



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN DE PULPAS A BASE DE FRUTAS TROPICALES  
ORGÁNICAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención  
en Administración de Empresas y Negocios Internacionales.**

**Profesor Guía  
Fernando González**

**Autores  
Ibeth Liliana Suasnavas Gutiérrez  
Andrea Michelle Zambrano Cisneros**

**Año  
2010**

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Ing. Fernando, González MBA.  
CI: 1704052545

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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

---

Ibeth, Suasnavas  
CI: 1720746823

---

Michelle, Zambrano  
CI: 1719877209

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer a Dios por darnos la sabiduría, salud y tenacidad en cada momento.

A nuestros padres, pilares fundamentales, quienes con sus enseñanzas nos han guiado el transitar de la vida; depositando su entera confianza en cada reto que se nos ha presentado, sin dudar de nuestra inteligencia y capacidad.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación especialmente a Dios y a mis padres; a Dios por guiar mi camino y fortalecer mi alma y espíritu en cada paso, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi soporte en todo momento y gracias a su tenacidad y lucha insaciable han hecho de mí la mujer que soy.

A mi hermano que con su alegría, iluminó cada día de esfuerzo y dedicación.

A mi novio por luchar junto a mí en cada momento, construyendo un futuro y alcanzando metas y sueños juntos.

Además, a mi familia y amigos que con su apoyo he culminado con éxito esta nueva etapa de mi vida.

*Ibeth*

## DEDICATORIA

A Dios por regalarme la oportunidad de vivir y compartir junto a personas maravillosas cada momento de mi vida.

A mis padres que me dieron la vida, por su apoyo, su amor y por la mejor herencia que puedo obtener para mi futuro. Con cariño, para mis hermanas que me han apoyado constantemente durante este largo trayecto, para no dejarme caer.

Con especial afecto, para mis abuelitos que han sabido como guiar mi camino en cada etapa de mi vida con su amor y sabiduría. Sé que siempre estarán velando por mi bienestar en donde sea que se encuentren.

A ti amor por tu apoyo y comprensión, por compartir esta nueva etapa de mi vida y por todos los momentos maravillosos que hemos vivido juntos. Eres una persona muy importante para mí,

*“Cada trecho recorrido enriquece al peregrino y lo acerca un poco más a hacer realidad sus sueños”.*  
Paulo Coelho

*Michelle*

## RESUMEN

A nivel mundial y, en consecuencia, en Ecuador la venta de productos orgánicos está creciendo sostenidamente la conciencia por una alimentación sana y por el cuidado del ambiente.

Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda. introduce al mercado alimenticio ecuatoriano pulpas de frutas tropicales orgánicas de varios sabores, bajo la marca FrutiO, que utiliza materia prima certificada y en proceso de certificación.

La oportunidad que se analiza para el desarrollo del negocio se establece en la inexistencia de empresas que se dediquen a la comercialización de pulpas de frutas orgánicas en el Ecuador, para satisfacer las necesidades de un mercado que demanda optimización de tiempo y salud.

La ventaja competitiva de FrutiO está dada por comercializar productos de fácil preparación y, a la vez, producidos a base de frutas tropicales orgánicas, que no se encuentran con facilidad en el mercado local; por lo cual a través de estrategias de marketing bien definidas, se ofrece un producto práctico, de fácil acceso y con valor agregado superior al de los productos establecidos.

Los consumidores potenciales son hombres y mujeres, sin distinción de edad perteneciente a la clase media, media-alta y alta. La empresa comercializará sus productos a través de los principales supermercados del Ecuador, así como en hoteles con énfasis en la tendencia a la alimentación “slow food”.

El análisis del negocio se realizó para los primeros cinco años, su inversión inicial es de 208562 dólares americanos, de los cuales el 40% será financiado por capital propio y el 60% restante por deuda. El Valor Actual Neto es de 199068 en el escenario esperado y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 56.66% con una tasa de descuento del 30.67%.

Con todo lo anterior, el presente plan logra demostrar la factibilidad técnica y financiera del negocio propuesto.

## ABSTRACT

Around the world, consequently, in Ecuador the sale of organic products is steadily growing the awareness of healthy eating and caring for the environment.

Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltd. Introduces the Ecuadorian food market with organic tropical fruit pulps of different flavors under the brand FrutiO, using certified raw material and process certification.

The opportunity analyzed is for the development of business set out in the absence of enterprises engaged in the marketing of organic fruit pulp in Ecuador. The meeting of the needs of a market demands time and health optimization.

The competitive advantage of FrutiO is given to market convenience products and, in turn, produce organic tropical fruits, which are not easily found in the local market. Therefore, through well-defined marketing strategies, the product is a practical, accessible and value-added superior to established products.

The potential customers are men and women, regardless of age belonging to the middle class, upper middle and high. The company will market its products through major supermarkets in Ecuador, as well as in hotels with an emphasis on food trend "slow food".

The business analysis was performed for the first five years, the initial investment is U.S. \$ 208562, of which 40% will be financed by equity and debt 60% remaining. The Net Present Value is the expected scenario 199068 and Internal Rate of Return reaches 56.66% with a discount rate of 30.67%.

With all the above, this plan demonstrates the technical and financial feasibility of the proposed business.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES, .....               | 1  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN., .....                              | 1  |
| 1.2 OBJETIVOS, .....                                  | 2  |
| 1.2.1 Objetivo general., .....                        | 2  |
| 1.2.2 Objetivos específicos, .....                    | 2  |
| 2. CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO, .....            | 3  |
| 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, ..... | 3  |
| 2.1.1 ANTECEDENTES, .....                             | 4  |
| 2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL, .....                         | 5  |
| 2.1.3 SITUACIÓN FUTURA, .....                         | 6  |
| 2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, .....                   | 6  |
| 2.2.1 ANTECEDENTES, .....                             | 7  |
| 2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL, .....                         | 7  |
| 2.2.3 SITUACIÓN FUTURA, .....                         | 8  |
| 2.3 NEGOCIO, .....                                    | 9  |
| 2.4 VARIABLES DEL MACROENTORNO, .....                 | 10 |
| 2.4.1 FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS, .....                | 10 |
| 2.4.1.1 Inflación, .....                              | 10 |
| 2.4.2 FACTOR POLÍTICO, .....                          | 11 |
| 2.4.3 FACTORES LEGALES, .....                         | 12 |
| 2.4.4 FACTORES SOCIO-CULTURALES, .....                | 12 |
| 2.4.4.1 Conducta del consumo, .....                   | 13 |
| 2.4.4.2 Grado de Formación, .....                     | 13 |
| 2.4.5 FACTORES AMBIENTALES, .....                     | 13 |
| 2.4.5.1 El cambio climático, .....                    | 14 |
| 2.4.6 DISPONIBILIDAD DE LA MATERIA PRIMA, .....       | 14 |
| 2.4.7 FACTORES TECNOLÓGICOS, .....                    | 15 |
| 2.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO, .....                  | 15 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES, .....  | 16 |
| 2.5.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES, .....    | 16 |
| 2.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES, .....    | 16 |
| 2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES, .....       | 16 |
| 2.5.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS, ..... | 17 |

### 3. CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, ..... 18

|   |    |
|---|----|
| 3.1 INTRODUCCIÓN, .....                           | 18 |
| 3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, .....                | 18 |
| 3.2.1 Problema Gerencial, .....                   | 18 |
| 3.2.2 Problema de Investigación de Mercado, ..... | 18 |
| 3.3 HIPÓTESIS, .....                              | 19 |
| 3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, .....          | 20 |
| 3.4.1 Objetivo General, .....                     | 20 |
| 3.4.2 Objetivos Específicos, .....                | 20 |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN, .....                 | 20 |
| 3.5.1 Fuentes Primarias, .....                    | 21 |
| 3.5.2 Fuentes Secundarias, .....                  | 21 |
| 3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, .....             | 21 |
| 3.6.1 GRUPOS FOCALES, .....                       | 21 |
| 3.6.1.1 Metodología, .....                        | 21 |
| 3.6.1.2 Conclusiones, .....                       | 21 |
| 3.6.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS, .....               | 22 |
| 3.6.2.1 Metodología, .....                        | 23 |
| 3.6.2.2 Conclusiones, .....                       | 23 |
| 3.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA, .....             | 24 |
| 3.7.1 ENCUESTAS PERSONALES, .....                 | 24 |
| 3.7.1.1 Metodología, .....                        | 24 |
| 3.7.1.2 Población Objetivo, .....                 | 24 |
| 3.7.1.3 Cálculo de la muestra, .....              | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 3.7.1.4 Resultados, .....                                 | 25 |
| 3.7.1.5 Conclusiones Generales, .....                     | 27 |
| 3.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO,<br>..... | 27 |
| 3.9 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, .....                         | 28 |
| <br>  |    |
| 4. CAPITULO IV LA EMPRESA, .....                          | 31 |
| 4.1 MISIÓN, .....   | 31 |
| 4.2 VISIÓN, .....   | 31 |
| 4.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL, .....                          | 32 |
| 4.4 VALORES, .....  | 32 |
| 4.5 OBJETIVOS, .....                                      | 32 |
| 4.5.1 Objetivo General, .....                             | 32 |
| 4.5.2. Objetivos Específicos, .....                       | 32 |
| 4.5.3. Objetivos, Estrategias y Políticas por Área, ..... | 33 |
| 4.6. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, .....                        | 34 |
| 4.6.1. Mercado Internacional, .....                       | 35 |
| 4.6.2. Infraestructura de la empresa., .....              | 36 |
| 4.6.3. Procesos, .....                                    | 36 |
| 4.6.3.1. Flujograma del proceso productivo, .....         | 37 |
| 4.7. Análisis situacional, .....                          | 38 |
| 4.7.1. FODA, .....  | 38 |
| 4.8. Escala estratégica, .....                            | 40 |
| 4.9. Cadena de Valor, .....                               | 41 |
| 4.9.1. Logística de entrada, .....                        | 41 |
| 4.9.1.1. Recepción y Almacenamiento del Inventario, ..... | 41 |
| 4.9.1.2. Control del Inventario, .....                    | 42 |
| 4.9.1.3. Planeamiento del Transporte, .....               | 42 |
| 4.9.2. Operaciones, .....                                 | 42 |
| 4.9.2.1. Elaboración del Producto, .....                  | 42 |

|   |    |
|---|----|
| 4.9.2.2. Control de Calidad, .....                        | 42 |
| 4.9.3. Logística de Salida y Distribución, .....          | 43 |
| 4.9.3.1. Almacenamiento del Producto, .....               | 43 |
| 4.9.3.2. Canal de Distribución,.....                      | 43 |
| 4.9.4. Marketing y Ventas, .....                          | 43 |
| 4.9.4.1. Venta a Clientes Mayoristas y Minoristas., ..... | 43 |
| 4.9.4.2. Medios Publicitarios., .....                     | 43 |
| 4.9.5. Servicio., .....                                   | 43 |
| 4.9.5.1. Atención al Cliente.,.....                       | 43 |
| 4.9.5.2. Atención al Consumidor., .....                   | 44 |
| 4.9.6. Administración y Planificación, .....              | 44 |
| 4.9.7. Investigación y Desarrollo, .....                  | 44 |
| 4.10. Ambiente Organizacional, .....                      | 44 |
| 4.10.1. Cultura., .....                                   | 44 |
| 4.10.1.1. Trabajo en Equipo., .....                       | 44 |
| 4.10.1.2. Atención al cliente., .....                     | 45 |
| 4.10.1.3. Calidad y variedad., .....                      | 45 |
| 4.10.1.4. Seguridad., .....                               | 45 |
| 4.10.1.5. Higiene., .....                                 | 45 |
| 4.10.1.6. Cumplimiento., .....                            | 45 |
| 4.10.2. Estructura,.....                                  | 45 |
| 4.10.3. Organigrama, .....                                | 46 |
| 4.10.4. Talento humano., .....                            | 46 |
| 4.10.5. Incentivos, .....                                 | 47 |
| 4.10.5.1. Incentivos monetarios, .....                    | 47 |
| 4.10.5.2. Incentivos no monetarios, .....                 | 47 |
| 4.11. POLÍTICA DE CALIDAD, .....                          | 47 |
| <br>  |    |
| 5. CAPITULO V Plan de Marketing, .....                    | 49 |
| 5.1. OPORTUNIDAD, .....                                   | 49 |
| 5.1.1. Introducción., .....                               | 49 |
| 5.1.2. Objetivos del Plan de Marketing, .....             | 49 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1.2.1. Objetivo General, .....                                   | 49        |
| 5.1.2.2. Objetivos Específicos, .....                              | 49        |
| <b>5.2. MARKETING ESTRATÉGICO, .....</b>                           | <b>50</b> |
| 5.2.1. Perfil del cliente., .....                                  | 50        |
| 5.2.2. Perfil del consumidor., .....                               | 50        |
| 5.2.2.1. Deseos y necesidades, .....                               | 50        |
| 5.2.2.2. Hábitos de uso y actitudes de compra., .....              | 51        |
| <b>5.3. MERCADO., .....</b>  | <b>51</b> |
| 5.3.1. Competencia, .....  | 52        |
| 5.3.2. Participación del mercado, .....                            | 54        |
| 5.3.2.1. Proyección de la Participación de la marca FrutiO., ..... | 56        |
| 5.3.3. Segmentación del Mercado., .....                            | 56        |
| <b>5.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING, .....</b>                        | <b>57</b> |
| 5.4.1. Estrategia de Posicionamiento,.....                         | 58        |
| 5.4.2. Estrategias de Producto,.....                               | 58        |
| 5.4.3. Estrategia de Publicidad y Promoción,.....                  | 59        |
| <b>5.5. MARKETING TÁCTICO, .....</b>                               | <b>60</b> |
| 5.5.1. Producto,.....  | 60        |
| 5.5.1.1. Desarrollo del producto,.....                             | 60        |
| 5.5.1.2. Características y beneficios del producto, .....          | 61        |
| 5.5.1.3. Ciclo de vida del producto., .....                        | 62        |
| 5.5.1.4. La marca., .....  | 64        |
| 5.5.1.5. Logotipo,.....  | 64        |
| 5.5.1.6. Slogan., .....  | 65        |
| 5.5.1.7. Diseño de empaques y etiquetas,.....                      | 65        |
| 5.5.1.8. Etiquetas para empaques al granel., .....                 | 66        |
| 5.5.1.9. Gama de productos FrutiO, .....                           | 66        |
| 5.5.2. Precio., .....  | 68        |
| 5.5.3. Plaza, .....  | 69        |
| 5.5.3.1. Canales de Distribución,.....                             | 69        |
| 5.5.4. Promoción., .....   | 69        |
| 5.5.4.1. Campaña de publicidad y promoción., .....                 | 70        |

|   |    |
|---|----|
| 5.5.4.1.1. Lanzamiento del producto., .....                             | 70 |
| 5.5.4.1.2. Medio Electrónicos, .....                                    | 70 |
| 5.5.4.1.3. Medios impresos, .....                                       | 70 |
| 5.5.5. Evaluación del impacto del plan de marketing, .....              | 70 |
| 5.5.6. Proyección de la demanda., .....                                 | 71 |
| 5.5.7. Proyección de las ventas., .....                                 | 71 |
| <br>  |    |
| 6. CAPÍTULO VI Evaluación Financiera, .....                             | 72 |
| 6.1. CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS,.....                                  | 72 |
| 6.1.1. Empresa e inversión inicial, .....                               | 72 |
| 6.1.2. Financieros., .....  | 72 |
| 6.1.3. Ventas,.....   | 73 |
| 6.1.4. Administrativos y Producción, .....                              | 74 |
| 6.1.5. Activos Fijos,.....  | 74 |
| 6.2. ANÁLISIS FINANCIERO, .....   | 74 |
| 6.2.1. Modelo financiero,.....  | 74 |
| 6.2.2. Escenarios con y sin apalancamiento, .....                       | 75 |
| 6.2.3. Punto de equilibrio, .....                                       | 75 |
| <br>  |    |
| 7. CAPITULO VII Plan de Contingencia,.....                              | 77 |
| 7.1. OBJETIVO GENERAL, .....  | 77 |
| 7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, .....                                       | 77 |
| 7.3. IMPREVISTOS Y SOLUCIONES, .....                                    | 77 |
| 7.3.1. Daño de las frutas.,.....  | 77 |
| 7.3.2. Estacionalidad de las frutas y cambios climáticos., .....        | 78 |
| 7.3.3. Ventas por debajo de lo proyectado (punto de equilibrio)., ..... | 78 |
| 7.3.4. Demanda superior a la proyectada., .....                         | 78 |
| 7.3.5. Crisis Política., .....  | 78 |
| 7.3.6. Daño o robo del producto en camiones repartidores., .....        | 79 |
| <br>  |    |
| 8. CAPÍTULO VIII Conclusiones y Recomendaciones,....                    | 80 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 8.1. CONCLUSIONES, .....    | 80 |
| 8.2. RECOMENDACIONES, ..... | 81 |
| BIBLIOGRAFÍA, .....         | 83 |
| ANEXOS, .....               | 89 |

## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| CUADRO NRO. 2.1: CLASIFICACIÓN DEL SECTOR, LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO. .... | 3  |
| CUADRO NRO. 2.2: CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL GRADO DEL PRODUCTO.....       | 4  |
| CUADRO NRO. 3.1: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS. ....   | 19 |
| CUADRO NRO. 3.2. DISTRIBUCIÓN RELATIVA HOGARES DE QUITO.....               | 24 |
| CUADRO NRO. 3.3: POBLACIÓN OBJETIVO. ....                                  | 24 |
| CUADRO NRO. 4.1: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA. .            | 33 |
| CUADRO NRO. 4.2: SUPERFICIE DE SIEMBRA ORGÁNICA EN EL ECUADOR. ....        | 37 |
| CUADRO NRO. 4.3: FODA.....   | 39 |
| CUADRO NRO. 4.4: MEDIDAS DE CONTROL DE CALIDAD.....                        | 42 |
| CUADRO NRO. 5.1: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. ....                          | 53 |
| CUADRO NRO. 5.3: PROYECCIÓN VENTAS DEL MERCADO. ....                       | 56 |
| CUADRO NRO. 5.4: PROYECCIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MARCA FRUTIO.....          | 56 |
| CUADRO NRO. 5.5: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....                             | 56 |
| CUADRO NRO. 5.6: PRECIO DE LOS PRODUCTOS FRUTIO.....                       | 68 |
| CUADRO NRO. 5.7: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....                             | 71 |
| CUADRO NRO. 5.8: PROYECCIÓN DE LAS VENTAS.....                             | 71 |
| CUADRO NRO. 6.1: VAN Y TIR SEGÚN LOS ESCENARIOS. ....                      | 75 |
| CUADRO NRO. 6.2: PUNTO DE EQUILIBRIO.....                                  | 76 |

|  |     |
|--|-----|
| CUADRO NRO. 6.3: INVERSIÓN INICIAL.....                        | 125 |
| CUADRO NRO. 6.4: PROFORMAS DE INVERSIÓN. ....                  | 125 |
| CUADRO NRO. 6.5: GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....                   | 127 |
| CUADRO NRO. 6.6: PROYECCIÓN DE HOGARES CONSUMIDORES .....      | 128 |
| CUADRO NRO. 6.7: PROYECCIÓN DE HOTELES CONSUMIDORES.....       | 128 |
| CUADRO NRO. 6.8: VENTAS EN EL ESCENARIO PESIMISTA .....        | 128 |
| CUADRO NRO. 6.9: VENTAS EN EL ESCENARIO ESPERADO. ....         | 131 |
| CUADRO NRO. 6.10: VENTAS EN EL ESCENARIO OPTIMISTA.....        | 132 |
| CUADRO NRO. 6.11: COSTOS Y GASTOS ESCENARIO PESIMISTA. ....    | 133 |
| CUADRO NRO. 6.12: COSTOS Y GASTOS ESCENARIO ESPERADO.....      | 134 |
| CUADRO NRO. 6.13: COSTOS Y GASTOS ESCENARIO OPTIMISTA. ....    | 135 |
| CUADRO NRO. 6.14: NÓMINA.....                                  | 136 |
| CUADRO NRO. 6.15: SUMINISTROS Y SERVICIOS .....                | 136 |
| CUADRO NRO. 6.16: PRESUPUESTO GASTOS DE MARKETING.....         | 137 |
| CUADRO NRO. 6.17: COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN.....           | 137 |
| CUADRO NRO. 6.18: DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS..    | 138 |
| CUADRO NRO. 6.19: VALOR DE SALVAMENTO DE LOS ACTIVOS FIJOS...  | 138 |
| CUADRO NRO. 6.20: AMORTIZACIONES.....                          | 138 |
| CUADRO NRO. 6.21: CAPITAL DE TRABAJO.....                      | 139 |
| CUADRO NRO. 6.22: ESTRUCTURA DE CAPITAL.....                   | 139 |
| CUADRO NRO. 6.23: PRÉSTAMO BANCARIO. ....                      | 139 |
| CUADRO NRO. 6.24: AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.....               | 140 |
| CUADRO NRO. 6.25: COSTO DE OPORTUNIDAD.....                    | 141 |
| CUADRO NRO. 6.26: FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA DESAPALANCADO.   | 142 |
| CUADRO NRO. 6.27: FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO DESAPALANCADO.    | 143 |
| CUADRO NRO. 6.28: FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA DESAPALANCADO.   | 144 |
| CUADRO NRO. 6.29: FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA APALANCADO. .... | 145 |
| CUADRO NRO. 6.30: FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO APALANCADO.....   | 146 |
| CUADRO NRO. 6.31: FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA APALANCADO. .... | 147 |
| CUADRO NRO. 6.32: MATRIZ DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....          | 148 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO NRO. 2.1: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS.....  | 5  |
| GRÁFICO NRO. 2.2: VENTAS MUNDIALES DE ALIMENTOS CONGELADOS ...  | 8  |
| GRÁFICO NRO. 2.3: MERCADO GLOBAL PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS ORGÁNICAS.....                                      | 9  |
| GRAFICO NRO. 2.4: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN.....  | 11 |
| GRÁFICO NRO. 2.5: SUPERFICIE DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO .....   | 14 |
| GRÁFICO NRO. 2.6: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (FUERZAS DE PORTER).....  | 15 |
| GRÁFICO NRO. 3.1: CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN LOS HOGARES ECUATORIANOS POR ESTRATO ECONÓMICO ALTO. .... | 30 |
| GRÁFICO NRO. 4.1: FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO.....  | 38 |
| GRÁFICO NRO. 5.1: PREFERENCIA DE CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS EN EL ECUADOR. ....                           | 52 |
| GRÁFICO NRO. 5.2: PARTICIPACIÓN POR MARCA.....  | 55 |
| GRÁFICO NRO. 5.3: LOGO FRUTIO .....   | 65 |
| GRÁFICO NRO. 5.5: BALDE PLÁSTICO DE 4 KG (FUNDA DE POLIETILENO EN EL INTERIOR).....                           | 67 |

## INDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO A1 .....  | 90  |
| MODELO Y RESULTADOS DE LOS FOCUS REALIZADOS.....        | 90  |
| ANEXO A2 .....  | 95  |
| MODELO Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS ..... | 95  |
| ANEXO A3 .....  | 101 |
| ENCUESTA PULPA DE FRUTAS ORGÁNICA.....                  | 101 |
| ANEXO A4 .....  | 104 |
| RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....                         | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO B1 .....   | 109 |
| ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA .....                                      | 109 |
| ANEXO B2 .....   | 111 |
| EJEMPLO DEL PROCESO DE CERTIFICACION DE LA EMPRESA BCS ÖKO<br>GARANTIE (BCS, 2010) ..... | 111 |
| ANEXO B3 .....   | 112 |
| EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS FRUTIO .....  | 112 |
| ANEXO B4 .....   | 115 |
| LISTA DE VERIFICACIONES Y LOGÍSTICA.....   | 115 |
| ANEXO B5 .....   | 117 |
| AREAS Y PROCESOS .....   | 117 |
| ANEXO B6 .....   | 119 |
| MANUALES DE PUESTOS.....   | 119 |
| ANEXO C1 .....   | 122 |
| MANUAL DE MARCA “FRUTIO” .....   | 122 |
| ANEXO C2 .....   | 123 |
| INFORMACIÓN DE LOS DIFERENTES SABORES DEL PRODUCTO. ....                                 | 123 |
| ANEXO D1 .....   | 125 |
| MODELO FINANCIERO.....   | 125 |

# 1. CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 INTRODUCCIÓN.

Actualmente se han generado nuevas tendencias en el mercado mundial, sobre todo en el de alimentos, donde los consumidores prefieren productos que cuiden su salud y preserven el medio ambiente, como es el caso de los productos orgánicos, que presentan un crecimiento de un 20% anual frente a 35% en alimentos convencionales (Flores, M, 2008). Esto se refleja en un consumidor cada vez más consciente de la problemática mundial social y ambiental, que está dispuesto a pagar más dinero por productos de mayor valor agregado y que causen el menor impacto en el planeta y en la sociedad.

De igual forma, se registra un desarrollo importante en la demanda de productos prácticos y de fácil preparación (CORPEI, 2008), constituyéndose así la fabricación de pulpas de frutas en uno de los negocios con gran potencial de crecimiento y consolidación en el Ecuador.

Además, se busca incentivar el consumo de los productos orgánicos procesados en el país, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos y dinamizar la economía nacional.

Por todo lo antes mencionado, se decidió la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpa de frutas orgánicas, por considerarla una idea con un futuro prometedor debido a que es un mercado en crecimiento, que aún no está saturado, ya que no registra un gran número de empresas que ofrezcan este tipo de productos.

Es así como nace FrutiO, con el objetivo de satisfacer las exigencias del mercado, ofreciendo un producto saludable, de calidad y amigable con el medio ambiente, alcanzando las mejores prácticas de manufactura y distribución e

incluyendo las innovaciones necesarias en los procesos de fabricación y empaque del producto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Desarrollar un plan de negocios que determine la factibilidad técnica y económica para la creación de una empresa productora de pulpa de frutas tropicales orgánicas, que comercialice y alcance una participación activa en el mercado nacional cuyo enfoque inicialmente se dará en la ciudad de Quito; y que proyecte oportunidades de expansión en el mercado internacional.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Analizar el sector de alimentos y bebidas, y la industria de elaboración y conservación de frutas congeladas en el Ecuador, así como, determinar en qué contribuyen al desenvolvimiento del negocio las variables del macro y micro entorno.
- Determinar resultados en cuanto a tendencias, hábitos de consumo, competencia y comportamientos del mercado potencial, recopilando información cualitativa y cuantitativa.
- Determinar un plan estratégico y la estructura organizacional que permita alcanzar los objetivos propuestos.
- Definir un plan de marketing para introducir la nueva marca de pulpa de fruta orgánica al mercado.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.
- Establecer planes de contingencia para determinar los posibles riesgos y dar soluciones.

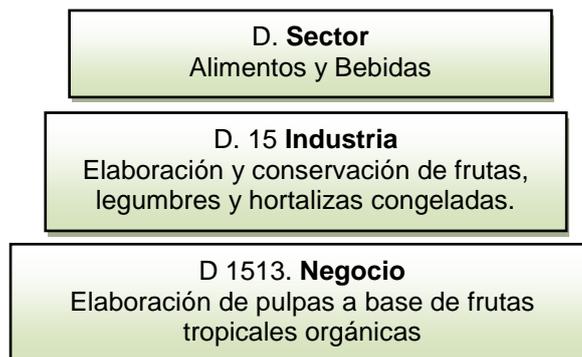
## 2. CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este capítulo tiene como objetivo el análisis del macro y micro entorno de la idea del plan de negocios propuesto, el cual consiste en la producción y comercialización de pulpa de frutas tropicales orgánicas. Se analizará el sector, la industria, el negocio, las variables que lo afectan, entre otros aspectos importantes.

Conforme a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) la empresa se clasifica de la siguiente manera:

**Cuadro Nro. 2.1: Clasificación del Sector, la Industria y el Negocio.**



Fuente: CIIU  
Elaborado por: Autoras

#### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Dentro del Ecuador existen dos sectores de significativa importancia, el sector agropecuario y el agroindustrial. Para el Banco Central del Ecuador dentro de los últimos tres años estos dos sectores han crecido alrededor del 4%; los productos alimenticios se encuentran entre los más dinámicos y representan el 5%, mientras que las bebidas el 7.4%. (Revista Vistazo, Abril 2009)

El sector de Alimentos y Bebidas se clasifica de acuerdo con el grado de elaboración de los productos en: primarios y elaborados, como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 2.2: Clasificación de acuerdo al Grado del Producto.**

| ALIMENTICIOS  | NO ALIMENTICIOS   |
|---|---|
| <u>PRIMARIOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pescado fresco o refrigerado.</li> <li>▪ Ganado y otros productos de origen animal.</li> <li>▪ Cereales.</li> <li>▪ Banano, Café y Cacao.</li> <li>▪ Otros productos de la agricultura.</li> </ul>  | <u>PRIMARIOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos de la silvicultura.</li> <li>▪ Minerales.</li> <li>▪ Petróleo y gas natural.</li> <li>▪ Flores.</li> </ul>  |
| <u>ELABORADOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Camarón elaborado.</li> <li>▪ Pescado preparado o en conserva.</li> <li>▪ Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería.</li> <li>▪ Productos de molinería y panadería.</li> <li>▪ Productos lácteos elaborados.</li> <li>▪ Azúcar.</li> <li>▪ Bebidas.</li> <li>▪ Aceites y grasas.</li> <li>▪ Carne y productos cárnicos.</li> <li>▪ <b><u>Otros productos alimenticios.</u></b></li> </ul> | <u>ELABORADOS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos de madera (excepto muebles).</li> <li>▪ Otros productos manufacturados.</li> <li>▪ Vidrio y otros productos no metálicos.</li> <li>▪ Productos textiles, cuero y productos de cuero.</li> <li>▪ Productos de caucho y plástico.</li> <li>▪ Producto de tabaco.</li> <li>▪ Papel y cartón.</li> <li>▪ Productos metálicos.</li> <li>▪ Equipo de transporte.</li> <li>▪ Productos químicos.</li> <li>▪ Maquinaria, equipo y aparatos eléctricos.</li> <li>▪ Productos de petróleo refinado.</li> </ul> |

Fuente: BCE. Estudios realizados a 31 sectores productivos en el Ecuador.  
Elaborado por: Autoras

Dentro de la clasificación del cuadro 2.2 se establece que este plan de titulación se desarrollará dentro del sector de Alimentos y Bebidas, productos alimenticios elaborados y clasificados como "Otros productos alimenticios".

### 2.1.1 ANTECEDENTES.

Según un informe del Banco Central del Ecuador (BCE), el consumo dentro del segmento alimentos y bebidas se redujo en el año 2004 en un 7%; esta reducción se produjo debido al incremento de precios que se dio en los productos del segmento. (El Mercurio, 2003) Este sector tuvo mayor crecimiento en los años 2005 y 2006 con 9.24% y 7.05%; respectivamente.

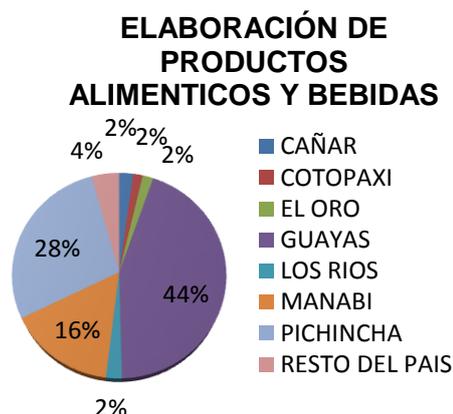
Según una encuesta realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC (Ecuador en Cifras, 2005), Pichincha es una de las provincias que tiene mayor producción de Alimentos y Bebidas; esto se puede observar en el gráfico Nro. 2.1 haciendo relación a la importancia del sector dentro de cada provincia del Ecuador.

Gráfico Nro. 2.1: Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.

| PROVINCIAS     | ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS |
|----------------|---|
| CAÑAR          | 109500,263                                      |
| COTOPAXI       | 75077,722                                       |
| EL ORO         | 83656,132                                       |
| GUAYAS         | 2235856,761                                     |
| LOS RIOS       | 116494,671                                      |
| MANABI         | 798507,935                                      |
| PICHINCHA      | 1412855,445                                     |
| RESTO DEL PAIS | 215780,457                                      |
| <b>TOTAL</b>   | <b>5047729,386</b>                              |

Fuente: Ecuador en Cifras 2009/ INEC

Elaborado por: Autoras



Analizando años más recientes, se tiene que en el 2008, los alimentos y bebidas no alcohólicas aportaron un 59,49% al crecimiento inflacionario. Una de las razones para este incremento ha sido el alza de los precios internacionales y las condiciones climáticas desfavorables en diversas zonas del país (El Universo, 2007). Además, en el mismo año, el PIB de este sector contribuyó con el 14% al PIB total. (Ecuador en cifras, 2008)

Para el 2009, la rama que más aportó a la producción total referente a la manufactura del Ecuador es la de alimentos y bebidas; su contribución al producto interno bruto nacional fue de alrededor del 14%. (CIG PORTAL, 2009)

### 2.1.2 SITUACIÓN ACTUAL

El presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), Christian Wahli, aseveró que la manufactura de este sector está incrementándose de forma paulatina. Según el INEC, para junio del 2009, la industria manufacturera de alimentos y bebidas tuvo un leve pero continuo incremento en la importancia de este sector dentro de la economía nacional. Este informe concluye que dentro de los últimos tres años la industria de los alimentos ha crecido en un 10% y seguirá en alza. (Ecuador inmediato, 2010)

Lo anterior es una muestra de importante dinamismo dentro de muchos sectores como conservas, productos enlatados, productos congelados, pulpas de frutas y

jugos; este dinamismo incentiva a los productores a ampliar su oferta de productos atractivos al consumidor, evitando temer a la competencia de aquellos productos importados.

### **2.1.3 SITUACIÓN FUTURA**

Se estima que el sector Alimentos y Bebidas tenga un crecimiento constante con respecto al PIB, si mantiene el mismo comportamiento que ha tenido hasta el momento.

A pesar de las adversidades que hoy atraviesa el mundo en el tema económico y climático, se puede apreciar una creciente tendencia al consumo de alimentos y bebidas orgánicos. El consumidor ha tomado conciencia por el medio ambiente, debido a esto prefiere productos saludables y ambientalmente responsables.

Según un Estudio realizado por el INEC se observa un leve pero continuo incremento de la importancia del sector de Alimentos y Bebidas dentro de la economía nacional. (INEC, 2009)

Es de gran importancia que la oferta y el consumo de los alimentos y bebidas no alcohólicas sean de carácter masivo, pues dentro de su estructura del gasto, los hogares son los que más aportan para que este sector siga en continuo desarrollo.

Por lo tanto, este sector, merece especial atención ya que su desarrollo permitirá dinamizar la economía y generar mayor valor agregado, respondiendo a las necesidades de los consumidores.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

La industria a la cual se enfoca esta idea de negocio es la de *elaboración y conservación mediante procesos de congelado*, de productos del agro; como

frutas, legumbres y hortalizas; en lo que respecta a la producción, la industria es considerablemente diversificada.

### **2.2.1 ANTECEDENTES**

Entre las empresas más importantes, se encuentran las que procesan frutas y hortalizas, entre ellas, las pulpas de frutas congeladas que mueven alrededor de 20 millones anuales en el mercado nacional. (Revista líderes, 2009)

En lo que respecta al consumo nacional de las pulpas de frutas congeladas, el 70% se centra en Quito; consumiéndose en la sierra el 30% más que en la costa. Esto ocurre por la cantidad de autoservicios que las ofrecen, aprovechando así la abundancia de frutas en determinadas temporadas para procesarlas y congelarlas. (Revista líderes, 2009)

Según las cifras del Banco Central del Ecuador citadas en el Diario Hoy, a nivel internacional para el año 2007 la venta de pulpas nacionales, alcanzó un total de \$71,2 millones, frente a los \$57,7 millones alcanzados en 2006. Finalmente, hasta octubre del 2008 el total de exportaciones se ubicó en \$49,2 millones. (Diario hoy, 2008)

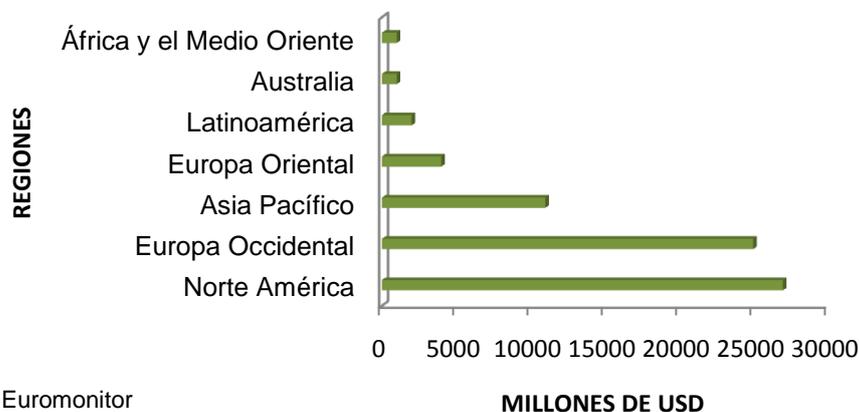
### **2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL**

A pesar de su discreta participación en la agroindustria nacional, la industria procesadora de frutas y hortalizas puede desempeñar un papel dinamizador del sector, en lo económico y social. Esto debido a su efecto en la integración de la producción primaria con la industrialización, en la generación de empleo, en el incremento en la productividad agrícola y en el desarrollo tecnológico y empresarial del sector.

El gráfico 2.2 permite apreciar las ventas a nivel mundial y por ende a los principales consumidores de alimentos congelados, siendo Norte América y Europa Occidental, por el elevado nivel de ingresos de sus habitantes y su estilo

de vida, las que busquen calidad, facilidad, diversidad en productos y mayores beneficios. (CORPEI, 2009)

**Gráfico Nro. 2.2: Ventas Mundiales de Alimentos Congelados**



Fuente: Euromonitor

Elaborado por: Autoras en base a Stratega BDS.

Esto crea una ventaja para aquellos productos congelados dentro de mercados extranjeros, siempre y cuando tengan la calidad adecuada para cumplir con las exigencias de los consumidores internacionales.

### 2.2.3 SITUACIÓN FUTURA

Varias frutas y hortalizas cultivadas en el Ecuador han sido calificadas como potencialmente exitosas, debido a ciertas características de las tendencias de consumo, de la oferta de frutas nacionales y de las ventajas comparativas en tipos de suelo, luminosidad, temperatura, entre otras (CORPEI, 2009). Un ejemplo muy claro son las frutas tropicales donde las que más destacan son el mango, la papaya, la piña y el banano.

Los productores ecuatorianos de pulpas de frutas deberán ubicarse en una posición claramente competitiva, para lo cual deberán contar con materia prima abundante en cantidad y sobretodo en calidad (CORPEI, 2009).

Se estima que para, el año 2010, el mercado de pulpas de frutas mueva alrededor de \$59000 millones de dólares a escala mundial (Diario Hoy, 2008).

## 2.3 NEGOCIO

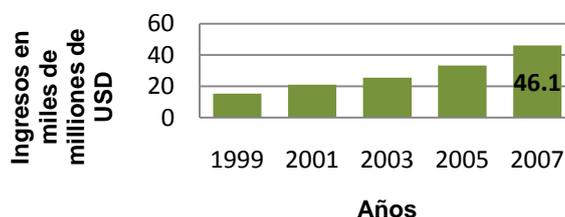
En el Ecuador, algunos agricultores han visto una gran oportunidad en los alimentos orgánicos y su industrialización; es por esto que se pretende incentivar el consumo nacional e internacional de productos a base de frutas tropicales orgánicas, aprovechando los recursos naturales del país.

El objetivo de este negocio es el contribuir con el mejoramiento de la alimentación de la población local y, sobre todo, a la recuperación de tradiciones ancestrales referentes al consumo de alimentos sin químicos; respetando y fomentando la identidad cultural campesina (VECO, 2007).

En la actualidad, los productos orgánicos son cada vez más apreciados en el mercado local por los beneficios que estos ofrecen, entre ellos la salud y el cuidado al medio ambiente (Diario Hoy, 2009a).

Una nueva tendencia busca enfoques más responsables con el ambiente, la sociedad y la economía, con productos y servicios sostenibles cuya producción debe ser socialmente justa, ambientalmente responsable y razonablemente rentable (Rovayo, M et al 2010: Pág. 62). Este es el caso de los productos orgánicos, que, en los últimos años, han presentado una creciente demanda como se puede observar en el gráfico 2.3.

**Gráfico Nro. 2.3: Mercado Global para Alimentos y Bebidas Orgánicas.**



Fuente: IFOAM, FiBL & Söl, 2008  
Elaborado por: Autoras

El segmento al que principalmente está dirigido el producto se lo conoce como mercado verde y/o lohas (estilo de vida sano y sostenible); es decir, está

compuesto por personas que demandan alimentos saludables, con cualidades especiales y certificaciones ambientales y sociales.

Este análisis permite concluir, que se debe ofrecer al cliente, un producto diferente al común a base de la calidad y características de la materia prima, en este caso, frutas provenientes de cultivos orgánicos de preferencia certificadas, obteniendo así la ventaja de fomentar al cuidado de la calidad de vida de la población.

El producto a comercializarse son las pulpas de frutas tropicales orgánicas, entendiéndose como pulpa a la parte comestible de las frutas; es decir, el producto obtenido de separar la parte carnosa comestible y desechar la cascara y las semillas.

Las pulpas de frutas son un alimento práctico, saludable y de buen sabor (Estrategias productivas, 2008); cuyo proceso agrega valor a la materia prima utilizada y alarga la vida del producto final, condensando los nutrientes, el sabor, color y aroma de la fruta de la cual fue extraída (SAS, 2009). Por otro lado un producto orgánico, es aquel cuya producción no atenta a los recursos naturales, no hace uso de insumos externos y respeta al ambiente.

## **2.4 VARIABLES DEL MACROENTORNO**

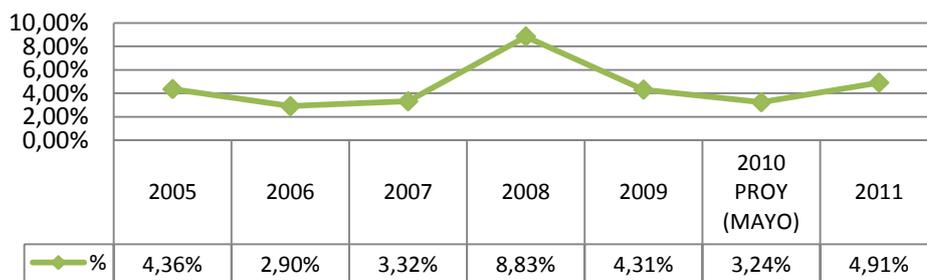
### **2.4.1 FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS**

#### **2.4.1.1 Inflación**

La inflación es una variable importante dentro de un análisis del macro-entorno debido a que es un factor que ataca en forma directa al sector de Alimentos y Bebidas; un aumento de ésta producirá un incremento en el precio de las materias primas y en los insumos necesarios; causando la elevación del precio del producto final. Esto provocaría una reducción en las ventas, afectando directamente al consumo.

Para el año 2008 tuvo un promedio de 7.25%; en el 2009 en los primeros meses se presentó una tendencia a la baja y para el mes de agosto del mismo año el sector de Alimentos y Bebidas no alcohólicas tuvo un valor deflacionario, según un informe del Banco Central del Ecuador (BCE, 2009).

**Grafico Nro. 2.4: Evolución de la Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autoras

En el gráfico Nro. 2.4 se puede observar la evolución que ha tenido la inflación desde el año 2005. Para el análisis del macro entorno la inflación afecta de manera negativa a un negocio, pues repercute en el incremento de los costos; en este caso en el costo de las frutas. (Si se puede Ecuador, 2009)

#### 2.4.2 FACTOR POLÍTICO

El gobierno actual no ha podido definir una política económica clara, lo cual ha creado incertidumbre en ciertos sectores de la ciudadanía y de la comunidad empresarial (El Universo, 2009).

El factor político afecta a la inversión extranjera, día a día se pierden posibilidades de inversión debido a la inestabilidad que sufre el Ecuador. El riesgo país juega un factor importante en la falta de inversión extranjera, este indicador mide la confiabilidad de invertir en el país; si no existe plena confianza en el gobierno la inversión extranjera decrecerá.

De continuar un ambiente de inestabilidad política se puede prever una afectación negativa para el negocio, en términos de su proyectada expansión internacional.

### **2.4.3 FACTORES LEGALES**

Uno de los factores legales más relevantes para el desarrollo de este proyecto es la Ley Orgánica de Soberanía Alimenticia; dentro de sus principios generales, está el seguro agropecuario para la protección de la agrobiodiversidad, el mismo que cubrirá el valor de la producción y los créditos que se vean afectados por desastres naturales, plagas, fenómenos climáticos y riesgos del mercado, lo que representa un beneficio para los agricultores y para la empresa al tener garantías en los proveedores. (El Financiero, 2009).

El Artículo 12, sobre el Fomento de la Producción Agroecológica y Orgánica, establece que el Estado estimulará la producción orgánica y sustentable; a través de subsidios, programas de capacitación, líneas de crédito y mecanismos de comercialización en el mercado interno y externo, lo que incentiva dicha producción. (Concope, 2009).

Por otro lado, al ser un producto alimenticio orgánico debe regirse bajo normas alimentarias nacionales e internacionales, con el fin de que sean alimentos aptos para el consumo humano, como el caso del *codex alimentarius* específicamente a la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente (FAO, 2001). Además, como se pretende exportar en el futuro, debe estar acorde a normas como por ejemplo la 834 de la Comunidad Europea, la USDA de Estados Unidos y Agrocalidad en el Ecuador, las cuales garantizan la calidad sanitaria y fitosanitaria de estos productos. El cumplir a cabalidad con estas normas, crea una sensación de garantía y confianza en el consumidor.

### **2.4.4 FACTORES SOCIO-CULTURALES**

A la hora de escoger determinados bienes para el consumo, el comprador busca calidad, sabor, marca y tradición. En los últimos años, la cultura ecuatoriana se ha caracterizado por el consumismo; casi la mitad de los compradores les gusta experimentar adquiriendo productos nuevos mientras que la otra mitad es fiel a las marcas que compra (El Universo, 2009).

Actualmente, el cambio de los hábitos y costumbres favorece a emprendimientos no convencionales como es el caso del proyecto en estudio. El ritmo de vida se ha acelerado de manera impresionante y, por esto, se ha visto la oportunidad de facilitar la preparación de bebidas y otras recetas, en el hogar, de manera rápida y saludable mediante la utilización de pulpas de frutas congeladas.

#### **2.4.4.1 Conducta del consumo**

En los últimos 10 años se han experimentado cambios dramáticos relacionados con el consumo de los productos orgánicos; esto ha producido un verdadero “boom” en la agricultura mundial, principalmente en los países industrializados (CEDECO, 2009). Con el tiempo, y conforme a la tendencia creciente por consumir productos orgánicos, se ha visto la oportunidad de ofertar más productos elaborados a base de materia prima orgánica, debido a que esta clase de productos cuidan la salud y el medio ambiente. Este mercado ha cambiado su mentalidad desechable por una conciencia "verde" (Diario hoy, 2009b); a pesar que estos productos son de un precio un poco más elevado que los tradicionales.

#### **2.4.4.2 Grado de Formación**

El grado de formación de los consumidores tiene concordancia con el conocimiento de las ventajas y beneficios de los alimentos orgánicos, así como el interés de consumirlos. Esta información se relaciona estrechamente con la preocupación por el tema ecológico, el manejo sostenible de los recursos, y el cambio climático; es decir, los consumidores están incrementado su responsabilidad social.

#### **2.4.5 FACTORES AMBIENTALES**

El país es privilegiado por varios factores, entre ellos, los climáticos, la cantidad de horas luz y la luminosidad; aspectos importantes para una producción y oferta considerable de materia prima para el sector industrial.

La posición geográfica ha ayudado a que el Ecuador produzca una amplia variedad de frutas y vegetales, tanto tradicionales como exóticos, muy atractiva para los consumidores.

#### 2.4.5.1 El cambio climático

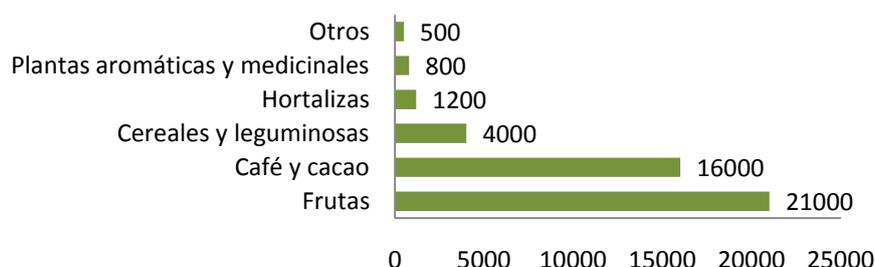
Los cambios climáticos afectan a todos, pero muy especialmente al sector agrícola en el cual el impacto potencial es enorme, ya que grandes cambios en las condiciones climáticas pueden hacer que la producción de alimentos disminuya y que aumenten las tormentas, sequías y olas de calor (Fundación para el Desarrollo Sustentable, 2009). Una difícil situación climática ocasiona reducciones en la producción de diversos alimentos, afectando tanto a su precio como al consumo de los mismos (Diario Hoy, 2009).

En definitiva, el cambio climático no es un fenómeno sólo ambiental sino de profundas consecuencias económicas y sociales. Los cambios de clima intervienen de forma directa y decisiva en la agricultura; así como puede impulsar la producción, también puede producir efectos nocivos.

#### 2.4.6 DISPONIBILIDAD DE LA MATERIA PRIMA

La disponibilidad de materia prima es de vital importancia para el desarrollo de este plan de tesis, en el Ecuador existen varios tipos de cultivos orgánicos que se están desarrollando desde hace algunos años; según un estudio de CORPEI estas plantaciones se las realizarán en tierras libres del uso de químicos sintéticos (BCS/VECP, 2007).

**Gráfico Nro. 2.5: Superficie de Producción por Producto**



Fuente: BCS, VECP 2007.  
Elaborado por: Autoras

La calidad de las cosechas de frutas y hortalizas del suelo ecuatoriano es, generalmente aceptable, pero de mucha variabilidad. Para reducir lo expuesto y obtener una mejor calidad según un estudio de CORPEI (CORPEI, 2005), se requiere mejorar la transferencia tecnológica y capacitar al productor en calidad y procesos que le permita un buen manejo del cultivo antes, durante y después de la cosecha.

El inconveniente que se analiza es el de no disponer de la suficiente materia prima variada y certificada, según empresas certificadoras como BCS en Ecuador o, a su vez, proveedores confiables que basen sus cultivos en buenas prácticas agrícolas.

#### 2.4.7 FACTORES TECNOLÓGICOS

Es importante tomar en cuenta que una buena infraestructura tecnológica, facilita la elaboración del producto, minimizando el tiempo y mano de obra; permitiendo procesos eficientes y con altos rendimientos. Además, es primordial mantener una permanente vigilancia tecnológica, se debe estar pendiente de los cambios que existan para procurar un constante mejoramiento, ya que solamente así se ofrecerá un producto de calidad a los consumidores.

#### 2.5 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Gráfico Nro. 2.6: Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)



Elaborado por: Autoras

### **2.5.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que no se necesita de mucha inversión para iniciar con este tipo de negocios (barreras de entrada financieras y tecnológicas bajas). Esto alienta al surgimiento de marcas que no siempre cumplen con las exigencias necesarias que pide la industria, ofreciendo así precios bajos y afectando al mercado. (Revista Líderes, 2009)

### **2.5.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Se establece que la rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de pulpa de fruta es alta, ya que existen gran número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de pulpas de frutas tropicales. Sin embargo cabe resaltar que muy pocas se registran con la particularidad de producir con materia prima orgánica. Además, se ha dado un incremento en los últimos cinco años de compañías productoras y marcas de pulpas de frutas producidas de manera doméstica, según la Corporación La Favorita. (Revista Líderes, 2009).

### **2.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

No existe un gran número de ofertantes de frutas orgánicas, por lo que el poder de negociación por parte de estos es alto. Esto se debe a que, para alcanzar este tipo de producción, se necesita cumplir ciertos requerimientos como purificar la tierra durante tres años, eliminar todo tipo de químicos, fertilizantes y pesticidas, lo que conlleva un mayor trabajo, inversión y tiempo para los agricultores. (Diario Hoy, 2009)

### **2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes potenciales que se consideran en este proyecto son los mayoristas, distribuidores, supermercados, tiendas especializadas, cadena de hoteles y restaurantes; en esa medida, su poder de negociación es alto, esto se debe a que existe un gran número de empresas dedicadas a la comercialización de pulpa de frutas tradicionales; y los grandes clientes, analizan entre varias opciones, abonándose a la que le presente la mejor oferta, es decir un precio

que les permita ganar una mejor rentabilidad y producto de calidad, y no por características adicionales como materia prima orgánica.

#### **2.5.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

De acuerdo a los hábitos y nuevas tendencias de los consumidores, al demandar mayor cantidad y variedad de productos procesados; la amenaza de productos sustitutos es alta, teniendo así como sustitutos directos a las frutas en su estado natural, los jugos de frutas naturales, entre otros.

Adicionalmente, del análisis del microentorno se estima conveniente que el producto objeto de este plan de titulación sea considerado como competidor sustituto, con características diferenciadoras frente a los productos establecidos, para su ingreso al mercado, para efectos de estrategias de marketing y penetración en el mercado. En otras palabras la estrategia maestra de este plan de negocios es la diferenciación.

### **3. CAPÍTULO III**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Una vez que se ha realizado el análisis del entorno y se ha revisado las variables que afectan al plan de negocios, se procede a realizar la investigación de mercados.

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercados propuesta establecerá la posible existencia de un nicho de mercado apropiado, al que se podría dirigir las pulpas de frutas orgánicas y determinará la aceptación en el mercado local, para luego buscar la posibilidad de ampliarse a nivel internacional.

## **PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.2.1 Problema Gerencial**

¿Qué se debe hacer para introducir pulpas de frutas orgánicas al mercado y/o a un nicho específico, logrando que estas alcancen una buena aceptación y crecimiento?

#### **3.2.2 Problema de Investigación de Mercado**

Determinar el consumo, la tendencia, hábitos del consumidor, el precio, el sabor y la competencia de las pulpas de frutas haciendo énfasis en materia prima orgánica.

En el cuadro 3.1 se muestra las preguntas de investigación, con sus respectivas hipótesis y objetivos:

**Cuadro Nro. 3.1: Preguntas de investigación, Hipótesis y Objetivos.**

| <b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>   | <b>HIPÓTESIS ASOCIADAS</b>   | <b>OBJETIVOS</b>  |
|---|--|---|
| ¿Existe alguna tendencia por el consumo de alimentos orgánicos, entre las personas de 18 a 60 años? | Las personas entre 18 y 60 años si tienden a consumir productos orgánicos, sobre todo las que están preocupadas por su salud y la preservación del medio ambiente. | Conocer la existencia de una tendencia hacia el consumo de productos orgánicos en el país.        |
| ¿Cuáles son los hábitos alimenticios de las personas que consumen productos orgánicos?              | Las personas prefieren consumir alimentos saludables, que hayan sido cultivados o procesados sin ninguna clase de químicos o preservantes.                         | Determinar los hábitos alimenticios de los consumidores de productos orgánicos.                   |
| ¿Cuál es la frecuencia de consumo de las pulpas de frutas?  | El consumo de este producto es semanalmente en promedio.   | Conocer la frecuencia de consumo por parte de los posibles clientes.                              |
| ¿Qué factores son los más importantes para el consumidor al momento de comprar pulpas de frutas?    | La cantidad, empaque, el sabor, el color, el precio, el registro sanitario y la marca del producto. Así como, el ahorro tiempo y fácil preparación.                | Identificar las características más importantes al momento de compra de las pulpas de frutas.     |
| ¿Cuál es el nivel de aceptación e intención de compra para el producto?                             | Las personas entre los 18 a 50 años en su mayoría aceptan y adquieren este producto.   | Conocer el nivel de aceptación que tienen los consumidores respecto a pulpas de frutas orgánicas. |
| Características de las personas pertenecientes a este segmento objetivo                             | Jóvenes y adultos de clase media alta y alta, con formación académica por lo menos de segundo nivel.   | Identificar el nicho de mercado al cual va a estar dirigido el producto.                          |
| ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una pulpa de fruta orgánica?                   | El precio a pagar será un 20% más a comparación de una pulpa de fruta tradicional.   | Determinar el precio competitivo de las pulpas de frutas orgánicas.                               |
| ¿Qué hacer para motivar a los clientes para que consuman el producto?                               | Ofrecer un producto innovador, diferenciado, elaborado para cuidar el ambiente y mejorar la calidad de consumidor.   | Reconocer por qué prefieren consumir este tipo de productos.                                      |
| ¿Cuáles son los canales de distribución óptimos para las pulpas de frutas orgánicas?                | Supermercados, tiendas de productos orgánicos, restaurantes, y hoteles.  | Determinar los canales de distribución óptimos para el producto.                                  |

Elaborado por: Autoras

### 3.3 HIPÓTESIS

Existe un nicho de mercado potencial, entre personas de 18 a 60 años de edad, pertenecientes a la clase media, media alta y alta del Ecuador, con un elevado nivel de educación, interesadas en consumir pulpas de frutas orgánicas.

### **3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Objetivo General**

Determinar el segmento al cual estaría dirigido el producto, el grado de aceptación y las características que esperan encontrar los futuros consumidores de pulpas de frutas orgánicas a nivel nacional, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa; analizando de esta manera la viabilidad del proyecto.

#### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los gustos, preferencias, nivel de aceptación, conocimiento, frecuencia y hábitos de consumo, motivación e intención de compra de pulpas de frutas orgánicas por parte de los posibles consumidores.
- Conocer cuáles son las marcas con mayor aceptación dentro del mercado nacional, que procesan pulpas de frutas.
- Identificar el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una pulpa de fruta orgánica.
- Determinar los canales de distribución y los lugares en los cuales el cliente le gustaría adquirir el producto.
- Conocer la percepción de los expertos acerca de los comportamientos actuales y proyecciones futuras de este negocio y del mercado.
- Identificar el segmento o nicho de mercado al cual va a estar dirigido el producto, mediante una muestra representativa con respecto al universo de hogares de niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio de la ciudad de Quito; para determinar la población objetivo y la viabilidad del posible negocio.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información que se necesita para el desarrollo de este plan de negocios se la investigará, adquirirá y procesará a base de lo siguiente.

### **3.5.1 Fuentes Primarias**

La gestión de información vía fuentes primarias será realizada por las propias actoras del proyecto, a través de encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos.

### **3.5.2 Fuentes Secundarias**

Para la elaboración de este plan de negocios se utilizarán, entre otras, las siguientes fuentes secundarias de información como revistas, periódicos, tesis de grado, internet, publicaciones y bibliotecas.

## **3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se pretende llevar a cabo un estudio, en el cual se desarrollarán 2 grupos focales y 5 entrevistas a expertos. Además, se realizará un estudio de tipo descriptivo, utilizando el método de encuestas en las cuales se utilizará inferencias con límites de error aceptables a través de la selección representativa de una muestra.

### **3.6.1 GRUPOS FOCALES**

#### **3.6.1.1 Metodología**

Se realizarán 2 grupos focales, el primero dirigido a amas de casa y el segundo a consumidores de productos orgánicos; cada uno de 7 personas con un rango de edad entre los 18 y 60 años y con un nivel económico comprendido entre medio y alto. (*Ver Anexo A1*)

#### **3.6.1.2 Conclusiones**

- Una pulpa de fruta orgánica deber tener un buen color, apariencia fresca, olor agradable, varios sabores, registros y certificaciones que garanticen su pureza.
- Un empaque biodegradable es un complemento muy importante al momento de ofrecer este producto, ya que de esta forma se relaciona con el origen del mismo. Además, debe ser llamativo pero no debe encarecer el producto.

- El producto debe venderse en presentaciones de menor cantidad con el fin de abrir y utilizar todo el producto inmediatamente, brindando al consumidor un tamaño práctico y una grata sensación de higiene.
- La comercialización de la pulpa de fruta orgánica se debe realizar en los supermercados más importantes de la ciudad de Quito. Además, por facilidad de adquisición, los consumidores de productos orgánicos están interesados en comprar el producto en tiendas de barrio
- En el Ecuador la oferta de productos orgánicos no es elevada; esto se evidencia con el caso de las frutas tropicales que no se consiguen fácilmente en el mercado.
- El producto posee una gran aceptación debido a los beneficios que brinda a los consumidores y su nueva presentación innovadora.
- Se debe dirigir el producto a las madres de familia que buscan facilidad, optimizar su tiempo y salud; siendo estos factores importantes para la motivación de compra del producto.
- Las frutas más conocidas y apetecidas por el consumidor son mora, guanábana, frutilla, naranjilla y mango.
- Hay una amplia gama de usos que se pueden dar a la pulpa de fruta congelada, como salsas, helados, postres, batidos, entre otros.
- Las personas están dispuestas a pagar más por una pulpa de fruta orgánica porque reconocen sus beneficios y están conscientes de la problemática social mundial, en lo que respecta al medio ambiente.
- El nombre del producto es muy importante para que el consumidor logre identificar, recordar y reconocer la marca en cualquier lugar.

### **3.6.2 ENTREVISTAS A EXPERTOS**

A través de estas entrevistas se logrará que expertos en varios temas relacionados con productos orgánicos, con la fabricación, comercialización y uso de pulpas de frutas, proporcionen información importante para el desarrollo de este plan.

### 3.6.2.1 Metodología

Se realizarán entrevistas a expertos en diferentes temas como agronegocios internacionales, ingeniería de alimentos, administración de empresas productoras de pulpas de frutas, gastronomos que utilizan el producto en hoteles, esto con el fin de obtener una guía, para fortalecer conocimientos, además, se efectuarán citas previas y se elaborarán guías de preguntas para cada uno. (Ver Anexo A2)

### 3.6.2.2 Conclusiones

- El mercado de pulpa de fruta congelada ha incrementado su demanda año tras año, por lo cual, cada vez más la gama del producto crece, aumentando así la variedad para los consumidores.
- Se debe proyectar seguridad y confianza a los consumidores destacando un producto de calidad y basándose en las normativas legales.
- La logística del producto debe manejarse de forma inmediata hacia los clientes, en un plazo máximo de 24 horas.
- Se debe abastecer de materia prima cuando las diferentes frutas están en temporada, con el fin de mantener siempre un stock, para lo cual se debe desarrollar una excelente relación y lealtad con los proveedores.
- Es importante realizar una buena campaña de marketing que muestre al producto como innovador y atractivo para los consumidores.
- Cada año se presenta un incremento incontrolable de marcas de pulpas de frutas; la mayoría son elaboradas rústicamente y de forma doméstica, con la particularidad de que aparecen rápidamente y así mismo salen del mercado.
- Se deben realizar campañas de información para que el consumidor concientice sobre la importancia del consumo de este tipo de productos.
- Una estrategia importante es contactar a pequeñas asociaciones, que serán las que provean de la materia prima necesaria para el procesamiento de los productos, como es el caso de la “Asociación Agrupar” en la provincia de Pichincha.
- El consumo promedio de un hotel en la ciudad de Quito es de 220 kg mensuales de pulpa de fruta tradicional de varios sabores.

### 3.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Comprende la realización de preguntas formales y debidamente estructuradas, las cuales servirán para conocer percepciones y comportamientos de los posibles consumidores. El número de los encuestados será determinado por medio de un cálculo estadístico para obtener el tamaño de la muestra.

#### 3.7.1 ENCUESTAS PERSONALES

Mediante este método se buscará cuantificar las respuestas de los consumidores de manera real, lo cual ayudará a solucionar el problema de investigación.

##### 3.7.1.1 Metodología

Se elaborará un cuestionario, en el cual se recopilará información acerca de gustos y preferencias, frecuencia de consumo, competencia, entre otros. (Ver Anexo A3) Las encuestas serán realizadas a personas entre 18 y 60 años de edad, de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Quito.

##### 3.7.1.2 Población Objetivo

**Cuadro Nro. 3.2. Distribución Relativa Hogares de Quito.**

| <b>Distribución Relativa de los hogares de la ciudad de Quito según niveles socioeconómicos</b> |                        |                            |                        |
|---|------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>CIUDAD</b>   | <b>Nro. DE HOGARES</b> | <b>ALTO MEDIO ALTO (%)</b> | <b>MEDIO MEDIO (%)</b> |
| <b>Quito</b>  | 350930                 | 5.9                        | 25.2                   |

Elaborado por: Autoras

Fuente: Markop, Índice estadístico Ecuador. 2010

**Cuadro Nro. 3.3: Población Objetivo.**

| <b>Población Objetivo</b>                       |               |
|---|---------------|
| <b>Total hogares</b>                            | 350930        |
| <b>Porcentaje clase alta, media alta, media</b> | 31.1          |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>109139</b> |

Elaborado por: Autoras

Fuente: Markop, Índice estadístico Ecuador.2010

### 3.7.1.3 Cálculo de la muestra

Se utilizará el siguiente modelo matemático para determinar el tamaño de la muestra: <sup>1</sup>

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde:

N= número de elemento de la población.

n=número de elementos de la muestra.

$z_{\alpha/2}$  = valor para el nivel de confianza (95%)

p = población a favor, en la cual se utilizará un valor de 0.5 para asegurar la proporción de aceptación; de tal manera, el tamaño de la muestra es mayor y con ello se garantiza su confiabilidad.

E = error (5%)

Por lo tanto,

$$n = \frac{109139 * (1.96)^2 * 0.5(1 - 0.5)}{((109139 - 1)(0.05)^2) + ((1.96)^2 * (0.5(1 - 0.5)))}$$

$$n = 382,82 = \mathbf{383}$$

El tamaño de la muestra es de 383.

### 3.7.1.4 Resultados

Para la obtención de los resultados de las encuestas realizadas se ha recurrido a la tabulación de las mismas. (Ver Anexo A4)

- El 97% de los encuestados han consumido pulpa de frutas, el 80% las prefieren congeladas en presentación 500 gramos (61%), con esto se establece que el producto es demandado, siendo el momento del día preferido para consumirlo la mañana (42%) y la noche (12%).
- Los encuestados demandan un mejor empaque que les brinde mayor higiene y practicidad, y como el producto es orgánico, consideran que se relacione

<sup>1</sup> Galindo, Edwin. Estadística para la administración y la Ingeniería. Página 388.

con esa característica, por lo cual el 87% prefiere un empaque biodegradable con cierre abre fácil.

- De los encuestados el 78% utilizan la pulpa de fruta para la elaboración de jugos, lo que se refleja en el consumo de dos a tres vasos diarios (58%), esto demuestra que es un producto casi indispensable en la dieta alimenticia diaria de los consumidores quiteños, donde la motivación de compra del producto está dada por la facilidad de preparación (44%), seguido por ahorro de tiempo (38%) esto confirma las tendencias actuales donde las personas demandan productos prácticos y rápidos.
- El sabor de preferencia de los encuestados se basa en mora (18%), frutilla (14%), guanábana (13%) y mango (10%); las características más recordadas por los consumidores de este tipo de productos son el sabor (55%) y el precio (19%); en cuanto a marcas, María Morena tiene un 20% de recordación, La Jugosa 17% y pulpa de Supermaxi 15%. Cabe recalcar que el 22% de los encuestados no recordaban la marca del producto lo que nos indica que se debe hacer una ardua campaña en recordación de marca.
- Las madres de familia son quienes realizan la compra del producto, con un total del 77% de todo los encuestados, esto refleja que este consumidor es el objeto de la comunicación de marketing.
- El lugar de compra de preferencia son los supermercados (82%), además les gustaría adquirir este producto en las tiendas de barrio (13%) por mayor facilidad.
- En cuanto a la frecuencia de compra se establece que se las realiza mensualmente (28%), quincenalmente (26%) y semanalmente (24%).
- De los encuestados el 49% ha consumido productos orgánicos y el 51% no lo han hecho, esto se debe a que no tienen el suficiente conocimiento de dichos productos (46%) y recalcan que no se consiguen fácilmente en el mercado local (36%). Para suplir esta falta de información se realizarán campañas en la prensa y revistas (30%) e internet (20%).
- El 96% de los encuestados están interesados en adquirir el producto, y no les importaría pagar más por la pulpa de fruta orgánica en comparación con la tradicional (89%). Esto se debe a que están consientes de los beneficios que

ofrece el producto, a saber, el valor nutritivo (35%), garantía de salud (25%), sabor auténtico (23%) y, finalmente, que no afecta al medio ambiente (17%).

### **3.7.1.5 Conclusiones Generales**

Como conclusión general se puede establecer que este tipo de productos podrían tener una alta aceptación por parte del mercado, por temas como la garantía de salud, alto valor nutritivo, practicidad, ahorro de tiempo, disponibilidad de sabores en toda época del año y un empaque innovador.

De la muestra obtenida casi la mitad de los encuestados actualmente no consumen productos orgánicos, debido a la falta de conocimiento sobre estos. Sin embargo, existe un alto porcentaje que está dispuesto a adquirir el producto pagando hasta un 20% o más en comparación a una pulpa de fruta tradicional; con lo cual se requiere de una intensa comunicación inicial.

## **3.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

- Según la investigación de mercados realizada, el 97% de los encuestados han consumido pulpa de fruta, lo que indica que es un producto que tiene importante demanda. Así mismo, posee gran aceptación por los beneficios que ofrece.
- La campaña de marketing debe ir orientada al consumidor madre de familia, debido a que es ella quien tiene la decisión de compra, enfatizando que es un producto de fácil preparación, ahorra tiempo y es saludable. Además, según el principal uso que se da al producto (78%) para la elaboración de jugos.
- Se pudo determinar en la investigación de mercado que el sabor, el valor nutricional, la salud y facilidad de preparación son factores determinantes de motivación para la compra del producto, debido a las tendencias actuales de consumo y a los problemas de salud resultantes de consumir alimentos contaminados.
- Los canales de distribución del producto son los principales supermercados del país medidos por su nivel de ventas, siendo estos Megamaxi, Supermaxi,

Mi comisariato, Magda y algunos centros especializados como Organicatessen y Camari.

- La competencia de otras marcas de pulpa no se encuentra bien posicionada en el mercado y necesita de una campaña agresiva de marketing para mantener recordación de marca; entre las más reconocidas están María Morena, La Jugosa y finalmente Pulpa Supermaxi. Así mismo, se debe prestar atención a las marcas de pulpa de fruta “fantasmas” que cada año presentan un incremento incontrolable dañando el mercado.
- Los sabores de pulpa de fruta preferidos por los consumidores son mora, frutilla, guanábana y mango.
- El 89% de los consumidores estaría dispuestos a pagar más por una pulpa de fruta orgánica en comparación de una pulpa de fruta tradicional, porque reconocen la calidad y los beneficios adicionales que este producto les brinda.
- Los consumidores están consientes de que la oferta de producto orgánicos no es elevada, y aún más en lo que respecta a frutas tropicales, por lo cual el producto tendría gran acogida por los mismos.
- Se debe informar al cliente y consumidor, acerca de los productos orgánicos, enfatizando en productos procesados a base de frutas tropicales a través de una campaña adecuada.
- Los hoteles se proyectan como potenciales clientes para este producto, debido a que el consumo de estos mueve alrededor del 75% del mercado.
- Es un buen mercado pero la penetración es lenta, a un principio se proveerá a aquellos establecimientos los cuales nos sean tan sensibles al precio.

### **3.9 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En el Ecuador existe un mercado con alto potencial de desarrollo en lo que respecta a productos orgánicos con valor agregado, así como también en los mercados internacionales que demuestran interesantes niveles de crecimiento (Rovayo, M. Suasnavas, I., 2010). Además, a estos productos se los aprecia como estratégicos para mejorar los ingresos del productor y hacerlo más

competitivo, al diferenciar su producto e insertarlo en nichos de mercado (Andrade, D. Flores, M, 2008).

El sustituto directo del producto, son las pulpas de frutas tradicionales por lo cual se ingresa en un mercado amplio, con competidores experimentados. La oportunidad se da en que es un producto de consumo masivo y que los consumidores tienen nuevas prioridades en su alimentación, demandando así alimentos seguros, prácticos, exclusivos y frescos y, en general, productos saludables y naturales. (Andrade, D. Flores, M, 2008).

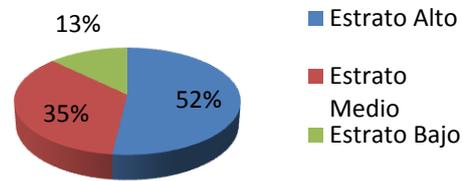
Es favorable el entorno del país en lo que respecta al sector de Alimentos y Bebidas ya que presenta un crecimiento de alrededor del 50% en el sector manufacturero y aporta con cerca del 6.5% al PIB Nacional, por lo cual demuestra que es un sector dinámico y creciente. (BCE, 2009)

La biodiversidad con la que cuenta el Ecuador, permite ofrecer productos diversos y de alta calidad, pero el éxito radica en lograr relaciones duraderas y estables con los clientes y los consumidores (Workshop, 2002).

La encuesta de mercados refleja que este tipo de productos mantiene una buena imagen y es aceptado por los potenciales consumidores. Además, tan solo el 7% de los lugares urbanos del Ecuador conocen los productos orgánicos, enfatizando en familias donde su nivel de ingresos es alto, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento del mercado. (VECO, 2007)

Así mismo, en el mercado nacional la demanda de este tipo de productos está aumentando, debido al desarrollo de la cultura alimentaria, pero esto se evidencia más en niveles de estrato económico alto según un estudio realizado por VECO Ecuador acerca de productos orgánicos y agroecológicos. (VECO, 2007)

**Gráfico Nro. 3.1: Consumo de productos orgánicos en los hogares ecuatorianos por estrato económico alto.**



Fuente: VECO 2007  
Elaborado por: Autoras

Por todo lo antes mencionado, se puede concluir que el proyecto es viable, que puede llegar a ser próspero y con grandes oportunidades de expansión y crecimiento a nivel nacional e internacional.

## 4. CAPITULO IV

### LA EMPRESA

Una vez que se ha concluido con el estudio del entorno y del cual se ha obtenido resultados favorables para la realización de este plan de titulación, se procederá a realizar este capítulo el cual se enfoca en la estructura organizacional, la misma que será de responsabilidad limitada (*Ver Anexo B1*). Se determinará la escala estratégica, la cadena de valor, las estrategias organizacionales a utilizar, y un flujograma del proceso productivo; para la conformación de la empresa.

**Nombre de la Empresa:** Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda. Esto se debe a que participará directamente en la industrialización de productos agrícolas, en este caso específicamente de frutas orgánicas, y en la comercialización nacional de estos, teniendo como proyección ingresar al mercado exterior. Esto con el fin de satisfacer las necesidades de los posibles clientes, cumpliendo con los requisitos de calidad, higiene, salud y cuidado del medio ambiente.

#### 4.1 MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la industrialización de frutas tropicales orgánicas que cumplen con los más altos estándares de calidad internacional, con lo cual se quiere promover el cuidado de la salud y el medio ambiente; para lograr la satisfacción de nuestros consumidores, con personal altamente capacitado y comprometido con los valores de nuestra organización”.

#### 4.2 VISIÓN

Convertirnos en líderes del mercado nacional en un plazo de cinco años, alcanzando una participación mayoritaria y proyectarnos hacia el exterior generando alianzas solidarias, transparentes y equitativas con productores y clientes; mediante un comercio sostenible.

### 4.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL

Lograr que los clientes se concienticen y expendan en mayor cantidad productos orgánicos procesados; además, que los consumidores adopten un mejor y más saludable hábito alimenticio mediante el consumo de estos productos.

### 4.4 VALORES

- **Respeto** para las opiniones, necesidades, sugerencias de los públicos internos y externos de la empresa, como directivos, proveedores, distribuidores, clientes y consumidores.
- **Responsabilidad Social** reflejada en el cumplimiento de leyes, normas, pago de salarios y de estándares de calidad y medioambientales.
- **Honestidad** en el cumplimiento de compromisos, prácticas y procesos.
- **Puntualidad** expresada en el horario y los plazos acordados para entregas y pagos.

### 4.5 OBJETIVOS

#### 4.5.1 Objetivo General

Constituir una empresa productora de pulpas a base de frutas tropicales orgánicas, con calidad de exportación, que permita tomar participación activa en el mercado nacional e Internacional, con altos niveles de rentabilidad; como una organización socialmente responsable, preocupada por el ambiente, y el bienestar de sus colaboradores.

#### 4.5.2. Objetivos Específicos

- Reclutar y seleccionar personal calificado, manteniendo un nivel de satisfacción laboral alto.
- Alcanzar altos volúmenes de producción de pulpas de frutas; utilizando la mayor capacidad disponible de estos equipos.
- Posicionarse dentro del mercado nacional, para luego expandirse hacia el mercado internacional.

- Evaluar las fuentes más idóneas para la obtención de financiamiento para este plan de negocios.
- Obtener una certificación orgánica para dar una mayor diferenciación al producto, dentro de los 4 primeros años de funcionamiento de la empresa.

#### 4.5.3. Objetivos, Estrategias y Políticas por Área.

**Cuadro Nro. 4.1: Objetivos, Estrategias y Políticas por Área.**

| AREA                               | OBJETIVOS   | ESTRATEGIAS  | POLÍTICAS  |
|------------------------------------|---|--|--|
| ADMINISTRATIVO<br>RECURSOS HUMANOS | Determinar los perfiles de los puestos de trabajo de cada área.               | Formular un instructivo de los perfiles de puesto mediante la gestión de competencias. | Seleccionar al personal idóneo de acuerdo a los perfiles que requiere la empresa.  |
|                                    | Mantener al personal motivado.  | Ofrecer incentivos monetarios y no monetarios (de preferencia).                        | Capacitar al personal constantemente de acuerdo a planes de desarrollo previamente diseñados.  |
|                                    | Fomentar la comunicación dentro de la organización.                           | Incentivar el trabajo en equipo, generando un buen ambiente laboral.                   | Realizar reuniones periódicas de información para el personal.   |
| PRODUCCIÓN                         | Ser eficientes en la productividad, eliminando los desperdicios.              | Crear estándares para los insumos, su manipulación y preparación.                      | Adquirir, hasta donde sea posible, maquinaria con tecnología de punta  |
|                                    | Mejorar las técnicas de desarrollo del producto, para incrementar su calidad. | Diseñar procesos robustos de logística de entrada, producción y salida.                | Revisar las entradas y salidas de insumos; establecer márgenes de rendimientos mínimos de producción y controlar los canales de distribución de insumos. |
|                                    | Mantener normas de buena fabricación, higiene y limpieza.                     | Establecer estándares de higiene y salubridad.   | Mantener la asepsia en todas las aéreas de la organización así como, en los utensilios, maquinaria y uniformes (Recomendación técnica de las 5S).        |
| FINANCIERO                         | Buscar apalancarse con una entidad confiable y garantizada.                   | Analizar compañías que ofrezcan tasas de interés pasivas bajas a mayor plazo.          | Tomar decisiones a base de fuentes verídicas, para obtener información financiera.   |
|                                    |   | Buscar subsidios o apalancamiento, de entidades públicas como la CFN.                  | Mantener información actualizada sobre entidades públicas que ofrecen financiamiento preferencial en cuanto a producción agrícola.                       |
|                                    | Maximizar las utilidades cada año.  | Minimizar los costos   | Controlar mensualmente la ejecución del presupuesto  |
|                                    |   | Reinvertir para el mejoramiento de la planta.  | Destinar hasta el 10% de las utilidades en Investigación y desarrollo, producción, etc.  |

|                  |  |   |  |
|------------------|--|---|--|
| <b>MARKETING</b> | Asegurar la recordación de marca dentro del mercado.   | Realizar promoción mediante degustaciones y otros mecanismos similares, en puntos de venta y/o canales de distribución. | Mantener charlas periódicas en los establecimientos dirigidos a consumidores, para explicar los <b>beneficios de lo orgánico</b> .<br>Realizar al menos una promoción trimestral con los productos ofrecidos para lograr recordación de marca. |
|                  | Ganar participación de mercado.                        | Estrategia de diferenciación del producto y penetración en el mercado.  | Ofrecer al cliente un producto de características superiores a la de los competidores.   |
|                  |  | Investigación de mercados.  | Analizar mensualmente precios, promociones y servicios que ofrece la competencia actualmente dentro del mercado.   |
|                  | Conocer los gustos y preferencias de los consumidores. | Investigación y Desarrollo.   | Realizar periódicamente pruebas, grupos focales, testeos, con especial énfasis en las etapas previas a la incorporación de nuevos sabores de pulpa.  |

Elaborado por: Autoras

#### 4.6. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa ofrecerá pulpas congeladas de frutas tropicales orgánicas de materia prima certificada y en proceso de certificación. Entre los sabores que se ofrecerán inicialmente están mora, frutilla, mango y piña; posteriormente se incrementarán productos a base de naranja, naranjilla, maracuyá, guanábana, y guayaba.

Para dar seguridad al consumidor y brindarle un mayor respaldo sobre el procesamiento del producto, se pretende optar por un sello de certificación orgánica, para lo cual se pondrá en contacto con las autoridades competentes siendo esta la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) y el Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE, las cuales refieren a varias empresas autorizadas para realizar certificaciones orgánicas en el mercado local como BCS ÖKo Garantie, Ecocert Ecuador S.A., Naturland, Control Union World Group, entre otras.

Además, cabe recalcar que para conseguir esta certificación, se solicitará a todos los proveedores que de igual forma obtengan una que avale su

producción orgánica, de lo contrario, se operará como un producto orgánico en proceso de certificación. Acorde a tales certificadoras se elegirá a la que más se ajuste a las necesidades de la empresa. (Ver anexo B2)

A continuación, diversas certificaciones disponibles en el Ecuador para este tipo de productos y que se pueden exigir:

- Certificaciones orgánicas: Verifican si un sistema cumple con estándares de producción ecológica y salud, ofreciendo garantía a los consumidores. (IFOAM, 2010) (Rovayo, et al., 2010: Pág. 64)



- Productos de biocomercio: criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en actividades de producción, recolección, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa. (BIOCAF, 2010)
- Productos agroecológicos: producción que respeta los principios de la agricultura ecológica y, generalmente, no utiliza una certificación (sello) para garantizar la calidad. (Agroecología, 2010)

#### 4.6.1. Mercado Internacional

Para cumplir plenamente con las exigencias de los mercados internacionales, siendo estas, la certificación orgánica evaluada por un certificador aprobado en base a las normas de cada país, el volumen de exportación requerido y los estándares de calidad internacional, entre otros; la exportación se realizará a partir del sexto año, previo el desarrollo de estudios de mercado mediante el cual se determinará la aceptación del producto dentro de los países objetivos (Estados Unidos y la Unión Europea); además, mediante investigaciones y estudios técnicos, se definirá el mix de producción adecuado para estos mercados.

Así mismo, a partir del año mencionado la empresa está en condiciones de capitalizarse para cubrir las inversiones que se requieren para la internacionalización del negocio. (Ver Anexo B3)

#### **4.6.2. Infraestructura de la empresa.**

Con el objetivo de tener una mejor logística de recepción de la materia prima, se rentará un galpón industrial en San Juan de Cumbayá de 300m<sup>2</sup> y de terreno 1000m<sup>2</sup>. Aquí funcionará tanto el área de producción como el área de administración de la empresa; las instalaciones contarán con todos los servicios básicos como agua, luz, teléfono e internet.

Además, cada área será ordenada de acuerdo a sus necesidades y funciones, así como equipada con las herramientas y accesorios pertinentes y se contará con operadores técnicos capacitados. Cabe recalcar que se implantará el uso de procedimientos escritos permanentemente disponibles para el personal en todas las áreas de producción y almacenamiento.

#### **4.6.3. Procesos**

Se aplicará las buenas prácticas de manufactura (BPM)<sup>2</sup> durante todo el proceso operativo, desde la recepción de la fruta hasta la entrega del producto terminado, además, se registrarán todas las normas establecidas para que durante el proceso no se afecte por ningún sentido su característica orgánica.

En cuanto a la materia prima se estudiará su procedencia de acuerdo a su ubicación geográfica, para lo cual se la puede obtener de varias provincias como:

---

<sup>2</sup> Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación. (Alimentos argentinos, 2010)

**Cuadro Nro. 4.2: Superficie de Siembra Orgánica en el Ecuador.**

| FRUTAS            | PRINCIPALES ZONAS DE PRODUCCIÓN                               | SUPERFICIE CERTIFICADA (HAS) | VOLUMEN TM/Año |
|-------------------|---|------------------------------|----------------|
| <b>Banano</b>     | Guayas, El Oro, Los Ríos.                                     | 5043                         | 120000         |
| <b>Orito</b>      | Chimborazo, Los Ríos, El Oro, Guayas.                         | 780                          | 12500          |
| <b>Mango</b>      | Guayas, Los Ríos, Manabí y El Oro.                            | 514                          | 24000          |
| <b>Pina</b>       | El Oro, Guayas, Pichincha, Esmeraldas, Manabí.                | 7000                         | 120000         |
| <b>Maracuyá</b>   | Esmeraldas, Manabí, Guayas, El Oro, Pichincha (Santo Domingo) | 28000                        | 560000         |
| <b>Naranjilla</b> | Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago, Zamora.  | 7000                         | 63000          |

Elaborado por: Autoras

Fuente: CORPEI, Oferta frutas orgánicas taller GTZ, 2005.

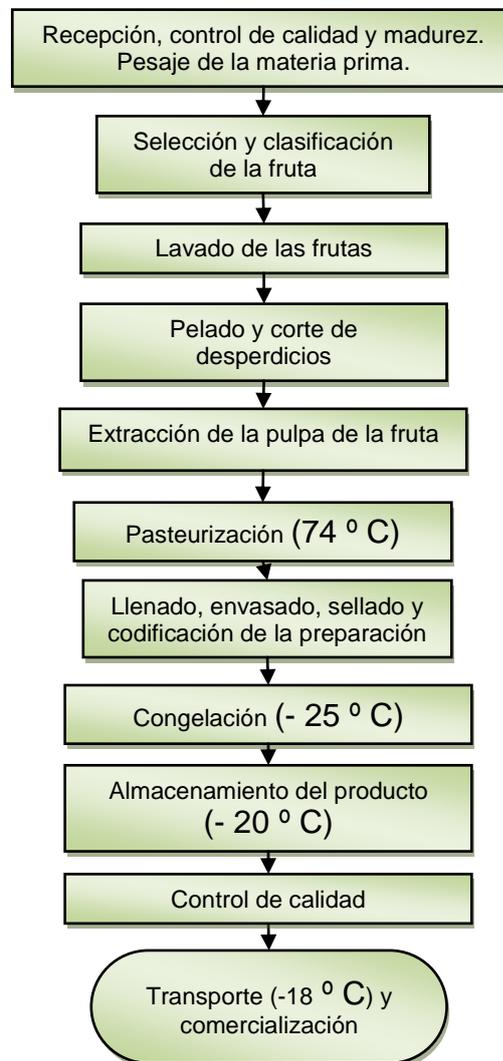
La fruta seleccionada pasará por procesos estandarizados de producción, bajo estrictos controles sanitarios y se canalizará la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de Control (HACCP),<sup>3</sup> así como también trabajar bajo normas ISO.

Se contará con un volumen adecuado de producción para poder abastecer a los canales de distribución a base de las exigencias de los mismos, esto se calculará a base de los equipos y maquinarias que se han dispuesto a comprar. (Ver Anexo B4)

#### **4.6.3.1. Flujograma del proceso productivo**

A continuación se presenta el flujograma del proceso productivo el mismo que describe todas las etapas que se requieren para llevar a cabo el proceso para la obtención del producto. (Ver Anexo B5)

<sup>3</sup> HACCP permite identificar peligros específicos y medidas para de control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. (FAO, 1997)

**Gráfico Nro. 4.1: Flujograma del proceso productivo.**

Elaborado por: Autoras

## 4.7. Análisis situacional

### 4.7.1. FODA

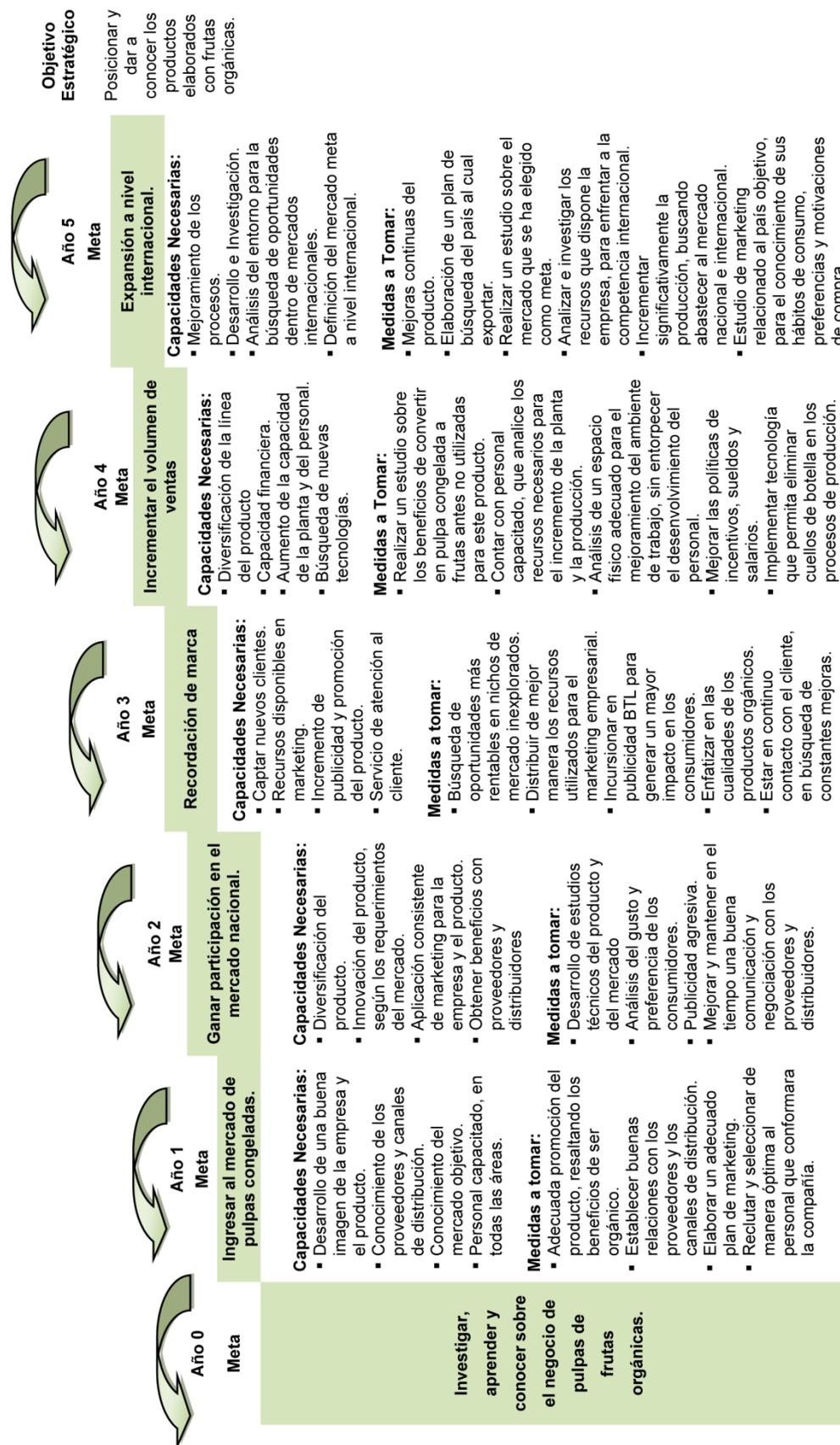
Para tener un amplio diagnóstico de elementos internos y externos que influyan en la empresa y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, se procede a realizar el análisis FODA.

Cuadro Nro. 4.3: FODA.

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Característica diferenciadora del producto al ser orgánico, saludable y amigable con el medio ambiente.</li> <li>▪ Brindar al cliente la posibilidad de adquisición de frutas orgánicas, las cuales no se consiguen fácilmente en el mercado local.</li> <li>▪ Aprovechamiento intensivo y eficiente de la materia prima.</li> <li>▪ Ofrecer un producto garantizado como orgánico, ya sea con certificación o en proceso de certificación, que le brinde seguridad al consumidor.</li> <li>▪ Empaque innovador, evitando el desperdicio del producto. Brindando sensación de higiene al consumidor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debido al cambio climático y al incremento de enfermedades que se han presentado, las personas buscan proveerse de alimentos más saludables.</li> <li>▪ Incremento de la demanda de alimentos orgánicos a nivel mundial.</li> <li>▪ Existencia de pocas empresas estables comercializadoras de pulpas orgánicas.</li> <li>▪ A futuro después de realizar un estudio pertinente, se puede diversificar productos y presentaciones con facilidad.</li> <li>▪ Importante apoyo del gobierno hacia la Agroindustria (Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria).</li> <li>▪ Notable apoyo del gobierno para incentivar las exportaciones, dando una mayor oportunidad para internacionalizar la empresa.</li> <li>▪ Gran reconocimiento internacional de la importancia de los alimentos orgánicos.</li> <li>▪ Ecuador es un país con gran biodiversidad que produce sostenidamente frutas de calidad.</li> <li>▪ Incentivo por parte del gobierno para acceder a créditos para la producción (CFN).</li> </ul> |
| DEBILIDADES  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca experiencia de la empresa a crearse en el mercado de la producción y comercialización de pulpas de frutas congeladas orgánicas.</li> <li>▪ Inversión inicial relativamente alta.</li> <li>▪ Inventario de materia prima alto por la estacionalidad.</li> <li>▪ Materia prima susceptible a daños físicos y químicos.</li> <li>▪ Materia prima altamente susceptible a contaminación microbiológica.</li> <li>▪ Alta dependencia de la cadena de frío.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco conocimiento por parte del mercado sobre los productos orgánicos.</li> <li>▪ Cambio climático con repercusiones en las cosechas.</li> <li>▪ Aparición de empresas “fantasmas” que afectan a todo el sector.</li> <li>▪ El mercado ofrece variedad de productos sustitutos directos con precios inferiores.</li> <li>▪ No existen muchos proveedores de frutas orgánicas certificados.</li> <li>▪ El aumento del desempleo que reduce el poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>▪ La certificación orgánica tiene costo elevado.</li> <li>▪ Algunas de las frutas que se planea procesar presentan variable estacionalidad en cuanto a su cosecha.</li> </ul>  |

Elaborado por: Autoras

## 4.8 Escala Estratégica



Elaborado por: Autoras

## 4.9. Cadena de Valor.

La cadena de valor tiene como objetivo identificar las principales actividades que realizará la empresa, para buscar las oportunidades de agregar más valor y disminuir costos.



## ACTIVIDADES PRIMARIAS.

### 4.9.1. Logística de entrada.

#### 4.9.1.1. Recepción y Almacenamiento del Inventario.

Se realiza la selección y evaluación de los proveedores de la materia prima y materiales, los mismos que serán controlados bajo estándares de calidad establecidos por la empresa. La recepción de lo establecido se efectúa a base de un cronograma de entrega elaborado por la empresa conjuntamente con todos los proveedores.

#### 4.9.1.2. Control del Inventario

La empresa adquirirá un eficiente sistema informático de control de inventario, con el cual se manejará el movimiento diario y semanal del mismo. Además, se controlará el abastecimiento oportuno y suficiente de la materia prima, cuando las diferentes frutas estén en temporada, con el fin de siempre mantener un stock de seguridad.

#### 4.9.1.3. Planeamiento del Transporte

La materia prima, materiales e insumos serán entregados por cada uno de sus proveedores en la fábrica de la empresa ubicada en San Juan de Cumbayá. Además, se adquirirá un vehículo refrigerado en el cual se transportará el producto terminado a todos los clientes.

### 4.9.2. Operaciones

#### 4.9.2.1. Elaboración del Producto.

Se procesa y elabora la pulpa de fruta tropical orgánica según el flujograma del proceso productivo mencionado anteriormente.

#### 4.9.2.2. Control de Calidad.

Se realizará continuamente un control para asegurar calidad uniforme en el producto.

**Cuadro Nro. 4.4: Medidas de control de calidad.**

| Etapa del proceso            | Control de calidad   |
|------------------------------|--|
| <b>Selección de la fruta</b> | Madura, sin hongos, insectos. Color, tamaño y variedad adecuado  |
| <b>Llenado</b>               | En el peso exacto, manteniendo limpia la boca del envase para asegurar un perfecto sellado.                          |
| <b>Envasado</b>              | Asegurando que los envases se encuentren esterilizados, sin rajaduras u otros daños y en el tamaño y forma adecuada. |
| <b>Producto final</b>        | De buena apariencia, libre de contaminación; debidamente etiquetado y envasado.                                      |

Elaborado por: Autoras  
Fuente: Ripit 2010.

### **4.9.3. Logística de Salida y Distribución.**

#### **4.9.3.1. Almacenamiento del Producto.**

El producto terminado se almacena en los cuartos fríos a (- 20 ° C), diseñados acorde a las necesidades del producto.

#### **4.9.3.2. Canal de Distribución.**

El canal de distribución está definido en el siguiente gráfico, el cual muestra que el producto final sale de la empresa en el vehículo refrigerado, es entregado a los distribuidores autorizados (cliente / intermediario) como los supermercados y hoteles según un cronograma estipulado por las partes, donde se asegura la entrega del producto terminado en un tiempo máximo de 48 horas; y estos a su vez lo venderán al público en general para su consumo (consumidor final).



### **4.9.4. Marketing y Ventas**

#### **4.9.4.1. Venta a Clientes Mayoristas y Minoristas.**

La fuerza de ventas de la empresa está conformado por 2 vendedores que se encargarán de tomar los pedidos y dar seguimiento a los clientes mayoristas y minoristas.

#### **4.9.4.2. Medios Publicitarios.**

Se utilizarán varios medios apropiados para el segmento seleccionado, entre ellos prensa escrita e internet, los cuales destacarán las cualidades de salud y cuidado del ambiente. Además, se promocionará el producto por medio de degustaciones, muestras y stands. <sup>4</sup>

### **4.9.5. Servicio.**

#### **4.9.5.1. Atención al Cliente.**

La atención al cliente se realizará principalmente a través de los vendedores, los mismos que estarán capacitados para llevar a cabo eficientemente esta

<sup>4</sup> Ver Capítulo V: Plan de Marketing

actividad, entregando toda la información pertinente, despejando cualquier duda y aceptando sugerencias.

#### **4.9.5.2. Atención al Consumidor.**

A través de la página web de la empresa se dará atención al consumidor, en la cual se podrá ingresar cualquier sugerencia y/o queja, la misma que será respondida oportunamente.

### **ACTIVIDADES DE SOPORTE**

#### **4.9.6. Administración y Planificación.**

Para asegurar la eficiencia en las operaciones, garantizar calidad a los clientes y fomentar el crecimiento y desarrollo de la empresa, se administra y planifica cada una de las actividades a realizar, coordinándolas entre todas sus áreas, bajo la dirección del Gerente General y los jefes de cada departamento.

#### **4.9.7. Investigación y Desarrollo.**

Se realizará conjuntamente entre todos los departamentos de la organización, cada uno encargado del tema de acuerdo a su especialidad, tomando en cuenta la identificación de oportunidades, desarrollo e introducción del producto en mercados internacionales.

Además, se adquirirá los sistemas de inventarios, contabilidad, facturación, entre otros, en donde en primera instancia el gerente y los jefes recibirán la capacitación sobre su uso, para posteriormente transmitirla a los empleados.

### **4.10. Ambiente Organizacional.**

#### **4.10.1. Cultura.**

Se fomentará una cultura organizacional que procure un buen servicio y garantía de calidad en los productos. Para ello se hará hincapié en los siguientes temas:

##### **4.10.1.1. Trabajo en Equipo.**

Se requiere del trabajo y apoyo de todos los colaboradores para tomar de decisiones en conjunto y conseguir las metas planteadas.

**4.10.1.2. Atención al cliente.**

Se debe cuidar la atención que se brinda a los clientes; esto se logrará con personal comprometido con la empresa y con las funciones que realiza dentro de esta.

**4.10.1.3. Calidad y variedad.**

Se ofrecerán productos con altos estándares de calidad, siendo los consumidores el público relevante para calificarlo. Se realizarán investigaciones y análisis necesarios, para producir nuevos sabores de pulpas, que le permitan tener al cliente y consumidor variedad al elegir.

**4.10.1.4. Seguridad.**

Se entregarán productos certificados bajo las normas establecidas, a fin de garantizar la seguridad para el consumo humano.

**4.10.1.5. Higiene.**

Se fomentará la higiene y salubridad en los procesos de transformación de la materia prima.

**4.10.1.6. Cumplimiento.**

Se ofrecerá al cliente, consumidor, proveedores y todos los públicos relacionados, alta responsabilidad en todas las actividades que involucren a cada uno de ellos. Para esto, se quiere entregar un producto que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos de interés antes mencionados.

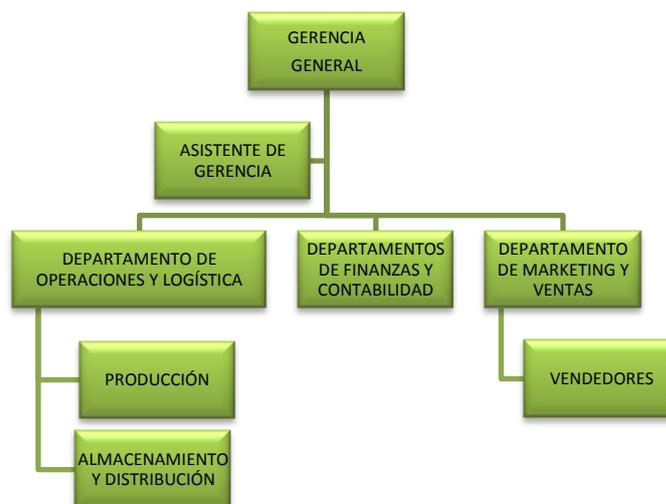
**4.10.2. Estructura.**

La estructura de la compañía será lo más sencilla posible, de tal manera que la empresa funcione eficiente y eficazmente. Cada departamento debe agruparse y especializarse conforme a las actividades que realiza. De esta manera se incentivará el trabajo en equipo y se fomentará la comunicación entre los departamentos, mediante sistemas de comunicación idóneos; logrando que las decisiones se tomen en conjunto. Adicionalmente una evaluación permanente

permitirá la mejora de los procesos, lo que asegura y garantiza el correcto desarrollo de las operaciones.

#### 4.10.3. Organigrama.

El siguiente organigrama está orientado a los macroprocesos de la organización.



Elaborado por: Autoras

#### 4.10.4. Talento humano.

Se contratará con personal creativo y de mentalidad emprendedora para que conjuntamente con la gerencia se cumplan los objetivos planteados y se propongan nuevos retos.

Es importante valorar el trabajo de cada colaborador, así como también, se debe mantener un ambiente confortable y de fácil desenvolvimiento dentro de la organización.

La selección de los colaboradores se realizará acorde a los requerimientos establecidos en los respectivos perfiles de puestos, enfatizando en personas con valores y creencias congruentes con los valores de la organización. (Ver Anexo B6)

#### **4.10.5. Incentivos**

##### **4.10.5.1. Incentivos monetarios.**

Además, del 15% de las utilidades repartidas entre los gerentes y empleados, según sus cargas familiares, como lo estipula la ley, se establecerán los siguientes incentivos.

##### **Programa de incentivos y reconocimientos.**

- Se premiará con un bono de desempeño a los trabajadores que hayan cumplido correctamente con las metas propuestas.
- Se evaluará el incremento del sueldo del empleado en base a la inflación anual y según su nivel de desempeño.

##### **Retribuciones a los accionistas**

Se realizará la repartición de las utilidades a los accionistas en un 70% del total del cálculo de las utilidades netas de la empresa, y los 30% restantes será utilizado para reinversión en los primeros tres años de funcionamiento de la empresa.

##### **4.10.5.2. Incentivos no monetarios**

Con el fin de crear otra clase de satisfacción, no solo monetaria, en ocasiones se optará por incentivar con eventos orientados a las familias de los empleados que obtengan los mejores rendimientos, según las metas y objetivos que se deben acordar entre el empleado y su supervisor directo.

Se realizarán capacitaciones permanentes para los empleados e inducciones para el personal nuevo, con el fin de mejorar su rendimiento en la organización.

#### **4.11. POLÍTICA DE CALIDAD.**

Se contará con un estricto aseguramiento de calidad durante toda la cadena de producción, esto es, desde el ingreso de la materia hasta la distribución del producto terminado, para lo cual se establecerán altos estándares de calidad en cuanto a productos y procesos.

Cada área será sometida a inspecciones de calidad por parte de personal calificado y equipos apropiados, dando así un control confiable que disponga del respaldo de una Gerencia consciente del valor de la calidad, así como también se revisarán continuamente todas las instalaciones y materiales necesarios para las operaciones. Además, cabe recalcar que se realizará un control aleatorio de los proveedores desde el lugar de cosecha y recolección.

En definitiva, se busca ofrecer productos con calidad de exportación que cumplan con las características y requerimientos exigidos por las normas internacionales para satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores; tomando en cuenta que cualquier parámetro que pudiera afectar notablemente a la calidad del producto final será medido, registrado y controlado para entregar un producto de primera.

## **5. CAPITULO V**

### **Plan de Marketing**

#### **5.1. OPORTUNIDAD**

##### **5.1.1. Introducción.**

Realizada la investigación del mercado con resultados favorables, se procede a realizar el plan de marketing con énfasis en la elaboración de un plan de lanzamiento del producto y posicionamiento en el mercado.

##### **5.1.2. Objetivos del Plan de Marketing.**

###### **5.1.2.1. Objetivo General**

Posicionar la marca entre las más demandadas por los consumidores en el nicho de mercado seleccionado, destacando su característica orgánica.

###### **5.1.2.2. Objetivos Específicos**

- Posicionar y lograr recordación de marca en la mente de los consumidores en el plazo de 2 años.
- Alcanzar una utilidad neta representativa por producto, no menor al 10%, en relación a las ventas brutas anuales.
- Incrementar las ventas en un mínimo de 5% anual a partir del primer año de funcionamiento.
- Captar en el primer año 1% del mercado quiteño seleccionado (hogares de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto), 1.30% en el segundo, 2% en el tercero y 3% para el cuarto y quinto año; además, desde el tercer año de operación cubrir el mercado meta de otras ciudades en 0,50% hasta llegar al 1% en el año cinco. Adicionalmente, captar 15% del total de los hoteles en la ciudad de Quito.
- Ganar una participación de marca de alrededor del 20% del mercado total de pulpas de frutas tradicionales y orgánicas durante los primeros cinco años de funcionamiento del negocio.

## 5.2. MARKETING ESTRATÉGICO

### 5.2.1. Perfil del cliente.

Los clientes directos serán los distribuidores como supermercados, autoservicios, *retailers*<sup>5</sup> y hoteles; su orden de prelación ha sido determinado según el mercado. Estos lugares deberán tener como características principales una ubicación estratégica de gran afluencia comercial, instalaciones ordenadas, limpias y con buena presentación, su volumen de ventas debe ser significativo en cuestión a pulpas de frutas y su imagen debe tener gran posicionamiento dentro del mercado. Para los hoteles se enfocará en aquellos que estén vinculados con “*slow food*”,<sup>6</sup> que hagan uso de pulpas de fruta para la preparación de sus platillos.

### 5.2.2. Perfil del consumidor.

Como consumidores están los componentes de familias y su perfil fue desarrollado en función a la investigación de mercados; el mismo se basa en una persona de cualquier género y edad, que consuma pulpas de frutas y que esté interesada en un producto elaborado con frutas tropicales orgánicas certificadas y en proceso de certificación, de nivel socioeconómico medio, medio-alto o alto de la ciudad de Quito, con una escolaridad de segundo nivel, que se preocupe por su salud y el medio ambiente, manteniendo en su dieta diaria el consumo de alimentos prácticos, de fácil preparación, con alto valor nutricional y saludables. Además, se esperaría que los consumidores estén dispuestos a pagar un valor adicional al ser un producto orgánico.

#### 5.2.2.1. Deseos y necesidades.

El 96 % de los consumidores afirman que están dispuestos a adquirir productos orgánicos, por los beneficios que brindan a la salud y por su valor nutritivo, sin

---

<sup>5</sup> Retailer: (Minorista) Persona u organización que vende productos o servicios directamente al consumidor final (Publirecta, 2010)

<sup>6</sup> Slow Food (comida lenta): Es lo opuesto a la comida rápida, su objetivo es recuperar las costumbres tradicionales. Se basa en el disfrute de la comida, en degustar los placeres que ofrece y en gozar de la buena mesa en el entorno más adecuado. (Alimentación sana, 2010)

dejar de lado la calidad y el sabor; al mismo tiempo, enfatizan que estos productos no son fáciles de obtener en el mercado local por falta de información y conocimiento de los lugares que los ofertan.

#### **5.2.2.2. Hábitos de uso y actitudes de compra.**

Debido a las actividades diarias de los consumidores, se han registrado cambios importantes en los hábitos de consumo de alimentos, inclinándose a productos saludables, de fácil y rápida preparación. Por tal motivo, el producto se acopla perfectamente a dichos hábitos de consumo de esta sociedad cambiante.

Según la investigación de mercado realizada, la compra de este tipo de productos se la realiza quincenalmente en supermercados y es la madre de familia quien toma la decisión de compra. Además, los consumidores están dispuestos a pagar un mayor valor por la pulpa de fruta orgánica, en comparación a la pulpa de fruta tradicional por las características del producto, siendo estas la motivación principal para adquirirlas.

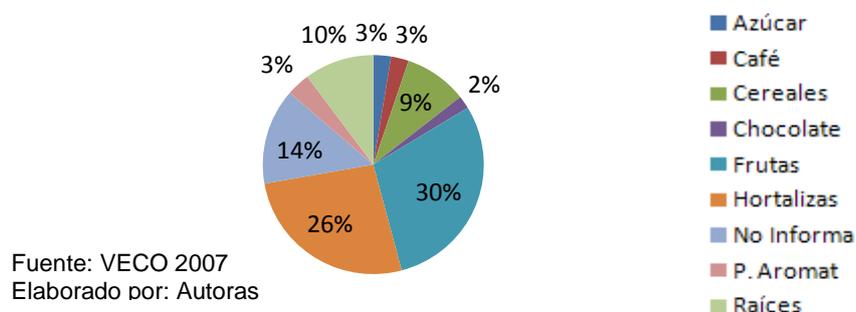
### **5.3. MERCADO.**

La mayoría de productos orgánicos certificados del Ecuador son destinados para la exportación, debido a que en mercados extranjeros como en la Unión Europea y Estados Unidos son más reconocidos. Además, estas certificaciones tienen costos elevados, por lo que los pequeños productores que no planean exportar pero desean dar al mercado local un producto certificado reciben la ayuda de Agrocalidad, por medio de un convenio con diferentes certificadoras extranjeras, las cuales plantean costos de certificación más bajos.

Los principales productos orgánicos que se expenden en el mercado local son hortalizas, verduras, frutas, cacao y café. Los que más adquieren los consumidores son café y hortalizas porque los encuentran fácilmente en el mercado; cabe recalcar que, según el estudio mencionado anteriormente realizado por VECO, las frutas son lo que más les gustaría consumir, como se muestra en el gráfico siguiente, así como representan también la mayor

superficie certificada de producción orgánica del Ecuador, en especial, por el banano. (VECO, 2007)

**Gráfico Nro. 5.1: Preferencia de consumo de productos orgánicos en el Ecuador.**



La pulpa de fruta es demandada en el mercado principalmente por la facilidad de preparación y las empresas ofrecen alrededor de 41 sabores (El Hoy, 2008), de los cuales los favoritos para el mercado quiteño son la mora y la guanábana; esto se lo pudo verificar con la investigación de mercado realizada.

Así mismo, el principal uso que se le da a la pulpa es para la elaboración de jugos, lo que potencia las ventas ya que, según un estudio realizado por IPSA Group Latin America consultora de mercados, estos se encuentran entre uno de los 5 productos más vendidos a los jóvenes ecuatorianos. (MERCADO AGRO, 2010)

### 5.3.1. Competencia

En el Ecuador existen varias marcas nacionales y extranjeras de pulpas de fruta, pero muy pocas ofrecen características orgánicas y ninguna el sello de certificación.

La investigación de mercados identificó las marcas que son competencia directa; los criterios que se utilizaron para definir a la competencia fueron la definición de productos sustitutos, las características y las funciones del producto. De esta manera se determinaron las siguientes marcas competidoras María Morena, La Jugosa, Pulpa Supermaxi, Fruta Sí, Pacose, Frutella por ser expandida en locales de productos orgánicos y Jugo Fácil por producir pulpa de fruta orgánica para exportación.

Cuadro Nro. 5.1: Análisis de la competencia.

| NOMBRE EMPRESARIAL                                     | NOMBRE COMERCIAL  | SELLO ORGA. | LUGAR DE VENTA  | SABORES  | PRESENTACIÓN   |
|--|---|-------------|---|--|--|
| <b>ENVAGRIF</b><br>www.envagrif.com                    | <b>María Morena</b><br><br>Fuente: Evangrif    | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> <li>▪ Santa María</li> <li>▪ Magda</li> <li>▪ Comisariato del Ejército</li> </ul> | 14 sabores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fresa</li> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Mora</li> <li>▪ Naranja</li> <li>▪ Piña</li> <li>▪ Naranja.</li> <li>▪ Otros.</li> </ul>   | Fundas de poliéster/ polietileno de ½ Kg y 1 kg.<br>Embalaje: Cajas de cartón por 20 unidades (1/2 kg) y 25 unidades (1 kg).     |
| <b>LATINOAMÉRICA DE JUGOS S.A.</b><br>www.lajugosa.com | <b>La Jugosa</b><br><br>Fuente: La Jugosa      | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> <li>▪ Santa María</li> </ul>  | 17 sabores: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Fresa</li> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Mora</li> <li>▪ Piña</li> <li>▪ Otros</li> </ul>   | Fundas multicapa Polietileno / poliéster de 250g - 450g<br>Embalaje: cajas de cartón.<br>Tanques metálicos de 180 kg. (funda p.) |
| <b>CORPORACIÓN FAVORITA</b>                            | <b>Pulpa Supermaxi</b><br><br>Fuente: Autoras | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Piña</li> <li>▪ Fresa</li> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Naranja</li> <li>▪ Maracuyá</li> </ul>   | Fundas de poliéster/ polietileno de 250g - 450g  |
| <b>LENRIKE FROZEN FOOD</b><br>www.jugofácil.com.ec     | <b>Jugo Fácil</b><br><br>Fuente: Jugo Fácil  | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> <li>▪ Magda</li> </ul>  | 41 sabores <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Piña Orgánica</li> <li>▪ Frutilla</li> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Otros</li> </ul>  | Fundas de poliéster/ polietileno<br>80g, 100 g, 150 g, 250 g, 500 g, 1000g   |
| <b>MORVIE</b>  | <b>FrutaSí</b><br><br>Fuente: Autoras        | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> <li>▪ Santa María</li> <li>▪ Magda</li> </ul>                                     | 18 sabores <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frutilla</li> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Mora</li> <li>▪ Naranja</li> <li>▪ Piña</li> <li>▪ Otros</li> </ul> Nueva línea Mix: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fresa/Naranja.</li> <li>▪ Papaya/Piña</li> <li>▪ Mango/Arazá</li> <li>▪ Mango/Naranja</li> </ul> | Fundas de poliéster/ polietileno<br>250 gramos, 500 gramos y 1 kilo.   |
| <b>MIDGO</b>   | <b>Pacose</b><br><br>Fuente: Autoras         | NO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megamaxi</li> <li>▪ Supermaxi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Mora</li> <li>▪ Naranja</li> <li>▪ Mango</li> </ul>  | Fundas de poliéster/ polietileno<br>500 gramos.  |

|   |  |           |   |  |  |
|---|--|-----------|---|--|--|
| <p><b>EXOFRUT</b><br/>www.exofrut.com</p> | <p><b>Frutella</b></p>  <p>Fuente: Exofrut.</p> | <p>NO</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organicate-ssen</li> <li>▪ Mi Comisariato</li> </ul> | <p>12 sabores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Naranja</li> <li>▪ Guanábana</li> <li>▪ Mora</li> <li>▪ Frutilla</li> <li>▪ Mango</li> <li>▪ Piña</li> </ul> | <p>Fundas de poliéster/ polietileno de 400 gr. Baldes de 20 kg, en el interior funda de polietileno.</p> |
|---|--|-----------|---|--|--|

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Exofrut, 2010), (Jugo Fácil, 2010), (La Jugosa, 2010), (Envagrif, 2010). Supermercados (Supermaxi, Megamaxi, Magda, Organicateessen)

De igual manera, entre las marcas que exportan el producto están Jugo Fácil, Frutella, La Jugosa, Harvec, María Morena, entre otras.

Se ha encontrado además, la marca FrozenTropic como producto de exportación que está empezando a ser expendido en supermercados locales, con una característica muy particular ya que su empaque es exactamente igual a la presentación prevista en el presente plan de negocios.

A continuación, se muestran los precios de la competencia, donde no existe un efecto de valor único, es decir, el precio de cada pulpa de fruta varía de acuerdo al sabor.

**Cuadro Nro. 5.2: Precio promedio de la competencia.**

| Marca pulpa de fruta de 500 gr.                | Precio Promedio | Marca pulpa de fruta de 500 gr. | Precio Promedio |
|--|-----------------|---------------------------------|-----------------|
| María Morena                                   | 1.90            | Jugo Fácil                      | 1.73            |
| La Jugosa                                      | 1.86            | Fruta Si                        | 1.62            |
| Pulpa Supermaxi                                | 1.65            | Frutella                        | 1.75            |
| Pacose   | 1.71            | FrozenTropic                    | 1.74            |
| <b>Precio promedio total de la competencia</b> |                 |                                 | <b>1.75</b>     |

Elaborado por: Autoras

Fuente: Megamaxi, Supermaxi y Magda.

### 5.3.2. Participación del mercado

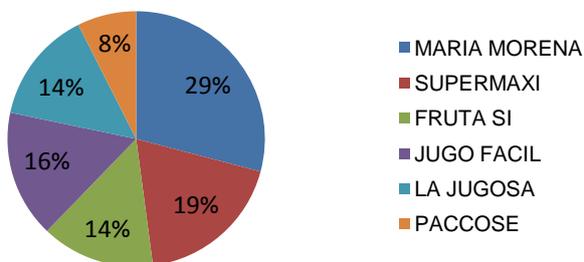
Según una fuente de Corporación Favorita la producción de pulpa de fruta empezó hace 20 años, en los cuales varias empresas han afianzado un liderazgo. Entre ellas están La Jugosa y María Morena que llevan 18 años en el mercado. (Revista Líderes, 2010). Para esta última, según una entrevista realizada a Juan Almeida Albán Gerente del Departamento administrativo y ventas de Evagrif esta marca vende a Supermaxi un promedio de 12000 a 15000 unidades de pulpas semanales de 10 sabores.

Por su parte la marca La Jugosa elabora 40 toneladas de pulpa al mes, de las cuales 24000 kg se destina a Quito y Guayaquil, con esto logró facturar en el año 2008 alrededor de 1,6 millones de dólares y se proyectan un crecimiento del 18% anual. (Revista líderes, 2009)

Además, desde hace cinco años se ha presentado un incremento de empresas productoras y comercializadoras de pulpa de fruta, pero debido a su poca penetración en el mercado, resulta difícil cuantificarlas. (Revista Líderes, 2010). Esto se debe a que muchas de ellas las realizan de forma doméstica, es decir poco industrializada.

Debido a que no existen datos tabulados e información precisa acerca de la participación de las diferentes marcas de pulpas de frutas, se realizó una medición en lo que respecta a un conteo de perchas de ese producto en los supermercados de Corporación la Favorita de la ciudad de Quito y sus valles, con lo cual se pudo determinar lo siguiente:

**Gráfico Nro. 5.2: Participación por Marca.**



Elaborado por: Autoras

Como se puede observar en el gráfico, la marca con mayor participación en el mercado es María Morena (29%) seguida de otras marcas como Pulpa Supermaxi (19%), Jugo Fácil (16%), entre otras.

La inferencia anterior se ratificó en base a una información obtenida en la misma Corporación La Favorita en lo referente a los pedidos semanales de pulpas de frutas congeladas, con lo cual se tiene un idea bastante aproximada de la participación del mercado de las principales marcas en el canal preferido por los

potenciales consumidores del producto según la segmentación del presente proyecto.

### 5.3.2.1. Proyección de la Participación de la marca FrutiO.

En base a la información recopilada sobre la principal marca de recordación de pulpas de frutas en el Ecuador, se realizó el cálculo de las ventas totales anuales del mercado ecuatoriano, en función de la participación de marca de María Morena; con lo cual se determinó el porcentaje de ventas de la empresa con respecto a las ventas totales del mercado.

**Cuadro Nro. 5.3: Proyección Ventas del Mercado.**

| PROYECCIÓN DE LAS VENTAS DEL MERCADO      |                     |
|---|---------------------|
| Ventas promedio semanales de María Morena | 13,500.00           |
| Semanas al año                            | 48.00               |
| Precio promedio de María Morena           | 1.90                |
| Participación del mercado de María Morena | 0.29                |
| <b>Ventas del mercado total anual</b>     | <b>4 245,517.24</b> |

Elaborado por: autoras.

Una vez proyectadas las ventas del mercado total anual, se ha calculado la participación de la marca FrutiO durante los cinco años proyectados en el presente plan, dentro del escenario esperado. Por lo tanto, se puede observar que la marca en mención tendrá una participación importante dentro de las ventas del mercado total, lo que hace referencia a una buena aceptación del producto.

**Cuadro Nro. 5.4: Proyección de Participación de marca FrutiO.**

|                    | PROYECCIÓN PARTICIPACION SOBRE LAS VENTAS |       |       |       |       |
|--------------------|---|-------|-------|-------|-------|
|                    | Año 1                                     | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Escenario esperado | 7%  | 9%    | 18%   | 26%   | 32%   |

Elaborado por: autoras

### 5.3.3. Segmentación del Mercado.

**Cuadro Nro. 5.5: Segmentación del Mercado.**

| Segmentación Geográfica |   |
|-------------------------|---|
| País                    | Ecuador   |
| Ciudad                  | Quito   |
| Densidad                | Urbana del distrito Metropolitano de Quito y valles |

| Segmentación Demográfica   |   |
|----------------------------|---|
| Género                     | Masculino y femenino.   |
| Edad                       | No existe restricción de edad.  |
| Segmentación Sociocultural |   |
| Raza                       | Todas las variaciones de mestizaje  |
| Nivel sociocultural        | Clase media, media alta y alta.   |
| Ingresos                   | Mensual mayor o igual a USD 500.  |
| Hábitos de consumo         | Hombres y mujeres que deseen preservar su salud y el medio ambiente al consumir un producto orgánico.                       |
| Estilo de vida             | Hombres y mujeres que buscan nuevas alternativas de consumo de frutas, enfocándose en la salud y bienestar de sus familias. |
| Segmentación Psicológica   |   |
| Drivers de compra          | Personas que se preocupan por su salud y la preservación del medio ambiente.  |
| Actitudes de compra        | Se guían como fue cultivado el producto, procesado, sus componentes y niveles nutricionales                                 |

Elaborado por: autoras.

#### 5.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Como fue altamente notable en la investigación de mercado ninguna de las marcas de pulpas de frutas tradicionales y orgánicas es marcadamente diferenciable en el *top of mind*,<sup>7</sup> ya que el 22% de los encuestados no recuerdan las marcas que se ofertan.

María Morena (20%) y La Jugosa (17%), se encuentran entre los porcentajes de recordación más altos, pero aún por debajo de la falta de recordación de las mismas. Esto constituye una principal ventaja y oportunidad para ingresar al mercado y posicionar a la marca. En definitiva, la estrategia de marketing de FrutiO se basa en la diferenciación del producto para lograr un posicionamiento adecuado, logrando una ventaja competitiva ofertando un producto cuyos atributos difieren significativamente de los rivales y que ofrecen un valor al cliente que la competencia aún no les ha dado.

<sup>7</sup> Top of mind: Primera marca que se le viene a la mente a un encuestado de manera espontánea cuando se le pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia. (Diccionario de Publicidad, 2010)

#### **5.4.1. Estrategia de Posicionamiento**

La diferenciación ayudará a que la empresa y sus respectivos productos se posicionen dentro del mercado; resaltando las características benéficas de los productos orgánicos, su calidad y sobre todo sus características de cuidado al ambiente.

FrutiO es un producto que ofrece una alternativa alimenticia diferente, pues utiliza materia prima orgánica, la cual principalmente es beneficiosa para la salud al no ser cultivada y procesada con ninguna clase de químicos, pesticidas y preservantes.

Además, se tratará de posicionar al producto por su calidad en relación a la competencia ya que es importante que el consumidor sepa que es tan bueno o mejor que el de los competidores; ésta es una excelente forma de posicionamiento pues la característica de orgánico que tiene el producto hace que tenga una ventaja competitiva frente al de la competencia. De igual manera, hay que estar un paso delante y desarrollar estrategias que permitan influir en la mente de los consumidores incentivando el consumo de esta clase de productos.

Varios aspectos hacen del producto algo innovador, entre estos se tiene:

- Materia prima de primera, certificada o en proceso de certificación.
- Empaque y envase práctico, acorde al producto.
- Esporádicamente, se colocará dentro del empaque un díptico pequeño que contendrá información de recetas fáciles de elaborar, recomendaciones para combinar otros productos orgánicos con las pulpas de fruta, consejos nutricionales y de cuidado al ambiente.

#### **5.4.2. Estrategias de Producto**

- Ofrecer productos de total calidad, mediante el cual los consumidores y clientes se encuentren identificados.

- Desarrollar una adecuada responsabilidad social y corporativa; fundamentada en el cuidado del ambiente, la calidad total del producto, la salud y el desarrollo productivo de la empresa y del país.
- Ofrecer al consumidor mejores beneficios que los ya ofrecidos por la competencia.
- Aplicar la estrategia de desarrollo de producto a futuro, mediante el estudio de las necesidades, gustos y preferencias del cliente.
- Implementar estrategias de investigación y desarrollo permanentemente, con el fin de ofrecer al mercado y los consumidores productos innovadores y diversificados, conforme las exigencias de los clientes y consumidores.
- Estrategia de participación con el fin de conocer el posicionamiento del producto dentro del mercado, manejando estrategias como relanzamientos, desarrollo de mercados, entre otras.

#### **5.4.3. Estrategia de Publicidad y Promoción.**

- Se quiere crear expectativa en los consumidores, para lo cual se utilizarán palabras como “próximamente”, “espérela”, entre otras.
- El lanzamiento del producto constará de un evento dentro del cual se realizará degustaciones a los asistentes.
- Promoción de consumo, para estimular las adquisiciones por parte de los consumidores en días especiales como día de la tierra y el día del agua.
- Exhibiciones o demostraciones en las perchas de los diferentes canales de distribución del producto.
- Estrategia de recordación: Se puede realizar una promoción en la cual el consumidor obtenga una bolsa reutilizable ecológica con la siguiente mecánica; se ubicará un pequeño stand en los principales autoservicios, en donde a la presentación de 3 empaques del producto más 1 dólar se podrá obtener el bolso ecológico, por tiempo limitado.
- Se realizarán alianzas estratégicas con los supermercados, realizando pequeñas campañas de comunicación, con el objetivo de mantener informado al consumidor.

- Convenios con instituciones de beneficencia, por ejemplo, por la compra de cierta cantidad de pulpa la empresa donará un porcentaje a la fundación elegida.
- Canjes publicitarios en programas de radio y televisión.
- La búsqueda de alianzas con hospitales como por ejemplo Solca y varios médicos reconocidos, con el objetivo de que recomienden la marca a sus pacientes.

En el futuro, se continuará con publicidad de mantenimiento en intervalos a definirse, procurando que sea una comunicación innovadora y nada monótona, para asegurar de esta forma la recordación de la marca.

## **5.5. MARKETING TÁCTICO.**

El marketing táctico consiste en determinar las interacciones entre el producto, precio, plaza, promoción y el consumidor, cuyas estrategias se detallan a continuación.

### **5.5.1. Producto.**

#### **5.5.1.1. Desarrollo del producto.**

El producto será desarrollado en sus inicios a base de frutas tropicales orgánicas como mango, piña, frutilla y mora, de las cuales las dos primeras se elaborarán con materia prima certificada y las dos últimas con materias primas en proceso de certificación.

Se escogieron estas cuatro frutas a base de la investigación de mercados debido a que la mora (18%) y frutilla (14%) son las que lideraron las preferencias de sabor en los consumidores. Por otro lado, el mango (10%) por su sabor exótico y aromático y la piña (5%) por ser una de las principales frutas frescas de exportación (CORPEI, 2010) y, de esta forma, ir conociendo mejor el mercado para posteriormente proceder a la exportación.

Esto debido a que una de las frutas más demandadas según la investigación de mercados realizada, por ejemplo la guanábana, no se la puede conseguir de manera orgánica garantizada, ya sea por una agencia certificadora o un organismo de control, o a su vez las plantaciones están en proceso y en un periodo de 6 meses a 1 año se cosecharán, según una fuente de Agricultura Urbana Participativa (Agrupar) la cual es parte de un proyecto del Distrito Metropolitano de Quito que trabaja con asistencia y capacitación técnica en la implementación de huertos demostrativos orgánicos comunitarios (CONQUITO, 2010)

Con el fin de hacer más atractivo al producto se ofrecerán servicios para establecer relaciones estrechas con los clientes y consumidores, desarrollando un cuadro informativo de cada una de las pulpas que se elaboren, el mismo que irá en el empaque. Además, se contará con un servicio de página web en la cual los clientes y consumidores se podrán informar del producto y presentar quejas, dudas y sugerencias para el mejoramiento del mismo.

#### **5.5.1.2. Características y beneficios del producto.**

Dentro de las características y beneficios más importantes del producto se encuentran:

- Utiliza frutas cultivadas de manera orgánica frescas, sanas, maduras y limpias, a fin de conservar la biodiversidad y cumplir con el desarrollo sustentable, además, permite que el producto conserve al máximo su valor nutricional.
- Conservando al producto en una adecuada cadena de frío, su periodo de vida útil es de, aproximadamente, 6 meses.
- Puede ser utilizado para la elaboración de jugos, néctares, salsas, mermeladas, yogurt, cualquier clase de postres, entre otros; ahorrando su tiempo de preparación.
- El producto está libre de residuos químicos, no usa aditivos, conservantes, no contiene azúcar.
- Preserva el medio ambiente y cuida la salud de los consumidores.

- El olor y sabor del producto son característicos de la fruta procesada.
- Su textura es parecida a la de un puré congelado.
- En lo que respecta a las condiciones de almacenamiento se lo debe realizar a (-20 ° C).
- El empaque es una caja de cartulina resistente a la humedad, la cual contendrá 4 envases de polietileno de alta densidad apto para alimentos de 100 gr. cada uno.

### 5.5.1.3. Ciclo de vida del producto.

#### ETAPA DE INTRODUCCIÓN.

**Estrategia de penetración en nicho:** Mediante el uso de esta estrategia se busca maximizar el número de consumidores dentro del nicho elegido.

**Lanzamiento del producto:** Se convocará a varios de los posibles clientes a disfrutar de un evento promocional del producto. También se dará espacio a la prensa para que realice un artículo sobre las características diferenciadoras del producto.

**Material publicitario diseñado a medida del cliente:** Se utilizarán materiales publicitarios como:

- Catálogo informativo con la descripción de productos, características y beneficios del producto; así como también consejos para su uso.
- Anuncios publicitarios en vallas o publicidad móvil.
- Eventos publicitarios en distintos canales de distribución de la ciudad.

**Medios electrónicos:** Se utilizará la tecnología como herramienta importante para obtener bases de datos de potenciales clientes y proveedores; además, se diseñarán mailings animados.

**ETAPA DE CRECIMIENTO:** Durante esta etapa del ciclo de vida del producto, se logrará retener a los clientes actuales y buscar nuevos que soliciten el producto. De este modo se podrá contrarrestar la amenaza de competidores actuales y futuros.

**Desarrollo del mercado:** El objetivo es incursionar en diferentes áreas geográficas en donde el producto sea aceptado por clientes y consumidores.

**Aumento de la publicidad:** Fuerte promoción por distintos medios tradicionales y alternativos y varios eventos en los distintos canales de distribución.

**Desarrollo del producto:** A base de las exigencias de los consumidores se mejorará al producto; la tecnología cada vez avanza y esto da las pautas para avanzar con el desarrollo, evaluando la posibilidad de diversificación de la gama del producto.

**ETAPA DE MADUREZ:** Las ventas llegan a su máximo y empiezan a estancarse. Es importante buscar nuevos mercados para introducir los productos, para levantar las ventas y proponer más beneficios para los clientes.

**Alentar el incremento de las compras:** Realizar promociones, como por ejemplo 30% más de producto gratis en cada empaque.

Reducir costos para mantener un nivel de utilidad adecuada.

**ETAPA DE DECLIVE:** Se fortalecerá la posición de los segmentos que se han visto afectados, pero que mantengan un alto potencial para generar utilidades a la empresa. Se focalizará la publicidad en los clientes, para lograr un acercamiento directo hacia ellos. Seguir con la investigación y desarrollo del producto, para efectos de posibles relanzamientos y recopilar sugerencias y exigencias de los consumidores para crear nuevos productos y satisfacer las necesidades que no se encuentren cubiertas.

Se puede tomar varias decisiones para continuar con el ciclo de vida del producto, entre estas se tiene:

**Relanzamiento:** Para que el producto vuelva a ser atractivo para el consumidor, se debe realizar mejoras y diversificar al producto.

**Actualización:** Buscar un diseño o un empaque más llamativo para el consumidor.

Búsqueda de nuevos mercados: a partir del quinto año se realizarán las investigaciones pertinentes para incursionar en mercados internacionales. (Ver Anexo C1)

#### **5.5.1.4. La marca.**

La marca FrutiO nace de la mezcla entre las palabras *FRUTA (Fruti)* y *ORGÁNICO (O)*, con el fin de que los consumidores relacionen y recuerden la procedencia del producto y su característica orgánica.

El nombre de la marca es fácil de recordar formado por tres sílabas, y escrito con letras claras y separadas para su mejor lectura. Además, Fruti es relativamente parecido a “*fruit*” que significa “fruta” en el idioma inglés, lo cual acerca la marca a varios países alrededor del mundo siendo este un idioma universal; de igual forma ocurre con la O de “orgánico” que en el idioma inglés es “*organic*”.

#### **5.5.1.5. Logotipo**

Para el diseño del logotipo en la “i” de FrutiO se cambió su puntuación por dos hojas, a fin de representar el concepto de naturaleza y asociarlo con el movimiento a nivel mundial denominado “Go Green”, que pretende crear una cultura de responsabilidad con el ambiente; además, en la mayoría de productos orgánicos su logotipo contiene este tipo de recordatorio por medio de elementos del ecosistema verdes, lo cual hace que todos estos productos se diferencien de los convencionales. (Go Green Initiative, 2007-2010)

De igual forma, el logo se completa con la frase “pulpa de fruta orgánica”, para lograr una comunicación total sobre la naturaleza del producto. Esta frase se la puede cambiar a cualquier idioma sin ningún inconveniente, lo cual es beneficioso para ingresar en mercados internacionales.

El logo está diseñado para denotar frescura y la característica orgánica del producto. Se escogieron los colores a base de sus significados, esto es, el

naranja que representa y se asocia como estimulante del apetito y el verde debido a que es un color que denota las áreas verdes del planeta, crea sensación de frescura y es asociado con el principio natural de la vida. (Logotipos, 2005). (Ver Anexo C1)

Gráfico Nro. 5.3: Logo FrutiO



Elaborado por: Autoras.

#### 5.5.1.6. Slogan.

El slogan que se ha escogido para lograr posicionar el producto en la mente del consumidor es *“Calidad, salud y nutrición”*. Es una frase corta y concisa, que no deja de ser resonante y de fácil recordación, a fin de apoyar a la imagen de marca y resaltar los beneficios de los productos hechos a base de frutas orgánicas.

#### 5.5.1.7. Diseño de empaques y etiquetas.

Para expender el producto en los supermercados, el empaque primario consiste en 4 fundas de polietileno transparente de alta densidad apto para alimentos, de medidas 9,5 cm. de alto y 12,5 cm. de largo, que permite un contenido neto de 100 gr. cada una, y permite la impresión de número de lote, fechas de elaboración y vencimiento de forma individual. Además, el empaque secundario está constituido por una caja de cartulina resistente a la humedad, de medidas 10 cm. de alto x 13 cm. de largo y 9 cm. de ancho, impresa en colores con el logotipo y slogan de la empresa, informa acerca del sabor de la pulpa, incluye el

sello de certificación, codificación, valores nutricionales, registro sanitario, fechas de elaboración y vencimiento.

Por otro lado, para la venta del producto en hoteles se lo realizará en baldes plásticos de 4 kg con una funda de polietileno en el interior.

Según la investigación de mercados los consumidores desean adquirir el producto en un empaque biodegradable, pero debido al alto costo que representa se lo incorporará conforme el posicionamiento y el volumen de ventas lo permita.

#### **5.5.1.8. Etiquetas para empaques al granel.**

Se utilizará una etiqueta distintiva, clara y fácil de leer, con caracteres legibles e indelebles en idioma español, en la cual constará toda la información del sabor, las cualidades alimenticias del producto, referencia de valores de nutrición exactos como porcentajes (%) de valores diarios.

Se cumplirá con los requisitos del registro sanitario como nombre del producto, contenido neto del envase expresado en unidades del sistema internacional, número de lote, nombre del fabricante, ciudad y país de origen bajo licencia, control y otros que determinen las responsabilidades de fabricación, control y comercialización del producto, indicaciones necesarias y usos, temperatura de conservación, fecha de elaboración y expiración, número de registro sanitario.

#### **5.5.1.9. Gama de productos FrutiO**

Se tendrá a disposición del consumidor la siguiente gama de productos, con el fin de brindarle variedad de sabores y satisfacer sus necesidades. (Ver anexo C2)

## Presentación para supermercados:

Gráfico Nro. 5.4: Cajas de pulpa de fruta de 400 gr.

Mora Orgánica Congelada Pasteurizada 400gr.

Frutilla Orgánica Congelada Pasteurizada 400gr.



Mango Orgánico Congelado Pasteurizado 400gr.

Piña Orgánica Congelada Pasteurizada 400gr.



Elaborado por: Autoras.

## Presentación para hoteles:

Gráfico Nro. 5.5: Balde plástico de 4 kg (funda de polietileno en el interior).



Elaborado por: Autoras.

### 5.5.2. Precio.

La empresa ha tomado como referencia los siguientes pasos con el fin de establecer un precio competitivo, que le permita posicionarse en el mercado de pulpa de fruta.

Se analizó fijar como objetivo principal el liderazgo en la calidad del producto, con una estrategia de “calidad superior y precio superior”, tomando en cuenta el efecto precio-calidad, por ser un producto con característica diferenciadora en comparación con los productos tradicionales. Además, los consumidores estarán concientes de que el producto lleva un precio justo por las cualidades y beneficios que ofrece.

Por otra parte, se consideró la fijación de precios para la penetración en el mercado, el cual está basado en incrementar las ventas logrando menores costos unitarios, mayor utilidad a largo plazo y una gran participación en el mercado. Además, combina tres insumos, la comparación de precios con la competencia, el nivel de aceptación de precio establecido en la investigación de mercados el cual fue del 89% y el método de costo más margen. (Gestiópolis, 2008)

**Cuadro Nro. 5.6: Precio de los productos FrutiO.**

| DETALLE   | PRECIO       |
|---|--------------|
| Pulpa de mora orgánica pasteurizada congelada 400 gr.             | 4,08         |
| Pulpa de frutilla orgánica pasteurizada congelada 400 gr.         | 2,73         |
| Pulpa de mango orgánica pasteurizada congelada 400 gr.            | 2,94         |
| Pulpa de piña orgánica pasteurizada congelada 400 gr.             | 2,39         |
| <b>PRECIO PROMEDIO 400 gr.</b>                                    | <b>3,04</b>  |
| Baldes de Pulpa de mora orgánica pasteurizada congelada 4 kg.     | 36,70        |
| Baldes de Pulpa de frutilla orgánica pasteurizada congelada 4 kg. | 23,20        |
| Baldes de Pulpa de mango orgánica pasteurizada congelada 4 kg.    | 24,45        |
| Baldes de Pulpa de piña orgánica pasteurizada congelada 4 kg.     | 19,83        |
| <b>PRECIO PROMEDIO 4kg.</b>                                       | <b>26,04</b> |

Elaborado por: Autoras

### 5.5.3. Plaza

#### 5.5.3.1. Canales de Distribución.

Los principales canales de distribución serán los supermercados, autoservicios y retailers, las tiendas especializadas por vender productos afines, así como también los hoteles.

Entre los supermercados se encuentran a Megamaxi con 9 locales, Supermaxi con 28 locales que se encuentran repartidos en varias provincias del país como Pichincha (Quito norte, centro y sur, Tumbaco y Valle de los Chillos), Imbabura, Santo Domingo, Manabí, Tungurahua, Guayas, Santa Elena, Azuay y Loja, a la cadena Mi Comisariato la cual posee varios locales en la ciudad de Quito, a Magda Espinoza la misma que posee cuatro locales en Quito (Carapungo, Sangolqui) y uno en Rumiñahui, a Organicatessen ubicado en la Atahualpa E2-91 y Nuñez de Vela, entre otros. (Corporación Favorita, 2010) (Corporación El Rosado, 2010)



Fuente: Supermaxi



Por otro lado, se buscará vender en hoteles de cuatro y cinco estrellas por ejemplo, hotel Sheraton, Hotel Hilton Colon, Hotel Quito, Hotel Le Parc, Hotel Dan Carlton, Hotel Marriot, entre otros.

Además, se cumplirá con las exigencias que estos sitúen, pero también, se negociará las condiciones de venta, fechas de pago y de entrega del producto, así como el porcentaje de ganancias para estos.

#### 5.5.4. Promoción.

Las piezas publicitarias que se utilizarán para promocionar la marca destacarán las cualidades de salud y cuidado del ambiente, con la imagen de hombres y mujeres físicamente saludables donde el verse bien y sentirse socialmente responsables con el planeta son características relevantes.

#### **5.5.4.1. Campaña de publicidad y promoción.**

##### **5.5.4.1.1. Lanzamiento del producto.**

Se realizará un evento de lanzamiento del producto, en donde se invitarán a personas reconocidas del espectáculo del Ecuador, a gerentes de los principales supermercados, hoteles, hospitales y catering de la ciudad de Quito, organizaciones a favor de la preservación de la biodiversidad; aquí podrán degustar el producto y conocer todos sus beneficios.

Por otro lado, en puntos claves de los principales canales de distribución se realizarán degustaciones, con el objetivo de dar a conocer el producto al consumidor; lo cual se realizará en stands contratando a modelos masculinos y femeninos. Estos a su vez entregarán hojas volantes, mediante el cual se informará al consumidor sobre el producto, sus beneficios y características.

##### **5.5.4.1.2. Medio Electrónicos.**

Se contará con una página web la misma que será de fácil navegación y comunicará todo acerca de la empresa y el producto con el fin de ir informando al mercado, principalmente al internacional.

##### **5.5.4.1.3. Medios impresos.**

Se desarrollará un pequeño folleto el mismo que contendrá información acerca de los beneficios de la pulpa de fruta orgánica, consejos de cómo cuidar el medio ambiente y recetas fáciles de realizar. Esto irá dentro del empaque del producto.

#### **5.5.5. Evaluación del impacto del plan de marketing.**

Para garantizar un adecuado plan de marketing se tomarán los siguientes controles:

- Medición de resultados mediante comparaciones entre años anteriores y actuales.
- Análisis constante de estrategias planteadas a corto y largo plazo, para mantenerlas actualizadas y ejecutarlas de manera pertinente.

- Mantener controles internos continuos sobre el cumplimiento de metas y objetivos del área de marketing, conservando el buen funcionamiento y coordinación de todas las áreas de la empresa.

### 5.5.6. Proyección de la demanda.

Mediante la proyección de la demanda se establecerá la factibilidad del proyecto, con el fin de determinar el comportamiento futuro de los posibles consumidores y la decisión de compra de los mismos. Para el cálculo de esta proyección se utilizó varios supuestos, los cuales se determinaron en la investigación de mercados y otras variables de comportamiento del mercado.

La demanda estimada es:

**Cuadro Nro. 5.7: Proyección de la demanda.**

| DEMANDA POR COMPRAS ANUALES                         |           |           |            |            |            |
|---|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| VENTA POR FRUTA ANUAL EN HOGARES<br>(SUPERMERCADOS) |           |           |            |            |            |
|   | Año 1     | Año 2     | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
| Escenario pesimista                                 | 14 386.00 | 16 098.00 | 35 414.00  | 51 300.00  | 66 100.00  |
| Escenario esperado                                  | 23 977.00 | 32 196.00 | 70 827.00  | 102 599.00 | 132 200.00 |
| Escenario optimista                                 | 35 966.00 | 48 293.00 | 106 241.00 | 153 899.00 | 198 300.00 |
| VENTA POR FRUTA ANUAL EN HOTELES                    |           |           |            |            |            |
| Escenario pesimista                                 | 1 924.00  | 2 020.20  | 2 121.21   | 2 227.27   | 2 338.63   |
| Escenario esperado                                  | 2 309.00  | 2 424.45  | 2 545.67   | 2 672.96   | 2 806.60   |
| Escenario optimista                                 | 2 693.00  | 2 827.65  | 2 969.03   | 3 117.48   | 3 273.36   |

Elaborado por: autoras

### 5.5.7. Proyección de las ventas.

Para la proyección de las ventas se ha utilizado la demanda proyectada a futuro para el mercado objetivo, conjuntamente con los precios que se han determinado para cada presentación de producto. Se analizaron tres escenarios los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nro. 5.8: Proyección de las ventas.**

| PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES ANUALES |            |            |              |              |               |
|---|------------|------------|--------------|--------------|---------------|
|   | Año 1      | Año 2      | Año 3        | Año 4        | Año 5         |
| Escenario pesimista                     | 365 701.99 | 395 676.93 | 633 443.78   | 831 334.92   | 1 016 978.58  |
| Escenario esperado                      | 517 923.16 | 626 487.19 | 1 093 765.81 | 1 480 892.59 | 1 843 103.403 |
| Escenario optimista                     | 698 280.67 | 857 178.57 | 1 553 987.12 | 2 130 343.92 | 2 669 104.21  |

Elaborado por: autoras

## **6. CAPÍTULO VI**

### **Evaluación Financiera**

En el presente capítulo se analiza el modelo financiero aplicado para la empresa Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda., cuyos objetivos entre otros está el de maximizar las utilidades para los inversionistas y mostrar garantías a las instituciones financieras en base al potencial del negocio.

#### **6.1. CONSIDERACIONES Y SUPUESTOS**

Los cálculos del presente modelo financiero fueron realizados a base del modelo de evaluación que proporciona la Corporación Financiera Nacional; denominado “Modelo de Evaluación Financiera CFN” en Excel.

##### **6.1.1. Empresa e inversión inicial.**

- La empresa se constituirá legalmente en la fase pre-operativa y pretende iniciar sus operaciones en el 2011.
- La inversión requerida es de USD 184 120,98 que se distribuye en activos fijos operativos (24,70%), activos fijos de administración y ventas (21,19%); gastos pre-operativos (14,99%) y capital de trabajo (39,12%).
- El capital de trabajo inicial asciende a USD 75 074.76 calculado para 60 días que incluye capital de trabajo operativo y capital de trabajo de administración y ventas.

##### **6.1.2. Financieros.**

- El análisis financiero se realiza a valores corrientes sin considerar incrementos por inflación durante la vida útil del proyecto. Debido a que la inflación es una variable difícil de predecir no se la considera para los cálculos realizados.
- El Costo Promedio Ponderado de Capital se calculó utilizando la fórmula de CAPM llegando a estimarlo en 29,72%.
- La estructura de capital para el modelo apalancado considera una proporción del 68% de crédito a solicitarse a la CFN a diez años plazo y 32% de

aporte de los socios. Se estimó este porcentaje debido a las políticas de crédito que maneja esta institución para proyectos nuevos. (CFN, 2010)

### **6.1.3. Ventas**

Para la determinación de las ventas y su proyección se consideraron los resultados del estudio de mercado aplicado a la muestra obtenida y estadísticas de Markop; con esto la demanda se concentró en dos fuentes:

- La primera corresponde al estudio de mercado realizado con encuestas, donde se estimó:
  - El consumo promedio en los hogares de vasos de jugo natural hecho con pulpa de fruta es de 2,58 vasos.
  - Se consideró cada hogar con una media de 4 personas (2 adultos y 2 niños).
  - El número de hogares correspondiente a las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Machala, de los niveles socioeconómicos medio y medio alto, alto.
  - El crecimiento de las ventas, corresponde al promedio de crecimiento de los hogares desde el 2006 al 2008, siendo el 3,29%.
  - A partir del año tres se ampliará las ventas en ciudades como Guayaquil, Cuenca, entre otras; es por esto que se puede observar un incremento significativo en las ventas.
  - Captar el mercado meta de las ciudades seleccionadas, según los objetivos de marketing planteados.
- La segunda fuente de demanda corresponde al consumo de hoteles en la ciudad de Quito.
  - Se parte de la identificación del número total de hoteles de la ciudad, registrados en la Superintendencia de Compañías, según el CIIU H. 5510.0.04 Servicios de Hospedaje en Hoteles.
  - Según las entrevistas a expertos el consumo promedio de pulpa de frutas tradicionales en los hoteles es de 300 Kg al mes; de este total se ha estimado para el estudio un 15% que corresponde al consumo de pulpa

orgánica, lo cual crece al 18% y 21% para el escenario esperado y optimista respectivamente.

#### **6.1.4. Administrativos y Producción**

- El principal componente de los costos de producción es la materia prima.
- En lo que respecta a los costos de personal, se mantienen fijos durante el periodo de análisis del plan de negocios. Sin embargo, se prevé su contratación cuando la demanda así lo amerite.
- Se prevé mantener un inventario de 30 días promedio a la materia prima para optimizar costos y reducir la probabilidad de quedar desabastecidos; así como materiales indirectos como empaque y embalaje a precios de mercado.
- Se consideró comisiones por ventas distribuidas en: 2% para el personal y 10% para los distribuidores o mayoristas.
- En lo que respecta a las depreciaciones y amortizaciones, éstas se calculan bajo el método de línea recta y la vida útil corresponde a la aplicación de las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad)

#### **6.1.5. Activos Fijos**

En los activos fijos se incluyen:

- Máquina despulpadora con una capacidad de procesamiento de 150Kg / hora según las especificaciones del fabricante.
- Se adquirirá equipos, muebles y enseres para las oficinas administrativas y producción. m
- Debido a la restricción de la inversión se adquirirá una camioneta medio uso a la cual se añadirá una cámara de frío para el transporte de producto terminado.

### **6.2. ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.2.1. Modelo financiero**

El Modelo financiero de este proyecto se encuentra disponible en la sección Anexos Modelo Financiero. (Ver Anexo D1)

### 6.2.2. Escenarios con y sin apalancamiento

Se han definido tres escenarios que corresponden a situaciones probables el pesimista, el esperado y el optimista, sin financiamiento (desapalancado) y con financiamiento (apalancado); en este último se utilizaron las tasas de descuento de 29,72% en el pesimista, 30,67% en el esperado y 31,51% en el optimista, conforme a la estructura de la deuda.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo dentro de los tres escenarios planteados en el análisis financiero, se puede observar también que la tasa interna de retorno (TIR) es mayor a los costos de oportunidad calculados dentro de los escenarios apalancados, con lo cual se puede determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

Los escenarios apalancados ofrecen a los inversionistas la ventaja de obtener un VAN superior y tasas internas de retorno más altas en comparación a los escenarios desapalancados; el pago de intereses por la deuda es lo que genera dicha ventaja gracias a los escudos fiscales que se generan.

**Cuadro Nro. 6.1: VAN y TIR según los Escenarios.**

| INDICADOR | FINANCIAMIENTO | PESIMISTA  | ESPERADO   | OPTIMISTA  |
|-----------|----------------|------------|------------|------------|
| VAN       | APALANCADO     | 5,637.68   | 199,068.41 | 384,288.08 |
| TIR       | APALANCADO     | 30.66%     | 56.66%     | 73.64%     |
| VAN       | DESAPALANCADO  | 119,780.88 | 205,144.39 | 412,404.90 |
| TIR       | DESAPALANCADO  | 29.28%     | 55.67%     | 72.86%     |

Elaborado por: Autoras

### 6.2.3. Punto de equilibrio.

Se ha calculado el punto de equilibrio tomando en cuenta todos los productos de la empresa. Dentro del cálculo realizado se pudo determinar que el punto de equilibrio de ventas para la empresa es de 91406 pulpas.

En el siguiente cuadro se puede observar el nivel de ventas para el primer año en donde los costos totales igualan a los ingresos totales para las diferentes presentaciones y sabores de pulpas de frutas congeladas. Se debe tomar en cuenta que para los años subsiguientes el punto de equilibrio dependerá del nivel de ventas que alcance la empresa.

**Cuadro Nro. 6.2: Punto de Equilibrio.**

| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1 ESCENARIO ESPERADO</b> |                |                 |                |                |              |                 |              |              |
|---|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
|   | <b>MORA</b>    | <b>FRUTILLA</b> | <b>MANGO</b>   | <b>PIÑA</b>    | <b>MORA</b>  | <b>FRUTILLA</b> | <b>MANGO</b> | <b>PIÑA</b>  |
| <b>PRODUCTO</b>                                     | <b>400 gr.</b> | <b>400 gr.</b>  | <b>400 gr.</b> | <b>400 gr.</b> | <b>4 Kg.</b> | <b>4 Kg.</b>    | <b>4 Kg.</b> | <b>4 Kg.</b> |
| <b>UNIDADES</b>                                     | 12952          | 25192           | 23158          | 29120          | 133          | 277             | 248          | 326          |
| <b>DÓLARES</b>                                      | \$52,843.70    | \$68,775.33     | \$68,084.75    | \$69,596.43    | \$4,888.57   | \$6,423.41      | \$6,311.05   | \$6,462.86   |

Elaborado por: Autoras

## **7. CAPITULO VII**

### **Plan de Contingencia**

El propósito de realizar un plan de contingencia es prever los problemas potenciales que pudieran presentarse durante el desarrollo del proyecto, brindando soluciones oportunas que salvaguarden los intereses de la empresa en los distintos escenarios que se planteen.

#### **7.1. OBJETIVO GENERAL**

Prevenir proactivamente aquellos problemas que puedan ocurrir durante el funcionamiento de la empresa, a través planes de contingencia que permitan tomar decisiones adecuadas a las situaciones coyunturales que lleguen a darse.

#### **7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Tener previstas acciones a implementar de acuerdo a los escenarios planteados.
- Tomar decisiones oportunas ante cualquier eventualidad que se presente.
- Comunicar las acciones que se deben tomar a todos los colaboradores, con la anticipación requerida.

#### **7.3. IMPREVISTOS Y SOLUCIONES**

##### **7.3.1. Daño de las frutas.**

**Plan de contingencia:** se exigirá a los proveedores buenas condiciones para la cosecha y tratamiento de las frutas, desde la finca hasta la planta, solicitando que el embalaje de estas las protejan correctamente de cualquier roce, magulladuras o golpes y se les solicitará que refrigeren la fruta, ya que entre mayores cuidados de manejo, menor será la tasa de deterioro. Además, se realizará un estricto control en la recepción de la fruta y, si se encuentra una notable cantidad con daños, será devuelta al proveedor para ser reemplazada.

### **7.3.2. Estacionalidad de las frutas y cambios climáticos.**

No todas las frutas tienen el mismo patrón de estacionalidad, lo que muchas veces hace que sus precios se incrementen en determinados periodos, lo que crea una dependencia con respecto a la interacción de la demanda doméstica o de exportación. (INTA, 2008).

**Plan de contingencia:** Se aprovisionará de aquellas frutas que son estacionales y se las conservará mediante refrigeración de la fruta fresca sin procesar, es decir. Se apoyará en la capacitación al productor agrícola respecto al cuidado del suelo, agua y otros recursos para evitar las consecuencias del cambio climático.

### **7.3.3. Ventas por debajo de lo proyectado (punto de equilibrio).**

**Plan de contingencia:** Se realizarán sondeos para determinar las causas, necesidades y requerimientos de los consumidores. Además, se intensificarán la publicidad y promoción, aplicando, si es necesario técnicas, de relanzamiento del producto y campañas intensas de refuerzo de la recordación de la marca, así como promociones agresivas.

### **7.3.4. Demanda superior a la proyectada.**

**Plan de contingencia:** Analizar las causas por las cuales se incrementó la demanda sobre lo esperado y, si fuera el caso, solicitar a los proveedores actuales un incremento en el abastecimiento de frutas; en caso de que no sean capaces, se buscará nuevos proveedores con el fin de abastecer la planta y cubrir la demanda. Además, se ampliará la planta de ser necesario, con lo cual se conseguirá préstamos o reinversión de capital, para poder adquirir la maquinaria necesaria para abastecer el mercado.

### **7.3.5. Crisis Política.**

**Plan de contingencia:** Se analizará la afectación sobre la industria en general y la empresa en particular y se mantendrá informado al personal responsable de la toma de decisiones de la organización en línea con la situación del país, lo que permitirá disminuir la incertidumbre, además, se creará una fuerte conexión

logística con los proveedores y clientes en casos de discontinuidad del negocio como por ejemplo cierre de vías que ocasionaría que el producto y/o la materia prima no puedan llegar a su destino final.

#### **7.3.6. Daño o robo del producto en camiones repartidores.**

**Plan de contingencia:** Se contratará un seguro de transporte que cubra los gastos en daños, accidentes y robos y se establecerán jornadas adicionales de producción para no afectar el negocio con los clientes establecidos y no perder recordación y presencia de la marca.

## **8. CAPÍTULO VIII**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación han sido obtenidas y formuladas en estricto apego a la investigación realizada al presente proyecto.

#### **8.1. CONCLUSIONES**

- Las prioridades de alimentación en las familias alrededor del mundo han cambiado, optando por consumir alimentos frescos, prácticos, saludables, que no dañen el planeta; esto se debe principalmente al deterioro alarmante del ambiente y al incremento dramático de enfermedades en la población, por causa de los cambios ambientales y las costumbres alimentarias; creando así un consumidor consciente de la problemática social mundial.
- Las personas actualmente llevan un ritmo de vida más acelerado pero al mismo tiempo buscan cuidar su salud, lo que hace que demanden productos de fácil preparación y con alto valor nutricional, los cuales les permita ahorrar tiempo. Por lo tanto el consumo de pulpas de frutas está creciendo sostenidamente.
- El dinamismo y competitividad de los productos elaborados dentro del sector de alimentos y bebidas, incentiva a los productores a desarrollarlos de forma más atractiva para competir dentro del mercado.
- Gracias a las iniciativas de los gobiernos a nivel mundial, creando leyes y políticas en beneficio a la producción orgánica, se podrá obtener fácilmente este tipo de materia prima, para luego realizar productos con mayor valor agregado.
- Los supermercados y específicamente los hoteles se consideran como los clientes potenciales para el desarrollo del proyecto, enfocándose en los que cubren la demanda de los niveles socioeconómicos medio alto y alto.
- Dentro de los supermercados no se da un lugar específico a los productos orgánicos y más bien se los coloca junto a los convencionales, restando así la importancia de su procedencia.

- Uno de los principales objetivos al comercializar estos productos es concientizar al consumidor sobre la calidad y los beneficios que ofrecen los productos orgánicos.
- Los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de productos alimenticios deben estar alineados con herramientas básicas para la obtención de productos seguros para el consumo humano.
- Los consumidores tienen exigencias claras acerca de la presentación de este tipo de productos, como es el caso de la utilización de un empaque biodegradable que se relacione con la naturaleza orgánica del producto.
- El proyecto es rentable puesto que en los tres escenarios analizados: esperado, optimista y pesimista se alcanzan rentabilidades superiores a las tasas de descuento y valores actuales netos mayores a cero.
- Los inversionistas se beneficiarán del endeudamiento debido a los escudos fiscales que brinda el pago de intereses.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

- Se debe realizar una campaña informativa acerca de este tipo de productos, enfatizando su naturaleza orgánica y su elaboración a base de frutas tropicales bajos estos criterios.
- Por la creciente tendencia por parte de los consumidores hacia los productos orgánicos, se recomienda incursionar en el mercado con productos atractivos y socialmente responsables, no solamente para el consumo del mercado nacional sino también para el mercado internacional (productos de clase mundial).
- Incentivar a los agricultores ecuatorianos para sembrar frutas orgánicas, que permitan incrementar los volúmenes requeridos para la fabricación de este y otros productos afines.
- Se debe incentivar la creación de mecanismos y condiciones para las exportaciones de alimentos orgánicos; lo que favorecería la economía del Ecuador.
- Se recomienda utilizar la estrategia de integración hacia atrás en el futuro mediano, con el fin de auto abastecer de materia prima orgánica a la planta.

- Para incrementar el volumen de ventas, se debe focalizar la oferta de los productos a restaurantes y servicios de catering debido a su gran participación en el mercado de pulpas.
- Se debe realizar un completo plan de marketing con el objetivo de obtener una alta recordación de marca, ya que fue muy notable en la investigación de mercados que ninguna de las marcas existentes de pulpas de frutas tradicionales, es marcadamente diferenciable en el top of mind.
- Se deben realizar negociaciones con los principales distribuidores y mayoristas para mejorar los pedidos, solicitando también mejorar la publicidad dentro de estas cadenas; debido a que actualmente se rigen bajo un reglamento muy estricto para la colocación y merchandising de productos nuevos en percha.
- Estar pendientes de las innovaciones tecnológicas, con el fin de mejorar los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de productos.
- Estar al tanto de las nuevas tendencias de preferencias de los consumidores, con el objetivo de ampliar la gama de productos dentro del mercado.
- Se debe prestar especial atención a las comisiones en ventas debido al impacto que tienen sobre la TIR; esto se debe plantear como un objetivo del departamento de ventas siendo consecuentes con el incremento de las ventas anuales de la empresa.
- Ofrecer el producto como una alternativa diferente y saludable, reemplazando así las gaseosas, jugos en polvo, entre otros productos que tienen componentes artificiales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agroecología (2010): Centro de Estudios y Formación para el Ecodesarrollo. Los productos agroecológicos. URL: <http://www.productosorganicos.org.py/V1/que-son-productos-organicos-agroecologicos>. Descargado 27/05/10
- Agrytec, Agronegocios y Tecnología de Red. (2008): URL: [http://agrytec.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=2099](http://agrytec.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=2099). Descargado: 24/11/2009
- Alimentación Sana (2010): Defiende las comidas sabrosas, distendidas y relajadas en un entorno acogedor. URL: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Portal%20nuevo/actualizaciones/slowfood.htm>. Descargado 06/06/2010
- Alimentos argentinos (2010): Boletín de difusión de Buenas prácticas de manufactura BMP. [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa\\_calidad/calidad/boletines/bolet\\_bpm.PDF](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/bolet_bpm.PDF). Descargado 27/05/10
- Andrade, D. Flores, M. (2008): Consumo de Productos Orgánicos/ Agroecológicos en los Hogares Ecuatorianos. VECO, GTZ y BCS.
- Archivo Excel, CIU. URL: <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu/pdf/CIU.xls>. Descargado: 24/11/2009.
- Banco Central del Ecuador (2009). Inflación, últimos dos años. URL: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion). Descargado: 27/10/2009
- BCS ÖKo Garantie (2010): Como certificar sus productos. URL: <http://www.bcsecuador.com/html/servicios.html>. Descargado 06/06/2010
- BIOCAF (2010): Recursos de Información Biocomercio URL: <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=9&pageMs=49883>. Descargado 27/05/10
- BOLETIN CORPEI (2009). Boletín 002-2009: Productos Orgánicos y Naturales. Elaborador por el Departamento de Promoción de Exportaciones. María Antonieta Reyes.
- Cámara de la pequeña industria del Guayas, CIG PORTAL (2009): El sector industrial del Ecuador. URL: [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf). Descargado 23/10/09
- CEDECO (2007): Mercado Orgánico. URL: <http://www.cedeco.or.cr/mercado.htm>. Descargado 21/05/10.
- CEDECO (2009): Tendencias del mercado orgánico mundial, con énfasis en café orgánico. URL: <http://www.cedeco.or.cr/documentos/Tendencias%20del%20mercado.pdf>. Descargado:27/10/09
- CFN (2010): Crédito Directo. URL: [http://www.cfn.fin.ec./index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&itemid=365](http://www.cfn.fin.ec./index.php?option=com_content&view=article&id=48&itemid=365). Descargado 6/07/2010.
- CONCOPE, 2009. <http://www.concope.gov.ec/archivos/ley-organica-del-regimen-de-la-soberania-alimentaria-02-de-febrero-de-2009-1er-debate.pdf>. Descargado: 30/11/2009
- Corpei (2008). Fruit Logistica URL: <http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?contenidold=1515>. Descargado: 29/05/09

- CORPEI (2009). Resumen del Estudio del Subsector Frutas y hortalizas IQF. URL: <http://www.corpei.org/archivos/file/Ecuador%20Invest/RESUMEN%20SUBSECTOR%20FRUTAS%20Y%20VEGETALES%20IQF.pdf>. Descargado 1/11/09
- CORPEI (2010): Frutas frescas y procesadas. URL: <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?categoriald=984&categoriald=984>. Descargado 22/06/2010
- CORPEI, (2005): Publicaciones, Estudio del Subsector Frutas y Hortalizas. URL: <http://www.corpei.org/archivos/file/Ecuador%20Invest/RESUMEN%20SUBSECTOR%20FRUTAS%20Y%20VEGETALES%20IQF.pdf>. Descargado: 04/11/2009
- Corporación de Promoción Económico CONQUITO (2010): Agricultura Urbana Participativa. URL: <http://www.conquito.org.ec/agrupar/>. Descargado 28/05/10
- Corporación El Rosado (2010): Quiénes somos. <http://www.elrosado.com/>. Descargado 20/05/10.
- Corporación Favorita (2010): Comercial Supermaxi y Megamaxi. URL: <http://www.supermaxi.com/web/cms.php?c=574>. Descargado 20/05/10.
- Cosas de salud (2010): Los beneficios de la mora. URL: <http://www.cosasdesalud.es/los-beneficios-de-la-mora/>. Descargado 06/06/2010
- Diario El Universo, (2009): Economía, EEUU Política Económica es incierta en Ecuador: URL: <http://www.eluniverso.com/2009/02/13/1/1356/0F071B602E1D4C5AA5AD9905EC1456AF.html>. Descargado: 10/11/2009
- Diario Hoy (2008): Pulpa de fruta se afianza en el mercado. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pulpa-de-fruta-se-afianza-en-el-mercado-313062.html>. Descargado 27/05/10
- Diario Hoy (2009 a): Consumo y el cambio en su tendencia. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumo-cambia-tendencia-344279.html>. Descargado: 30/11/2009
- Diario Hoy (2009 b): Consumo de orgánicos está de moda. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/consumo-de-organicos-esta-de-moda-360157.html>. Descargado 21/10/09
- Diccionario de publicidad (2010): Top of mind. URL: <http://dicionariodepublicidad.espacioblog.com/post/2006/05/24/top-of-mind>. Descargado 06/06/2010
- Ecuador en cifras (2005): Noticia 2 estadísticas de producción. URL: [http://www.ecuadorencifras.com/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/not\\_enc\\_e\\_co2](http://www.ecuadorencifras.com/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/not_enc_e_co2). Descargado 27/10/09
- Ecuador en cifras (2008): PIB manufacturero. URL: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com) [(PIB Manufacturero 2008\*100%)/PIB Total 2008]. Descargado 24/10/09
- Ecuador en Cifras, (2009 a): Estadísticas de Producción: URL: [http://www.ecuadorencifras.com/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/not\\_enc\\_e\\_co2](http://www.ecuadorencifras.com/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/not_enc_e_co2). Descargado: 12/09/2009
- Ecuador en Cifras, (2009 b): Estadísticas económicas: URL: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com) [(PIB Manufacturero 2008\*100%)/PIB Total 2008]. Descargado: 12/09/2009
- Ecuador Inmediato (2010): Industria e alimentos y bebidas si invierte y elabora productos para el país, advierte el presidente del gremio. URL: [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/industria\\_de\\_alimentos\\_y\\_bebidas\\_si\\_invierte\\_y\\_elabora\\_productos\\_para\\_el\\_pais\\_adviernte\\_del\\_gremio\\_audio--123981](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/industria_de_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_el_pais_adviernte_del_gremio_audio--123981). Descargado: 25/04/2010
- Ecuapack (2010): Envasadoras automáticas verticales URL: [http://www.ecuapack.com/site/empacadoras.html?page=shop.product\\_details&fl](http://www.ecuapack.com/site/empacadoras.html?page=shop.product_details&fl)

- ypage=flypage\_images.tpl&product\_id=32&category\_id=15. Descargado 27/05/10.
- El Confidencial (2009). El supermercado de moda en Estados Unidos es alemán. URL: <http://www.elconfidencial.com/sociedad/trader-joes-supermercado-estados-unidos-aleman.html>. Descargado 25/05/10
- El Financiero (2009). URL: <http://www.elfinanciero.com/produccion/produccion.html>. Descargado: 30/11/2009
- El Mercurio (2003): Análisis del sector. URL: [http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo\\_mes=10&nuevo\\_ano=2004&dias=16&seccion=xJoURMC](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo_mes=10&nuevo_ano=2004&dias=16&seccion=xJoURMC). Descargado 24/10/09
- EL Nuevo Empresario (2005): Ley de Soberanía Alimentaria establece seguro agropecuario. URL: [http://www.elnuevoempresario.com/noticia\\_5577\\_ley-de-soberania-alimentaria-de-ecuador-establece-seguro-agropecuario.php](http://www.elnuevoempresario.com/noticia_5577_ley-de-soberania-alimentaria-de-ecuador-establece-seguro-agropecuario.php). Descargado: 30/11/2009
- El Universo (2005). En el sabor está el negocio. URL: <http://archivo.eluniverso.com/2006/09/03/0001/9/6724D572E48B4EC099B5D64D3FD06665.aspx>. Ecuador. 03/09/09. Descargado 29/04/09
- El Universo (2007): Inflación fue de 0,07 en agosto. URL: <http://archivo.eluniverso.com/2007/09/07/0001/9/EE8047ECF8C74E7BA7D5003A749CC7AB.aspx>. Descargado 28/10/09
- El Universo (2008): La venta de jugos atrae a nuevos competidores. URL: <http://www.eluniverso.com/2008/10/10/0001/9/DB8352077CC2447F8E36AF7D8B8F3243.html>. Descargado 20/10/09
- Envagrif (2010): Productos. URL: [www.envagrif.com](http://www.envagrif.com). Descargado 20/10/09
- Estrategias productivas (2008): Estadísticas de frutas. URL: [http://www.emas.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=135&Itemid=129](http://www.emas.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=129). Descargada 23/10/09.
- Exofrut (2010a): Productos. URL: <http://www.exofrut.com>. Descargado 06/06/2010
- Exofrut (2010b): Información Técnica. URL: <http://www.exofrut.com/espanol/pulpas.htm>. Descargado 06/06/2010
- Fairtrade (2010): ¿Que es Fairtrade? URL: [http://www.fairtrade.net/what\\_is\\_fairtrade.html?&L=1](http://www.fairtrade.net/what_is_fairtrade.html?&L=1). Descargado 27/05/10
- FAO (2009): Informe sobre las perspectivas agrícolas. URL: <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s01.htm>. Descargado 21/11/09
- FAO (1997): Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación. URL: <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y1579S/y1579s03.htm>. Descargado 25/05/10.
- FAO (2001): Codex Alimentarius - Alimentos Producidos Orgánicamente. URL: <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y2772S/y2772s00.htm>. Descargado 21/04/10
- FAO (2008): Boletín. URL: [www.fao.org.ec/boletinmar08/perspectiva.htm](http://www.fao.org.ec/boletinmar08/perspectiva.htm). Descargado 22/10/09.
- FAO (2010): ¿Qué es el comercio justo?. URL: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>. Descargado 27/05/10
- Flores, Johanna; Rodríguez, Juan; Rovayo, Mariuxi (2007): Libro Agricultura Orgánica. Segunda Edición. Quito – Ecuador. GTZ, CORPEI y MAGAP
- Flores, M.; Andrade, D. (2008): Consumo de productos orgánicos en los hogares ecuatorianos. Veco. Quito, Ecuador.
- Fundación para el Desarrollo Sustentable (2009): Cambio Climático. URL: <http://www.fundacionsustentable.org/contentid-45.html>. Descargado: 03/11/2009
- Fundamyf (2010): Organicatessen. URL: <http://www.fundamyf.org/>. Descargado 20/05/10.

- Gestiópolis (2008): El cálculo del precio dentro de la producción. URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/fijapreciosfabiola.htm>. Descargado 27/05/10.
- Go green initiative (2007- 2010): About us: <http://www.gogreeninitiative.org/>. Descargado 22/06/2010
- Hurtado, José; González, Mónica (2009): Alimentos Biológicos y Dietéticos en el Mercado Latinoamericano. Panorama Actual y Perspectivas Futuras. URL: [http://books.google.com.ec/books?id=3WkJNo0TrDsC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=fundacion+biocon+certificaciones&source=bl&ots=QJ69UiZlw5&sig=xytau3xG7geq3alARUPDOVI9p3Q&hl=es&ei=h3gATlu4FYOdIgeE2fXPCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=3WkJNo0TrDsC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=fundacion+biocon+certificaciones&source=bl&ots=QJ69UiZlw5&sig=xytau3xG7geq3alARUPDOVI9p3Q&hl=es&ei=h3gATlu4FYOdIgeE2fXPCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false). Descargado 27/05/10
- IFOAM (2010): The Principes of Organic Agricultur. URL: [http://www.ifoam.org/abou\\_ifoam/principles/indez.html](http://www.ifoam.org/abou_ifoam/principles/indez.html). Descargado 27/05/10
- INEN (2009): URL: [http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias/nothome/est\\_sec?doAsUserId=aiOGClz93f0%253D](http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias/nothome/est_sec?doAsUserId=aiOGClz93f0%253D). DESCARGADO: 25/11/2009
- Infoagro (2010): Deterioro de las frutas y hortalizas frescas en el periodo de Pos cosecha. URL: [http://www.infoagro.com/frutas/deterioro\\_poscosecha\\_frutas\\_hortalizas.htm](http://www.infoagro.com/frutas/deterioro_poscosecha_frutas_hortalizas.htm). Descargado: 01/06/2010
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA (2008): EL COMPONENTE ESTACIONAL EN LA COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS. URL: [http://www.inta.gov.ar/ies/docs/doctrab/DT\\_12.pdf](http://www.inta.gov.ar/ies/docs/doctrab/DT_12.pdf). Descargado 6/06/2010.
- Jugo Fácil (2010): Productos. URL: [www.jugofacil.com.ec](http://www.jugofacil.com.ec). Descargado 06/06/2010
- Jugo Verde (2007): ¿Cuáles son los beneficios de la piña?. URL: <http://www.jugoverde.net/beneficios-de-la-pina.html>. Descargado 06/06/2010
- La jugosa (2010): Información Nutricional. URL: <http://www.lajugosa.com/productos-y-servicios/informacion> Descargado 06/06/2010
- Lindísima (2009): Beneficios del mango. URL: <http://www.lindisima.com/ayurveda/mango.htm>. Descargado 06/06/2010
- Logotipo (2005): Connotación y percepción del color. URL: [http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/color\\_significado.html](http://www.logotipos.com.mx/recursos/color/color_significado.html). Descargado 22/06/2010
- Magda Supermercados (2010): Quiénes somos. [http://www.magda.ec/farmaenlace/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=150](http://www.magda.ec/farmaenlace/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=150).
- Nutridieta (2009): El mango y sus beneficios. URL: <http://www.nutridieta.com/beneficios-del-mango/> Descargado 06/06/2010
- Publicación, CORPEI. URL: [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/organicos/organico\\_s\\_ecuador.pdf](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/organicos/organico_s_ecuador.pdf). Descargado: 27/10/09
- Publirecta (2010): Diccionario de marketing. URL: [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario\\_de\\_marketing\\_r.php](http://www.publirecta.com/dicc/diccionario_de_marketing_r.php). Descargado 27/05/10
- Pulpa de frutas (2008): Proceso de pulpa de frutas. URL: <http://procesodefutas.blogspot.com/>. Descargado: 06/06/2010
- Revista Digital, Si se puede Ecuador. Noticias, Economía (2009). Inflación a la baja. URL: <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/articulo-2108-inflacin-a-la-baja.html>. Descargado: 27/10/2009

- Revista Líderes (2009): Pulpa de fruta: este producto hizo del frío su principal socio  
URL: <http://www.revistalideres.ec/2009-08-03/Home/Temas-de-Portada/LD090803P18MERCADOS.aspx>. Descargado 20/10/09
- Revista Líderes (2009): Sus 17 sabores de pulpa se prueban en EE.UU. y Europa. URL:  
<http://www.revistalideres.ec/2010-01-18/Empresas/Noticia-Principal/LD100118P7EMPRESAS.aspx>. Descargado: 30/05/10
- Revista Líderes (2010): La pulpa de fruta congelada mueve cerca de USD 20 millones en el mercado nacional. Sirve como producto final y como materia prima.. URL:  
<http://www.revistalideres.ec/2009-08-03/Home/Temas-de-Portada/LD090803P18MERCADOS.aspx>. Descargado 30/05/10
- Revista Vistazo, Archivo digital (2009): Agricultura y Agroindustria dinamizan la economía. URL:  
[http://www.conave.org/upload/noticias/AGRICULTURA\\_Y\\_AGROINDUSTRIA\\_REVISTA\\_VISTAZO.pdf](http://www.conave.org/upload/noticias/AGRICULTURA_Y_AGROINDUSTRIA_REVISTA_VISTAZO.pdf). Descargado 30/02/10
- RIPIT (2010): Procesamiento de frutas: URL:  
[http://www.ripit.granma.inf.cu/vitec/2002/Abril\\_2002/ind\\_cons/articulos/Procesamiento%20de%20frutas%20y%20vegetales.htm](http://www.ripit.granma.inf.cu/vitec/2002/Abril_2002/ind_cons/articulos/Procesamiento%20de%20frutas%20y%20vegetales.htm). Descargado 22/06/2010
- Rovayo, M. Suasnavas, I., (2010): Productos y Servicios Sostenibles. Universidad Verdad 51 /Ecuador Comercio Exterior. Cuenca – Ecuador.
- Salud es belleza (2010): La mora y sus beneficios: URL:  
<http://saludesbelleza.info/2008/12/05/la-mora-y-sus-beneficios/>. Descargado 06/06/2010.
- SICA/CORPEI (2009). Productos provenientes de cultivos orgánicos en el Ecuador. Certificación, mercados y producción. URL:  
[http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/organicos/organicos\\_ecuador.pdf](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/organicos/organicos_ecuador.pdf). Descargado: 27/10/09
- UNEP (2006): Desarrollo del Marco Nacional de Seguridad de la Biotecnología. URL:  
<http://www.unep.org/biosafety/files/ECNBFrep%20Informe%20Final.pdf>. Descargado 06/06/2010
- Univisión (2005): Beneficios de la piña. URL:  
<http://foro.univision.com/t5/Salud/BENEFICIOS-DE-LA-PINA/m-p/40647286>. Descargado 06/06/2010
- Vida Nutrida (2008): Beneficios de la frutilla. URL:  
<http://www.vidanutrida.com/2008/12/29/beneficios-de-las-frutillas/>. Descargado 22/06/2010
- Vida nutrida (2009): Beneficios de la piña: URL:  
<http://www.vidanutrida.com/2008/07/30/beneficios-de-la-pina/>. Descargado 06/06/2010
- Whole Food Market (2010): About us. URL: [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com). Descargado 25/05/2010.
- Wordpress (2009): Pulpa de frutas, Micro industria. URL:  
<http://luisbrpy.wordpress.com/2008/09/10/pulpa-de-frutas-micro-industria-p-negocio-propio/>. Descargado 06/06/2010
- Workshop (2002):The adoption of organic production among small farmers in Latin America, opportunities and challenges – Rome 11 y 12 sep 2002

#### FOTOS Y LOGOS:

Basic: <http://www.biowelt.de/shop/>

BSC: <http://www.bcsecuador.com/>

Control Union: <http://www.cuecuador.com/>

Ecocert: <http://ecocertecuador.com/>

Frutella: [www.exofrut.com](http://www.exofrut.com)

Ecocert: <http://ecocertecuador.com/>

Frutella: [www.exofrut.com](http://www.exofrut.com)

Frutilla: [www.todocampo.cl/images/Frutilla.jpg](http://www.todocampo.cl/images/Frutilla.jpg)

Jugo fácil: [www.jugofacil.com.ec](http://www.jugofacil.com.ec)

La Jugosa: [www.lajugosa.com](http://www.lajugosa.com)

Magda:

[http://www.magda.ec/farmaenlace/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85&Itemid=150](http://www.magda.ec/farmaenlace/index.php?option=com_content&view=article&id=85&Itemid=150).

Mango: [http://www.urbanainversiones.com/fotos/15\\_mango.jpg](http://www.urbanainversiones.com/fotos/15_mango.jpg)

Maquina despulpadora: cotización.

Maquina Envasadora, selladora y codificara:

[http://www.ecuapack.com/site/empacadoras.html?page=shop.product\\_details&flypage=flypage\\_images.tpl&product\\_id=32&category\\_id=15](http://www.ecuapack.com/site/empacadoras.html?page=shop.product_details&flypage=flypage_images.tpl&product_id=32&category_id=15)

María Morena: [www.envagrif.com](http://www.envagrif.com)

Megamaxi, Supermaxi: <http://www.supermaxi.com/web/cms.php?c=574>

Mi Comisariato: <http://www.elrosado.com/>

Mora: <http://static.consumer.es/frutas/imgs/fotografias/mora/fotoimprimir.jpg>

Naturland: [http://www.naturland.de/acuicultura\\_organica.html](http://www.naturland.de/acuicultura_organica.html)

Organicatessen: <http://www.fundamyf.org/>

Piña: <http://www.101dibujosinfantiles.com/images/dibujos-infantiles-frutas-pina-p.jpg>

Trader Joe's:

<http://thehealthyeverythingtarian.files.wordpress.com/2009/05/traderjoes1.jpg>

Whole Foods: [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com)



## **ANEXOS**

**ANEXOS "A"  
INVESTIGACIÓN DE  
MERCADOS**

**ANEXOS "B"  
LA EMPRESA**

**ANEXOS "C"  
PLAN DE MARKETING**

**ANEXOS "D"  
EVALUACIÓN FINANCIERA**

## ANEXO A1

### MODELO Y RESULTADOS DE LOS FOCUS REALIZADOS

#### 1. MODELO

##### ETAPA DE INTRODUCCIÓN.

- Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
- Poner a disposición del grupo las facilidades de la casa en la que se llevó a cabo el grupo focal (donde se encuentra el baño, el teléfono, etc.).
  - De una manera hospitalaria y con el fin de lograr un clima de confianza y respeto entre los asistentes les pedimos que tomen asiento y les solicitamos que cumplan con las siguientes normas, mantener los celulares apagados, solo hablará una persona a la vez, evitar interrumpir de manera abrupta a los compañeros, expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones, evitar la crítica entre compañeros, no fumar.
- Antes de iniciar recordamos a los participantes que la sesión solo tiene fines académicos, que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. Además, serán filmados, únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada uno expresó.
- El moderador se presenta y solicita a los integrantes que se presenten.

##### ETAPA DE DESARROLLO.

El moderador presenta el producto que consiste en pulpa de frutas tropicales orgánicas y lo relaciona con los asistentes con el fin de que se sientan identificados. Así mismo, se explica que se intenta captar la mayor información que nos puedan brindar los participantes.

A todos nos gustan las frutas y las consumimos de manera regular, ya sea en su estado natural o en jugos. Para esta última presentación tenemos el producto mencionado que es pulpa de fruta y que mejor si es orgánica.

A continuación realizaremos un pequeño ejercicio: Si yo les menciono la palabra “orgánico” ¿Cuáles son las palabras que se les vienen a la mente?

### **Percepción sobre los productos orgánicos**

¿Saben ustedes cuál es el significado de orgánico?, ¿Cómo describirían ustedes un producto orgánico?, ¿Cuáles serían sus características?, ¿Han escuchado sobre productos orgánicos a base de frutas?, ¿Han consumido o consumirían un producto a base de materia prima orgánica?, ¿Han observado productos orgánicos a la venta? (¿En dónde? ¿Qué tipos?), ¿Creen que dentro del mercado, existe una gran variedad de productos hechos a base de frutas orgánicas?, ¿Qué es lo que ustedes considerarían como más importante en un producto hecho a base de frutas orgánicas: el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc?, ¿Qué colores son característicos de este tipo de productos?

### **Perfil de los compradores de productos orgánicos**

¿Cómo describirían ustedes a las personas que consumen productos hechos a base de frutas orgánicas?, ¿Qué características tienen según su percepción?, ¿Consideran que el precio influye en la decisión de compra, o a su vez es la cultura o el nivel de educación?, ¿Qué otra característica les motiva o motivaría a comprar el producto?, ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?.

### **Percepción sobre frutas orgánicas**

Si les digo frutas. ¿Qué frutas se les vienen a la cabeza y por qué?, dentro de las frutas en el mercado ¿Cuales son las que ustedes han escuchado que sean orgánicas?, ¿Sienten desconfianza al ver si un producto es orgánico o no?, ¿Les gustaría a ustedes informarse a cerca de las certificaciones y certificadoras orgánicas que existen en el Ecuador?, ¿Qué opinión tienen ustedes sobre frutas orgánicas?.

### **Percepción sobre las Pulpas de Frutas**

Si les digo pulpas hechas con frutas. ¿Qué palabras se les viene a la mente?

En este momento se discute acerca de las distintas formas en las que podemos encontrar pulpas de frutas. ¿Qué presentaciones conocen ustedes? ¿Qué opinan de ellas? ¿Qué tienen de bueno y de malo?, ¿Para que utilizan la pulpa de fruta?, ¿Les gustaría que en el empaque lleve una receta a base de pulpa de fruta?, ¿Donde le gustaría comprar este producto?, ¿Qué es lo que ustedes considerarían como más importante en una pulpa de fruta orgánica: el precio, el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc., ¿Qué tan caros o baratos piensan ustedes que son los productos orgánicos?, ¿Qué tan importantes serían el diseño, el tamaño, la forma en la compra del producto?, ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellas?, ¿Habría que exhibirlas en alguna forma en especial para que llamen la atención?, ¿En donde quisieran encontrar información acerca del producto?

### **Opinión sobre las pulpas de frutas**

Se presenta el producto para los participantes den su opinión. ¿Cuál es la primera impresión que tuvieron al ver estas pulpas de fruta?, ¿Cuáles son las primeras palabras que se les vinieron a la cabeza cuando las vieron?.

**Degustación del producto:** Se da a degustar varios sabores, en forma de jugo (mezclado con azúcar y agua), ¿Qué les gusto y que les disgusto del producto al presentarlo como jugo?, ¿En qué se diferencian de las normales para ustedes?, ¿En qué sabores la prefieren? ¿Frutas normales (frutilla, mora) o exóticas (arazá)?

Final de la reunión: ¿Cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? ¿A qué conclusión llegaron?. Se agradece por la participación.

## **2. RESULTADOS**

Los resultados expresados de forma mayoritaria por las participantes de cada grupo se muestran a continuación:

**Grupo focal de amas de casa.**

- Consideran que los productos orgánicos son más caros que los habituales.
- Manifiestan que la motivación de compra del producto es el ahorro de tiempo, la salud, frescura, nutrición, facilidad de preparación y cuidado del medio ambiente.
- Comentan que no tienen certeza al momento de comprar un producto orgánico, debido a que no se da la suficiente información y recomiendan que, dentro del supermercado se debería clasificar en un solo lugar a estos productos.
- Manifiestan que les gustaría un nuevo empaque de pulpa de fruta, en lo posible de menor capacidad, casi individual, a diferencia de los actuales productos del mercado a los que se debe cortar, utilizar y volver a guardar. Esto les da la sensación de falta de higiene.
- Les gustaría adquirir el producto en los supermercados más importantes y en las tiendas de barrio.
- Están conscientes de que la oferta en el mercado de frutas orgánicas no es elevada y que no se las puede conseguir fácilmente en comparación de las hortalizas y verduras del mismo origen.
- Estarían de acuerdo en pagar más por una pulpa de fruta orgánica, porque les ofrece garantía de salud y sienten que realmente es fruta natural.
- Manifiestan que, al ser el producto orgánico, les gustaría que el empaque tenga concordancia, es decir que sea biodegradable y amigable con el medio ambiente.
- Luego de la degustación del producto las participantes manifestaron que el producto tiene color, olor y sabor concentrado y realmente sabe a fruta natural.

**Grupo focal de consumidores de productos orgánicos.**

- Para los consumidores de este tipo de productos encuentran que las características principales de estos son la salud, el no uso de fertilizantes y pesticidas, su frescura y cuidado al medio ambiente.

- Las personas que ya son consumidores de productos orgánicos, coinciden en que en el mercado existe mayor oferta de vegetales que de otros productos.
- Este tipo de productos se encuentran en los supermercados como el Supermaxi, también en mercados con la Floresta los días viernes y en locales especializados que no son muy numerosos.
- Lo mejor de un producto orgánico son los componentes nutricionales que tienen, aparte de la frescura que se siente al consumir un producto “de la huerta a la mesa”.
- Los consumidores piensan que si un producto orgánico es fresco simboliza salud y vida, ya que consideran que la salud se basa en la alimentación.
- A pesar de que muchos consumidores piensan que al procesar materia prima orgánica se perdería el valor nutritivo, se enfatiza en que no se debe utilizar ningún químico para que conserve sus características de orgánico. Si se procesa de manera natural a los productos, estos seguirán siendo orgánicos y, por tanto, saludables.
- El precio hace que el consumidor piense dos veces antes de adquirir este tipo de productos pero, a pesar de esto, los consumidores de orgánicos dicen que es mejor realizar un “sacrificio económico” porque de esta manera sienten que se preocupan más por su salud y bienestar.
- Para los consumidores actuales de productos orgánicos es muy importante ver un sello verde que garantice su calidad.
- El diseño, el empaque y la información son muy importantes para que los consumidores de productos orgánicos realicen la compra.
- La pulpa es un sinónimo de sabor, rapidez, facilidad y pureza.
- Los consumidores de productos orgánicos interesados en las pulpas de fruta a base de esta materia prima, piensan que sería ideal un empaque múltiple y fácil de transportar y manipular. Si esta presentación tiene varios sabores sería un éxito para poder combinarlos.

## ANEXO A2

### MODELO Y RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

#### 1. MODELO.

A continuación se presenta el modelo de las principales preguntas de las entrevistas que se aplicaron. Estas tienen una duración aproximada de 20 minutos.

##### **Sobre los consumidores de pulpas de frutas**

- ¿Cuáles cree Usted que son los motivos que tienen el consumidor para adquirir y posteriormente consumir estos productos?
- ¿Cómo calificaría la calidad de las pulpas de frutas, que actualmente existen en el mercado?
- ¿Para qué utiliza la pulpa de fruta?,
- ¿Cuáles son los sabores que usted más utiliza y adquiere?
- ¿Con qué frecuencia compran pulpas de fruta?
- ¿De cuantos gramos es la que más se adquiere? ¿En qué empaque le gustaría encontrar una pulpa de fruta?
- ¿Cuál es la marca de pulpa de fruta que Usted más consume en su negocio?

##### **Sobre las pulpas de frutas**

- ¿Cómo ha ido evolucionando este negocio en los últimos años, dentro del Ecuador?
- ¿Cuáles frutas tropicales son aptas para la realización de pulpas de fruta?,
- ¿Cómo se realiza el proceso de despulpado y congelado de las frutas?
- ¿Cuál es el empaque óptimo y la temperatura de congelación
- ¿Cómo se realiza el proceso de distribución?
- ¿Cuáles son los principales canales?

##### **Acerca de la evolución del mercado de los productos orgánicos**

- ¿Cómo ve al mercado orgánico en el Ecuador?, ¿Cómo está su tendencia?,

- ¿Dé que dependerá el éxito o fracaso de un producto a base de materia prima orgánica en el mercado?
- ¿Considera usted que se debe incursionar en el negocio de productos procesados orgánicos, específicamente a base de frutas?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades que existen actualmente dentro del mercado, para estos productos?

### **Sobre los productos orgánicos**

- En el tema de certificaciones ¿Cuáles conoce? ¿Cuál sería apta para la pulpa de fruta orgánica?
- ¿Conoce a cerca de los productos orgánicos?
- ¿Conoce los diferentes beneficios que ofrecen los productos orgánicos?

### **Sobre el consumidor de productos orgánicos**

- ¿Conoce lugares donde se vende frutas orgánicas y productos procesados a base de estas?
- ¿Compraría pulpas de frutas orgánicas?
- ¿En qué presentación le gustaría adquirir las pulpas de frutas orgánicas?, ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% más por una pulpa de fruta orgánica congelada, en comparación con la tradicional?

### **Sobre las pulpas de frutas orgánicas**

- ¿Cree usted que existe demanda para consumir pulpas de frutas orgánicas? ¿Qué hacer para que la pulpa de fruta orgánica tenga acogida en el mercado?
- ¿Considera que se puede crear una pulpa de fruta orgánica?

## **2. RESULTADOS**

**Entrevista a Mariuxi Rovayo MSc. en Agronegocios Internacionales, catedrática de la Universidad de las Américas.**

La entrevistada manifestó lo siguiente:

- La producción orgánica en el Ecuador es destinada, en su mayoría, a la exportación. Entre estos productos se encuentra el camarón, banano y el cacao orgánico.
- La falta de promoción de este tipo de productos hace que el consumidor no los conozca ni adquiera.
- En el mundo la demanda de este tipo de productos va en aumento ya que el consumidor va tomando conciencia sobre la problemática del medio ambiente y de la salud.
- Existen varios tipos de proveedores, a saber, los certificados, los no certificados y los que no se van a certificar debido a los costos que implica una certificación.
- La principal certificadora orgánica en el Ecuador es BCS ÖKO – Garantie Cía. Ltda., siendo su sello uno de los más reconocidos, lamentablemente muy pocos proveedores orgánicos no lo tienen por el alto costo que implica obtenerlo.
- Es una muy buena iniciativa el procesar frutas orgánicas; esto beneficia directamente a las amas de casa que disponen de menos tiempo para la preparación de alimentos que consideran beneficiosos para la salud.
- Lo que motiva al consumidor a adquirir productos orgánicos es la creciente preocupación por el medio ambiente, la salud y bienestar personal.

**Entrevista a Kathy Ortiz, Ingeniera Agroindustrial y Jefe de Control de Calidad de la empresa Envagrif productora local de pulpas de frutas bajo la marca María Morena.**

La entrevistada en la charla expuso lo siguiente:

- Debido a la estacionalidad de las frutas, se debe abastecer de las mismas en cada una de sus temporadas altas.
- En la pulpa de fruta se utilizan preservantes naturales para que no se oxide y su periodo de caducidad es de 1 año. Esto se rige por el codex alimentarius a nivel internacional y la correspondiente norma INEN en el Ecuador.
- Se deben realizar estrictos controles de calidad, durante todo el proceso.

- La pulpa de fruta ideal debe tener un buen color, sabor, aroma lo más parecido a la fruta y un buen tiempo de vida útil.
- Se realiza una producción constante porque se debe mantener un stock, por lo cual se planifica semanalmente la fruta y cantidad que se necesita y en base a eso se elabora el producto.

### **Entrevista a Juan Almeida Albán Gerente del Departamento de Administración y Ventas de la Empresa Envagrif.**

El entrevistado manifestó lo siguiente:

- Antes de lanzar al mercado un nuevo sabor de pulpa de fruta se debe realizar una investigación previa, debido a que algunas frutas son requeridas para saborearlas en su estado natural.
- La empresa Envagrif no tiene un plan de marketing y están conscientes de que esa es una grave debilidad de su empresa.
- Debido al alto costo de la maquinaria de pasteurización, este proceso fue implementado años después del funcionamiento de la empresa.
- Su principal cliente, Supermaxi, evalúa constantemente a los proveedores y Envagrif, en los últimos años, ha sido definida como la mejor en la categoría de congelados.
- En el medio existe cierta desconfianza porque se ofrecen pulpas de buena y mala procedencia, por lo que su garantía y mayor fundamento es la calidad.
- El mayor inconveniente que Envagrif ha tenido es la inestabilidad de precios de la materia prima.
- Por lo general, la empresa impone la negociación con los proveedores, pero esta situación cambia cuando la fruta escasea.
- Las entregas del producto se manejan de forma rápida, es decir de un día para el otro.

### **Entrevista a Fernando Mora Socio de la empresa Morvie productora local de pulpas bajo la marca de Fruta Sí.**

- Su principal canal de venta son los hoteles y restaurantes, dejando en segundo lugar los supermercados; ya que en comparación un hotel consume en 1 día, lo que Supermaxi lo realiza en una semana.
- Son parte de Morvie, los mismos que les proveen de toda la materia prima.
- Para realizar el producto, la fruta no debe estar ni muy madura ni muy verde, es decir en un estado intermedio.
- Los sabores que más vende su empresa son mora, guanábana y tomate de árbol.
- Según su experiencia, algunas de las exigencias por parte de uno de sus canales, Supermaxi, es tiempo de entrega y cumplimiento responsable con el pedido.
- La barrera más difícil a superar por parte de su empresa ha sido el costumbrismo, ya que muchos consumidores prefieren gaseosas o jugos en polvo.
- Fruta Sí actualmente compra la mayor parte de producción de fruta, es decir abarca la mayor cantidad de proveedores, esto se debe a que realiza sus pagos al contado y no pide créditos.

### **Entrevista a Diego Hermosa Chef Ejecutivo del Hotel Sheraton Quito.**

- Las pulpas de frutas facilitan la preparación de varios platos, entre estos se pueden mencionar salsas, postres y jugos.
- Los clientes demandan un buen sabor, color y olor, todo lo que si se puede conseguir con las pulpas de frutas.
- Las pulpas son entregadas en Baldes o en fundas de 500gr por cajas de cartón.
- Es un producto que ahorra tiempo, es fácil de preparar y de conservar. La congelación permite mantener el producto y alargar su tiempo de vida.
- Los sabores que más compran son naranjilla, maracuyá, mora, guanábana y frutilla.

- El consumo promedio de pulpas de frutas tradicionales de varios sabores del hotel está sobre los 220 kg, dependiendo de la frecuencia turística.
- Este tipo de productos permite conservar aquellas frutas que son estacionarias, el cliente gusta de ellas durante todo el año.
- María Morena y Pulpa Freska son las que se consumen dentro del Hotel Sheraton, pues hace distinción su sabor y su textura.

## ANEXO A3

### ENCUESTA PULPA DE FRUTAS ORGÁNICA

La presente encuesta tiene la finalidad de contribuir a la investigación de mercados para un plan de titulación, sobre pulpas de frutas orgánicas. Le agradecemos por su colaboración y tiempo, la información aquí otorgada tiene fines únicamente académicos y será tratada de forma confidencial por lo cual le pedimos la mayor sinceridad posible.

**1. ¿Ha consumido o consume pulpas de frutas?**

- SI                                       NO

**2. ¿En qué presentación la prefiere o la preferiría?**

- Congelada                               Líquida

**3. ¿Para qué utiliza la pulpa de fruta?**

- Jugos / batidos                       Postres  
 Salsas                                       Mermeladas  
 Helados                                       Otros, especifique \_\_\_\_\_

**4. ¿En qué momento del día consume pulpa de fruta?**

- Mañana (desayuno)                   Noche (cena y/o merienda)  
 Tarde (almuerzo)                       Entre comidas

**5. ¿Cuáles son los sabores de su elección? Elija 5 opciones por favor.**

- Frutilla                       Tamarindo                       Guayaba                       Mora                       Naranja  
 Guanábana                       Maracuyá                       Mango                       Piña                       Naranjilla

**6. Actualmente, ¿Quién realiza la compra de pulpa de fruta?**

- Mamá                                       Hijos  
 Papá     Trabajadora Doméstica  
 Hermanos                                       Otros, especifique \_\_\_\_\_

**7. ¿Con qué frecuencia compran en su familia pulpas de fruta?**

- Diariamente                               Mensualmente  
 Semanalmente                               Rara vez  
 Quincenalmente

**8. ¿En qué lugar compra o le gustaría comprar pulpas de fruta?**

- Supermercados                               Tiendas especializadas (Organicatessen, Camari, etc)  
 Delicatessen                                       Tiendas de barrio

9. Dentro de las presentaciones existentes en el mercado, ¿De cuantos gramos es la que más adquiere?

- 450 a 500 gramos: rendimiento de 8 a 10 vasos
- 250 gramos : rendimiento de 4 a 6 vasos

10. ¿En qué empaque le gustaría encontrar una pulpa de fruta? Elija 1 opción.

- En funda de plástico normal, como se las vende actualmente.
- En funda biodegradable con cierre abre fácil.

11. De la siguiente lista, seleccione la marca de pulpa de fruta que Usted más consuma o conozca.

- María Morena       La Jugosa       Fruta Sí
- Jugo fácil       Pulpa marca Supermaxi.       Delivalle
- Pulpa Freska       Frutela       No Recuerda
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué característica hace que Usted prefiera la marca seleccionada?

- Precio       Empaque / Presentación
- Sabor       Cantidad/contenido en gramos
- Lugar de compra

13. Para Usted ¿Qué factor creé que motiva a las personas a comprar pulpas de fruta?

- Facilidad en la preparación de jugos de fruta.       Ahorro de tiempo
- Disponibilidad de sabores en toda época del año.       Salud

14. ¿Cuántas personas conforman su familia?

- 1 a 2       3 a 5       Más de 5

15. Aproximadamente, ¿Cuántos vasos de jugo consume Usted al día hechos con pulpa de fruta congelada?

- 1 Vaso       Más de 4 vasos
- De 2 a 3       No consumo jugo de frutas

16. ¿Ha consumido o consume productos orgánicos procesados a base de frutas?

- SI       NO

Si su respuesta es *NO* por favor continúe con la *pregunta 16.1*, caso contrario con la 17.

16.1. ¿Por qué?

- No tiene conocimiento acerca de estos productos
- Prefiere los productos tradicionales.
- No se consiguen fácilmente en el mercado.
- Por el precio.

**17. Ha recibido información sobre productos orgánicos procesados a base de frutas, ¿Por qué medio?**

- Anuncios de prensa o revista       Televisión  
 Internet       No me he informado  
 Radio       Otro, especifique \_\_\_\_\_

**18. Del siguiente listado de beneficios que ofrecen los productos orgánicos.**

Por favor califíquelos de 1 a 4, donde: 1 = mayor importancia y 4 = menor importancia

- |  |   |
|--|---|
|  | Valor nutritivo (máxima concentración de vitaminas y minerales)       |
|  | Sabor (auténtico aroma, color y sabor)                                |
|  | Garantía de salud (uso de fertilizantes naturales)                    |
|  | Cuida el medio ambiente (mínima contaminación del suelo, agua y aire) |

**19. Conociendo los beneficios mencionados en la pregunta anterior ¿Compraría pulpas de frutas orgánicas?**

- SI       NO

Si su respuesta es NO por favor continúe con la pregunta 19.1., caso contrario con la 20.

19.1. ¿Porque? \_\_\_\_\_

**20. ¿En qué presentación le gustaría adquirir las pulpas de frutas orgánicas? Elija 1 opción.**

1. Empaque individual  
 2. Empaque Doble (2 sabores de pulpas con recetas para combinarlas)

**21. ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% o más por una pulpa de fruta orgánica congelada, en comparación con la tradicional?**

- SI       NO

|         |           |
|---------|-----------|
| Nombre: | Teléfono: |
|---------|-----------|

|                           |                     |                           |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|
| Edad (en años cumplidos): | Nivel de Educación: | Ingreso Familiar mensual: |
| 18 a 30                   | Primario            | Medio                     |
| 31 a 45                   | Secundario          | Alto                      |
| 46 a 60                   | Universitario       | Superior                  |
|                           | Posgrado/maestría   |                           |

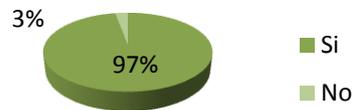
|                                |
|--------------------------------|
| ¿Que miembro de la familia es? |
| Mamá                           |
| Papá                           |
| Hijos                          |
| Otro, ¿cuál?                   |
| _____                          |

**¡¡Muchas Gracias!**

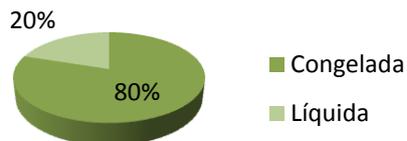
## ANEXO A4

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

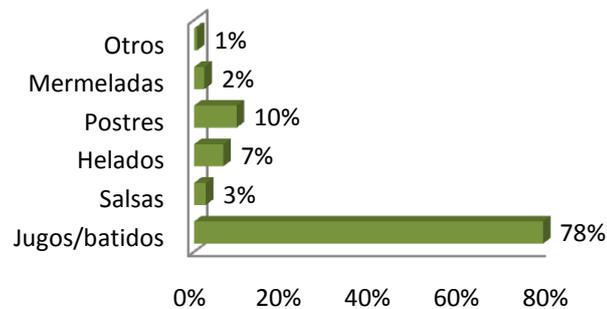
**1. ¿Ha consumido o consume pulpas de frutas?**



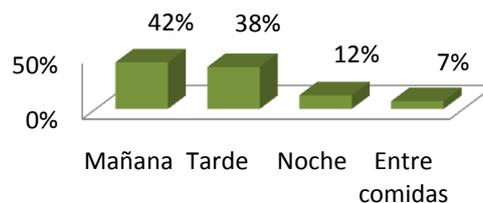
**2. ¿En qué presentación la prefiere o la preferiría?**



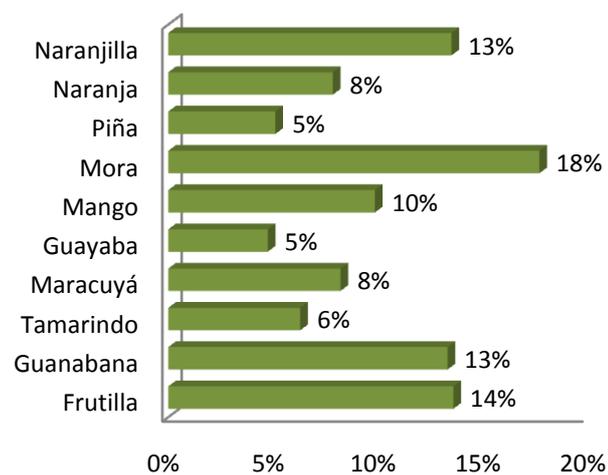
**3. ¿Para qué utiliza la pulpa de fruta?**



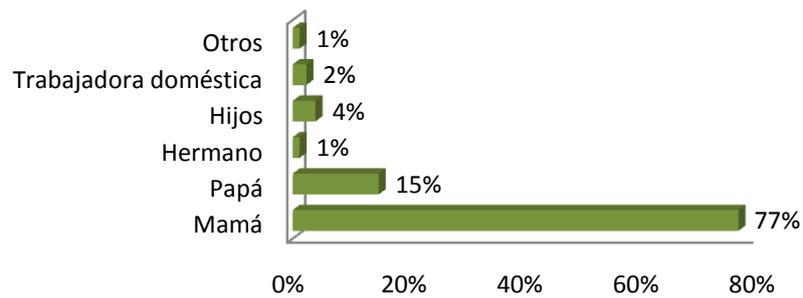
**4. ¿En qué momento del día consume pulpa de fruta?**



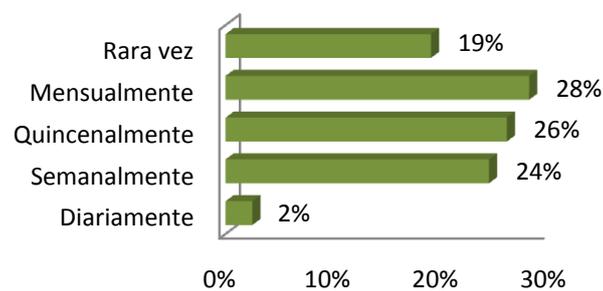
**5. ¿Cuáles son los sabores de su elección? Elija 5 opciones por favor.**



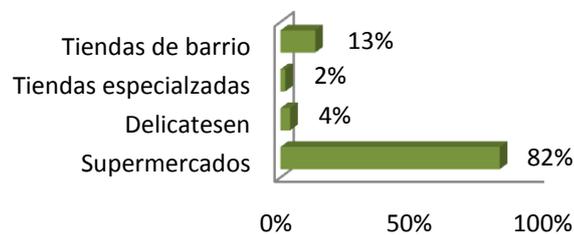
6. Actualmente, ¿Quién realiza la compra de pulpa de fruta?



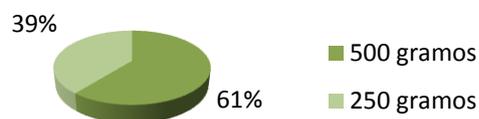
7. ¿Con qué frecuencia compran en su familia pulpas de fruta?



8. ¿En qué lugar compra o le gustaría comprar pulpas de fruta?



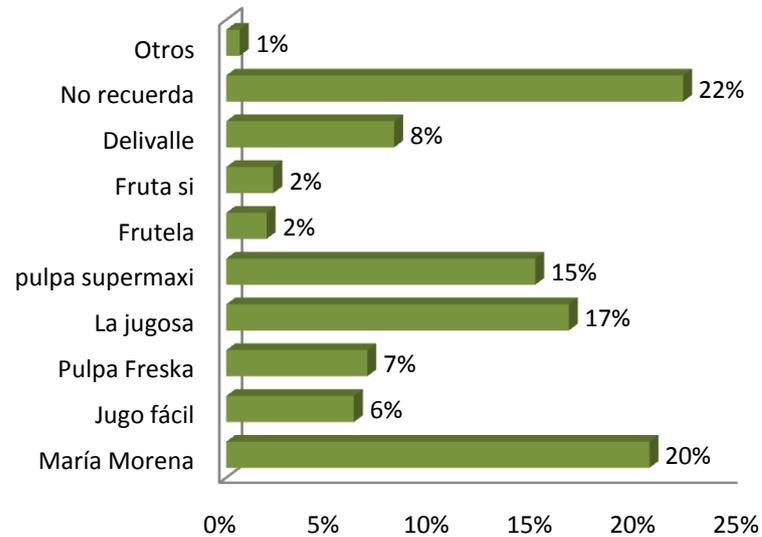
9. Dentro de las presentaciones existentes en el mercado, ¿De cuantos gramos es la que más adquiere?



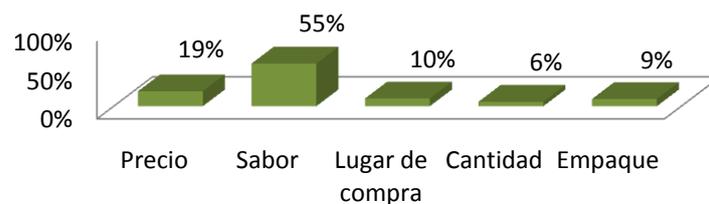
10. ¿En qué empaque le gustaría encontrar una pulpa de fruta? Elija 1 opción.



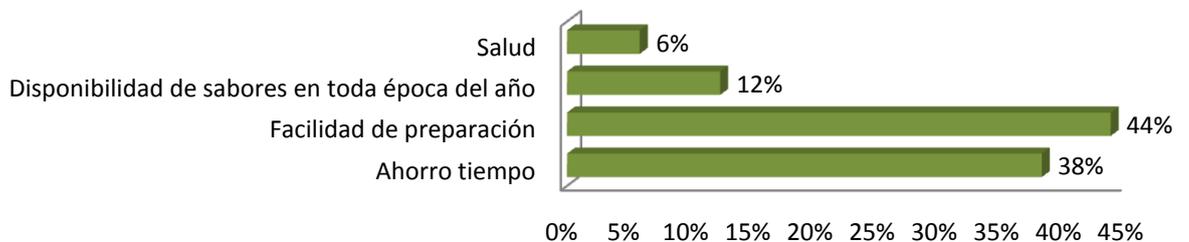
11. De la siguiente lista, seleccione la marca de pulpa de fruta que Usted más consume o conozca.



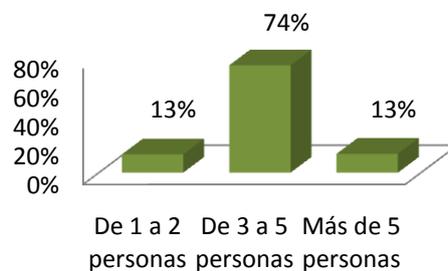
12. ¿Qué característica hace que Usted prefiera la marca seleccionada?



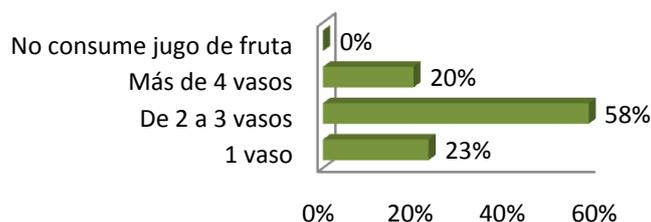
13. Para Usted ¿Qué factor creé que motiva a las personas a comprar pulpas de fruta?



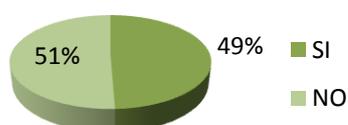
14. ¿Cuántas personas conforman su familia?



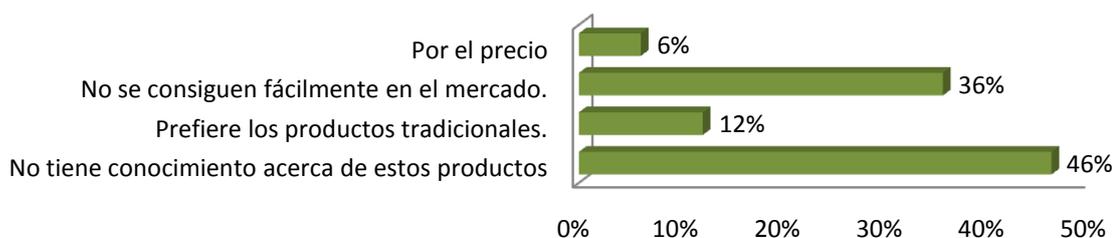
15. Aproximadamente, ¿Cuántos vasos de jugo consume Usted al día hechos con pulpa de fruta congelada?



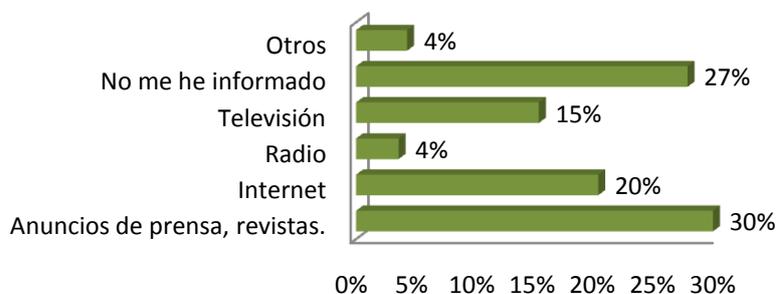
16. ¿Ha consumido o consume productos orgánicos procesados a base de frutas? Si su respuesta es **NO** por favor continúe con la **pregunta 16.1**, caso contrario con la **17**.



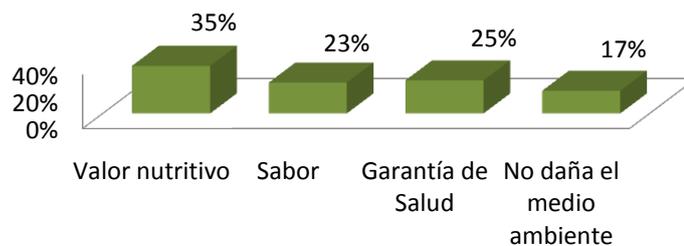
- 16.2. ¿Por qué?



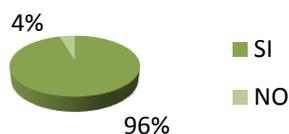
17. Ha recibido información sobre productos orgánicos procesados a base de frutas, ¿Por qué medio?



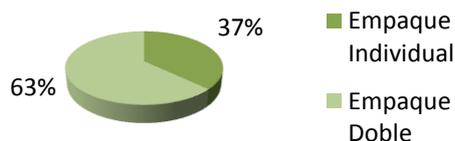
18. Del siguiente listado de beneficios que ofrecen los productos orgánicos. Por favor califíquelos de 1 a 4, donde: 1= mayor importancia y 4 = menor importancia



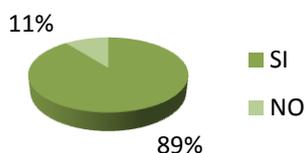
19. Conociendo los beneficios mencionados en la pregunta anterior ¿Compraría pulpas de frutas orgánicas? Si su respuesta es NO por favor continúe con la pregunta 19.1., caso contrario con la 20.



20. ¿En qué presentación le gustaría adquirir las pulpas de frutas orgánicas? Elija 1 opción.

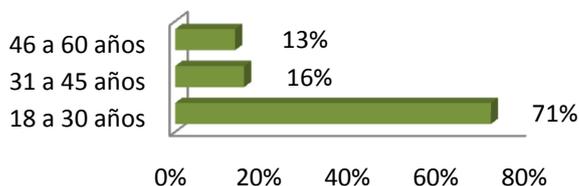


21. ¿Estaría dispuesto a pagar un 20% o más por una pulpa de fruta orgánica congelada, en comparación con la tradicional?.

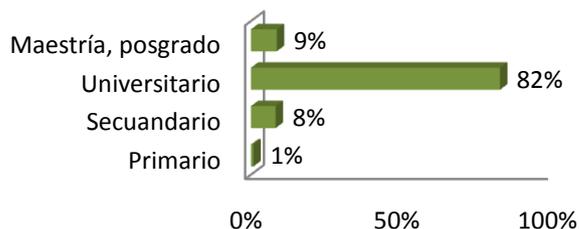


## INFORMACIÓN DE LOS ENCUESTADOS

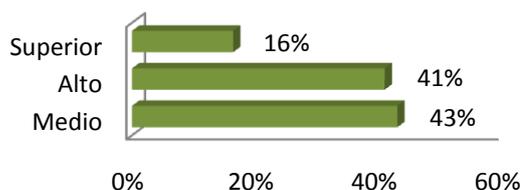
### EDAD



### NIVEL DE ESCOLARIDAD



### NIVEL DE INGRESOS POR FAMILIA



## ANEXO B1

### ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES DE LA EMPRESA

Como se mencionó, se constituirá una entidad con responsabilidad Ilimitada. Además, se tramitará la obtención de los registros sanitarios correspondientes para poder comercializar las diferentes presentaciones. Por otro lado, se inscribirá la marca en el IEPI, para preservar su propiedad intelectual.

#### CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA COMO PERSONA JURÍDICA.

- **Razón Social:** Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda.
- **RUC:** 171987720-9
- **Tipo de compañía:** Compañía Limitada
- **Número de Socios al Inicio:** 2 socios
- **Representante Legal:** Ing. Michelle Zambrano.
- **Capital inicial:** 10.000 USD Dólares Americanos
- **Depósito Inicial en la cuenta bancaria de constitución de la compañía:** 5.000 USD
- **Monto restante:** 5.000 USD (A depositar en un plazo de 4 meses)
- **Sede administrativa:** Oficinas en San Juan de Cumbayá.

#### DETALLE DEL TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA:

Mediante escritura pública, aprobada por el Juez de lo Civil y por la Superintendencia de Compañías, se lleva a cabo la constitución de la compañía.

##### **Pasos para la constitución:**

1. **Reserva de la denominación:** Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda.
2. **Cuenta de integración:** cuenta bancaria de constitución de 5.000 USD
3. **Contrato social elevado a escritura pública:** Acta de Constitución de la Compañía.
4. **Solicitud de aprobación:** Se debe presentar a la Superintendente de Compañías, 3 copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, solicitud suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

**5. Publicación del extracto.**

**6. Certificación Municipal:** para cumplir con las normas ambientales exigidas por las autoridades competentes, obteniendo así la **certificación ambiental** la cual garantiza **seguridad ambiental** en la emisión de gases, ruido y efluentes industriales.

**7. Inscripción en el Registro Mercantil:** Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s), certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (para constituciones), tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias, tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones, publicación del extracto (periódico), razones notariales, certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (para actos societarios).

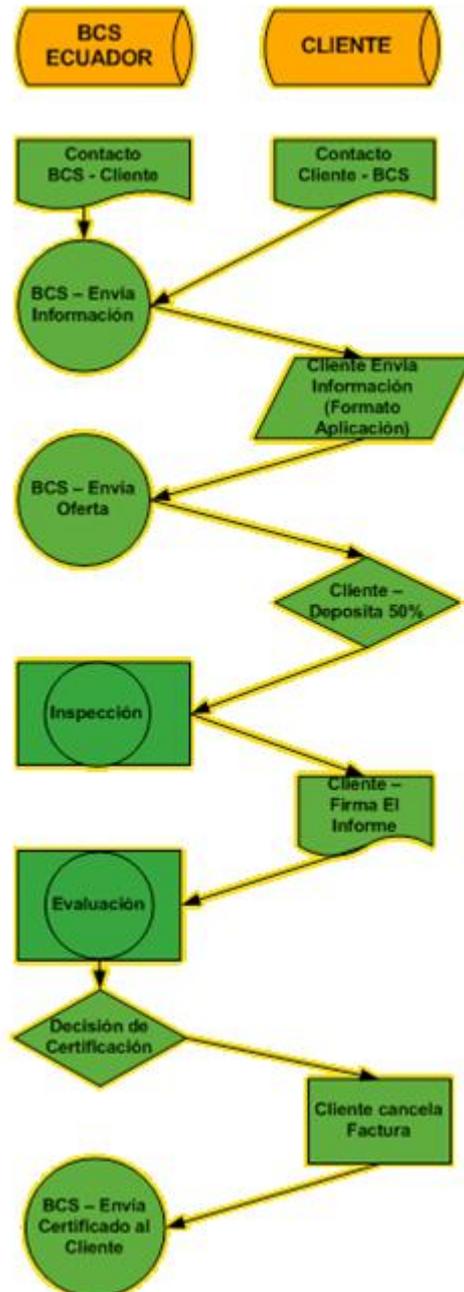
**Patente Municipal:** La patente municipal se la registrará en la ciudad de Quito, este trámite se lo debe realizar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El tipo de patente será patente Jurídica nueva (empresa en constitución), debido a que se va a obtener para la creación y constitución de Comercializadora Agroindustrial del Ecuador Cía. Ltda.

**Registro Sanitario:** Se obtendrá el registro sanitario de los productos por parte del Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías, Direcciones Provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, con el objetivo de cumplir con la Ley y dar seguridad de consumo según lo exigen los el artículos 100 y 101 del Código de la Salud. (UNEP, 2006)

Se registraran inicialmente los cuatro sabores y posteriormente se hará el tramite anual conforme se saque al mercado los nuevos productos FrutiO. En cuanto a etiquetas, al inicio del trámite se pueden presentar las provisionales, y en el término de noventa días después se deberá incluir las que cumplas con todos los requisitos después de otorgado el respectivo registro sanitario.

**ANEXO B2**  
**EJEMPLO DEL PROCESO DE CERTIFICACION DE LA EMPRESA BCS ÖKo**  
**Garantie (BCS, 2010)**

1. Ponerse en contacto con las oficinas de BCS.
2. Recibir información en el momento justo.
3. Proveer la información de la empresa a certificar en el formato que pide BCS.
4. BCS presentará la oferta comercial sin ningún compromiso.
5. De aceptar la oferta se debe realizar un depósito inicial.
6. Realización de la auditoría de inspección.
7. Firma por parte de la empresa la aceptación de los hallazgos.
8. Realización de la auditoría de evaluación.
9. Trámite de emisión y registro del certificado.
10. Depósito del saldo final de la factura.
11. Se recibe el certificado y resultado final, 30 días después de la firma e informe de inspección.



### **ANEXO B3**

#### **EXPORTACIÓN DE LOS PRODUCTOS FRUTIO**

En el quinto año de funcionamiento de la empresa, FrutiO contará con personal altamente calificado y con gran experiencia en el procesamiento y certificación de los productos. La empresa estará posicionada en el mercado ecuatoriano con productos de calidad, con una participación de alrededor del 32% y tendrá en marcha la investigación orientada al objetivo de llegar a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea en el corto plazo.

Se ha definido como una estrategia de negocio la actividad de exportación, debido a que el manejo de calidad de la empresa es una política integrada en cada una de las operaciones y siempre ha estado en constante investigación, desarrollo e innovación del producto; además para este año se aspira haber obtenido la certificación orgánica de la empresa BCS ÖKo Garantie.

La investigación para la internacionalización del negocio consistirá en lo siguiente:

- Se analizará la capacidad de producción y expansión para afrontar la demanda de exportación y el futuro aumento de los pedidos, para lo cual desde el primer año de funcionamiento de la empresa se incentivará a los agricultores a que produzcan mayor cantidad de materia prima certificada.
- Se realizará un análisis financiero, presupuesto de investigación de mercados internacionales y los gastos de promoción, con el fin de prever la capacidad de realizar inversiones para afrontar las demandas del mercado externo y analizar las diferentes formas de pago y entrega, juntos con los riesgos asociados.
- Evaluación interna de la empresa, del mercado al que se pretende acceder y de las fortalezas y debilidades de la competencia.
- Se identificarán, estudiarán y caracterizarán mercados internacionales potenciales siendo estos, Estados Unidos específicamente al estado de Maryland en la ciudad de Rockville y la Unión Europea, concretamente en

Munich en Alemania, por contar con un mercado muy avanzado e importante con relación al consumo de productos orgánicos y a su distribución. (Cedeco, 2007)

- Se identificará las posibilidades de transporte hacia los mercados internacionales y su relación costo-eficiencia, así como, las diferentes actividades de promoción normalmente empleadas en dicho mercado, los requerimientos de acceso y las exigencias sanitarias del producto y de los empaques, documentación y certificación que podrían condicionar la exportación.
- Se identificarán los diferentes canales de distribución en los mercados potenciales seleccionados, buscando los más apropiados para el producto, para lo cual, en un inicio se utilizará distribuidores exclusivos, los mismos que se encargarán de contactarse con las principales cadenas de supermercados como por ejemplo Whole Foods<sup>8</sup>(Maryland), Trader Joe's<sup>9</sup> (Maryland) y Basic<sup>10</sup> (Munich).



Fuente: Whole Foods Mar

**TRADER JOE'S**

Fuente: Trader Joe's



Fuente: Basicbio

- Se analizarán las tendencias referentes a productos, industrias, consumo, la competencia existente y niveles de precios afines al producto.
- Se investigarán los acuerdos de preferencias comerciales en los países potenciales de los cuales se podría beneficiar la empresa y se los aprovechará al máximo.
- Se recopilará información acerca de temas de salud, ambientales, seguridad, responsabilidad social que algunos compradores internacionales lo requieran. Esto porque desde el primer año de funcionamiento, se producirán los

<sup>8</sup> Whole Foods Market es la mayor cadena minorista del mundo de alimentos naturales y orgánicos, con tiendas en Norteamérica y el Reino Unido. (Whole food Market, 2010)

<sup>9</sup> Trader Joe's es uno de los supermercados más populares y el segundo mejor valorado por los consumidores estadounidenses, posee aproximadamente 300 tiendas repartidas por Estados Unidos (El confidencial, 2009).

<sup>10</sup> Basic es una cadena de supermercados que tiene un total de 20 sucursales ubicados en 15 ciudades grandes de Alemania y uno en Austria. (Cedeco, 2007)

denominados “productos de clase mundial” a fin de que al momento de inicio de las operaciones de exportación no existan problemas de calidad.

## ANEXO B4

### LISTA DE VERIFICACIONES Y LOGÍSTICA

#### Suministros:

| DESCRIPCIÓN        | PROVEEDOR |
|--------------------|-----------|
| Cajas de cartón    | Corrucart |
| Cajas de cartulina | Scanpack  |
| Plásticos          | Neyplex   |
| Baldes             | Replasa   |

Elaborado por: Autoras

#### Materia Prima:

Para la materia prima se puso en contacto con varios proveedores y entidades, con los cuales se conformó un banco de proveedores que deberá ser permanentemente actualizado.

#### Maquinaria y Equipos:

La maquinaria se adquirirá de diferentes empresas, luego de haber analizado en función de costos, garantía y utilización, por lo cual se tiene:

| NOMBRE DE LA MAQUINARIA  | EMPRESA   | CIUDAD |
|--|---|--------|
| Balanza electrónica, descorazonadores, cuchillas grandes, tablas de corte, bandejas de plástico.   | Montero<br>  | Quito  |
| Despulpadora, lavador, mueble metálico para los utensilios, cesto de acero inoxidable, bancada de acero inoxidable de 2.40 mts, recipientes esterilizados.                         | ABC Servicios Múltiples<br>   | Quito  |
| Envasadora, selladora y codificadora.  | Ecuapack<br>   | Quito  |
| Equipo para el personal (gorras, guantes, delantal impermeable etc.), material de control, pizarras, pequeño armario para archivos, baldes plásticos de 50 litros, pistón de agua. | MegaKywi ferreterías<br>   | Quito  |
| Pasteurizadora   | <br>ADINOX S.A.<br><small>Manufacturera de EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS</small> | Quito  |
| Furgón y cuartos fríos.  | <br>Cora<br>refrigeración  | Quito  |

Elaborado por: Autoras.

## Descripción de la maquinaria elegida.

**Nombre:** Despulpadora de 150 KG/H

**Empresa:** ABC Servicios múltiples

**Función:** Despulpar fruta



**Especificación:** Fabricada totalmente en acero inoxidable 304, en chapa de 2 mm de espesor, consta de una tolva de alimentación, un eje de acero inoxidable compuesto de un mecanismo pre-destruccionador de fruta, el cual permite romper y transportar la fruta hacia unas paletas que separan la fruta en la pulpa y bagazo. La pulpa es retirada por contacto producida de la fruta contra las aspapas y el tamiz y es enviada a un conducto de descarga de pulpa y los desechos se envían hacia la zona de descarga de pepas y desperdicios.

La máquina consta de dos tamices uno de 0,5 mm de diámetro de agujero y otro de 1 mm de diámetro de agujero, con los cuales se garantiza una pulpa fina y de excelente calidad.

.Fuente: Cotización

El movimiento de la máquina es controlado por un tablero eléctrico que consta de botonera de arranque y parada, además la máquina posee patas de caucho regulables que absorben la vibración.

La limpieza de la despulpadora es muy simple, por medio de una compuerta de acceso se puede sacar el filtro lavarlos al igual que el interior de la máquina y luego volverlo a montar.

Fuente: Cotización

Agua Clara II casa 26, Calle Bartolomé de Zamora y Manantial.Telf.:02 2-477-027, 02 2-806-922, 09-501 5960, 09-9-847-141

E-mail: [abcserv@hotmail.com](mailto:abcserv@hotmail.com)



**Nombre:** PASTAS Y CREMAS DXDG-20II

**Empresa:** Ecuapack

**Función:** Envasadora, selladora y codificadora.

**Especificación:** Envasa en bolsas en forma automática, es decir forma la bolsa, la llena con el rango deseado y programado en un plc la sella y la entrega codificada). De acuerdo al producto es el dosificador, en el caso de productos pastosos se utiliza pistones neumáticos. (Ecuapack, 2010)

**Fuente:** Cotización.

**Asesor comercial de Ecuapack, Álvaro Calderón e-mail:** [alvaro@ecuapack.com](mailto:alvaro@ecuapack.com), [ventasuo@ecuapack.com](mailto:ventasuo@ecuapack.com)

Fuente: Ecuapack

## **ANEXO B5**

### **AREAS Y PROCESOS**

#### **1. Recepción de la Materia Prima (área de 3 m<sup>2</sup>):**

Se recibe la fruta, la misma que es controlada bajo estándares de calidad establecidos por la empresa y se mide su madurez, para posteriormente pesarla en sus respectivas cajas.

#### **2. Área de Prelavado y Lavado (área de 4.5 m<sup>2</sup> para 2 o 3 operadores):**

Se realiza el lavado de las frutas, las mismas que deben pasar por 3 piletas con duchas individuales para mayor higienización y sanitación, esto cuenta con un sistema de inmersión.

#### **3. Área de Cortes y Descasques (área necesaria 4 m<sup>2</sup>):**

Se procede a adecuar la fruta realizando los cortes y descasques necesarios eliminando cualquier desperdicio, con el fin de preparar la materia prima para su despulpado.

Por otro lado, se ha diseñado esta área con paredes y pisos lisos y azulejados, lavables con desagües y ventilación protegida por telas antimosquitos. Además, el personal debe estar equipado completamente de tal forma que no tenga contacto directo con los frutos.

#### **4. Área de Despulpado (área necesaria 3.5 m<sup>2</sup>)**

La fruta es despulpada en su totalidad con la maquina correspondiente. Además, el área está diseñada con el respectivo desagüe para el lavado de la maquina, antes y después de cada día de operaciones, en donde se utilizará 1 pistón de agua, así como también, pisos y paredes lisas lavables y azulejadas y un separador de sección con mampara lavable (área aséptica).

**5. Área de pasteurizado**

Se pasteuriza a la pulpa a 74°C por aproximadamente 5 minutos, con el objetivo de destruir cualquier bacteria patógena.

**6. Área de llenado, envasado y sellado de la pulpa (área de 4 m<sup>2</sup>)**

Cuando la pasta de la fruta esta lista, se procede a realizar el envasado, sellado y codificado en cada bolsa de 150 gr; para luego introducirlo en las cajas (4 bolas de 150 gr. por cada caja).

**7. Área de Congelamiento Rápido**

Luego del empacado, el producto será inmediatamente congelado de forma rápida y se debe acomodarlo adecuadamente. Esta operación debe realizarse a - 25 ° C.

**8. Área de almacenamiento de congelado**

Una vez alcanzado el punto de congelamiento en la etapa anterior, se procede al almacenamiento del producto en los respectivos cuartos fríos a - 20 ° C, para luego ser transportado y comercializado.

**9. Transporte:**

Para la comercialización del producto, se utilizará cajas de cartón con un "test" adecuado al peso de los productos para distribuidores mayoristas y baldes plásticos para hoteles. Se transportarán los productos en un vehículo refrigerado a -18 °C, luego de coordinar un horario con cada uno de ellos.

Fuente: (Wordpress, 2009)

## ANEXO B6

### MANUALES DE PUESTOS

Todas las funciones de los puestos estarán sujetos por las normas y códigos establecidos para el ejercicio de su profesión.

| CARGO: GERENTE GENERAL       |  |
|------------------------------|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>          | Dirección General  |
| <b>SUPERVISA A</b>           | Asistente de Gerencia, Departamento de Producción, Finanzas y Contabilidad, Marketing y Ventas.  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> | Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable de planificar las estrategias a nivel institucional y del entorno asociado al sector.  |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las estrategias de la organización, representar a la empresa</li> <li>• Establecer políticas para la elaboración de un plan Operativo adecuado.</li> <li>• Diseñar lineamientos que ayuden a cumplir las metas establecidas.</li> <li>• Controlar las actividades económicas, financieras y operativas de la compañía.</li> <li>• Resolver problemas y controlar y evaluar el trabajo de las áreas subordinadas.</li> </ul>  |
| <b>PERFIL</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en área de administración de empresas e ingeniería comercial.</li> <li>• Persona altamente capacitada en el ramo, con experiencia en el área de Administración.</li> <li>• Bilingüe de preferencia.</li> </ul> <p><b>CONOCIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en sistemas informativos, en manejo de recursos humanos, materiales y financieros y en planificación estratégica.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de relación, gestión y negociación internacional.</li> <li>• Integración, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo.</li> </ul> |

Elaborado por: Autoras

| CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA |  |
|------------------------------|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>          | Dirección General  |
| <b>SUPERVISOR</b>            | Gerente General  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse de la atención de llamadas, correspondencia, recepción de clientes, proveedores y visitas.</li> <li>• Brindar apoyo en las tareas de la gerencia.</li> </ul>   |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de archivos.</li> <li>• Coordinar entrega y recepción de mensajería.</li> <li>• Atención a proveedores y clientes.</li> <li>• Controlar la recepción de materia prima, por parte de los proveedores.</li> <li>• Recibir y realizar las llamadas necesarias de la gerencia.</li> <li>• Apoyar a la gerencia y a las labores que desempeñe.</li> </ul>   |
| <b>PERFIL</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores correspondientes al cargo, experiencia mínima de dos años en cargos similares, buena presencia y disponibilidad de tiempo completo.</li> </ul> <p><b>CONOCIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de sistemas informativos y dominio de dos idiomas como mínimo.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato con los clientes y proveedores. Excelente redacción y ortografía.</li> </ul> |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA</b> |   |
|---|---|
| <b>DEPARTAMENTO</b>                           | Departamento de Operaciones   |
| <b>SUPERVISOR</b>                             | Gerente General   |
| <b>SUPERVISA A</b>                            | Producción / Almacenamiento y Distribución.   |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está a cargo de todo lo concerniente al proceso de producción, para lograr un producto de alta calidad y desarrolla estrategias de compras.</li> <li>• Ser responsable de la eficiencia y eficacia de los procesos de producción.</li> </ul>   |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los operarios de producción sobre procesos e innovaciones.</li> <li>• Verificar conjuntamente con los operarios que el producto se encuentre en buenas condiciones.</li> <li>• Adaptar ideas y sugerencias para el mejoramiento actual e implementación de nuevos procesos de producción.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad en el proceso de producción.</li> <li>• Determinar iniciativas de ahorro que permita disminuir costos.</li> <li>• Programar el tráfico de entrada y salida de la planta.</li> </ul> |
| <b>PERFIL</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Alimentos, experiencia mínima de 4 a 5 años en trabajo con alimentos.</li> </ul> <p><b>CONOCIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de gestión y optimización de procesos y en sistemas informativos.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir a los operarios, liderazgo y habilidades de negociación.</li> </ul>   |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: OPERARIO DE PRODUCCIÓN</b> |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>                  | Departamento de Operaciones  |
| <b>SUPERVISOR</b>                    | Jefe de Operaciones  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el ingreso de materia prima e insumos necesarios para la realización del producto.</li> </ul>   |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear el ingreso de la materia prima y despachar de forma oportuna el producto.</li> <li>• Verificar el correcto estado del producto final.</li> <li>• Organizar los materiales y materia prima.</li> <li>• Encargado de la limpieza y orden de la planta.</li> </ul>  |
| <b>PERFIL</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en producción.</li> <li>• Hombre o mujer cuya edad este entre 18 a 45 años de edad, experiencia mínima de 3 años en procesamiento de alimentos.</li> <li>• Persona comprometida con la empresa.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona dinámica, responsable y organizada, sabe cómo administrar su tiempo.</li> <li>• Sabe trabajar en equipo, posee habilidad para trabajar bajo presión.</li> </ul> |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: AUXILIAR DE BODEGA / TRANSPORTISTA</b> |   |
|--|---|
| <b>DEPARTAMENTO</b>                              | Departamento de Operaciones   |
| <b>SUPERVISOR</b>                                | Gerente de Operaciones  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar el producto de forma oportuna y puntual desde la planta a los diferentes puntos de abastecimiento de los clientes. Debe manejar el producto de acuerdo a las especificaciones dadas por el gerente de producción.</li> </ul> |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la carga y descarga del producto.</li> <li>• Elaborar rutas semanales de acuerdo a los pedidos.</li> <li>• Responsable de custodiar la mercadería, desde que sale de la planta hasta que llega al cliente.</li> </ul>          |
| <b>PERFIL</b>                                    | Hombre cuya edad este entre 18 a 45 años de edad, dinámica, responsable y organizada, que se sienta comprometida con la empresa, sabe cómo administrar su tiempo. Debe poseer licencia de conducir tipo C y disponibilidad de viajar fuera de la ciudad cuando se lo requiera.    |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: JEFE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD</b> |   |
|---|---|
| <b>DEPARTAMENTO</b>                           | Departamento de Finanzas Y Contabilidad   |
| <b>SUPERVISOR</b>                             | Gerente General   |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realización, evaluación y presentación de estados financieros mensuales y anuales.</li> <li>Revisión de los movimientos contables.</li> </ul>  |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y presentar las declaraciones tributarias de manera oportuna.</li> <li>Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa ante todos los entes de control, así como, elaborar nóminas y diligencia de pagos.</li> <li>Asesorar a la gerencia en asuntos y actividades relacionados a su cargo.</li> <li>Analizar la información financiera de acuerdo al plan de metas y cuentas establecido.</li> </ul> |
| <b>PERFIL</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios superiores correspondientes a Ing. en Finanzas o afines, experiencia mínima de dos años en cargos similares.</li> </ul> <b>CONOCIMIENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos en sistemas de cómputo y comunicación para procesar la información financiera.</li> </ul> <b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente interpretación de estados financieros.</li> </ul>               |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: JEFE DE MARKETING Y VENTAS</b> |   |
|--|---|
| <b>DEPARTAMENTO</b>                      | Departamento de Marketing y Ventas  |
| <b>SUPERVISOR</b>                        | Gerente General   |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias y planes de comercialización y promoción de productos.</li> <li>Analizar constantemente estrategias de ventas.</li> </ul>  |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar presupuestos de publicidad y promoción.</li> <li>Elaborar planes de mercadeo y supervisar los procesos de ventas.</li> <li>Superar y cumplir con las metas planteadas en cuanto a ventas.</li> <li>Controlar la publicidad y promoción del producto.</li> </ul>   |
| <b>PERFIL</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional universitario en Ing. Comercial o Ing. en Marketing.</li> <li>Mínimo 3 años de experiencia en cargos gerenciales de marketing.</li> </ul> <b>CONOCIMIENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dominio de herramientas informáticas acorde al cargo.</li> </ul> <b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede trabajar bajo presión, es un profesional proactivo y motivador, posee una fuerte habilidad de negociación y buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>Capacidad de desarrollo de estrategias eficaces de ventas y marketing.</li> <li>Habilidad de fomentar el liderazgo y trabajo en equipo.</li> </ul> |

Elaborado por: Autoras

| <b>CARGO: VENDEDOR</b>       |  |
|------------------------------|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b>          | Departamento de Marketing y Ventas   |
| <b>SUPERVISOR</b>            | Jefe de Marketing y Ventas.  |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> | Dar a conocer y promocionar los productos a los clientes potenciales, es decir, supermercados y hoteles. Apoyar en eventos relacionados por la marca FrutiO.   |
| <b>FUNCIONES BÁSICAS</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener contacto con clientes y proveedores.</li> <li>Llevar a cabo las estrategias de promoción establecidas por el Departamento de Marketing y Ventas conjuntamente con la Gerencia General.</li> <li>Realizar seguimientos periódicos sobre clientes y ventas.</li> </ul>   |
| <b>PERFIL</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Título profesional en áreas afines al cargo.</li> <li>Mínimo 3 años de experiencia en ventas de productos alimenticios, con énfasis en frutas.</li> <li>Buena presencia.</li> </ul> <b>CONOCIMIENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sólidos conocimientos de técnicas de ventas y negociaciones.</li> <li>Manejo de inglés por lo menos un 60%.</li> <li>Especialización en servicio al cliente y atención personalizada.</li> <li>Conocimientos de informática.</li> </ul> <b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>Capacidad de desarrollo de estrategias eficaces de ventas y marketing.</li> <li>Sabe administrar su tiempo.</li> </ul> |

Elaborado por: Autoras

## ANEXO C1

### MANUAL DE MARCA “FrutiO”

A continuación se explica brevemente dos elementos de la marca que se ha realizado en base al manual de marca de FrutiO elaborado por Daniel Becerra.

#### Isotipo:

La marca “FRUTIO”, cuenta con dos isotipos los cuales detallamos a continuación:

1. En la parte superior de la letra “i” encontramos un vector en forma de hoja.
2. Como segundo elemento contamos con la letra “O” , la misma que cuenta con las siguientes características, en el centro de la letra encontramos un vector en forma de hoja el mismo que cuenta con un Pathfinder de sustracción para generar el efecto visual de vacío y una sobra negra al 75%, para generar profundidad.

#### Logotipo:

Como logotipo tenemos una tipografía san serif, redonda para generar una denotación de elementos orgánicos.

- **Tipografía:** Calibri Italic
- **Colores Corporativos:**



**Nota:** Toda la marca cuenta con un efecto llamado “outer glow” y cuenta con los siguientes valores.

Size: 27px. / Spread: 3% / Opacity 58% / Blend Mode: Screen.

## ANEXO C2

### INFORMACIÓN DE LOS DIFERENTES SABORES DEL PRODUCTO.

|   |                      |   |  |         |
|---|----------------------|---|--|---------|
| <br>Fuente: Consumer | <b>DEFINICIÓN:</b>   | Pulpa de mora orgánica pasteurizada congelada               |  |         |
|   | <b>INGREDIENTES:</b> | Mora orgánica fresca. ( <i>Rubus glaucos</i> )              |  |         |
|   | <b>COLOR:</b>        | Rojo.   | <b>ALMACENAMIENTO:</b>                     | -20 ° C |
|   | <b>PRESENTACIÓN:</b> | 400 gr.   | <b>VIDA ÚTIL:</b>                          | 6 meses |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL:</b>   |                      |   |  |         |
| <b>VITAMINAS</b>  | <b>MINERALES</b>     | <b>BENEFICIOS</b>   |  |         |
| B1  | Calcio               | Regula el ritmo cardíaco.                                   | Combate la fatiga.                         |         |
| B2  | Magnesio             | Ayuda a eliminar edemas.                                    | Regula la temperatura interna.             |         |
| B3  | Fósforo              | Ayuda a combatir la placa dental                            | Mejora el aspecto de la piel.              |         |
| C   | Potasio              | Ayuda a absorber la grasa y su acumulación en las arterias. | Recomendada en enfermedades respiratorias. |         |
|   | Sodio                | Tiene propiedades anti-inflamatorias                        | Posee propiedades desinfectantes.          |         |
|   | Hierro               | Posee propiedades anti cancerígenas.                        | Contiene gran cantidad de antioxidantes.   |         |
| <b>INFORMACIÓN TÉCNICA:</b>   |                      |   |  |         |
| * ° BRIX  | 8 +/- 1              | * PH  | 2.5 +/- 0.5                                |         |
| * % de Acidez   | 2.5 +/- 1.5          | * ADITIVOS  | Ninguno                                    |         |

Elaborado por: Autoras

Fuente: (La jugosa, 2010), (Cosas de salud, 2010), (Salud es belleza, 2010), (Exofrut, 2010b)

|  |                      |   |   |         |
|--|----------------------|---|---|---------|
| <br>Fuente: Todocampo | <b>DEFINICIÓN:</b>   | Pulpa de frutilla orgánica pasteurizada congelada         |   |         |
|  | <b>INGREDIENTES:</b> | Frutilla orgánica fresca. ( <i>Fresalfragaria vesca</i> ) |   |         |
|  | <b>COLOR:</b>        | Rojo claro.   | <b>ALMACENAMIENTO:</b>  | -20 ° C |
|  | <b>PRESENTACIÓN:</b> | 400 gr.   | <b>VIDA ÚTIL:</b>   | 6 meses |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL:</b>  |                      |   |   |         |
| <b>VITAMINAS</b>   | <b>MINERALES</b>     | <b>BENEFICIOS</b>   |   |         |
| Betacaroteno   | Calcio               | Ayuda a protegerse contra el cáncer.                      | Bueno para los diabéticos                                     |         |
| Acido fólico   | Magnesio             | Mejora el funcionamiento del hígado, vesícula y riñones.  | Recomendado para quienes sufren de hemorroides.               |         |
| A  | Fosforo              | Ayuda a problemas reumáticos, gota o artritis.            | Facilita eliminación de ácido úrico                           |         |
| B1   | Potasio              | Ligero laxante  | Depurativo  |         |
| B2   | Sodio                | Revitalizante   | Limpia la sangre.   |         |
| B3   | Hierro               | Incrementa defensas                                       | Fortalece el sistema nervioso.                                |         |
|  | Flúor                | Es estimulante del apetito.                               | Ideal para personas con sobrepeso ya que es bajo en calorías. |         |
| <b>INFORMACIÓN TÉCNICA:</b>  |                      |   |   |         |
| * ° BRIX   | 8 +/- 1              | * PH  | 2.5 +/- 0.5   |         |
| * % de Acidez  | 1 +/- 0.5            | * ADITIVOS  | Ninguno   |         |

Elaborado por: Autoras

Fuente: (La jugosa, 2010), (Vida nutrida, 2008), (Exofrut, 2010b)

|   |                      |  |  |         |
|---|----------------------|--|--|---------|
|  <p>Fuente: Urbana inversiones</p> | <b>DEFINICIÓN:</b>   | Pulpa de mango orgánica pasteurizada congelada   |  |         |
|   | <b>INGREDIENTES:</b> | Mango orgánico fresco. ( <i>Mangifera indica</i> )                                       |  |         |
|   | <b>COLOR:</b>        | Amarillo.  | <b>ALMACENAMIENTO:</b>                 | -20 ° C |
|   | <b>PRESENTACIÓN:</b> | 400 gr.  | <b>VIDA ÚTIL:</b>                      | 6 meses |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL:</b>   |                      |  |  |         |
| <b>VITAMINAS</b>  | <b>MINERALES</b>     | <b>BENEFICIOS</b>  |  |         |
| B1  | Calcio               | Ayuda a tratar la hipertensión.  | Calma el estado de fatiga.             |         |
| B2  | Magnesio             | Ayuda al sistema digestivo.  | Combate el stress.                     |         |
| B3  | Fósforo              | Posee gran cantidad de antioxidantes   | Ayuda a eliminar líquidos (diurético). |         |
| C   | Potasio              | Ayuda a combatir el insomnio.  | Ayuda a tratar la anemia.              |         |
| E   | Sodio                | Ayuda al buen funcionamiento del sistema nervioso, el metabolismo y la salud de la piel. | Reducirá los niveles de colesterol.    |         |
| A   | Hierro               | Ayuda a prevenir la caída del cabello.   | Refuerza el sistema inmunológico.      |         |
| <b>INFORMACIÓN TÉCNICA:</b>   |                      |  |  |         |
| * ° BRIX  | 14 +/- 2             | * PH   | 4.0 +/- 0.5                            |         |
| * % de Acidez   | 0.6 +/- 0.3          | * ADITIVOS   | Ninguno                                |         |

Elaborado por: Autoras

Fuente: (La jugosa, 2010), (Lindisima, 2009), (Nutridieta, 2009), (Exofrut, 2010b)

|  |                      |   |  |         |
|--|----------------------|---|--|---------|
|  <p>Fuente: Dibujos infantiles.</p> | <b>DEFINICIÓN:</b>   | Pulpa de piña orgánica pasteurizada congelada                           |  |         |
|  | <b>INGREDIENTES:</b> | Piña orgánica fresca. ( <i>Ananas comosus</i> )                         |  |         |
|  | <b>COLOR:</b>        | Amarillo.   | <b>ALMACENAMIENTO:</b>   | -20 ° C |
|  | <b>PRESENTACIÓN:</b> | 400 gr.   | <b>VIDA ÚTIL:</b>  | 6 meses |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL:</b>  |                      |   |  |         |
| <b>VITAMINAS</b>   | <b>MINERALES</b>     | <b>BENEFICIOS</b>   |  |         |
| A  | Calcio               | Suaviza la garganta.  | Regula menstruación.   |         |
| B1   | Magnesio             | Ayuda a la circulación sanguínea, previniendo la formación de coágulos. | Ayuda al tratamiento de sinusitis aguda, garganta dolorida, artritis y gota. |         |
| B2   | Fósforo              | Es diurética y desintoxicante.  | Contiene gran cantidad de antioxidantes                                      |         |
| B3   | Potasio              | Previene la obesidad.   | Produce energía.   |         |
| B6   | Sodio                | Tiene agentes antiinflamatorios y ayuda a la cicatrización.             | Ayuda a protegerse contra el cáncer.   |         |
| C  | Hierro               | Tiene propiedades digestivas.   | Disminuye los niveles de colesterol.   |         |
| <b>INFORMACIÓN TÉCNICA:</b>  |                      |   |  |         |
| * ° BRIX   | 13 +/- 2             | * PH  | 3.5 +/- 0.5  |         |
| * % de Acidez  | 0.60 +/- 0.20        | * ADITIVOS  | Ninguno  |         |

Elaborado por: Autoras

Fuente: (La jugosa, 2010), (Jugo verde, 2007), (Univisión, 2005), (Vida nutrida, 2009), (Exofrut, 2010b)

**ANEXO D1**  
**MODELO FINANCIERO**

**1. INVERSIÓN INICIAL**

**Cuadro Nro. 6.3: Inversión Inicial.**

| <b>INVERSION TOTAL INICIAL</b>               |                   |
|--|-------------------|
| <b>DESCRIPCION</b>                           | <b>TOTAL</b>      |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                         |                   |
| <b>Activos Fijos Operativos</b>              |                   |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         |
| <b>Activos Fijos Administración y Ventas</b> |                   |
| Muebles y enseres                            | 3.429,76          |
| Equipo de Computación y software             | 8.693,76          |
| Equipo de oficina                            | 836,58            |
| Vehículo refrigerado                         | 25.000,00         |
| SUBTOTAL                                     | 82.200,10         |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                     |                   |
| Gastos preoperativos                         | 8.499,75          |
| Gastos de constitución                       | 4.907,38          |
| Adecuación del local                         | 12.160,60         |
| Imprevistos (5%)                             | 1.278,39          |
| SUBTOTAL                                     | 26.846,12         |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                    | <b>99.516,06</b>  |
| <b>INVERSION TOTAL INICIAL</b>               | <b>208.562,28</b> |

**Cuadro Nro. 6.4: Proformas de Inversión.**

| <b>PROFORMAS DE INVERSIÓN</b>   |  |                       |          |                  |
|---|--|-----------------------|----------|------------------|
| <b>PRESUPUESTO MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>   |  |                       |          |                  |
| Obtenido con: ABC servicios múltiples y Ecoserv (Fabricación maquinaria) / Ecuapack/ Montero/ Cora Refrigeración. |  |                       |          |                  |
| <i><b>Maquinaria para la planta</b></i>   |  |                       |          |                  |
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción y características</b>                                 | <b>Costo unitario</b> |          | <b>Total</b>     |
| 1   | Despulpadora 150 Kg/H  | 3.200,00              | 384,00   | 3.584,00         |
| 1   | Dosificadora, empacadora, selladora y codificadora de Pulpa de fruta | 11.500,00             | 1.380,00 | 12.880,00        |
| 2   | Mesas de trabajo en acero inoxidable                                 | 850,00                | 102,00   | 952,00           |
| 3   | Lavaderos en acero inoxidable  | 950,00                | 114,00   | 1.064,00         |
| 2   | Balanza electrónica digital con 3 decimales                          | 1.300,00              | 156,00   | 2.912,00         |
| 1   | Pasteurizadora   | 11.000,00             | 1.320,00 | 12.320,00        |
| 1   | Cuarto de congelación y cuarto frío.                                 | 9.000,00              | 1.080,00 | 10.080,00        |
| Varios  | Utensilios   | 400,00                | 48,00    | 448,00           |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>   |  |                       |          | <b>44.240,00</b> |

| <b>PRESUPUESTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE</b>                 |  |                       |          |                  |
|---|--|-----------------------|----------|------------------|
| Obtenido con: Ing. Christian Valdiviezo                             |  |                       |          |                  |
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción y características</b>                         | <b>Costo unitario</b> |          | <b>Total</b>     |
| <i>Hardware para oficinas</i>                                       |  |                       |          |                  |
| 4   | Computadoras de escritorio                                   | 800,00                | 96,00    | 3.584,00         |
| 1   | Impresora HP multifunción 2480                               | 98,00                 | 11,76    | 109,76           |
| Subtotal Sistemas de Computación                                    |  |                       |          | <b>3.693,76</b>  |
| <i>Licencias de Software</i>  |  |                       |          |                  |
| 5   | Sistema Integrado de administración y contabilidad.          | 700,00                | 3.500,00 | 3.500,00         |
| 1   | Diseño y desarrollo de la página web.                        |                       |          | 1.500,00         |
| Subtotal Software   |  |                       |          | <b>5.000,00</b>  |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>                     |  |                       |          | <b>8.693,76</b>  |
| <b>PRESUPUESTO ADECUACIÓN GALPÓN</b>                                |  |                       |          |                  |
| Obtenido con: Arq. Ernesto Reinoso Finale Arquitectura Integral     |  |                       |          |                  |
| <b>Descripción y características</b>                                |  |                       |          | <b>Total</b>     |
| Diseño  |  |                       |          | 2.000,00         |
| Materiales (cerámica, cemento, bloques)                             |  |                       |          | 6.730,00         |
| Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica                |  |                       |          | 3.000,00         |
| Internet corporativo CNT (Oficina)                                  |  |                       |          | 430,00           |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN GALPÓN</b>                          |  |                       |          | <b>12.160,00</b> |
| <b>PRESUPUESTO MUEBLES Y ENSERES</b>                                |  |                       |          |                  |
| Obtenido en: Finale Arquitectos, Muebles de Oficina ATU y Supermaxi |  |                       |          |                  |
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción y características</b>                         | <b>Costo unitario</b> |          | <b>Total</b>     |
| 4   | Estación de trabajo completa (escritorio, silla, divisiones) | 450,00                | 504,00   | 2.016,00         |
| 4   | Estantería para libros                                       | 262,00                | 293,44   | 1.173,76         |
| 4   | Archivadores (tres gavetas).                                 | 60,00                 | 240,00   | 240,00           |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO MUEBLES Y ENSERES</b>                          |  |                       |          | <b>3.429,76</b>  |
| <b>PRESUPUESTO EQUIPOS DE OFICINA</b>                               |  |                       |          |                  |
| Obtenido en: Call and buy/ Radio Shack                              |  |                       |          |                  |
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción y características</b>                         | <b>Costo unitario</b> |          | <b>Total</b>     |
| 2   | Radios comunicadores de larga distancia                      | 200,00                | 224,00   | 448,00           |
| 3   | Teléfonos.   | 89,00                 | 99,68    | 299,04           |
| 1   | Fax  | 79,95                 | 89,54    | 89,54            |
| <b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>                 |  |                       |          | <b>836,58</b>    |
| <b>PRESUPUESTO TRANSPORTE</b>                                       |  |                       |          |                  |
| Obtenido en: Patio tuerca (Chevrolet) / Cora refrigeración          |  |                       |          |                  |
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción y características</b>                         | <b>Costo</b>          |          | <b>Total</b>     |
| 1   | Vehículo refrigerado   | 25.000,00             |          | 25.000,00        |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO TRANSPORTE</b>                                 |  |                       |          | <b>25.000,00</b> |

Cuadro Nro. 6.5: Gastos de Constitución

| <b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>   |   |              |                 |
|---|---|--------------|-----------------|
| <b>Cant.</b>  | <b>Descripción</b>                                      | <b>Costo</b> | <b>Total</b>    |
| 1   | Trámite Legal de Constitución de la Empresa             | 1.200,00     | 1.200,00        |
| 4   | Certificación y emisión de fichas técnicas del producto | 450,00       | 1.800,00        |
| 1   | Análisis informe técnico                                | 300,00       | 300,00          |
| 4   | Tasa de inscripción de Registro Sanitario de Alimentos  | 617,40       | 864,36          |
| 4   | Certificado de Libre Venta (CLV)                        | 40,00        | 160,00          |
| 1   | Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución  | 61,82        | 61,82           |
| 1   | Domiciliación, permiso para operar                      | 30,00        | 30,00           |
| 1   | Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.             | 42,00        | 42,00           |
| 1   | Escritura Pública                                       | 150,00       | 150,00          |
| 1   | Publicación Extracto                                    | 100,00       | 100,00          |
| 1   | Inscripción de nombramientos en cámara o gremios        | 50,00        | 50,00           |
| 1   | Notaria   | 11,20        | 11,20           |
| 1   | Búsqueda de autenticidad de la marca                    | 16,00        | 16,00           |
| 1   | Tasa registro de marcas y logotipo                      | 54,00        | 54,00           |
| 1   | Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI             | 28,00        | 28,00           |
| 1   | Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección                 | 40,00        | 40,00           |
| 1   | Patente Municipal                                       | -            | -               |
| 1   | SRI Obtención de RUC                                    | -            | -               |
| <b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>   |   |              | <b>4.907,38</b> |
| <b>INFORMACIÓN DE CONTACTO DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>  |   |              |                 |
| <b>Ministerio de Salud (Control Sanitario)</b>  |   |              |                 |
| <a href="http://www.inh.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=157&amp;Itemid=259">http://www.inh.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=157&amp;Itemid=259</a>   |   |              |                 |
| <a href="http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=blogsection&amp;id=9&amp;Itemid=174">http://www.msp.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=blogsection&amp;id=9&amp;Itemid=174</a>   |   |              |                 |
| <b>IEPI (Registro de Marca)</b>   |   |              |                 |
| <a href="http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=77">http://www.iepi.gov.ec/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=77</a>   |   |              |                 |
| <b>Registro Mercantil Quito (Trámite Legalización)</b>  |   |              |                 |
| <a href="http://www.registromercantilquito.com/main.htm">http://www.registromercantilquito.com/main.htm</a>   |   |              |                 |
| <b>Cuerpo de Bomberos - DMPQ (Trámite Legalización)</b>   |   |              |                 |
| <a href="http://www.bomberosquito.gov.ec/bomberos/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=49&amp;Itemid=2">http://www.bomberosquito.gov.ec/bomberos/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=49&amp;Itemid=2</a> |   |              |                 |
| <b>SRI</b>  |   |              |                 |
| <a href="http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&amp;codeContent=351">http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&amp;codeContent=351</a>   |   |              |                 |

## 2. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Cuadro Nro. 6.6: Proyección de Hogares Consumidores

| PROYECCIÓN DE HOGARES CONSUMIDORES                  |   |                   |                   |                   |                   |
|---|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Hogares / Año calendario                            | 2011  | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
| Quito   | 120.262,01  | 124.216,03        | 128.300,06        | 132.518,36        | 136.875,35        |
| Guayaquil   |   |                   | 169.047,65        | 174.605,67        | 180.346,42        |
| Cuenca  |   |                   | 28.236,38         | 29.164,75         | 30.123,64         |
| Otras ciudades (Ambato, Ibarra, Machala)            |   |                   |                   | 40.633,21         | 41.969,16         |
| <b>HOGARES POTENCIALES</b>                          | <b>120.262,01</b>                                       | <b>124.216,03</b> | <b>325.584,09</b> | <b>376.921,98</b> | <b>389.314,57</b> |
| <b>Años</b>   | <b>1</b>  | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| Objetivo de marketing UIO                           | 1,0%  | 1,30%             | 2%                | 3%                | 3%                |
| Objetivo de marketing otras ciudades                |   |                   | 0,50%             | 0,75%             | 1%                |
| <b>HOGARES CONSUMIDORES PROYECTADOS</b>             | <b>1.202,62</b>   | <b>1.614,81</b>   | <b>3.552,42</b>   | <b>5.145,99</b>   | <b>6.630,65</b>   |
| Nro. de ciudades                                    | 1   | 1                 | 3                 | 6                 | 6                 |
| <b>Proyección de la demanda por Nro. de hogares</b> | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
| Escenario pesimista                                 | 47.954,95   | 64.391,11         | 141.654,18        | 205.198,20        | 264.399,86        |
| Escenario esperado                                  | 95.909,89   | 128.782,23        | 283.308,37        | 410.396,40        | 528.799,71        |
| Escenario optimista                                 | 143.864,84  | 193.173,34        | 424.962,55        | 615.594,60        | 793.199,57        |
|   | <b>VENTA POR FRUTA ANUAL EN HOGARES (SUPERMERCADOS)</b> |                   |                   |                   |                   |
| Escenario pesimista                                 | 14.386,00   | 16.098,00         | 35.414,00         | 51.300,00         | 66.100,00         |
| Escenario esperado                                  | 23.977,00   | 32.196,00         | 70.827,00         | 102.599,00        | 132.200,00        |
| Escenario optimista                                 | 35.966,00   | 48.293,00         | 106.241,00        | 153.899,00        | 198.300,00        |

Cuadro Nro. 6.7: Proyección de hoteles consumidores

| NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS POR CIU | % CUBIERTO POR EL PROYECTO DEL TOTAL DE HOTELES | PROMEDIO DE PEDIDO POR HOTEL POR KG MENSUAL |
|--|---|---|
| H5510.03 Servicios de hospedaje en hosterías.                                      | 27,00   | -   |
| H5510.04 Servicios de hospedaje en hoteles.  | 95,00   | 14,25                                       |
| <b>TOTAL ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN LA SUPERINTENDENCIA POR CIU</b>           | <b>122,00</b>                                   | <b>14,25</b>                                |

| SUPUESTOS EN RELACIÓN AL<br>CONSUMO<br>DE PULPA ORGANICA |        | TOTAL<br>CONSUMO<br>HOTELES | TOTAL CONSUMO<br>HOTEL POR FRUTA<br>ANUAL |
|--|--------|-----------------------------|---|
| Pesimista (15% de consumo)                               | 540,00 | 7.695,00                    | 1.924,00                                  |
| Esperado (18% de consumo)                                | 648,00 | 9.234,00                    | 2.309,00                                  |
| Optimista (21% de consumo)                               | 756,00 | 10.773,00                   | 2.693,00                                  |

| Crecimiento esperado del consumo de pulpa de<br>fruta orgánica en los hoteles |          | 5%       |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| VENTA POR FRUTA ANUAL HOTELES   |          |          |          |          |          |
|   | Año 1    | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
| Escenario pesimista   | 1.924,00 | 2.020,20 | 2.121,21 | 2.227,27 | 2.338,63 |
| Escenario esperado  | 2.309,00 | 2.424,45 | 2.545,67 | 2.672,96 | 2.806,60 |
| Escenario optimista   | 2.693,00 | 2.827,65 | 2.969,03 | 3.117,48 | 3.273,36 |

## 3. VENTAS

Cuadro Nro. 6.8: Ventas en el Escenario Pesimista.

| <b>VENTAS ESCENARIO PESIMISTA</b>                             |                   |                   |                   |                   |                     |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <b>PRODUCTOS</b>  | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>        |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 14.386,0          | 16.098,0          | 35.414,0          | 51.300,0          | 66.100,0            |
| Producción neta total   | 13.954,42         | 15.615,06         | 34.351,58         | 49.761,00         | 64.117,00           |
| Precios mercado local   | 4,08              | 4,08              | 4,08              | 4,08              | 4,08                |
| Subtotal  | 56.934,03         | 63.709,44         | 140.154,45        | 203.024,88        | 261.597,36          |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b> |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 14.386,0          | 16.098,0          | 35.414,0          | 51.300,0          | 66.100,0            |
| Producción neta total   | 13.954,42         | 15.615,06         | 34.351,58         | 49.761,00         | 64.117,00           |
| Precios mercado local   | 2,73              | 2,73              | 2,73              | 2,73              | 2,73                |
| Subtotal  | 38.095,57         | 42.629,11         | 93.779,81         | 135.847,53        | 175.039,41          |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 400g</b>    |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 14.386,0          | 16.098,0          | 35.414,0          | 51.300,0          | 66.100,0            |
| Producción neta total   | 13.954,42         | 15.615,06         | 34.351,58         | 49.761,00         | 64.117,00           |
| Precios mercado local   | 2,94              | 2,94              | 2,94              | 2,94              | 2,94                |
| Subtotal  | 41.025,99         | 45.908,28         | 100.993,65        | 146.297,34        | 188.503,98          |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 14.386,0          | 16.098,0          | 35.414,0          | 51.300,0          | 66.100,0            |
| Producción neta total   | 13.954,42         | 15.615,06         | 34.351,58         | 49.761,00         | 64.117,00           |
| Precios mercado local   | 2,39              | 2,39              | 2,39              | 2,39              | 2,39                |
| Subtotal  | 33.351,06         | 37.319,99         | 82.100,28         | 118.928,79        | 153.239,63          |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 1.924,00          | 2.020,20          | 2.121,21          | 2.227,27          | 2.338,63            |
| Producción neta total   | 1.866,28          | 1.959,59          | 2.057,57          | 2.160,45          | 2.268,48            |
| Precios mercado local   | 36,70             | 36,70             | 36,70             | 36,70             | 36,70               |
| Subtotal  | 68.492,48         | 71.917,10         | 75.512,95         | 79.288,60         | 83.253,03           |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>  |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 1.924,00          | 2.020,20          | 2.121,21          | 2.227,27          | 2.338,63            |
| Producción neta total   | 1.866,28          | 1.959,59          | 2.057,57          | 2.160,45          | 2.268,48            |
| Precios mercado local   | 23,20             | 23,20             | 23,20             | 23,20             | 23,20               |
| Subtotal  | 43.297,70         | 45.462,58         | 47.735,71         | 50.122,50         | 52.628,62           |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 4Kg</b>     |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 1.924,00          | 2.020,20          | 2.121,21          | 2.227,27          | 2.338,63            |
| Producción neta total   | 1.866,28          | 1.959,59          | 2.057,57          | 2.160,45          | 2.268,48            |
| Precios mercado local   | 25,45             | 25,45             | 25,45             | 25,45             | 25,45               |
| Subtotal  | 47.496,83         | 49.871,67         | 52.365,25         | 54.983,51         | 57.732,69           |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                   |                   |                     |
| Producción bruta por período                                  | 1.924,00          | 2.020,20          | 2.121,21          | 2.227,27          | 2.338,63            |
| Producción neta total   | 1.866,28          | 1.959,59          | 2.057,57          | 2.160,45          | 2.268,48            |
| Precios mercado local   | 19,83             | 19,83             | 19,83             | 19,83             | 19,83               |
| Subtotal  | 37.008,33         | 38.858,75         | 40.801,69         | 42.841,77         | 44.983,86           |
| <b>TOTAL VENTAS ESCENARIO PESIMISTA</b>                       | <b>365.701,99</b> | <b>395.676,93</b> | <b>633.443,78</b> | <b>831.334,92</b> | <b>1.016.978,58</b> |

Cuadro Nro. 6.9: Ventas en el Escenario Esperado.

| <b>VENTAS ESCENARIO ESPERADO</b>                              |                   |                   |                     |                     |                     |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>PRODUCTOS</b>  | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 23.977,0          | 32.196,0          | 70.827,0            | 102.599,0           | 132.200,0           |
| Producción neta total   | 23.257,69         | 31.230,12         | 68.702,19           | 99.521,03           | 128.234,00          |
| Precios mercado local   | 4,08              | 4,08              | 4,08                | 4,08                | 4,08                |
| Subtotal  | 94.891,38         | 127.418,89        | 280.304,94          | 406.045,80          | 523.194,72          |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b> |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 23.977,0          | 32.196,0          | 70.827,0            | 102.599,0           | 132.200,0           |
| Producción neta total   | 23.257,69         | 31.230,12         | 68.702,19           | 99.521,03           | 128.234,00          |
| Precios mercado local   | 2,73              | 2,73              | 2,73                | 2,73                | 2,73                |
| Subtotal  | 63.493,49         | 85.258,23         | 187.556,98          | 271.692,41          | 350.078,82          |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 400g</b>    |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 23.977,0          | 32.196,0          | 70.827,0            | 102.599,0           | 132.200,0           |
| Producción neta total   | 23.257,69         | 31.230,12         | 68.702,19           | 99.521,03           | 128.234,00          |
| Precios mercado local   | 2,94              | 2,94              | 2,94                | 2,94                | 2,94                |
| Subtotal  | 68.377,61         | 91.816,55         | 201.984,44          | 292.591,83          | 377.007,96          |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 23.977,0          | 32.196,0          | 70.827,0            | 102.599,0           | 132.200,0           |
| Producción neta total   | 23.257,69         | 31.230,12         | 68.702,19           | 99.521,03           | 128.234,00          |
| Precios mercado local   | 2,39              | 2,39              | 2,39                | 2,39                | 2,39                |
| Subtotal  | 55.585,88         | 74.639,99         | 164.198,23          | 237.855,26          | 306.479,26          |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.309,00          | 2.424,45          | 2.545,67            | 2.672,96            | 2.806,60            |
| Producción neta total   | 2.239,73          | 2.351,72          | 2.469,30            | 2.592,77            | 2.722,41            |
| Precios mercado local   | 36,70             | 36,70             | 36,70               | 36,70               | 36,70               |
| Subtotal  | 82.198,09         | 86.308,00         | 90.623,40           | 95.154,57           | 99.912,29           |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>  |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.309,00          | 2.424,45          | 2.545,67            | 2.672,96            | 2.806,60            |
| Producción neta total   | 2.239,73          | 2.351,72          | 2.469,30            | 2.592,77            | 2.722,41            |
| Precios mercado local   | 23,20             | 23,20             | 23,20               | 23,20               | 23,20               |
| Subtotal  | 51.961,74         | 54.559,82         | 57.287,81           | 60.152,20           | 63.159,81           |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 4Kg</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.309,00          | 2.424,45          | 2.545,67            | 2.672,96            | 2.806,60            |
| Producción neta total   | 2.239,73          | 2.351,72          | 2.469,30            | 2.592,77            | 2.722,41            |
| Precios mercado local   | 25,45             | 25,45             | 25,45               | 25,45               | 25,45               |
| Subtotal  | 57.001,13         | 59.851,18         | 62.843,74           | 65.985,93           | 69.285,23           |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.309,00          | 2.424,45          | 2.545,67            | 2.672,96            | 2.806,60            |
| Producción neta total   | 2.239,73          | 2.351,72          | 2.469,30            | 2.592,77            | 2.722,41            |
| Precios mercado local   | 19,83             | 19,83             | 19,83               | 19,83               | 19,83               |
| Subtotal  | 44.413,85         | 46.634,54         | 48.966,27           | 51.414,58           | 53.985,31           |
| <b>TOTAL VENTAS ESCENARIO ESPERADO</b>                        | <b>517.923,16</b> | <b>626.487,20</b> | <b>1.093.765,81</b> | <b>1.480.892,58</b> | <b>1.843.103,40</b> |

Cuadro Nro. 6.10: Ventas en el Escenario Optimista.

| <b>VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA</b>                             |                   |                   |                     |                     |                     |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>PRODUCTOS</b>  | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 35.966,0          | 48.293,0          | 106.241,0           | 153.899,0           | 198.300,0           |
| Producción neta total   | 34.887,02         | 46.844,21         | 103.053,77          | 149.282,03          | 192.351,00          |
| Precios mercado local   | 4,1               | 4,08              | 4,08                | 4,08                | 4,08                |
| Subtotal  | 142.339,04        | 191.124,38        | 420.459,38          | 609.070,68          | 784.792,08          |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b> |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 35.966,0          | 48.293,0          | 106.241,0           | 153.899,0           | 198.300,0           |
| Producción neta total   | 34.887,02         | 46.844,21         | 103.053,77          | 149.282,03          | 192.351,00          |
| Precios mercado local   | 2,73              | 2,73              | 2,73                | 2,73                | 2,73                |
| Subtotal  | 95.241,56         | 127.884,69        | 281.336,79          | 407.539,94          | 525.118,23          |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 400g</b>    |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 35.966,0          | 48.293,0          | 106.241,0           | 153.899,0           | 198.300,0           |
| Producción neta total   | 34.887,02         | 46.844,21         | 103.053,77          | 149.282,03          | 192.351,00          |
| Precios mercado local   | 2,94              | 2,94              | 2,94                | 2,94                | 2,94                |
| Subtotal  | 102.567,84        | 137.721,98        | 302.978,08          | 438.889,17          | 565.511,94          |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 400g</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 35.966,0          | 48.293,0          | 106.241,0           | 153.899,0           | 198.300,0           |
| Producción neta total   | 34.887,02         | 46.844,21         | 103.053,77          | 149.282,03          | 192.351,00          |
| Precios mercado local   | 2,39              | 2,39              | 2,39                | 2,39                | 2,39                |
| Subtotal  | 83.379,98         | 111.957,66        | 246.298,51          | 356.784,05          | 459.718,89          |
| <b>PULPA DE MORA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.693,00          | 2.827,65          | 2.969,03            | 3.117,48            | 3.273,36            |
| Producción neta total   | 2.612,21          | 2.742,82          | 2.879,96            | 3.023,96            | 3.175,16            |
| Precios mercado local   | 36,70             | 36,70             | 36,70               | 36,70               | 36,70               |
| Subtotal  | 95.868,11         | 100.661,51        | 105.694,59          | 110.979,32          | 116.528,28          |
| <b>PULPA DE FRUTILLA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>  |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.693,00          | 2.827,65          | 2.969,03            | 3.117,48            | 3.273,36            |
| Producción neta total   | 2.612,21          | 2.742,82          | 2.879,96            | 3.023,96            | 3.175,16            |
| Precios mercado local   | 23,20             | 23,20             | 23,20               | 23,20               | 23,20               |
| Subtotal  | 60.603,27         | 63.633,44         | 66.815,11           | 70.155,86           | 73.663,66           |
| <b>PULPA DE MANGO ORGÁNICO PASTEURIZADO CONGELADO 4Kg</b>     |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.693,00          | 2.827,65          | 2.969,03            | 3.117,48            | 3.273,36            |
| Producción neta total   | 2.612,21          | 2.742,82          | 2.879,96            | 3.023,96            | 3.175,16            |
| Precios mercado local   | 25,45             | 25,45             | 25,45               | 25,45               | 25,45               |
| Subtotal  | 66.480,74         | 69.804,78         | 73.295,02           | 76.959,77           | 80.807,76           |
| <b>PULPA DE PIÑA ORGÁNICA PASTEURIZADA CONGELADA 4Kg</b>      |                   |                   |                     |                     |                     |
| Producción bruta por período                                  | 2.693,00          | 2.827,65          | 2.969,03            | 3.117,48            | 3.273,36            |
| Producción neta total   | 2.612,21          | 2.742,82          | 2.879,96            | 3.023,96            | 3.175,16            |
| Precios mercado local   | 19,83             | 19,83             | 19,83               | 19,83               | 19,83               |
| Subtotal  | 51.800,12         | 54.390,13         | 57.109,64           | 59.965,12           | 62.963,37           |
| <b>TOTAL VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA</b>                       | <b>698.280,67</b> | <b>857.178,57</b> | <b>1.553.987,12</b> | <b>2.130.343,92</b> | <b>2.669.104,21</b> |

#### 4. COSTOS Y GASTOS

**Cuadro Nro. 6.11: Costos y Gastos Escenario Pesimista.**

| <b>RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS ESCENARIO PESIMISTA</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>PERIODO</b>  | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
| <b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Mano de obra directa                                  | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         |
| Materiales directos                                   | 153.030,24        | 165.768,00        | 268.900,76        | 354.667,63        | 435.088,84        |
| <b>Subtotal</b>                                       | <b>175.054,80</b> | <b>187.792,56</b> | <b>290.925,32</b> | <b>376.692,19</b> | <b>457.113,40</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>                |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costos que representan desembolso:                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Mano de obra indirecta                                | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          |
| Materiales indirectos                                 | 27.467,32         | 30.309,88         | 59.221,80         | 83.073,54         | 105.335,02        |
| Suministros y servicios                               | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00         |
| Mantenimiento y seguros                               | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20          |
| Uniformes de producción                               | 229,68            | 229,68            | 229,68            | 229,68            | 229,68            |
| Cajas de cartón                                       | 149,75            | 149,75            | 149,75            | 149,75            | 149,75            |
| Cintas de embalaje                                    | 50,00             | 50,00             | 50,00             | 50,00             | 50,00             |
| Parcial   | 55.643,37         | 58.485,93         | 87.397,85         | 111.249,59        | 133.511,07        |
| Costos que no representan desembolso:                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Depreciaciones (maquinaria)                           | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00          |
| Amortizaciones  | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80          |
| <b>Subtotal</b>                                       | <b>62.755,17</b>  | <b>65.597,73</b>  | <b>94.509,65</b>  | <b>118.361,39</b> | <b>140.622,86</b> |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| Gastos que representan desembolso:                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Remuneraciones  | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20         |
| Suministros de Oficina                                | 600,00            | 600,00            | 1.000,00          | 1.100,00          | 1.200,00          |
| Otros gastos  | 720,00            | 720,00            | 600,00            | 600,00            | 600,00            |
| Mantenimiento y seguros                               | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80          |
| Parcial   | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00         | 34.479,00         |
| Gastos que no representan desembolso:                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Amortizaciones  | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43          |
| <b>Subtotal</b>                                       | <b>36.680,43</b>  | <b>36.680,43</b>  | <b>36.960,43</b>  | <b>37.060,43</b>  | <b>37.160,43</b>  |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Gastos que representan desembolso:                    |                   |                   |                   |                   |                   |
| Remuneraciones  | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72         |
| Comisiones sobre ventas (12%)                         | 43.884,24         | 47.481,23         | 76.013,25         | 99.760,19         | 122.037,43        |
| Marketing   | 24.000,00         | 19.298,00         | 13.096,00         | 13.096,00         | 13.096,00         |
| Parcial   | 81.768,96         | 80.663,95         | 102.993,97        | 126.740,91        | 149.018,15        |
| Gastos que no representan desembolso:                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Depreciaciones (MyE, Eq. OF. CyS, VH)                 | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76          |
| <b>Subtotal</b>                                       | <b>90.288,72</b>  | <b>89.183,71</b>  | <b>111.513,73</b> | <b>135.260,67</b> | <b>157.537,91</b> |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                             | <b>14.490,00</b>  | <b>14.052,16</b>  | <b>13.023,61</b>  | <b>11.870,35</b>  | <b>10.577,24</b>  |
| <b>TOTAL C. Y G. APALANCADO</b>                       | <b>379.269,11</b> | <b>393.306,58</b> | <b>546.932,74</b> | <b>679.245,02</b> | <b>803.011,84</b> |
| <b>TOTAL C. Y G. DESAPALANCADO</b>                    | <b>364.779,11</b> | <b>379.254,43</b> | <b>533.909,13</b> | <b>667.374,67</b> | <b>792.434,60</b> |

Cuadro Nro. 6.12: Costos y Gastos Escenario Esperado.

| RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS ESCENARIO ESPERADO |                   |                   |                   |                     |                     |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| PERIODO                                       | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4               | Año 5               |
| <b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>          |                   |                   |                   |                     |                     |
| Mano de obra directa                          | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56           | 22.024,56           |
| Materiales directos                           | 218.043,68        | 264.914,64        | 467.843,97        | 635.880,09          | 793.055,14          |
| <b>Subtotal</b>                               | <b>240.068,24</b> | <b>286.939,20</b> | <b>489.868,53</b> | <b>657.904,65</b>   | <b>815.079,70</b>   |
| <b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>        |                   |                   |                   |                     |                     |
| Costos que representan desembolso:            |                   |                   |                   |                     |                     |
| Mano de obra indirecta                        | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42            | 8.299,42            |
| Materiales indirectos                         | 42.897,85         | 55.432,56         | 112.995,57        | 160.426,71          | 204.665,20          |
| Suministros y servicios                       | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00           | 18.120,00           |
| Mantenimiento y seguros                       | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20            | 1.327,20            |
| Uniformes de producción                       | 229,68            | 229,68            | 229,68            | 229,68              | 229,68              |
| Cajas de cartón                               | 149,75            | 149,75            | 149,75            | 149,75              | 149,75              |
| Cintas de embalaje                            | 50,00             | 50,00             | 50,00             | 50,00               | 50,00               |
| Parcial                                       | 71.073,90         | 83.608,61         | 141.171,62        | 188.602,76          | 232.841,25          |
| Costos que no representan desembolso:         |                   |                   |                   |                     |                     |
| Depreciaciones (maquinaria)                   | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00            | 4.424,00            |
| Amortizaciones                                | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80            | 2.687,80            |
| <b>Subtotal</b>                               | <b>78.185,70</b>  | <b>90.720,41</b>  | <b>148.283,42</b> | <b>195.714,56</b>   | <b>239.953,05</b>   |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>               |                   |                   |                   |                     |                     |
| Gastos que representan desembolso:            |                   |                   |                   |                     |                     |
| Remuneraciones                                | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20           | 31.040,20           |
| Suministros de Oficina                        | 600,00            | 600,00            | 1.000,00          | 1.100,00            | 1.200,00            |
| Otros gastos                                  | 720,00            | 720,00            | 600,00            | 600,00              | 600,00              |
| Mantenimiento y seguros                       | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80            | 1.638,80            |
| Parcial                                       | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00           | 34.479,00           |
| Gastos que no representan desembolso:         |                   |                   |                   |                     |                     |
| Amortizaciones                                | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43            | 2.681,43            |
| <b>Subtotal</b>                               | <b>36.680,43</b>  | <b>36.680,43</b>  | <b>36.960,43</b>  | <b>37.060,43</b>    | <b>37.160,43</b>    |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                       |                   |                   |                   |                     |                     |
| Gastos que representan desembolso:            |                   |                   |                   |                     |                     |
| Remuneraciones                                | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72           | 13.884,72           |
| Comisiones sobre ventas (12%)                 | 62.150,78         | 75.178,46         | 131.251,90        | 177.707,11          | 221.172,41          |
| Marketing                                     | 24.000,00         | 19.298,00         | 13.096,00         | 13.096,00           | 13.096,00           |
| Parcial                                       | 100.035,50        | 108.361,18        | 158.232,62        | 204.687,83          | 248.153,13          |
| Gastos que no representan desembolso:         |                   |                   |                   |                     |                     |
| Depreciaciones (MyE, Eq. OF. CyS, VH)         | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76            | 8.519,76            |
| <b>Subtotal</b>                               | <b>108.555,26</b> | <b>116.880,94</b> | <b>166.752,37</b> | <b>213.207,59</b>   | <b>256.672,89</b>   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                     | <b>14.490,00</b>  | <b>14.052,16</b>  | <b>13.023,61</b>  | <b>11.870,35</b>    | <b>10.577,24</b>    |
| <b>TOTAL C. Y G. APALANCADO</b>               | <b>477.979,63</b> | <b>545.273,14</b> | <b>854.888,36</b> | <b>1.115.757,57</b> | <b>1.359.443,30</b> |
| <b>TOTAL C. Y G. DESAPALANCADO</b>            | <b>463.489,63</b> | <b>531.220,99</b> | <b>841.864,75</b> | <b>1.103.887,22</b> | <b>1.348.866,06</b> |

Cuadro Nro. 6.13: Costos y Gastos Escenario Optimista.

| RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS ESCENARIO OPTIMISTA |                   |                   |                     |                     |                     |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PERIODO  | Año 1             | Año 2             | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| <b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</b>           |                   |                   |                     |                     |                     |
| Mano de obra directa                           | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56           | 22.024,56           | 22.024,56           |
| Materiales directos                            | 295.302,40        | 364.012,88        | 666.746,86          | 917.049,94          | 1.150.971,32        |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>317.326,96</b> | <b>386.037,44</b> | <b>688.771,42</b>   | <b>939.074,50</b>   | <b>1.172.995,88</b> |
| <b>COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</b>         |                   |                   |                     |                     |                     |
| Costos que representan desembolso:             |                   |                   |                     |                     |                     |
| Mano de obra indirecta                         | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42            | 8.299,42            | 8.299,42            |
| Materiales indirectos                          | 61.874,21         | 80.550,40         | 166.767,27          | 237.777,64          | 303.991,48          |
| Suministros y servicios                        | 18.120,00         | 18.120,00         | 18.120,00           | 18.120,00           | 18.120,00           |
| Mantenimiento y seguros                        | 1.327,20          | 1.327,20          | 1.327,20            | 1.327,20            | 1.327,20            |
| Uniformes de producción                        | 229,68            | 229,68            | 229,68              | 229,68              | 229,68              |
| Cajas de cartón                                | 149,75            | 149,75            | 149,75              | 149,75              | 149,75              |
| Cintas de embalaje                             | 50,00             | 50,00             | 50,00               | 50,00               | 50,00               |
| Parcial  | 90.050,26         | 108.726,45        | 194.943,32          | 265.953,69          | 332.167,53          |
| Costos que no representan desembolso:          |                   |                   |                     |                     |                     |
| Depreciaciones (maquinaria)                    | 4.424,00          | 4.424,00          | 4.424,00            | 4.424,00            | 4.424,00            |
| Amortizaciones                                 | 2.687,80          | 2.687,80          | 2.687,80            | 2.687,80            | 2.687,80            |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>97.162,06</b>  | <b>115.838,24</b> | <b>202.055,12</b>   | <b>273.065,49</b>   | <b>339.279,33</b>   |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>                |                   |                   |                     |                     |                     |
| Gastos que representan desembolso:             |                   |                   |                     |                     |                     |
| Remuneraciones                                 | 31.040,20         | 31.040,20         | 31.040,20           | 31.040,20           | 31.040,20           |
| Suministros de Oficina                         | 600,00            | 600,00            | 1.000,00            | 1.100,00            | 1.200,00            |
| Otros gastos                                   | 720,00            | 720,00            | 600,00              | 600,00              | 600,00              |
| Mantenimiento y seguros                        | 1.638,80          | 1.638,80          | 1.638,80            | 1.638,80            | 1.638,80            |
| Parcial  | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00           | 34.379,00           | 34.479,00           |
| Gastos que no representan desembolso:          |                   |                   |                     |                     |                     |
| Amortizaciones                                 | 2.681,43          | 2.681,43          | 2.681,43            | 2.681,43            | 2.681,43            |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>36.680,43</b>  | <b>36.680,43</b>  | <b>36.960,43</b>    | <b>37.060,43</b>    | <b>37.160,43</b>    |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>                        |                   |                   |                     |                     |                     |
| Gastos que representan desembolso:             |                   |                   |                     |                     |                     |
| Remuneraciones                                 | 13.884,72         | 13.884,72         | 13.884,72           | 13.884,72           | 13.884,72           |
| Comisiones sobre ventas (12%)                  | 83.793,68         | 102.861,43        | 186.478,45          | 255.641,27          | 320.292,51          |
| Marketing                                      | 24.000,00         | 19.298,00         | 13.096,00           | 13.096,00           | 13.096,00           |
| Parcial  | 121.678,40        | 136.044,15        | 213.459,17          | 282.621,99          | 347.273,23          |
| Gastos que no representan desembolso:          |                   |                   |                     |                     |                     |
| Depreciaciones (MyE, Eq. OF. CyS, VH)          | 8.519,76          | 8.519,76          | 8.519,76            | 8.519,76            | 8.519,76            |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>130.198,16</b> | <b>144.563,91</b> | <b>221.978,93</b>   | <b>291.141,75</b>   | <b>355.792,98</b>   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                      | <b>14.490,00</b>  | <b>14.052,16</b>  | <b>13.023,61</b>    | <b>11.870,35</b>    | <b>10.577,24</b>    |
| <b>TOTAL C. Y G. APALANCADO</b>                | <b>595.857,61</b> | <b>697.172,17</b> | <b>1.162.789,51</b> | <b>1.552.212,52</b> | <b>1.915.805,86</b> |
| <b>TOTAL C. Y G. DESAPALANCADO</b>             | <b>581.367,61</b> | <b>683.120,02</b> | <b>1.149.765,90</b> | <b>1.540.342,17</b> | <b>1.905.228,62</b> |



Cuadro Nro. 6.16: Presupuesto Gastos de Marketing

| PRESUPUESTO DE GASTOS DE MARKETING |  |        |                 |                           |  |
|------------------------------------|--|--------|-----------------|---------------------------|--|
| Etapa del ciclo de vida            | Introducción   |        |                 |                           |  |
| Tiempo del proyecto                | Año 1  |        |                 |                           |  |
| Programación                       | Descripción  | Número | Precio unitario | Precio total              |  |
| Evento de lanzamiento              | Degustaciones  | 300    | \$ 1,27         | \$ 380,00                 |  |
| Evento de lanzamiento              | Servicio de catering por persona (decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicio de meseros)  | 150    | \$ 27,00        | \$ 4.050,00               |  |
| Evento de lanzamiento              | Alquiler de local en hotel Dann Carlton Quito (2 horas)  | 1      | \$ 1.300,00     | \$ 1.300,00               |  |
| Evento de lanzamiento              | Bebidas alcohólicas  | 1      | \$ 900,00       | \$ 900,00                 |  |
| Evento de lanzamiento              | Pago de personal (modelos, impulsadoras)   | 12     | \$ 240,00       | \$ 2.880,00               |  |
| Evento de lanzamiento              | Material publicitario de promoción (invitaciones en papel reciclado)   | 120    | \$ 3,00         | \$ 360,00                 |  |
| Evento de lanzamiento              | Boletines de prensa  | 1      | \$ 500,00       | \$ 500,00                 |  |
| Evento de lanzamiento              | Animador   | 1      | \$ 500,00       | \$ 500,00                 |  |
| Medios electrónicos                | Diseño, elaboración y envío de mailings animados   | 12     | \$ 120,00       | \$ 1.440,00               |  |
| Medios impresos                    | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - diferentes momentos del año   | 3      | \$ 900,00       | \$ 2.700,00               |  |
| Medios impresos                    | Publireportaje (1 página por revista)  | 3      | \$ 1.200,00     | \$ 3.600,00               |  |
| Evento publicitario                | Materiales varios y promoción en lugar distintivo en Quito   | Varios | \$ 2.500,00     | \$ 2.500,00               |  |
| Medios masivos                     | Promoción de la marca en medios masivos  | Varios | \$ 2.890,00     | \$ 2.890,00               |  |
|                                    |  |        |                 | <b>TOTAL \$ 24.000,00</b> |  |
| Etapa del ciclo de vida            | Crecimiento  |        |                 |                           |  |
| Tiempo del proyecto                | Año 2  |        |                 |                           |  |
| Medios electrónicos                | Diseño, elaboración y envío de mailings animados   | 15     | \$ 120,00       | \$ 1.800,00               |  |
| Medios impresos                    | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en diferentes momentos del año  | 5      | \$ 900,00       | \$ 4.500,00               |  |
| Medios impresos                    | Publireportaje (1 página por revistas)   | 5      | \$ 1.200,00     | \$ 6.000,00               |  |
| Evento publicitario                | Degustaciones (varias veces al año)  | 400    | \$ 1,27         | \$ 508,00                 |  |
| Evento publicitario                | Pago de personal (modelos, impulsadoras)   | 10     | \$ 240,00       | \$ 2.400,00               |  |
| Evento publicitario                | Materiales varios y promoción en lugar distintivo en Quito   | Varios | \$ 1.200,00     | \$ 1.200,00               |  |
| Medios masivos                     | Promoción de la marca en medios masivos  | Varios | \$ 2.890,00     | \$ 2.890,00               |  |
|                                    |  |        |                 | <b>TOTAL \$ 19.298,00</b> |  |
| Etapa del ciclo de vida            | Madurez  |        |                 |                           |  |
| Tiempo del proyecto                | Años 3, 4 y 5  |        |                 |                           |  |
| Medios electrónicos                | Base de datos de clientes  | 2      | \$ 300,00       | \$ 600,00                 |  |
| Medios electrónicos                | Diseño, elaboración y envío de mailings animados   | 12     | \$ 120,00       | \$ 1.440,00               |  |
| Medios impresos                    | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en diferentes momentos del año  | 20     | \$ 900,00       | \$ 18.000,00              |  |
| Medios impresos                    | Degustaciones (varias veces al año)  | 900    | \$ 1,27         | \$ 1.143,00               |  |
| Otros recursos                     | Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño  | 1500   | \$ 0,35         | \$ 525,00                 |  |
| Otros recursos                     | Obsequios - material publicitario variado con la marca FrutiO (vasos, jarros, individuales)  | 900    | \$ 0,80         | \$ 720,00                 |  |
| Evento publicitario                | Pago de impulsadoras para evento publicitario en lugar distintivo de la ciudad (5 impulsadoras por 3 horas) - 2 en UIO, 2 en GYE, 1 en CUE, 1 en IBA, 1 en Mch | 9      | \$ 240,00       | \$ 2.160,00               |  |
| Evento publicitario                | Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo de la ciudades (UIO, GYE, CUE, IBA y Mch)   | Varios | \$ 3.500,00     | \$ 3.500,00               |  |
| Medios masivos                     | Promoción de la marca en medios masivos  | 1      | \$ 8.200,00     | \$ 8.200,00               |  |
| Estudio de mercado                 | Busqueda de mercados internacionales para introducir los productos   | Varios | \$ 3.000,00     | \$ 3.000,00               |  |
| Certificación                      | Obtención del sello de certificación orgánica  | Varios | \$ 2.700,00     | \$ 2.700,00               |  |
|                                    |  |        |                 | <b>TOTAL \$ 39.288,00</b> |  |

Cuadro Nro. 6.17: Costos Directos de Producción

| COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION                                  |        |          |        |                          |                  |
|--|--------|----------|--------|--------------------------|------------------|
| MATERIA PRIMA  | Precio | Cantidad | Medida | Vatios /Gramos /Unidades | Costos Unitarios |
| Mora orgánica  | 4,00   | 1        | kg     | 1000                     | 0,004            |
| Frutilla orgánica  | 3,00   | 1        | kg     | 1000                     | 0,003            |
| Mango orgánico   | 3,30   | 1        | kg     | 1000                     | 0,0033           |
| Pina orgánica  | 2,50   | 1        | kg     | 1000                     | 0,0025           |
| Limón orgánico (Ácido Cítrico)                                 | 1,90   | 1        | kg     | 1000                     | 0,0019           |
| Etiqueta   | 0,01   | 1        | Unidad | 0,005                    | 0,005            |
| Envase (polietileno alta densidad color cristal)               | 0,02   | 4        | Unidad | 0,02                     | 0,02             |
| Empaque (cartulina con recubrimiento plástico a full color)    | 0,35   | 1        | Unidad | 0,35                     | 0,35             |
| Balde plástico (1 galón o 4 litros)                            | 0,78   | 1        | Unidad | 0,78                     | 0,78             |
| Funda de plástico (polietileno de alta densidad color cristal) | 0,08   | 1        | Unidad | 0,08                     | 0,08             |

Cuadro Nro. 6.18: Depreciaciones, Mantenimiento y Seguros.

| DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS |                   |           |         |                  |               |                 |
|---|-------------------|-----------|---------|------------------|---------------|-----------------|
|   | DEPRECIAC.        | MANTENIM. | SEGUROS | DEPREC.          | MANT.         | SEGUROS         |
| <b>COSTO DE PRODUCCION:</b>             | <b>PORCENTAJE</b> |           |         | <b>USD</b>       |               |                 |
| Maquinaria                              | 10,00%            | 1,00%     | 2,00%   | 4.424,00         | 442,40        | 884,80          |
|   | <b>Subtotal</b>   |           |         | <b>4.424,00</b>  | <b>442,40</b> | <b>884,80</b>   |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>  | <b>PORCENTAJE</b> |           |         | <b>USD</b>       |               |                 |
| Muebles y enseres                       | 10,00%            | 1,00%     | 2,00%   | 342,98           | 34,30         | 68,60           |
| Eq. de Computación y Software           | 33,33%            | 1,00%     | 2,00%   | 2.897,92         | 86,94         | 173,88          |
| Eq. de Oficina                          | 33,33%            | 1,00%     | 2,00%   | 278,86           | 8,37          | 16,73           |
| Vehículo Refrigerado                    | 20,00%            | 1,00%     | 4,00%   | 5.000,00         | 250,00        | 1.000,00        |
|   | <b>Subtotal</b>   |           |         | <b>8.519,76</b>  | <b>379,60</b> | <b>1.259,20</b> |
|   | <b>TOTAL</b>      |           |         | <b>12.943,76</b> | <b>822,00</b> | <b>2.144,00</b> |

Cuadro Nro. 6.19: Valor de Salvamento de los Activos Fijos.

| ITEM   | Valor USD | Vida útil total Años | Vida útil rest. Años | Valor salvam. USD |
|--|-----------|----------------------|----------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                         |           |                      |                      |                   |
| MAQUINARIA                                   | 44 240.00 | 10                   | 5                    | 22 120.00         |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |           |                      |                      |                   |
| MUEBLES Y ENSERES                            | 3 429.76  | 10                   | 5                    | 1 714.88          |
| EQ. COMPUTACIÓN Y SOFTWARE                   | 8 693.76  | 3                    | 1                    | 2 897.92          |
| EQ. OFICINA                                  | 836.58    | 3                    | 1                    | 278.86            |
| VEHICULO REFRIGERADO                         | 25 000.00 | 5                    | 0                    | 0.00              |
| <b>TOTAL VALOR DE RECUPERACIÓN</b>           |           |                      |                      | <b>27 011.66</b>  |

Cuadro Nro. 6.20: Amortizaciones.

| Resumen de amortizaciones       |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                 | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| Gastos de constitución          | \$ 981.48          | \$ 981.48          | \$ 981.48          | \$ 981.48          | \$ 981.48          |
| Gastos preoperacionales         | \$ 1,699.95        | \$ 1,699.95        | \$ 1,699.95        | \$ 1,699.95        | \$ 1,699.95        |
| <b>Total amortización anual</b> | <b>\$ 2,681.43</b> |

## 5. CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro Nro. 6.21: Capital de Trabajo.

| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                               |                   |
|---|-------------------|
| <b>Días</b>   | <b>60</b>         |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>                     |                   |
| Materiales directos                                     | 218,043.68        |
| Materiales indirectos                                   | 42,897.85         |
| Suministros y servicios                                 | 18,120.00         |
| Mano de obra directa                                    | 22,024.56         |
| Mano de obra indirecta                                  | 8,299.42          |
| Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)      | 1,327.20          |
| Otros costos indirectos                                 | 429.43            |
| <b>SUBTOTAL</b>   | <b>311,142.14</b> |
| Requerimiento diario                                    | 864.28            |
| Requerimiento ciclo de caja                             | 51,857.02         |
| Inventario inicial                                      | 25,319.95         |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO</b>               | <b>77,176.97</b>  |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b>       |                   |
| Gastos administrativos que representan desembolso       | 33,999.00         |
| Gastos de ventas que representan desembolso             | 100,035.50        |
| <b>SUBTOTAL</b>   | <b>134,034.50</b> |
| Requerimiento diario                                    | 372.32            |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS</b> | <b>22,339.08</b>  |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                               | <b>99,516.06</b>  |

## 6. APALANCAMIENTO

Cuadro Nro. 6.22: Estructura de Capital.

| <b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b> |                   |             |                      |             |
|------------------------------|-------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                              | <b>Apalancado</b> | <b>A</b>    | <b>Desapalancado</b> | <b>D</b>    |
| <b>Deuda</b>                 | 126000.00         | 60%         | \$ -                 | 0%          |
| <b>Capital Propio</b>        | 82562.28          | 40%         | 208562.28            | 100%        |
| <b>Inversión total</b>       | <b>208562.28</b>  | <b>100%</b> | <b>208562.28</b>     | <b>100%</b> |

Cuadro Nro. 6.23: Préstamo Bancario.

|                                      | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b>  |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Pago interés anual</b>            | 14490,00     | 14052,16     | 13023,61     | 11870,35     | 10577,24      |
| <b>Amortización de capital anual</b> | 0,00         | 8482,18      | 9510,72      | 10663,99     | 11957,09      |
|                                      | <b>Año 6</b> | <b>Año 7</b> | <b>Año 8</b> | <b>Año 9</b> | <b>Año 10</b> |
| <b>Pago interés anual</b>            | 9127,33      | 7501,61      | 5678,75      | 3634,85      | 1343,11       |
| <b>Amortización de capital anual</b> | 13407,00     | 15032,73     | 16855,59     | 18899,48     | 21191,22      |

Cuadro Nro. 6.24: Amortización del Préstamo.

| TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO |               |         |          |        |         |               |         |          |        |
|------------------------------------|---------------|---------|----------|--------|---------|---------------|---------|----------|--------|
| CUOTA FIJA                         |               |         |          |        |         |               |         |          |        |
| MONTO:                             |               | 126000  |          |        |         |               |         |          |        |
| PLAZO                              |               | 120     |          |        |         |               |         |          |        |
| GRACIA TOTAL                       |               | 0       |          |        |         |               |         |          |        |
| GRACIA PARCIAL                     |               | 12      |          |        |         |               |         |          |        |
| INTERÉS NOMINAL                    |               | 0,010   | ANUAL    | 0,115  |         |               |         |          |        |
| CUOTA                              |               | 1877,86 |          |        |         |               |         |          |        |
| PERIODO DE PAGO                    |               | Mensual |          |        |         |               |         |          |        |
| PERIODO                            | SALDO CAPITAL | INTERÉS | AMORTIZ. | CUOTA  | PERIODO | SALDO CAPITAL | INTERÉS | AMORTIZ. | CUOTA  |
| 1                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 61      | 85386,0       | 818,3   | 1059,6   | 1877,9 |
| 2                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 62      | 84326,4       | 808,1   | 1069,7   | 1877,9 |
| 3                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 63      | 83256,7       | 797,9   | 1080,0   | 1877,9 |
| 4                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 64      | 82176,7       | 787,5   | 1090,3   | 1877,9 |
| 5                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 65      | 81086,4       | 777,1   | 1100,8   | 1877,9 |
| 6                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 66      | 79985,6       | 766,5   | 1111,3   | 1877,9 |
| 7                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 67      | 78874,3       | 755,9   | 1122,0   | 1877,9 |
| 8                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 68      | 77752,3       | 745,1   | 1132,7   | 1877,9 |
| 9                                  | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 69      | 76619,6       | 734,3   | 1143,6   | 1877,9 |
| 10                                 | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 70      | 75476,0       | 723,3   | 1154,5   | 1877,9 |
| 11                                 | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 71      | 74321,4       | 712,2   | 1165,6   | 1877,9 |
| 12                                 | 126000        | 1207,5  | 0        | 1207,5 | 72      | 73155,8       | 701,1   | 1176,8   | 1877,9 |
| 13                                 | 126000        | 1207,5  | 670,4    | 1877,9 | 73      | 71979,0       | 689,8   | 1188,1   | 1877,9 |
| 14                                 | 125329,6      | 1201,1  | 676,8    | 1877,9 | 74      | 70791,0       | 678,4   | 1199,4   | 1877,9 |
| 15                                 | 124652,9      | 1194,6  | 683,3    | 1877,9 | 75      | 69591,5       | 666,9   | 1210,9   | 1877,9 |
| 16                                 | 123969,6      | 1188,0  | 689,8    | 1877,9 | 76      | 68380,6       | 655,3   | 1222,5   | 1877,9 |
| 17                                 | 123279,8      | 1181,4  | 696,4    | 1877,9 | 77      | 67158,0       | 643,6   | 1234,3   | 1877,9 |
| 18                                 | 122583,3      | 1174,8  | 703,1    | 1877,9 | 78      | 65923,8       | 631,8   | 1246,1   | 1877,9 |
| 19                                 | 121880,2      | 1168,0  | 709,8    | 1877,9 | 79      | 64677,7       | 619,8   | 1258,0   | 1877,9 |
| 20                                 | 121170,4      | 1161,2  | 716,6    | 1877,9 | 80      | 63419,6       | 607,8   | 1270,1   | 1877,9 |
| 21                                 | 120453,7      | 1154,3  | 723,5    | 1877,9 | 81      | 62149,5       | 595,6   | 1282,3   | 1877,9 |
| 22                                 | 119730,2      | 1147,4  | 730,4    | 1877,9 | 82      | 60867,3       | 583,3   | 1294,5   | 1877,9 |
| 23                                 | 118999,8      | 1140,4  | 737,4    | 1877,9 | 83      | 59572,7       | 570,9   | 1307,0   | 1877,9 |
| 24                                 | 118262,3      | 1133,3  | 744,5    | 1877,9 | 84      | 58265,8       | 558,4   | 1319,5   | 1877,9 |
| 25                                 | 117517,8      | 1126,2  | 751,6    | 1877,9 | 85      | 56946,3       | 545,7   | 1332,1   | 1877,9 |
| 26                                 | 116766,2      | 1119,0  | 758,9    | 1877,9 | 86      | 55614,2       | 533,0   | 1344,9   | 1877,9 |
| 27                                 | 116007,3      | 1111,7  | 766,1    | 1877,9 | 87      | 54269,3       | 520,1   | 1357,8   | 1877,9 |
| 28                                 | 115241,2      | 1104,4  | 773,5    | 1877,9 | 88      | 52911,5       | 507,1   | 1370,8   | 1877,9 |
| 29                                 | 114467,7      | 1097,0  | 780,9    | 1877,9 | 89      | 51540,7       | 493,9   | 1383,9   | 1877,9 |
| 30                                 | 113686,9      | 1089,5  | 788,4    | 1877,9 | 90      | 50156,8       | 480,7   | 1397,2   | 1877,9 |
| 31                                 | 112898,5      | 1081,9  | 795,9    | 1877,9 | 91      | 48759,6       | 467,3   | 1410,6   | 1877,9 |
| 32                                 | 112102,6      | 1074,3  | 803,5    | 1877,9 | 92      | 47349,0       | 453,8   | 1424,1   | 1877,9 |
| 33                                 | 111299,0      | 1066,6  | 811,2    | 1877,9 | 93      | 45924,9       | 440,1   | 1437,7   | 1877,9 |
| 34                                 | 110487,8      | 1058,8  | 819,0    | 1877,9 | 94      | 44487,1       | 426,3   | 1451,5   | 1877,9 |
| 35                                 | 109668,8      | 1051,0  | 826,9    | 1877,9 | 95      | 43035,6       | 412,4   | 1465,4   | 1877,9 |
| 36                                 | 108841,9      | 1043,1  | 834,8    | 1877,9 | 96      | 41570,2       | 398,4   | 1479,5   | 1877,9 |
| 37                                 | 108007,1      | 1035,1  | 842,8    | 1877,9 | 97      | 40090,7       | 384,2   | 1493,7   | 1877,9 |
| 38                                 | 107164,3      | 1027,0  | 850,9    | 1877,9 | 98      | 38597,0       | 369,9   | 1508,0   | 1877,9 |
| 39                                 | 106313,4      | 1018,8  | 859,0    | 1877,9 | 99      | 37089,1       | 355,4   | 1522,4   | 1877,9 |
| 40                                 | 105454,4      | 1010,6  | 867,3    | 1877,9 | 100     | 35566,6       | 340,8   | 1537,0   | 1877,9 |
| 41                                 | 104587,2      | 1002,3  | 875,6    | 1877,9 | 101     | 34029,6       | 326,1   | 1551,7   | 1877,9 |
| 42                                 | 103711,6      | 993,9   | 884,0    | 1877,9 | 102     | 32477,9       | 311,2   | 1566,6   | 1877,9 |
| 43                                 | 102827,6      | 985,4   | 892,4    | 1877,9 | 103     | 30911,3       | 296,2   | 1581,6   | 1877,9 |
| 44                                 | 101935,2      | 976,9   | 901,0    | 1877,9 | 104     | 29329,6       | 281,1   | 1596,8   | 1877,9 |
| 45                                 | 101034,2      | 968,2   | 909,6    | 1877,9 | 105     | 27732,9       | 265,8   | 1612,1   | 1877,9 |
| 46                                 | 100124,6      | 959,5   | 918,3    | 1877,9 | 106     | 26120,8       | 250,3   | 1627,5   | 1877,9 |
| 47                                 | 99206,3       | 950,7   | 927,1    | 1877,9 | 107     | 24493,2       | 234,7   | 1643,1   | 1877,9 |
| 48                                 | 98279,1       | 941,8   | 936,0    | 1877,9 | 108     | 22850,1       | 219,0   | 1658,9   | 1877,9 |
| 49                                 | 97343,1       | 932,9   | 945,0    | 1877,9 | 109     | 21191,2       | 203,1   | 1674,8   | 1877,9 |
| 50                                 | 96398,1       | 923,8   | 954,0    | 1877,9 | 110     | 19516,4       | 187,0   | 1690,8   | 1877,9 |
| 51                                 | 95444,1       | 914,7   | 963,2    | 1877,9 | 111     | 17825,6       | 170,8   | 1707,0   | 1877,9 |
| 52                                 | 94480,9       | 905,4   | 972,4    | 1877,9 | 112     | 16118,6       | 154,5   | 1723,4   | 1877,9 |
| 53                                 | 93508,5       | 896,1   | 981,7    | 1877,9 | 113     | 14395,2       | 138,0   | 1739,9   | 1877,9 |
| 54                                 | 92526,7       | 886,7   | 991,1    | 1877,9 | 114     | 12655,3       | 121,3   | 1756,6   | 1877,9 |
| 55                                 | 91535,6       | 877,2   | 1000,6   | 1877,9 | 115     | 10898,7       | 104,4   | 1773,4   | 1877,9 |
| 56                                 | 90534,9       | 867,6   | 1010,2   | 1877,9 | 116     | 9125,3        | 87,5    | 1790,4   | 1877,9 |
| 57                                 | 89524,7       | 857,9   | 1019,9   | 1877,9 | 117     | 7334,9        | 70,3    | 1807,6   | 1877,9 |
| 58                                 | 88504,8       | 848,2   | 1029,7   | 1877,9 | 118     | 5527,3        | 53,0    | 1824,9   | 1877,9 |
| 59                                 | 87475,1       | 838,3   | 1039,6   | 1877,9 | 119     | 3702,4        | 35,5    | 1842,4   | 1877,9 |
| 60                                 | 86435,5       | 828,3   | 1049,5   | 1877,9 | 120     | 1860,0        | 17,8    | 1860,0   | 1877,9 |

## 7. CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

| PARÁMETROS CAPM                |        |       |   |
|--------------------------------|--------|-------|---|
| PARÁMETRO                      | UNIDAD | VALOR | DESCRIPCIÓN   |
| Tasa Libre de riesgo           | %      | 7%    | Bonos del Estado ecuatoriano decreto R-05, a 12 años a junio de 2010 . Fuente Banco Central del Ecuador <a href="http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadísticas/SectorFiscal/DeudaInterna/Condiciones/T-201006.htm">http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadísticas/SectorFiscal/DeudaInterna/Condiciones/T-201006.htm</a> |
| Beta industria desapalancado   | ud     | 2,37  | Beta des-apalancado de la industria food processing. Fuente <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>   |
| Costo deuda                    | %      | 9,84% | Promedio ponderado de las tasas activas efectivas del sector Productivo al 16 de junio de 2010. Fuente: Banco Central del Ecuador   |
| Rentabilidad esperada          | %      | 20%   |   |
| Relación deuda/(capital+deuda) | %      | 60%   |   |

Cuadro Nro. 6.25: Costo de Oportunidad.

|  |                |               |
|--|----------------|---------------|
| Tasa Libre de Riesgo                       | $r_f$          | 7%            |
| Beta industria (desapalancado)             | $\beta_U$      | 2.37          |
| Beta                                       | $\beta_L$      | 4.64          |
| Prima de Mercado                           | $E(r_m) - r_f$ | 13.0%         |
| <b>Costo de Capital</b>                    |                | <b>67.27%</b> |
| Costo de deuda                             | $k_D$          | 9.8%          |
| Impuesto a las utilidades                  | $t_1$          | 25.0%         |
| Participación de utilidades a empleados    | $t_2$          | 15.0%         |
| <b>Costo de deuda después de impuestos</b> |                | <b>6.3%</b>   |
| Deuda/ (Capital+Deuda)                     |                | 60.0%         |
| Deuda / Capital                            |                | 1.50          |
| <b>CAPM</b>                                |                | <b>30.67%</b> |

## 8. FLUJOS DE EFECTIVOS

**Cuadro Nro. 6.26: Flujo de Efectivo Pesimista Desapalancado.**

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO        |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
|--|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|  | PREOP.            | 2                | 3                 | 4                 | 5                 | 6                  |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 350.464,41       | 394.427,97        | 623.536,83        | 823.089,46        | 1.009.243,43       |
| Parcial                                      | 0,00              | 350.464,41       | 394.427,97        | 623.536,83        | 823.089,46        | 1.009.243,43       |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Pago a proveedores                           | 15.886,21         | 186.427,60       | 225.322,75        | 346.552,24        | 457.197,50        | 501.525,83         |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22.024,56        | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56          |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8.299,42         | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42           |
| Gastos de ventas                             |                   | 81.768,96        | 80.663,95         | 102.993,97        | 126.740,91        | 149.018,15         |
| Gastos de administración                     |                   | 33.999,00        | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00         | 34.479,00          |
| Costos de fabricación                        |                   | 1.756,63         | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63           |
| Parcial                                      | 15.886,21         | 334.276,17       | 372.066,32        | 515.905,83        | 650.398,03        | 717.103,59         |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-15.886,21</b> | <b>16.188,23</b> | <b>22.361,65</b>  | <b>107.631,00</b> | <b>172.691,43</b> | <b>292.139,84</b>  |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 0,00              | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Aportes de capital                           | 184.120,98        | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Parcial                                      | 184.120,98        | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Pago de intereses                            |                   | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   |                   | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Pago participación de trabajadores           |                   | 0,00             | 2.424,07          | 2.650,72          | 16.416,24         | 25.830,86          |
| Pago de impuesto a la renta                  | 0,00              | 0,00             | 3.434,10          | 3.755,18          | 23.256,34         | 36.593,72          |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00             | 7.211,60          | 7.885,89          | 48.838,32         | 76.846,80          |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                  |                   |                   |                   |                    |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 8.693,76          | 0,00               |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 836,58            | 0,00               |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                  |                   |                   |                   |                    |
| Parcial                                      | 109.046,22        | 0,00             | 13.069,77         | 14.291,79         | 98.041,24         | 139.271,37         |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>75.074,76</b>  | <b>0,00</b>      | <b>-13.069,77</b> | <b>-14.291,79</b> | <b>-98.041,24</b> | <b>-139.271,37</b> |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>59.188,56</b>  | <b>16.188,23</b> | <b>9.291,88</b>   | <b>93.339,21</b>  | <b>74.650,19</b>  | <b>152.868,46</b>  |
| <b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>              | <b>0,00</b>       | <b>59.188,56</b> | <b>75.376,79</b>  | <b>84.668,67</b>  | <b>178.007,88</b> | <b>252.658,07</b>  |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>59.188,56</b>  | <b>75.376,79</b> | <b>84.668,67</b>  | <b>178.007,88</b> | <b>252.658,07</b> | <b>405.526,53</b>  |

**Cuadro Nro. 6.27: Flujo de Efectivo Esperado Desapalancado.**

| <b>FLUJO DE CAJA ESPERADO DESAPALANCADO</b>  |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|  | <b>PREOP.</b>     | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>           | <b>6</b>           |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 496.343,03        | 621.963,70        | 1.074.295,86      | 1.464.762,30       | 1.828.011,29       |
| Parcial                                      | 0,00              | 496.343,03        | 621.963,70        | 1.074.295,86      | 1.464.762,30       | 1.828.011,29       |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago a proveedores                           | 23.209,95         | 264.921,85        | 358.312,22        | 599.543,08        | 817.061,96         | 908.912,90         |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56          | 22.024,56          |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42           | 8.299,42           |
| Gastos de ventas                             |                   | 100.035,50        | 108.361,18        | 158.232,62        | 204.687,83         | 248.153,13         |
| Gastos de administración                     |                   | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00          | 34.479,00          |
| Costos de fabricación                        |                   | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63           | 1.756,63           |
| Parcial                                      | 23.209,95         | 431.036,96        | 532.753,01        | 824.135,31        | 1.088.209,40       | 1.223.625,64       |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-23.209,95</b> | <b>65.306,07</b>  | <b>89.210,68</b>  | <b>250.160,55</b> | <b>376.552,90</b>  | <b>604.385,65</b>  |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Aportes de capital                           | 208.562,28        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Parcial                                      | 208.562,28        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago de intereses                            | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Pago participación de trabajadores           |                   | 0,00              | 11.402,05         | 14.968,46         | 40.705,65          | 58.970,35          |
| Pago de impuesto a la renta                  | 0,00              | 0,00              | 16.152,90         | 21.205,31         | 57.666,34          | 83.541,33          |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00              | 33.921,10         | 44.531,16         | 121.099,31         | 175.436,78         |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 8.693,76           | 0,00               |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 836,58             | 0,00               |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                   |                   |                   |                    |                    |
| Parcial                                      | 109.046,22        | 0,00              | 61.476,05         | 80.704,93         | 229.001,64         | 317.948,45         |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>99.516,06</b>  | <b>0,00</b>       | <b>-61.476,05</b> | <b>-80.704,93</b> | <b>-229.001,64</b> | <b>-317.948,45</b> |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>76.306,10</b>  | <b>65.306,07</b>  | <b>27.734,63</b>  | <b>169.455,62</b> | <b>147.551,26</b>  | <b>286.437,19</b>  |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA                     | 0,00              | 76.306,10         | 141.612,17        | 169.346,80        | 338.802,42         | 486.353,69         |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>76.306,10</b>  | <b>141.612,17</b> | <b>169.346,80</b> | <b>338.802,42</b> | <b>486.353,69</b>  | <b>772.790,88</b>  |

Cuadro Nro. 6.28: Flujo de Efectivo Optimista Desapalancado.

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO        |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | PREOP.            | 2                | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 669185,64        | 850557,82         | 1524953,4         | 2106329           | 2646655,9         |
| Parcial                                      | 0,00              | 669185,64        | 850557,82         | 1524953,4         | 2106329           | 2646655,9         |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Pago a proveedores                           | 32010,827         | 356543,99        | 492435,14         | 852490,52         | 1176880,9         | 1316251,1         |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22024,56         | 22024,56          | 22024,56          | 22024,56          | 22024,56          |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8299,42          | 8299,42           | 8299,42           | 8299,42           | 8299,42           |
| Gastos de ventas                             |                   | 121678,4         | 136044,15         | 213459,17         | 282621,99         | 347273,23         |
| Gastos de administración                     |                   | 33999,003        | 33999,003         | 34279,003         | 34379,003         | 34479,003         |
| Costos de fabricación                        |                   | 1756,63          | 1756,63           | 1756,63           | 1756,63           | 1756,63           |
| Parcial                                      | 32010,827         | 544302,01        | 694558,9          | 1132309,3         | 1525962,5         | 1730083,9         |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-32010,827</b> | <b>124883,63</b> | <b>155998,93</b>  | <b>392644,13</b>  | <b>580366,51</b>  | <b>916571,97</b>  |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 0,00              | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Aportes de capital                           | 237809,56         | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Parcial                                      | 237809,56         | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Pago de intereses                            | 0,00              | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   | 0,00              | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Pago participación de trabajadores           | 0,00              | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Pago de impuesto a la renta                  | 0,00              | 0,00             | 31026,719         | 38394,351         | 92066,668         | 130478,53         |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00             | 65156,11          | 80628,137         | 193340            | 274004,91         |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Maquinaria                                   | 44240             | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                  |                   |                   |                   |                   |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 8.693,76          | 0,00              |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 836,58            | 0,00              |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00             | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                  |                   |                   |                   |                   |
| Parcial                                      | 109046,22         | 0                | 118084,04         | 146124,38         | 359925,25         | 496585,93         |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>128763,34</b>  | <b>0</b>         | <b>-118084,04</b> | <b>-146124,38</b> | <b>-359925,25</b> | <b>-496585,93</b> |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>96752,513</b>  | <b>124883,63</b> | <b>37914,885</b>  | <b>246519,74</b>  | <b>220441,26</b>  | <b>419986,04</b>  |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA                     | 0                 | 96752,513        | 221636,15         | 259551,03         | 506070,77         | 726512,03         |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>96752,513</b>  | <b>221636,15</b> | <b>259551,03</b>  | <b>506070,77</b>  | <b>726512,03</b>  | <b>1146498,1</b>  |

Cuadro Nro. 6.29: Flujo de Efectivo Pesimista Apalancado.

| FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO           |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|  | PREOP.            | 2                 | 3                 | 4                 | 5                  | 6                  |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 350.464,41        | 394.427,97        | 623.536,83        | 823.089,46         | 1.009.243,43       |
| Parcial                                      | 0,00              | 350.464,41        | 394.427,97        | 623.536,83        | 823.089,46         | 1.009.243,43       |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago a proveedores                           | 15.886,21         | 186.427,60        | 225.322,75        | 346.552,24        | 457.197,50         | 501.525,83         |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56          | 22.024,56          |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42           | 8.299,42           |
| Gastos de ventas                             |                   | 81.768,96         | 80.663,95         | 102.993,97        | 126.740,91         | 149.018,15         |
| Gastos de administración                     |                   | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00          | 34.479,00          |
| Costos de fabricación                        |                   | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63           | 1.756,63           |
| Parcial                                      | 15.886,21         | 334.276,17        | 372.066,32        | 515.905,83        | 650.398,03         | 717.103,59         |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-15.886,21</b> | <b>16.188,23</b>  | <b>22.361,65</b>  | <b>107.631,00</b> | <b>172.691,43</b>  | <b>292.139,84</b>  |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 126.000,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Aportes de capital                           | 58.120,98         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Parcial                                      | 184.120,98        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago de intereses                            |                   | 14.490,00         | 14.052,16         | 13.023,61         | 11.870,35          | 10.577,24          |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   | 0,00              | 0,00              | 8.482,18          | 9.510,72          | 10.663,99          | 11.957,09          |
| Pago participación de trabajadores           |                   | 0,00              | 250,57            | 542,90            | 14.462,70          | 24.050,31          |
| Pago de impuesto a la renta                  | 0,00              | 0,00              | 354,97            | 769,10            | 20.488,82          | 34.071,27          |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00              | 745,44            | 1.615,11          | 43.026,53          | 71.549,66          |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 8.693,76           | 0,00               |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 836,58             | 0,00               |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                   |                   |                   |                    |                    |
| Parcial                                      | 109.046,22        | 14.490,00         | 23.885,32         | 25.461,44         | 110.042,73         | 152.205,56         |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>75.074,76</b>  | <b>-14.490,00</b> | <b>-23.885,32</b> | <b>-25.461,44</b> | <b>-110.042,73</b> | <b>-152.205,56</b> |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>59.188,56</b>  | <b>1.698,23</b>   | <b>-1.523,67</b>  | <b>82.169,56</b>  | <b>62.648,70</b>   | <b>139.934,27</b>  |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA                     | 0,00              | 59.188,56         | 60.886,79         | 59.363,12         | 141.532,68         | 204.181,38         |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>59.188,56</b>  | <b>60.886,79</b>  | <b>59.363,12</b>  | <b>141.532,68</b> | <b>204.181,38</b>  | <b>344.115,65</b>  |

Cuadro Nro. 6.30: Flujo de Efectivo Esperado Apalancado.

| FLUJO DE CAJA ESPERADO APALANCADO            |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
|  | PREOP.            | 2                 | 3                 | 4                 | 5                  | 6                  |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 496.343,03        | 621.963,70        | 1.074.295,86      | 1.464.762,30       | 1.828.011,29       |
| Parcial                                      | 0,00              | 496.343,03        | 621.963,70        | 1.074.295,86      | 1.464.762,30       | 1.828.011,29       |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago a proveedores                           | 23.209,95         | 264.921,85        | 358.312,22        | 599.543,08        | 817.061,96         | 908.912,90         |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56         | 22.024,56          | 22.024,56          |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42          | 8.299,42           | 8.299,42           |
| Gastos de ventas                             |                   | 100.035,50        | 108.361,18        | 158.232,62        | 204.687,83         | 248.153,13         |
| Gastos de administración                     |                   | 33.999,00         | 33.999,00         | 34.279,00         | 34.379,00          | 34.479,00          |
| Costos de fabricación                        |                   | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63          | 1.756,63           | 1.756,63           |
| Parcial                                      | 23.209,95         | 431.036,96        | 532.753,01        | 824.135,31        | 1.088.209,40       | 1.223.625,64       |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-23.209,95</b> | <b>65.306,07</b>  | <b>89.210,68</b>  | <b>250.160,55</b> | <b>376.552,90</b>  | <b>604.385,65</b>  |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 126.000,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Aportes de capital                           | 82.562,28         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Parcial                                      | 208.562,28        | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Pago de intereses                            |                   | 14.490,00         | 14.052,16         | 13.023,61         | 11.870,35          | 10.577,24          |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   | 0,00              | 0,00              | 8.482,18          | 9.510,72          | 10.663,99          | 11.957,09          |
| Pago participación de trabajadores           |                   | 0,00              | 9.228,55          | 12.860,63         | 38.752,11          | 57.189,79          |
| Pago de impuesto a la renta                  |                   | 0,00              | 13.073,78         | 18.219,23         | 54.898,82          | 81.018,88          |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00              | 27.454,94         | 38.260,39         | 115.287,52         | 170.139,64         |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                   |                   |                   |                    |                    |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 8.693,76           | 0,00               |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 836,58             | 0,00               |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00               | 0,00               |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                   |                   |                   |                    |                    |
| Parcial                                      | 109.046,22        | 14.490,00         | 72.291,60         | 91.874,58         | 241.003,12         | 330.882,64         |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>99.516,06</b>  | <b>-14.490,00</b> | <b>-72.291,60</b> | <b>-91.874,58</b> | <b>-241.003,12</b> | <b>-330.882,64</b> |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>76.306,10</b>  | <b>50.816,07</b>  | <b>16.919,09</b>  | <b>158.285,97</b> | <b>135.549,78</b>  | <b>273.503,00</b>  |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA                     | 0,00              | 76.306,10         | 127.122,17        | 144.041,26        | 302.327,22         | 437.877,00         |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>76.306,10</b>  | <b>127.122,17</b> | <b>144.041,26</b> | <b>302.327,22</b> | <b>437.877,00</b>  | <b>711.380,00</b>  |

Cuadro Nro. 6.31: Flujo de Efectivo Optimista Apalancado.

| FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO           |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
|  | PREOP.            | 2                 | 3                  | 4                  | 5                  | 6                   |
| <b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>             |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Recuperación por ventas                      | 0,00              | 669.185,64        | 850.557,82         | 1.524.953,43       | 2.106.329,05       | 2.646.655,87        |
| Parcial                                      | 0,00              | 669.185,64        | 850.557,82         | 1.524.953,43       | 2.106.329,05       | 2.646.655,87        |
| <b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>              |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Pago a proveedores                           | 32.010,83         | 356.543,99        | 492.435,14         | 852.490,52         | 1.176.880,93       | 1.316.251,06        |
| Mano de obra directa e imprevistos           |                   | 22.024,56         | 22.024,56          | 22.024,56          | 22.024,56          | 22.024,56           |
| Mano de obra indirecta                       |                   | 8.299,42          | 8.299,42           | 8.299,42           | 8.299,42           | 8.299,42            |
| Gastos de ventas                             |                   | 121.678,40        | 136.044,15         | 213.459,17         | 282.621,99         | 347.273,23          |
| Gastos de administración                     |                   | 33.999,00         | 33.999,00          | 34.279,00          | 34.379,00          | 34.479,00           |
| Costos de fabricación                        |                   | 1.756,63          | 1.756,63           | 1.756,63           | 1.756,63           | 1.756,63            |
| Parcial                                      | 32.010,83         | 544.302,01        | 694.558,90         | 1.132.309,31       | 1.525.962,54       | 1.730.083,90        |
| <b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>          | <b>-32.010,83</b> | <b>124.883,63</b> | <b>155.998,93</b>  | <b>392.644,13</b>  | <b>580.366,51</b>  | <b>916.571,97</b>   |
| <b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>          |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Créditos Instituciones Financieras 1         | 126.000,00        | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| Aportes de capital                           | 111.809,56        | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| Parcial                                      | 237.809,56        | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| <b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>           |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Pago de intereses                            |                   | 14.490,00         | 14.052,16          | 13.023,61          | 11.870,35          | 10.577,24           |
| Pago de principal (capital) de los pasivos   | 0,00              | 0,00              | 8.482,18           | 9.510,72           | 10.663,99          | 11.957,09           |
| Pago participación de trabajadores           |                   | 0,00              | 19.727,71          | 24.994,07          | 63.034,69          | 90.321,94           |
| Pago de impuesto a la renta                  |                   | 0,00              | 27.947,59          | 35.408,27          | 89.299,15          | 127.956,08          |
| Reparto de dividendos                        |                   | 0,00              | 58.689,95          | 74.357,36          | 187.528,22         | 268.707,77          |
| <b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>              |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Maquinaria                                   | 44.240,00         | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| <b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b> |                   |                   |                    |                    |                    |                     |
| Muebles y Enseres                            | 3.429,76          | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| Eq. de Computación y Software                | 8.693,76          | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 8.693,76           | 0,00                |
| Eq. de Oficina                               | 836,58            | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 836,58             | 0,00                |
| Vehículo Refrigerado                         | 25.000,00         | 0,00              | 0,00               | 0,00               | 0,00               | 0,00                |
| Activos diferidos                            | 26.846,12         |                   |                    |                    |                    |                     |
| Parcial                                      | 109.046,22        | 14.490,00         | 128.899,59         | 157.294,04         | 371.926,74         | 509.520,12          |
| <b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>         | <b>128.763,34</b> | <b>-14.490,00</b> | <b>-128.899,59</b> | <b>-157.294,04</b> | <b>-371.926,74</b> | <b>-509.520,12</b>  |
| <b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>          | <b>96.752,51</b>  | <b>110.393,63</b> | <b>27.099,34</b>   | <b>235.350,09</b>  | <b>208.439,77</b>  | <b>407.051,85</b>   |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA                     | 0,00              | 96.752,51         | 207.146,15         | 234.245,49         | 469.595,57         | 678.035,35          |
| <b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>          | <b>96.752,51</b>  | <b>207.146,15</b> | <b>234.245,49</b>  | <b>469.595,57</b>  | <b>678.035,35</b>  | <b>1.085.087,19</b> |

## 9. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio representa la cantidad de unidades físicas y monetarias que es necesario producir y vender, a fin de alcanzar el nivel de operación óptimo de la empresa. En este punto no existen utilidades ni pérdidas.

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente matriz:

**Cuadro Nro. 6.32: Matriz del Punto de Equilibrio.**

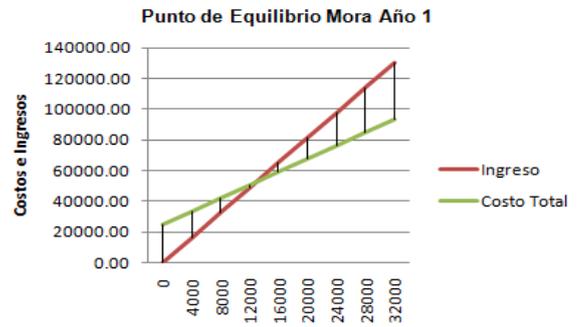
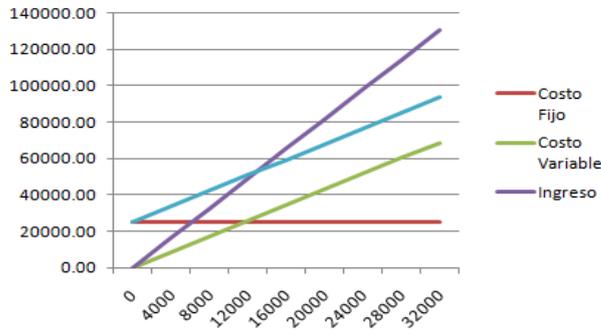
| Costos   | Mora      | Frutilla    | Mango    | Piña     | Mora     | Frutilla | Mango    | Piña        | TOTAL  |
|--|-----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|--------|
| Unidades a producir  | 23258     | 23258       | 23258    | 23258    | 2240     | 2240     | 2240     | 2240        | 101990 |
| Costos variables unitarios:  |           |             |          |          |          |          |          |             |        |
| Materiales directos por unidad producida   | 1.650425  | 1.238063363 | 1.360905 | 1.031868 | 16.50425 | 12.38054 | 13.61765 | 10.31867947 |        |
| Mano de obra directa por unidad producida  | 0.118373  | 0.118373596 | 0.118373 | 0.118373 | 1.2292   | 1.229199 | 1.229199 | 1.229199388 |        |
| Costos indirectos de fabricación por unidad producida                                  | 0.381443  | 0.381446265 | 0.381443 | 0.381443 | 0.896907 | 0.896907 | 0.896907 | 0.896907134 |        |
| Total costo variable unitario  | 2.150241  | 1.737883224 | 1.860721 | 1.531684 | 18.63036 | 14.50664 | 15.74376 | 12.44478599 |        |
| Costos fijos totales:<br>Arrendamiento, depreciación,<br>salarios básicos              | 109603.67 |             |          |          |          |          |          |             |        |
| Precio de venta unidad   | 4.08      | 2.73        | 2.94     | 2.39     | 36.7     | 23.2     | 25.45    | 19.83       |        |
| Margen de contribución unitario<br>(precio de venta menos costos<br>variable unitario) | 1.929759  | 0.992116776 | 1.079279 | 0.858316 | 18.06964 | 8.693357 | 9.706243 | 7.385214009 |        |
| Porcentaje de Participación  | 0.23      | 0.23        | 0.23     | 0.23     | 0.02     | 0.02     | 0.02     | 0.02        |        |
| participación cf   | 24994.03  | 24993.83    | 24994.03 | 24994.03 | 2406.94  | 2406.94  | 2406.94  | 2406.94     | TOTAL  |
| Punto de Equilibrio (Und.)   | 12952     | 25192       | 23158    | 29120    | 133      | 277      | 248      | 326         | 91406  |
| Punto de Equilibrio (\$)   | 52844     | 68775       | 68085    | 69596    | 4889     | 6423     | 6311     | 6463        | 283386 |

Para determinar los valores en lo que se alcanzará el punto de equilibrio, se realizó el análisis por cada presentación. En las siguientes gráficas se muestra la relación del costo, el volumen y las utilidades.

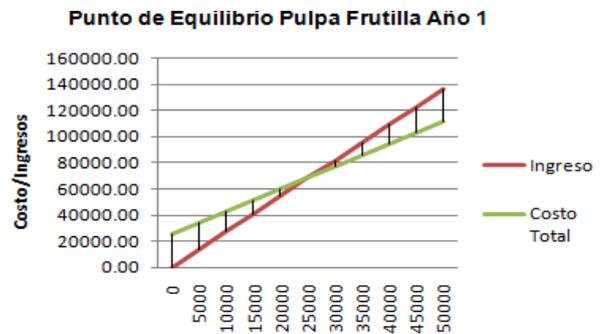
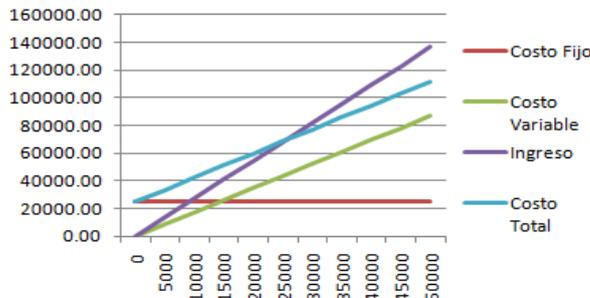
Se puede observar que las cuatro curvas de cada gráfica representan los costos fijos, los costos variables, los costos totales e ingresos por ventas. Además, se ha incluido otro gráfico en el cual se relaciona los costos totales y los ingresos, con el fin de diferenciar el punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias.

## 9.1 Punto de Equilibrio por producto

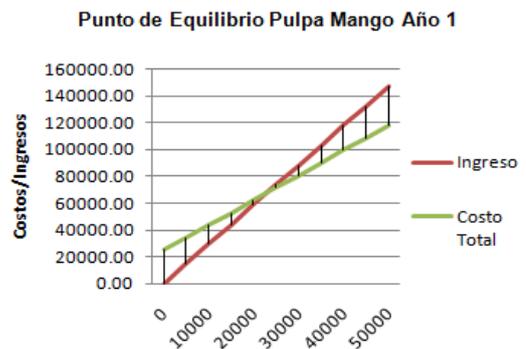
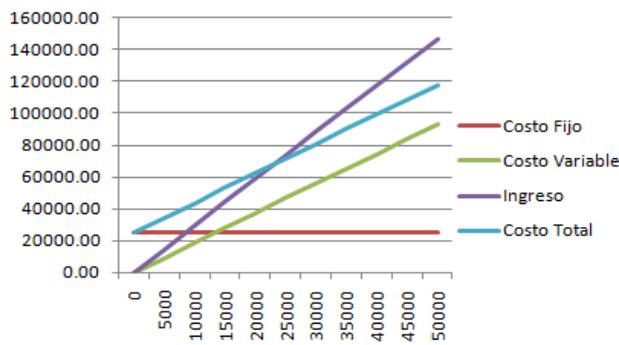
### 9.1.1 Mora 400gr



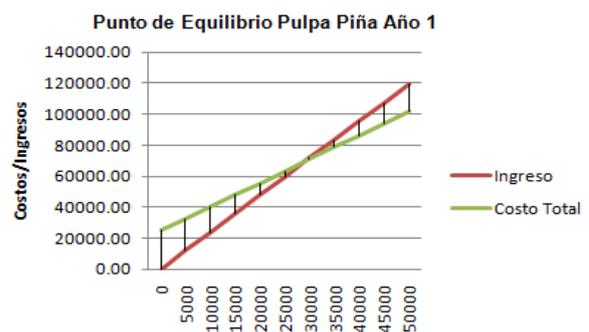
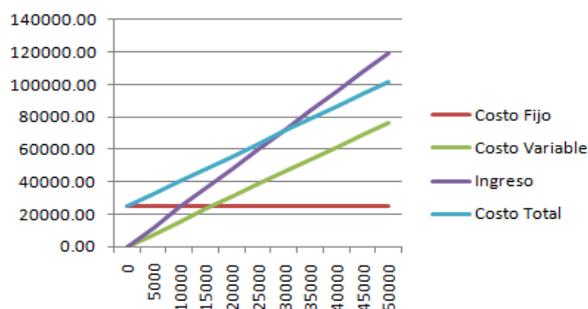
### 9.1.2 Frutilla 400gr



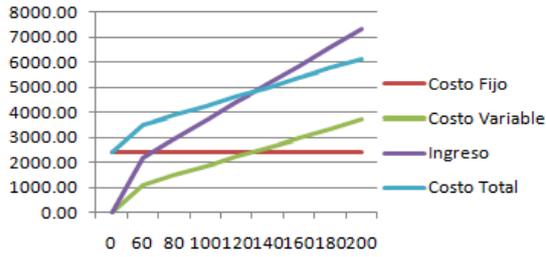
### 9.1.3 Mango 400gr



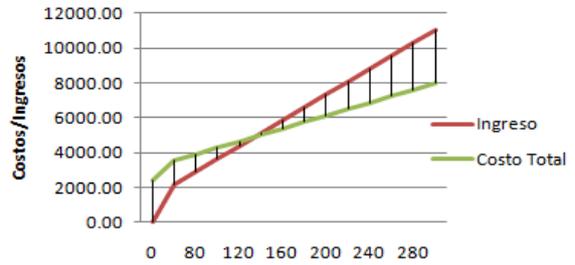
### 9.1.4 Piña 400gr.



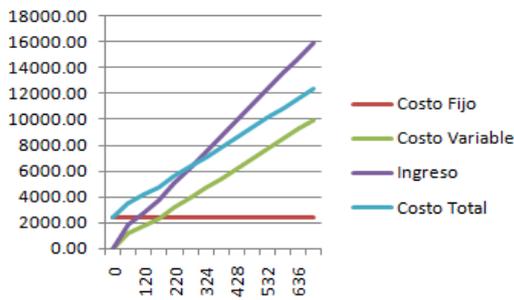
### 9.1.5 Mora 4kg



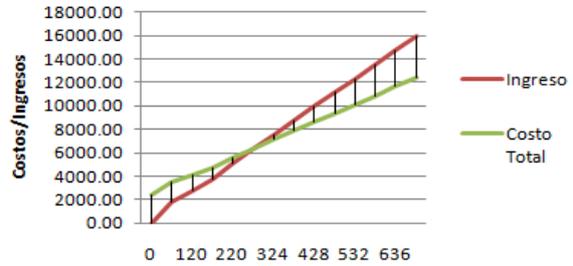
Punto de Equilibrio Pulpa Mora 4Kg Año 1



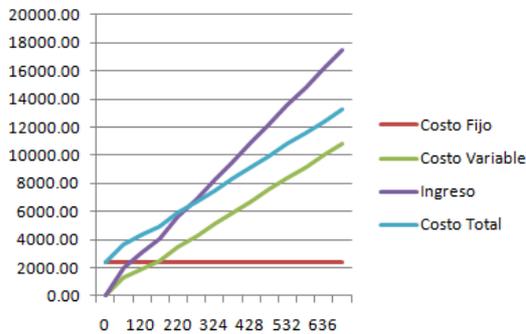
### 9.1.6 Frutilla 4kg



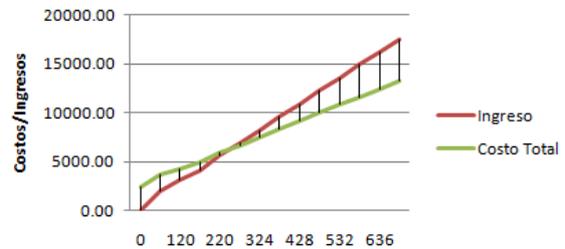
Punto de Equilibrio Pulpa Frutilla 4Kg Año 1



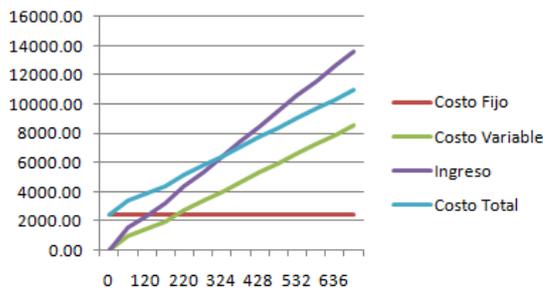
### 9.1.7 Mango 4kg



Punto de Equilibrio Pulpa Mango 4Kg Año 1



### 9.1.8 Piña 4kg



Punto de Equilibrio Pulpa Piña 4Kg Año 1

