida:.....	54
4.12.4 Marketing y Ventas: .....	54
4.12.5 Servicio: .....	55
4.13 Actividades de Apoyo.....	55
4.13.1 Recursos Humanos: .....	55
4.13.2 Administración y Finanzas: .....	55
4.13.3 Investigación y Desarrollo: .....	55
4.14 Escala Estratégica.....	55
4.15 Análisis Estratégico .....	58
4.15.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	58
4.15.2 Matriz de evaluación factores internos.....	59
4.16 Ambiente Organizacional.....	60
4.16.1 Cultura Organizacional.....	61
4.16.2 Estructura.....	61
4.16.3 Incentivos.....	62
<b>5. CAPITULO V PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>64</b>
5.1 Análisis de situación .....	64
5.2 Objetivos de Marketing .....	65
5.2.1 Objetivo General .....	65
5.2.2 Objetivos Específicos.....	65
5.3 Mercado Estratégico.....	65
5.3.1 Historia.....	65
5.3.2 Segmento.....	66
5.3.3 Estacionalidad.....	67
5.3.4 Impacto Tecnológico .....	67
5.3.5 Competidores.....	67
5.3.5.1 Competencia Directa .....	67
5.3.5.2 Competencia Indirecta .....	69
5.3.6 Consumidor.....	69
5.3.6.1 Perfil del Consumidor .....	69
5.3.6.2 Deseos y necesidades del consumidor .....	69

5.3.6.3 Hábitos de consumo .....	70
5.3.6.4 Papel de Compra.....	70
5.3.7 Posicionamiento de Mercado.....	71
5.3.7.1 Estrategia de diferenciación del producto .....	71
5.3.7.2 Estrategia de diferenciación de promoción .....	71
5.4 Marketing Mix.....	72
5.4.1 Producto.....	72
5.4.1.1 Características del Toronche .....	72
5.4.1.2 Ciclo de Vida del Producto.....	72
5.4.1.3 Marca.....	73
5.4.1.4 Empaque y Diseño del Producto .....	74
5.4.1.5 Beneficios para el Consumidor .....	74
5.4.1.6 Calidad y Garantías .....	74
5.4.1.7 Desarrollo del Producto .....	75
5.4.1.8 Lista de verificación del producto y logística.....	75
5.4.2 Punto de Venta .....	75
5.4.2.1 Canales de Distribución.....	75
5.4.2.2 Vínculos de Canales.....	76
5.4.2.3 Logística de Mercado .....	77
5.4.3 Promoción.....	77
5.4.3.1 Hojas Volantes.....	77
5.4.3.2 Degustaciones .....	78
5.4.3.3 Radio .....	79
5.4.4 Presupuesto Promoción.....	79
5.5 Precio.....	80
5.6 Proyección en ventas .....	81
5.6.1 Escenario Normal .....	82
5.6.2 Escenario Optimista.....	82
5.6.3 Escenario Pesimista .....	83
5.7 Control del Plan de Marketing .....	84
<b>6. CAPITULO VI ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>86</b>

6.1	Supuesto.....	86
6.2	Evaluación Financiera.....	87
6.2.1	Análisis de Índice Financiero .....	88
6.3	Conclusiones .....	89
7.	<b>CAPITULO VII PLAN DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>91</b>
7.1	Objetivo General.....	91
7.2	Objetivos Específicos .....	91
7.3	Posibles Riesgos .....	91
7.3.1	Ingreso de la Competencia .....	91
7.3.2	Paralizaciones, huelgas y protestas.....	92
7.3.3	Cambios Climáticos .....	92
7.3.4	Políticas y Reformas del Gobierno.....	93
7.3.5	Ventas inferiores a las esperadas.....	93
7.3.6	Ventas superiores a las esperadas.....	93
8.	<b>CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y</b>	<b>Y</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
8.1	Conclusiones .....	95
8.2	Recomendaciones .....	97
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 .....	5
Gráfico 2.2 .....	6
Gráfico 2.3 .....	7
Gráfico 2.4.....	8
Gráfico 2.5 .....	10
Gráfico 2.6 .....	11
Gráfico 2.7 .....	12
Gráfico 2.8 .....	14
Gráfico 2.9 .....	14
Gráfico 2.10.....	15
Gráfico 2.11.....	16
Gráfico 4.1 .....	52
Gráfico 4.2 .....	53
Gráfico 4.3 .....	56
Gráfico 4.4 .....	60
Gráfico 4.5 .....	61

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 .....	8
Cuadro 2.2 .....	11
Cuadro 2.3 .....	18
Cuadro 3.1 .....	26
Cuadro 4.1 .....	47
Cuadro 4.2 .....	48

Cuadro 4.3 .....	49
Cuadro 4.4 .....	50
Cuadro 4.5 .....	58
Cuadro 4.6 .....	59
Cuadro 5.1 .....	66
Cuadro 5.2 .....	68
Cuadro 5.3 .....	68
Cuadro 5.4 .....	69
Cuadro 5.5 .....	70
Cuadro 5.6 .....	70
Cuadro 5.7 .....	76
Cuadro 5.8 .....	77
Cuadro 5.9 .....	78
Cuadro 5.10.....	78
Cuadro 5.11.....	79
Cuadro 5.12.....	79
Cuadro 5.13.....	80
Cuadro 5.14.....	81
Cuadro 5.15.....	82
Cuadro 5.16.....	82
Cuadro 5.17.....	83
Cuadro 5.18.....	83
Cuadro 5.19.....	83
Cuadro 5.20.....	84
Cuadro 6.1 .....	88

Cuadro 6.2 .....	88
Esquema 5.1 .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS A (CAP 3) .....	101
A.1 Entrevistas a Expertos .....	101
A.2 Grupos Focales.....	104
A.3 Encuestas .....	105
ANEXOS B (CAP 4) .....	108
B1. CONSTITUCION.....	108
ANEXOS C (CAP 5) .....	113
C1 FÁBRICA.....	113
C2 FICHAS TECNICAS DE CONSERVAS ENLATADAS .....	114
C3 PROFORMAS DE PUBLICIDAD .....	116
C4 PROFORMA DE RADIO.....	117
ANEXOS D (CAP 6) .....	118
D1 PROFORMA MAQUINARIA.....	118
D2 PRFORMA ARRIENDO .....	119
D3 EQUIPOS DE OFICINA .....	120
D4 MUEBLES Y ENCERES .....	121
D5 PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL.....	122
D6 MAQUINARIA.....	122
D7 CAPITAL DE TRABAJO (para 3 meses).....	123
D8 COSTOS ANUALES (1er.año).....	123
D9 NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año).....	124
D10 GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año) .....	124
D11 NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año).....	124



D12 INGRESOS ANUALES (1er. año).....	125
D13 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN .....	125
D14 TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO .....	125
D15 COSTO UNITARIO PRIMER AÑO.....	126
D16 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	126
D17 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	126
D18 Costo de oportunidad.....	126
D19 FLUJO DE CAJA NORMAL .....	127
D20 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA .....	128
D21 FLUJO DE CAJA PESIMISTA .....	129
D22 FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO .....	130
D23 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO .....	131
D24 FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO .....	132
D25 FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA.....	133
D26 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA.....	133
D27 FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA.....	133
D28 RESUMEN.....	134
DESAPALCANDO.....	134
APALANCADO.....	134
D29 ANALISIS DE RIESGO.....	134
D30 FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO.....	135
D31 FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO .....	136
D32 Análisis de Sensibilidad FLUJO DE CAJA NORMAL .....	137
D33 Análisis de Sensibilidad FLUJO DE CAJA OPTIMISTA .....	138
D34 Análisis de Sensibilidad FLUJO DE CAJA PESIMISTA .....	139
D35 ÍNDICES FINANCIEROS.....	139

## **INTRODUCCION**

En el presente trabajo se detalla la comercialización del producto Toronche como frutas enlatadas y como fruta fresca. Dicho fruto proveniente del sur del país, cuenta con características que satisfacen las necesidades de los clientes potenciales y que además goza de ser nuevo e innovador en el mercado.

Conjuntamente se analizan los aspectos de la viabilidad financiera, el mercado objetivo, la publicidad a realizarse y las demandas exigidas por el consumidor.

En tal virtud, se puntualizan los requerimientos necesarios para la puesta en marcha y el arranque de la empresa.



**CAPITULO I**

# 1. CAPITULO I

## Aspectos Generales

En la actualidad la tendencia de la ciudadanía por el consumo de lo natural, saludable y de fácil preparación ha ido incrementando, siendo así los productos de fácil y rápido consumo, preferentes por los consumidores. Es por esto que nace la idea de la implementación de la empresa productora y comercializadora del Toronche y sus derivados. Además de ofrecer al mercado un producto nuevo e innovador que destaca las delicias existentes en el Ecuador.

### 1.1 Objetivos

#### 1.1.1 Objetivo General

Realizar un plan de investigación que permita conocer la factibilidad de la implementación de una empresa productora y comercializadora del Toronche y sus derivados en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del sector de alimentos y bebidas y de la industria en la cual se encuentra la rama de conservas y frutas frescas.
- Definir las acciones que se deben implementar para la aceptación del producto en el mercado y lograr hábitos de consumo.
- Crear un producto innovador.
- Identificar si existe un mercado de aceptación del Toronche y sus derivados en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar los factores macro y micro entorno a los cuales se enfrentará la empresa.
- Establecer estrategias y alianzas de publicidad.
- Definir el proceso de producción que permita tener producción eficaz y eficiente.
- Analizar la viabilidad financiera para la futura implementación de la empresa.



# CAPITULO II

## 2. CAPITULO II

### SECTOR, INDUSTRIA, NEGOCIO

En el presente capítulo se realiza un análisis del entorno (tanto micro como macro) en el cual se ubica el negocio de la producción y comercialización de, específicamente, el “toronche”, una breve descripción tanto del sector como de la industria, así como también, se detallan antecedentes y se realiza un bosquejo de la situación actual y, por último, se realiza una proyección de acuerdo a la información obtenida.

Con esto se pretende conocer a fondo los diversos aspectos del negocio de los que se puede obtener información valiosa para la toma de decisiones.

Para el análisis del ambiente en el que se va desarrollar el negocio, se empieza identificando las características principales del mismo, las que se muestran en el gráfico 2.1:

Gráfico 2.1 Identificación de Sector e Industria

<b>Sector:</b>	<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>Industria:</b>	INDUSTRIA DE CONSERVAS
<b>Negocio:</b>	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL TORONCHE Y SUS DERIVADOS

Elaborado por: La Autora

### 2.1 ANTECEDENTES

En realidad, puede afirmarse que la industria alimentaria empieza en el momento en el hombre tiene la necesidad de consumir alimentos para su subsistencia y de eso hace ya mucho tiempo. Ayer, como hoy, el objetivo fundamental continúa siendo preparar, preservar, acondicionar y transformar en alimentos las materias primas que nos ofrecen el mar y la tierra.

Suministrar alimentos a la población es todavía la preocupación fundamental del hombre en el siglo XXI y, en este sentido, la tecnología juega un papel muy importante.

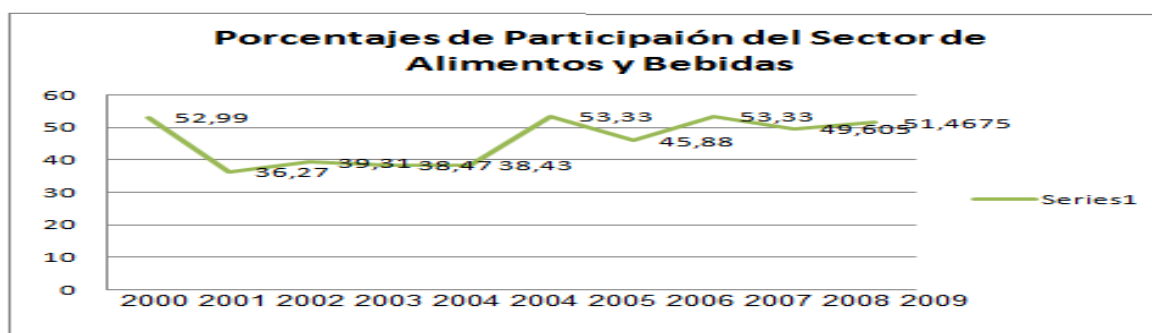
Con el transcurso de los últimos años, el progreso técnico, ha posibilitado tanto el desarrollo y mejoramiento de la transformación de los alimentos desde su

etapa original hasta la obtención del producto final; sino también la aplicación de nuevos criterios inherentes a las necesidades y tendencias de los nuevos consumidores.

En el 2007 el valor agregado de la industria manufacturera, sin incluir la refinación de petróleo, representó el 13,99% del Producto Interno Bruto (PIB) siendo la industria de Alimentos y Bebidas la de mayor aporte (7,83% del PIB). Además, esta industria tiene especial importancia dentro del sector manufacturero pues contribuye con el 55,9% de su valor agregado.<sup>1</sup>

A continuación en el gráfico 2.2, se muestra el porcentaje de participación del sector de Alimentos y Bebidas con respecto al PIB.

Gráfico 2.2: Valor Agregado Bruto de la Industria de Alimentos y Bebidas como porcentajes del PIB, 2000-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, índices porcentuales de variación

Elaborado por: La Autora

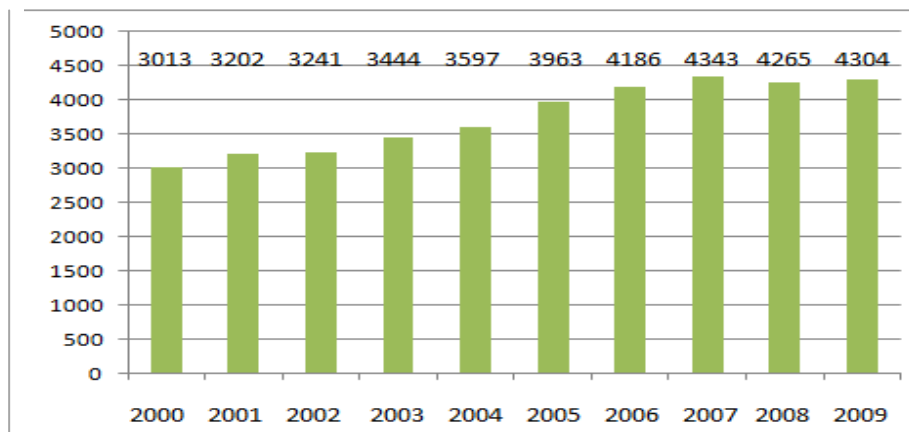
Se puede apreciar que, a pesar de los altos y bajos que ha tenido el sector de Alimentos y Bebidas, tiene tendencia a ir incrementando, ya que dicho sector es de gran importancia en el mundo cotidiano y no se lo podrá dejar de lado, ya que es un factor elemental en nuestras vidas.

### 2.1.1 Situación actual

El sector de Alimentos y Bebidas ha tenido un comportamiento creciente, durante el periodo 2000-2009, tal como se puede observar en el gráfico 2.3

<sup>1</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/not\\_enc\\_eco2](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/not_enc_eco2)

Gráfico 2.3 PIB DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2000-2009



Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas-Alimentos y Bebidas

Elaborado por: La Autora

Los alimentos son uno de los principales rubros de gastos de la canasta de consumo mensual familiar. De acuerdo con encuestas oficiales,<sup>2</sup> las familias ecuatorianas destinan a los alimentos la tercera parte de su gasto total, lo que representa el 25,5% de la canasta, esto es, alrededor de 255 millones de dólares mensuales<sup>3</sup>.

A continuación, en el cuadro 2.1 se observa, el porcentaje de participación de los alimentos a nivel nacional, en comparación con otros rubros:

<sup>2</sup>[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/enc\\_com\\_int](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_com_int), 2007

<sup>3</sup> Pulso Ecuador <http://www.pulsoecuador.com/default.htm>



Cuadro 2.1: Distribución del gasto de los consumidores de los hogares Ecuatorianos en los diferentes sectores. (Enero 2009)

INDUSTRIA	GASTOS	PARTICIPACION
Alimentos y Bebidas no alcohólicas	255.937.406	27,8%
Restaurantes y comida rápida	87.458.713	8%
Educación	75.389.715	7,5%
Vestido	70.854.480	7%
Salud	41.973.735	4,1%
Bebidas alcohólicas y cigarrillos	5.363.608	1%
Mascotas	1.724.278	0,50%
Otros	522.112.308	44,1%

Fuente: Pulso Ecuador, Economía

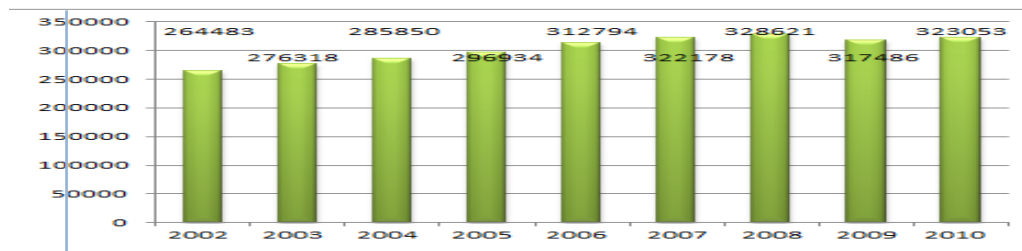
Elaborado por: La Autora

## 2.2 Industria de Conservas

### 2.2.1 Antecedentes

La elaboración de derivados de frutas es una de las numerosas actividades agroindustriales de alimentos diversos que han tomado gran importancia en la economía del país, según fuentes del Banco Central del Ecuador. La importancia que este sector ha adquirido, se debe a que en el período del 2002 al 2008, la actividad ha demostrado un buen desempeño debido al creciente nivel de producción, tal como se observa en el gráfico 2.4

Gráfico 2.4: CRECIMIENTO DE LA ELABORACION DE PRODUCTOS EN CONSERVA 2002-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador, Estadísticas

Elaborado por: La Autora

La industria de conservas se ha constituido un gran aporte al sector productivo del país. Como se aprecia en el gráfico anterior el desempeño del sector alimenticio ha ido en incremento (con excepción del año 2009), con lo que pronostica un nuevo incremento para el año en curso y los siguientes. Generando buen panorama para el proyecto.

### **2.2.2 Situación Actual**

Debido a la creciente apertura comercial actual, la industria nacional también enfrenta competencia por parte de los productos importados que ingresan al país de manera legal e ilegal.

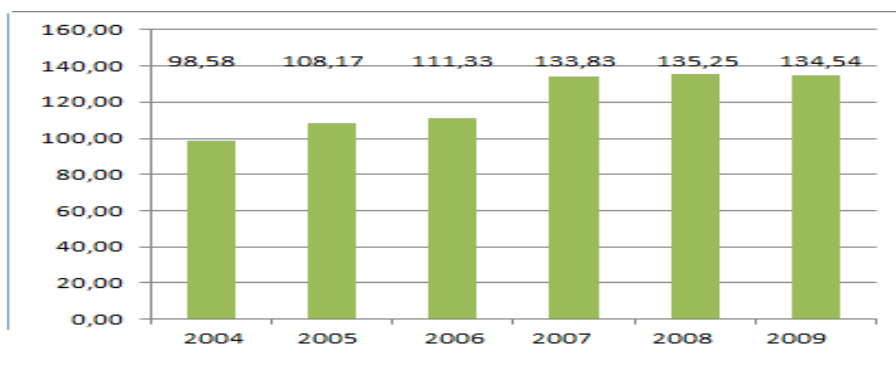
La creciente demanda en el exterior de los derivados de frutas ecuatorianas ha generado una excesiva exportación de los mismos, lo que disminuye cuantiosamente la comercialización dentro del país. Factor que favorece a la empresa, puesto que comercializaría sus productos de alta calidad en el país, lo que representa una ventaja competitiva, siempre y cuando la empresa encuentre formas ventajosas de realizar integración hacia atrás con los potenciales proveedores.

### **2.2.3 Crecimiento de la Industria**

Pese a la crisis que ha atravesado el comercio, en el año 2009 el sector de alimentos y bebidas mantuvo su tendencia a la creciente, según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Debemos considerar el crecimiento de la industria con otros parámetros como las hectáreas oficialmente sembradas y el tonelaje de exportación.

Gráfico 2.5: Crecimiento de la Industria – Sector de Alimentos y Bebidas



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Estudios Sectores, Industria Alimenticia.

Elaborado por: La Autora

Como observamos en el cuadro anterior el crecimiento de la industria se ha mantenido en el promedio y no ha sufrido mayores descensos en los últimos años. Lo que no representa un gran riesgo para la empresa.

## 2.3 Negocio

Dentro del sector de alimentos y bebidas, la industria de otros alimentos elaborados y, a su vez, dentro de los alimentos en conserva, se encuentra el negocio de producción y comercialización de frutos exóticos y sus derivados, el cual pretende aprovechar los recursos naturales que el Ecuador posee e incentivar la industrialización de dichos productos, dándolos a conocer inicialmente en el país y, posteriormente, en el extranjero.

El negocio tiene como objetivo brindar al mercado local un sabor agrídulce de la fruta “Toronche” que no se ha explotado en su totalidad en el mercado nacional. Dicho fruto está orientado hacia el consumo general.

### 2.3.1 Descripción del producto

La línea de productos del Toronche se da en mermeladas, jugos y frutos en almíbar, dejando abierta la posibilidad de la fabricación de vinos. A continuación, en el cuadro 2.2 se procederá a explicar las características naturales del fruto en estudio:

Cuadro 2.2: Características Del Toronche

CARACTERISTICAS	TORONCHE
Olor y sabor	Característicos acentuados
Textura	Consistencia firme
Color fruta	Amarillo 90%
Sólidos solubles pulpa	7,5 °Brix
pH inicial de la pulpa	4,15
pH ajustado de la pulpa	3,4
Rendimiento pulpa	78,93%
Sólidos solubles mermelada	62 °Brix
Relación pulpa azúcar	55/45
Porcentaje de pectina	0,5
Rend. mermelada desde pulpa	78,06%

Fuente: Universidad de Loja, Estudios-Infomes "El Toronche"

Elaborado por: La Autora

### 2.3.2 Proceso de Distribución

Adquisición y Distribución del Producto hasta el Consumidor Final

Gráfico 2.6



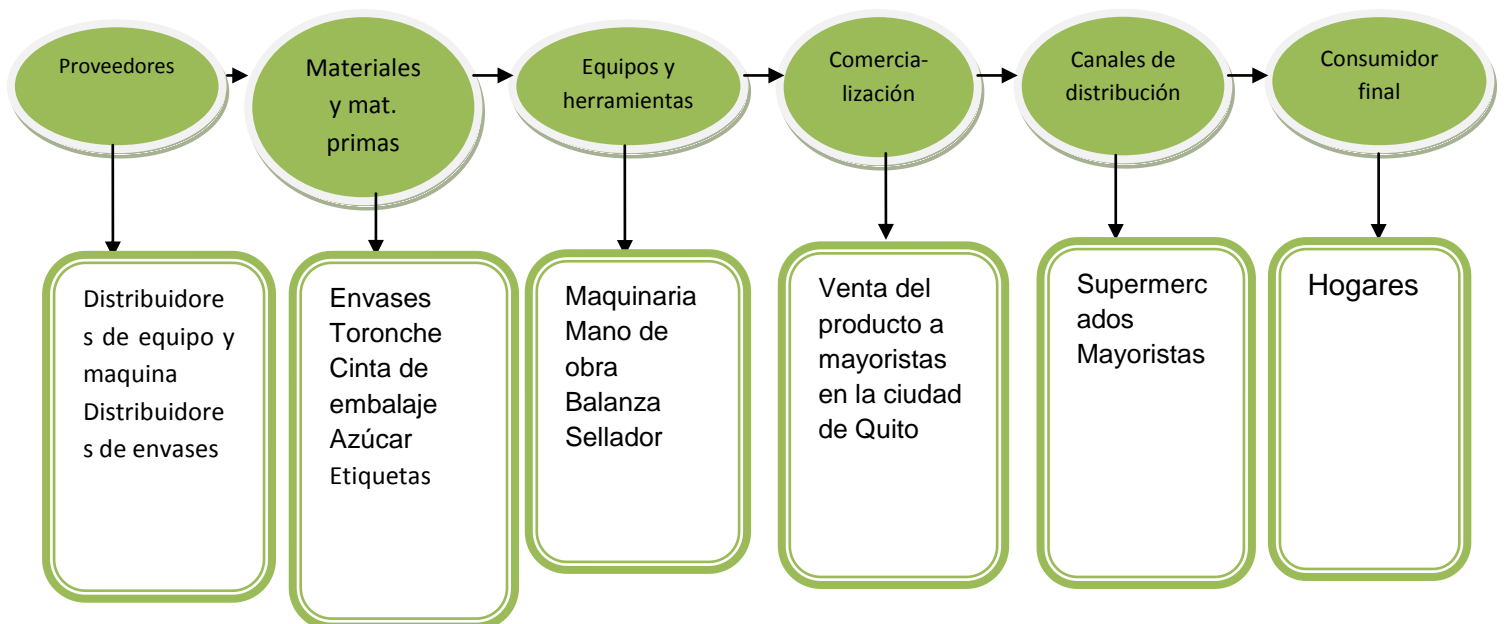
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 2.6 se hace un detalla del proceso de comercialización del producto desde su fabricación hasta la llegada al consumidor final.

Donde la iniciación se da por los proveedores de insumos y materiales que se deben utilizar para la elaboración del producto, el mismo que será procesado, pasando por mayoristas hasta llegar al consumidor final (hogares).

### 2.3.2.1 Diagrama del Producto en sus etapas de fabricación y comercialización

Gráfico 2.7 Diagrama del Producto Genérico



Elaborado por: La Autora

#### *Proveedores:*

- Proveedores materia prima:
  - Fincas
  - Fabricas productoras de envases
  - Fabricas productoras de equipos (maquinaria, fumigantes)
  - Gremios comerciantes de abonos necesarios

Materias primas y materiales

Materia Prima:

- Frutas
- Azúcar

-Abono

Materiales necesarios:

-Etiquetas

-Cartones

-Envase

-Cintas de embalaje

Canales de distribución: Principalmente en los supermercados de las ciudades, como:

- Supermaxi
- Megamaxi
- Mi Comisariato
- Akí
- Santa María
- Distribuidores

*Consumidor final:* Hogares.

## **2.4 Análisis del macro entorno**

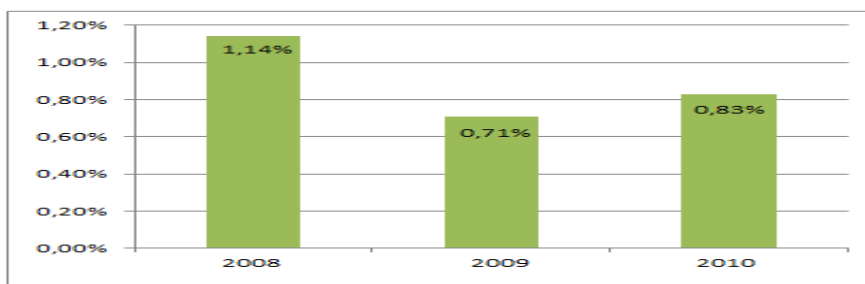
### **2.4.1 Factores Económicos**

#### **2.4.1.1 Inflación**

Un concepto sencillo: “inflación es que mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía”. Una definición más técnica: La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En el gráfico 2.8 se detalla la evolución que ha presentado la inflación del Ecuador en los tres últimos años.

Gráfico 2.8: Inflación Mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Como se aprecia en el gráfico anterior la inflación, históricamente, ha sufrido variaciones; así por ejemplo en enero del 2010 tuvo un incremento y se prevé que se mantenga al mismo nivel o tenga incrementos moderados. Por tal motivo, se puede concluir que los precios de los alimentos se mantendrán en niveles razonables

El sector de Alimentos y Bebidas, aporta con la mayor contribución a la inflación general anual con un 45% del total de la inflación en comparación con los otros sectores, según datos del INEC.

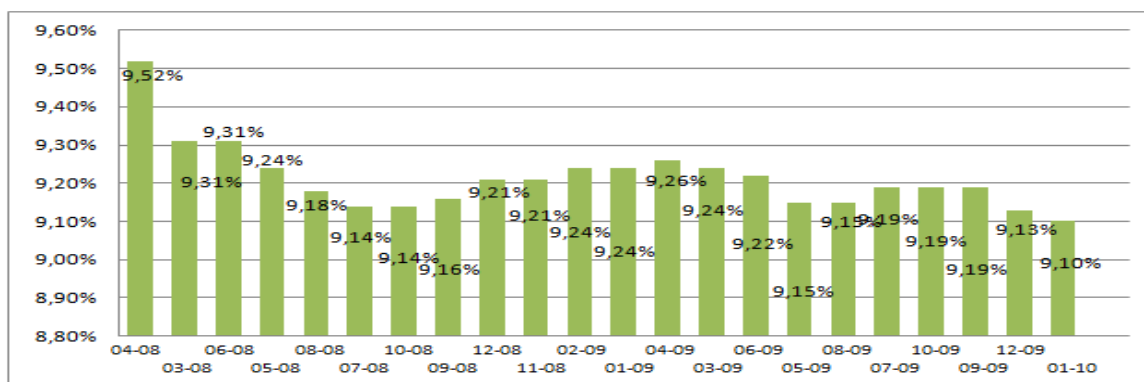
#### 2.4.1.2 Tasa de interés

En caso de que las tasas de crédito sean altas es más complicado que la industria crezca y se pueda ingresar a nuevos mercados debido a que éste representa el alto costo del dinero.

A continuación se detalla la evolución de la tasa de interés en el gráfico 2.9

Gráfico 2.9: Tasa de Interés

Mensual



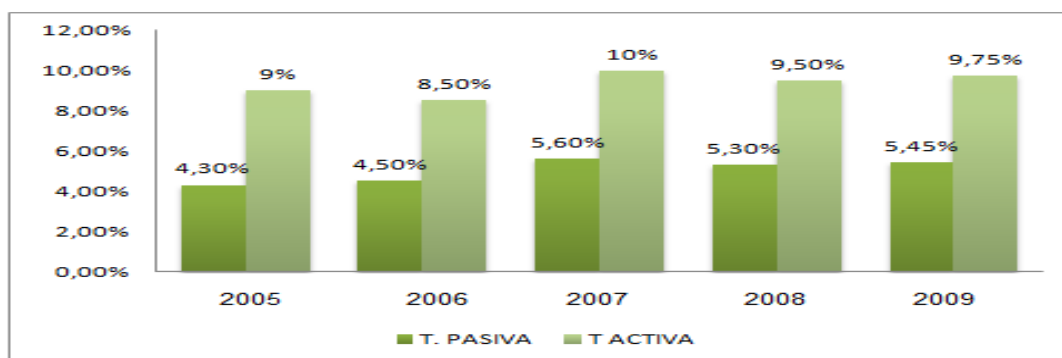
Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés

Elaborado por: La Autora

Como se observa en el gráfico, la tasa de interés del Ecuador, desde abril 2008, hasta enero del presente año, el interés ha atravesado por una serie de variaciones, pero manteniéndose en un promedio. Lo que representa una ventaja para la industria, ya que se sabe en qué ámbitos se desenvolverá al momento de su comercialización.

En el gráfico 2.10 se puede observar la evolución de las tasas de interés tanto pasivas como activas desde el año 2005 hasta diciembre del 2009

Gráfico 2.10: Evolución de las tasas de interés Referenciales



Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasas Referenciales

Elaborado por: La Autora

Cabe destacar que en la actualidad existen buenas alternativas como crédito para la propuesta de la Corporación Financiera Nacional (FNI), la misma que se encuentra aprobando y entregando directamente recursos a quienes desean financiar sus proyectos productivos.

#### 2.4.1.3 Propensión de las personas a gastar

Según encuestas realizadas por el INEC, el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representan el 27,8% del consumo familia; siendo más alto en el sector rural que en el sector urbano, con 38,53% y 24,97%<sup>4</sup> respectivamente.

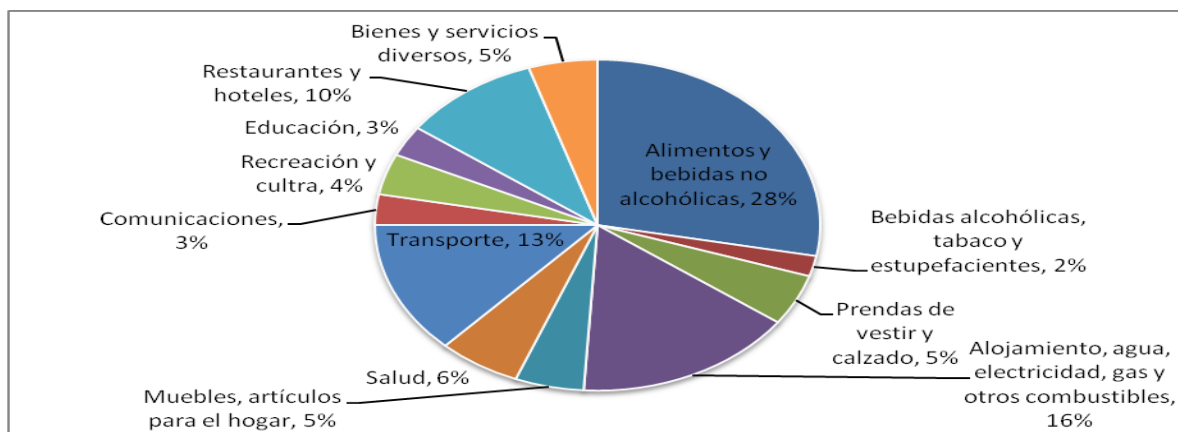
<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Industria Alimenticia. Julio 2009



El consumo familiar está estrechamente ligado con el nivel de ingresos de las familias, es por esto que las familias con menores ingresos destinan más cantidad para el consumo de esta categoría.

En el gráfico 2.11 podemos observar el porcentaje las cantidades destinadas y las categorías más demandadas.

Gráfico 2.11: Propensión del Gasto



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Industria Alimenticia

Elaborado por: La Autora

En función del gráfico anterior se observa, que las familias destinan mayor porcentaje de sus ingresos al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas. Esto es un factor favorable para el negocio objeto de este estudio, ya que el producto en mención se encuentra dentro del rango de la categoría más favorecida en cuanto a consumo.

#### 2.4.1.4 Factor Legal

Para el plan de negocios de producción y comercialización del Toronche y sus derivados se formarán una compañía de tipo limitada.

La existencia jurídica de la implantación se inicia una vez que la Superintendencia de compañías autoriza su constitución, los documentos deben inscribirse en el Registro Mercantil.

La compañía será establecida mediante contrato pública. La compañía tendrá capital pagado y capital suscrito.

Se decidirá con anterioridad el nombre de la empresa, slogan y logotipo.

Entre los requerimientos más importantes para la puesta en marcha del proyecto están:

- Registro único de contribuyente (RUC): es importante para dar inicio a las operaciones, cumplir con el pago del IVA e impuesto a la renta. El documento consta del nombre comercial, dirección y actividad principal de la empresa
- Certificado del Registro Sanitario: que lo otorga el Ministerio de Salud Pública, éste certificado se encarga de describir el producto.
- Patente Municipal: este certificado se aplica para todo aquel que opere en el Distrito Metropolitano de Quito, y grava a toda persona que ejerce una actividad comercial.
- Registro de Marca: garantiza el uso exclusivo de la marca al dueño original, así mismo para obtener beneficios económicos y mayor seguridad.

#### **2.4.2 Factor Laboral**

Para analizar el factor laboral, es necesario conocer la definición de empleo, desempleo y subempleo.

*Empleo:* Es un medio para que las personas obtengan los ingresos básicos que requieren para satisfacer sus necesidades y materiales básicos.<sup>5</sup>

*Desempleo:* Situación en que las personas que teniendo edad, capacidad y deseos de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.<sup>6</sup>

*Subempleo:* se considera a las personas que están en capacidad de trabajar que recibe ingresos por debajo el salario mínimo vital.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador>

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador>

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador>

A continuación se observa en el cuadro 2.5 el índice del mercado laboral e las principales ciudades del país.

Cuadro 2.3 INDICE DEL MERCADO LABORAL DEL ECUADOR 2001-2008 QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA

<b>Años</b>	<b>Ocupación Adecuada</b>	<b>Subocupación</b>	<b>Desocupación</b>
<b>2001</b>	42,50%	41,80%	15,70%
<b>2002</b>	37,60%	50,90%	11,50%
<b>2003</b>	59,20%	32,10%	8,70%
<b>2004</b>	39,70%	49,70%	10,70%
<b>2005</b>	41,80%	46,20%	12,10%
<b>2006</b>	42,19%	47,30%	10,60%
<b>2007</b>	46,60%	43,40%	10,30%
<b>2008</b>	49,50%	43,60%	10%
<b>2009</b>	48,05%	48,8%	9,5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Índices de Empleo

Elaborado por: La Autora

El desempleo se traduce en un problema estructural que se presenta cada vez con mayor intensidad. La implantación del negocio en estudio podría verse ligeramente afectado “en el segmento objetivo” puesto que las personas son el motor de la economía, y si no poseen los recursos necesarios para el consumo las ventas pueden disminuir.

### **2.4.3 Factor Político**

El país está atravesando por una incertidumbre política como la consecuencia de las leyes que se establecen en la nueva constitución y las decisiones que el gobierno actual piensa implementar.

Esto afecta principalmente a las medianas y grandes empresas, las cuales están a la expectativa de las decisiones del gobierno, creando un ambiente poco atractivo para la inversión e inseguridad para cualquier nuevo emprendimiento.

En el caso del plan de negocio propuesto que, inicialmente, se plantea como una pequeña empresa, se tendría que aprovechar una serie de incentivos que el gobierno está proponiendo para este tipo de empresas de producción, con el objeto de incentivar la generación de empleo.

#### **2.4.4 Factor Socio-Cultural**

A nivel mundial se ha incrementado la demanda de frutos no tradicionales o exóticos, siendo Ecuador uno de los países con mejores posibilidades para ofertar este tipo de frutas, debido a las condiciones climáticas que tiene y a la situación geográfica en la que se encuentra.

En los últimos años los ecuatorianos han modificado significativamente su ritmo y estilo de vida así como sus tendencias de consumo, asumiendo conductas que se adaptan a la preocupación por ingerir productos con altos contenidos nutritivos y capaces de prevenir enfermedades. Los ecuatorianos actualmente han incrementado su inclinación hacia los productos que no se encuentren elaborados con químicos y que no les genere daños en la salud, como son los productos que no engordan.

Adicionalmente, en el factor socio/cultural hay que tomar en cuenta el efecto dinamizador de la economía y del consumo que generan las remesas de los migrantes, aunque hay que reconocer que debido a la crisis mundial el volumen ha ido disminuyendo.

##### **2.4.4.1 Tendencia de consumo**

Los habitantes de Ecuador presentan un excesivo consumo de cereales y azúcares. Este tipo de alimentos representan un 65% del consumo de los ecuatorianos. Se da un consumo aproximado del 15% en frutas y 20% en proteínas.

Existe una gran afinidad del mercado ecuatoriano por el consumismo de productos dulces de origen natural. En la actualidad, las nuevas connotaciones

para la salud son de suma importancia y generan un alto consumismo de los mismos, ya que se tiene la creencia de que son productos saludables.

#### **2.4.4.2 Remesas**

Aproximadamente un millón de personas reciben remesas del extranjero provenientes de España (45%) y de Estados Unidos (35%). De las remesas recibidas los beneficiarios distribuyen sus gastos de la siguiente manera:

- El 60% de la cantidad recibida va dirigida a gastos diarios y a bienes de consumo
- El 8% en inversiones y negocios
- El 2% para educación
- El 17% para gastos de lujo

Por lo tanto se constituye un aspecto positivo para el emprendimiento de la puesta en marcha del negocio, debido a que el 60% se destinan en gastos diarios.

Según el Banco Central del Ecuador, a finales del 2009 se sumó 2.821,6 millones de dólares, frente a 3.008 millones de dólares en el 2008. Esta baja se debe al constante desempleo que se ha presentado en los últimos tiempos.

#### **2.4.5 Factor Tecnológico**

La tecnología para la fabricación de productos alimenticios, como los del presente estudio, es de fácil acceso, ya que no se requiere de maquinaria avanzada ni de altos costos.

En el país el avance tecnológico tiende a mejorar con respecto a los años, gracias a las metas propuestas por el gobierno actual de incrementar a un 0,2% como porcentaje del PIB a la investigación y desarrollo. Esto, sin duda, alguna beneficia al desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

### **2.4.6 Factor Climático**

El cambio climático siempre ha afectado en forma decisiva a la agricultura. El clima puede impulsar a la producción, pero también puede producir efectos destructivos.

Como consecuencia de los cambios climáticos, que durante los últimos años están sucediendo, el Ecuador no es el único país que se encuentra afectado, ya que este problema se convierte en una crisis a nivel mundial, por lo que el costo de los productos alimenticios ha aumentado desde el año 2006, presentando el más alto nivel de lo que se ha registrado.<sup>8</sup>

El Ecuador es un país que cuenta con riquezas, no solo de cultura y diversidad, sino que además cuenta con un clima idóneo para la producción; es por esto que el clima es un factor beneficioso para la puesta en marcha de la empresa.

## **2.5 Análisis del Micro-entorno**

En el presente análisis se detallan las cinco fuerzas de Porter, esto es, Amenaza de nuevas entradas, Poder de negociación de los proveedores, Rivalidad entre los competidores existentes, Poder de negociación de los compradores y las Amenazas de los productos sustitutos.

### **2.5.1 Amenaza de Nuevas Entradas**

La incorporación del “Toronche” y sus derivados en el mercado, cuenta con una ventaja competitiva, al contar con sabor incomparable, textura y beneficios saludables, además, que no se han registrado fabricantes de productos elaborados con esta fruta en el mercado objetivo.

### **2.5.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta a la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando no existe una gran

---

<sup>8</sup> [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=290992](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=290992), Mayo 2009

cantidad de proveedores, cuando solo existe unas cuantas materias primas o sustitutas o cuando el costo de cambiar de materiales sea especialmente caro. Realizar la negociación tan sólo con proveedores de insumos, en el presente caso, representa un riesgo mínimo, ya que existe una gran cantidad y variedad de proveedores.

### **2.5.3 Rivalidad entre los competidores**

Existe una gran rivalidad de la competencia, reflejada en la búsqueda continua de mejorar su posición en el mercado de conservas y frutas enlatadas. Existen empresas líderes (Facundo, Real, Sonb, entre otras) que mantienen una guerra marcada por posicionamiento en el mente del consumidor; compiten bajo mismos estándares de producción y precios a la economía de escala.

Pero en el caso preciso del “Toronche” no existen competidores de éste producto, ya que, en la actualidad, en el mercado no se encuentran fabricantes del mismo.

### **2.5.4 Poder de negociación de los compradores**

Considerando que el “Tronche” no cuenta aún con competencia directa en el mercado –pues todas las marcas no ofrecen el Toronche en sí- el poder de negociación es alto por parte de los compradores, quienes en este caso son mayoristas y distribuidores a los consumidores finales, ya que no se sabe con seguridad si el producto va a tener la suficiente acogida dentro del segmento al que va dirigido. Y, a su vez, tomando en cuenta que los consumidores finales tienen la opción de compra.

### **2.5.5 Amenaza de productos sustitutos**

Existe una alta gama de productos sustitutos como los postres en general, dado que el Toronche enlatado puede ser considerado un postre o dulce.

Para contrarrestar la amenaza de sustitutos en el mercado, las nuevas empresas deben ofrecer un producto con el que el cliente se identifique, perciba mayor

calidad, seguridad de consumo y sobre todo, que se lo realice con una fruta que no existe actualmente en el mercado de conservas, como lo es el Toronche.

En conclusión como un factor importante para el presente plan de negocios la introducción de los derivados del Toronche en el mercado objetivo deberá sutilmente contener elementos de producto sustituto de los productos actualmente establecido.





# CAPITULO III

## **3. CAPITULO III**

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

En el capítulo número tres se detalla la investigación que se realiza en el mercado al cual se va a ingresar, los posibles riesgos, probabilidades de aceptación, los gustos y preferencias de los potenciales consumidores, presentaciones, frecuencias y hábitos de consumo y otros factores para analizar la forma de introducción del producto en el mercado.

#### **3.1 Definición del Problema Gerencial**

Definir qué acciones se deberá tomar para viabilizar la creación de la empresa productor y comercializadora del “Toronche” y sus derivados

##### **3.1.1 Definición del problema de investigación de mercados**

Recolección de información acerca del mercado en el que se va a ingresar, el tamaño de la población y determinar los posibles riesgos que existirán al momento del ingreso del producto en el mercado.

### 3.1.2 Preguntas de investigación

Cuadro 3.1

OBJETIVOS	HIPOTESIS	PREGUNTAS
Determinar la frecuencia de consumo de los frutos exóticos	El consumo de los frutos exóticos es 2 veces por semana	¿Qué tan frecuente es el consumo de la gente por los frutos exóticos?
Definir los lugares frecuentes de compra	Supermercados, tiendas de barrio, lugares públicos	¿Cuáles son los lugares de adquisición frecuentes?
Conocer quiénes son que toman la decisión de adquirir el producto	Amas de casa decide la compra	¿Quiénes son los decisores de la compra de dichos frutos?
Saber cuáles son las tendencias de compra, en cuanto a presentación o marca	Marca, presentación, precio, calidad	¿Cuáles son las preferencias de los consumidores al momento de la compra?
Conocer cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores	\$3-4 por envase de derivados (frutas en almíbar, mermeladas)	¿Cuál es el precio que esta dispuesto a pagar?
Definir los tamaños de presentación que deberán existir	Tamaños medianos que sea de fácil movilización	¿Qué tamaño es el de su conveniencia?
Determinar los motivo por los cuales se da la compra de dichos productos	Consumo general, celebraciones	¿Cuál es el motivo de consumo de estos productos?

Elaborado por: La Autora

## **3.2 Objetivos de la investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

- Determinar la segmentación de mercado hacia la cual va dirigido, en base a la frecuencia de consumo; diseñar la manera en la que se comercializará el producto para que exista atracción al momento de la compra por parte de los consumidores y al precio que estarán dispuestos a consumir el mismo.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el precio del producto y cada derivado, con el que se comercializarán los mismos en el mercado
- Definir la presentación para la venta de los productos en el mercado, que se genere una mayor compra (preferencia de consumo)
- Conocer los lugares de mayor frecuencia de compra de los frutos exóticos

## **3.3 Necesidades de la información**

Para poder realizar el debido estudio de mercado, es de gran importancia la información que permita estudiar a fondo el mercado y definir los clientes al cual se va a dirigir. Además, se requiere información de las necesidades del mercado y las exigencias de los consumidores que aun no han sido satisfechas.

### **3.3.1 Fuentes de información**

Se detalla los lugares o métodos con los cuales se podrá obtener información necesaria para la realización de la investigación de mercado; con la cual se podrá profundizar en el conocimiento del mismo.

#### **3.3.1.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes de información primarias serán las realizadas con el método cualitativo, es decir por medio de encuestas, grupos focales, entrevistas e expertos. Además, se realizarán visitas de campo a empresas productoras de frutas en conserva, mermeladas, entre otros.

#### **3.3.2 Fuentes Secundarias**

- CORPEI

- Tesis de Grado
- Empresas productoras de dulces en conserva
- Cámara de Comercio de Quito
- Banco Central

### **3.4 Diseño de investigación**

La investigación a realizar será de tipo descriptiva, ya que se buscarán las características, preferencias y gustos de los posibles clientes. Para ello, se utilizarán herramientas de investigación cualitativa como grupos focales y encuestas. Con dicha información se podrán establecer tendencias en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores, que ayudarán a conocer lo que la gente espera del producto, esto es, ideas que permitan fortalecer su posicionamiento.

Además, se utilizará el método cuantitativo, por medio de encuestas, a personas de entre 16 a 70 años de edad, con las características del segmento objetivo.

#### **3.4.1 Investigación exploratoria cualitativa**

##### **3.4.1.1 Entrevista a expertos**

###### **3.4.1.1.1 Objetivo General**

- Conocer información técnica sobre el proceso de producción y comercialización de “Toronche” y sus derivados.

###### **3.4.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las zonas más apropiadas para el cultivo.
- Identificar cuál es el mejor clima para su cosecha
- Identificar el mejor envase para la comercialización del “Toronche” y sus derivados.
- Definir las técnicas de conservación del fruto
- Obtener información sobre los insumos necesarios para el procesamiento del fruto.
- Definir la mejor manera de comercializar el producto

### 3.4.1.1.3 Procedimiento

Se realizó una entrevista al Tecnólogo Agropecuario Medardo Silva, especializado en la cosecha y producción del “Toronche”

- Duración: 1 hora

### 3.4.1.1.4 Resultados

Se analizaron los siguientes temas:

- Con respecto a la fruta

El “Toronche” presenta las mejores características organolépticas para su procesamiento y transformación.

En el caso de las caricáceas, mediante un estudio preliminar se determinó su potencialidad como fuente de la enzima papaína, cuya actividad en ciertas especies es de hasta veinte veces mayor a la obtenida de la *Carica papaya*, la misma que se utiliza en la industria farmacéutica y como ablandador de carnes especialmente.

En la entrevista se comentó también que el fruto puede ser combinado con otros frutos para mejorar su sabor.

- Con respecto al envase y el tiempo de duración en el envase

El entrevistado mencionó que es aconsejable utilizar envases como plástico o lata, ya que así el producto mantiene fresco y no pierde su sabor y textura como fruto. Cualquiera de ellos le permite al fruto tener una duración de aproximadamente 5 meses, en lugares frescos, a más que se abarata el costo de comercialización del producto y se obtiene buena imagen y presentación del mismo.

- Proceso de llenado

Para el llenado de los envases con el producto, se debe dejar enfriar antes de envasarlo, ya que así no se verá perjudicado tanto el envase como el fruto en sí.

- Consejos para conservar el “Toronche” en almíbar

Los químicos usados deben tener el mayor grado de pureza posible: además, los frascos deben contar con una buena esterilización y no se deben llenar

hasta el tope; debe existir un espacio de entres 5 a 10 miligramos por debajo del borde.

- Tópicos generales:

En clima templado y húmedo, se logrará obtener mejores resultados de cosecha del “Toronche”.

Es posible realizar combinaciones para mejorar la comercialización del Toronche en almíbar.

El “Toronche” es una fruta que se puede cultivar en los suelos cercanos a la ciudad de Quito, con las debidas precauciones.

No se necesita de tecnología sofisticada para la elaboración de los derivados del “Toronche”

### **3.4.1.2 Grupos Focales**

#### **3.4.1.2.1 Objetivo General**

Conocer la opinión de un grupo de personas pertenecientes al mercado objetivo para profundizar las reacciones y aceptación del “Toronche” y derivados y conocer acerca de sus posibles sustitutos.

#### **3.4.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la frecuencia del consumo de frutas exóticas por parte del consumidor
- Identificar las razones por las cuales se demandan los alimentos listos para consumir
- Tener conocimiento de las preferencias y hábitos de los consumidores al momento de realizar la compra de productos enlatados.

#### **3.4.1.2.3 Procedimiento**

- Dos Grupos Focales
- Grupos de entre 10 a 60 años de edad
- Degustaciones y muestras del producto

#### **3.4.1.2.4 Guía del Grupo Focal**

Para la guía ver los anexos 1

#### **3.4.1.2.5 Resultados**

- Grupo Focal 1

En el primer grupo focal se contó con un número de nueve personas, hombres y mujeres de entre 18 y 70 años de edad, de clase socioeconómica media y media-alta. Este grupo focal permite tener una idea generalizada de la aceptación del Toronche en el mercado objetivo.

El grupo focal tuvo una duración de 20 minutos, se realizaron degustaciones del dulce del Toronche con crema para la mejor presentación. Luego de esto, se procedió a anotar los puntos de vista que los posibles consumidores fueron dando conforme degustaban el producto. Se obtuvieron apreciaciones y sugerencias en cuanto a la textura y sabor del dulce, sobre su empaque e información en cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar.

Como consecuencia del Grupo Focal se puede resumir que:

- Al 95% de los miembros del Grupo Focal 1 les agrada el sabor, textura y presentación del dulce del Toronche y como bebida, mientras que al 5% no le agradó ya que no tenían costumbre de consumo de frutas.
- El 55% suele servirse un postre luego del almuerzo, o las tardes en general; mientras que el 45% no lo suele hacer.
- Lo primero que se fijan al momento de consumir el producto es la presentación, fecha de caducidad, calidad, textura y sabor.
- El precio no es el factor más determinante, según los participantes de este grupo focal
- Quienes aún viven con sus padres indican que en los hogares la decisión final de compra tienen las amas de casa; quienes viven solos toman sus propias decisiones.

Conclusiones



- Al ser un producto listo para el consumo, brinda facilidad, comodidad y ahorro de tiempo
- El envase, al ser cómodo para el uso, facilita la adquisición del producto
- Los posibles consumidores prefieren adquirir el producto en supermercados y delicatessen
- La degustación del producto es indispensable como elemento de promoción, ya que mucha gente no tiene el conocimiento necesario del Toronche

- Grupo Focal 2

En el segundo grupo focal se contó con 10 personas, hombres y mujeres entre 35 y 60 años de edad, de clase socioeconómica media y media-alta

La temática del grupo 2 fue similar al primer grupo para efecto de validación del resultado

La única diferencia sustancial con el grupo focal 1 es la intención de conocer la aceptación, por parte de los padres de familia, que en muchos casos son quienes tienen la decisión de compra.

Como consecuencia del Grupo Focal se puede resumir que:

- Al 90% de los consumidores les agrada las frutas en dulce, ya que son nutricionales y saludables, mientras que al 10% no le agradan o tienen cierta limitación para ciertos tipos de frutas.
- El 95% come postre luego del almuerzo
- Lo primero en que se fijan es en la duración del producto, precio y calidad
- Las amas de casa son quienes toman la decisión de la alimentación de la familia, por tanto, son ellas quienes deciden el tipo de fruta que se consumirá en su hogar.

### Conclusiones

- Es importante que el producto no pierda su sabor y concentración
- La degustación del producto es indispensable, ya que mucha gente no tiene el conocimiento necesario del Toronche
- A los padres de familia les interesa obtener un producto que sea saludable para su familia; no influye mucho el empaque.

### 3.4.2 investigación Cuantitativa

#### 3.4.2.1 Tamaño de la muestra

La muestra se define como un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (población). A través del estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población<sup>9</sup>.

Para esto se usará un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. De igual manera se toman en cuenta las probabilidades de que existan aciertos (p) como de que no las hayan (q). A demás se toma en cuenta el porcentaje de clase socioeconómica media y media-alta de la ciudad de Quito que representa el 33,5%.

*Formula del cálculo de la muestra*

$$n = \frac{Z^2 \times PQN}{Z^2 \times PQ + NE^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup>= Valor para el nivel de confianza

N= parte conocida

E= Margen de Error

P= probabilidad de acertar

Q= probabilidad de no acertar

*Calculo de la muestra*

Z<sup>2</sup>= 95% (1,96)

N= 119,969.53<sup>10</sup>

P= 0,5

E= 5%

Q= 0,5

---

<sup>9</sup> EDWIN GALINDO. Estadística para la Administración y la Ingeniería. Pág. 172

<sup>10</sup> El número señalado corresponde al 33,5 % del total de la población de Quito, siendo este el mercado objetivo al que el producto va dirigido.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5) \times (119,969.53)}{((1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)) + (119,969.53) \times (0,05)^2}$$

$n = 372$  personas

### 3.4.2.2 Encuestas

#### 3.4.2.2.1 Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación del Toronche y sus derivados por parte del segmento objetivo, compuesto por niños, jóvenes y adultos de entre 10 y 70 años de edad.

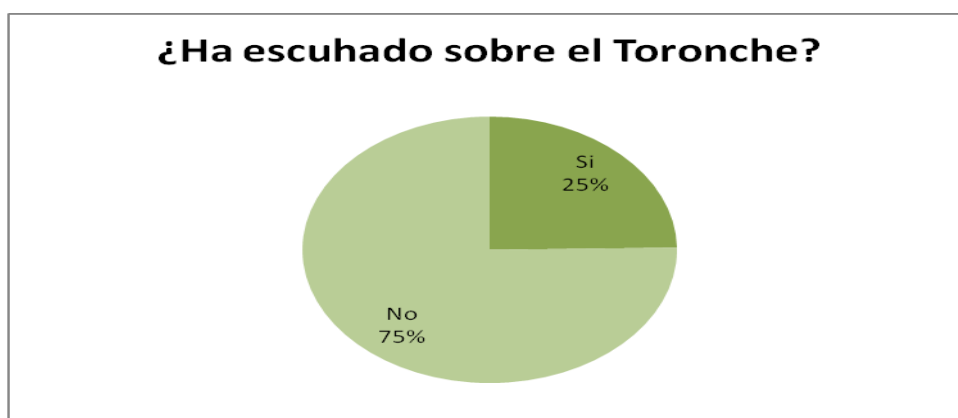
#### 3.4.2.2.2 Objetivos Específicos

- Averiguar el nivel de conocimiento del Toronche en el mercado objetivo
- Conocer el nivel de aceptación y frecuencia de consumo de frutos exóticos
- Identificar el posible segmento de mayor aceptación del Toronche
- Establecer lugares estratégicos para los puntos de venta del Toronche
- Indagar si a los posibles consumidores les gustaría consumir la fruta

#### 3.4.2.2.3 Resultados de las encuestas

1. ¿Ha escuchado sobre el “Toronche”?

- Si
- No



Mas de la mitad de la población no ha escuchado acerca del fruto, pero al escucharla lo relacionaban con bebidas o frutas. Se cuenta con una ventaja

competitiva, ya que al ser nuevo en el mercado el producto ingresaría como innovador.

2. ¿Por qué medios usualmente tienen conocimiento sobre la disponibilidad de frutas exóticas frescas o procesadas?

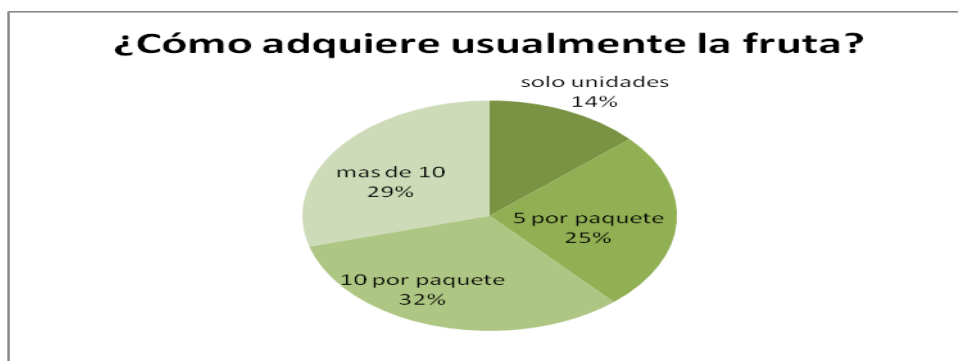
- Anuncios en supermercados
- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Referencias de familiares o amigos
- Otros \_\_\_\_\_



Claramente se aprecia que los clientes finales tienen conocimiento por los anuncios úblicitarios dentro de los supermercados. De esta manera se pueden realizar alianzas e intergraciones hacia adelante con los mismos para poder contar con estrategias de publicidad.

3. ¿Cómo adquiere usualmente la fruta?

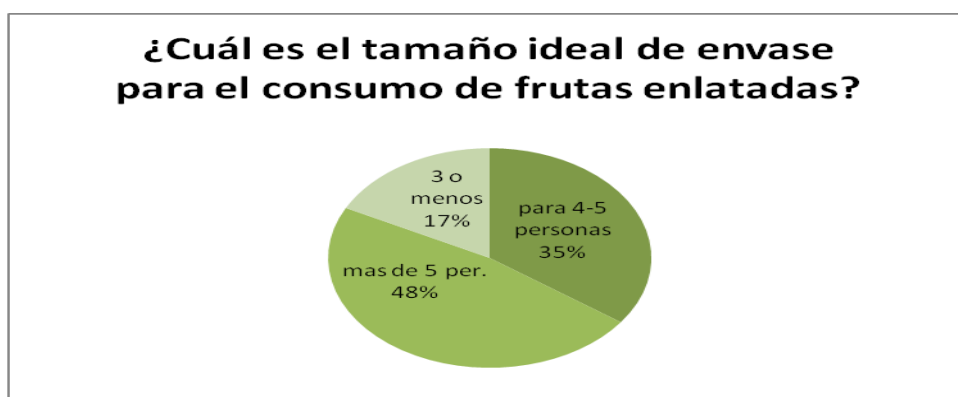
- Solo por unidades
- 5 unidades por empaque
- 10 unidades por empaque
- Más de 10 unidades por envase



Es ideal comercializar paquetes de 5 y 10 unidades además de venderlas sueltas, ya que al tener dichas opciones los clientes tendrían la opción de combinar y poder adquirir la cantidad adecuada que soliciten.

4. ¿Cuál es el tamaño ideal de envase para el consumo de frutas enlatadas?

- Suficiente para 4 o 5 personas
- Para más de 5 personas
- 3 personas o menos

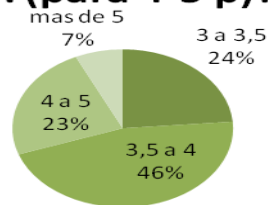


El tamaño ideal para la comercialización de frutas enlatadas es que rinda para 5 personas, ya que el 83% de la población tiene mayor inclinación hacia dicho tamaño.

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase de frutas exóticas enlatadas, de calidad superior de 500 gr (ración para 4 o 5 personas)?

- Entre 3 y 3.50
- Entre 4 y 5
- Entre 3.50 y 4
- Mas de 5 dólares

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase de frutas exóticas enlatadas, de calidad superior de 500 gr. (para 4-5 p)?**

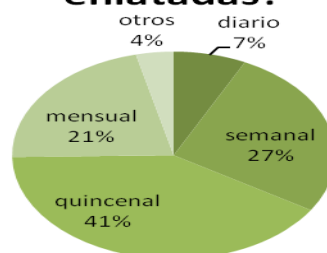


El precio que los clientes estarían dispuestos a pagar es un indicativo para fijar el precio del mercado, además que es un precio estable, ya que logra competir con los precios del mercado y permite cubrir los costos de la fabricación.

**6. ¿Con qué frecuencia consume frutos enlatados?**

- A diario
- Una vez a la semanal
- Una vez por quincenal
- Otras \_\_\_\_\_
- Una vez a la mensual
- Una vez por mes

**¿Con qué frecuencia consume frutas enlatadas?**

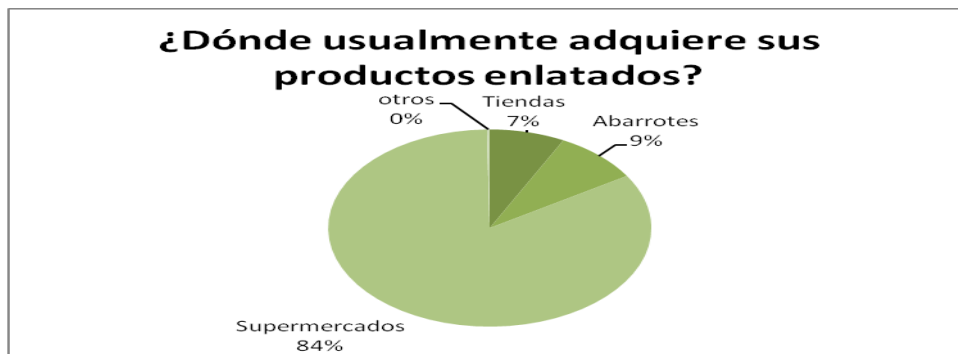


Los resultados nos muestran que la frecuencia de consumo es ideal para la comercialización, ya que al tener consumo constante permitirá tener un pronóstico de las ventas.

**7. ¿Dónde usualmente adquiere sus productos enlatados?**

- Tiendas
- Abarrotes
- Supermercados

- Otros \_\_\_\_\_



La concentración de lugares de venta se fija en supermecados, ya que la casi totalidad de los consumidores prefieren hacerlo en supermercados. Pero sin dejar de lado tiendas orgánicas, ya que lo podrían vender como producto nutritivo, además de delicatessen, lugares en los cuales algunas personas adquieren dichos comestibles.

8. ¿En qué se fija al momento de adquirir frutas enlatadas?

- Precio
- Facilidad de manipulación de envase
- Sabor
- Presentación
- Aspectos Nutricionales



La momento de la publicidad del producto, se destacaría el sabor con el que cuenta el toronche, además de manejar las políticas de caducidad, promociones de ventas ya que los clientes tienen mayor inclinación hacia dichos factores.

9. Usted prefiere comprar frutas en conserva en:

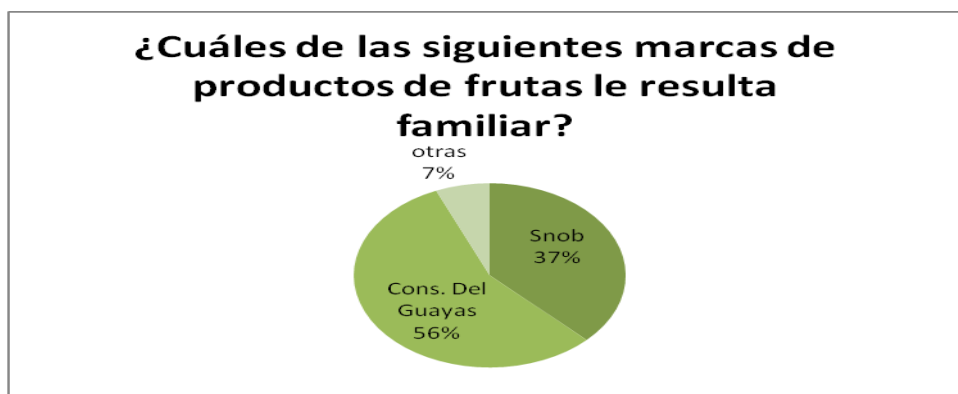
- Envase de vidrio
- Envase de lata



La gente tiene mayor inclinación por los envases de vidrio, ya que se cree que existe mejor preservación del fruto en dicho envase. Dicho factor será incluido en la publicidad que se le dé al producto. Pero si el fruto se conserva mejor en lata se procederá a comercializarlo en dicho envase.

10. ¿Cuáles de las siguientes marcas de productos de frutas le resulta familiar?

- Snob
- Conservera del Guayas
- Otras \_\_\_\_\_

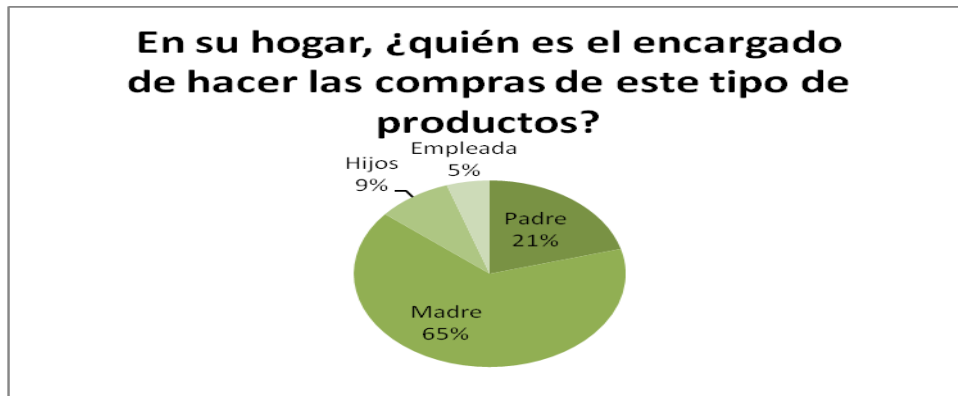


Los resultados permiten conocer con cuál de las marca se cuenta con mayor competencia y saber qué hacer para poder tener mayor recordación en el consumidor que Conservera del Guayas.

11. En su hogar ¿Quién es el encargado de hacer las compras de este tipo de productos?



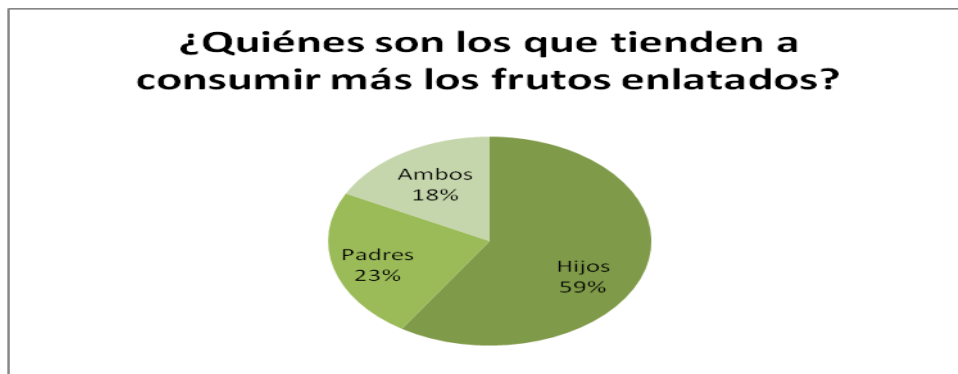
- Padre
- Hijos
- Madre
- Empleada



Dirigir publicidades en las cuales la decisora de la compra, en este caso la madre, se convensa que el producto es ideal para el consumo de su familia y tenga mayores motivaciones para adquirirla.

12. ¿Quién o quiénes son los que tienden a consumir más los frutos enlatados?

- Hijos
- Ambos
- Padres

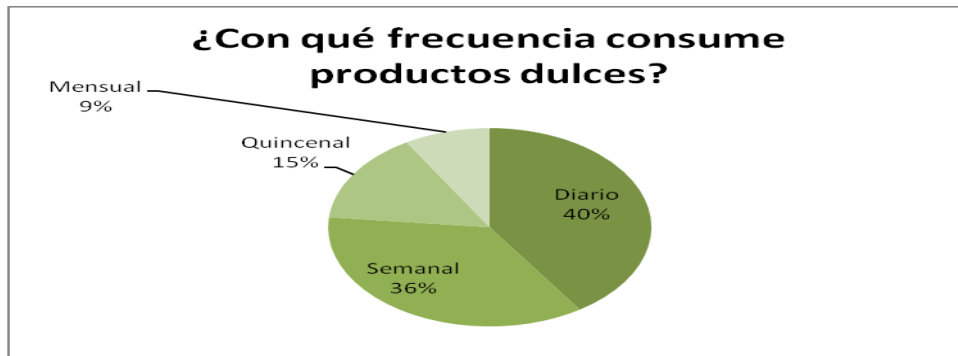


Al ser los hijos las que tienen más frecuencia de frutos enlatados se puede realizar promociones y publicidad para que se penetre como un producto energizante y que se de uso ideal para la lonchera de los niños.

13. ¿Con qué frecuencia consume productos dulces?

- Diario
- Semanal

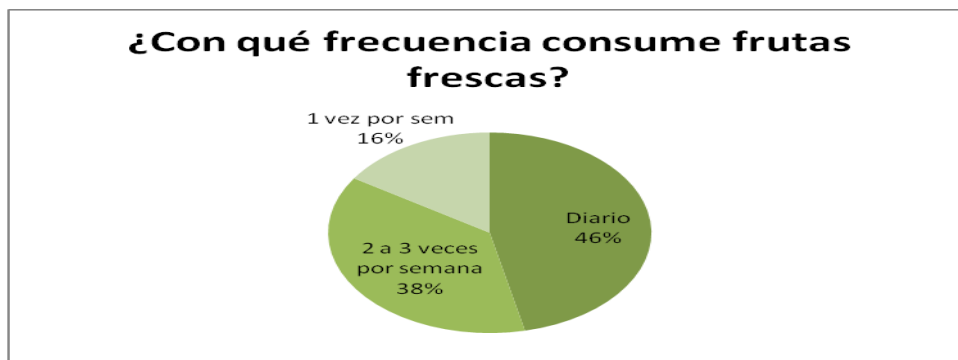
- Quincenal
- Mensual



Los consumidores tienden a consumir productos dulces la mayoría del tiempo, lo que permite pronosticar la cantidad de demanda que existe de dulces, siendo los frutos enlatados de este tipo.

14. ¿Con qué frecuencia consume frutas frescas?

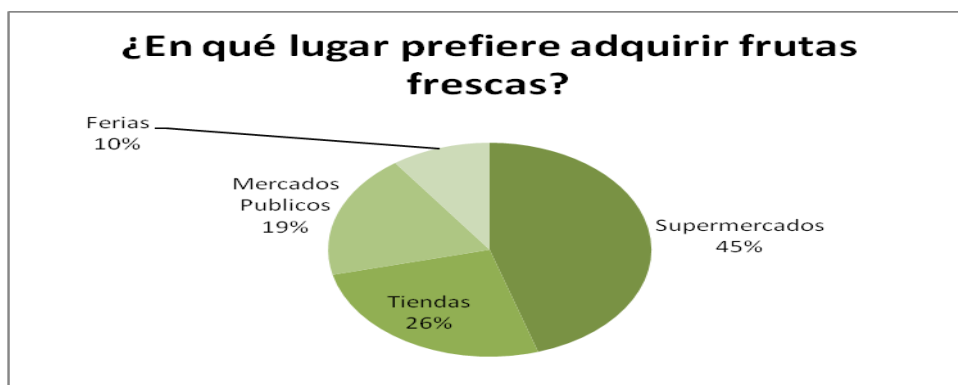
- Diariamente
- De dos a tres veces por semana
- Una vez por semana



Al igual que en cuanto al consumo de ventas de frutas enlatadas, este resultado ayuda a pronosticar las ventas de frutas enlatadas basándose en la frecuencia de consumo de los consumidores, que en este caso es óptimo ya que su consumo es casi diario. Además que se puede lograr convenios con supermercados para realizar promociones.

15. ¿En qué lugar prefiere adquirir frutas frescas?

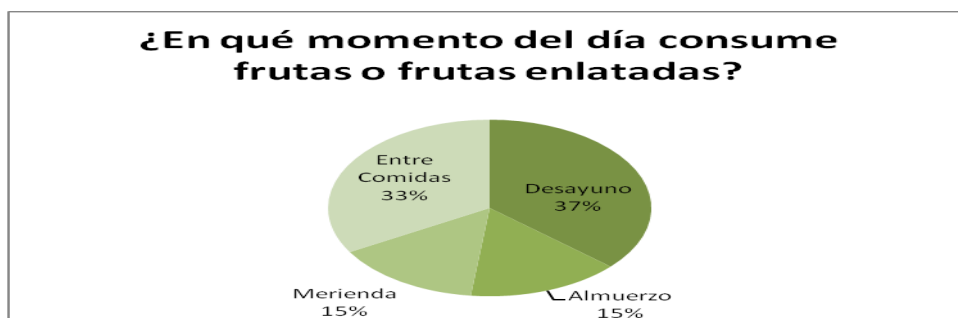
- Supermercados
- Tiendas
- Mercados Públicos
- Ferias
- Otros \_\_\_\_\_



Se podría realizar alianzas con supermercados ya que el segmento hacia el que va dirigido el producto tienden a realizar sus compras en supermercados, es por esto que dichas alianzas servirían de ayuda para mejorar las ventas.

16. ¿En qué momento del día consume frutas o frutas enlatadas?

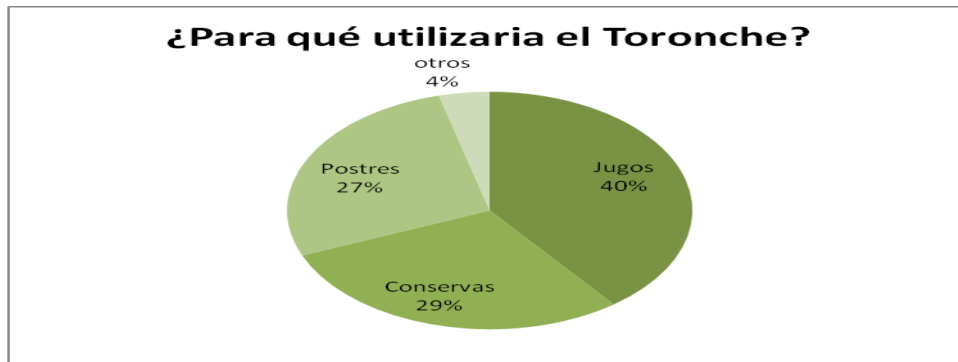
- Desayuno
- Merienda
- Almuerzo
- Entre comidas



Se podría realizar publicidad adecuada para que los consumidores sepan que el consumo del toronche es ideal en cualquier momento del día, ya que cuenta con nutrientes que le ofrecen beneficios saludables.

17. ¿Para que utilizaría usted el Toronche?

- Jugos
- Conservas
- Otros \_\_\_\_\_
- Postres



Permite conocer cuáles serían los posibles derivados a realizarse del fruto, ya que en muchos de los casos los clientes lo usarían para jugos y postres.

#### **3.4.2.2.4 Conclusiones de los métodos de información**

- En base a las encuestas, se aprecia que la población no es sensible al precio, se inclina más por otros aspectos como calidad y sabor del producto, lo cual se tomará en cuenta al momento de la elaboración de los derivados del Toronche.
- Por medio de los grupos focales se evidenció que la degustación es un buen método para que la gente se entere de lo que se trata y conozca su sabor y calidad
- La gente está abierta a probar nuevos frutos, siempre y cuando sea de su agrado, y lo pueda adquirir con facilidad. A más que les signifique un ahorro en el tiempo el momento de su consumo
- En cuanto a la acogida, apreciamos que el producto en el mercado sería aceptado, ya que es de buen sabor y calidad
- No es necesario gran tecnología para la elaboración de sus derivados, lo cual significa que es de gran facilidad realizarlo y abarata los costos de producción
- Se identificó el lugar más óptimo para la comercialización del toronche y sus derivados
- La idea del plan es muy interesante para la mayoría de la gente encuestada, la que estaría dispuesta a comprar este producto.



# CAPITULO IV

## 4. CAPITULO IV

### LA EMPRESA

En el capítulo cuarto se detalla la misión que la empresa tiene, la visión que se plantea a futuro, los valores con los que se desenvolverá y las diferentes vías que tendrá para el ingreso al mercado. Además, se tratan aspectos del ambiente organizacional que se tendrán en cuenta para la creación de la compañía.

La empresa llevara el nombre de “*Celica Delicious Fruit*” ya que hace mención a las características del fruto y al nombre de la ciudad de donde proviene el mismo.

#### 4.1 Misión:

“Satisfacer a los clientes, con un producto en base al toronche y frutas similares, que cumpla con todas sus expectativas en cuanto a sabor, nutrición, con elevado grado de responsabilidad social y que asegure la calidad de vida en cuanto a la nutrición. Materiales de calidad, gente capacitada, ser una empresa que provea del producto de manera permanente y que cuente con los permisos sanitarios correspondientes. Nuestro compromiso es la excelencia.”

#### 4.2 Visión:

“Tener un nivel de posicionamiento en el mercado al “tercer año de funcionamiento”. Que le permita encontrarse dentro de los tres primeros productos recordados al momento de la compra y que genere servicio de calidad con el fin de que las necesidades de los consumidores se satisfaga.”

#### 4.3 Propósito Empresarial:

Producir y distribuir el toronche y sus derivados con valor agregado que sea satisfactorio a los posibles clientes. En un principio prestar los servicios en el Distrito Metropolitano de Quito; y con el pasar del tiempo en el resto del país y fuera de él.

#### **4.4 Valores**

- Responsabilidad, “*Celica Delicious Fruit*” se compromete con la sociedad a servir y cumplir a cabalidad con las exigencias del cliente. Asumir y reconocer las consecuencias de nuestras acciones.
- Liderazgo, ser un grupo comprometido a dar el ejemplo, a impulsar y apoyar positivamente el trabajo de los demás, generando trabajo de equipo que produce resultados exitosos.
- Honestidad, ser guiados por la sinceridad y la coherencia de las acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia.

#### **4.5 Principios**

- Puntualidad, al momento de cumplir con las obligaciones de entrega del producto. Este principio es fundamental para que los posibles clientes observen la eficacia y eficiencia con la que la empresa trabajaría.
- Trabajo en equipo, con la cooperación de los trabajadores, ya que así “*Celica Delicious Fruit*” podrá lograr sus objetivos y metas planteados.
- Eficiencia, utilizando de forma adecuada los medios y recursos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.
- Excelencia en el servicio, siendo competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes.

#### **4.6 Objetivos Corporativos**

El objetivo principal es cumplir con la misión y cristalizar la visión Para ello se deben tener en consideración tres aspectos importantes,

- Calidad Total, garantizar calidad total de nuestros productos y servicios mediante procesos de certificación en ISO 9001 desde la puesta en marcha del negocio.
- Mejoramiento Continuo, los empleados y personal técnico deberán capacitarse constantemente en las diferentes herramientas que se diseñan con el fin de mejorar cada día los productos y servicios.

- Atención al Cliente, debe convertirse en el mecanismo de interacción con los clientes mejorando los procesos de comunicación y convirtiéndonos en un aliado estratégico para ellos.

## 4.7 Objetivos y Metas por Áreas

### 4.7.1 Marketing

Cuadro 4.1 Objetivos, Estrategias, Períodos y Políticas del Área de Marketing

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICA
Incrementar las ventas en un 5% con respecto al año anterior	Cada año	-Realizando investigación de mercados. -Realizando degustaciones del producto en los lugares frecuentes de compra, como supermercados. -Campañas publicitarias, por medio de radio, prensa y televisión.	-Innovación periódica de la publicidad. -Alianzas estratégicas para realizar las degustaciones en los respectivos lugares. -Enfocar la campaña hacia el consumo de frutas nutritivas.
Mayor participación en el mercado como marca conocida	3 años	-Análisis periódicos de la competencia -Publicidad que beneficie los servicios del producto. -Investigación del mercado objetivo	-Destinar anualmente del presupuesto de la empresa para publicidad y promociones.
Posicionar variedad de derivados	5 años	-Desarrollo del producto -Degustaciones en	-Convenios en supermercados. -Destinar presupuesto



(mermelada, jugos, vinos, etc) a base del Toronche en la mente del consumidor		centro comerciales, supermercados. -Realizar publicidad en radio, prensa, televisión	para la publicidad y promociones.
---	--	---	-----------------------------------

Elaborado por: La Autora

#### 4.7.2 Operaciones

Cuadro 4.2 Objetivos, Estrategias, Períodos y Políticas del Área de Operaciones

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICA
Incrementar la producción anual en un 5%	Anual	-Capacitar continuamente al personal de producción. -Optimizar el uso de la maquinaria para su producción. -Mejoras de los procesos para minimizar desperdicios.	-Control del proceso de producción. -Realizar mantenimiento de la maquinaria cada trimestre. -Controlar permanentemente el tiempo de entrega
Iniciar con una producción de 110000 de frutas enlatadas y 105000 frutas frescas unidades anuales para el año 2011	Primer año de funcionamiento	-Integración mediante contratos con posibles clientes y proveedores de materia prima. -Asegurar el tiempo de entrega y cantidades acordadas.	-Establecer contratos con proveedores y clientes por períodos.
Diversificar las	Tercer año	-Investigar técnicas	-Evaluar la capacidad

producción de los derivados del Toronche y mejorar las técnicas de la producción		para el desarrollo de los productos. -Mejoramiento de la maquinaria.	de producción de las maquinarias cada año.
--	--	---	--

Elaborado por: La Autora

### 4.7.3 Financiero

Cuadro 4.3: Objetivos, Estrategias, Períodos y Políticas del Área Financiera

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Obtener una utilidad neta anual no menor al 10% de las ventas brutas.	Anual	-Establecer un manejo racional de inventarios. -Reducir costos. -Incrementar la productividad	-Manejo de inventarios, mermas que incluye indicadores de productividad.
Reinvertir cada año el 10% de la utilidad neta en publicidad y para la reserva legal de la empresa.	Desde el segundo año de funcionamiento	-Utilizar la reinversión para el mejor funcionamiento de la empresa.	-Realizar empaque llamativos. -Realizar publicidad.  -Invertir 10% para la investigación y desarrollo.

Elaborado por: La Autora

#### 4.7.4 Recursos Humanos

Cuadro 4.4 Objetivos, Estrategias Períodos y Políticas del Área de Recursos Humanos

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIA	POLITICA
Reclutar, seleccionar y mantener personal idóneo para el desarrollo de la producción	Anual	-Capacitar a cada trabajador el puesto para que pueda rendir mejor su trabajo.	-Constante motivación por la mejora del trabajo, para mejorar beneficios de la empresa como del empleado
Mantener un ambiente laboral adecuado	Desde el primer día de funcionamiento	Transmitir las metas y valores de la empresa.	Incentivos a los logros de los trabajadores

Elaborado por: La autora

#### 4.8 Definición del Negocio

“*Celica Delicious Fruit*” es una empresa creada con la finalidad de comercializar y producir “El Toronche” y sus derivados, para que los consumidores finales puedan contar con un producto diferente a los demás.

Para poder definir el negocio, se debe tener en cuenta tres aspectos importantes como, “¿Quiénes son nuestros clientes?”, “¿Qué producto y servicio se ofrecerá?” y “¿Cómo lo haremos?”

##### 4.8.1 Clientes:

Los clientes directos de “*Celica Delicious Fruit*” serán las principales cadenas de supermercados, como Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Mi Comisariato.

Los consumidores finales serán los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito del nivel socio-económico medio y medio alto; personas de entre 16 a 70 años de edad, que busque un producto diferente en sabor e innovador, a más de ser nutritivo y saludable.

##### 4.8.2 Producto y Servicio:

Se ofrecerá el toronche como fruta fresca y como frutas enlatadas. Los puntos clave de su producción serán el sabor del fruto y sus beneficios nutritivos.

### **4.8.3 Ingeniería de Procesos:**

Se rentará un galpón que estará ubicado en el sector de Pifo, ya que es dicha zona el clima es ideal para la mantención del Toronche.

La materia prima se obtendrá de proveedores, quienes son los que proporcionarán de los insumos necesarios para el cultivo provenientes de Celica-Loja.

La fabricación se desarrolla en un proceso continuo, que se elabora en etapas:

- Recolección del fruto,
- Lavado y secado de la fruta,
- Corte del desperdicio,
- Despulpado,
- Cocción y mezcla de los ingredientes,
- Esterilización de frascos,
- Llenado de frascos,
- Empacado en frascos de vidrio,
- Etiquetado,
- Encartonado,
- Entrega a los canales de distribución.

## 4.9 Flujo del Proceso Productivo

Gráfico 4.1 Flujo Grama del Proceso Productivo



Elaborado por: La Autora

Tomando como punto de partida la entrega del producto, por medio de canales de distribución, se lo encontrará en las principales cadenas de supermercados de Quito, como son Supermaxi, Megamaxi, Santa María, Mi Comisariato. Lugares en los cuales se los ubicará en las secciones correspondientes para que los clientes finales puedan encontrarlo. Sin dejar de lado que existirán stands de promociones dentro de los supermercados.

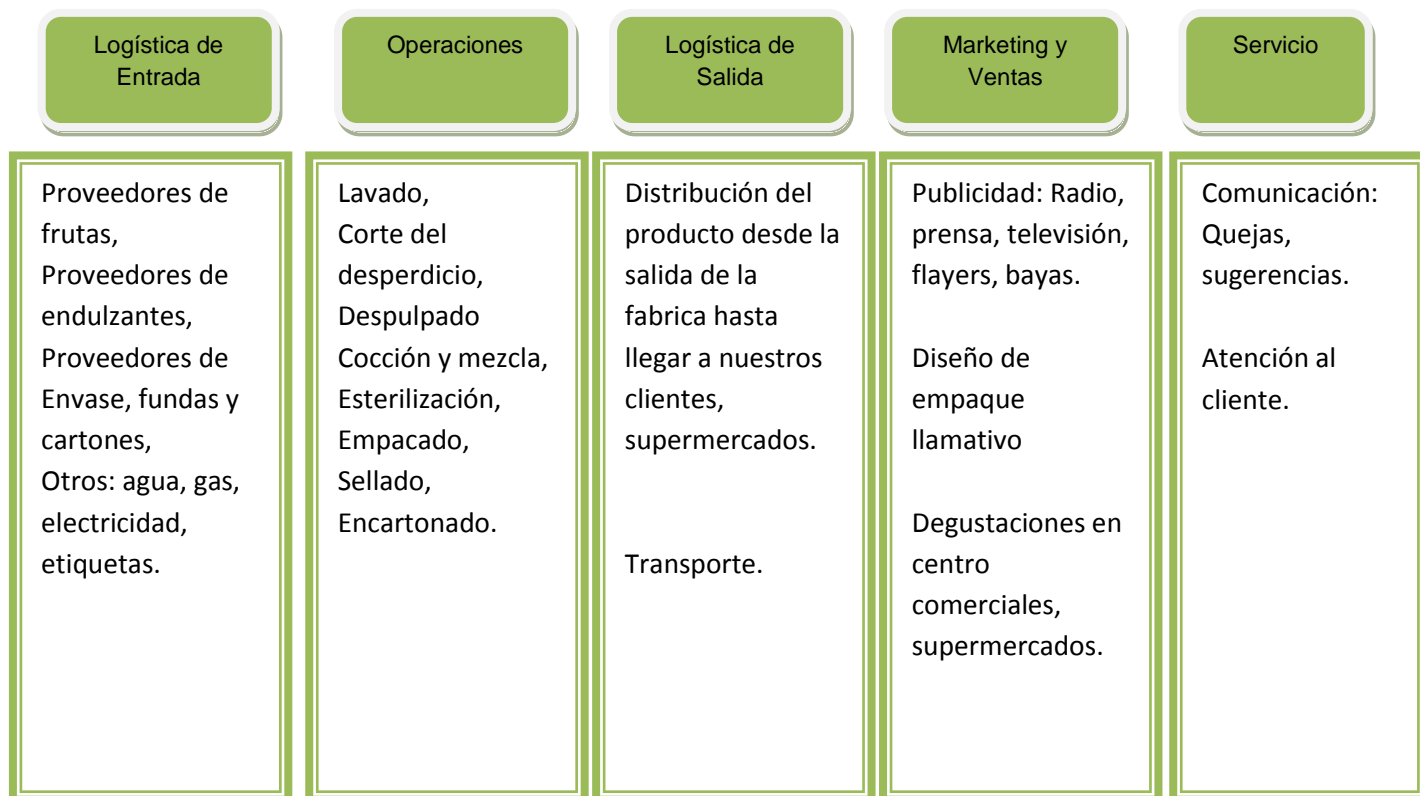
## 4.10 Cadena de Valor

En la cadena de valor que se muestra a continuación, detallan los pasos a seguir de las principales actividades que la empresa realizará para el ingreso del producto en el mercado.

## 4.11 Diagrama de la Cadena de Valor

En el gráfico número 4.2 se muestran las funciones primarias de Celica.

Gráfico 4.2 Cadena de Valor



Fuente: THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, "Administración Estratégica", ED. McGraw-Hill, 13 Edición, 2004

Elaborado por: La Autora

## 4.12 Actividades Primarias

### 4.12.1 Logística de Entrada:

Las frutas que se usarán serán traídas desde Celica-Loja, que es donde se origina el producto. El azúcar que se usará para los frutos en almíbar será comprado a Ingenio San Carlos.

EL proveedor de los envases de lata será la empresa "FRASCOSA"; la empresa "CONVERKYTO C.A" será quien provea de cartones para los empaques masivos, de su sellado y de las etiquetas.

En el proceso de recepción de los materiales, se realizará continua revisión de los mismos, para evitar posibles problemas de calidad e inconvenientes en el proceso productivo.

#### **4.12.2 Operaciones:**

- Lavado y corte: una vez obtenido el fruto será lavado para así seleccionar aquellos que estén en mal estado y usar los que tengan mejor aspecto para su comercialización.
- Despulpado: partiendo del calentamiento el fruto se extrae el jugo de la pulpa por medio de un cernidero para evitar desperdiciar la pulpa.
- Cocción y mezcla: con el jugo listo, se lo cocina para eliminar cualquier posible bacteria o germen existentes junto con el azúcar, a fuego lento sin que se pegue, y se va incorporando el Toronche cortado en trozos para que se cocinen.
- Esterilización: antes del empacado se verifica que los envases se encuentren debidamente esterilizados.
- Empacado, sellado, encartonado: con los frutos frescos y enlatados listos se los empaca tanto en fundas como en el envase de vidrio respectivamente. Se sella cada envase y se los encartona para ser entregados por los canales de distribución.

#### **4.12.3 Logística de Salida:**

- Distribución: los productos terminados y empacados se los entrega a los canales de distribución para ser entregados a los principales supermercados.
- Transporte: los productos serán llevados por un vehículo propio de la empresa. Los trabajadores de las bodegas son quienes se cercioran que el producto esté en buen estado y la cantidad se la que el cliente solicito.

#### **4.12.4 Marketing y Ventas:**

- Publicidad: se realizarán publicidad en radio, hojas volantes y degustaciones contando con impulsadoras que muestren el producto a los consumidores.
- Empaque llamativo: contará con colores que sean vistoso y que no pasen desapercibido por los consumidores finales, es decir, que sea diferente de los demás para que los mismos se dirijan hacia dichos empaques.
- Degustaciones: se promocionarán muestras gratis en los supermercados y centros comerciales para que la gente tenga conocimiento del sabor del Toronche.

#### **4.12.5 Servicio:**

- Comunicación: la entrega se lo hará de manera personalizada para poder tener estrechas relaciones con los clientes y saber si el producto lo reciben de manera eficiente y eficaz
- Atención al cliente: tratar de indagar en el mercado para lograr saber si es que existen quejas, sugerencias o felicitaciones en cuanto a la presentación del producto y su sabor en sí.

### **4.13 Actividades de Apoyo**

#### **4.13.1 Recursos Humanos:**

Dentro de la empresa se incorporará personal capaz, productivo y emprendedor que sea capaz de cumplir con los objetivos establecidos y llegar a la meta. Además que se dará constante capacitación para el manejo adecuado de la maquinaria y proceso de fabricación.

#### **4.13.2 Administración y Finanzas:**

En base a los recursos disponibles se realizarán constantes controles de producción, para optimizar su uso adecuado. También se hará un estudio detallado de los ingresos y egresos y lograr determinar las proyecciones.

#### **4.13.3 Investigación y Desarrollo:**

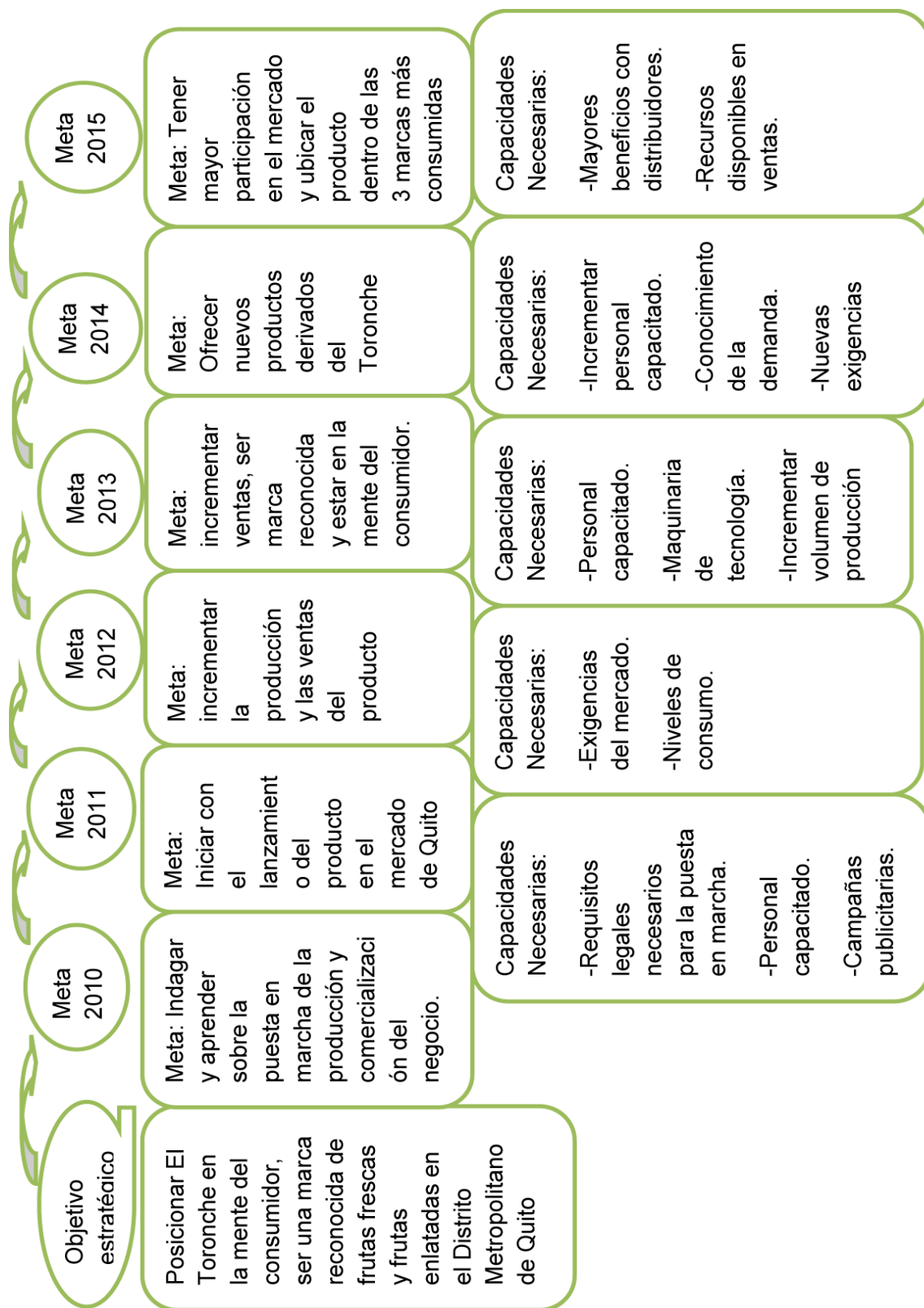
Contando con una persona que sea la encargada de investigar en el mercado cuáles son las nuevas tendencias de los consumidores, para así poder satisfacer las mismas y otras necesidades que se presenten, si es el caso.

### **4.14 Escala Estratégica**

En la escala estratégica lo que se quiere es detallar las metas fijadas a largo plazo, esto es 6 años. Identificando las ventajas, capacidades y destrezas con las que la empresa cuenta, tomando en cuenta las medidas que se deben. En el gráfico 4.3 se detallan las metas



Gráfico 4.3 Escala Estratégica





Elaborado por: La Autora.

## 4.15 Análisis Estratégico

### 4.15.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Cuadro 4.5 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Facilidad del ingreso de nuevos productos	0,12	4	0,48
Fácil aceptación por parte del mercado por productos exóticos e innovadores	0,12	4	0,48
Alta probabilidad de diversificar con nuevos productos	0,10	3	0,30
Competencia muy baja de fabricantes del toronche	0,12	4	0,48
Creciente demanda por productos saludables	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>0,56</b>		<b>2,04</b>
AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
Competencia de los productos sustitutos	0,10	3	0,30
Producto secundario, de esta forma los consumidores podrían encontrarle sustitutos	0,08	2	0,16
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,12	4	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>0,30</b>		<b>0,94</b>
<b>TOTAL EFE</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: La Autora

La calificación del cuadro 4.5 es de 2,98, lo que indica que la empresa tendrá resultados óptimos frente a los factores externos.

#### 4.15.2 Matriz de evaluación factores internos

Cuadro 4.6 Matriz EFI

<b>FORTALEZA</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>CALIFICACION PONDERADA</b>
Producto innovador, diferente y nuevo en el mercado	0,12	4	0,48
Precios Competitivos	0,10	3	0,30
Materia Prima de bajos costos	0,12	4	0,48
Producto de calidad alto y con valor agregado	0,12	4	0,48
Producto elaborado con frutas exóticas cine por ciento naturales	0,12	4	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>0,58</b>		<b>2,22</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>CALIFICACION PONDERADA</b>
Producto poco conocido	0,08	2	0,16
Empresa nueva y pequeña en el mercado	0,08	2	0,16
Falta de experiencia en el mercado	0,08	2	0,16
No hay economías de escala ya que es una empresa nueva y pequeña	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>0,32</b>		<b>0,32</b>
<b>TOTAL EFI</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

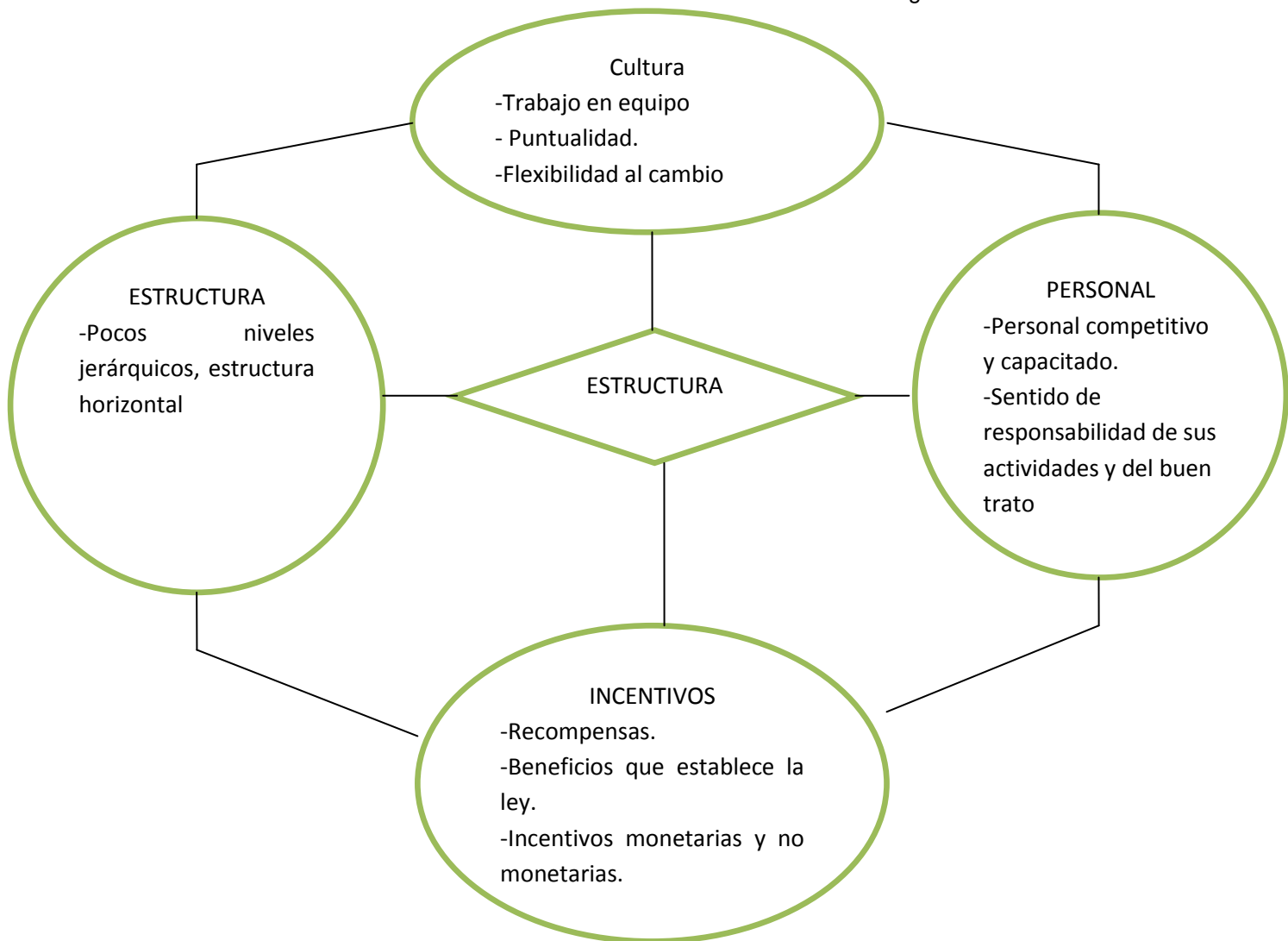
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: La Autora

El resultado del cuadro 4.6 es de 2,54 lo que indica que la empresa contará con factores internos sólidos y fuertes que le servirán para combatir con las posibles debilidades de la empresa.

## 4.16 Ambiente Organizacional

Gráfico 4.4 Ambiente Organizacional



Fuente: Markides Constantinos, en la estrategia está el éxito

Elaborado por: La Autora

#### 4.16.1 Cultura Organizacional

Bajo el concepto de que la cultura organizacional se basa en valores, principios reglas y normas. La empresa se desenvolverá en dicho concepto.

La organización de trabajo en equipo, el buen desempeño de los empleados, el cumplimiento de sus tareas es lo que logrará que todas las metas y objetivos se cumplan a cabalidad, logrando con esto que se beneficien tanto la empresa como los empleados, ya sea con recompensas monetarias como no monetarias. Además la puntualidad y buen desempeño de funciones son los que lograrán el éxito de la empresa.

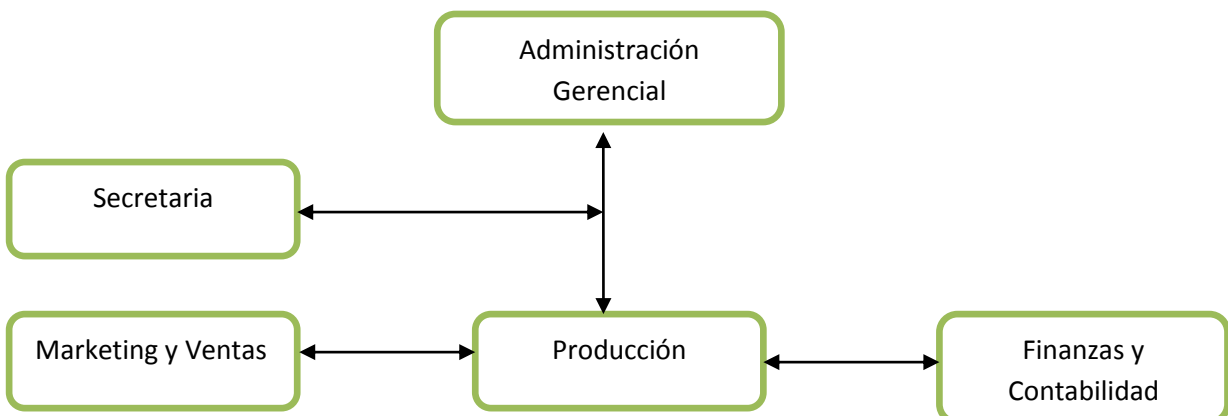
La flexibilidad al cambio conduce a mejoras, ya que conociendo las falencias se facilita la mejora.

#### 4.16.2 Estructura

Con las estructura horizontal de por medio logramos que no existan diferencias de tratos. Y también con la ayuda de los pocos cargos altos se logrará la eficiencia y el buen desempeño de la empresa. Así impulsaremos a la toma de decisiones y comunicación directa y rápida, ya que cada cargo será el único responsable de sus actos.

A continuación se explica mediante un gráfico los niveles jerárquicos:

Gráfico 4.5: Niveles Jerárquicos



Elaborado por: La Autora

- El gerente general deberá tener conocimiento de todas las decisiones de la empresa. Además de conocimientos de finanzas y ventas para poder llevar a cabo la continua revisión del volumen de ventas y sus respectivos inventarios. A su vez se encargará del área de marketing y ventas, donde analizará las mejores opciones de los canales de distribución y sus costos. Además de revisar y controlar el área de producción para cerciorarse de que la producción se encuentre en óptimas calidades y se pueda entregar a tiempo.

De la misma manera se encargará asegurar que los recursos económicos para el financiamiento de la producción y mantener actualizada la información.

- Secretaría será la encargada de contar con los contactos necesarios, tanto proveedores como clientes. Y mantener estrecha relación con los mismos. El personal deberá tener como requisito el título de bachiller y estar comprometido con la constante evolución del trabajo, con los objetivos y metas de la empresa. Ellos deben ser quienes tomen decisiones adecuadas para la continua mejora siendo innovadores, emprendedores, productivos y capaces del manejo de cada área.

Serán continuamente capacitados para posibles evoluciones para el mejoramiento de la producción.

#### **4.16.3 Incentivos**

Los incentivos son una manera de impulsar la mejora del trabajo, ya que al ser incentivados los empleados se esmeran por contar con constantes innovaciones y calidad del trabajo. Existen diferentes tipos de incentivos, como son:

- Capacitación continua,
- Incentivos monetarios como bonos navideños, vacaciones pagadas, cupones de descuento, afiliación al Seguro Social, seguros médicos, alimentación. Y no monetarios como flexibilidad de faltas, comprensión hacia problemas personales.



# CAPITULO V



## **5. CAPITULO V**

### **PLAN DE MARKETING**

En el siguiente plan de marketing se desarrollará para el lanzamiento del Toronche y sus derivados en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de plantear estrategias de precio y promoción destinada a nuestro segmento de mercado. Esto se hará para posicionar el producto en la mente del consumidor.

#### **5.1 Análisis de situación**

El plan de marketing analiza la puesta en marcha de la empresa fabricante y comercializadora del Toronche y sus derivados en el mercado de Quito. Siendo promocionado en las principales cadenas de supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Santa María y Mi Comisariato.

En la actualidad el consumo de las personas por las frutas frescas y frutas enlatadas ha tenido un sostenido crecimiento, ya que hoy en día la gente prefiere productos sanos y nutritivos para la salud que les proporcione un estilo y calidad de vida mejor. Es por esto que la Industria de Alimentos y Bebidas, donde se encuentra ubicado las frutas frescas y enlatadas, ha tenido un crecimiento constante hasta el día de hoy. Además que el sector manufacturero también ha tenido crecimiento sostenido<sup>11</sup>, lo que representa oportunidad para la empresa.

Por otra parte, en el mercado existen gran variedad de frutas y marcas de enlatados, lo que denota que estos productos van tomando gran importancia dentro de la industria.

Hoy en día la disponibilidad de tiempo para preparar y cocinar es inferior que en los tiempos pasados, ya que cuentan con diversas tareas por realizar, es por esto que la gente prefiere comprar alimentos listos para consumir y que no requieran mucho tiempo en su preparación. Además que por las tradiciones

---

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador, Noticias de Prensa/Publicaciones-Notas/Inflación, Mayo 2010

ecuatorianas, existe una inclinación por alimentos que sea nutritivos para los miembros del hogar. Lo que genera una oportunidad para la empresa ya que los productos a realizarse cumplen con dichas exigencias.

## **5.2 Objetivos de Marketing**

### **5.2.1 Objetivo General**

Contar con un plan de marketing el cual permita dar a conocer a los posibles clientes el producto y que se incentive la compra y consumo del mismo en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **5.2.2 Objetivos Específicos.**

- Incrementar las ventas del Toronche en 5% anual a partir del primer año de funcionamiento de la empresa.
- Lograr el 10% de fidelidad y penetración de marca en la mente del consumidor.
- Posicionar el Toronche dentro de las 3 primeras mejores opciones de compra de los clientes potenciales de frutas frescas y enlatadas.
- Obtener una utilidad neta no menor al 10% sobre las ventas brutas anuales a partir del primer año de funcionamiento.

## **5.3 Mercado Estratégico**

### **5.3.1 Historia**

El Toronche como fruta fresca y enlatada no es de conocimiento general, ya que el fruto no ha sido comercializado como tal en el mercado.

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del plan de negocio, las tendencias de los consumidores han ido cambiando, lo que genera mercados atractivos y con potencial de crecimiento. Es por esto que hoy en día los alimentos sanos y nutrientes son preferentes por la gente al momento de compra de sus comestibles.

Con el ingreso de empresas fabricantes de conservas al mercado, se ha dado un giro en cuanto a alimentación y estilo de vida de las personas, lo que genera constantes necesidades del cliente por cubrir y la creación de nuevos productos en esta rama.

### 5.3.2 Segmento

Con el fin de segmentar el mercado se tomarán en cuenta diferentes criterios, para lograr llegar de mejor manera al mercado objetivo:

Cuadro

5.1:

Segmentación

SEGMENTACION DE CRITERIOS	SEMENTACION DE MERCADO
<b>GEOGRÁFICOS</b>	
Localización	Distrito Metropolitano de Quito
Población	Clases urbanas media, media alta y alta
Tamaño	119,970 hogares
<b>PSICOGEOGRÁFICO</b>	
Personalidad	Ambiciosos, consumistas, innovador
Estilo de vida	Trabajador, deportista, consume frutas, prefiere comida lista
<b>DEMOGRÁFICO</b>	
Género	Masculino y femenino
Edad	16 a 70 años de edad
Clase Social	Media, Media Alta, Alta
Ingresos	Ingresos mensuales mayores a 400 dólares
Escolaridad	Primaria, secundaria, superior
Ocupación	Profesionales, estudiantes, amas de casa, entre otras.

Elaborado por: La Autora

En base a la investigación realizada con anterioridad se determinó que este tipo de personas en el mercado ideal, ya que consumen sus productos en supermercados. Además que su fijación principal no es el precio si no que sea nutricional y que cuente con sabor y calidad.

### **5.3.3 Estacionalidad**

Este tipo de productos no presentan estacionalidad alguna, ya que se los consume cualquier día del año y a cualquier momento del día. Dicho esto, se podría realizar una estacionalidad en el transcurso del día, al contar las frutas frescas y enlatadas con proteínas que brindan nutritivos, existe un mayor consumo de los mismos en el desayuno y en el transcurso de la mañana. Sin dejar de lado el resto del día.

### **5.3.4 Impacto Tecnológico**

La tecnología para la preparación de este tipo es sencilla, no se requiere de grandes maquinarias. Esta tecnología puede ser adquirida por la empresa. Pero los costos de inversión para la capacitación y mantener el producto en total higiene es alto. Además cabe resaltar que los costos se elevan cuando se trata de tener producción industrial, pero de la misma manera al fabricar la producción a niveles de escala, el precio se abarata en la hechura de una unidad adicional, dando como resultado reducir los costos del precio de fabricación.

### **5.3.5 Competidores**

Se analizará la competencia tomando en cuenta quienes son, cuáles son sus productos, precio, canales de distribución, ubicación, con el fin de tener el mayor conocimiento posible acerca de los mismos.

#### **5.3.5.1 Competencia Directa**

Dentro de la ciudad de Quito se encuentran diferentes marcas oferentes de frutas y frutas enlatadas, las mismas que se encuentran ubicadas en las mismas cadenas de supermercados donde se desea comercializar el producto y dirigidas

al mismo segmento de mercado al que se va a promocionar, ya sean nacionales y extranjeras.

Cuadro 5.2: Principales Competidores

COMPETIDORES	CANALES DE DISTRIBUCION	DE	TIPO DE PRODUCTO	PRESENTACION
SNOB	Supermaxi, Comisariato, María, Megamaxi	Mi Santa	Frutas enlatadas, mermeladas,	Enlatado y vidrio
Conservera del Guayas	Supermaxi, Comisariato, María, Megamaxi	Mi Santa	Frutas enlatadas, mermeladas,	Enlatado y vidrio
Gustadina	Supermaxi, Comisariato, María, Megamaxi	Mi Santa	Frutas enlatadas, mermeladas,	Enlatado y vidrio
Del Monte	Supermaxi, Comisariato, María, Megamaxi	Mi Santa	Frutas enlatadas, mermeladas,	Enlatado y vidrio
Facundo	Supermaxi, Comisariato, María, Megamaxi	Mi Santa	Frutas enlatadas, mermeladas, comida rápida	Enlatado y vidrio

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.3: Análisis de Precios

PRODUCTO	PVP	ENVASE	CARACTERISTICAS
SNOB	2,30	lata	Frutas enlatadas
GUSTADINA	2,35	Lata	Frutas enlatadas
2 CABALLOS	1,94	Lata	Frutas enlatadas
DEL MONTE	2,08	Lata	Frutas enlatadas
CENTAURO	1,38	lata	Frutas enlatadas
ORIGINAL	1,92	lata	Frutas enlatadas
CONFRUIT	1,98	lata	Frutas enlatadas

Elaborado por: La Autora

### 5.3.5.2 Competencia Indirecta

La competencia para “Celica Delicious Fruit” son todas aquellas empresas que se encuentran en la Industria de Alimentos y Bebidas.

Cuadro 5.4: Competencia Indirecta

MARCA	PVP	ENVASE	PRODUCTO
SNOB	2,06	Vidrio	Mermelada
GUSTADINA	1,93	Vidrio	Mermelada
	1,85	Frascos plásticos	Salsas
	2,25	Lata	Comida enlatada
SUPERMAXI	2,12	Vidrio	Mermelada
FACUNDO	2,12	Vidrio	Mermelada
	1,80	Frascos plásticos	Salsas
	2,30	Lata	Comida enlatada

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte Mensual de las marcas más recordadas

Elaborado por: La Autora

### 5.3.6 Consumidor

#### 5.3.6.1 Perfil del Consumidor

Para la empresa, las características principales de los posibles consumidores son,

- Hombres y mujeres que tengan tendencias al consumo de frutas frescas y enlatadas nuevas y novedosas.
- Que habiten en el Distrito Metropolitano de Quito y que pertenezcan a la clase socio-económica media, media alta y alta.
- Personas que les guste consumir productos nutritivos y saludables y que además no dispongan de tiempo para prepararlo.

#### 5.3.6.2 Deseos y necesidades del consumidor

En base a los estudios realizados en el Capítulo 3, las personas toman la decisión de compra por sabor, calidad, nutrición, presentación. Es por esto que la fabricación del Toronche se realizará tomando en cuenta estos puntos.

Por otro lado, las personas tienen la necesidad del consumo, satisfacer su apetito y al mismo tiempo aventurarse a lo nuevo. Guiados por dichos aspectos, la empresa tratará de satisfacer las exigencias de los posibles consumidores.

### 5.3.6.3 Hábitos de consumo

Cuadro 5.5: Hábitos de Consumo de Frutas Frescas y Enlatadas

HABITOS	POBLACIÓN
Frecuencia de Consumo de Frutas Frescas	Diario (46%), 2-3 veces por semana (27%)
Frecuencia de Consumo de Frutas Enlatadas	Quincenal (41%), Semanal (27%)
Lugar de preferencia de Fruta Fresca	Supermercados (45%), Tiendas (26%)
Lugar de preferencia de Fruta Enlatadas	Supermercados (84%)
Factor de decisión de compra	Sabor (38%), Aspectos Nutricionales (26%)

Fuente: Estudio de mercado, Capítulo 3

Elaborado por: La Autora

### 5.3.6.4 Papel de Compra

La presentación del Toronche como fruta fresca y enlatados va dirigida principalmente a la madre de hogar, ya que es quien toma la decisión de compra de alimentos y bebidas no alcohólicas. En el siguiente cuadro, se muestran las tendencias de decisión de compra de los miembros de la familia.

Cuadro 5.6: Decisores de Compra

DECISORES	QUITO
Madre	65%
Padre	21%
Hijo	9%
Empleada	5%

Fuente: Estudio de mercado, Capítulo 3

Elaborado por: La Autora

### **5.3.7 Posicionamiento de Mercado**

*Celica Delicious Fruit* logrará posicionar el Toronche en la mente del consumidor como los primeros frutos frescos y enlatados que se han comercializado en el Distrito Metropolitano de Quito.

Las estrategias a aplicarse serán las siguientes:

#### **5.3.7.1 Estrategia de diferenciación del producto**

El aspecto particular del Toronche son sus características naturales, ya que cuenta con sabor incomparable, cuenta con aspectos nutricionales de características papaínicas, además de ser nuevo en el mercado objetivo. Pero además cuenta con atributos que lo diferencian de la competencia, como:

- Elaboración del producto con óptimos niveles de calidad
- El envase contará con presentación llamativa y diferente a los de la competencia y que además, servirán para futuros usos.
- El sabor y calidad del producto cubrirá las necesidades y expectativas de los consumidores.

#### **5.3.7.2 Estrategia de diferenciación de promoción**

Para ingresar en el mercado objetivo y lograr posicionamiento en el consumidor, se realizarán degustaciones en supermercados, para lograra que las personas se familiaricen con el producto y con la marca. Además se repartirán volantes para el mayor conocimiento del mismo y de los lugares donde se lo podrá adquirir.

También se incluirá promociones en las degustaciones, es decir, que se entregará con acompañantes para que las personas sepan que es ideal y que se lo puede consumir a cualquier momento del día. Y se añadirá también los futuros posibles derivados como jugos, mermeladas, conservas, en postres, para conocer así la aceptación de los consumidores.



## 5.4 Marketing Mix

En el siguiente segmento se mencionarán las estrategias de precio, plaza, promoción y producto.

### 5.4.1 Producto

#### 5.4.1.1 Características del Toronche

El Toronche es un fruto oriundo de la ciudad de Loja. Es de tamaño pequeño, llegan a medir 15 cm y con un peso de hasta 150 gr cada fruto.

El Toronche posee con un agradable aroma, además de su sabor. El fruto cuenta también con enzimas *papaínicas* que ayudan al mejor funcionamiento orgánico, composición nutritiva que incluye proteínas, carbohidratos, vitaminas, calcio, potasio y fósforo considerándose una fruta con altas propiedades nutritivas.<sup>12</sup>

La elaboración de frutas en almíbar no cuenta con algún tipo de preservantes, manteniendo así sus propiedades nutritivas con las que cuenta el Toronche.

#### 5.4.1.2 Ciclo de Vida del Producto

Los productos cuentan con 4 etapas, las cuales se detalla a continuación:

**Etapas de Introducción:** El proceso de crecimiento es bajo en cuanto a ventas, ya que por costos de promociones y lanzamientos que se realizarán para la introducción del producto en el mercado, deja como consecuencia escasez de beneficios. Además que llevará tiempo hasta que sea de conocimiento general de los consumidores.

**Etapas de Crecimiento:** En esta etapa el crecimiento de ventas es significativo y los beneficios aumentan, manteniendo los mismos costos de la etapa anterior. Pero además la empresa contará con entradas de competidores en el mercado, por lo que se mantendrán los gastos de publicidad.

---

<sup>12</sup><http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7532/1/Extraccion%20y%20Estudio%20Comparativo%20de%20as%20Enzimas%20Proteol%C3%ADticas.pdf>

Etapa de Madurez: Se alcanzarán niveles óptimos de volúmenes de ventas, se obtendrán máxima rentabilidad. En tal virtud, la empresa deberá buscar nuevos mercados segmento, como hoteles, restaurantes, empresas de catering, etc.

Etapa de Declive: Por motivos tecnológicos, cambios de los gustos y preferencias del consumidor las ventas pueden tener un importante declive. Es por esto que la empresa deberá indagar en el mercado para conocer las nuevas demandas de los consumidores para satisfacer las mismas. Además de lanzar nuevos derivados del Toronche, como jugos, mermeladas, conservas, entre otros.

#### 5.4.1.3 Marca

Las marcas comerciales sirven para diferenciar los productos y servicios entres sí con nombres, palabras, frases, empaques, etiquetas, diseños que los consumidores recuerden. Es por esto que se ha establecido como nombre de la empresa “*Celica Delicious Fruit*” y como nombre comercial de los productos “*Toronche, Sabor Natural*”.



El slogan que es lo que diferencia el producto es: “*no hay nada como lo natural*”, que refleja las necesidades que los consumidores expresaron en los grupos focales. Dicho slogan hace mención a la preparación de los productos, ya que en su preparación no contarán con preservantes ni químicos.



#### 5.4.1.4 Empaque y Diseño del Producto

El envase para las frutas frescas será una funda plástica, para lograr mantener en buen estado. Mientras que, el envase de las frutas enlatadas será de vidrio, ya que ayuda a conservar al producto y previene la proliferación de bacterias, esto como resultado de las entrevistas a expertos.



#### 5.4.1.5 Beneficios para el Consumidor

Los consumidores del Toronche tendrán beneficios como vitaminas, producto 100% natural y alimentación y consumo de dulces.

Ya que el producto cuenta con atributos naturales como características vitamínicas, como se detallo con anterioridad, lo que hace atractivo para el cliente.

#### 5.4.1.6 Calidad y Garantías

En cuanto al proceso de producción y elaboración se mantendrán los estándares y reglamentos establecidos, y se contará con continuo control de calidad de los productos.

Además de contar con la página web para que los clientes puedan aportar con sugerencias o comentarios acerca de los productos, se realizará constantes estudios de mercado para conocer las falencias del producto y poder solucionarlas.

#### **5.4.1.7 Desarrollo del Producto**

Por comprobar la duración y calidad del producto, se realizó estudios en la Universidad Técnica de Loja, con la ayuda del Ingeniero Galo Paladínez y se concluyó que las frutas frescas tienen una duración de 60 días conservándose a la intemperie (con la presencia de la cera para su manutención) y que las frutas enlatadas tienen una duración de 90 días en refrigeración (incluido el conservante).

#### **5.4.1.8 Lista de verificación del producto y logística**

##### Instalaciones

La plantación estará ubicada en el sector de Pifo debido a que en esta zona el clima es propicio para el crecimiento de la fruta. (Ver Anexo C1)

##### Transporte

Para mejorar la calidad de entrega, la empresa tomará en cuenta criterios como: eficiencia, costos, tiempo, volumen, pérdidas. Es por esto que la empresa contará con un vehículo propio para realizar la entrega de los pedidos y de este modo satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

##### Almacenamiento y Manejo de Materiales

Dentro de la plantación existirá un espacio, bodega, destinado para almacenar los materiales del empaque del producto. Además que se contará con un cuarto frío para el almacenamiento de los productos terminados listos para la entrega.

##### Personal Técnico

Se realizarán capacitaciones a los empleados antes de iniciar las actividades, con el fin de que no existan dudas al momento de la producción y evitar así pérdidas.

#### **5.4.2 Punto de Venta**

##### **5.4.2.1 Canales de Distribución**

*Célica Delicious Fruit* comenzará su distribución en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante canales de distribución como lo son los mayoristas, quienes a su vez entregarán el producto a los clientes finales.

Estos supermercados son las principales cadenas de distribución, ya que el mercado objetivo tiende a realizar sus compras en dichas plazas. Se iniciarán las ventas en Santa María, Mi Comisariato y Magda para luego entregar a Supermaxi y Megamaxi, ya que uno de los requisitos para entregar en estos lugares es que la marca sea reconocida y esté posicionada en la mente del consumidor final.

Esquema 5.1: Canales de Distribución



Elaborado por: La autora

De acuerdo con volumen de ventas, entrega y plazo se realizarán los contratos con los intermediarios y que además serán en forma ética y profesional.

#### 5.4.2.2 Vínculos de Canales

Al momento de la negociación con los distribuidores, se ofrecerá un margen de ganancia para los supermercados, el cual será del 16% con respecto al precio final de venta. El cuadro 5.7 se detallan los precios.

Cuadro 5.7: Ganancias de los Supermercados en Frutas en Almíbar

Precio de venta al público	\$2,15
Precio de venta a supermercados	\$1,80
Ganancia supermercados por unida	\$0,35

Elaborado por: La Autora

De la misma manera en frutas frescas se ofrecerá un margen de ganancia del 4% por cada fruta, a continuación se detalla en el cuadro 5.8

Cuadro 5.8: Ganancia de los Supermercados en Frutas Frescas

Precio de venta al público	\$0,15
Precio de venta a supermercados	\$0,11
Ganancia supermercados por unida	\$0,04

Elaborado por: La Autora

Previo a la entrega se realizarán contratos con cada gerente, para acordar el tiempo de entrega, tiempo de pagos y condiciones de ventas.

#### **5.4.2.3 Logística de Mercado**

Existencias

Se contará con producción lista para la entrega para poder satisfacer las exigencias de los intermediarios.

Transporte

El transporte de la materia prima hasta la plantación, correrá por cuenta de los proveedores; mientras que la entrega del producto final a los supermercados lo hará la empresa directamente.

#### **5.4.3 Promoción**

Para el mercado segmento al que la empresa dirigirá sus productos, es necesario contar con una publicidad con la que logrará recordación en la mente del consumidor. Esta publicidad diferenciará el producto por sabor, calidad y precio competitivo.

La publicidad contará con radio, hojas volantes, constantes degustaciones, impulsadores dentro de los centros comerciales.

##### **5.4.3.1 Hojas Volantes**

Las ventajas que se obtendrán por medio de este canal son:

- Dar a conocer el producto el producto de manera visual a los clientes potenciales
- Comunicación masiva a bajos costos

En las hojas volantes se detallara el logo de la empresa, slogan, la presentación del producto y de los posibles lugares a comercializarse.

En el cuadro 5.9 se detallan los costos.

Cuadro 5.9: Hojas Volantes

COSTO UNITARIO	COSTO POR MES (3000)	COSTO ANUAL
0,015	45,00	540,00

Fuente: investigación realizada por la Autora

Elaborado por: La Autora

#### 5.4.3.2 Degustaciones

Las degustaciones se las realizará en las cadenas de supermercados, con el fin de brindar el producto a los clientes potenciales y que a su vez conozcan el incomparable sabor del fruto y sus beneficios.

Dentro de las degustaciones se contará con modelos impulsadoras que oferten el producto, stand decorado y el producto a ofertarse. Dichas degustaciones de realizarán en las principales cadenas de supermercados. A continuación se detallan los gastos,

Cuadro 5.10:

Degustaciones

Supermercados	Número de locales	Costo por local mensual \$	Costo anual \$
Supermaxi-Megamaxi	5	450	2250
Santa María	3	450	1350
Mi Comisariato	1	450	450
Magda Espinosa	3	450	1350

Fuente: Investigación realizada por la autora

Elaborado por: La Autora

### 5.4.3.3 Radio

La publicidad que se realizará por éste medio tendrá como objetivo principal que el mensaje llegue a los decisores de la compra, ya que dicha publicidad se la transmitirá en horarios en los cuales los decisores se encuentren sintonizándola, como son 7:00 am, 16:00 pm. Se han seleccionado radios como Canela, Los 40 Principales, ya que estas emisoras además de ser escuchadas por los clientes potenciales son medio populares. A continuación se detallan los costos

Cuadro 5.11: Costo Radio

Frecuencia	Duración	Comerciales por semana	Horarios	Días	Costo Mensual
40 Principales	30 segundos	3 cuñas y 2 menciones	6:00 a 9:00 17:00 a 18:00	Lunes a Viernes	\$200
Canela	35 segundos	4 cuñas y 2 menciones	10:00 a 12:00 15:00 a 17:00	Lunes a Viernes	\$250

Fuente: Investigación realizada por la autora

Elaborado por: La Autora

### 5.4.4 Presupuesto Promoción

Para realizar la publicidad antes mencionada, la empresa deberá contar con el presupuesto detallado a continuación.

Cuadro 5.12: Presupuesto Promoción

Medios	Costo Anual
Hojas Volantes	\$540,00
Degustaciones	\$5.400,00
Radio	\$5.400,00
Total	\$11.340,00



## 5.5 Precio

Para establecer el precio, se debe tomar en cuenta tanto los costos de fabricación como el precio de la competencia (ver cuadro 5.3), con la finalidad de lograr que los clientes elijan un producto de calidad y que su precio sea atractivo al momento de la compra.

A continuación se detallan los costos de fabricación

Cuadro 5.13: Costo de las Frutas Enlatadas

Materia Prima	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Toronche	unidades	4	0,09	0,36
Azúcar	Onzas	2,2	0,02186	0,0482
Agua	Onzas	6	0,0102	0,031
Acido Eritorbato	gramos	0,7	0,000675	0,00473
Conservante ascórbico	gramos	0,5	0,000225	0,001125
Total Materia Prima			0,445055	
Cajas de Cartón	Cajas	0,025	0,30	0,075
Etiquetas	unidades	1	0,08	0,08
Latas de 500gr.	unidades	1	0,08	0,08
Total Empaque			0,1675	
Mano de Obra			0,05	
Total MOD			0,05	
Otros Gastos			0,25	
Total Otros Gastos			0,25	
Costo Total			0,7675	
Utilidad			67,67%	
Precio de Venta al Publico			2,15	

Fuente: Investigación realizada por la autora

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.14: Costo de la Fruta Fresca

Materia Prima	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Toronche	unidad	1	0,09	0,09
Total Materia Prima				0,09
Cajas de Cartón	Cajas	0,02	0,30	0,006
Total Empaque			0,006	
Costo Total			0,096	
Utilidad			36%	
Precio de Venta al Publico			0,15	

Fuente: Investigación realizada por la autora

Elaborado por: La Autora

Para obtener los costos de fabricación unitarios del producto se tomó en cuenta la materia prima necesaria, ya que los gastos o costos indirectos de fabricación se detallan en gastos administrativos.

Es por esto que el precio de frutas en almíbar al público será de 2,15 dólares por un envase de 500 gramos y de las frutas frescas será de 0,15 centavos de dólar por unidad.

## 5.6 Proyección en ventas

A continuación se realizará un análisis de la proyección en ventas, para cinco años, donde se detallaran tres cuadros: Pesimista, Normal y Optimista.

Es importante recalcar que hoy en día el consumo de alimentos listos para consumir representa mayor demanda<sup>13</sup>, ya sea por el poco tiempo disponible o por la necesidad de independencia de las personas.

Según datos del Banco Central del Ecuador el porcentaje de crecimiento anual de las frutas enlatadas es del 2,4%, razón por la cual se tomará éste porcentaje como participación en el mercado.

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador, Asociación de Fabricantes de Alimentos y Bebidas

### 5.6.1 Escenario Normal

Para dicho escenario se toma en consideración la inflación anual de frutas enlatadas y de frutas frescas. Además que se tomará como base el 5% de participación en el mercado, ya que es el porcentaje óptimo para iniciar en el mercado y poder competir con la competencia directa e indirecta.

Cuadro 5.15

ESCENARIO NORMAL DE FRUTAS ENLATADAS 850gr				
AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	10833,33	130000,00	1,72	223600,00
2012	11375,00	136500,00	1,72	234780,00
2013	11943,75	143325,00	1,72	246519,00
2014	12540,94	150491,25	1,72	258844,95
2015	13167,98	158015,81	1,72	271787,20

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.16

ESCENARIO NORMAL DE FRUTAS FRESCAS				
AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	9166,67	110000,00	0,12	13200,00
2012	9625,00	115500,00	0,12	13860,00
2013	10106,25	121275,00	0,12	14553,00
2014	10611,56	127338,75	0,12	15280,65
2015	11142,14	133705,69	0,12	16044,68

Elaborado por: La Autora

### 5.6.2 Escenario Optimista

En el siguiente cuadro se considerará un 8% de crecimiento en vetas en las frutas enlatadas y de frutas frescas.

Cuadro 5.17

ESCENARIO OPTIMISTA DE FRUTAS ENLATADAS 850gr				
AÑO	CANTIDA MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	11700,00	140400,00	2,15	301860,00
2012	12636,00	151632,00	2,32	352089,50
2013	13646,88	163762,56	2,51	410677,20
2014	14738,63	176863,56	2,71	479013,88
2015	15917,72	191012,65	2,93	558721,79

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.18

ESCENARIO OPTIMISTA DE FRUTAS FRESCAS				
AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	9900,00	118800,00	0,15	17820,00
2012	10692,00	128304,00	0,16	20785,25
2013	11547,36	138568,32	0,17	24243,91
2014	12471,15	149653,79	0,19	28278,10
2015	13468,84	161626,09	0,20	32983,58

Elaborado por: La Autora

### 5.6.3 Escenario Pesimista

En el cuadro pesimista se toma en consideración un crecimiento anual del 3% en frutas enlatadas y 8% frutas frescas.

Cuadro 5.19

ESCENARIO PESIMISTA DE FRUTAS ENLATADAS 850gr				
AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	10616,67	127400	2,15	273910,00
2012	10829,00	129948	2,19	284975,96
2013	11045,58	132546,96	2,24	296488,99
2014	11266,49	135197,8992	2,28	308467,15
2015	11491,82	137901,8572	2,33	320929,22

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.20

ESCENARIO PESIMISTA DE FRUTAS FRESCAS				
AÑO	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
2011	8983,33	107800,00	0,15	16170,00
2012	9163,00	109956,00	0,15	16823,27
2013	9346,26	112155,12	0,16	17502,93
2014	9533,19	114398,22	0,16	18210,05
2015	9723,85	116686,19	0,16	18945,73

Elaborado por: La Autora

## 5.7 Control del Plan de Marketing

Con el fin de lograr un plan de marketing eficiente se tomará en cuenta su desenvolvimiento,

- Control de Eficiencia: Para así poder conocer o mejorar las promociones de ventas, distribución y publicidad.
- Plan Anual y Rentabilidad: Con el fin de determinar si se cumple con la proyección de ventas previstas. Se realizarán sondeos de participación en el mercado gastos financieros y actividades de los consumidores.
- Control Estratégico: Determinar así si le negocio aprovecha al máximo sus oportunidades con la ayuda de los canales de distribución.



# CAPITULO VI

## **6. CAPITULO VI**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

En este capítulo se detallarán los gastos y costos en los que la empresa incurrirá para la puesta en marcha del proyecto, así como también los ingresos por ventas: además, se realizarán los flujos de caja para conocer la viabilidad del producto.

#### **6.1 Supuesto**

- La empresa se creará y establecerá en el Distrito Metropolitano de Quito, con sus instalaciones en Pifo y comercializando sus productos en las principales cadenas de supermercados del distrito.
- La proyección de ventas se realizará a cinco años.
- La inversión inicial será de UD \$67,589.80 que incluirá la maquinaria, los implementos necesarios, equipos de oficina, arriendo y capital de trabajo, todos estos elementos necesarios para el arranque de la empresa. (Anexos D5, D6, D7)
- Celica Delicious Fruit iniciará sus funciones de producción y comercialización del Toronche en el año 2011.
- Para la entrega de los productos en las cadenas de supermercados se contratará un vehículo que satisfaga con los requerimientos de calidad de la empresa.
- Anualmente se elaborarán unidades de latas de frutas enlatadas y unidades de frutas frescas para la comercialización, con lo que se cubrirán los costos y gastos de fabricación. (Anexo D8)
- La empresa de responsabilidad limitada contará con dos socios accionistas, quienes aportarán con el capital inicial de la empresa.
- El plan de negocio tiene una proyección financiera de cinco años, en los cuales se muestran las utilidades y la sostenibilidad del mismo. (Anexo)
- Para el estudio financiero se utilizó el método lineal para la depreciación de los activos fijos. (Anexo D6)

- El presente análisis cuenta con tres escenarios: normal, optimista y pesimista, los cuales consideran los índices de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas, tomando como normal el 5%, pesimista el 2% y el pesimista el 8%. Además de los índices de la industria, se toma en cuenta la capacidad de incremento del nivel producción según las instalaciones y maquinaria disponibles.
- El precio de venta al público con el cual se van comercializar los productos a los consumidores fue establecido en base a la investigación de mercados y al esquema de costo más utilidad (del productor y del canal) que se realizó en el capítulo tres, siendo UD \$2,75 cada unidad de frutas enlatadas y de UD \$0,20 cada unidad de fruta fresca.
- La nomina del personal se atiene a lo estipulado por las leyes respectivas.
- El proceso para la elaboración de las frutas enlatadas se detalla claramente en el capítulo cinco.
- Los gastos administrativos están incluidos en los gastos generales, e incluyen presupuestos de limpieza y suministros de oficina.
- En base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados (capítulo 3) se obtuvo la frecuencia de consumo en el mercado objetivo.
- Dentro de la estructura de capital se iniciará con el 60% de capital propio y el 40% de endeudamiento. (Anexo D13).
- La tasa de interés con la que el préstamo contará es del 9,5%, según fuentes de la Corporación Financiera Nacional, con un plazo de 2 años. Ya que la idea es trabajar con el crédito de Corporación Financiera Nacional.

## **6.2 Evaluación Financiera**

En base a los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron seis escenarios, con el fin de determinar la mejor opción viable y rentable para el plan de negocio. De esta manera, se obtienen los niveles de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) más adecuados.



Cuadro 6.1: Apalancado

RESUMEN	APALANCADO	
	VAN	TIR
NORMAL	\$14.715	47,7%
OPTIMISTA	\$40.883	48,2%
PESIMISTA	\$5.596	17,7%

Cuadro 6.2: Desapalancado

RESUMEN	DESAPALANCADO	
	VAN	TIR
NORMAL	\$ 13.577	29,2%
OPTIMISTA	\$ 39.745	44,0%
PESIMISTA	\$4.458	23,9%

En los cuadros 6.1 y 6.2 se observa que el negocio es viable y atractivo para los accionistas. Es decir que con o sin apalancamiento el plan de negocio dará resultados favorables ya que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad, denotando así que se cuenta con un margen de rentabilidad bueno. Además, los valores actuales netos en cada uno de los flujos son positivos, lo que muestra que los accionistas recuperarán sin problema su inversión y reeditarán convenientemente.

Para la implementación del plan de negocio resulta más atractivo el escenario apalancado ya que el VAN y TIR muestran valores mayores, lo que es más atractivo para los accionistas y facultan la empresa a utilizar escudos fiscales.

### 6.2.1 Análisis de Índice Financiero

#### Punto de Equilibrio

En el punto de equilibrio se observa que en el primer año es necesario vender 116991 unidades, en promedio de ambos productos, para poder cubrir los costos y gastos fijos en los que la empresa incurrirá. (Anexo D16)

### **Índice de la utilidad sobre las ventas**

El índice la utilidad sobre las ventas muestra la destreza de la empresa para cubrir costos y gastos y además obtener la mayor utilidad posible sobre cada unidad vendida. En este caso el 11,48%, en promedio. (Anexo D36)

### **Índice de retorno de la inversión**

Este índice muestra la tasa de retorno que se obtendrá por cada unidad. Es decir, que en el escenario normal apalancado por cada unidad se recuperará el 18,23% en promedio. (Anexo D36)

## **6.3 Conclusiones**

- Luego de haber analizado los aspectos financieros del plan de negocios se determina que existen razones favorables como línea de base para la implementación de la empresa.
- Si no se producen cambios dramáticos en el país, se logrará un margen sobre ventas muy interesante ya que las ventas proyectadas son propicias desde el primer año de funcionamiento.
- El aumento del patrimonio de la empresa se logrará ya que el VAN es positivo y da lugar a que sea más atractivo para los accionistas.
- Contando con la TIR mayor que el costo de oportunidad se concluye que el negocio es viable, ya que presenta mejores oportunidades de rentabilidad que en depósitos bancarios.
- Con ingresos superiores a los egresos, la utilidad neta es positiva, con lo que la factibilidad del negocio es muy posible.



# CAPITULO VII

## **7. CAPITULO VII**

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

La elaboración del plan de contingencia es indispensable, ya que se deben analizar varios factores internos y externos que podrían afectar el desenvolvimiento de la empresa.

La finalidad de este capítulo es que *Celica Delicious Fruit* mantenga una actitud proactiva ante los posibles problemas a los que podría enfrentarse durante su desarrollo y que prevea soluciones óptimas que fortalezcan a la empresa.

#### **7.1 Objetivo General**

Buscar soluciones adecuadas para los posibles problemas a enfrentarse en el futuro durante el funcionamiento de la empresa, potenciando sus fortalezas para que los mismos sean resueltos sin mayores dificultades.

#### **7.2 Objetivos Específicos**

- Se explicarán para cada uno de los potenciales riesgos.
- Determinar políticas que permitan aplicar el plan en cualquier eventualidad.

#### **7.3 Posibles Riesgos**

##### **7.3.1 Ingreso de la Competencia**

La comercialización del Toronche presenta buenas oportunidades del negocio, lo que lo hace muy atractivo para el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Si bien hoy en día no existen competidores directos de los derivados del Toronche, al ingresar nuevos productos en el mercado, la competencia indirecta podría fabricar productos similares.

Plan de contingencia:

*Celica Delicious Fruit* deberá permanentemente realizar investigaciones para conocer si la demanda ha variado y si hay probables ingresos de nuevos

competidores; en dicho caso, se realizarán campañas publicitarias y, además, se tratará de diversificar a productos como jugos, mermeladas y vinos.

### **7.3.2 Paralizaciones, huelgas y protestas**

El cierre de carreteras, paros y huelgas son muy comunes en el Ecuador. Lo que afectaría a la empresa en el transporte de la materia prima a la planta o del producto terminado hacia los puntos de ventas.

Plan de Contingencia:

- Contar con suficiente stock que permita seguir fabricando el producto hasta 15 días más a partir de la fecha de desabastecimiento.
- Se deberá contar con mapas de rutas alternas para evitar el bloqueo de las carreteras y evitar el retraso de la producción.
- Contactar con proveedores alternos que proporcionen de la materia prima

### **7.3.3 Cambios Climáticos**

Hoy en día se ha constatado que el cambio climático es una realidad que puede afectar a diferentes sectores productivos. El Ecuador no es la excepción, es por esto que se han presentado tanto sequías como heladas que afectan directamente a la producción agrícola, ocasionando cambios de precios por a la eventual escasez del producto.

Plan de contingencia:

En primera instancia, establecer acuerdos con proveedores que no se vean afectados por dicho factor en diferentes zonas del país, los mismos que podrán proveer del material en caso de ser necesario.

En último caso, importar la materia prima de países vecinos como Perú y Colombia.

#### **7.3.4 Políticas y Reformas del Gobierno**

En el transcurso del desenvolvimiento de la empresa se podrían presentar medidas alternas por parte del Gobierno, que podrían afectar a la empresa en aspectos como incremento de costos de energía eléctrica, agua, impuestos, lo cual aumentaría los costos de producción y gastos de la empresa.

Plan de Contingencia:

Se incrementaría el porcentaje de utilidad retenida para utilizarlo en cubrir los costos. De esta manera, se evitaría aumentar los precios de los productos, a fin de que no se genere una disminución de las ventas.

#### **7.3.5 Ventas inferiores a las esperadas**

Dentro de los primeros meses de funcionamiento se podría presentar el caso de una demanda menor a la esperada, por la baja aceptación del producto o falta de conocimientos sobre el mismo.

Plan de Contingencia:

- La empresa deberá incrementar publicidad en televisión para el mayor conocimiento del producto en el mercado, además podría buscar nuevos canales de distribución.
- Se buscarán nuevas técnicas que innoven y mejoren el producto, para tener una mayor aceptación de los clientes potenciales.

#### **7.3.6 Ventas superiores a las esperadas**

Por ser un producto nuevo e innovador, se podría presentar el caso de que la ventas superen a los niveles esperados.

Plan de Contingencia:

- Negociar con los proveedores para incrementar la comercialización del volumen de materia prima.
- Incrementar la infraestructura de la fábrica.
- Mejorar la logística de entrada y distribución del producto.



# CAPITULO VIII

## 8. CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del estudio realizado para la implementación del plan de negocios se puede concluir y recomendar:

#### 8.1 Conclusiones

- En el Ecuador, el sector de alimentos y bebidas, es uno de los principales sectores que generan ingresos, representando aproximadamente la cuarta parte del total de los ingresos de las empresas industriales y, además, es el que genera mayor número de plazas de empleo.
- En base al estudio realizado en el macro y micro entorno, se puede observar que, pese a la creciente competencia que existe en el país, el sector muestra un ambiente pleno de oportunidades, si se ofrece un producto innovador y de fácil consumo, lo que hoy en día es de preferencia por los posibles clientes.
- El escaso tiempo con el que hoy en día las personas cuentan, hace que la comida enlatada cuente con mayor demanda.
- El Toronche, al ingresar como producto nuevo, cuenta con la ventaja de no tener competencia directa en el mercado de Quito, pero existe competencia indirecta, que son las empresas que se dedican a la producción de alimentos listos para el consumo y la producción de conservas enlatadas como durazno, piña, entre otros.
- En las entrevistas a expertos, encuestas realizadas y grupos focales se determinó que el mercado objetivo no es muy sensible al precio, sino que tienen mayor interés en cuanto a las propiedades nutricionales, sabor y calidad del producto.
- Además, en la investigación de mercados, se observó que el Toronche en conserva y como fruta fresca, tendría una aceptación del 85% en el mercado.
- El producto se ofrecerá en el mercado con precio al consumidor no superior a UD \$2,75 en el caso de las frutas enlatadas y de UD \$0,20 la fruta fresca individual. Estos precios ya incluyen los márgenes de ganancia.



- Para lograr posicionar en la mente del consumidor los productos de Céllica Delicious Fruit se realizará publicidad mediante radio, hojas volantes y degustaciones en las principales cadenas de supermercados.
- Las frutas enlatadas y frutas frescas se comercializarán en las principales cadenas de supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato y Santa María, con el fin de aprovechar la afluencia de personas que acuden a dichos lugares y así introducirse en el mercado.
- Las proyecciones en ventas se realizarán en base al porcentaje de crecimiento de mercado y de la participación de la competencia en el mismo. Además, se tomará en cuenta la demanda potencial que se obtuvo existente en la investigación en el mercado.
- Por las propiedades naturales, sabor y textura con la que el Toronche cuenta, podrá lograr diferenciarse en el mercado tanto como frutas frescas y frutas enlatadas de la competencia existente.
- Una vez realizado el análisis financiero se determinó que se necesitará una inversión inicial de \$67,589.80 para poner el negocio en marcha, tomando en cuenta la maquinaria indispensable y la adecuación de las instalaciones.
- Con el estudio financiero se determinó la viabilidad del negocio, ya que se obtuvo una tasa interna de retorno del 47,7%, en el escenario normal apalancado y valor actual neto es de UD \$14715 con el escenario normal, lo que denota que la inversión inicial se recuperará en el lapso de 2 años. Es decir que la puesta en marcha de negocio sin duda es atractiva.
- El esquema crediticio para iniciativas productivas de la Corporación Financiera Nacional resulta muy interesante y ha sido escogido para el presente proyecto.
- Céllica Delicious Fruit deberá ser una empresa comprometida con la satisfacción de las necesidades y gustos de los consumidores. Es por esto que se creará un ambiente organizacional adecuado para cumplir con las metas y objetivos trazados.
- Se contará con comunicación permanente con los clientes y consumidores para asegurar la buena imagen de la empresa y también conocer las nuevas exigencias en el mercado.

## 8.2 Recomendaciones

- Realizar la implementación de Celica Delicious Fruit en el Distrito Metropolitano de Quito lo antes posible para aprovechar las preferencias de los consumidores de adquirir productos novedosos y de fácil consumo y las condiciones del mercado actuales.
- Aprovechar las preferencias actuales de los consumidores en adquirir productos naturales y que beneficien a la salud.
- Realizar un estudio para indagar la factibilidad del ingreso en nuevos mercados nacionales e internacionales aprovechando los recursos con los que el país cuenta.
- Al inicio Célica Delicious Fruit contará con dos productos en el mercado, que serán las frutas enlatadas de Toronche de 850 gr y como fruta fresca; sería recomendable que en el año 2015 se introduzcan mermeladas y jugos del mismo fruto, creando mayor valor agregado a la marca.
- Introducir nuevos y diversos productos en base al Toronche como mermeladas, jugos, vinos, entre otros.
- Se deberá realiza campañas publicitarias para introducir el producto en el mercado y así lograr la recordación de la marca y de la fruta en los consumidores. De esta manera, se facilita la actividad de dar a conocer las propiedades naturales con las que cuenta el Toronche.
- Con el fin de lograr el buen desempeño de la empresa se deberá tomar en cuenta las normas requeridas de alimentos, como de maquinaria para el mejoramiento del proceso productivo y minimizar los desperdicios.
- Realizar una constante investigación para conocer las necesidades insatisfechas de los consumidores y así poder satisfacerlas, para lograr la fidelidad hacia Celica Delicios Fruit.
- Aprovechar los escudos fiscales que ofrece el apalancamiento.
- Luego de la constitución de la empresa, es pertinente dar inicio inmediato de la puesta en marcha de la empresa, ya que la competencia podría adelantarse en la comercialización del producto.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

1. THOMPSON, Strickland, Administración Estratégica, 13 Edición, año 2004, Pág. 175
2. GALINDO, Edwin. Estadística para la Administración y la Ingeniería, 8 Edición, año 2005, Pág. 172
3. PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Primera Edición, Cecsca, México, 198.
4. TULCANAZA, Franklin, ventajas Comparativas y Competitivas, Quito, Septiembre, año 2003, Pág. 56
5. ROSS, Westerfield Jordan, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Irwin McGraw-Hill, año 2008, Pág. 205
6. CONSTANTINOS, Markides, En la Estrategia está el éxito, 3 Edición, año 2001, Pág. 76
7. MARKOP, Índice estadístico MARKOP Ecuador, 2 Edición, año 2010, Pág. 201
8. DUEÑAS, Pedro, Las 5 fuerzas de Porter, 5 Edición, año 2003, Pág. 110
9. Banco Central del Ecuador
10. Ministerio de Agricultura y Ganadería
11. Corporación de Promociones de Exportaciones E inversiones (CORPEI)
12. Instituto Nacional de Normas (INEN)
13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
14. INEC, Producción por Provincias de Mayor Participación
15. Cámara de la Pequeña Industria
16. Clasificación Industria Internacional uniforme (CIIU)
17. Universidad Técnica Particular de Loja
18. Super Intendencia de Compañías

### Publicaciones

1. RODRÍGUEZ, Eduardo, Empresas Exitosas, Ekos, Revista N° 179, 2009, Pág. 25

2. TORRES, Vicente, Boletín de Prensa, Banco Central del Ecuador, 2009, Pág 18
3. BURBANO, Santiago, Informe Mensual de Inflación, BCE, Enero 2009, Pág 21
4. SANTANA, Luis, Situación Económica del País, Corpei, 2009, Pág. 43
5. MEDARDO, Silva, Características del Toronche, Entrevista Personal, 2010

### **Páginas Web**

1. Pulso Ecuador [www.pulsoecuador.com](http://www.pulsoecuador.com)
2. [www.espol.edu.ec](http://www.espol.edu.ec)
3. [www.bloomberg.com/market/rates/index.html](http://www.bloomberg.com/market/rates/index.html)
4. [www.damodar.com](http://www.damodar.com)
5. <http://pages.sern.nyu.edu/~adamadar/>
6. [www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/macrofinanciero/EMBI.zip](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/macrofinanciero/EMBI.zip)
7. [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
8. [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)
9. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201007.pdf>
10. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/sector\\_alimentos\\_y\\_bebidas\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/sector_alimentos_y_bebidas_web.pdf)
11. [http://www.anfab.com/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80:anfab-destaca-a-la-agroindustria](http://www.anfab.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=80:anfab-destaca-a-la-agroindustria)

ANEXOS

## **ANEXOS A**

### **A.1 Entrevistas a Expertos**

Para esclarecer todas las dudas se realizó un entrevista al Tecnólogo Agropecuario Medardo Silva, quién muy amable y satisfactoriamente respondió todas las inquietudes.

#### **¿Cuáles son los materiales necesita para la preparación de las frutas enlatadas?**

Pues la preparación de la conserva del Toronche no es muy compleja, tan solo se requiere de la fruta, agua, azúcar y si va a ser enlatado es necesario agregar conservantes y ácidos para que se mantenga fresco el producto

#### **¿Qué maquinaria es necesaria para las frutas enlatadas y para la conservación de la fruta fresca?**

Para la fruta fresca solo es necesario un cuarto frio, de esta manera se mantiene a la fruta sin ningún problema.

Para la conserva se requiere de una cocina industrial en la cual se hace la preparación, pero antes de esto es necesario realizar la pela de la fruta y el despulpado, lo cual se hace mediante una misma máquina. Además es necesaria la máquina envasadora, la que se encarga también de sellar las latas. También no podemos olvidar que es necesaria la etiquetadora de las latas.

#### **¿Es muy costosa este indumentario?**

La maquinaria necesaria no es costosa, pues con un capital bajo de inversión se las puede adquirir. Además que se las puede encontrar con facilidad.

#### **¿Con cuántas frutas frescas se realizan las frutas enlatadas?**

Para una lata de conservas que rinda para unas 4 o 5 personas es necesario 1 kilo de la fruta, es decir, 4 Toronches en cada enlatado.

**¿Se requiere de conservantes para la fruta enlatada y fruta fresca?**

Como lo dijimos anteriormente para las frutas enlatadas es necesario un conservante para que cuente con un tiempo adecuado de consumo antes de su caducidad. Además de un ácido (ascórbico) para que mantenga su textura y olor ya que es un antioxidante y que no permite que la fruta se deteriore.

**¿Cuáles son las cantidades necesarias de conservantes en cada producto?**

Así como es necesario las 4 frutas, se necesita de aproximadamente 2 onzas de azúcar, 6 onzas de agua, 0,7 de ácido y 0,5 de conservante. Con esto la conserva se mantiene y un delicioso sabor.

**¿Por cuánto tiempo se debe mantener en la cocción a las conservas de frutas?**

Para llegar al nivel óptimo de la conserva se aconseja mantener al fuego durante 1h30 minutos. De esta manera se requiere de un aproximado de 2 horas mientras se limpia y se inicia nuevamente un nuevo proceso.

**¿Qué frasco se recomienda para las conservas de frutas?**

Pues es recomendable que se usen envases de lata o en su caso de plástico, ya que éstos permiten mantener la textura y nutrientes del producto.

**¿Cuáles serían las características principales de las conservas para que sea más atractivo para los consumidores?**

Dentro del target en el que se comercializa este producto, los principales aspectos en los que los consumidores se fijan son el sabor, la textura, los nutrientes y en algunos de los casos la presentación. Pero no se debe dejar de lado el lugar en el cual se va a comercializar, es decir, los lugares en los que los consumidores lo adquirirán.

**¿Cree que el precio influye al momento de la compra?**

Pues al tratarse de productos que ofrecen nutrientes importantes y beneficiosos para la salud, los consumidores no le prestan mayor atención al precio del

producto. Además que las características con las que el Toronche cuenta son de mayor atracción para los mismos.

**¿Por qué cree que el Toronche como fruta no se ha comercializado aun en el país?**

La falta de interés de la gente por aprovechar y explotar al máximo las riquezas con las que Ecuador cuenta ha generado el olvido por descubrir nuevos e innovadores productos.

**La publicidad, según su opinión, ¿qué tan importante es el proceso de las ventas del producto?**

Para productos nuevos e innovadores en el mercado, la publicidad representa un gran factor, ya que con dicho medio se da a conocer a los consumidores y poder lograr la penetración en la mente del consumidor.

**¿Cree que el Toronche sea del agrado de los consumidores y que satisfaga sus necesidades?**

Sin duda será del total agrado de los clientes potenciales, además que cubrirá todas las necesidades y demandas exigidas por las características con las que cuenta el Toronche.

**¿Dónde cree que los consumidores adquieren este tipo de productos?**

Usualmente este tipo de productos se los encuentra en las cadenas principales de supermercados, que es donde precisamente el target al que va dirigido este producto, realizan sus compras alimenticias.



## ANEXOS A.2 Grupos Focales

### **Introducción**

Se inicia con un cordial saludo para los presentes y se da una breve explicación de lo que es el fruto. Además se detalla el proceso en el que se incurrirá en este acto.

### **Desarrollo**

Tiene una duración de 30 minutos aproximadamente, en la cual se dio a degustar el Toronche como fruta y en conserva. Una vez que los presentes tuvieron conocimiento del sabor, textura y nutrientes de la fruta se procede a un banco e preguntas.

### **Cuestionario**

- ¿Conoce usted sobre el fruto Toronche?
- ¿Ha probado el fruto?
- ¿Les agrado el sabor del fruto?
- ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por este fruto y sus derivados?
- ¿Qué clase de derivados ha escuchado o probado del Toronche?
- ¿Qué tipo de productos sustitutos del Toronche se le vienen a la mente?
- ¿Dónde ha consumido este producto o por medio de quien?
- ¿Cuánto ha pagado por dicho producto cuando lo ha consumido?
- ¿Si el producto ingresa en nuevos mercados como Quito, Guayaquil o Cuenca, tendría aceptación por parte de los consumidores?
- ¿Por medio de qué publicidad tiene mayor conocimiento de nuevos productos en el mercado?

Una vez obtenidos los datos de los grupos focales se agradece muy comedidamente por la presencia y el tiempo invertido para la finalización del mismo.

### ANEXOS A.3 Encuestas

Buenas tardes, queremos solicitar su colaboración para realizar una encuesta que servirá para el estudio de un trabajo de titulación para la Universidad de las Américas.

Por favor seleccione una sola respuesta en cada pregunta

Gracias por su colaboración.

Edad

Sexo: F

M

¿Ha escuchado sobre el "Toronche"?

- Si
- No
- En caso de no haber escuchado que cree que sea?

¿Por qué medios usualmente tienen conocimiento sobre la disponibilidad de frutas exóticas frescas o procesadas?

- Anuncios en supermercados
- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Referencias de familiares o amigos
- Otros \_\_\_\_\_

¿Cómo adquiere usualmente la fruta?

- Solo por unidades
- 5 unidades por empaque
- 10 unidades por empaque
- Más de 10 unidades por envase

¿Cuál es el tamaño ideal de envase para el consumo de frutas enlatadas?

- Suficiente para 4 o 5 personas
- Para más de 5 personas
- 3 personas o menos

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un envase de frutas exóticas enlatadas, de calidad superior de 500 gr (ración para 4 o 5 personas)?

- Entre 3 y 3.50
- Entre 4 y 5
- Entre 3.50 y 4
- Mas de 5 dólares

¿Con qué frecuencia consume frutos enlatados?

- A diario
- Una vez a la semanal
- Una vez por quincenal
- Una vez por mes
- Otras \_\_\_\_\_

¿Dónde usualmente adquiere sus productos enlatados?

- Tiendas
- Supermercados
- Abarrotes
- Otros \_\_\_\_\_

¿En qué se fija al momento de adquirir frutas enlatadas?

- Precio
- Facilidad de manipulación de envase
- Sabor
- Presentación
- Aspectos Nutricionales

Usted prefiere comprar frutas en conserva en:

- Envase de vidrio
- Envase de lata

¿Cuáles de las siguientes marcas de productos de frutas le resulta familiar?

- Snob
- Conservera del Guayas
- Otras \_\_\_\_\_

En su hogar ¿Quién es el encargado de hacer las compras de este tipo de productos?

- Padre
- Madre
- Hijos
- Empleada

¿Quién o quiénes son los que tienden a consumir más los frutos enlatados?

- Hijos
- Padres

¿Con qué frecuencia consume productos dulces?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

¿Con qué frecuencia consume frutas frescas?

- Diariamente
- De 2 a 3 veces por semana
- Una vez por semana

¿En qué lugar prefiere adquirir frutas frescas?

- Supermercados
- Mercados Públicos
- Otros \_\_\_\_\_
- Tiendas
- Ferias

¿En qué momento del día consume frutas o frutas enlatadas?

- Desayuno
- Merienda
- Almuerzo
- Entre comidas

¿Para que utilizaría usted el Toronche?

- Jugos
- Conservas
- Otros \_\_\_\_\_
- Postres

## **ANEXOS B**

### **ANEXO B1. CONSTITUCION**

#### **COMPAÑIAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

##### **Requisitos:**

**1.1.1 El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**1.1.2 Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

##### **1.1.3 Socios**

**1.1.3.1. Capacidad:** Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

**1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

#### **1.1.4 Capital**

**1.1.41.- Capital mínimo.-** La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23

de agosto de 2001. El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1 y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

**1.14. 2. Participaciones.-** Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

**1.1.5 El objeto social:** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

**1.1.5.1. Informe previo:**

**De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial -.-** Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe 3 favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

### **1.1.5.2 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:**

#### **Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.-**

Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R. O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08.Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008.

Respecto a las compañías dedicadas **a la actividad de Vigilancia - Seguridad-** Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal, y éstas no podrán realizar al mismo tiempo, otra actividad complementaria .

**Compañías, Agencias Navieras.-** Estas compañías que acorde a su objeto social se dedicarán al servicio de agenciamiento del comercio marítimo, tienen un capital social suscrito y pagado sea igual o superior a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América.

**Compañías “holding”.-** Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

**Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.-** En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones



e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

#### **1.1.6 El origen de la Inversión:**

**Galápagos.-** De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente.

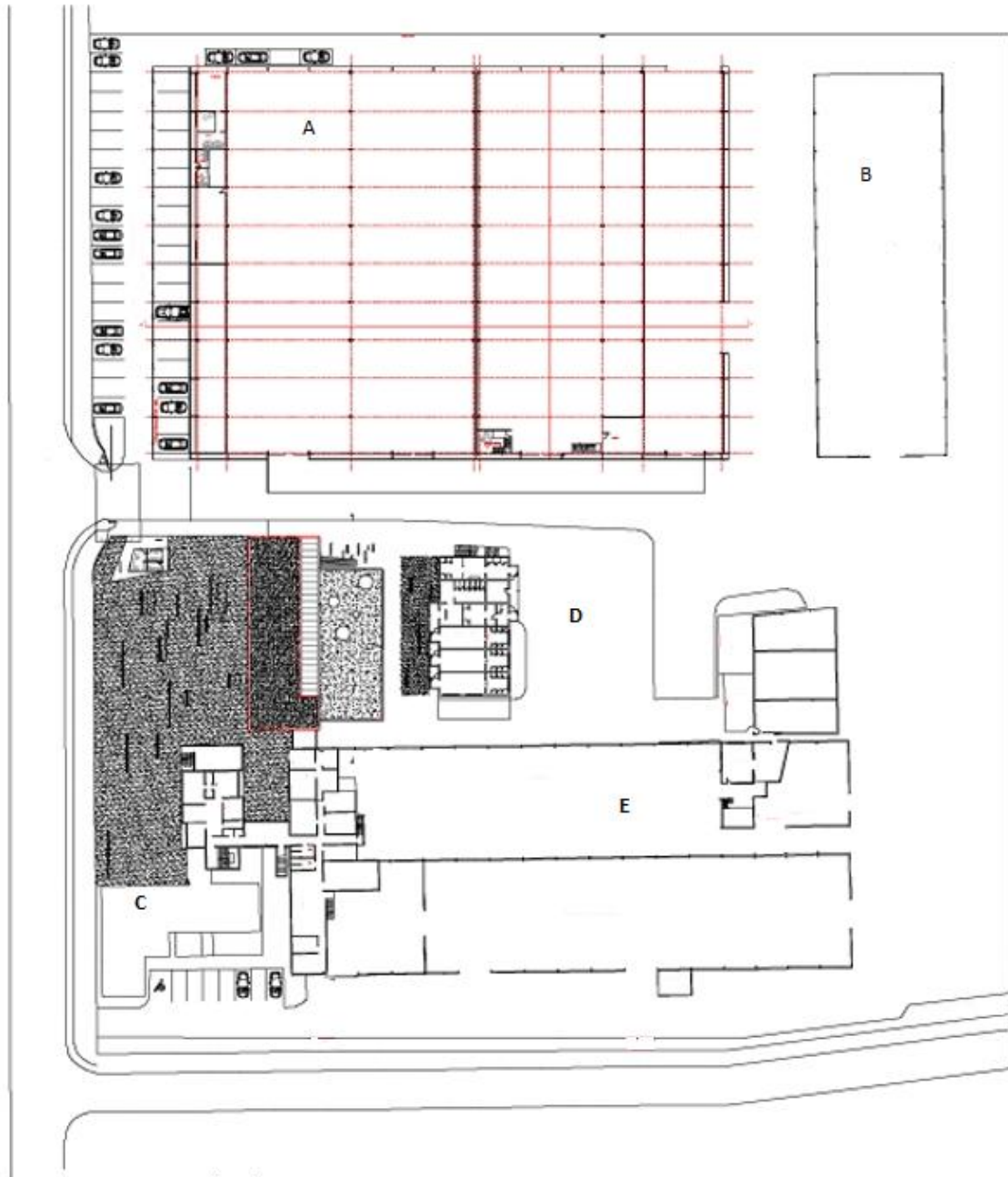
Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en 4 Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en socio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra- regional.

**Extranjera.-** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley Logo de la empresa empaque de presentación de Promoción y Garantía de las Inversiones) R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

## ANEXOS C

### ANEXO C1 FÁBRICA



- A Maquinaria
- B Bodega
- C Cuarto Frio
- D Oficinas
- E Sala de Espera

## ANEXO C2 FICHAS TECNICAS DE CONSERVAS ENLATADAS

### **DIRECTRICES DEL CODEX SOBRE LOS LÍQUIDOS DE COBERTURA PARA LAS FRUTAS EN CONSERVA**

**(CAC/GL 51-2003)**

#### **1 ÁMBITO DE APLICACIÓN**

En las presentes Directrices se describen los requisitos de composición y etiquetado aplicables a los líquidos de cobertura que se emplean en las frutas en conserva.

#### **2 COMPOSICIÓN Y DESIGNACIONES QUE HAN DE UTILIZARSE EN EL ETIQUETADO**

Podrá utilizarse cualquiera de los líquidos de cobertura siguientes:

##### **2.1 AGUA**

2.2 Zumo (jugo) de fruta, o pulpa de fruta, o mezcla de zumos (jugos) de frutas o de pulpas de frutas, con o sin la adición de productos alimentarios que confieren un sabor dulce como los azúcares o la miel<sup>1</sup>. El zumo (jugo) de fruta endulzado (azucarado) o la pulpa de fruta endulzada (azucarada), según la concentración en grados Brix (°Brix) medida en el producto final, se designará como sigue:

2.2.1 Ligeramente dulce (endulzado o azucarado) igual o mayor que 14° pero menor que 18°

2.2.2 Muy dulce (endulzado o azucarado) igual o mayor que 18° pero menor que 22°

2.3 Almíbar (jarabe): mezclas de agua y productos alimentarios que confieren un sabor dulce como los azúcares o la miel<sup>1</sup>. Según la concentración en grados Brix, medida en el producto final, se designarán como sigue<sup>2</sup>:

2.3.1 Almíbar (jarabe) muy diluido o almíbar (jarabe) ligeramente dulce (endulzado o azucarado) igual o mayor que 10° pero menor que 14°

2.3.2 Almíbar (jarabe) diluido igual o mayor que 14° pero menor que 18°

2.3.3 Almíbar (jarabe) (optativo) igual o mayor que 17° pero menor que 20°

2.3.4 Almíbar (jarabe) concentrado igual o mayor que 18° pero menor que 22°

2.3.5 Almíbar (jarabe) muy concentrado igual o mayor que 22°

2.4 Agua y zumo(s) (jugo(s)) de fruta(s) en que el contenido de fruta supera el 50%, con excepción de los zumos (jugos) con sabores fuertes y/o altamente viscosos (p. ej., mango, guayaba, arándano rojo, granadilla, etc.), en cuyo caso el contenido de fruta podría ser menor del 50%.

2.5 Néctares (zumo (jugo) de fruta o pulpa de fruta, productos alimentarios que confieren un sabor dulce como los azúcares o la miel<sup>1</sup> y agua), según se definen en la Norma General del Codex para los Zumos (jugos) y Néctares de Frutas (CODEX STAN 247-2005).

2.6 La designación utilizada en asociación con el nombre del alimento será una de las designaciones que se definen en la Sección 2.

2.7 El producto podrá también designarse como “envasado compacto”, entendiéndose como tal la fruta entera o los trozos de fruta sin adición de líquido alguno o con una cantidad pequeña de líquido, y con o sin la adición de productos alimentarios que confieren un sabor dulce como los azúcares o la miel<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Según se definen en las Normas del Codex para los Azúcares (CODEX STAN 212-1999) y la Miel (CODEX STAN 12-1981).

<sup>2</sup> Para los albaricoques en conserva y las cerezas en conserva, se pueden aplicar las siguientes designaciones para el almíbar (jarabe):

Almíbar (jarabe) muy diluido o ligeramente dulce (endulzado o azucarado) igual o mayor que 10° pero menor que 16°

Almíbar (jarabe) diluido igual o mayor que 16° pero menor que 21°

Almíbar (jarabe) (optativo) igual o mayor que 17° pero menor que 20°

Almíbar (jarabe) concentrado igual o mayor que 21° pero menor que 25°

Almíbar (jarabe) muy concentrado igual o mayor que 25° pero menor que 40°

## ANEXO C3 PROFORMAS DE PUBLICIDAD

**ECOSERV S.A.****DIRECCION:** La Magdalena, Quito**TELEFONO:** 2655945WEB. [www.ecoserv.com.ec](http://www.ecoserv.com.ec)**FAX:** 362-4051**PROFORMAS**

<b>CLIENTE:</b> BELEN PALACIOS			<b>FAX:</b>		
<b>ATENCION.-</b>			<b>DIRECCION:</b>		
<b>FECHA:</b> 30 DE JUNIO DEL 2010			<b>FORMA DE PAGO:</b> 30DIAS		
<b>N°</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Hojas VOlantes		1000	<b>\$0,015</b>	<b>\$15</b>
				<b>SUBT</b>	<b>15,00</b>
				<b>DSTO.</b>	
				<b>SUBT</b>	<b>15,00</b>
				<b>I.V.A.</b>	<b>1,80</b>
				<b>TOTAL</b>	<b>16,80</b>

## ANEXO C4 PROFORMA DE RADIO

# radio Sucre

Quito, del 2010

Señores

Presente.-

**De mis consideraciones:**

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos RADIO SUCRE 1950 FM, matriz de CADENAR SATELITE, con cobertura en Pichincha, Cotopaxi, Imbabura y Tungurahua, con cobertura por internet a través de nuestra página [www.radiosucrequito.tk](http://www.radiosucrequito.tk), para nosotros es un gusto poder presentarle la siguiente propuesta publicitaria, la misma que esperamos sea analizada y estudiada por usted y estaremos gustosos en poder contar con tan valiosa firma comercial:

**LUNES A VIERNES**

6h00 – 9h00	CON USTED (ENLACE RADIO SUCRE GUAYAQUIL)
9H00 – 12H00	MAGAZINE MUSICAL
12h00 – 14h00	ZONA DE CANDELA (DEPORTES)
14h00 – 15h00	CRONICA INFORMATIVA (ENLACE RADIO SUCRE GUAYAQUIL)
15h00 – 17h00	RECARGADOS
17h00 – 18h00	ESPECIAL DE JULIO JARAMILLO
18h00 – 19h00	DIALOGANDO
19h00 – 20h00	FARNJA MUSICAL
20h00 – 21h30	EL COMPAS
21h00 – 00h30	LA VOZ DE LA LIBERACION
00h30 – 03h00	LA GRAN NOCHE
03h00 – 05h00	DESPIERTA ECUADOR

**TARIFARIO**

ZONA DE CANDELA	4 CUÑAS Y 4 MENCIONES	\$ 600,00
MAGAZINE MUSICAL	3 CUÑAS Y 2 MENCIONES	\$ 250,00
RECARGADOS	3 CUÑAS Y 2 MENCIONES	\$ 250,00
ESPECIAL DE JULIO JARAMILLO	2 CUÑAS Y 2 MENCIONES	\$ 200,00

Av. Amazonas 1106 y Veintimilla, Edificio Amazonas 9º Piso, Oficina 902  
Teléfonos: 2564122 y 5100742  
[www.radiosucrequito.tk](http://www.radiosucrequito.tk)

## ANEXOS D

### ANEXO D1 PROFORMA MAQUINARIA



SF -1159

Resolución N° 6925 Cotización N° 056494

Sr(es).

Quito, 10 de Julio de 2010

SEING PROAÑO CIA.LTDA.

**Atención: BELEN PALACIOS**

Tenemos el agrado de presentar a Ustedes nuestra cotización de mercaderías, de acuerdo a sus requerimientos y precio:

CODIGO	DESCRIPCION	CANT	PRECIO UNITARIO	TOTAL
0058	MAQUINA ENVASADORA	1	4,500	4,500
0057	MAQUINA EMPACADORA	1	3,500	3,500
0056	MAQUINA PELADORA	1	12,000	12,000
	COCINA INDUSTRIAL	2	600,00	1,200
<b>GARANTIA: 1 AÑO CONTRA DEFECTOS DE FABRICA</b> <b>PRECIOS EN DÓLARES INCLUYEN 12% DEL IVA.</b>				

Condiciones de Pago: CRÉDITO 30 DIAS /FECHA DE FACTURA Plazo de Entrega : Inmediato salvo venta previa, una vez recibida la orden de compra Validez de la Oferta : 5 días laborables

Por favor no dude en contactarse con nuestro Dpto.Técnico (Ext. 151,152) o con personal de Ventas (Ext.201,202,203,204,223,224,225,226), si deseara mas información.

SUQUILLO LUIS

Digitado por: Dorys Falconí

## ANEXO D2 PRFORMA ARRIENDO

**COTIZACION**

FECHA COTIZ: 20-jul-  
2010

VALIDEZ DE LA OFERTA:

CLIENTE :	<b>BELÉN</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>PALACIOS</b>	<b>ITEMS: 1</b>
CIUDAD :	<b>QUITO</b>	

LINEA	CANT	DESCRIPCION	PRECIO	VALOR TOTAL
1		Arriendo	500	500
			Sub-	
			total	
			IVA	
			12%	
			<b>VALOR</b>	
			<b>TOTAL</b>	



## ANEXO D3 EQUIPOS DE OFICINA

**Cotización No.001-1109-002****Cliente:** María Belén Palacios**Cédula/RUC:** 1719636084**Fecha:** 29 de Julio del 2010**Teléfono:** 2330477

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	HP DC5800 SFF Intel Core 2 Duo E8400 3GHz, 2GB DDR2, 250GB S-ATA, DVD SATA 16X SuperMulti LightScribe, Windows Vista Business y/o XP Pro, Garantía 3 años	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
2	HP L1710 Flat panel display TFT 17"	3	\$ 185,90	\$ 557,70
			<b>Subtotal</b>	\$ 2.957,70
			<b>IVA</b>	\$ 354,92
			<b>TOTAL</b>	\$ 3.312,62

## ANEXOS D4 MUEBLES Y ENCERES

LA CAROLINA S.A.

DIRECCION: 6 de Diciembre, Quito

TELEFONO: 2281574

FAX: 228-1575

## PROFORMAS

<b>CLIENTE: BELEN PALACIOS</b>			<b>FAX:</b>		
<b>ATENCION.-</b>			<b>DIRECCION:</b>		
<b>FECHA: 30 DE JUNIO DEL 2010</b>			<b>FORMA DE PAGO: 30DIAS</b>		
<b>N°</b>	<b>ARTICULOS</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Muebles de Oficina		12	\$55,00	\$660,00
2	Escritorios		4	\$100,00	\$400,00
				<b>SUBT</b>	<b>1060,00</b>
				<b>DSTO.</b>	
				<b>SUBT</b>	<b>1060,00</b>
				<b>I.V.A.</b>	
				<b>TOTAL</b>	<b>1060,00</b>

## ANEXO D5

## PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

## ACTIVOS TANGIBLES

MAQUINARIA Y EQUIPOS					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Maquina 1 (Peladora)	1	12000	2000	5	400	0
2	Máquina 2 (Envasadora)	1	4500	4500	5	900	0
3	Máquina 3 (Etiquetadora)	1	3500	3500	5	700	0
4	Equipos (Pesas, utensilios)	2	200	400	5	80	0
5	Cuarto frio	1	2500	2500	5	500	0
6	Equipo de seguridad (Alarma)	1	2500	2500	5	500	0
7	Equipo 2	2	600	1200	5	240	0
8	Tanque	2	800	1600	5	320	0
9	Mesa procesar	3	250	750	5	150	0
	TOTAL			18950		3390	0

## ANEXO D6

## MAQUINARIA

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Computador	4	600	2400	3	800	0
2	Escritorio	4	100	400	5	80	0
3	Sillas	12	55	660	5	132	0
4	Archivador	1	300	300	5	60	0
5	Impresora	1	150	150	3	50	0
6	Mesa de impresora	1	150	150	5	30	0
7	Sillón	1	200	200	5	40	0
	TOTAL			4260		1192	0

## ANEXO D7

## CAPITAL DE TRABAJO (para 3 meses)

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	fruta	unidad	373864,5	0,09	33647,8
2	latas	unidad	65000	0,1004	6526
3	azúcar	kilos	2531,18	0,85	2151,50
4	agua	litros	6901,00	0,0102	70,39
5	acido	kilos	28,35	7,56	214,32
6	conservante	kilos	20,25	2,52	51,0285
8	cajas	unidad	5729,167	0,3	1718,75
	TOTAL				44379,8

## ANEXO D8

COSTOS ANUALES (1er.año)									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	fruta	unidad	1495458	0,09	134591	134591	134591	134591	134591
2	latas	unidad	260000	0,1004	26104	26104	26104	26104	26104
3	azúcar	kilos	10125	0,85	8606	8606	8606	8606	8606
4	agua	litros	27604	0,0102	281,56	282	282	282	282
5	acido	kilos	113	7,56	857,28	857	857	857	857
6	conservante	kilos	81	2,52	204,11	204	204	204	204
8	cajas	unidad	22917	0,3	6875	6875	6875	6875	6875
	SUBTOTAL M.P.				177519	177519	177519	177519	177519
9	Salarios				25815	25815	25815	25815	25815
	SUBTOTAL M.O.D.				25815	25815	25815	25815	25815
10	Servicios Básicos				3000	3000	3000	3000	3000
11	Mantenimiento				650	650	650	650	650
	Tercerizacion								
12	vehículo		12	50	600	600	600	600	600
13	Arriendos		12	500	6000	6000	6000	6000	6000
14	Movilizacion			80	80	80	80	80	80
15	Publicidad				11340	11340	11340	11340	11340
	SUBTOTAL OTROS				21670	21670	21670	21670	21670
	TOTAL				225004	225004	225004	225004	225004

## ANEXO D9

NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)									Incluye Fondo Reserva			
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Supervisor Técnico	500	1	6000	500	240	669	7409	7409	7409	7409	7409
4	Produccion	240	5	14400	1200	1200	1606	18406	18406	18406	18406	18406
	TOTAL	740	6	20400	1700	1440	2275	25815	25815	25815	25815	25815

## ANEXO D10

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	25223
2	Arriendos	6000
3	Teléfono, luz, agua	3000
	TOTAL	34223

## ANEXO D11

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
1	Gerente General	1200	1	14400	1200	240	1605,6	17447
2	Asistente	400	1	4800	400	240	535	5976
3	Contador (honorario)	150	1					1800
	TOTAL	1750	3	19200	1600	480	2141	25223

## ANEXO D12

INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Producto 1 (enlatados)	enlatado	130000	2,17	282100
3	Producto 2 (frutas)	frutas	110000	0,15	16500
	TOTAL		240000		298600

## ANEXO D13

## FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	21789	60%
Crédito bancario	14526	40%
TOTAL	36315	100%

## ANEXO D14

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	14526	PLAZO	2	SERVICIO us\$	
TASA INTERES	9,5%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	14526				14526
1		1380,3	6935,1	8315,34	7593,9
2		721,42	7593,9	8315,34	0
3		0	0	0	0
4		0	0	0	0
5		0	0	0	0

## ANEXO D15

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
0,74	0,11	0,01	0,14	0,09	1,09

## ANEXO D16

## PUNTO DE EQUILIBRIO

U = pq -vq -F	
q = F/p-v	
P=	1,24
v=	0,95
F=	34223
q=	116991

## ANEXO D17

ESTRUCTURA DE COSTOS							
q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	34223		34223				
240000	34223	225004	259227	0,14	0,94	1,08	225004
254400	34223	225004	259227	0,13	0,88	1,02	0
269664	34223	225004	259227	0,13	0,83	0,96	0
285844	34223	225004	259227	0,12	0,79	0,91	0
302994	34223	225004	259227	0,11	0,74	0,86	0

## ANEXO D18

## Costo de oportunidad

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
$r_f$	2,4
$\beta$	0,67
$(r_m - r_f)$	12,5
$r_p$	5,75
<b>r</b>	<b>21,32%</b>

## ANEXO D19

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		240000	240000	240000	240000	240000
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>265630</b>	<b>265630</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>32170</b>	<b>32170</b>	<b>32170</b>	<b>32970</b>	<b>32970</b>
15% Trabajadores		4826	4826	4826	4946	4946
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>27345</b>	<b>27345</b>	<b>27345</b>	<b>28025</b>	<b>28025</b>
25% Impuesto a la renta		6836	6836	6836	7006	7006
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>20509</b>	<b>20509</b>	<b>20509</b>	<b>21019</b>	<b>21019</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44380					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>27712</b>	<b>27712</b>	<b>27712</b>	<b>27422</b>	<b>71801</b>



## ANEXO D20

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		259200	259200	259200	259200	259200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		231754	231754	231754	231754	231754
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>273180</b>	<b>273180</b>	<b>273180</b>	<b>272380</b>	<b>272380</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>49308</b>	<b>49308</b>	<b>49308</b>	<b>50108</b>	<b>50108</b>
15% Trabajadores		7396	7396	7396	7516	7516
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>41912</b>	<b>41912</b>	<b>41912</b>	<b>42592</b>	<b>42592</b>
25% Impuesto a la renta		10478	10478	10478	10648	10648
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>31434</b>	<b>31434</b>	<b>31434</b>	<b>31944</b>	<b>31944</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44380					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>38637</b>	<b>38637</b>	<b>38637</b>	<b>38347</b>	<b>82727</b>

## ANEXO D21

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		235200	235200	235200	235200	235200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>265630</b>	<b>265630</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26998</b>	<b>26998</b>
15% Trabajadores		3930	3930	3930	4050	4050
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22949</b>	<b>22949</b>
25% Impuesto a la renta		5567	5567	5567	5737	5737
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>16702</b>	<b>16702</b>	<b>16702</b>	<b>17212</b>	<b>17212</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44380					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>23904</b>	<b>23904</b>	<b>23904</b>	<b>23614</b>	<b>67994</b>

## ANEXO D22

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		240000	254400	269664	285844	302994
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>298600</b>	<b>316516</b>	<b>335507</b>	<b>355637</b>	<b>376976</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	231754	238707	245868	253244
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Intereses		1380	721	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>267810</b>	<b>271280</b>	<b>277511</b>	<b>283873</b>	<b>291249</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>30790</b>	<b>45236</b>	<b>57996</b>	<b>71765</b>	<b>85727</b>
15% Trabajadores		4619	6785	8699	10765	12859
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>26172</b>	<b>38451</b>	<b>49296</b>	<b>61000</b>	<b>72868</b>
25% Impuesto a la renta		6543	9613	12324	15250	18217
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19629</b>	<b>28838</b>	<b>36972</b>	<b>45750</b>	<b>54651</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,795					
Préstamo	14526					
Pago de la deuda		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-66169</b>	<b>19897</b>	<b>28447</b>	<b>44175</b>	<b>52153</b>	<b>105434</b>

## ANEXO D23

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		259200	259200	259200	259200	259200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		231754	231754	231754	231754	231754
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Intereses		1380	721	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>274560</b>	<b>273901</b>	<b>273180</b>	<b>272380</b>	<b>272380</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>47928</b>	<b>48587</b>	<b>49308</b>	<b>50108</b>	<b>50108</b>
15% Trabajadores		7189	7288	7396	7516	7516
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>40739</b>	<b>41299</b>	<b>41912</b>	<b>42592</b>	<b>42592</b>
25% Impuesto a la renta		10185	10325	10478	10648	10648
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>30554</b>	<b>30974</b>	<b>31434</b>	<b>31944</b>	<b>31944</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,795					
Préstamo	14526					
Pago de la deuda		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-66169</b>	<b>30822</b>	<b>30583</b>	<b>38637</b>	<b>38347</b>	<b>82727</b>

## ANEXO D24

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		235200	235200	235200	235200	235200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		292628	292628	292628	292628	292628
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	231754	238707	245868	253244
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Intereses		-1380	-721	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		262428	269837	277511	283873	291249
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		30200	22791	15117	8755	1379
15% Trabajadores		4530	3419	2268	1313	207
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		25670	19372	12849	7442	1173
25% Impuesto a la renta		6417	4843	3212	1861	293
<b>UTILIDAD NETA</b>		19252	14529	9637	5582	879
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,795					
Préstamo	14526					
Pago de la deuda		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-66169	19520	14138	16840	11985	51662

## ANEXO D25

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1380	-721	0	0	0
36,25% impuestos		500	262	0	0	0
Interés neto		-880	-460	0	0	0
Préstamo	14526					
Pago de la deuda		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Flujo neto de la deuda	14526	-7815	-8054	0	0	0

## ANEXO D26

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1380	-721	0	0	0
36,25% impuestos		500	262	0	0	0
Interés neto		-880	-460	0	0	0
Préstamo	14526					
Amortización		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Flujo neto de la deuda	14526	-7815	-8054	0	0	0

## ANEXO D27

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1380	-721	0	0	0
36,25% impuestos		500	262	0	0	0
Interés neto		-880	-460	0	0	0
Préstamo	14526					
Amortización		-6935,08	-7593,92	0	0	0
Flujo neto de la deuda	14526	-7815	-8054	0	0	0

## ANEXO D28

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 13.577	29,2%	\$14.715	47,7%
OPTIMISTA	\$ 39.745	44,0%	\$40.883	48,2%
PESIMISTA	\$4.458	23,9%	\$5.596	17,7%

## ANEXO D29

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		259200	259200	259200	259200	259200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		231754	231754	231754	231754	231754
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>273180</b>	<b>273180</b>	<b>273180</b>	<b>272380</b>	<b>272380</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>49308</b>	<b>49308</b>	<b>49308</b>	<b>50108</b>	<b>50108</b>
15% Trabajadores		7396	7396	7396	7516	7516
<b>UTILIDAD ANTES</b>						
<b>IMPUESTOS</b>		<b>41912</b>	<b>41912</b>	<b>41912</b>	<b>42592</b>	<b>42592</b>
25% Impuesto a la renta		10478	10478	10478	10648	10648
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>31434</b>	<b>31434</b>	<b>31434</b>	<b>31944</b>	<b>31944</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,8					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>38637</b>	<b>38637</b>	<b>38637</b>	<b>38347</b>	<b>82727</b>

## ANEXO D30

<b>ANALISIS DE RIESGO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		240000	254400	269664	285844	302994
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>298600</b>	<b>316516</b>	<b>335507</b>	<b>355637</b>	<b>376976</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	231754	238707	245868	253244
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>273180</b>	<b>280132</b>	<b>286493</b>	<b>293870</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>32170</b>	<b>43336</b>	<b>55375</b>	<b>69144</b>	<b>83106</b>
15% Trabajadores		4826	6500	8306	10372	12466
<b>UTILIDAD ANTES</b>						
<b>IMPUESTOS</b>		<b>27345</b>	<b>36836</b>	<b>47068</b>	<b>58772</b>	<b>70640</b>
25% Impuesto a la renta		6836	9209	11767	14693	17660
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>20509</b>	<b>27627</b>	<b>35301</b>	<b>44079</b>	<b>52980</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,8					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44379,8
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>27712</b>	<b>34830</b>	<b>42504</b>	<b>50482</b>	<b>103763</b>



## ANEXO D31

<b>ANALISIS DE RIESGO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		235200	235200	235200	235200	235200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>
15% Trabajadores		3930	3930	3930	3930	3930
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>
25% Impuesto a la renta		5567	5567	5567	5567	5567
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>16702</b>	<b>16702</b>	<b>16702</b>	<b>16702</b>	<b>16702</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,8					
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Valor de desecho						44380
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>23904</b>	<b>23904</b>	<b>23904</b>	<b>23904</b>	<b>68284</b>

## ANEXO D32

## Análisis de Sensibilidad

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		240000	240000	240000	240000	240000
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>	<b>298600</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>265630</b>	<b>265630</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>32170</b>	<b>32170</b>	<b>32170</b>	<b>32970</b>	<b>32970</b>
15% Trabajadores		4826	4826	4826	4946	4946
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>27345</b>	<b>27345</b>	<b>27345</b>	<b>28025</b>	<b>28025</b>
25% Impuesto a la renta		6836	6836	6836	7006	7006
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>20509</b>	<b>20509</b>	<b>20509</b>	<b>21019</b>	<b>21019</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,8					
Depreciaciones		4582	4582	4582	3782	3782
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>27712</b>	<b>27712</b>	<b>27712</b>	<b>27422</b>	<b>71801</b>

## ANEXO D33

## Análisis de Sensibilidad

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		259200	259200	259200	259200	259200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>	<b>322488</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>56058</b>	<b>56058</b>	<b>56058</b>	<b>56058</b>	<b>56058</b>
15% Trabajadores		8409	8409	8409	8409	8409
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>47650</b>	<b>47650</b>	<b>47650</b>	<b>47650</b>	<b>47650</b>
25% Impuesto a la renta		11912	11912	11912	11912	11912
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>35737</b>	<b>35737</b>	<b>35737</b>	<b>35737</b>	<b>35737</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44380					
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>42940</b>	<b>40319</b>	<b>40319</b>	<b>40319</b>	<b>84699</b>

## ANEXO D34

## Análisis de Sensibilidad

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		235200	235200	235200	235200	235200
Precio		1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>	<b>292628</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		225004	225004	225004	225004	225004
Gastos generales		34223	34223	34223	34223	34223
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>	<b>266430</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>	<b>26198</b>
15% Trabajadores		3930	3930	3930	3930	3930
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>	<b>22269</b>
25% Impuesto a la renta		-5567	-5567	-5567	5567	5567
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>27836</b>	<b>27836</b>	<b>-16702</b>	<b>16702</b>	<b>16702</b>
Inversión	-36315					
Capital de trabajo	-44379,8					
Depreciaciones		4582	4582	4582	4582	4582
Amortizaciones		2621	2621	2621	2621	2621
Valor de desecho						44380
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-80695</b>	<b>35039</b>	<b>35039</b>	<b>-9499</b>	<b>23904</b>	<b>68284</b>

## ANEXO D35

ÍNDICES FINANCIEROS				
Período	2	3	4	Promedio
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	13,09%	15,07%	15,11%	14,43%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	33,67%	27,86%	21,70%	27,74%
Utilidad neta/ventas	11,10%	12,19%	12,21%	11,84%
Punto de equilibrio	51,77%	44,68%	44,57%	47,01%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	17,66%	18,52%	18,53%	18,23%
Costo de oportunidad	5,17%			

