



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la
elaboración y comercialización de productos a base del Limón Tahití y
Pectina, en la ciudad de Quito D.M.**

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

Profesor Guía:

Ing. Fernando González

Autoras:

Liliana Elizabeth Campoverde Gallardo

Emily Carolina Ruales Navarrete

Año:

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Fernando, González
Ing. MBA
C.I. 1704052545

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“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”

Liliana, Campoverde
C.I. 2100175468

Emily, Ruales
C.I. 1715691679

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la vida y la sabiduría para hacer realidad nuestros sueños y aspiraciones.

A nuestra familia por el apoyo moral y comprensión que nos brindan cada día.

A la Universidad de las Américas y a sus Profesores por compartir sus conocimientos y amistad.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera han colaborado con la realización de este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

El sueño de toda persona es triunfar en la vida, ser un aporte para el desarrollo de la nación, poder ayudar a los demás y compartir el éxito con sus seres queridos.

Es por ello que dedicamos este trabajo de titulación a Dios, por darnos salud y perseverancia para culminar nuestros estudios con éxito.

A nuestros amados padres y hermanos, porque la mejor alegría para ellos es nuestra constante superación como persona y profesional.

A todas aquellas personas, familiares y amigos que de alguna manera se han convertido en motores importantes para la consecución de este plan de negocios.

Y por último a la juventud y a todas las personas que anhelan triunfar, ésta sólo es una meta más que nos propusimos y la hemos logrado con esfuerzo y dedicación.

RESUMEN

Actualmente, en el mercado ecuatoriano no se realiza la elaboración y procesamiento de productos a base de limón Tahití. Al apreciar la insatisfacción del consumidor, nace la idea de este plan de negocios.

El presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad económica-financiera de instalar una planta procesadora de pulpa de fruta congelada y bebida de limón Tahití; satisfaciendo las necesidades de la población reflejadas en los resultados de las encuestas que este trabajo contiene.

La propuesta es crear un producto innovador para la compañía "Tahití Lemon" en una planta que estará ubicada al noroeste de la ciudad de Quito.

El objetivo es cubrir y satisfacer el mercado local, además de ubicar a la empresa en una situación económicamente ventajosa iniciando sus actividades en la ciudad de Quito durante sus primeros cinco años de funcionamiento.

Se realiza un análisis del entorno macro y microeconómico del sector y la industria, dentro de la cual se desarrollará el plan de negocios. El sector es elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas, el cual, tiene un 55% dentro de las manufacturas.

Mediante los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, acerca de los mercados que generan un interés particular a la empresa; se plantea estrategias de mercadeo y canales de distribución de los productos.

El mercado objetivo serán hogares que pertenecen a un nivel socio económico medio, medio-alto y alto del Distrito Metropolitano de Quito.

Tanto los resultados de las encuestas como los indicadores económicos del proyecto (TIR y VAN) revelan y comprueban que el proyecto es rentable, necesario, estratégico y no causa algún impacto al medio ambiente que afecte la calidad de vida de la población. Además, el plan de negocios cumple con los requerimientos legales y las normas indispensables para el funcionamiento de la planta, sin dejar de lado el servicio de atención al cliente.

Finalmente se concluye que este plan de negocio es viable y que el escenario con el que se recomienda trabajar es el denominado “optimista apalancado”; que arroja un VAN de \$ 99.384 y una TIR del 70.9%.

ABSTRACT

At this moment in the Ecuadorian market there is no product production based on the Tahiti lemon. Based on consumer dissatisfaction, is where this business plan was born.

The objective of this study is to analyze the financial and economic feasibility of installing a frozen fruit pulp and Tahiti lemon beverage; processing facility to satisfy the population's necessities based on the surveys conducted for this body of work.

The basic proposal is to create an innovative product for the "Tahiti Lemon" processing plant located in the northeast part of Quito city.

The objective is to satisfy the local market, as well as to situate the company in a prosperous economic situation in Quito city during its first five working years.

Analysis have been performed on the macro and micro market sector of the industry, with which a business plan has been developed. The base is the fabrication of non alcoholic foods and beverages, which, are a 55% of the total of manufactured products.

With the quantitative and qualitative investigation results on markets that generate a particular interest for the company, there are proposed market strategy studies and product distribution routes.

The market's objective will be middle, middle-high, and high class Quito Metropolitan District.

The Project's survey results and economic indicators (TIR and VAN) reveal that this project is feasible, necessary, static and will have no environmental impact that will affect the population's life style. Plus, the business plan is in accordance with the legal requirements and norms for the correct functioning of the factory, without leaving aside customer service.

Finally the conclusion is that this is a viable business plan and the scenario which is recommended work is the one mentioned as “optimistic”; with a \$99.384 VAN and a 70% TIR values.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 HIPÓTESIS	3

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO	4
2.1.1 Clasificación internacional del negocio	4
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	5
2.2.1 Antecedentes	5
2.2.2 Situación Actual	7
2.2.3 Situación Futura	8
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.3.1 Antecedentes	9
2.3.2 Situación Actual	10
2.3.3 Situación Futura	10
2.4 ANÁLISIS DEL NEGOCIO	11
2.4.1 Antecedentes	11
2.4.2 Definición del Negocio	12
2.4.3 Productos	12
2.5 FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN AL NEGOCIO	13
2.5.1 Análisis del Macroentorno	13
2.5.1.1 Factores Económicos	13
2.5.1.2 Factores Tecnológicos	15

2.5.1.3 Factores Sociales y Culturales	16
2.5.1.4 Factores Geográficos	16
2.5.2 Factores Microeconómicos	16
2.5.2.1 Diagrama de flujo de la cadena productiva	16
2.5.2.2 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	17

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	23
3.1.1 Objetivo general	23
3.1.2 Objetivos específicos	23
3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
3.2.1 Problema Gerencial	25
3.2.2 Problema de Investigación de mercados	25
3.3 ROL DEL INVESTIGADOR	25
3.4 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.4.1 Necesidades de información	25
3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	26
3.5.1 Grupos focales	26
3.5.1.1 Objetivo General	26
3.5.1.2 Objetivos específicos	26
3.5.2 Grupo focal de madres de familia	27
3.5.2.1 Formato guía del grupo focal	27
3.5.2.2 Resultados	27
3.5.3 Grupo focal de niños	30
3.5.3.1 Formato guía de los grupos focales	30
3.5.3.2 Resultados	30
3.5.4 Conclusiones	32
3.5.5 Recomendaciones	33
3.5.6 Entrevista con experto	33
3.5.6.1 Objetivo General	33
3.5.6.2 Objetivos específicos	33

3.5.6.3 Procedimiento de la entrevista	34
3.5.6.4 Formato guía de la entrevista	34
3.5.6.5 Perfil del entrevistado	34
3.5.6.6 Resultados	34
3.5.6.7 Conclusiones	35
3.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	36
3.6.1 Definición de la población	36
3.6.2 Cálculo y selección de la muestra	37
3.6.3 Presentación de resultados de las encuestas	38
3.6.3.1 Conclusiones de las encuestas	38
4. LA EMPRESA	
4.1 LA EMPRESA	41
4.1.1 Nombre y Logotipo	41
4.1.2 Slogan	42
4.2 MISIÓN	42
4.3 VISIÓN	43
4.4 PRINCIPIOS Y VALORES	43
4.4.1 Principios	43
4.4.2 Valores	44
4.5 FILOSOFÍA	45
4.6 OBJETIVO CORPORATIVO GENERAL	45
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	45
4.8 OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES	45
4.8.1 Área administrativa	46
4.8.2 Área comercial y marketing	46
4.8.3 Área de finanzas	47
4.8.4 Área de producción	47
4.8.5 Área de recursos humanos	48

4.12.2 Estructura	62
4.12.3 Incentivos	65
4.12.4 Personal	66
4.13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
4.13.1 Determinación de los Factores Críticos del Éxito	67
4.14 Matrices	68
4.14.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	69
4.14.2 La matriz de evaluación del factor externo (EFE)	70
4.14.3 La matriz de perfil competitivo (MPC)	71
4.14.3.1 Análisis	73
4.14.4 MATRIZ FODA	73
4.14.4.1 Análisis	75

5. PLAN DE MARKETING

5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	76
5.2 OBJETIVOS	77
5.2.1 Objetivo General	77
5.2.2 Objetivos Específicos	78
5.3 MARKETING ESTRATÉGICO	78
5.3.1 Cliente y consumidor final	78
5.3.2 Roles en el proceso de compra de los productos de Tahití Lemon	79
5.3.3 Mercado	80
5.3.3.1 Historia	80
5.3.3.2 Tamaño y nivel de la demanda	80
5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	80
5.4.1 Competencia directa	81
5.4.2 Competencia indirecta	81
5.4.3 Participación de mercado de pulpas congeladas	82
5.4.4 Participación de mercado de bebidas de limón	83

5.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	84
5.6 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	85
5.6.1 Ciclo de vida del producto	85
5.7 ESTRATEGIAS	86
5.7.1 Estrategias de mercado	86
5.7.2 Estrategias de cliente	87
5.7.3 Estrategias de consumidor final	87
5.7.4 Estrategias de posicionamiento del producto	87
5.7.5 Estrategias de penetración	88
5.7.6 Estrategias de diferenciación	88
5.7.7 Estrategias de canales de distribución	89
5.7.8 Estrategia de proveedores	89
5.7.9 Estrategias de precios	89
5.8 ASPECTOS LEGALES	89
5.8.1 Requisitos Legales para la Industrialización del producto	90
5.8.2 Ley Orgánica del Consumidor	90
5.9 MARKETING TÁCTICO	90
5.9.1 Producto	90
5.9.2 Beneficios para el consumidor	90
5.9.3 Marca	91
5.9.4 Logo	91
5.9.5 Diseño	91
5.9.6 Empaques	92
5.9.6.1 Pulpas de frutas	92
5.9.6.2 Bebidas	92
5.9.7 Etiquetas	92
5.9.8 Calidad	93
5.9.9 Servicios y Garantías	93
5.9.10 Formas de uso y cuidado	93
5.9.11 Desarrollo del producto	94
5.9.12 Lista de verificaciones de producto y logística	94

5.10 PLAZA	94
5.10.1 Canales de Distribución	95
5.10.2 Logística de mercado	95
5.11 FIJACIÓN DE PRECIOS	96
5.11.1 Precio de la pulpa de fruta	96
5.11.2 Precio de la bebida	96
5.12 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	96
5.13 RELACIONES PÚBLICAS	97
5.13.1 Herramientas de comunicación interna	98
5.13.2 Herramientas de comunicación externa	98
5.14 PROYECCIÓN DE VENTAS	98
6. ANÁLISIS FINANCIERO	100
6.1 SUPUESTOS	100
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	102
6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)	102
6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	102
6.2.3 Punto de Equilibrio	102
6.3 RESUMEN FINANCIERO	103
6.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	104
7. PLAN DE CONTINGENCIA	105
7.1 ENFERMEDADES Y PLAGAS DE LA PLANTA DE LIMÓN TAHITÍ	105
7.1.1 Problema	105
7.1.2 Solución	105
7.2 INCREMENTO DE VENTAS SOBRE LO PROYECTADO	106
7.2.1 Problema	106

7.2.2 Solución	106
7.3 VENTAS INFERIORES A LO PROYECTADO	106
7.3.1 Problema	106
7.3.2 Solución	106
7.4 ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE LIMÓN	107
7.4.1 Problema	107
7.4.2 Solución	107
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
8.1 CONCLUSIONES	108
8.2 RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	
Crecimiento de los sectores del Ecuador.....	6
Tabla 2.2	
Valor Agregado Bruto del sector de alimentos y bebidas año 2008	6
Tabla 2.3	
Contribución trimestral por industria.....	10
Tabla 2.4	
Gasto mensual de los ecuatorianos (%).....	19
Tabla 2.5	
Productores de limón por provincia en el Ecuador.....	21
Tabla 3.6	
Preguntas de investigación.....	24
Tabla 3.7	
Tamaño del universo.....	37
Tabla 4.8	
Selección del logo tipo.....	42
Tabla 4.9	
Objetivos y estrategias del área administrativa.....	47
Tabla 4.10	
Objetivos y estrategias del área comercial.....	47
Tabla 4.11	
Objetivos y estrategias del área de finanzas.....	48
Tabla 4.12	
Objetivos y estrategias del área de producción.....	48
Tabla 4.13	
Objetivos y estrategias del área de recursos humanos.....	49
TABLA 4.14	
DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR.....	53

Tabla 4.15	
Principales proveedores.....	54
Tabla 4.16	
Selección de los factores críticos del éxito.....	58
Tabla 4.17	
Matriz EFI.....	70
Tabla 4.18	
Matriz EFE.....	71
Tabla 4.19	
Matriz de perfil competitivo.....	73
Tabla 4.20	
Matriz FODA.....	75
Tabla 5.21	
Descripción del consumidor final.....	80
Tabla 5.22	
Roles en el proceso de compra.....	80
Tabla 5.23	
Participación de mercado de pulpas expendidas en Supermaxi.....	83
Tabla 5.24	
Participación de mercado de bebidas expendidas en Supermaxi.....	84
Tabla 5.25	
Segmentación por variables.....	85
Tabla 5.26	
Proyección de ventas.....	100
Tabla 6.27	
Resumen financiero.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	
Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional.....	2
Gráfico 2.2	
Variación porcentual mensual del índice de volumen.....	8
Gráfico 2.3	
Pronóstico del sector alimentos y bebidas.....	8
Gráfico 2.4	
Pib industrial de manufactura.....	9
Gráfico 2.5	
Pronóstico de la industria manufacturera.....	11
Gráfico 2.6	
Inflación acumulada por divisiones de consumo.....	13
Gráfico 2.7	
PIB de elaboración de productos alimenticios y de bebidas en dólares.....	14
Gráfico 2.8	
Consumo final de los hogares.....	14
Gráfico 2.9	
Nivel de tecnología de limón en Ecuador.....	15
Gráfico 2.10	
Principales productos que procesan.....	22
Gráfico 5.11	
Esquema de canales de distribución.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	
Clasificación internacional del negocio.....	4
Figura 2.2	
Cadena productiva.....	17
Figura 2.3	
Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 4.4	
Flujo grama del proceso productivo.....	51
Figura 4.5	
Escala estratégica.....	59
Figura 4.6	
Ambiente organizacional.....	62
Figura 4.7	
Estructura organizacional.....	64

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Entre las frutas frescas producidas en Ecuador está el limón Tahití. Este producto no es un limón propiamente dicho, sino que corresponde a una variedad de la clasificación de las limas ácidas que crece de manera silvestre.

Aparentemente, esta variedad se originó de plántalos de frutas provenientes de Tahití, de ahí su nombre. El limón verde se origina de la especie *Citrus latifolia* y pertenece a la familia de las *Nutriceae*.

Esta fruta cítrica tiene excelente calidad y uniformidad, es una variedad con árboles vigorosos de abundante producción que crece desde el nivel del mar hasta los 2200 metros de altitud. Al limón Tahití se le atribuye una extraordinaria acción terapéutica y curativa en hepatitis, estados gripales o inflamaciones. Así, se puede observar que esta variedad es uno de los productos vegetales medicinales más útiles.

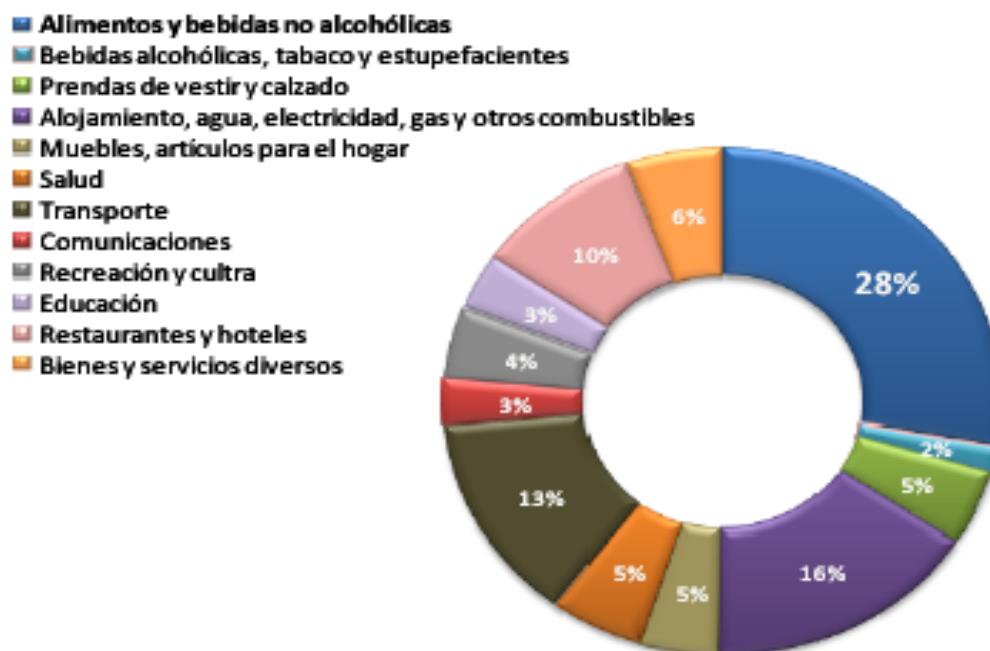
La fruta presenta un contenido de jugo del 40-60% o más, con un índice de acidez del 5-10%. Su aceptación en la vida diaria se debe a que la fruta presenta un alto valor nutritivo.¹

El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

Según la encuesta de condiciones de vida, quinta ronda; a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 28% del gasto de consumo de los hogares. (Ver Gráfico 1.1).

¹ Limón Tahití.[en línea]
<http://webmail.radiomaranon.org.pe/radiomaranon.org.pe/redmaranon/archivos/lima_produccion.pdf>
[Consulta: 19 mayo 2009]

GRÁFICO 1.1 GASTO MENSUAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL



Fuente: INEC, ECV Quinta Ronda 2005-2006

El presente plan de negocios, de ser viable, busca aprovechar el alto consumo del mercado capitalino y así entregar a los posibles consumidores productos nuevos. Se pretende iniciar con productos innovadores en cuanto a sus componentes, sabores y empaques. De esta manera, la nueva empresa busca unir dos conceptos:

1. Elaborar productos con ventaja competitiva mediante un enfoque por diferenciación.
2. Fabricar y comercializar productos nutritivos y garantizados.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de limón Tahití, en la ciudad de Quito D.M.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un estudio acerca de factores macro y microeconómicos que influenciarán en el plan de negocios a efectuarse.
- ❖ Investigar las variables que afectan al sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, a la industria manufacturera y al negocio de elaboración y comercialización de productos a base de limón Tahití.
- ❖ Ejecutar una encuesta personal para determinar las preferencias y hábitos del consumidor de productos de limón Tahití.
- ❖ Recolectar información de requerimientos legales, ambientales y sanitarios necesarios, para el funcionamiento de la planta.
- ❖ Plasmar un plan de marketing para el lanzamiento y posicionamiento de los productos.
- ❖ Realizar un análisis financiero para comprobar la factibilidad del plan de negocios.

1.4 HIPÓTESIS

¿Es técnica y financieramente viable la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de limón Tahití?

CAPÍTULO II

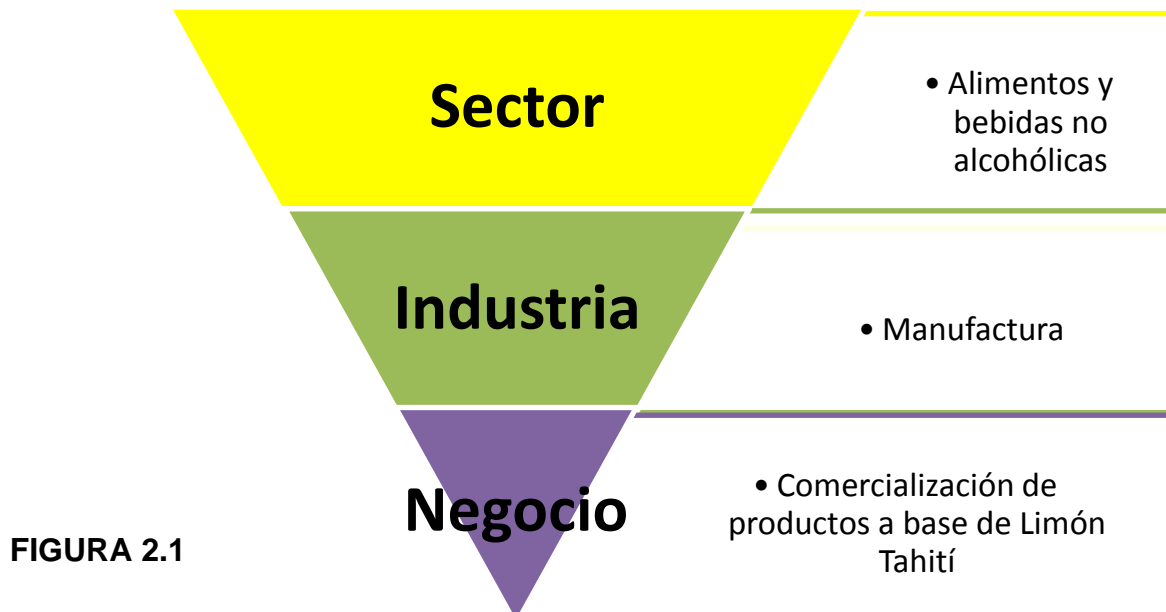
ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se define el sector y la industria en la que se sitúa el negocio; de igual forma, se analizan las variables macroeconómicas y microeconómicas que puedan perjudicarlo o beneficiarlo. El análisis del entorno permitirá comprender cuales son las condiciones externas en las que se va a desenvolver el negocio.

2.1 DEFINICIÓN DEL SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

2.1.1 Clasificación internacional del negocio

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), se logró determinar el negocio de la siguiente manera:²



Fuente: CIIU

Elaborado por: Las Autoras

² CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU). Actividades. [en línea]
<http://www.mundobvg.com/capital/demo/suscriptor/ayuda/clasificaci%C3%B3n_de_las_empresascla.htm>
[Consulta: 2 mayo 2009]

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2.1 Antecedentes

Los productos de frutas son alimentos que han sido sometidos a procesos de conversión de su estado crudo, transformándolos en un alimento saludable, digestible y de buen sabor. El proceso agrega valor a la materia prima y alarga la vida del producto final; Las líneas de procesamiento de las frutas y vegetales son: enlatados, congelados, conservas, deshidratados, pulpas, jugos, concentrados, extractos y productos al vacío.³

La actividad de alimentos y bebidas no alcohólicas luego de haber atravesado por dificultades durante 2002 y 2003 presentó recuperación en sus variaciones del PIB para los años siguientes. Justamente el año 2006 finalizó con un crecimiento equivalente a 5.2%, valor mayor al logrado en 2005 (4%). El crecimiento experimentado en 2006 se tradujo en una generación de recursos equivalente a 90.5 millones de dólares.

El sector de alimentos y bebidas no alcohólicas es el que genera la mayor cantidad de empleos (46%) y en términos absolutos es el que concentra la mayor parte del valor agregado de la industria manufacturera.⁴

La tabla 2.1 y 2.2 presenta la magnitud de crecimiento y el valor agregado bruto del sector de alimentos y bebidas, respectivamente.⁵

³ BANCO CENTRAL. Superintendencia de Compañías (Estadísticas), Estrategias Productivas. [en línea] < http://www.emas.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=129. > [Consulta: 08 mayo 2009]

⁴ BANCO CENTRAL .Productividad y Rentabilidad del sector alimentos. [en línea] < <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf> > [Consulta: 08 mayo 2009]

⁵ CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. Estadísticas económicas, publicación Marzo 2009. [en línea] <http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf > [Consulta: 8 mayo del 2009]

TABLA 2.1 CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DEL ECUADOR

Producto Interno Bruto por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación dólares de 2000	Estructura Porcentual
Alimentos y bebidas	2.045	2.273	4%	55%
Productos textiles	514	553	2%	14%
Productos de madera	497	571	7%	10%
Productos no metálicos	329	387	9%	7%
Papel y Productos de Papel	204	229	6%	4%
Fab. de químicos, caucho y plástico	285	331	10%	7%
Otros	209	241	9%	4%
PIB Industrial	4.081	4.585	4,71%	100%

Fuente: Banco Central

Entre el año 2007–2008 el sector alimentos y bebidas creció un 4%; además, es la que más contribuye dentro del PIB sectorial, con una estructura porcentual del 55%.

TABLA 2.2 VALOR AGREGADO BRUTO DEL SECTOR AÑO 2008

INDUSTRIA	VAB	%
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	1.729,2	100%
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	253,2	14,6%
Elaboración y conservación de camarón	585,2	33,8%
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	251,7	14,6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	72,0	4,2%
Elaboración de productos lácteos	119,3	6,9%
Elaboración de productos de molinería y panadería	90,4	5,2%
Elaboración de azúcar	111,5	6,4%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	39,1	2,3%
Elaboración de otros productos alimenticios	103,8	6,0%
Elaboración de bebidas	102,9	5,9%

Fuente: Banco Central

Un 5.9% corresponde al rubro de elaboración de bebidas dentro del sector de productos alimenticios y bebidas, dejando porcentajes altos a los productos de exportación como el camarón.

2.2.2 Situación Actual

El sector de fabricación de pulpas y concentrados de frutas es dinámico, fuertemente vinculado con los mercados internacionales y constituye uno de los sectores con gran potencial de crecimiento y consolidación en Ecuador.

Existe una interesante variedad de productos en el sector de pulpas y concentrados de frutas, que se destinan tanto al mercado nacional como al internacional.

Alfredo Paredes, director de Asuntos Corporativos de Ajegroup, cree que en los siguientes cinco años la tasa de crecimiento en el consumo per cápita (por persona) de jugos para el Ecuador rondará entre los 15 y 20 puntos porcentuales. En el país se beben cerca de 60 millones de litros anuales, con un consumo por persona de cerca de 4,5 litros.⁶

El IVI (índice de volumen industrial) investiga una muestra conformada por el 20% de los establecimientos seleccionados del Directorio 2001 de la Encuesta Anual de Manufactura; se toma información de las ventas e inventarios inicial y final de los productos terminados. El último dato disponible corresponde al mes de Abril del 2009, para la elaboración de alimentos y bebidas fue de 121,51, el cual es inferior al índice general y al de la industria manufacturera. Sin embargo estos índices han mantenido tendencias similares en el periodo 2007 - 2009 (Ver Gráfico 2.2).⁷

⁶ EL UNIVERSO. La sed de más clientes agita a embotelladoras. [en línea]

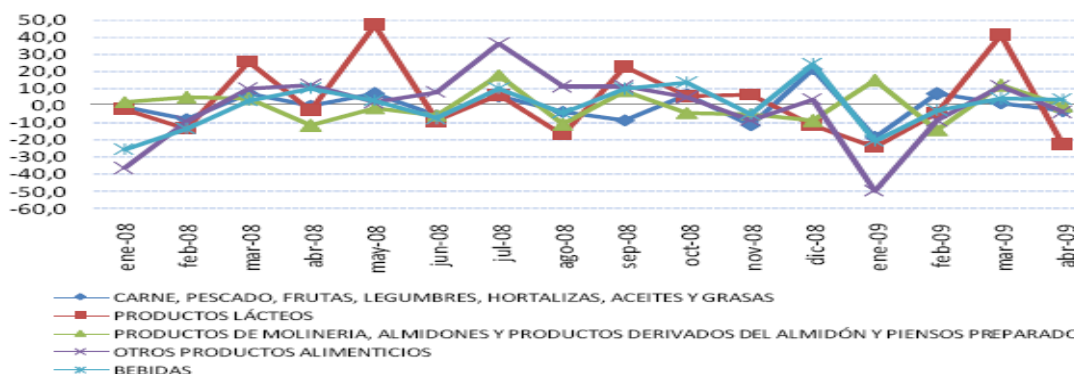
<<http://archivo.eluniverso.com/2007/04/13/0001/9/C2A6808FF8BF448F8CDAE088849FE8A3.aspx>>

[Consulta: 02 julio 2009]

⁷ DANIELA CARRILLO. INEC. IVI Encuesta Anual de Manufactura. [en línea] <<http://www.inec.gov.ec>>

[Consulta: 02 julio 2009]

GRÁFICO 2.2 VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL DEL IVI

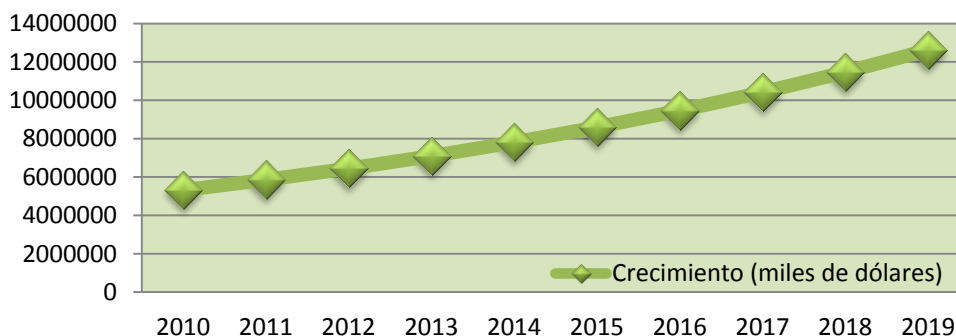


Fuente: INEC, Indicadores de la producción industrial

2.2.3 Situación Futura

A fin de tener una idea de la tendencia de la probable evolución, utilizando datos del Banco Central del Ecuador, se realiza el pronóstico del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas; mediante el método de regresión lineal de Sir F. Galton (Ver Gráfico 2.3).⁸

GRÁFICO 2.3 PRONÓSTICO DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

El gráfico muestra el futuro crecimiento del sector, proyectando resultados positivos en los años posteriores.

⁸ GALINDO, Edwin. Estadística Métodos y Aplicaciones. Regresión Lineal Simple. Quito, Prociencia editores, 2006. 304p.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

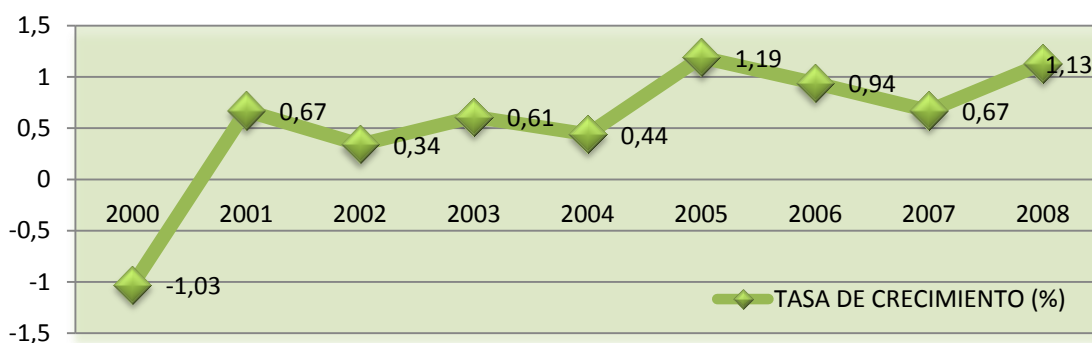
2.3.1 ANTECEDENTES

La industria manufacturera es la que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de esta industria es la de alimentos y bebidas.⁹

La industria manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmeccánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos).

El gráfico 2.4 señala un análisis de la Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo); a través de la utilización de información de carácter económico obtenida en el Banco Central del Ecuador - cuentas nacionales - PIB año 2000-2008.¹⁰

GRÁFICO 2.4 PIB INDUSTRIAL DE MANUFACTURA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Como se observa en el gráfico 2.4; a partir del año 2001 el sector manufacturero crece y así ha mantenido una importante participación en el PIB.

⁹CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. El sector industrial del Ecuador. [en línea] <http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf> [Consulta:10 julio 2009]

¹⁰BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Boletín de cuentas nacionales del Ecuador N° 70. [en línea] <<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>>[Consulta:15 julio 2009]

2.3.2 Situación Actual

La tabla 2.3 muestra Información Estadística Mensual del Boletín No.1897, los cuales son valores establecidos por el Banco Central del Ecuador.¹¹

TABLA 2.3 CONTRIBUCIÓN TRIMESTRAL POR INDUSTRIA

PERIODO	2009			
	I	II	III	IV
Industrias				
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	-0,30	-0,07	-0,05	0,09

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Durante el año 2009, el sector manufacturero empezó con un decrecimiento pero conforme fueron desarrollándose los trimestres fue recuperándose y elevando su participación, concluyendo con un crecimiento de 0,09 % para el último periodo. Por lo tanto, la participación de la industria manufacturera fue de -0.21% en el año 2009.

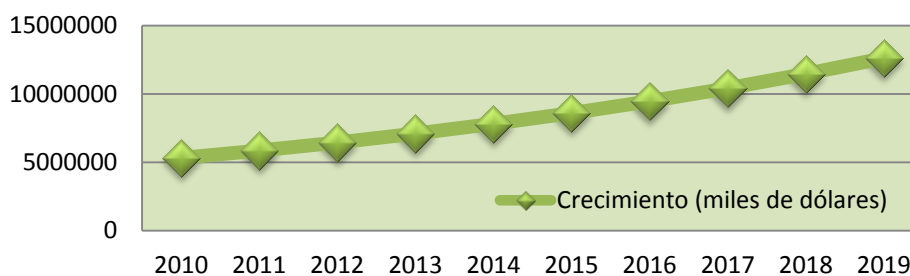
2.3.3 Situación Futura

La situación futura de la industria se la realiza mediante el método de regresión lineal de Sir F. Galton; utilizando datos del Banco Central del Ecuador, el mismo que muestra un crecimiento favorable para esta industria en los próximos nueve años. (Ver Gráfico 2.5).¹²

¹¹BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Información Estadística Mensual No.1897 Marzo 2010 [en línea] <<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>> [Consulta:16 julio 2009]

¹² GALINDO, Edwin. Estadística Métodos y Aplicaciones. Regresión Lineal Simple. Quito, Prociencia editores, 2006. 304p.

GRÁFICO 2.5 PRONÓSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

2.4 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

2.4.1 Antecedentes

Ecuador dispone de zonas que reúnen las condiciones óptimas para el desarrollo exitoso del cultivo de limón Tahití, se cultiva en las regiones Litoral, Sierra y Oriente.¹³

El fruto es ligeramente ovalado, de 5-7 centímetros de largo y de 4-6 centímetros de diámetro, la fruta de este tamaño tiene un peso mínimo de 55 gramos y máximo de 75 gramos, es de cáscara fina y la pulpa no presenta semillas. Esta variedad en estado maduro presenta un color verde oscuro y se torna amarilla cuando está sobremadura.¹⁴

El jugo fresco de limón tiene una gran diversidad de usos, condimento, bebidas, postres, mermeladas, jaleas, y otros como la preservación de alimentos. Es transformado industrialmente para la preparación de concentrados, la fabricación de ácido cítrico y pectina.

¹³ DIARIO EL CORREO. El limón: jugosa fuente de trabajo (2006). [en línea]
<<http://www.diariocorreo.com.ec/archivo/2006/11/01/el-limn-jugosa-fuente-de-trabajo>> [Consulta: 18 julio 2009]

¹⁴ Limón Tahití.[en línea]
<http://webmail.radiomaranon.org.pe/radiomaranon.org.pe/redmaranon/archivos/lima_produccion.pdf>
[Consulta: 19 mayo 2009]

2.4.2 Definición del Negocio

En base al análisis del sector y la industria se define la naturaleza del negocio como una actividad dedicada a la elaboración y comercialización de productos derivados del limón Tahití (fruta rica en azúcares, vitamina C, A y sales minerales).

Mediante la investigación inicial del entorno y de mercado, y analizadas las implicaciones técnicas, financieras y económicas, se decidió que durante los primeros cinco años de vida del proyecto es conveniente fortalecer a la empresa, consolidarla financiera y técnicamente; a fin de proceder a aplicar una estrategia de diversificación, mediante el desarrollo y lanzamiento de nuevas presentaciones y productos (pectina); por cuanto la empresa deberá irse preparando durante los cinco primeros años de actividad.

2.4.3 Productos

Los productos que se fabricará y comercializará serán los siguientes:

- ❖ **Pulpa congelada:** pulpa de limón Tahití solidificada en forma redonda (producto estrella).
- ❖ **Limonada:** jugo de limón Tahití en envase no retornable (producto estrella).
- ❖ **Pectina:** polvo de la corteza del limón Tahití para uso industrial (con proyecciones a futuro).



En adelante, para el análisis respectivo del plan de negocios, se realizará el estudio de factibilidad en base a los productos estrella.

2.5 FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN AL NEGOCIO

En el medio en el que se desenvuelve el negocio propuesto se pueden analizar variables que lo perjudican o benefician directamente; la cuales, pueden generar oportunidades o amenazas potenciales que deben tomarse en cuenta en el proceso de creación de una empresa.

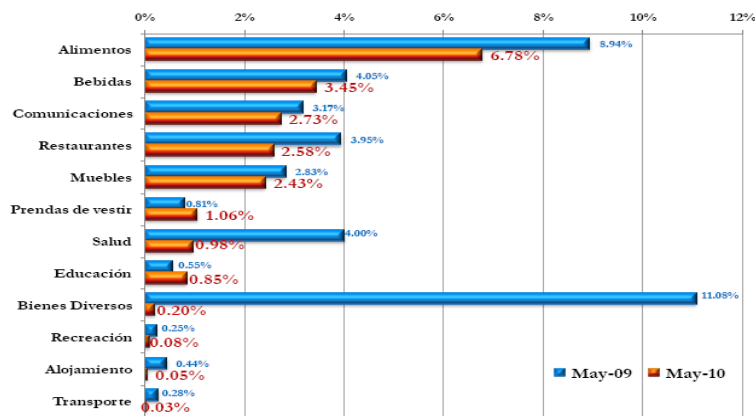
2.5.1 Análisis del Macroentorno

2.5.1.1 Factores Económicos

INFLACIÓN

Según el Gráfico 2.6 y de acuerdo con los datos extraídos del Banco Central del Ecuador a Mayo del 2010, se observa que la inflación de alimentos (6.78%) y bebidas (3.45%) muestran una tendencia de decrecimiento acumulado; por lo tanto, aumenta el poder adquisitivo de los consumidores debido a que han disminuido los precios de los bienes de división de consumo, esto facilita el poder de compra y no constituye una barrera al momento de adquirir un producto.

GRÁFICO 2.6 INFLACIÓN ACUMULADA POR DIVISIONES DE CONSUMO

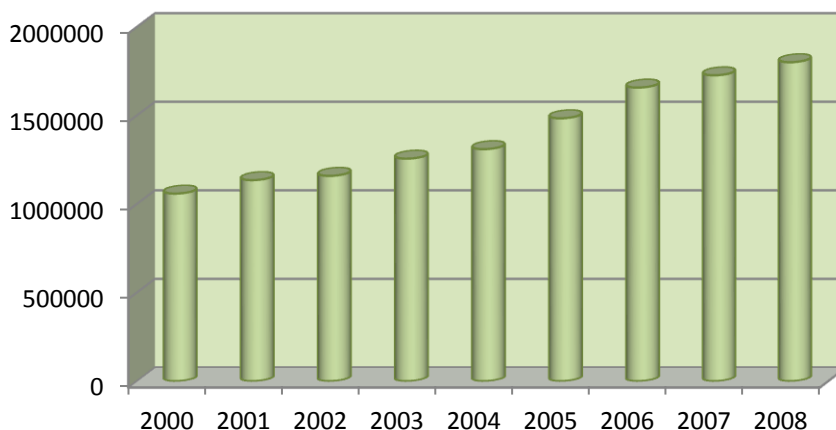


Fuente: INEC, Evolución de la economía ecuatoriana mayo 2010, BCE.

PIB (Producto Interno Bruto)

El Producto Interno Bruto ha presentado una variación considerable respecto al año 2004–2008; lo cual indica un crecimiento del sector de alimentos y bebidas. Se considera una variable positiva (Ver Gráfico 2.7).

GRÁFICO 2.7 PIB DE ALIMENTOS Y DE BEBIDAS EN DÓLARES

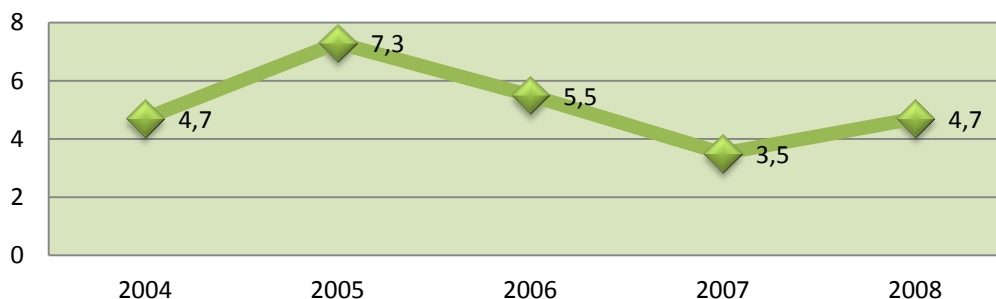


Fuente: Banco Central del Ecuador, Publicación en web
Elaborado por: Las Autoras

Consumo

La contribución del consumo de los hogares como porcentaje del PIB, aumentó durante el 2008 alcanzando el 4.7%, con un crecimiento superior respecto al año 2007, según el gráfico 2.8; por lo tanto, esta variable es favorable para la viabilidad del negocio pues la tendencia de consumo ha crecido.

GRÁFICO 2.8 CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES



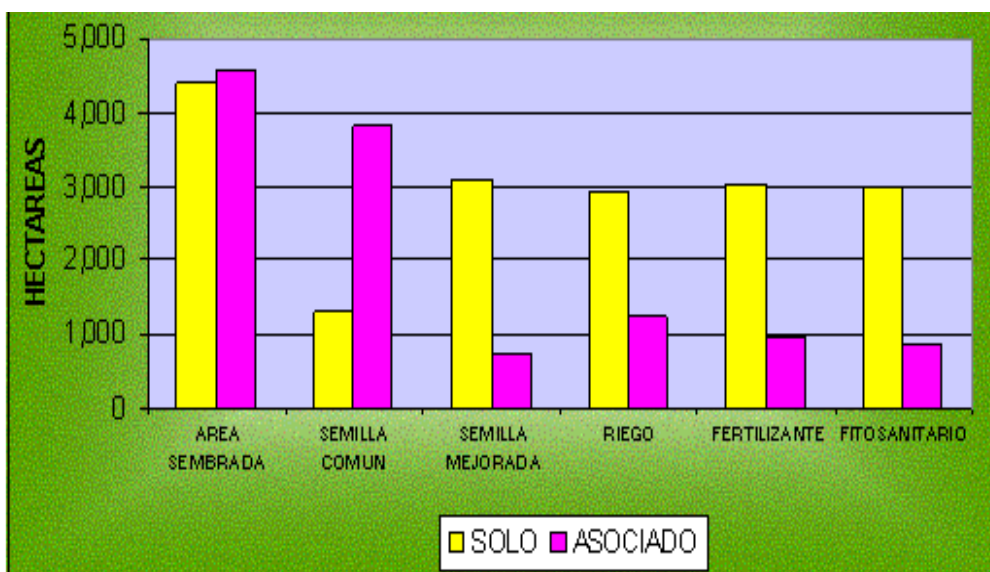
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Las Autoras

2.5.1.2 Factores Tecnológicos

Para la producción de limón en pulpa congelada no se requiere de maquinaria con tecnología avanzada, ni de altos costos, ya que los procesos se pueden llevar a cabo con un porcentaje mínimo de utilización de maquinaria y una alta participación de mano de obra; sin embargo, en la actualidad en el Ecuador existen pocas estadísticas actualizadas sobre indicadores de ciencia y tecnología, de ellos es muy revelador el indicador que, de acuerdo a la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), muestra que se invierte sólo el 0.17% del PIB en investigación.¹⁵

La tecnología para la implantación del negocio se considera una variable positiva a pesar que el Ecuador destine pocos recursos para ésta, ya que como se mencionó anteriormente para este proyecto no se requiere de tecnología de alto nivel (Ver Gráfico 2.9).

GRÁFICO 2.9 NIVEL DE TECNOLOGIA DE LIMÓN EN ECUADOR



Fuente: (SICA), Censo Agropecuario 2000

¹⁵ DIARIO EL TELÉGRAFO. Por Falta de inversión poco se investiga (sep. 2009).[en línea]
<http://www.ecuadorenvivo.com/2009092037292/sociedad/por_falta_de_inversion_poco_se_investiga.html>
[Consulta: 03 agosto 2009]

2.5.1.3 Factores Sociales y Culturales

Consumir productos orgánicos y alimentos bajos en azúcar y sal son actualmente un par de las tendencias de los consumidores, por ello, no es de extrañarse que los clientes de autoservicios revisen la información nutricional de los productos antes de comprarlos.¹⁶

En relación a los productos, el comportamiento del mercado apunta hacia jugos de frutas con una concentración del 100% y con mezclas de distintos sabores, para dar un mayor valor agregado. Esa tendencia cultural y social beneficia la introducción de los productos de limón, debido a que la fruta no pierde sus propiedades y existe una exigencia de productos de mayor calidad, sin dejar de lado la importancia de éstos en ser dañinos a la salud; por estas razones, es una variable positiva para el negocio.

2.5.1.4 Factores Geográficos

El Ecuador dispone de zonas que reúnen las condiciones óptimas para el desarrollo exitoso del cultivo y, basándose en las perspectivas del mercado, el factor geográfico se considera apropiado para el cultivo en el ámbito nacional durante todo el año.¹⁷

2.5.2 Factores Microeconómicos

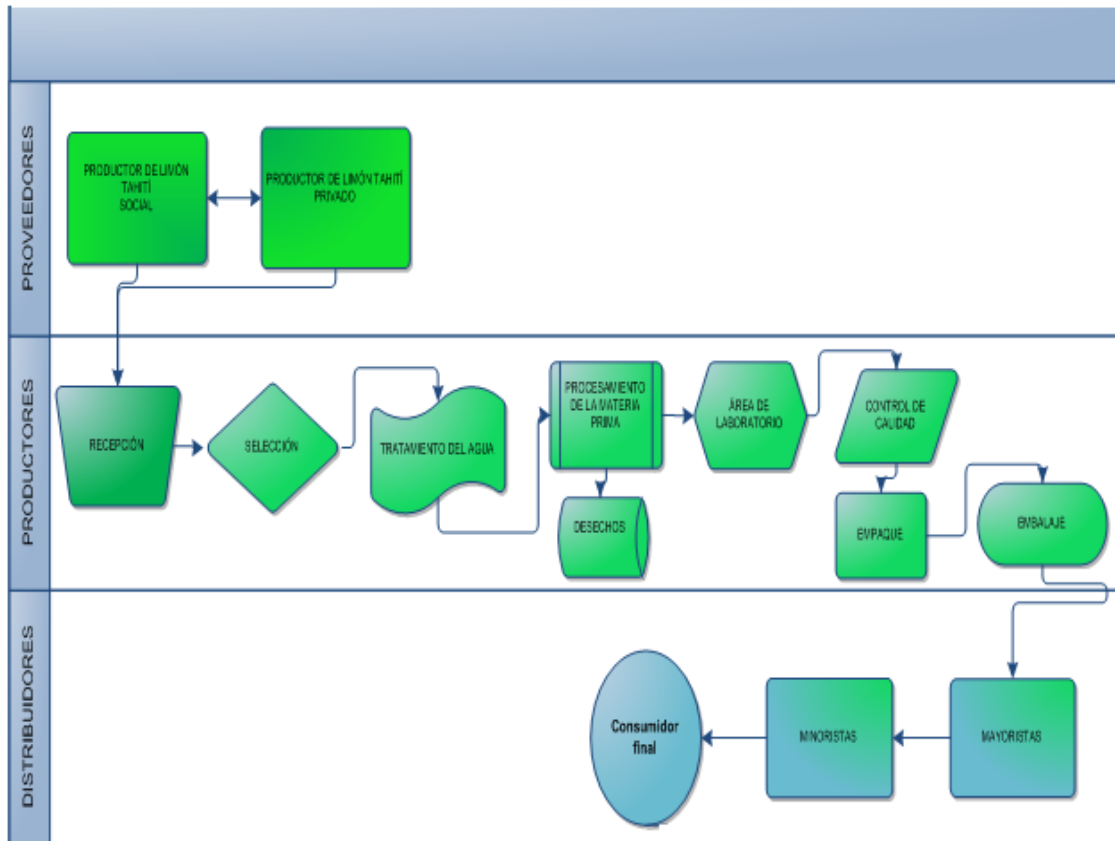
2.5.2.1 Diagrama de flujo de la cadena productiva

Como muestra la figura 2.2, la cadena productiva del negocio contiene los siguientes procesos.

¹⁶ EL HOY. La Tendencia Apunta Hacia el Consumo de lo Sano. [en línea] <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tendencia-apunta-hacia-el-consumo-de-lo-sano-326041.html>> [Consulta: 05 agosto 2009]

¹⁷ El limón Tahití es más productivo. El comercio, Quito, Ecuador, 04 julio, 2009.15p. cuaderno 2.

FIGURA 2.2 CADENA PRODUCTIVA



Elaborado por: Las Autoras

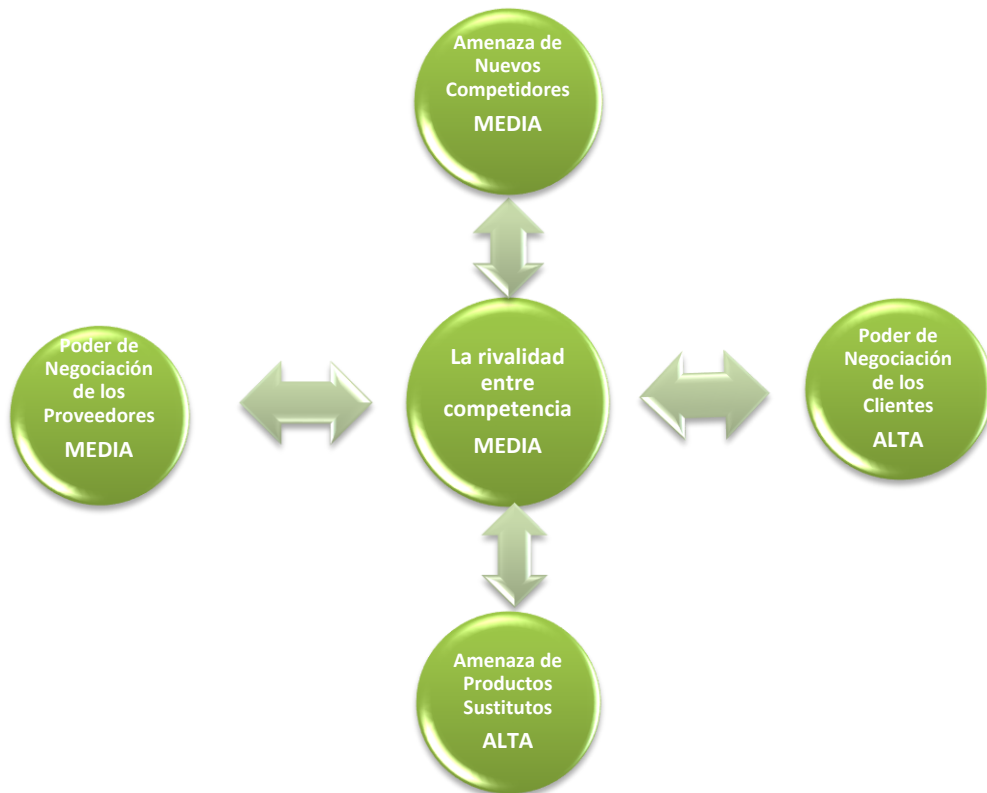
2.5.2.2 Diagrama de las cinco fuerzas de Porter

En las organizaciones de todos los sectores industriales influyen de manera directa en mayor o menor grado, las cinco fuerzas definidas en el modelo de Porter, cuya sinergia afecta la rentabilidad a largo plazo de las organizaciones inmersas en el sistema.¹⁸

Es importante analizar el sistema-industria mediante el modelo de las cinco Fuerzas de Porter, ya que es una herramienta útil para determinar estrategias que permitan evaluar la competencia, actores de la industria, recursos y los objetivos que dinamizan el sector en estudio (Ver Figura 2.3).

¹⁸ Hellriegel Don, Jackson, Susan E., Slocum, Jr. John W. Administración, un enfoque basado en competencias, 9ª edición, México, Thomson, 2002, 89p.

FIGURA 2.3



Fuente: Libro Competitive Strategy de Michael Porter
Elaborado por: Las Autoras

Poder de negociación de clientes

Representa el grupo objetivo al que está orientado el negocio, debido a que existe una demanda alta y su exigencia en productos de calidad.

Mientras la promesa de una empresa esté más alineada hacia su mercado objetivo y a las necesidades del mismo, mayores posibilidades de éxito tendrá esa oferta comercial. Por esto se vuelve prioritario volcar constantemente las miradas hacia el comportamiento de consumo del mercado, para diferenciar los factores que prevalecen dentro de las decisiones de los posibles clientes, e irlos incorporando dentro de la estrategia comercial de todo negocio que quiera buscar el éxito.¹⁹

¹⁹ ZAMBRANO, Germán. Preferencias de los consumidores. Revista económica del IDE. Ecuador, agosto, 2009.4 pág.

Se utiliza las estadísticas mensuales elaboradas por PULSO ECUADOR, para señalar los principales mercados de consumo del país y las características que mueven las decisiones de consumo. Por lo tanto, se ha escogido las categorías que más incidencia tienen en el consumo de los hogares del país (Ver Tabla 2.4).

TABLA 2.4 GASTO MENSUAL DE LOS ECUATORIANOS (%)

1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	29%
2	Servicios básicos	8%
3	Transporte y movilización	7%
4	Educación	5%
5	Restaurantes	5%
6	Calzado	4%
7	Vestido	4%
8	Alquiler vivienda	4%
9	Servicio doméstico	4%
10	Vacaciones	3%
11	Mesadas para hijos	3%
12	Salud	3%
13	Entretenimiento	2%
14	Celulares	2%
15	Artículos aseo personal	2%
16	Otros	15%

Fuente: Pulso Ecuador

Elaborado por: Las Autoras

Se realiza un análisis de la categoría de mayor importancia para la ejecución del plan de negocios: Alimentos y bebidas no alcohólicas.

- ¿Dónde compran? Los canales de distribución más utilizados para adquirir alimentos son: mercados 40%, supermercados 27% y tiendas de barrio 16%. Para las bebidas no alcohólicas son: tiendas de barrio 44%, supermercados 27% y mercados 13%.

- ¿Por qué compran? Las diferencias en las preferencias del canal utilizado se basan en que los consumidores premian diferentes características del canal a la hora de elegirlo: para el 37% de los consumidores de alimentos, el precio es el determinante principal de la compra; además existe una alta sensibilidad del consumo ante variaciones en los precios (que aumenta a medida que el ingreso familiar cae), por otro lado, el 36% de los consumidores de bebidas no alcohólicas prefiere la cercanía del canal como la característica principal de compra, por lo que el 44% de los hogares lo hace en tiendas de barrio.
- ¿Cuándo y quiénes compran? 70% de los hogares compra estos bienes principalmente los fines de semana, dado que perciben que estos productos son más frescos en ese momento. El 30% restante lo compra diariamente.
- ¿Quién incentiva y decide la compra? La iniciativa y la decisión de compra están repartidas entre padre, madre e hijos (34%, 53% y 13% respectivamente). Sin embargo el 80% de las cuotas son pagadas por el padre del hogar, y los usuarios principales son las madres y los hijos.

Poder de negociación de proveedores

Actualmente en el mercado ha aumentado considerablemente el número de proveedores del principal insumo que es el limón Tahití, por lo tanto se puede afirmar que los proveedores van a tener un alto nivel de negociación. Otro proveedor que va a ser necesario son los que distribuyen productos de preservantes, de éstos existen muchos en la ciudad lo cual hace más fácil la obtención de estos insumos.

La tabla 2.5 muestra la producción de limón Tahití en el Ecuador.

TABLA 2.5 PRODUCTORES DE LIMÓN POR PROVINCIA EN EL ECUADOR

Provincias	Solo		Asociado	
	UPAs	Superficie Cosechada/ha	UPAs	Superficie Cosechada/ha
Azuay	69	36	733	163
Bolívar	24	3	117	348
Cañar	30	14	72	11
Carchi	92	34	100	86
Cotacachi	16	9	79	80
Chimborazo	58	8	233	168
El Oro	263	333	114	212
Esmeraldas	104	177	246	999
Guayas	339	921	122	77
Imbabura	329	117	315	144
Loja	179	113	634	343
Los Ríos	70	307	88	79
Manabí	409	258	410	329
Merona Santiago	15	3	304	157
Napo	17	16	14	18
Pastaza	62	20	85	60
Pichincha	975	630	432	165
Tungurahua	152	21	109	51
Zamora Chinchipe	6	6	7	5
Galapagos	3	3	18	18
Sucumbios	1	0	14	15
Orellana	3	5	5	6
Otros	16	77	19	23
TOTAL	3232	3111	4270	3557

Fuente: Censo Agropecuario 2000, Estudio de Mercado del limón Tahití del Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA)

Rivalidad entre competidores

Son aquellas empresas dedicadas a elaborar productos a base de frutas naturales, existentes y que se planean construir en el sector, con miras a satisfacer el mercado local y nacional. Se destaca que referente a este fruto no existe competencia en la ciudad de Quito ni en el país; lo cual indica que esta fuerza es de viabilidad media.

Amenaza de productos sustitutos

En la ciudad de Quito existen empresas que comercializan productos sustitutos al que se ofrece. Entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- Gatorade
- Coca Cola
- Gütig
- Diversos sabores de pulpas de frutas

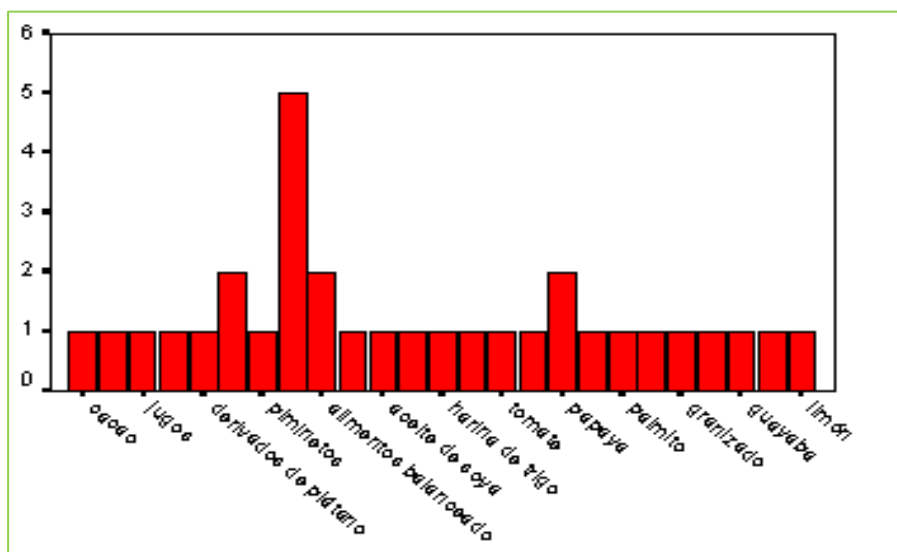
Amenaza de nuevos Competidores

La venta de pulpas de frutas congeladas y bebidas en la ciudad de Quito empezó hace varios años; pero a base de limón Tahití aun no existe, esa es la razón por la que existen pocos competidores en este mercado. Entre los principales competidores indirectos se encuentran los siguientes:

- ❖ María Morena
- ❖ La jugosa
- ❖ Jugos del valle
- ❖ Limonada Imperial

El gráfico 2.10 confirma el hecho de que los productos procesados a base de limón Tahití son escasos, lo cual es un factor favorable para la implantación de este proyecto.²⁰

GRÁFICO 2.10 PRINCIPALES PRODUCTOS QUE PROCESAN



Fuente: Estudio del Potencial Agroindustrial del Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA)

²⁰ SICA, Estudio del Potencial Agroindustrial, informe acerca de los resultados obtenidos en la entrevista a empresas procesadoras de productos agrícolas. [en línea]
<http://agronegocios/est_peni/DATOS/COMPONENTE1/C1CAGI.htm> [Consulta: 15 agosto 2009]

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El presente capítulo identifica las perspectivas de mercado, la competencia, gustos, hábitos de consumo y preferencias de los potenciales consumidores del nuevo producto en primera instancia en la ciudad de Quito.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según Malhotra define al diseño de la investigación de mercados como un esquema o programa para realizar el proyecto; mediante el análisis, difusión y objetivo de la investigación, con el propósito de obtener una mejor toma de decisiones en una solución de problemas.²¹

3.1.1 Objetivo general

Determinar el nivel de aceptación de pulpa y bebida de limón Tahití en la ciudad.

3.1.2 Objetivos específicos

Establecer el objetivo de investigación, diseñadas a través de preguntas e hipótesis asociadas como muestra la tabla 3.6.

²¹ MALHOTRA Naresh, K. Investigación de Mercados. Diseño de la Investigación. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2008. 78p.

TABLA 3.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Preguntas de la Investigación	Hipótesis asociadas	Objetivos de la investigación
<p>¿Qué variables influyen en la decisión de compra?</p>	<p>Las variables que más influyen en la decisión de compra son: el precio, calidad y sabor.</p>	<p>Conocer las características importantes que satisfacen a los clientes potenciales.</p>
<p>¿A quién están dirigidas las pulpas de limón Tahití?</p>	<p>Están dirigidas a las personas que les gusta tomar jugos naturales y fáciles de preparar.</p>	<p>Determinar el segmento adecuado al cual se está dirigiendo el producto.</p>
<p>¿Quiénes son los compradores de las bebidas de limón Tahití?</p>	<p>Los compradores de las limonadas son los padres de familia para sus hijos.</p>	<p>Establecer el perfil de los compradores potenciales de este producto.</p>
<p>¿Qué tipo de empaque, prefiere?</p>	<p>Las personas prefieren las pulpas de frutas y limonadas en empaques plásticos y de fácil manipulación.</p>	<p>Determinar el empaque de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores.</p>
<p>¿Cuáles son las marcas de pulpas y limonadas posicionadas en el mercado de la ciudad de Quito?</p>	<p>Las marcas preferidas son: María Morena, La Jugosa, Jugos del Valle y Limonada Imperial.</p>	<p>Identificar a la competencia.</p>

Elaborado por: Las Autoras

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la investigación de mercado es encontrar un segmento potencial donde exista aceptación de los productos a base de limón Tahití.

3.2.1 Problema Gerencial

Identificar la viabilidad de la comercialización de los productos en el segmento de mercado seleccionado.

3.2.2 Problema de Investigación de mercados

Recopilar, procesar, validar y obtener conclusiones con la información más adecuada del consumidor y del mercado.

3.3 ROL DEL INVESTIGADOR

Esta investigación será para el uso exclusivo de las investigadoras, quienes están en la facultad de verificar la oportunidad de comercializar pulpas y bebidas de limón Tahití.

3.4 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación de mercados es fundamental obtener información sobre la competencia y potenciales consumidores de pulpa de frutas, limonadas y, en lo posible, de productos a base de frutas similares al limón Tahití.

3.4.1 Necesidades de información

Se desea obtener información acerca de la competencia y los potenciales consumidores.

Competencia

- ❖ Número de empresas fabricantes de los productos de la clase en estudio.
- ❖ Precio de venta al consumidor final.
- ❖ Precio de venta a los canales de distribución.
- ❖ Segmentos de mercado a los que se dirige la competencia.
- ❖ Programas de marketing utilizados por la competencia.

Consumidores

- ❖ Perfil de los posibles clientes.
- ❖ Gustos, hábitos de consumo y preferencias de los consumidores.
- ❖ Decisión de compra.

3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Es la investigación exploratoria y proporciona el conocimiento y entendimiento del problema u oportunidad de mercado. Los instrumentos a utilizarse son sesiones de grupos focales y entrevistas con expertos.

3.5.1 Grupos focales

La investigación cualitativa no está estructurada, es exploratoria, se basa en muestras pequeñas y aplica técnicas conocidas, como grupos focales (entrevistas en grupo, asociación de palabras y sondeo de los pensamientos de los entrevistados).²²

Los grupos focales son grupos de personas que discuten un tema predeterminado en presencia de un moderador.²³

3.5.1.1 Objetivo General

Conocer razones de percepción, creencias, sentimientos, actitudes y motivaciones de compra de pulpas de frutas congeladas y limonadas, en la ciudad de Quito.

3.5.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Analizar de que manera los consumidores perciben a los productos de la competencia.
- ❖ Establecer la frecuencia de compra de pulpas de frutas y limonadas.

²²MALHOTRA Naresh, K. Investigación de mercados. Definición del problema de la investigación de mercado. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2008. 39p.

²³ MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ, Grupos Focales. [en línea]
<<http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Grupos%20focalesMiguel%20A%20Ramirez.pdf>> [Consulta: 02 julio 2009]

- ❖ Sondar el precio que estarían dispuestos a pagar por los nuevos productos.
- ❖ Evaluar las características de los nuevos productos para identificar sus puntos fuertes y la de los productos de la competencia.
- ❖ Establecer donde se realiza con mayor frecuencia la compra de pulpas de frutas y limonadas.
- ❖ Identificar a que atributo del producto le da mayor importancia el consumidor.

3.5.2 Grupo focal de madres de familia.

En este grupo focal participaron nueve personas.

Lugar	Nazareth y Av. Galo Plaza.
Hora	4:30 pm
Fecha	04 de Julio del 2009
Participantes	Madres de familia de clase socioeconómica alta-media alta y media de la ciudad de Quito.

3.5.2.1 Formato guía del grupo focal

Formato del grupo focal de pulpa de limón Tahití (Ver Anexo 1).



3.5.2.2 Resultados

- ❖ Las participantes expresaron las que, a su juicio, son características y ventajas de la fruta con la cual va a ser elaborado el producto, entre las cuales se tiene:
 - Alta concentración de vitamina C
 - Frescura
 - Propiedades desengrasante
 - Líquido y jugoso
 - Color llamativo
 - Menos ácido que la otra variedad (limón sutil).

- ❖ Se puede rescatar que todas las participantes conocen la fruta.

- ❖ En cuanto al conocimiento de la fruta con el nombre real sólo una de las nueve invitadas conocía a esta variedad con el nombre de limón Tahití y dos con el nombre de limón injerto.

- ❖ Mediante la observación del grupo focal se estableció la ventaja de que las participantes no conocen productos en el mercado a base de limón Tahití y, adicional a esto, que buscan características en las pulpas como:
 - Facilidad al usar, rapidez, sin conservantes y saludables.
 - Que al ser naturales ayuden a la digestión.
 - Pulpas instantáneas e incluso que no pierda las vitaminas de la fruta (lo más pura posible).
 - Es muy importante que tenga fecha de caducidad específica, con una marca y registro sanitario que respalde al producto.
 - La presentación debe ser en cantidades pequeñas para que, al momento de utilizar poco no dejar abierto el empaque.
 - Una presentación bien sellada y con colores llamativos, que lleve impresa la tabla de nutrición, página web y el número telefónico del servicio al consumidor.

- ❖ Las participantes expresaron las dificultades que presentan los empaques actuales de las pulpas de frutas, entre las cuales están:
 - Dificil utilización del empaque
 - Roturas y desperfecto en el empaque
 - Presentaciones muy grandes
 - Manipulación especial debido a que el producto está congelado; si se lo compara con el producto en estudio, cuya forma y presentación facilita la manipulación y uso.
- ❖ Con respecto al reconocimiento de marcas solo una participante conoce a la marca María Morena como pulpa de fruta y otra participante indica que se venden las pulpas congeladas incluso en las tiendas de barrio.
- ❖ Durante la sesión se realizó una prueba de degustación del producto utilizando a dos personas voluntarias para utilizar la pulpa congelada en diferentes presentaciones; de esta degustación, se obtuvo los siguientes resultados:
 - La presentación aceptada fue la de forma circular de 250gr.
 - Los beneficios durante la preparación; su rapidez (instantáneo) y que no necesitó cernir ni existió peligro alguno al preparar.
 - Por el contrario, la principal característica de la pulpa rechazada fue su difícil manipulación y, mayor tiempo de preparación por su forma y contenido.
- ❖ Todas las participantes afirmaron que consumirían la pulpa de fruta de limón Tahití.
- ❖ El precio que estarían dispuestas a pagar por la presentación circular de 250gr sería aproximado un dólar.
- ❖ La disposición de compra es de, al menos, una unidad de pulpa congelada a la semana.

- ❖ Las invitadas afirmaron que su frecuencia de consumo sería a diario porque previene la gripe, la anemia, infecciones y hasta el cáncer (SIC).

OBSERVACIÓN: Dos personas nunca han comprado pulpas de frutas, pero luego de la demostración y degustación afirmaron que comprarían el producto.

3.5.3 Grupo focal de niños

En este grupo focal participaron nueve niños.

Lugar	Tumbaco: Av. Interoceánica y González Suarez.
Hora	3:30 pm
Fecha	03 de Julio del 2009
Participantes	Niños de 8 a 10 años de edad, de clase socioeconómica alto-medio alto y medio.

3.5.3.1 Formato guía de los grupos focales

Formato del grupo focal de bebida de limón Tahití (Ver Anexo 2).



3.5.3.2 Resultados

- ❖ Los niños manifestaron que les gusta el jugo de limón, las limonadas que se encuentran en los supermercados y las que preparan sus mamás.

- ❖ Para ellos, las limonadas son bebidas de consumo cotidiano en sus hogares (SIC).
- ❖ En este grupo focal se apreció que los participantes no recuerdan las marcas de limonadas que consumen y consideran que las que se encuentran en el mercado son elaboradas con químicos.
- ❖ Calificaron que la actitud de un niño que toma jugo de limón es la de un niño con sed, divertido, a quien le gusta los limones y la limonada.
- ❖ Los participantes consideran las limonadas como: deliciosas, ricas, que posee vitaminas y calcio.
- ❖ Los niños señalaron que, para la compra de la limonada, es muy importante el envase y la ilustración del empaque. Por lo tanto, sugirieron:
 - Que el envase sea más pequeño.
 - Que la presentación sea en botella; porque les suele ocurrir que en otras presentaciones, el sorbete se les pierde o que simplemente el producto no trae sorbete.
- ❖ Las situaciones en las que consumirían la bebida de limón Tahití serán en la escuela, playa, zoológico y cuando realicen deportes.
- ❖ Se realizó la degustación de la bebida de limón Tahití y se obtuvieron las siguientes opiniones:
 - La limonada que degustaron reemplazaría los jugos que normalmente consumen porque es preparada con limón natural, buen sabor y posee vitamina C.

- Desean que la limonada se encuentre en los supermercados y tiendas para ser consumida, porque les pareció que no estaba ácida como las limonadas que están actualmente disponibles.
- Les dirían a sus papás que les compre la bebida de limón Tahití porque estuvo muy rico.

- ❖ El producto tiene una ventaja primordial; porque es natural, delicioso y tiene vitaminas.

3.5.4 Conclusiones

Mediante la información obtenida en los grupos focales se concluye que:

- ❖ El producto será aceptado en el segmento seleccionado.
- ❖ El precio sondeado les parece accesible comparado con productos similares que ya se encuentran en el mercado.
- ❖ La pulpa de limón Tahití no existe en los supermercados ni tiendas de la ciudad de Quito, lo cual sería una ventaja competitiva para ingresar a este mercado.
- ❖ La percepción del producto es que tiene muchos beneficios para la salud; lo que se podría utilizar para promocionar una “superioridad” para ingresar al mercado. Esta percepción se acentúa por el tema coyuntural de la gripe AH1N1.
- ❖ El empaque de la pulpa será acorde a los requerimientos de los clientes y tendrá un empaque innovador y fácil de usar; informando claramente los componentes nutricionales, registro sanitario, y el no uso de preservantes.
- ❖ En el grupo focal donde se trató el tema de la comercialización de la bebida de limón Tahití; se puede decir que para los niños es muy

importante un jugo fácil de consumir y transportar; además, es un alimento que siempre lo llevan a la escuela.

- ❖ Con respecto a la selección de la limonada; los consumidores quiteños prefieren con mayor frecuencia “una limonada no ácida”; lo que se verificó al observarse que a todos los participantes les gustó la bebida de limón Tahití por su sabor.
- ❖ Los participantes definieron la limonada como una bebida refrescante, que puede ser consumida en diferentes ocasiones.
- ❖ Para la presentación de la pulpa; se estableció como la más aceptada, la que tiene un contenido entre 200 a 250 gr., con forma redonda para que sea más práctico para licuar.

3.5.5 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda realizar periódicamente estas sesiones de grupo focal; ya que dan una idea de lo que piensa el grupo objetivo, permite conocer más a fondo cuales son las percepciones, creencias, sentimientos, actitudes y motivaciones de los consumidores, por lo que siempre se deben utilizar preguntas semiabiertas para que los participantes se expresen libremente sin ningún tipo de restricción.
- ❖ Siempre hay que cuidar que el grupo seleccionado sea lo más homogéneo posible y que sea una muestra representativa al segmento de interés. Además, la sesión de grupo debe ser grabada en audio y video para su posterior análisis.

3.5.6 Entrevista con experto

Entrevista no estructurada, directa y personal, en el cual el entrevistador interroga a un solo encuestado.²⁴

3.5.6.1 Objetivo General

Conocer los procesos de fabricación y comercialización de productos derivados del limón Tahití.

3.5.6.2 Objetivos específicos

- ❖ Conocer como se lleva a cabo correctamente el manejo técnico de la pectina.
- ❖ Sondeo del uso de éste producto.
- ❖ Conocimiento de los niveles de producción en la ciudad de Quito.

3.5.6.3 Procedimiento de la entrevista

- ❖ Llamar al experto para realizar una cita.
- ❖ Realizar un formato guía de preguntas posibles.
- ❖ Pedir autorización para grabar y filmar la entrevista.

3.5.6.4 Formato guía de la entrevista

Formato de la entrevista acerca de la pectina (Ver Anexo 3).

3.5.6.5 Perfil del entrevistado

Laboratorista	Marco Jaramillo
Cargo	Jefe del área físico-químico de Laboratorios LASA



²⁴ Malhotra k., Naresh. Investigación de mercados. Entrevistas en profundidad. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2008. 158 pág.

3.5.6.6 RESULTADOS

El experto manifestó el proceso técnico de la pectina de la siguiente manera:

- ❖ Se saca la parte superficial del limón (cáscara), se extrae la parte blanca de la misma, supo aclarar que la pulpa no sirve para la pectina, se procede a secar el fragmento blanco y luego es molida con máquinas especiales de martillo, una vez que se obtiene el cambio a polvo, el siguiente paso es medir la pureza en donde se realiza la separación de la pectina buena con la mala.
- ❖ Una vez cumplido el proceso técnico se procede a las pruebas reglamentarias para la comercialización (registro sanitario).
- ❖ El experto hizo énfasis en los cuidados que se debe tener con esta producción, debido a que, en un ambiente húmedo existe el riesgo que a la pectina le caiga hongos.
- ❖ El entrevistado explicó que la pectina se utiliza principalmente en la industria de alimentos en productos como jugos y mermeladas y sirve para dar la viscosidad a éstos. Por ejemplo, expuso que si a una mermelada no le ponen pectina queda solo azúcar, es por esto que es necesaria para la mermelada porque le da la consistencia gelatinosa.
- ❖ Se afirmó que en el Ecuador nadie produce pectina, los motivos principales son el hecho de que es un proceso caro y la falta de conocimiento, lo cual da lugar a que los principales proveedores sean de Colombia y Chile.
- ❖ El experto manifestó y dio su punto de vista con respecto al enfoque de una productora de pectina, la cual se debería orientar a las nuevas microempresas del país porque son muchas las que se encuentran en los mercados de bebidas y mermeladas donde la pectina es fundamental.

- ❖ Para terminar la entrevista, el experto manifestó que una ventaja diferenciadora en estos productos es que se puede ofrecer una pectina de tan buena calidad que se necesite utilizar menos para producir más productos terminados, a menor costo.

3.5.6.7 Conclusiones

En base a la información proporcionada por el experto, se concluye:

- ❖ La producción de pectina en el país es sumamente necesaria para la industria alimenticia debido a la falta de producción local; pero su elaboración requiere de costos muy altos.
- ❖ Se puede producir una pectina de muy buena calidad, que permita reducir costos y aumentar las ganancias tanto de los proveedores y de los fabricantes de productos terminados.
- ❖ Producir una pectina de alta calidad daría lugar a ser el mejor proveedor a nivel nacional.
- ❖ Producida bajo este esquema, la pectina es un producto que no puede escasear, debido a que el limón Tahití da frutos durante todo el año; y es la fruta cotizada para realizar el proceso de producción teniendo cuidado únicamente de la humedad.

Finalmente, se concluye que, debido a los elevados costos de producción de la pectina para iniciar este negocio, es necesario un fuerte capital. Por lo tanto, se prevé iniciar esta producción a partir del año seis, utilizando una reinversión de capital y las utilidades recaudadas en los primeros cinco años de vida del negocio.

3.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Esta investigación cuantifica datos y generaliza los resultados de la muestra o población escogida, el método a utilizar será el Muestreo Aleatorio Simple.

Para realizar la investigación cuantitativa para el proyecto se lo efectuó mediante encuesta personal.

3.6.1 Definición de la población

Tomando como base los datos del libro de MARKOP (Investigación de Mercados y Opinión Pública) sobre la población de Quito y según sus estratos sociales por hogares, de estudios recientes (año 2006); se obtuvo la siguiente información que servirá para determinar el universo de la investigación.

TABLA 3.7 TAMAÑO DEL UNIVERSO

	N° DE HOGARES	ALTO/MEDIO ALTO	MEDIO	TOTAL HOGARES
QUITO	358.118	6,50%	27%	119970
HOGARES SEGÚN NIVELES SOCIOECONÓMICOS		23278	96692	

Fuente: Estudios de MARKOP, 211p.

Elaborado por: Las Autoras

3.6.2 Cálculo y selección de la muestra

Para propósitos de investigación es necesario tomar una muestra representativa del universo. El cálculo del tamaño óptimo de la muestra depende no solo del universo, sino también del máximo error admisible y el nivel de variabilidad.²⁵

El máximo error admisible, simbolizado por E representa el porcentaje de error que se está dispuesto a aceptar para una generalización, en este caso se toma el valor del 5%.

El nivel de variabilidad es una estimación del porcentaje de variación esperado, cuando se aplica un instrumento de recolección de datos determinado con una muestra diferente; la variabilidad positiva (porcentaje de individuos que apoyan la hipótesis) se simboliza con p, y la variabilidad negativa (porcentaje de individuos que rechaza la hipótesis) se simboliza con q.

²⁵ Análisis de mercado y requerimientos para la implementación del interfaz sobre la red.[en línea] <<http://bieec.epn.edu.ec:8180/dspace/bitstream/123456789/748/3/10520CAP3.pdf>> [Consulta: 18 octubre 2009]

En este caso, dado que no se cuenta con estudios anteriores que indiquen el porcentaje de individuos que aceptan o rechazan la hipótesis, se utiliza la máxima variabilidad $p=50\%$ y $q=50\%$, es decir la condición que permite obtener el mayor tamaño de la muestra. Adicionalmente, se utiliza la constante $Z_{\alpha/2}$; donde z corresponde al área $\alpha/2$ en el extremo superior de la distribución normal, misma que toma un valor de 1,96 para un nivel de confianza del 95%.²⁶

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra es:²⁷

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 NS^2}{NE^2 + (Z_{\alpha/2})^2 S^2}$$

Donde:

Variable	Valor
$Z_{\alpha/2}$	1,96
N =	119970
S²(pq)=	0,25
E=	0,05
n=	?

Aplicando la fórmula explicada, se obtiene una muestra de **383** personas para realizar la encuesta.

3.6.3 Presentación de resultados de las encuestas

En el anexo 4, se muestra los resultados obtenidos en las encuestas personales.

3.6.3.1 Conclusiones de las encuestas

- ❖ La séptima parte de los habitantes de la ciudad de Quito de nivel socio económico alto-medio alto y medio; consumen diariamente en sus hogares jugos naturales y prefieren sabores cítricos como la naranja y el limón.

²⁶ GALINDO, Edwin. Estadística Métodos y Aplicaciones. Estimación de la media. Quito, Prociencia editores, 2006. 212p.

²⁷ GALINDO, Edwin. Estadística Métodos y Aplicaciones. Tamaño de la muestra. Quito, Prociencia editores, 2006. 387p.

- ❖ En el mercado nacional si existen pulpas congeladas de frutas exóticas y, que la gran mayoría encuentra las mismas en los supermercados y tiendas de barrio.
- ❖ La oferta de pulpas congeladas en cuanto al sabor a limón es muy baja, debido a que el 77% no ha consumido pulpas de limón; Sin embargo, el 33% restante afirma haber consumido pulpas preparadas en casa. Por lo tanto, se utilizará una estrategia intensiva para posicionar a la empresa.
- ❖ Este resultado denota una gran fortaleza para la puesta en marcha del negocio; debido a que la gran mayoría del mercado objetivo (79%) compra pulpas congeladas de frutas, y básicamente el éxito del negocio y comercialización de productos radica en su consumo, esto permite incrementar el número de consumidores que se convierten en potenciales compradores.
- ❖ La relación calidad-precio es muy importante a la hora de adquirir los productos; los clientes esperan recibir lo que han pagado y, que se cumpla con lo que dice el anuncio al hablar de calidad. El precio promedio ponderado es \$1,75 que nos da una referencia para fijar los precios del producto a lanzarse.
- ❖ En las encuestas realizadas, se refleja que las pulpas congeladas de frutas tienen una excelente aceptación en el mercado; ya que son adquiridas semanal y quincenalmente, además de ser un producto alimenticio. Esto indica que sí conocen la variedad del producto y servicio que ofrece el mismo.

Para contrarrestar el hecho que existe una cuarta parte del segmento que compra esporádicamente (cada 2 o más meses), la campaña de marketing también deberá considerar la oportunidad de cambiar los hábitos de compra de este grupo de consumidores.

- ❖ La falta de difusión de este producto ha hecho que las marcas actuales no hayan podido posicionarse en el mercado. Hay diferentes estrategias promocionales que la empresa aplicará, para lograr difundir la existencia e imagen del producto en la ciudad y así captar un número mayor de clientes potenciales dando énfasis en publicidad y marketing.
- ❖ El potencial mercado objetivo prefiere una presentación innovadora del producto, como señala la investigación de mercados; por lo que se ha decidido ofrecer una presentación innovadora de la pulpa congelada de limón, de forma circular.
- ❖ La mitad de las personas encuestadas han encontrado bebidas de frutas en los principales supermercados y tiendas de la ciudad, resultado que confirma la presencia de competidores actualmente en el mercado.
- ❖ El 40% de los encuestados no han encontrado una bebida natural de limón, lo cual indica que hay una oportunidad para lanzar al mercado este tipo de producto; dando este resultado una posibilidad para satisfacer a los consumidores potenciales. También se puede concluir que las marcas más posicionadas en estas bebidas son Tesalia Sport y limonada del valle.
- ❖ Las bebidas de frutas hoy en día resulta un refresco importante en el consumo de los hogares siendo un producto de consumo masivo con precios accesibles y aceptables por la mayoría de los encuestados; en general, los encuestados prefieren que el precio fluctúe entre \$ 0.35 y \$0.50 ctvs.
- ❖ En cuanto a la reiteración de compra de las personas que han consumido bebidas naturales, se ha investigado que la mayoría compra estos jugos semanalmente.

- ❖ La publicidad de los productos que están en el mercado es escasa, debido a que los resultados muestran que las personas solo observan o escuchan algunas veces, es decir, no es frecuente; y ésta debe ser la razón para que las personas no recuerden la marca de los mismos.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

El presente capítulo se enfoca en los aspectos del negocio, con perspectiva en la elaboración y comercialización de productos a base de limón Tahití. Se detalla cómo se estructurará la empresa y las estrategias a usar, entre otros factores.

4.1 LA EMPRESA

4.1.1 Nombre y Logotipo

El nombre de la empresa Tahití Lemon (*Tahiti lemon*); fue escogido por las autoras del proyecto, se lo validó en base a un grupo focal de 10 personas de entre 25 y 40 años, con estudios universitarios completos y con características que les identifican con el segmento meta de este estudio, para así establecer el posible impacto, reconocimiento de marca y elección del logotipo (Ver Tabla 4.8).

TABLA 4.8 SELECCIÓN DEL LOGO TIPO

LOGO	RESPUESTA
	<ul style="list-style-type: none">✓ Naturaleza✓ Té✓ Protección del medio ambiente
	<ul style="list-style-type: none">✓ Juegos✓ Mecánica✓ Estimulación Temprana
	<ul style="list-style-type: none">✓ Limón✓ Frescura✓ Sed
	<ul style="list-style-type: none">✓ Jugos✓ Plantación✓ Locura

Fuente: Grupo focal

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de éste grupo focal reflejaron que la tercera propuesta del logo tiene total identificación con el producto en estudio.

4.1.2 Slogan

Utilizando el mismo grupo focal para la selección del logotipo, se elige el *slogan* más apropiado y acorde a las características de los productos; A continuación se muestra los *slogans* propuestos.

- ¡El exótico sabor de la fruta!
- ¡De la mejor fruta; el mejor sabor!
- ¡Disfruta lo natural con sabor y calidad a tu alcance!
- ¡El sabor y la calidad de lo natural, sólo para ti!
- ¡El sabor natural de las frutas del campo!

Los resultados de éste grupo focal mostraron que el segundo *slogan* se identifica con los productos en estudio. Obteniendo así; el logotipo y *slogan* que identificará a la empresa.



Se diseña la imagen; que identificará cada uno de los productos a comercializarse.



4.2 MISIÓN

“Producir y comercializar productos derivados a base de limón Tahití, con altos estándares de calidad, para satisfacer a nuestros consumidores y fomentar el desarrollo de la industria nacional”.

4.3 VISIÓN

“Ser una empresa ecuatoriana reconocida como la primera fabricante de productos derivados de limón Tahití; por su calidad, innovación y precio justo, en los mercados local y de exportación”.

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos y valores; comprometido con la empresa y orientado al servicio de los clientes de la organización.

4.4.1 Principios

- **Talento Humano:** La empresa cuenta con profesionales idóneos en todas las áreas; permitiendo ofrecer un producto de calidad.
- **Procesos:** Los procesos aplicados en la producción de nuestros productos son totalmente amigables con el medio ambiente, por lo que se contribuye a su conservación.
- **Ambiente laboral:** El equipo humano estará comprometido con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un adecuado ambiente de trabajo y será reconocido su esfuerzo personal y de equipo.
- **Servicio al cliente:** Todas las personas que trabajan en *Tahiti lemon* deben buscar la mejor forma de servir a sus clientes, con eficiencia, respeto, amabilidad y prontitud.
- **Gestión de Calidad:** Se elaborarán y definirán los lineamientos, normas y estándares de calidad, tanto para los procesos definidos en la organización.
- **Profesionalismo:** Ser capaces de asumir el trabajo y hacerlo bien, compartiendo la visión de la empresa, dando lo mejor de cada uno, con

perseverancia, proactividad, iniciativa, creatividad, autonomía y control del trabajo individual, con orientación plena a la satisfacción del cliente interno y externo.

4.4.2 Valores

Los valores son lineamientos o formas de conducta preferidas que determinan cómo la empresa desea cumplir con su misión. Para *Tahiti lemon* es necesario que estos valores sean llevados con pasión y con alegría; es decir, sintiendo a la empresa como propia, queriéndola y manifestando una permanente disposición para hacer los esfuerzos necesarios y lograr el éxito.

La empresa ha definido el siguiente conjunto de valores:

- **Esfuerzo:** Trabajar con eficacia para conseguir resultados exitosos y valorar el esfuerzo personal como factor principal en el crecimiento de la empresa.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los requerimientos de su trabajo y las tareas asignadas, con eficiencia y eficacia.
- **Trabajo en equipo:** Es el valor que se asigna al aporte que agrega el trabajo mancomunado, provocando un intercambio y una sinergia que enriquece, una transmisión de conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales.
- **Compromiso:** Los recursos de *Tahiti lemon* deben ser utilizados de manera responsable y eficiente, buscando siempre la máxima optimización de los mismos.
- **Honestidad:** Se valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o siente acerca de otra persona o de una situación determinada, con una intención beneficiosa.

- **Innovación:** Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y demás factores que potencian la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.

4.5 FILOSOFÍA

“Buscar la excelencia en la elaboración de productos a base de limón Tahití y otras frutas exóticas, con una infraestructura óptima, en base a un estricto aseguramiento de la calidad de los productos.”

4.6 OBJETIVO CORPORATIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades de los clientes, brindando un estilo fácil y moderno de consumir los productos, de una manera saludable y nutritiva, con la mejor calidad; ajustándose a sus tiempos, gustos y preferencias.

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La estructura de la empresa constará de cuatro áreas o departamentos, área administrativa, área comercial, área de finanzas y área de producción.

4.8 OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES

A continuación se especifican los objetivos, la frecuencia de control, la estrategia y las políticas de cada área.

4.8.1 Área administrativa

TABLA 4.9 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivos	Frecuencia de control	Estrategias	Políticas
Supervisar las funciones del personal.	Semanal	Verificar informes de cada empleado.	Controlar la realización de los informes semanales.
Comprobar el cumplimiento de los objetivos corporativos.	Mensual	Seguimiento de las tareas asignadas al personal.	Realizar reuniones con los jefes de todas las áreas.
Alcanzar una comunicación correcta entre áreas funcionales.	Mensual	Sesiones programadas con los jefes de área para analizar los problemas y avances.	Socializar los resultados de interés para toda la empresa.

Elaborado por: Las Autoras

4.8.2 Área comercial y marketing

TABLA 4.10 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA COMERCIAL

Objetivos	Frecuencia de control Tiempo	Estrategias	Políticas
Lograr el 10% de participación en el mercado objetivo.	2 años	Promocionar el producto en los supermercados y tiendas de la ciudad de Quito.	Controlar los puntos de venta y los stands donde se exhiba el producto.
Alcanzar el reconocimiento y posicionamiento de la marca.	9 Meses	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en promociones y lanzamientos del producto. - Campaña agresiva de activación de marca en centros comerciales más visitados de la ciudad. - Pautar spots publicitarios mediante radio y vallas. 	No superar el 30% de gastos de ventas (expenses on sales).

Elaborado por: Las Autoras

4.8.3 Área de finanzas

TABLA 4.11 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE FINANZAS

Objetivos	Frecuencia de control	Estrategias	Políticas
Incrementar las utilidades de la compañía en un 5% anual.	Mensual	Mantener controlados los costos y gastos.	Controlar la inversión en el desarrollo, producción y mejoramiento de productos.
Alcanzar los niveles de ventas proyectados.	Semestral	Tener plan de contingencia en caso de eventualidad negativa. (pérdida)	Registrar y analizar los estados financieros mensuales de manera clara.

Elaborado por: Las Autoras

4.8.4 Área de producción

TABLA 4.12 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivos	Frecuencia de control	Estrategias	Políticas
Lograr que todos los lotes de producción cumplan con las especificaciones establecidas del producto.	Con cada lote de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar los procesos de producción. - Implementar mejoras continuas a los procesos. 	Ningún lote de producción saldrá al mercado sin cumplir las especificaciones del producto.
Lograr la optimización de los recursos	Con cada lote de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar continuamente al personal. - Realizar mantenimiento de la maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los trabajadores de producción recibirán capacitación y los implementos necesarios para su trabajo. - Cumplir estrictamente con el mantenimiento preventivo de la maquinaria.

Elaborado por: Las Autoras

4.8.5 Área de recursos humanos

TABLA 4.13 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE R.H.

Objetivos	Frecuencia de control	Estrategias	Políticas
Lograr que el personal cumpla con al menos el 80% de la evaluación de capacitación.	Semestral	Dar constantemente capacitaciones.	El personal debe asistir obligatoriamente a las capacitaciones de la empresa.
Mantener un nivel de rotación del personal no mayor al 10%.	Anual	-Implantar incentivos y beneficios para los empleados. -Facultar a los empleados para la toma de decisiones en sus áreas de influencia (empowerment).	Hacer una encuesta de clima laboral anual.

Elaborado por: Las Autoras

4.9 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La razón social de la empresa es “Tahití Lemon”, Compañía Limitada cuyas socias son Liliana Campoverde y Emily Ruales. La empresa iniciará sus operaciones con equipamiento industrial y contará, en principio, con un 70% de personal de producción y 30 % de personal administrativo. Las instalaciones de “Tahití Lemon”, estarán ubicadas en Tumbaco.

La definición de un negocio se puede sintetizar en tres cuestiones fundamentales, a saber:

1. ¿Quiénes son los consumidores?
2. ¿Cuáles son los productos ofrecidos por la empresa?
3. ¿Cómo es el proceso productivo?

4.9.1 ¿Quiénes son los consumidores?

Son hombres, mujeres y niños de la ciudad de Quito, que pertenecen a un estrato socioeconómico alto, medio alto y medio, que busquen productos elaborados con frutas cien por ciento naturales, con un alto contenido nutritivo y que sean beneficiosos para la salud.

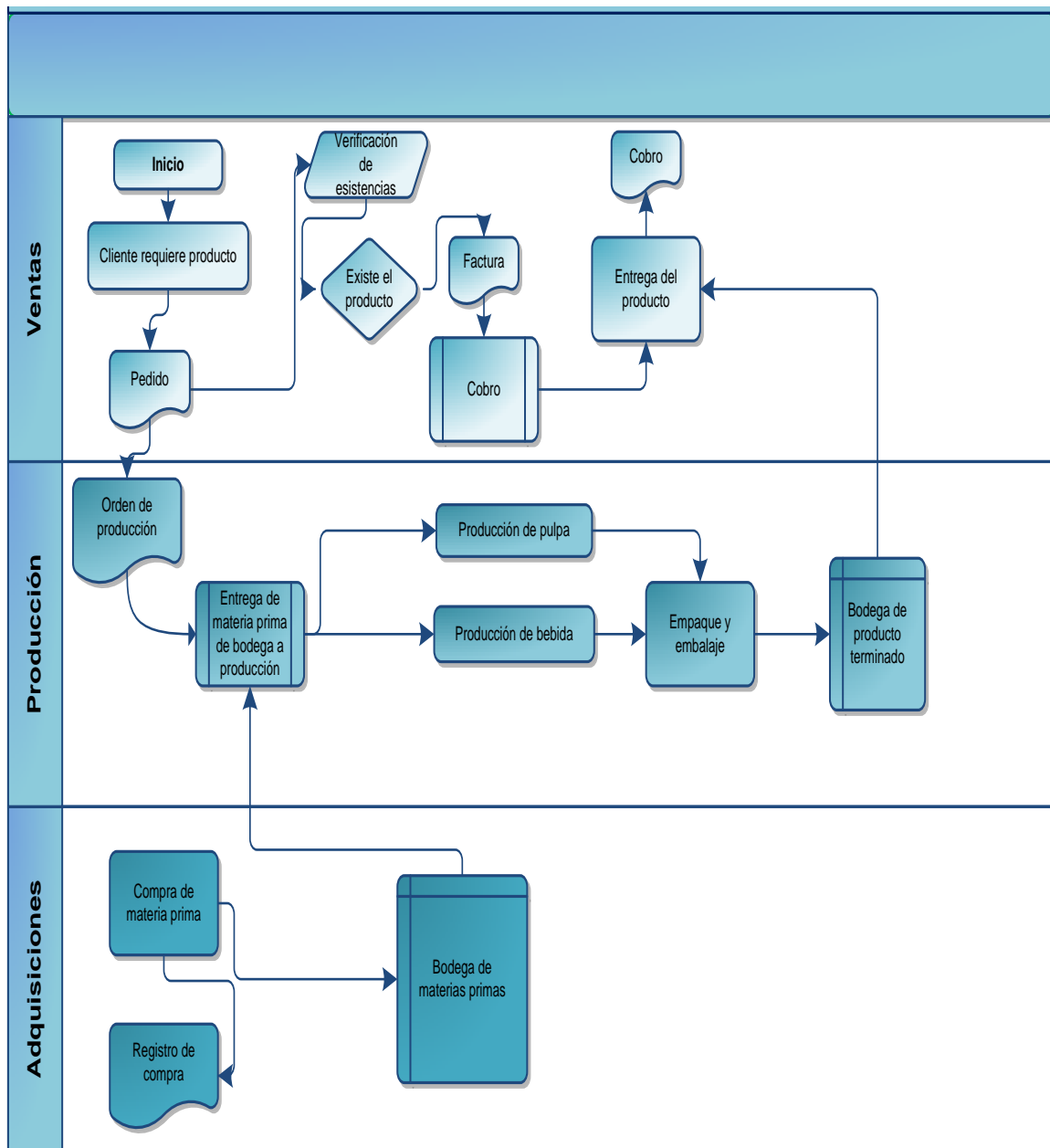
4.9.2 ¿Cuáles son los productos ofrecidos por la empresa?

Inicialmente *Tahiti lemon* ofrecerá productos sanos, elaborados con limón Tahití, tales como, la pulpa y limonada, al mercado local. En una segunda fase del negocio se planea emprender en la exportación de dichos productos, diversificando la línea mediante la inclusión de otras frutas exóticas, en diferentes presentaciones. Adicionalmente, se comercializará pectina a la industria alimenticia nacional.

4.9.3 ¿Cómo es el proceso productivo?

El proceso productivo de la empresa se muestra a continuación en la figura 4.4

FIGURA 4.4 FLUJO GRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO



Elaborado por: Las Autoras

4.10 CADENA DE VALOR

“El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.²⁸

La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales, donde se refleja su historia, y se tiene la base para y el enfoque para implementar estrategias y decisiones económicas fundamentales de la empresa.²⁹

Contiene todas las actividades que se llevarán a cabo, desde la obtención de materia prima hasta la producción y comercialización de las pulpas y bebidas de limón. Es necesario conocer las actividades que generan valor para determinar las estrategias, crear y consolidar una ventaja competitiva (Ver Tabla 4.14).

²⁸ LÓPEZ OLIVARES VÍCTOR A. Cadena de valor. [en línea] <<http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>> [Consulta: 15 diciembre 2009]

²⁹ PORTER MICHEL E. Cadena de valor. [en línea] <www.altillo.com/.../ECONOMICAS/.../admingral2009resseparcialvicente.asp> [Consulta: 15 diciembre 2009]

TABLA 4.14 DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR DE *Tahiti lemon*

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN	VENTAS Y MARKETING	SERVICIO AL CLIENTE
<p>-Abastecimiento de frutas, insumos de producción y materiales de empaque y embalaje: La materia prima será proporcionada por Prolimón y productores directos.</p> <p>-Recepción</p> <p>-Verificación</p> <p>-Almacenamiento</p> <p>-Despacho de materias primas, materiales de empaque e insumos.</p>	<p>-Producción: Lavado, corte de desperdicios, extracción de semillas, despulpado, extracción del jugo y congelamiento de la pulpa.</p> <p>-Envasado y etiquetado: Envasar la pulpa y limonada en envases plásticos no retornable.</p>	<p>-Almacenamiento: Entrega de producto terminado en la respectiva bodega.</p> <p>-Pedido: Recepción de los pedidos de los clientes minoristas y mayoristas.</p> <p>-Embalaje, envío y entrega: Entrega en furgón hacia los diferentes puntos de ventas.</p>	<p>-Publicidad intensiva del producto: por medio de radio, paneles luminosos y vallas localizadas estratégicamente.</p> <p>-Degustaciones: promocionar los productos en los principales supermercados de la ciudad de Quito.</p>	<p>-Atención al cliente</p> <p>-Quejas</p> <p>-Sugerencias</p>
ACTIVIDADES DE APOYO				
TALENTO HUMANO: Selección y capacitación del personal.				
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: Control de gastos y optimización de costos.				
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Identificación de nuevas formulaciones de producto y procesos de producción.				
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES: Comunicación en tiempo real mediante redes informáticas.				

Elaborado por: Las Autoras

4.10.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

“Enmarca las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de sus productos, dejándolos disponibles para su transformación o venta”.³⁰

4.10.1.1 Abastecimiento de frutas, insumos de producción y materiales de empaque y embalaje.

La adquisición de limón Tahití se hará a proveedores debidamente seleccionados por la empresa, los cuales se ubican en las provincias de Esmeraldas, Pichincha y Sucumbíos; mientras que los insumos serán adquiridos en mercados mayoristas del país. En principio, las empresas proveedoras que han sido seleccionadas son las que se muestran en la tabla siguiente:

TABLA 4.15 PRINCIPALES PROVEEDORES DE *Tahiti lemon*

INSUMOS	PROVEEDOR
- Materia Prima	- Prolimón - Productores directos - Azucarera Valdez
- Empaques	- Tarrina plástica reciclable: Bopp del Ecuador Cía. Ltda. - Botella no retornable: Delta Plastic C.A. - Cartón: Cartonería Nacional.
- Maquinaria	- Astimec S.A.
- Conservantes	- Aromcolor

Fuente: Sondeo en fábricas
Elaborado por: Las Autoras

³⁰ YOBE. Logística de entrada. [en línea] <http://www.yobelscm.biz/espanol/03logis_entrada.html; > [Consulta: 03 diciembre 2009]

4.10.1.2 Recepción

Las materias primas adquiridas serán receptadas por el personal de la empresa en el lugar de almacenamiento, con un control previo del estado de los mismos.

Las frutas provenientes del campo son llevadas a la planta procesadora en jivas de 15 hasta 50 kilos de capacidad.

4.10.1.3 Verificación

Luego, pasa a la sala de recepción donde la fruta es seleccionada y pesada; comprobando que el pedido de la orden de compra coincida con lo solicitado y se encuentre en buen estado.

Se realizará un control visual al ciento por ciento para asegurar que la fruta se encuentre en su punto óptimo de madurez, de tal manera, que el producto final tenga todas las características de calidad deseada.

4.10.1.4 Almacenamiento

La materia prima aceptada, luego de su verificación, debe ser almacenada en las respectivas bodegas de materia prima hasta que se inicie el proceso de producción.

4.10.1.5 Despacho de materias primas, materiales de empaque e insumos

Este despacho se hará siguiendo el sistema FIFO (primero en entrar, primero en salir), a fin de evitar problemas de conservación y obsolescencia.

4.10.2 Operaciones

Durante esta fase se realizará actividades como: lavado, corte de desperdicios, despulpado, envasado, congelamiento de la pulpa y refinación de la limonada.

4.10.2.1 Producción

- **Lavado:** Permite eliminar cualquier agente contaminante adherido a la cáscara como suelen ser residuos de polvo u otras impurezas propias de la producción agrícola, así como el látex exudado y los microorganismos patógenos presentes.

- **Extracción de semillas:** Ciertos limones poseen semillas que dificultarían la extracción del zumo y la pulpa y, además, enranciarían el producto final para la obtención de la pulpa.
- **Despulpado y extracción del jugo:** Se procede el despulpamiento de las frutas a través de un despulpador industrial, utilizando al máximo la fruta sin permitir que existan muchos desperdicios. La pulpa extraída, se destinará a la elaboración de los respectivos productos.
- **Congelamiento:** Se realizará en cuartos fríos a una temperatura de -27 grados centígrados, que permite que la pulpa mantenga las características organolépticas de la fruta y las propiedades del producto físico con sabor, color, aroma y peso.

4.10.2.2 Envasado y etiquetado

Se procederá a envasar y etiquetar los productos, en empaques plásticos no retornables (Ver Anexo 5).

El proceso de operaciones contará con un exigente control de plagas para garantizar la calidad y proteger la salud de los consumidores, todas las fases de producción cuidarán estrictamente las condiciones de inocuidad, es decir, que no tengan carga microbiana patógena, que reproduzca microorganismo como hongos y bacterias.

4.10.3 Logística de salida y distribución

“Logística de salida comprende todo lo relacionado con la entrega del producto o servicio a su cliente. Se incluye toda la parte de embalaje, distribución, rutas de entrega, medios de envío a otras regiones, exportación, etcétera.”³¹

³¹ Pequeña y mediana empresa. [en línea] <<http://pyme.com.mx/administracion/muestra-articulo-datos.php?registro=50>> [Consulta: 03 diciembre 2009]

4.10.3.1 Almacenamiento

Una vez obtenida la pulpa y limonada envasadas se lleva al cuarto frío donde se almacenará el producto hasta proceder al envío del destino final.

4.10.3.2 Pedido

El departamento de ventas receptorá los pedidos de los principales clientes, los cuales serán enviados al personal de planta para el respectivo despacho.

4.10.3.3 Embalaje, envío y entrega

Los productos terminados y embalados (film termoretraible) se transportarán desde la planta, en un furgón refrigerado de 5.5 toneladas; los responsables del despacho serán las personas que trabajan en bodega de producto terminado; quienes controlarán el correcto envío de los pedidos requeridos.

4.10.4 Ventas y marketing

En esta área se definirán las tendencias, como las necesidades y expectativas del mercado para tratar de satisfacer a los potenciales clientes.

4.10.4.1 Publicidad Intensiva del Producto

Se realizará spots publicitarios a través de vallas y radio.

4.10.4.2 Promoción

Se procederá a colocar lugares de degustaciones en centros comerciales de la ciudad de Quito, inicialmente en el Centro Comercial el Condado, por la gran afluencia de personas y por la presencia de Megamaxi que, luego de la investigación realizada y que se muestra en el capítulo tres, resultó como un canal de distribución ideal, con una visita del público del 47% de los encuestados.

Se contratarán impulsadoras, quienes mostrarían y brindarían el producto gratis, dando a conocer las bondades nutritivas y la facilidad de uso del producto a diferencia de los que se encuentran en el mercado.

4.10.5 Servicio al cliente

“Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad”.³²

4.10.5.1 Atención al cliente, quejas y sugerencias

Se recibirán cartas y llamadas de sugerencias o reclamos del producto, a través de un número telefónico y página web; datos que se encontrarán impresos en el envase de los productos.

4.10.6 Actividades de apoyo

4.10.6.1 Talento Humano

Se reclutarán personas emprendedoras y proactivas, que recibirán capacitación permanente para mejorar la productividad, en un ambiente laboral agradable y motivador, que permita el crecimiento personal y profesional.

4.10.6.2 Administración y Finanzas

Se realizará análisis de ingresos y gastos además de proyecciones de ventas, control de niveles de producción e inventarios en base a los recursos disponibles y a los estados financieros.

4.10.6.3 Investigación y Desarrollo

Se investigarán, identificarán y desarrollarán nuevos productos y presentaciones, en base a las tendencias de consumo y preferencia de los consumidores.

4.11. ESCALA ESTRATÉGICA

La escala estratégica es una herramienta que permite a la empresa identificar las capacidades que van a necesitarse para alcanzar su objetivo estratégico.³³

En la figura 4.5, se presenta la escala estratégica del presente proyecto.

³² ADIB KAFATI K. Instituto Nacional de Formación Profesional. [en línea]
<<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>>
[Consulta: 03 diciembre 2009]

³³ MARKIDES, Constantinos C., En la estrategia está el éxito. Cómo crear una posición estratégica única. Bogotá, Editorial Norma, 2002. 142 p.

FIGURA 4.5 ESCALA ESTRATÉGICA *Tahiti lemon*

META	META	META	META	META	META	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<p>-Conocer a fondo el negocio y la aceptación de pulpas y bebidas de frutas exóticas.</p> <p>-Identificar los gustos y preferencias de los clientes.</p> <p>-Saber el perfil competitivo.</p> <p>-Realizar evaluaciones financieras.</p>	<p>Iniciar el plan de producción de pulpas y bebidas de limón Tahití.</p> <p>Capacidad Necesaria: Contar con los recursos económicos y financieros para iniciar la producción</p> <p>Medidas a tomar: -Constituir la empresa legalmente.</p> <p>-Búsqueda de financiamiento para la adecuación de la empresa y compra de maquinaria.</p> <p>-Contratar personal.</p> <p>-Realizar convenios con los diferentes canales de distribución.</p>	<p>Lograr el 10% de participación en el mercado objetivo.</p> <p>Capacidad Necesaria: Contar con maquinaria, infraestructura y materia prima para abastecer el mercado de la ciudad de Quito.</p> <p>Medidas a tomar: -Campaña agresiva de activación de marca.</p> <p>-Valerse de las alianzas estratégicas.</p>	<p>Ampliación de mercado en las ciudades de Cuenca y Guayaquil.</p> <p>Capacidad Necesaria: Aumento de producción y de abastecimiento de materia prima.</p> <p>-Marca posicionada en los diferentes mercados.</p> <p>Medidas a tomar: -Reconocer los mercados potenciales de las ciudades.</p> <p>-Publicidad y promoción de los productos en las principales ciudades del país.</p> <p>-Convenios con las tiendas y supermercados de las ciudades.</p>	<p>Ampliar las ventas a nivel nacional.</p> <p>Capacidad Necesaria: -Mayor volumen de producción.</p> <p>-Conocimiento de la aceptación del producto por regiones y ciudades.</p> <p>Medidas a tomar: -Incrementar las campañas publicitarias y de promoción.</p> <p>-Investigar como se desarrolla el consumo de pulpas y bebidas en el Ecuador.</p>	<p>Posicionar en la mente del consumidor, la marca Tahití Lemon.</p> <p>Capacidad Necesaria: Capacidad de volumen de producción para abastecer la demanda nacional.</p> <p>Medidas a tomar: -Comunicación eficiente con los canales de distribución nacionales.</p> <p>-Establecer convenios con proveedores.</p>	<p>Lograr el reconocimiento como la única empresa, que ofrece productos a base de limón Tahití en Ecuador.</p>
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	

Elaborado por: Las Autoras

Meta año 0

Para que empiece a funcionar el negocio es necesario prepararse mediante la identificación de los gustos y preferencias de los clientes potenciales, conocer el perfil competitivo de las empresas que ya se encuentran en la industria. Adicionalmente, se realizarán evaluaciones financieras para iniciar la producción.

Meta año 1

Se iniciará la producción de pulpa y bebida del limón Tahití. Será obligatorio contar con los recursos tanto económicos, productivos y legales necesarios para abastecer al mercado objetivo que, en un principio, será la ciudad de Quito.

Se obtendrán alianzas estratégicas con los proveedores de limón Tahití, la cadena Supermaxi y tiendas de barrio de la ciudad.

Meta año 2

Una vez realizada la campaña publicitaria durante el año uno y dos, se logrará el posicionamiento de la marca en el mercado objetivo apoderándose de un 10% de él. Para lograr esta meta es necesario contar con un trabajo eficiente; utilizando al máximo los recursos, infraestructura y una campaña agresiva de activación de marca.

Meta año 3

Obteniendo la aceptación de la principal ciudad del país, se ampliará la distribución en Cuenca y Guayaquil. Para lo que se necesitará un aumento de producción, personal y recursos para mantener la marca posicionada.

La empresa necesitará hacer una investigación de los nuevos mercados, lanzar una campaña publicitaria en las nuevas plazas, garantizar una eficiente y eficaz distribución de los productos haciendo alianzas con los principales supermercados y tiendas de barrio.

Meta año 4

Para el año 4 se procederá a la diversificación de mercado, ofreciendo los productos a nivel nacional. Se necesitará incrementar el volumen de producción y aumentar el número de personal capacitado y motivado; adicionalmente, se deberá buscar nuevos medios publicitarios y adquirir, de ser necesario, nueva maquinaria.

Meta año 5

Una vez ampliadas las ventas de la empresa a nivel nacional, se prevé posicionar la marca en el país, para este paso la empresa necesitará establecer convenios con proveedores, campañas de publicidad y mantener una comunicación eficiente con los canales de distribución.

4.12. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

La expresión ambiente organizacional, se refiere a cuatro elementos básicos la cultura, estructura, incentivos y el personal de la compañía. La combinación de estos cuatro elementos es lo que crea el ambiente organizacional que, a su vez, sostiene y promueve la estrategia de la empresa.³⁴

El reto del ambiente organizacional es combinar los cuatro elementos; de tal manera que, se apoyen y se refuercen recíprocamente y, al mismo tiempo, interioricen y sostengan la estrategia(s) elegida(s) por la compañía.³⁵

En la figura 4.6, se presenta el ambiente organizacional del presente plan de negocios.

³⁴ MARKIDES, Constantinos C. En la estrategia está el éxito-Guía para formular estrategias revolucionarias. Ambiente organizacional Bogotá, Editorial Norma, 2000, 164 p.

³⁵ MARKIDES, Constantinos C. En la estrategia está el éxito-Guía para formular estrategias revolucionarias. Ambiente organizacional. Bogotá, Editorial Norma, 2000, 174 p.

FIGURA 4.6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE Tahiti lemon



Fuente: MARKIDES Constantinos C., "En la estrategia está el éxito"
Elaborado por: Las Autoras

4.12.1 Cultura organizacional

Se definirá a la cultura organizacional como la percepción que tienen los individuos sobre los valores y actitudes más importantes y definitorios, como son los supuestos bajo los cuales reposan las operaciones, el trato que se da al personal, cómo se considera a los "externos", entre ellos a los proveedores, los clientes y los distribuidores; como se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y sociales y cómo se trata de resolverlas; qué parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; cómo se distribuyen las utilidades, cómo se realizará el crecimiento, cómo se define la calidad, y qué beneficios reciben los empleados, la cooperación y las relaciones personales.³⁶

El presente proyecto contempla el fomento de una cultura de puntualidad, trabajo en equipo, respeto, innovación y creatividad, para que los empleados se sientan en el mejor lugar para trabajar. Se permitirá a los colaboradores que se desempeñen con libertad de expresión, de opinión y acción.

La compañía difundirá responsabilidad, honestidad y entusiasmo, en todas las actividades a realizarse.

4.12.2 Estructura

Se puede definir la estructura de una organización como el conjunto de todas las formas diversas en que se divide el trabajo en tareas, logrando luego la coordinación entre ellas en pos de un objetivo común.³⁷

La estructura inicial de *Tahiti lemon* será horizontal; es decir, las actividades y departamentos estarán especializados y agrupados de acuerdo a las funciones de la compañía. Además existirá una descentralización de las decisiones importantes; ya que, éstas son tomadas en los niveles especializados.

La estructura organizacional de la compañía contará con dos niveles jerárquicos, como muestra la figura 4.7.

³⁶ CORDOVA, Alejandro O., Un Enfoque Del Estudio De La Cultura Organizacional, Gestión y estrategia, No. 14, 1998. 17 pág.

³⁷ CONTI, Carlos A., El Diseño Organizacional, 2003. 3pág.

FIGURA 4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE *Tahiti lemon*



Elaborado por: Las Autoras

- **ADMINISTRACIÓN GENERAL:** Una persona dedicada al cumplimiento de los objetivos corporativos.
 - ✓ Es el representante legal de la compañía.
 - ✓ Se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.
 - ✓ Responsable de supervisar el manejo y coordinación de los sistemas de venta.
 - ✓ Encargado de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos.
 - ✓ Planeación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.
 - ✓ Analiza el presupuesto de gastos o una previsión de ventas, construye un organigrama o flujograma.

- **SECRETARIA - RECEPCIONISTA:** Dará apoyo administrativo al nivel gerencial de la empresa y se constituirá en la primera imagen de la empresa ante los grupos de interés externos. Por lo tanto; sus tareas son las siguientes:

- ✓ Envío de informes
- ✓ Recepción de pedidos
- ✓ Recepción de facturas de proveedores
- ✓ Entrega de pagos a los proveedores
- ✓ Teleoperador

➤ **PRODUCCIÓN:** Se tendrá siete personas con amplios conocimientos sobre manejo de productos perecibles y lotes de producción. Las personas en esta área serán:

JEFE DE PRODUCCIÓN

- ✓ Define, asegura la calidad de los insumos y materias primas, su correcta recepción, almacenamiento, manipulación y despachos.
- ✓ Planifica, coordina y controla cada proceso productivo.
- ✓ Recibe, almacena y supervisa, la entrega de productos terminados a tiempo.
- ✓ Revisa el funcionamiento correcto de la maquinaria y debe estar atento al tiempo del respectivo mantenimiento.
- ✓ Supervisa y asegura el cumplimiento las normas de calidad necesarias para el funcionamiento de la empresa.

RESPONSABLE DE BODEGAS

- ✓ Persona encargada de la entrada, conservación, surtido, embalaje y salida de la materia prima y del producto terminado.

TRABAJADORES DE PLANTA

- ✓ Personas encargadas del funcionamiento de la maquinaria y de la elaboración del producto final.

➤ **FINANZAS Y CONTABILIDAD:** Se contará con un colaborador con amplios conocimientos de finanzas y contabilidad, para realizar:

- ✓ Tribuciones.
- ✓ Estados de situación.
- ✓ Balances.
- ✓ Presupuestos: elaboración y control de ejecución presupuestaria.
- ✓ Realizará los informes económicos.
- ✓ Tesorería: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja-banco, retenciones e impuestos.

➤ **COMERCIAL:** En el área de marketing y ventas, el equipo estará conformado por:

JEFE COMERCIAL

- ✓ Contactará y realizará spots publicitarios.
- ✓ Diseñará campañas de lanzamiento y activación.
- ✓ Realizará el plan anual de marketing y los informes mensuales.
- ✓ Seleccionará y contactará a los canales de distribución
- ✓ Asignará los territorios y cuotas de ventas para los vendedores.

VENEDORES

- ✓ Realizarán las demostraciones de producto a los clientes mayoristas.
- ✓ Gestionarán las ventas proyectadas.
- ✓ Traerán a la empresa información sobre empresas y productos de la empresa y sobre nuevas oportunidades comerciales.

4.12.3 Incentivos

El incentivo es la forma en la que se logra que una persona se vea alentada a alcanzar metas, siendo recompensada por llevarlas a cabo, es decir, es aquello que los trabajadores reciben a cambio de su labor.³⁸

Los incentivos que se otorgará a los colaboradores de *Tahiti Lemon* son los siguientes:

- ✓ Se incentivará al personal, según el desempeño que haya tenido en sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos personales con bonificaciones previamente acordadas y consensuadas en reuniones de tipo supervisor-supervisado.
- ✓ Se realizarán reuniones de comunicación e integración.
- ✓ Se capacitará continuamente al personal de la compañía.
- ✓ Todo el personal recibirá los beneficios que por ley son obligatorios; además contará con beneficios adicionales como seguro médico y de vida.

4.12.4 Personal

Esta empresa prestará particular atención a la personalidad de los candidatos al momento de ingreso, puesto que se debe contratar personas con el enfoque correcto hacia el cliente, es decir, que tengan la empatía necesaria con el cliente interno y externo.

Se capacitará continuamente a los colaboradores en temas de trabajo en equipo, tecnología y calidad. Los colaboradores deben tener un espíritu innovador, ser creativos y capaces de tomar decisiones.

Las personas contratadas deberán cumplir con las características establecidas previamente antes de ser empleadas. El personal será capacitado y tendrá las habilidades y conocimientos exigibles por contratación y la empresa proveerá el entrenamiento adecuado para un desempeño óptimo en el cargo asignado.

³⁸ WILLIAM, Werther & Keith. Importancia del Incentivo.[en línea]
<http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo1.pdf >[Consulta: 06 enero 2010]

4.13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el campo organizacional la estrategia es de suma importancia, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico. El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y comprensión de la realidad para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensibles y las variables claves de la estrategia, cuyo objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas y otros grupos de interés.³⁹

4.13.1 Determinación de los Factores Críticos del Éxito

Mediante la Tabla 4.16 se muestra la selección de los Factores Críticos del Éxito (FCE) de la empresa, representados con un visto.

³⁹ TRUJILLO, Freddy. Direccionamiento estratégico. [en línea] <<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>> [Consulta: 07 enero 2010]

TABLA 4.16 SELECCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

INTERNAS	
FORTALEZAS	FCE
➤ Pulpa empacada en envase no retornable.	
➤ Producto natural fácil de manipular y utilizar.	✓
➤ La empresa contará con un servicio de atención al cliente para manejo de sugerencias, reclamos y observaciones.	✓
➤ Los productos tendrán precios accesibles, en comparación a la competencia.	✓
➤ El proceso de fabricación es altamente eficiente.	
➤ Personal permanentemente capacitado y motivado.	✓
➤ La empresa contará con todo el equipo de seguridad para protección de los colaboradores.	
➤ Será la primera empresa fabricante de productos de limón Tahití.	✓
DEBILIDADES	
	FCE
➤ Poca experiencia en el negocio.	
➤ Capacidad de producción inicialmente limitada.	✓
➤ Limitados recursos para la utilización de marketing.	✓
➤ Alto nivel de endeudamiento para cubrir los costos de la Inversión inicial.	✓

EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	FCE
➤ Facilidad de proveedores de insumos.	
➤ La materia prima se la obtiene durante todo el año y cualquier región del país.	✓
➤ Diversificación con otras frutas exóticas que se pueden encontrar en el país.	
➤ No existe otra marca que promueva pulpa de limón en el mercado.	✓
➤ Facilidad y disponibilidad de expertos en el proceso productivo.	✓
➤ Disponibilidad de tecnología en cuanto a maquinaria necesaria.	✓
➤ En el mercado nacional no existe ningún fabricante de derivados de este fruto.	✓
AMENAZAS	FCE
➤ Existen productos sustitutos.	✓
➤ Problemas fitosanitarios de la materia prima.	
➤ Los productos de la empresa no son productos básicos para el consumo familiar.	✓
➤ Presencia de competidores ya posicionados con productos similares.	✓
➤ Barreras de entradas altas en los mercados internacionales.	
➤ Alto poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados.	✓

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Las Autoras

4.14 MATRICES

Se analizarán las matrices EFI, EFE, MPC y FODA; las cuales, son herramientas que permiten correlacionar las oportunidades y amenazas, con las fortalezas y las debilidades.

El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

4.14.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la tabla 4.17 se muestra la matriz EFI, evaluada en marzo 2010.

TABLA 4.17 MATRIZ EFI DE Tahiti lemon

N°	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDER.	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	Producto natural fácil de manipular y utilizar.	0,15	4	0,6
	La empresa contará con un servicio de atención al cliente para manejo de sugerencias, reclamos y observaciones	0,11	3	0,33
	Los productos tendrán precios accesibles, en comparación a la competencia.	0,12	4	0,48
	Personal permanentemente capacitado y motivado.	0,11	3	0,33
	Será la primera empresa fabricante de productos de limón Tahití.	0,15	4	0,6
DEBILIDADES	Capacidad de producción inicialmente limitada.	0,11	2	0,22
	Limitados recursos para la utilización de marketing.	0,13	2	0,26
	Alto nivel de endeudamiento para cubrir los costos de la maquinaria de fabricación de los productos.	0,12	1	0,12
TOTALES		1		2,94

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Las Autoras

Análisis

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de *Tahiti lemon*, proyecta un valor ponderado de 2.94; resultado que muestra que la empresa aprovecha eficientemente las fortalezas y sabe controlar las debilidades.

La atención al cliente es lo más importante para la empresa, y mantener capacitado al recurso humano de la empresa permite controlar las debilidades.

4.14.2 La matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Una matriz de evaluación del factor externo, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.⁴⁰

La matriz EFE de la empresa se analiza en marzo del 2010; la cual, se muestra en la siguiente tabla:

⁴⁰ FRED, David R., Conceptos de Administración Estratégica. Análisis de la industria. Novena Edición., Pearson Educación. México, 2003. 111 pág.

TABLA 4.18 MATRIZ EFE DE *Tahiti lemon*

N°	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDER.	CALIFICAC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	La materia prima se la obtiene durante todo el año y cualquier región del país.	0,15	4	0,6
	No existe otra marca que promocióne pulpa y bebidas de limón Tahiti en el país.	0,12	4	0,48
	Facilidad y disponibilidad de expertos en el proceso productivo.	0,1	4	0,4
	Disponibilidad de tecnología en cuanto a maquinaria necesaria.	0,09	3	0,27
	En el mercado nacional no existe ningún fabricante de derivados de este fruto.	0,12	4	0,48
AMENAZAS	Existen productos sustitutos.	0,1	2	0,2
	Los productos de la empresa no son productos básicos para el consumo familiar.	0,12	1	0,12
	Presencia de competidores ya posicionados con productos similares.	0,09	2	0,18
	Alto poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados.	0,11	1	0,11
TOTALES		1		2,84

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Las Autoras

Análisis

La matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) de *Tahiti lemon*, proyecta un valor ponderado de 2,84; lo cual indica que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

Tahiti lemon posee grandes oportunidades como el abastecimiento de materia prima durante todo el año y en cualquier lugar del país.

4.14.3 La matriz de perfil competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.⁴¹

La tabla 4.19 muestra la matriz de perfil competitivo elaborada en el año 2010, para *Tahiti lemon*.

⁴¹ FRED, David R., Conceptos de Administración Estratégica. La matriz de perfil competitivo. Novena Edición. México, Pearson Educación, 2003.112 pág.

TABLA 4.19 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	Tahiti lemon		MARÍA MORENA		LA JUGOSA	
		CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Producto natural fácil de manipular y utilizar.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Servicio de atención al cliente para manejo de sugerencias, reclamos y observaciones.	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Personal permanentemente capacitado y motivado.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Diversificación de producto con frutas exóticas.	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Experiencia en el negocio.	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21
Capacidad de producción.	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Recursos para la utilización de marketing.	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Marca que promocione bebida de limón.	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21
Marca que promocione pulpa de limón.	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07
Facilidad y disponibilidad de expertos en el proceso productivo.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Disponibilidad de tecnología en cuanto a maquinaria necesaria.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Los productos de la empresa no son productos básicos para el consumo familiar.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Marca posicionada.	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Alto poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados.	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1		2,55		2,93		2,6

Fuente: Matriz EFE y Matriz EFI
Elaborado por: Las Autoras

4.14.3.1 Análisis

Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante, en cuanto a nivel competitivo de Tahití Lemon frente a los principales competidores.

Este ejercicio de *Benchmarking* muestra que los dos competidores que actualmente lideran el mercado tienen un mejor posicionamiento pero, al mismo tiempo, la diferencia del indicador de cada empresa con respecto al valor obtenido por Tahití Lemon no es abismal y podrá ser descontada con adecuadas estrategias competitivas, comerciales y de posicionamiento. Como era de esperarse, en vista que Tahití Lemon es una empresa que recién va a iniciar sus actividades.

4.14.4 MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA), llamada también matriz de impactos cruzados, es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortaleza y amenazas (FA) y estrategias de debilidad y amenazas (DA).


El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.⁴²

En el presente plan de negocios se plantea una depuración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en tanto se pueden considerar factores críticos del éxito.

La matriz FODA de la empresa se muestra a continuación en la tabla 4.20.

⁴² FRED, David R., Conceptos de Administración Estratégica, La matriz FODA. Novena Edición. México, Pearson Educación, 2003. 200 pág.

TABLA 4.20 MATRIZ FODA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto natural fácil de manipular y utilizar. 2. Servicio de atención al cliente para manejo de sugerencias, reclamos y observaciones. 3. Productos con precios accesibles. 4. Personal permanentemente capacitado y motivado. 5. Será la primera empresa fabricante de productos de limón Tahití. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en el negocio. 2. Capacidad de producción inicialmente limitada. 3. Limitados recursos para la utilización de marketing. 4. Alto nivel de endeudamiento para cubrir los costos de la maquinaria de fabricación de los productos.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilidad de proveedores de insumos. 2. La materia prima se la obtiene durante todo el año y cualquier región del país. 3. Diversificación con otras frutas exóticas que se pueden encontrar en el país. 4. Facilidad y disponibilidad de expertos en el proceso productivo. 5. Disponibilidad de tecnología en cuanto a maquinaria necesaria. 6. No existe otra marca que promocione pulpa de limón en el mercado. 7. En el mercado nacional no existe ningún fabricante de derivados de este fruto. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F5, O7 Introducir productos de fabricación nacional que ofrezca mejores condiciones de costo - beneficio que la importada.</p> <p>F4, O5 Contando con colaboradores bien capacitados y aportando con la maquinaria necesaria se obtendrán resultados eficientes y eficaces en la producción.</p> <p>F5, O6 Siendo la primera empresa en ofrecer estos productos, se logrará obtener un mercado potencial para éstos.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1, O4, O1 Contratar personas con experiencia y conocimientos suficientes sin que representen egresos altos.</p> <p>D4, O5 A pesar de tener costos altos para la fabricación de los productos, la empresa hará un esfuerzo por adquirir esta tecnología para ser los únicos productores nacionales.</p> <p>D3, O6, O7 Con un marketing estratégico bien elaborado se promocionará los productos nuevos e innovadores a promocionarse.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen productos sustitutos. 2. Los productos de la empresa no son productos básicos para el consumo familiar. 3. Presencia de competidores ya posicionados con productos similares. 4. Barreras de entradas altas en los mercados internacionales. 5. Alto poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1, A1, A3 Mediante la innovadora presentación del producto se puede tener una ventaja competitiva.</p> <p>F1, A1, A3 Marcar diferencia en las piezas de publicidad y promoción.</p> <p>F2, A3 Una actividad importante que manejara la empresa es la completa atención a los pedidos y reclamos de los clientes, lo que las compañías</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D3, A1, A3 Marcar diferencia en las piezas de publicidad y promoción, ya que los competidores no hacen marketing.</p>

Elaborado por: Las Autoras
4.14.4.1 Análisis

Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna y externa importante. Como era de esperarse, la matriz FODA sugiere el empleo de estrategias que aseguran una exitosa penetración en el mercado; estos temas serán objeto de análisis en el capítulo V.

Tahití Lemon será la principal empresa fabricante de productos a base de limón, ofrecerá un producto de buena calidad para obtener un mercado potencial.

Se contará con colaboradores bien capacitados, con experiencia y conocimientos suficientes. Se dará prioridad a un enfoque de marketing estratégico bien elaborado, se promocionarán los productos nuevos e innovadores, marcando diferencias en publicidad y promoción, lo que las empresas que actualmente están en el sector no hacen.

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

Se diseña el plan de mercadeo para el lanzamiento y establecimiento del producto, el cual contiene las estrategias adecuadas para llegar a los consumidores.

5.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El plan de marketing analiza la introducción de una empresa nueva dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de limón Tahití, con distintas presentaciones y comercializadas en los principales supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

La industria de los productos semielaborados, ha tenido un gran desarrollo y acogida en los últimos años debido a las nuevas tendencias y cambios de estilo de los habitantes de la ciudad de Quito. Los productos de este tipo son preferidos por la facilidad en su manipulación y elaboración, ya que las frutas se pueden preparar en menos de un minuto y disfrutarlas en jugos, postres, etc. En el país existen varias marcas nacionales y extranjeras que comercializan estos productos.

Su precio promedio es de \$1,11 y un envase de 450 gramos puede rendir de ocho a 10 vasos. Estos productos no pierden sus propiedades nutritivas, por lo que son un buen instrumento para la cocina. La pulpa de fruta, a más de estar en el mercado ecuatoriano, se pretende que sea parte de los insumos que se consumen en Europa, Venezuela, Canadá o los Estados Unidos. Es un negocio rentable y tiene una gran demanda durante el año, a escala nacional.⁴³

La pulpa de fruta congelada mueve cerca de USD 20 millones en el mercado nacional; ya que sirve como producto final y como materia prima. Las empresas Agrocomercial Morvie, en Quito, y PalFrut, en Guayaquil, son dos ejemplos: La

⁴³ EL HOY. Pulpa de fruta se afianza en el mercado. [en línea] <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pulpa-de-fruta-se-afianza-en-el-mercado-313062.html>>[Consulta:04 febrero 2010]

primera se inició en 2002 y, en principio, procesaba 20 toneladas de fruta congelada al año; ahora son 200 toneladas anuales las que esta firma procesa.

El 70% del consumo se concentra en Quito; esto ocurre por la cantidad de autoservicios (solo Corporación la Favorita tiene 30 locales), además el producto es demandado por firmas de 'catering' (comida a domicilio) que trabajan para el sector público. La pulpa congelada tiene doble función, tanto en la elaboración de jugos donde se usa como producto listo para ser utilizado, cuanto para materia prima, para industrias que elaboran mermeladas, conservas y helados. Para Iván Mora, gerente de Agrocomercial Morvie, la principal ventaja del producto es la facilidad de preparación. "El tiempo para el ama de casa es más escaso y el producto facilita el trabajo". Señala que en la Sierra se consume un 30% más de pulpa congelada que en la Costa.⁴⁴

Mediante la información obtenida en la investigación de mercados en el capítulo III; con la aceptación del producto, los lugares de más influencia de los compradores del segmento al cual se dirige el producto, las preferencias y precios, direccionan el diseño de un plan de marketing adecuado para la pulpas y bebidas de limón Tahití para llegar, de manera óptima, al mercado seleccionado.

5.2 OBJETIVOS

Tahiti lemon ha establecido los siguientes objetivos para realizar la elaboración del plan de marketing.

5.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de marketing para la introducción y posicionamiento de los productos definidos en el plan de negocios.

⁴⁴ REVISTA LIDERES. Pulpa de fruta: este producto hizo del frío su principal socio.[en línea] <<http://www.revistalideres.ec/2009-08-03/Mercados/Noticia-Principal/LD090803P18MERCADOS.aspx>> [Consulta: 04 enero 2010]

5.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Penetrar en la mente del consumidor y posicionar a Tahití Lemon como una marca reconocida y de excelente calidad, en un lapso de cinco años; mediante las diferentes promociones y publicidad.
- ❖ Obtener un crecimiento promedio de ventas que alcancen el 5% anual con respecto al año anterior.
- ❖ Crecer sostenidamente en la participación del mercado local en un 5% anual.
- ❖ Lograr que la empresa se posicione como una organización responsable, seria y que realiza sus actividades con eficiencia y eficacia.
- ❖ Alcanzar fidelidad y lealtad de los consumidores.
- ❖ Incursionar en nuevos mercados nacionales a partir del cuarto año.

5.3 MARKETING ESTRATÉGICO

5.3.1 Cliente y consumidor final

La empresa especifica como su cliente los supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Quito, y como su consumidor final las personas que adquieran las pulpas y bebidas de *Tahití lemon*, a través de los canales mencionados anteriormente (Ver Tabla 5.21).

TABLA 5.21 DESCRIPCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL

PERFIL DEL CONSUMIDOR	DESEOS Y NECESIDADES	CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR
<ul style="list-style-type: none"> Niños y adultos que pertenecen a un nivel socio económico alto, medio alto y medio de la ciudad de Quito. Personas que buscan facilidad de preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> Consumir jugos sin perder mucho tiempo, para su elaboración. Probar nuevos sabores como lo es la variedad Tahití. El tiempo para el ama de casa es más escaso y el producto facilita el trabajo; es decir, permite ahorrar tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Prefieren comprar pulpas de frutas por la facilidad de manipulación y preparación. Personas que mantienen un estilo de vida light. Individuos que se interesen por productos sanos y nutritivos. Personas que adquieren sus productos en los principales supermercados y tiendas de la ciudad.

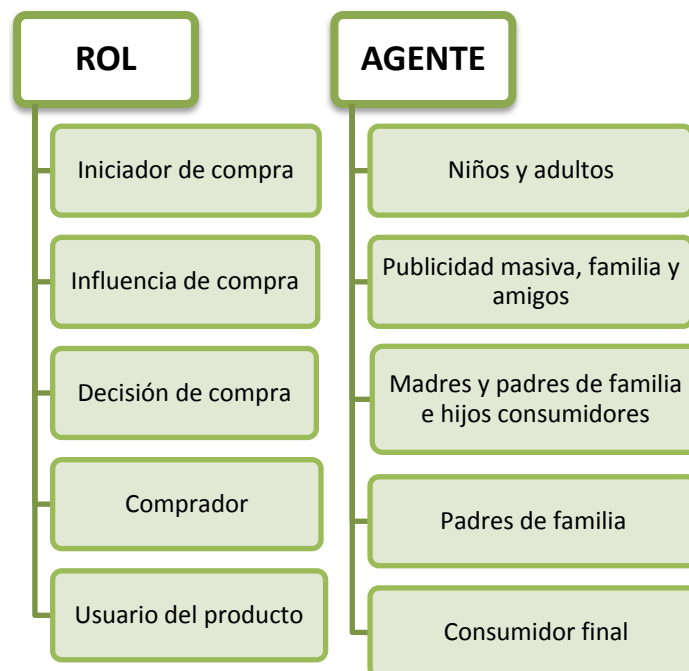
Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Las Autoras

5.3.2 Roles en el proceso de compra de los productos de Tahití Lemon

La tabla 5.22 muestra los roles de compra y los respectivos agentes, según la información obtenida en el estudio de mercado en el capítulo III.

TABLA 5.22 ROLES EN EL PROCESO DE COMPRA



Elaborado por: Las Autoras

5.3.3 MERCADO

Para elaborar el plan de marketing se obtiene información acerca del mercado, a través de la evolución de su nivel de demanda.

5.3.3.1 Historia

La producción de este bien de consumo empezó en Ecuador hace cerca de 20 años, según una fuente de Corporación Favorita (Supermaxi). Desde hace cinco años, hay un incremento de compañías productoras y marcas, “pero resulta difícil cuantificar el número de empresas”; Una de las más antiguas es La Jugosa, con 18 años en el mercado. Su gerente, Javier Serrano, calcula que el mercado nacional mueve cerca de USD 20 millones al año. El producto, está dirigido a un segmento socioeconómico medio y alto, “por lo que la posibilidad de crecer en otros sectores es amplia”.⁴⁵

5.3.3.2 Tamaño y nivel de la demanda

En vista del gran nivel de demanda de productos alimenticios y de bebidas, existen en el mercado grandes empresas como: María Morena, la Jugosa y jugos del Valle; los cuales ofrecen variedad de productos; sin embargo, ninguna de las empresas mencionadas se ha enfocado en promocionar productos a base de limón Tahití.

Los ecuatorianos están adoptando la costumbre de consumir alimentos sanos y nutritivos; así por ejemplo, en la ciudad de Quito el 79% de los encuestados consumen pulpas de frutas; debido a los beneficios nutritivos que perciben por la materia prima, aspecto que es positivo para la empresa en formación.

5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado quiteño existen varias empresas de alimentos semielaborados tanto nacional como extranjera que tienen buena aceptación, pero ninguna de ellas comercializa productos a base de limón Tahití.

⁴⁵ REVISTA LIDERES. Pulpa de fruta: este producto hizo del frío su principal socio.[en línea] <<http://www.revistalideres.ec/2009-08-03/Mercados/Noticia-Principal/LD090803P18MERCADOS.aspx>> [Consulta: 04 enero 2010]

5.4.1 Competencia directa

Se consideran como competidores directos las empresas que expenden pulpas y limonadas que se venden en los principales supermercados y tiendas de la ciudad, los cuales son los actuales canales de distribución.

En el anexo 6, se describen algunas marcas que forman parte de la competencia directa de *Tahiti lemon*.

5.4.2 Competencia indirecta

Se considera competencia indirecta a las empresas que participan en el mercado objetivo con productos similares.

Desde hace algún tiempo las frutas dejaron de aparecer exclusivamente en su presentación natural. En los supermercados se ofertan jugos, concentrados y también la pulpa de fruta; una decena de marcas que se ofrecen, se elaboran en Ecuador pero, en su mayoría, son empresas que exportan frutas naturales y que, dentro de sus múltiples productos, también comercializan la pulpa de fruta congelada o refrigerada, como es el caso de la marca Jugo Fácil. Según las investigaciones de IPSA, una consultora de mercados, los jugos están dentro de los cinco productos más comprados por los jóvenes ecuatorianos.⁴⁶



⁴⁶ Pulpas Congeladas.[en línea] <http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=318239&id_seccion=8> [Consulta: 06 enero 2010]

5.4.3 Participación de mercado de pulpas congeladas

En la tabla 5.23 se muestra la participación de mercado que tiene cada empresa dedicada a la elaboración de pulpas congeladas de frutas de Quito; por medio de la estimación de participación de mercado de ENVAGRIF C.A. (María Morena) y acorde al volumen de sus ventas en las cadenas de la Corporación Favorita. Datos obtenidos a través de un funcionario del canal de distribución (Supermaxi), el Ing. Jorge Hernández, Gerente Comercial de la línea de congelados y perecibles.

Con inferencia de las ventas totales de la empresa Maria Morena, se infieren las ventas totales del mercado objetivo al año mediante cálculos estimados (Ver Anexo 10).

TABLA 5.23 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE PULPAS EN SUPERMAXI

EMPRESAS DE PULPAS CONGELADAS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
3868-ENVAGRIF C.A.	29%
5595-LAJUGOSA	27%
6200-MIDGO CIA.LTDA.	8%
6263-MONTAHUANO PROAÑO LUIS ENRIQUE	21%
7531-FRUTAS Y CONSERVAS S.A. FRUCONSA	15%

Fuente: Supermaxi

Elaborado por: Las Autoras

5.4.4 Participación de mercado de bebidas de limón

Con datos basados en el expendio de bebidas de limón, de la compañía The Coca Cola Company en las cadenas Supermaxi; se obtuvieron los siguientes datos aproximados de la participación en el mercado (Ver Anexo 11).

Se obtienen las ventas totales del mercado objetivo al año mediante cálculos estimados y así se logra determinar la participación de mercado de Juice Lemon.

La tabla 5.24, indica la participación que tiene cada empresa de limonadas en el canal de distribución de la Corporación Favorita.

TABLA 5.24 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BEBIDAS EN SUPERMAXI

EMPRESAS DE BEBIDAS DE FRUTAS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
THE COCA COLA COMPANY	43%
THE TESALIA SPRINGS CO.	22%
INDUSTRIAS LACTEAS TONI S.A.	20%
RESGASA	15%

Fuente: Supermaxi

Elaborado por: Las Autoras

5.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación es el proceso por el cual un mercado se divide en distintos subconjuntos de clientes con necesidades y características semejantes, que los llevan a responder de manera similar frente a un ofrecimiento de producto y un programa de marketing particular.⁴⁷

Se presenta la segmentación de los potenciales consumidores de la empresa.

TABLA 5.25 SEGMENTACIÓN POR VARIABLES

VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Localización: En el Distrito Metropolitano de Quito.	Edad: 1 año en adelante.	Personalidad: Marcada preferencia por productos naturales.	Beneficio: Cultura natural, light, alimentos sanos y nutritivos.
Población: Urbana y rural.	Género: Masculino y femenino.	Estilo de Vida: Consumidores que buscan en el mercado lo más sano, nutritivo y productos con facilidad de manipulación y rapidez en la preparación.	Utilización del producto: Consumo diario en el hogar, actividades escolares, deportivas y diarias.
Tamaño: 119.970 hogares según niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio de la capital. (Fuente: MARKOP)	Tamaño promedio de la familia: 4 personas.	Actitud: Práctico al momento de alimentarse, consumiendo jugos sin perder mucho tiempo.	Nivel de producto: Producto semielaborado.

Fuente: Investigación de mercados

Elaborado por: Las Autoras

⁴⁷ Walker, Harper, Larreche y Boyd, Marketing Strategy, Fijación de segmentos atractivos de mercado como objetivo, 2003 McGraw-Hill 175 pág.

5.6 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El objetivo de esta empresa es posicionar en la mente del consumidor los productos, por medio de estrategias que se detallan a continuación en cada etapa del ciclo de vida del producto.

5.6.1 Ciclo de vida del producto

Etapa de Introducción

En esta etapa se utilizan intensivamente estrategias de penetración en el mercado, a través de una agresiva publicidad informativa para dar a conocer el producto y una contundente estrategia de posicionamiento para entrar en el mercado seleccionado por medio de un precio competitivo.

Etapa de Crecimiento

Durante esta etapa se posicionarán los productos en la mente de los consumidores como altamente nutritivos en relación a otras pulpas y bebidas; por medio de campañas y degustaciones que destaquen las características particulares de la materia prima y del producto terminado.

Etapa de Madurez

En la etapa de madurez se toman en cuenta tres puntos:

- **Modificación del mercado:** La empresa utilizará la estrategia de diversificación de mercado, para entrar a nuevos segmentos como la industria de hoteles, restaurantes y heladerías.
- **Modificación del producto:** La estrategia de mejoramiento de calidad ayuda a cambiar características del producto y así poder atraer nuevos clientes.
- **Modificación de mezclas de mercadotecnia:** Las estrategias a manejarse son lanzamientos de campañas publicitarias persuasivas y usar promociones de ventas agresivas como por ejemplo concursos o sorteos.

Etapa de Declive

Se emplea estrategias de relanzamiento del producto como mejorando y cambiando notablemente sus características intrínsecas y externas.

5.7 ESTRATEGIAS

Una posición estratégica es la suma de las respuestas que una compañía de a estas tres preguntas: “¿A quiénes debo buscar como clientes?”, “¿Qué productos o servicios les debo ofrecer?”, “¿Cómo debo hacer esto?”. La estrategia es cuestión de elegir, y una compañía tendrá éxito si elige una posición estratégica distintiva.⁴⁸

5.7.1 Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado que *Tahiti lemon* ha establecido en el plan de marketing son las siguientes:

- La estrategia de mercado se basará en la diferenciación, definiéndose como la única y mejor del mercado objetivo, siendo una empresa que elabora y comercializa productos a base de limón Tahití; y que ofrece productos únicos y elaborados bajo excelentes normas de calidad.
- Mantener la posición líder de participación en el segmento objetivo.
- Tener una red considerable, incrementando la base de clientes.
- Se utilizará la estrategia salto de rana; es decir, se inducirá a los clientes actuales en el mercado masivo a sustituir su marca actual con un nuevo ofrecimiento superior, atraer a nuevos clientes proporcionándoles beneficios mejorados.
- Establecer precios competitivos.

⁴⁸ MARKIDES, Constantinos C., En la estrategia está el éxito, guía para formular estrategias revolucionarias, Editorial Norma, 2002. 2 pág.

5.7.2 Estrategias de cliente

Se propone las siguientes estrategias de cliente, para la ejecución del plan de marketing.

- Acrecentar la recordación del producto y la motivación de comprar.
- Ofrecer un producto natural e innovador.
- Facilitar el producto a los clientes dentro de los principales supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Quito.
- Establecer un porcentaje de descuentos para los grandes supermercados; permitiendo que tengan un mayor margen de ganancia en comparación con pequeños clientes.
- Utilizar sistemas informáticos para tomar pedidos.

5.7.3 Estrategias de consumidor final

Se propone las estrategias para el consumidor final.

- Facilitar al consumidor final, el conocimiento del nuevo producto.
- Acrecentar la conciencia del consumidor y su disposición a comprar.
- Realizar degustaciones en los principales centros comerciales de la ciudad, para dar a conocer el producto.
- Manejar un sistema de comunicación directa con el consumidor a través de línea telefónica y buzón de sugerencias.

5.7.4 Estrategias de posicionamiento del producto

Las estrategias de posicionamiento que *Tahiti lemon* determina en el plan de marketing.

- Posicionar la marca “*Tahiti lemon*” en la mente del consumidor; como los primeros productos de limón Tahití del mercado nacional, con una presentación innovadora y a su vez brindando una alternativa distinta de consumo, a través de promociones de introducción del nuevo producto.

- Se posicionará con una percepción que son productos naturales, sanos y nutritivos, utilizando campañas múltiples de promoción de ventas dirigidas al segmento objetivo.

5.7.5 Estrategias de penetración

A diferencia de las demás marcas establecidas en el mercado, la empresa invertirá en la penetración y posicionamiento de la marca utilizando las estrategias como las que se muestran a continuación.

- Intensa publicidad para generar la conciencia entre los clientes en el segmento objetivo.
- Amplio uso de los medios masivos para difundir la imagen de la empresa.
- Incentivos para incrementar las ventas del nuevo producto.
- Canjes publicitarios.

Se muestra a continuación las distintas campañas publicitarias.

PUBLICIDAD
IMPULSACIÓN DE PRODUCTO
DÍPTICOS Y TRÍPTICOS INFORMATIVOS
PAUTAJE EN RADIO Menciones (Majestad FM)
PAUTAJE EN RADIO Cuñas rotativas(Majestad FM)
VALLAS PUBLICITARIAS

5.7.6 Estrategias de diferenciación

Como estrategias de diferenciación, están las siguientes:

- Presentación innovadora de los productos.
- Únicos en la variedad Tahití.
- Tiempos de entrega óptimos.
- Cumplir con los estándares de calidad.

- Ofrecer una excelente atención al cliente.

5.7.7 Estrategias de canales de distribución

Se plantea tres estrategias de canales de distribución, para así lograr óptimos tiempos de entrega.

- Seleccionar canales de distribución que agilicen el flujo de productos desde la planta hasta el detallista.
- Distribución al consumidor final por medio de los principales supermercados (Supermaxi, Megamaxi, Akí y Gran Akí) y tiendas de barrio de la ciudad.
- Asegurar sistemas de control de inventario (FIFO) y logística que ofrezcan tiempos de entrega reducidos.

5.7.8 Estrategia de proveedores

- *Tahiti lemon* realizará una alianza con Prolimón y productores directos.

5.7.9 Estrategias de Precios

- Se utilizará una estrategia mixta de precios, es decir, costo más utilidad y precio competitivo.

5.8 ASPECTOS LEGALES

Tahiti lemon contribuirá al mercado local con alimentos sanos y nutritivos; de tal manera que, brindará calidad y autenticidad en sus productos, respetando los derechos del consumidor. Por lo tanto se registrará mediante los requisitos legales de funcionamiento y la Ley Orgánica del Consumidor.

5.8.1 Requisitos Legales para la Industrialización del producto⁴⁹

En el anexo 7, se detalla los requisitos necesarios para el funcionamiento de una microempresa alimenticia.

5.8.2 Ley Orgánica del Consumidor

Los artículos pertinentes que la Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria establece para productos alimenticios, se detallan en el anexo 8.⁵⁰

5.9 MARKETING TÁCTICO

5.9.1 Producto

Tahiti lemon se dedica a la elaboración de productos alimenticios a base de limón Tahití; inicialmente con dos tipos de productos pulpa congelada y bebidas; de los cuales cada producto tiene su presentación y distinto empaque. La pulpa congelada es empacada en envases plásticos, contiene 250gr., de forma redonda, y la limonada en una presentación de 200 ml. en botella no retornable.

Los productos se caracterizan por su excelente calidad, buen sabor y su elaboración con frutos que poseen vitamina C; por lo tanto, garantiza los nutrientes de estos.

5.9.2 Beneficios para el consumidor

Los productos entregarán a sus consumidores los siguientes beneficios:

- Alimento saludable.
- Un producto natural.
- Bebidas al 100% de fruta natural.
- Se ajusta a las necesidades diarias de cada hogar.

⁴⁹ RODRÍGUEZ, Luis Torres. Fundación Avanzar, Creación y formalización de la microempresa civil. Quinta edición.

⁵⁰ Doctor Francisco Vergara, Ley organica del regimen de la soberania alimentaria, URL.[en línea] <www.ccondem.org.ec/.../10027..doc> [Consulta: 17 enero 2010]

En las investigaciones realizadas se pudo diferenciar las características que hacen atractivo al producto en el mercado y distinto de la competencia. Su diferencia radica en que es un producto natural, de buen sabor y beneficioso para la salud además de su innovadora presentación.

5.9.3 Marca

La marca de la empresa es “*Tahiti lemon*” ya que destaca el ingrediente principal de los productos.

5.9.4 Logo

Con la información obtenida en los anteriores capítulos, se elaboró un estudio, llegando a la selección del siguiente logotipo y slogan:



Este logotipo representa la forma de la fruta principal que procesa la empresa, que es el limón Tahiti y se pretende darle un toque divertido y llamativo con colores claros que demuestran frescura y naturalidad.

5.9.5 Diseño

El diseño de los productos es innovador y llamativo para los consumidores, el empaque será de acuerdo a las preferencias de los mismos; las cuales son extraídas del grupo focal e investigación de mercados en estudio.

Las autoras del proyecto propusieron ideas al diseñador Diego Caicedo, quien las plasmó dando colores propicios a las etiquetas, de tal forma, que capturen la

atención de los consumidores y que produzcan la sensación de adquirir un producto limpio, saludable, nuevo, original, buen sabor, de fácil uso y confiable.

5.9.6 Empaques

Para escoger los empaques adecuados para cada producto, se tomaron en cuenta las sugerencias de cambio de los productos similares existentes en el mercado, obtenidas mediante los grupos focales.

5.9.6.1 Pulpas de frutas

Para el empaque de las pulpas será envases reciclables de color transparente, para que el consumidor pueda observar el color verdadero de la fruta; en la parte delantera tendrá impreso el logo y eslogan con el respectivo sabor de pulpa, y en la parte trasera estarán las instrucciones de uso, registro sanitario, valores nutricionales, fecha de caducidad, teléfonos y dirección de la empresa.

Este empaque serán tarrinas de $\frac{1}{4}$ de litro, contendrá 250 gramos de pulpa (Ver Anexo 5).

5.9.6.2 Bebidas

Las limonadas serán embotelladas en envase no retornable y contendrá 200ml. El color será transparente con tapa color verde y alrededor se coloca la etiqueta de la marca, que llevará impreso ingredientes, las instrucciones de uso, registro sanitario, valores nutricionales, fecha de caducidad, teléfonos y dirección de la empresa.

5.9.7 Etiquetas

Se utiliza etiquetas llamativas de color verde, que serán adheridas en cada envase; con el logotipo de la empresa, información nutricional, contactos, registros sanitarios, dirección de la empresa, fecha de elaboración, caducidad del producto, precio, ingredientes, número de lote de producción e instrucciones de preparación. Adicionalmente se realiza las propiedades nutritivas del limón.

La selección de colores se la realiza tratando de enfatizar los beneficios que ofrece el producto, es por esto que se escogió los siguientes:

- **Amarillo:** Son colores que se utilizan para asociar con el fruto.
- **Verde:** Para representar lo saludable y refrescante de la bebida.
- **Blanco:** Simboliza las chispas de cubos de hielo, que da la sensación de frescura.

5.9.8 Calidad

Se establecerán niveles de producción altos en cuanto a los productos y procesos. Se cumplirá con los estándares y reglamentaciones establecidas en el mercado para los productos alimenticios. Finalmente, para los procesos se utilizará tecnología especializada de la mejor calidad disponible.

5.9.9 Servicios y Garantías

Tahiti lemon ofrecerá los siguientes servicios y garantías al cliente:

- Se privilegiará el servicio tanto al cliente como al consumidor y se tendrá una actitud de apertura, ya que todas las dudas, sugerencias, quejas o aporte de ideas serán debidamente recibidas, analizadas y atendidas.
- Si existiera la posibilidad de que el producto produzca algún malestar en el cliente, se procederá a la entrega de otro nuevo sin costo, se investigarán las razones y se buscará una solución inmediata para no volver a cometer el mismo error.
- Se atenderá al consumidor e intermediarios vía telefónica, mail o de persona a persona. Éste servicio será ofrecido por un personal calificado y capacitado que brinde confianza, honestidad y la calidad de la empresa.

5.9.10 Formas de uso y cuidado

Los productos pueden ser consumidos de manera fácil y eficiente; sin embargo, se puede recomendar al cliente tener precaución del tiempo de caducidad y congelación del producto.

5.9.11 Desarrollo del producto

Las características iniciales del producto ya fueron descritas, y a partir del año seis de funcionamiento se desarrollarán nuevos sabores exóticos para los productos existentes.

Con la ayuda del buzón de sugerencias se podrán hacer cambios al producto acorde a lo que los consumidores requieren.

5.9.12 Lista de verificaciones de producto y logística

- **Suministros:** Las pulpas serán entregadas en jvas de plástico y las bebidas serán distribuidas en paquetes de 6 unidades (sixpack). Finalmente, puestas en cartones para facilidad de entrega.
- **Instalaciones:** Para el proceso productivo y almacenamiento, se contará con instalaciones físicas que serán adecuadas en un terreno de una de las socias ubicada en Tumbaco, el cual tiene un espacio físico de 986,87 m²., distribuido en una planta de fabricación y un área administrativa (Ver Anexo 9).
- **Equipos:** Los equipos estarán ubicados y adecuados para la fabricación del producto. Se contará con maquinaria como: despulpadora industrial, pasteurizadora, envasadora, codificadora y empacadora.
- **Personal técnico:** El personal para laborar en la planta será capacitado para realizar las actividades específicas, como el manejo de maquinaria y procesos.

5.10 PLAZA

A continuación se detallan los elementos considerados para comercializar los productos de la empresa, inicialmente en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.10.1 Canales de Distribución

La venta de los productos se realizará a través de los intermediarios que serán tres retails importantes y supermercados (Supermaxi, Megamaxi, Akí y Gran Akí) con mayor afluencia en la ciudad de Quito; como muestra el siguiente gráfico.

GRÁFICO 5.11 ESQUEMA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Las Autoras

5.10.2 Logística de mercado

- **Existencias:** Se realizará una proyección a fin de establecer un volumen de producción adecuado, para el abastecimiento de la ciudad de Quito.
- **Transporte:** El transporte de los productos terminados hasta los centros de distribución, será en un furgón propio de la empresa.
- **Almacenaje:** En el terreno que posee la empresa se cuenta con los espacios y estructuras para realizar el bodegaje respectivo, a medida que

se incremente la producción. Una alternativa futura interesante es el arrendamiento de bodegas, procurando que las entregas sean justo a tiempo para optimizar costos de almacenamiento y distribución.

5.11 FIJACIÓN DE PRECIOS

5.11.1 Precio de la pulpa de fruta

El precio de la pulpa congelada de 250 gramos es de \$0.60, este precio se calculó por tres factores:

1. Por la investigación de mercado que indica que el 91% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de \$1.20 a \$1.80, una pulpa de 500g.
2. El margen de precio que maneja la competencia (0.90-2.34 dólares)
3. El costo unitario de cada unidad (Ver Anexo Financiero 6.11), lo cual proporciona un margen de utilidad atractivo para la empresa.

5.11.2 Precio de la bebida

La limonada de 200 ml tendrá un precio atractivo de \$0.40, calculado en base a estos tres factores:

1. Por la investigación de mercado que indica que el 77% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de \$0.50 centavos una bebida.
2. El margen de precio que maneja la competencia (0.30-0.50 dólares)
3. El costo unitario de cada botella (Ver Anexo Financiero 6.12), lo cual proporciona un margen de utilidad atractivo para la empresa.

5.12 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se iniciará con el lanzamiento del producto mediante vallas publicitarias y pautajes en radio, que son los medios donde la mayoría de encuestados han oído de productos similares.

Mediante estos medios publicitarios se pondrán en conocimiento las presentaciones y beneficios de los productos; también se informará donde están los productos a la venta.

La promoción del producto es lo que estimula a la demanda potencial, por lo que se promocionará de la siguiente manera:

- **Venta personal:** Se realizará visitas por parte del personal de venta a los distribuidores y mayoristas, para que realicen una degustación y muestren las presentaciones del producto dando a conocer los beneficios del mismo.
- **Vallas publicitarias:** Se buscarán vallas disponibles en sitios estratégicos de la ciudad, donde exista bastante afluencia de personas para que tengan conocimiento del nuevo producto y que sepan donde encontrarlo (Ver Anexo 12).
- **Degustaciones:** Se realizará degustaciones en el Centro Comercial Condado debido a la gran afluencia de personas y gracias a la presencia de nuestro principal canal de distribución Megamaxi, enfocadas a fidelizar e incentivar la repetición de compra.

5.13 RELACIONES PÚBLICAS

El objetivo de las relaciones públicas es establecer el posicionamiento de *Tahiti lemon* frente a sus consumidores como un producto natural, nutritivo y práctico. Para esto se dará a conocer a los medios de comunicación y público en

general sobre el lanzamiento de los nuevos productos, utilizando las siguientes herramientas:

5.13.1 Herramientas de comunicación interna

En la empresa existirá el buzón de sugerencias, donde tanto los empleados como las personas que se acerquen a las instalaciones se sientan libres de expresar sus opiniones.

Así mismo, existirá una cartelera informativa, la cual dará a conocer a los empleados eventos como reuniones, entrega de informes, festejos, fechas importantes e incluso, se contará con una red informática interna de correos electrónicos para agilizar el flujo de este tipo de información.

5.13.2 Herramientas de comunicación externa

La comunicación externa se realizará a través de vallas, comerciales en radio y degustaciones (Ver Anexo Financiero 6.7).

5.14 PROYECCIÓN DE VENTAS

El potencial de mercado se ha calculado en base a información obtenida de la Corporación Favorita; éste canal de distribución proporcionó sus órdenes de compras y, además aseguró la compra a Tahití Lemon de sus productos por cinco años.

Las ventas proyectadas tienen un crecimiento constante anual del 5% para el escenario normal, 8% para el optimista y 0.99% para el pesimista. Se toma en cuenta los objetivos de la empresa planteados en el área de producción, ya que se desea ofrecer 489.621 productos anuales (313027 unidades de pulpas y 176594 limonadas).

La tasa de crecimiento de ventas es del 5% anual en el escenario normal, se fija esta tasa tomando en cuenta el crecimiento promedio en los últimos años de la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, y por esta razón se la conserva durante toda la vida del proyecto.

La tabla 5.26 muestra la proyección de ventas de Tahití Lemon:

TABLA 5.26 PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCION DE VENTAS NORMAL					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas pulpas	289840	304332	319549	335526	352303
Precio	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Ventas bebidas	163513	171688	180273	189286	198751
Precio	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
TOTAL INGRESOS	239309	251275	263838	277030	290882

PROYECCIÓN DE VENTAS OPTIMISTA					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas pulpas	313027	338070	365115	394324	425870
Precio	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Ventas bebidas	176594	190721	205979	222457	240254
Precio	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
TOTAL INGRESOS	258454	279130	301461	325577	351624


PROYECCION DE VENTAS PESIMISTA					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ventas pulpas	286942	284072	281232	278419	275635
Precio	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Ventas bebidas	161877	160259	158656	157070	155499
Precio	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
TOTAL INGRESOS	172165	170443	168739	167052	165381

Fuente: Evaluación financiera

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

Tahití Lemon  operará en las afueras de la ciudad de Quito y su proyección será para 5 años a precios constantes y en dólares americanos. Se presenta los resultados esperados en seis escenarios a saber, normal, optimista y pesimista, con y sin apalancamiento.

6.1 SUPUESTOS

- Se cuenta como un activo fijo no depreciable; un terreno, ubicado en la ciudad de Quito (Tumbaco), el que cuenta con una extensión de 986.87m², valorado en cuarenta dólares americanos el metro cuadrado.
- La empresa distribuirá los gastos generales (agua, luz y teléfono) destinando el 20% a la administración y el 80% a la planta (Ver Anexo Financiero 6.6 y 6.9, respectivamente).
- El capital de trabajo será de \$10.328 para operar el primer mes (Ver Anexo Financiero 6.4).
- La inversión inicial requerida será de \$101.139, incluyendo el capital de trabajo (Ver Anexo Financiero 6.5)
- La depreciación de activos se hará por el método de línea recta y el tiempo se realizará de acuerdo a lo establecido en la ley (Ver Anexo Financiero 6.2).
- La amortización de diferidos (Constitución de la empresa y programas de informática) se realizará a 5 años (Ver Anexo Financiero 6.3).

- La estructura de capital será:
 - Opción 1: 100% financiado por las socias.
 - Opción 2: Aporte de las socias 60%, financiación del 40% (Ver Anexo Financiero 6.14) con la Corporación Financiera Nacional con tasa de interés del 10,5% a cinco años (Ver Anexo Financiero 6.15).
- El precio se fijó con un margen de contribución por encima de los costos (Ver Anexo Financiero 6.11 y 6.12).
- La nómina total (personal de planta y administrativo) se calculó con las normas vigentes del Código Laboral de Trabajo del Ecuador (Ver Anexo Financiero 6.8 y 6.10).
- El cálculo de los costos de producción se refleja en el anexo financiero 6.11.1, 6.11.2, 6.11.3, 6.12, 6.12.1, 6.12.2 y 6.12.3.
- Para el flujo de caja normal se utilizaron los siguientes supuestos:
 - Ventas: Para el primer año lo presupuestado y para los siguientes años un crecimiento del 5% anual.
 - Las otras variables ceteris paribus.
- Supuestos del flujo de caja optimista:
 - Incremento en ventas en tres puntos frente al escenario normal.
 - Las otras variables ceteris paribus.
- Parámetros para el flujo de caja pesimista:
 - Decremento en ventas en cuatro puntos frente al escenario normal.
 - Las demás variables ceteris paribus.

Se estimó este decrecimiento en el volumen de ventas basándose en mantener un margen de ganancia esperado aún sobre el costo de oportunidad calculado.

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se analiza parámetros financieros para determinar la viabilidad del plan de negocios; como el VAN, TIR y punto de equilibrio.

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Si el VAN de un proyecto es positivo, la inversión deberá realizarse y si es negativo deberá rechazarse.⁵¹

En el anexo 6.29 Se observa que el VAN apalancado y desapalancado son valores positivos; lo que muestra que es viable el plan de negocios.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno trata de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un proyecto y depende sólo de los flujos de efectivo de una inversión particular. Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido, de lo contrario debe rechazarse.⁵²

En el anexo 6.29, se puede ver que la TIR de los flujos de caja con y sin apalancamiento es mayor al costo de oportunidad (17,91%), lo cual demuestra que el negocio es rentable y que presenta mayor rendimiento frente a otras inversiones posibles.

6.2.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio analiza hasta qué punto pueden caer las ventas antes de que el proyecto comience a generar pérdidas.⁵³

⁵¹ SAPAG, Chain Nassir. SAPAG, Chain Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Los métodos de evaluación. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2000. 60 pág.

⁵² ROSS, Westerfield, Jordan. Fundamentos de finanzas corporativas. Presupuesto de capital .Séptima edición. México, Mc Graw Hill, 2006. 274pág.

⁵³ BREALEY- MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, MC GRAW-HILL, 2002, séptima edición, pág. 178-179.

Los gastos y costos fijos son aquellas partidas o conceptos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción y ventas, estos son venta, depreciación línea recta, sueldos administrativos, sueldos de supervisores, gerentes y directores, mantenimiento y vigilancia por contrato, etcétera.⁵⁴

Para que los costos fijos y variables sean cubiertos; la empresa deberá producir mínimo 119.083 productos al año (Ver Anexo Financiero 6.17).

6.3 RESUMEN FINANCIERO

La tabla 6.27 muestra el VAN y la TIR de cada escenario proyectado.

TABLA 6.27 RESUMEN FINANCIERO

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
PARÁMETROS FINANCIEROS				
NORMAL	\$ 56.858	39,2%	\$62.170	54,0%
OPTIMISTA	\$94.072	51,1%	\$99.384	70,9%
PESIMISTA	\$32.348	31,0%	\$49.120	42,5%

Fuente: Evaluación Financiera

Elaborado por: Las Autoras

Se analiza la viabilidad financiera para un periodo de cinco años, donde se observan seis escenarios, los que resultaron favorables gracias a los valores obtenidos de VAN y TIR.

⁵⁴ CÁRDENAS, Raúl y Nápoles, Presupuestos, Teoría y Práctica, MC GRAW-HILL, 2002, primera edición, 80pág.

El escenario óptimo para la ejecución del plan de negocios es el optimista apalancado; con un VAN de \$ 99.384 y una TIR del 70.9%, presentando valores positivos; esto se debe a las ventajas que tiene el endeudamiento, al crear un escudo fiscal y dar un efecto positivo en los flujos.

Después de haber realizado todo este análisis se concluye que el plan de negocio es viable.

6.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La ejecución del plan de negocios es técnica y financieramente viable; porque existe una alta aceptación de los productos por parte del mercado objetivo, además se cuenta con un ingreso que puede considerarse constante ya que existe un preacuerdo con uno de los canales de distribución de mayor influencia de Quito. Adicionalmente, los resultados financieros han sido favorables para la empresa.

CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

El objetivo del plan de contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el plan de negocios.

Para el plan de contingencia se ha previsto los siguientes problemas con sus respectivas soluciones.

7.1 ENFERMEDADES Y PLAGAS DE LA PLANTA DE LIMÓN TAHITÍ

7.1.1 Problema

La incidencia del ataque de enfermedades a la planta depende del manejo del cultivo y la frecuencia de los controles. A continuación se describen algunas enfermedades y plagas que suelen ser de importancia en este cultivo.

- ❖ *Roña*: Hongo que ataca a los tejidos de la fruta y se desarrolla en las hojas cuando existe alta temperatura y alta humedad.
- ❖ *Virosis (Virus de la tristeza)*: Las hojas son amarillentas, presentan varios síntomas de deficiencias y finalmente caen.
- ❖ *Mancha de la hoja y Pudrición negra del fruto*: Destruyen los tejidos de las hojas.
- ❖ *Fumagina (Mosca blanca)*: Las frutas y las ramas quedan cubiertas por una solución azucarada que al descomponerse permite el desarrollo del hongo.
- ❖ *Gomosis*: Presencia de gotas de goma en la superficie de la corteza. Los

7.1.2 Solución

Se puede trabajar con proveedores para recomendar aspersiones de compuestos de cobre o azufre, insecticidas, aceite agrícola y la utilización de patrones resistentes, buen drenaje, evitar lesiones en el tronco y raíces.

Si alguna de estas plagas o enfermedades llegaran a echar a perder el cultivo de nuestro principal proveedor (PROLIMON), se realizaría los pedidos a los siguientes proveedores en lista, tratando de hacer negociaciones beneficiosas evitando perdidas por diferencias de precios.

7.2 INCREMENTO DE VENTAS SOBRE LO PROYECTADO

7.2.1 Problema

Debido a que este plan es elaborado en base a proyecciones, se puede dar que la aceptación del producto sea mayor a la esperada con lo que el nivel de producción diario programado no sea suficiente para satisfacer la demanda del los productos de Tahití Lemon.

7.2.2 Solución

Se requerirá aumentar el número de turnos hasta alcanzar la producción requerida. Si se necesitara expandir la planta, se realizará una renegociación del préstamo para contar con los fondos necesarios para la ampliación e implementación de otros equipos.

7.3 VENTAS INFERIORES A LO PROYECTADO

7.3.1 Problema

Al realizar este plan en base a proyecciones, también puede ocurrir que las ventas y la demanda se encuentren inferiores a lo proyectado provocando una sobreoferta y producción por parte de la empresa con lo que se obtendría pérdida al no vender los productos.

7.3.2 Solución

Se necesitará aumentar el presupuesto de publicidad y degustaciones para así llamar la atención del consumidor e incentivar la compra del producto. Disminuir

los lotes de producción hasta llegar al nivel máximo requerido y aprovechar los tiempos inactivos para el mantenimiento de maquinarias.

7.4 ENTRADA DE COMPETIDORES CON PRODUCTOS DE LIMÓN

7.4.1 Problema

El ingreso de un nuevo competidor con fuertes recursos económicos y maquinaria de punta, con alta capacidad de producción puede disminuir las ventas, llegar a posicionarse mejor y robar un porcentaje importante de mercado.

7.4.2 Solución

Reinvertir en investigación para desarrollar y ofrecer, nuevos productos y presentaciones.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El resultado de esta investigación se ha visto reflejado a lo largo de los capítulos anteriores. Para concretar toda esta información se concluye los siguientes puntos.

8.1 CONCLUSIONES

- El sector de alimentos y bebidas no alcohólicas es el que genera la mayor cantidad de empleos (46%) y en términos absolutos es el que concentra la mayor parte del valor agregado (55%) de la industria manufacturera.
- La fabricación de pulpas y concentrados de frutas es un negocio dinámico y fuertemente vinculado con los mercados internacionales; constituye uno de los sectores con gran potencial de crecimiento y consolidación en Ecuador.
- Las expectativas para el mercado de pulpas y bebidas naturales son excelentes, debido a las tendencias de consumo de este tipo de productos, lo cual muestra un buen panorama de éxito del negocio.
- El Ecuador ofrece una gran oportunidad de negocio debido a los ricos suelos y regiones que posee, por lo que la producción de esta variedad es abundante y existen varias alternativas de proveedores para el negocio en cualquier región del país y durante todo el año.
- Mediante la investigación de mercados se pudo comprobar la existencia de demanda insatisfecha en la ciudad de Quito de productos a base de limón Tahití; estudio que determina la demanda, la calidad, presentación y sabor que busca el cliente potencial.
- A través del direccionamiento estratégico se obtuvo ventajas sobre las empresas ya establecidas con productos similares, mostrando resultados favorables para Tahití Lemon donde también se indica que la empresa

responde de manera excelente a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en su sector.

- Para que el plan tenga el éxito esperado es necesaria una campaña publicitaria agresiva ya que de esto dependerá la efectividad y rapidez con la que se posicione la línea de productos de limón Tahití en el mercado; aprovechando que las empresas de la competencia no realizan publicidad.
- Las estrategias que utilizará la empresa son las de diferenciación y enfoque, que le permitirá tener valor agregado respecto a los productos y fidelidad de los clientes.
- El proyecto se llevará a cabo con el financiamiento de la CFN porque presenta mayor rentabilidad y viabilidad para la empresa, como lo demuestra el VAN de la deuda (\$5.312,47).
- El plan de negocios es viable y rentable teniendo en cuenta que si la empresa se desarrollará en el escenario más adverso (pesimista no apalancado) la TIR es del 31% y el VAN de \$32.348.

8.2 RECOMENDACIONES

- Implantar el negocio de Tahití Lemon en la ciudad de Quito.
- Se debe mostrar todos los atributos de los productos que se ofrecen, de igual manera especificar que es innovador, sano, garantizado y de precio accesible y mantener las campañas publicitarias anuales, para captar nuevos clientes.
- Realizar evaluaciones constantes en cuanto a los objetivos propuestos y las estrategias que se han determinado, de igual manera verificar si éstos se están cumpliendo.
- Se debe efectuar el plan de negocios según el escenario apalancado, debido a que los beneficios son favorables.

- Al momento de hacer la caracterización del mercado objetivo, se encontró un nicho no evaluado con un potencial aparentemente muy interesante, la industria hotelera, de restaurantes y heladerías, por lo que se recomienda estudiarlo a la brevedad posible.

BIBLIOGRAFÍA

- ☆ GALINDO, Edwin. Estadística Métodos y Aplicaciones. Regresión Lineal Simple. Quito, Prociencia editores, 2006.
- ☆ HELLRIEGEL DON, Jackson, Susan E., Slocum, Jr. John W. Administración, un enfoque basado en competencias, 9ª edición México, Thomson, 2002.
- ☆ ZAMBRANO, Germán. Preferencias de los consumidores. Revista económica del IDE. Ecuador, agosto, 2009.
- ☆ MALHOTRA Naresh, K. Investigación de Mercados. Quinta edición. México, Pearson Educación, 2008.
- ☆ MARKIDES, Constantinos C., En la estrategia está el éxito. Cómo crear una posición estratégica única. Bogotá, Editorial Norma, 2002.
- ☆ CORDOVA, Alejandro O., Un Enfoque Del Estudio De La Cultura Organizacional, Gestión y estrategia, No. 14, 1998.
- ☆ CONTI, Carlos A., El Diseño Organizacional, 2003.
- ☆ FRED, David R., Conceptos de Administración Estratégica. Análisis de la industria. Novena Edición., Pearson Educación. México, 2003.
- ☆ Walker, Harper, Larreche y Boyd, Marketing Strategy, Fijación de segmentos atractivos de mercado como objetivo, 2003 McGraw-Hill.
- ☆ RODRÍGUEZ, Luis Torres. Fundación Avanzar, Creación y formalización de la microempresa civil. Quinta edición.
- ☆ SAPAG, Chain Nassir. SAPAG, Chain Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Los métodos de evaluación. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2000.
- ☆ ROSS, Westerfield, Jordan. Fundamentos de finanzas corporativas. Presupuesto de capital .Séptima edición. México, Mc Graw Hill, 2006.
- ☆ BREALEY- MYERS, Principios de Finanzas Corporativas, MC GRAW-HILL, 2002, séptima edición.
- ☆ CÁRDENAS, Raúl y Nápoles, Presupuestos, Teoría y Práctica, MC GRAW-HILL, 2002, primera edición.
- ☆ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) URL:

- <http://www.mundobvg.com>
- ☆ Banco Central Del Ecuador URL:
<http://www.bce.fin.ec>
 - ☆ Cámara De Industrias URL:
<http://www.cig.org.ec>
 - ☆ El Universo URL:
<http://www.eluniverso.com>
 - ☆ Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos URL:
www.inec.gov.ec
 - ☆ Diario El Correo URL:
<http://www.diariocorreo.com.ec>
 - ☆ Diario El Telégrafo URL:
<http://www.ecuadorenvivo.com>
 - ☆ El Hoy URL:
<http://www.hoy.com.ec>
 - ☆ MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ, Grupos Focales URL:
<http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Grupos%20focales>
 - ☆ Análisis de mercado y requerimientos para la implementación del interfaz sobre la red URL:
<http://bieec.epn.edu.ec:8180/dspace/bitstream/123456789/748/3/10520CAP3.pdf>
 - ☆ LÓPEZ OLIVARES, Víctor. Cadena de valor URL:
<http://www.vierkon.com/cadvalor.htm>
 - ☆ PORTER, Michele. Cadena de valor. URL:
www.altillo.com/.../ECONOMICAS/.../admingral2009resseparcialvicente.as
 - ☆ YOBE. Logística de entrada.
http://www.yobelscm.biz/espanol/03logis_entrada.html
 - ☆ ADIB KAFATI K. **Instituto Nacional de Formación Profesional.** URL:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
 - ☆ WILLIAM, Werther & Keith. Importancia del Incentivo. URL:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo1

- ☆ TRUJILLO, Freddy. Direccionamiento estratégico. URL:
<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- ☆ Revista Líderes URL:
<http://www.revistalideres.ec>
- ☆ El Comercio URL:
<http://www.elcomercio.com>
- ☆ VERGARA, Francisco. Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria URL:
www.ccondem.org.ec

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO GUÍA DEL GRUPO FOCAL - PULPA DE LIMÓN TAHITÍ

Introducción

- ❖ Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
- ❖ Poner a disposición del grupo; las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo el focus group (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. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.
- ❖ El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.
- ❖ El moderador presenta el producto y lo relaciona con los asistentes con el fin de que se sientan identificados. Todos los asistentes tienen que ser consumidores de productos hechos a base limón Tahití y en lo posible todos tienen que haber probado alguna vez en su vida el limón.

Desarrollo

- ❖ Dinámica: “Las Frutas”
- ❖ “Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono las siguientes palabras: ¿Qué se les viene a la mente?
 - Mamá
 - Jugo
 - Trabajo

Percepción sobre los productos

- ❖ Ahora si yo les digo limón. ¿Qué se le vienen a la cabeza y por qué?
 - ¿Qué les gusta del limón?
 - ¿Qué tienen de bueno y malo los productos hechos a base del limón?
 - Ahora discutamos acerca de las distintas formas en las que podemos comer esta fruta, por ejemplo tenemos el limón en fruto, el zumo del limón ¿Qué otras presentaciones conocen ustedes?
 - ¿Qué opinan de ellas?

Percepción sobre las pulpas de frutas

- ❖ Ahora si yo les digo pulpas de frutas
 - ¿Qué palabras se les viene a la mente?
 - ¿Qué tienen de bueno y de malo las pulpas de frutas?
 - Qué es lo que ustedes consideran como más importante en las pulpas de frutas: el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc.
 - ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?
 - ¿Existen en el mercado una gran variedad de pulpas de frutas?

- ¿Cómo les gustaría el empaque de una pulpa de limón? ¿Redonda o tradicional?
- ¿Existen en el mercado una gran variedad de productos hechos a base de limón?
- ¿Quién conoce a cerca de la pectina y sus usos?
- ¿Conocen marcas de limonadas?
- ¿Las consideran que son naturales o elaboradas con saborizantes?
- ❖ Si yo les digo las siguientes marcas, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente?
 - Nestlé
 - María Morena
 - Limonada ya

Opinión sobre las pulpas de limón

- ❖ Ahora les vamos a presentar unas pulpas de frutas para que ustedes nos den su opinión sobre los mismo :
 - Dejar que las personas admiren las pulpas de frutas por un par de minutos.
 - ¿Cuál es la primera impresión que tuvieron al ver las pulpas de limón Tahití?
 - ¿Cuáles son las primeras palabras que se les vino a la cabeza cuando las vieron?
 - ¿Qué les gusto y que les disgusto de las mismas?

Perfil de los compradores de productos hechos a base de limón Tahití

- ¿Cómo describirían ustedes a las personas que consumen pulpas congeladas en lugar de las frutas tradicionales?
- ¿Qué las motiva a comprar dichos productos?
- ¿Dónde los suelen comprar?

Degustación

- ❖ Participación voluntaria de 2 personas para realizar limonadas con diferentes presentaciones de pulpa de limón Tahití.
 - ¿Qué les gustó y que les disgustó de las mismas?
 - ¿Qué cambios le harían las mismas?
 - ¿A quiénes creen ustedes que les gustaría este producto?
 - ¿Quiénes comprarían el producto?
 - ¿Qué tan caras o baratas piensan ustedes que son?
 - ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellas?
 - ¿Dónde creen ustedes que se las podría vender?
 - ¿Habría que exhibirlas en alguna forma en especial para que llamen la atención?
 - ¿Existen otros productos parecidos que se vendan en el mercado?
 - ¿Con qué frecuencia creen ustedes que se consumiría éste producto?
 - ¿En qué ocasiones consumirían las mismas?

Finalización

- ❖ Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión. Según ustedes:
 - ¿Cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos?
 - ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperaban?
 - ¿Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final del producto?

Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio. Gracias a todas y una buena tarde.

ANEXO 2

FORMATO GUÍA DEL GRUPO FOCAL - BEBIDAS DE LIMÓN TAHITÍ

Introducción

- ❖ Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
- ❖ Poner a disposición del grupo las facilidades del local o la casa en la que se llevará a cabo el focus group (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.
 - Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
 - Evitar la crítica entre compañeros.
- ❖ 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. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.
- ❖ El moderador presenta el producto y lo relaciona con los asistentes con el fin de que se sientan identificados. Todos los asistentes tienen que ser consumidores de productos hechos a base limón Tahití y en lo posible todos tienen que haber probado alguna vez en su vida el limón.

Desarrollo

- ❖ Dinámica: juego de los nombres, utilizando lana.
- ❖ Realizar una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante el grupo focal.

- ❖ “Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono las siguientes palabras: ¿Qué se les viene a la mente?

- Jugo
- Vacaciones
- Frutas
- Película
- Colores
- Dibujo animado
- Celular

Percepción sobre los productos

- ❖ Ahora si yo les digo limón. ¿Qué se le vienen a la cabeza y por qué?
 - ¿Qué les gusta del limón?
 - ¿Quién de ustedes toma jugo de limón?
 - ¿La limonada la prepara su mamá o la compran en la tienda?
 - Si la respuesta es si... ¿Qué marca?
 - ¿Cómo les gustaría el empaque de la bebida de limón?
 - ¿Conocen marcas de limonadas?
 - ¿Las consideran que son naturales o elaboradas con saborizantes?
- ❖ Si yo les digo las siguientes marcas, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente?
 - Huesitos
 - Natura
 - Rey leche

Perfil de los compradores de productos hechos a base de limón Tahití

- ❖ ¿Cómo es la actitud de un niño que se encuentra tomando un jugo de limón y qué características tienen?

Percepción sobre bebidas de limón

- ¿Qué opina de ellos?
- ¿Qué tienen de bueno o de malo?
- Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un néctar de limón: el sabor, los componentes nutricionales, lo saludable del producto, etc.
- ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?
- ¿Existen en el mercado una gran variedad de bebidas de limón?

Opinión sobre bebidas de limón

- ❖ Ahora les vamos a presentar una limonada para que ustedes nos den su opinión sobre los mismos. Dejar que las personas admiren la limonada por un par de minutos.
 - ¿Cuál es la primera impresión que tuvieron al ver la limonada?
 - ¿Qué les gusto y que les disgusto de las mismas?

Degustación

- ❖ ¿Qué les gusto y que les disgusto de las mismas?
- ❖ ¿Qué cambios le harían las mismas?
- ❖ ¿A quiénes creen ustedes que les gustaría este producto?
- ❖ ¿Quiénes las comprarían?
- ❖ El hecho de que nuestro producto sea natural es una ventaja o una desventaja.
- ❖ ¿Qué tan caras o baratas piensan que son las limonadas?
- ❖ ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellas?
- ❖ ¿Dónde creen ustedes que se las podría vender? Habría que exhibirlas en alguna forma en especial para que llamen la atención.
- ❖ Existen otros productos parecidos que se vendan en el mercado.

- ❖ ¿Con qué frecuencia creen ustedes que se consumiría éste producto?
- ❖ ¿En qué ocasiones consumirían las limonadas?
- ❖ ¿Cuál es para usted la limonada ideal? Podrían ustedes dibujarla en una hoja de papel.

Según ustedes

- ❖ ¿Cuáles son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos?
- ❖ ¿La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperaban?
- ❖ Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final del producto.

Finalización

Bueno, les agradezco a todas por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio.

Gracias a todas y una buena tarde.

ANEXO 3

FORMATO GUÍA DE LA ENTREVISTA- PECTINA DEL LIMÓN TAHITÍ

1. ¿Qué conoce usted al respecto de la pectina del limón Tahití?
2. ¿Qué nos puede decir acerca de los niveles de producción?
3. ¿Cuáles son las perspectivas de la pectina del Limón Tahití en el mercado Nacional?

Nota: Las preguntas se realizaron de manera abierta donde el entrevistado se expresó en toda su libertad.

ANEXO 4

FORMATO DE LA ENCUESTA

Buenos días/tardes, somos estudiantes de la Universidad de las Américas y estamos realizando una encuesta con el objetivo de realizar un plan de negocios, para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de Limón Tahití, a nivel nacional e internacional.

La presente encuesta es realizada con fines estrictamente educativos e investigativos, por lo que le solicito su valiosa colaboración.

Instrucciones: Por favor seleccionar una sola opción de respuesta por cada pregunta.

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1. ¿Qué tipos de bebidas se consumen diariamente en su hogar?

- a. Jugos naturales
- b. Gaseosas
- c. Agua

Si su respuesta es a., ¿Cuáles son sus sabores favoritos?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

2. ¿Ha encontrado en las perchas de los supermercados pulpas congeladas de frutas exóticas?

- SI
- NO

Si su respuesta es afirmativa, indique en que supermercado recuerda haber visto/comprado las pulpas de frutas

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

3. ¿Ha consumido un jugo natural realizado con pulpa de fruta de limón?

SI
 NO

Si su respuesta es afirmativa, ¿recuerda la marca?

1. _____
2. _____
3. _____

4. ¿Ha comprado usted pulpas congeladas de frutas?

SI
 NO

En caso de ser una respuesta positiva, señale el precio que canceló y por favor continúe con la encuesta; caso contrario, vaya con la pregunta 7.

5. Cree usted que el precio que usted pagó, está acorde con la calidad de las pulpas de frutas actualmente en el mercado.

SI
 NO

Si su respuesta es negativa, ¿Cuál debería ser el precio justo para usted?

1. _____

6. ¿Con qué frecuencia compran en su hogar las pulpas congeladas de frutas?

Semanalmente _____ Quincenalmente _____
Mensualmente _____ Cada dos o más meses _____

7. ¿Con qué frecuencia usted observa o escucha publicidad de pulpas congeladas de frutas?

Constantemente _____ Algunas veces _____ Nunca

8. Si su respuesta a la pregunta 7 fue afirmativa (constantemente/algunas veces), ¿Recuerda en qué medios ha escuchado o visto dicha publicidad?

1. Radio _____
2. Televisión _____
3. Periódico _____
4. Otros _____

9. ¿Qué presentación de pulpas congeladas compraría usted?

1. Circular _____
2. En cubos _____
3. Rectangular _____
4. Otros, especifique _____

10. ¿Cuántos vasos de jugo le gustaría obtener de una presentación de pulpa de fruta congelada?

1. _____

11. Escriba en orden de importancia para usted las siguientes características de los empaques de una pulpa de frutas (empezando con 1 como más importante).

- __Registro sanitario
- __Precio
- __Sabor
- __Fecha de caducidad
- __Instrucciones de uso
- __Empaque al vacío
- __Facilidad de manipulación y apertura

12. ¿Ha encontrado en las perchas de los supermercados bebidas de frutas?

- __SI
- __NO

Si su respuesta es afirmativa, indique en que supermercado recuerda haber visto/comprado las bebidas de frutas:

1. _____
2. _____
3. _____

13. ¿Ha consumido bebidas de limón?

- SI
 NO

Si su respuesta es afirmativa, ¿recuerda la marca?

1. _____
2. _____
3. _____

14. ¿Ha comprado usted bebidas de frutas?

- SI
 NO

En caso de ser una respuesta positiva, señale el precio que canceló y por favor continúe con la encuesta.

1. _____

15. Cree usted que el precio que pagó, está acorde con la calidad de las bebidas de frutas actualmente en el mercado.

- SI
 NO

Si su respuesta es negativa, ¿Cuál debería ser el precio justo para usted?

1. _____

16. ¿Con qué frecuencia compran en su hogar bebidas de frutas?

Semanalmente _____ Quincenalmente _____

Mensualmente _____ Cada dos o más meses _____

17. ¿Con qué frecuencia usted observa o escucha publicidad de bebidas de frutas?

Constantemente _____ Algunas veces _____ Nunca

18. Si su respuesta a la pregunta 17 fue afirmativa (constantemente/algunas veces), ¿Recuerda en qué medios ha escuchado o visto dicha publicidad?

1. Radio _____
2. Televisión _____
3. Periódico _____
4. Otros _____

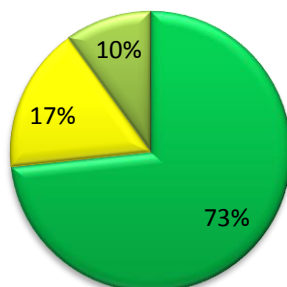
TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

➤ ¿Qué tipos de bebidas se consumen diariamente en su hogar?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
BEBIDAS DE CONSUMO DIARIO	Jugos naturales	140	73
	Agua	32	17
	Gaseosas	19	10
	TOTALES	191	100

BEBIDAS DE CONSUMO DIARIO

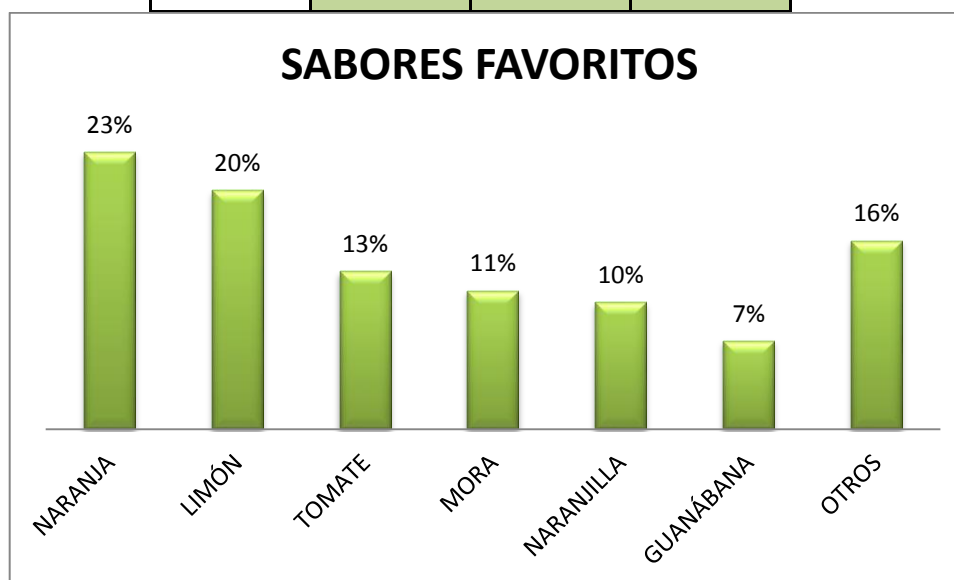
■ Jugos naturales ■ Agua ■ Gaseosas



Del total de las encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Quito, según nivel socio económico alto-medio alto y medio; el 73% señala que las bebidas que se consumen diariamente en sus hogares son jugos naturales; 17% agua y el 10% gaseosas.

➤ ¿Cuáles son sus sabores favoritos?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
SABORES FAVORITOS	NARANJA	72	23%
	LIMÓN	62	20%
	TOMATE	41	13%
	MORA	36	11%
	NARANJILLA	33	10%
	GUANÁBANA	23	7%
	OTROS	49	16%
	TOTALES	316	100%

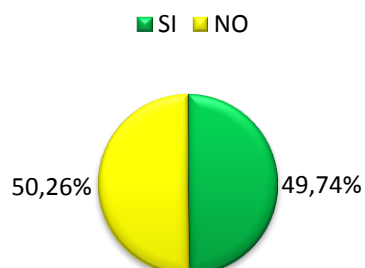


Referente a los sabores que prefieren de las bebidas; el 23% señala que les gusta la naranja; 20% limón, 13% tomate de árbol, 11% mora, 10% naranjilla, 6% guanábana y el 16% otros sabores como piña, maracuyá y coco.

➤ ¿Ha encontrado en las perchas de los supermercados pulpas congeladas de frutas exóticas?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PULPAS DE FRUTAS EXÓTICAS	SI	94	49,74
	NO	95	50,26
	TOTALES	189	100,00

PULPAS DE FRUTAS EXOTICAS EN EL MERCADO



Los encuestados definen entre frutas exóticas las siguientes: mango, maracuyá, kiwi y cerezas.

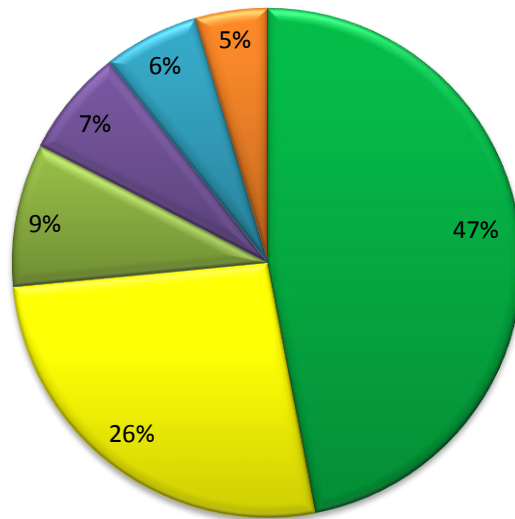
Del total de encuestados, el 50.26% indica que si ha encontrado en las perchas de los supermercados pulpas congeladas de frutas exóticas; sin embargo un importante 49.74% indica que no.

➤ **Indique en que supermercado recuerda haber visto/comprado las pulpas de frutas.**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
SUPERMERCADOS	SUPERMAXI/MEGAMAXI	62	47
	SANTA MARIA	35	26
	AKI	12	9
	TIENDAS	9	7
	MI COMISARIATO	8	6
	MAGDA	6	5
	TOTALES	132	100

SUPERMERCADOS

■ SUPERMAXI
 ■ SANTA MARIA
 ■ AKI
 ■ TIENDAS
 ■ MI COMISARIATO
 ■ MAGDA



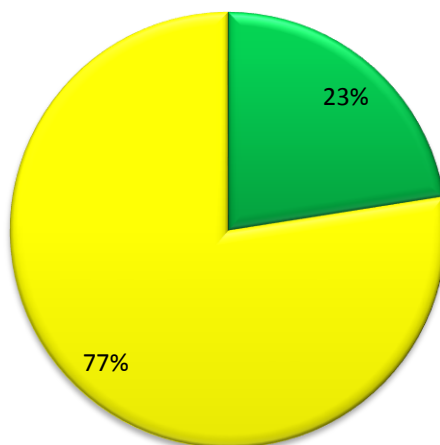
Del total de encuestados, las personas que han encontrado pulpas congeladas de frutas exóticas señala los supermercados respectivos donde las expenden; un importante 47% indica que ha encontrado en el Supermaxi, 26% Santa María, 9% Aki, 7% tiendas, 6% Mi comisariato, y un 5% corresponde a Magda.

➤ **¿Ha consumido un jugo natural elaborado con pulpa de fruta de limón?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
CONSUMO DE PULPA DE LIMON	SI	43	23
	NO	148	77
	TOTALES	191	100,00

CONSUMO DE PULPA DE LIMON

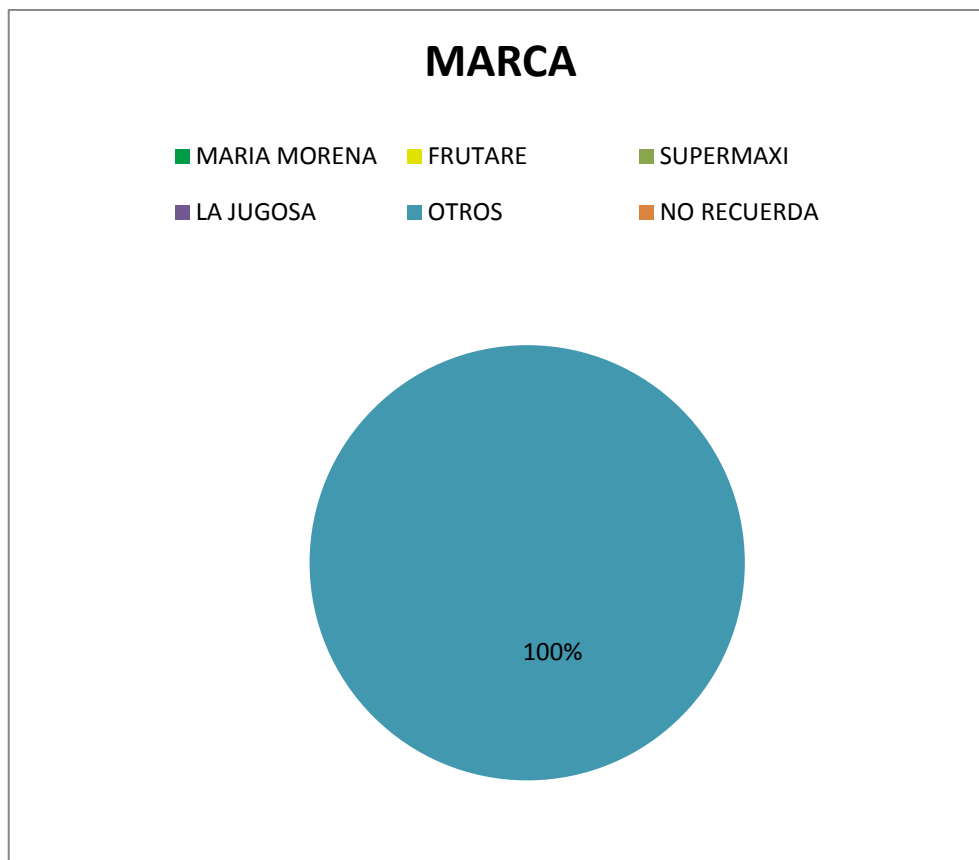
■ SI ■ NO



Del total de encuestados, el 23% indica que si ha consumido un jugo natural realizado con pulpa de fruta de limón; sin embargo un importante 77% indica que no ha consumido pulpa de fruta de limón y que no existe en el mercado.

➤ ¿Recuerda la marca de pulpa de limón?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
MARCA	MARIA MORENA	0	0
	FRUTARE	0	0
	SUPERMAXI	0	0
	LA JUGOSA	0	0
	OTROS	43	100
	NO RECUERDA	0	0
	TOTALES	43	100,00



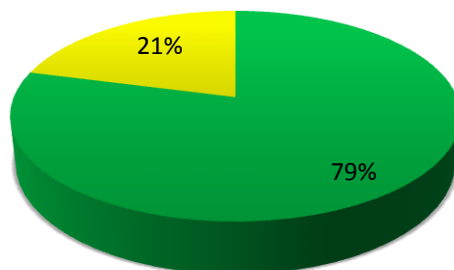
El 23% de encuestados que ha consumido un jugo natural realizado con pulpa de fruta de limón, indican que no corresponde a una marca existente en el mercado sino que definen como otros a las limonadas que preparan en sus hogares.

➤ **¿Ha comprado usted pulpas congeladas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
COMPRA PULPA DE FRUTAS	SI	151	79
	NO	40	21
	TOTALES	191	100,00

COMPRA PULPA DE FRUTAS

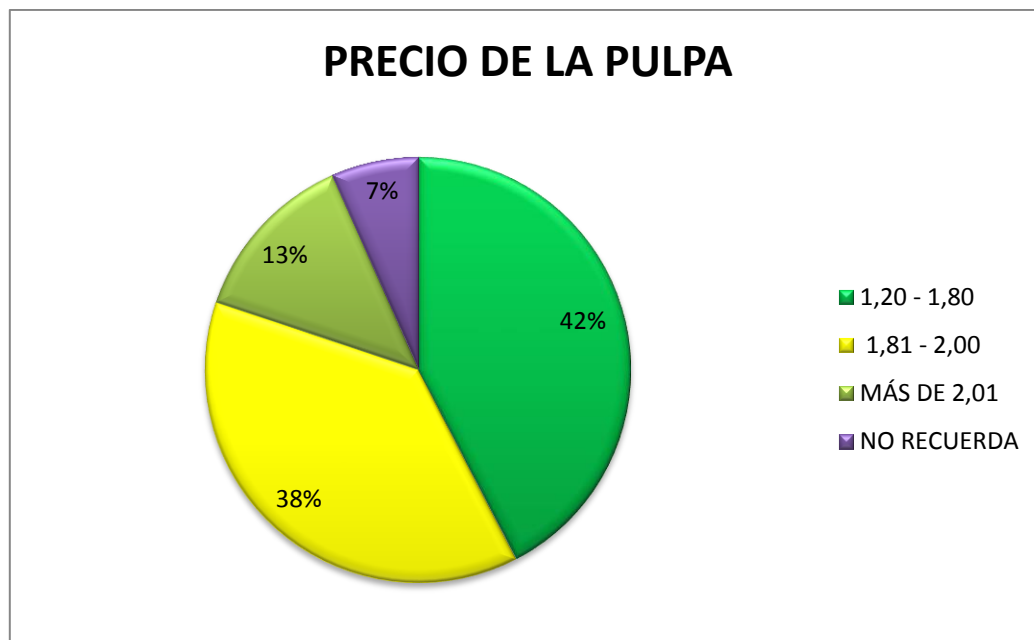
■ SI ■ NO



Un alto porcentaje de las personas encuestadas 79%, señalan que si compran pulpas congeladas de frutas y tan solo un 21% manifiesta que no.

➤ Señale el precio que canceló de las pulpas congeladas de frutas.

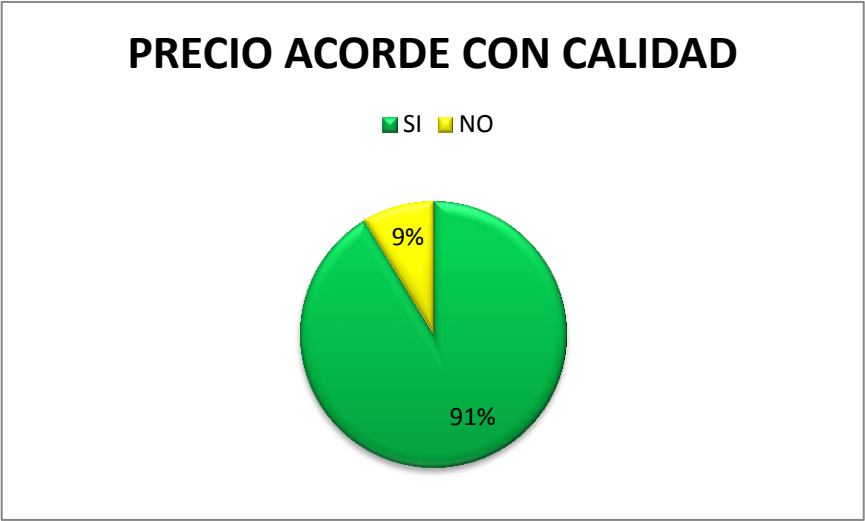
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO DE LA PULPA	1,20 - 1,80	64	42
	1,81 - 2,00	57	38
	MÁS DE 2,01	20	13
	NO RECUERDA	10	7
	TOTALES	151	100,00



Del 79% de encuestados que compran pulpas congeladas de frutas, mencionados anteriormente señalan los precio en los cuales han conseguido; el 42% en un rango de 1.20- 1.80 dólares, 38% entre 1.81-2.00 dólares, 13% más de 2.01 dólar y el 7% no recuerda.

➤ **¿Cree usted que el precio que usted pagó, está acorde con la calidad de las pulpas de frutas actualmente en el mercado?**

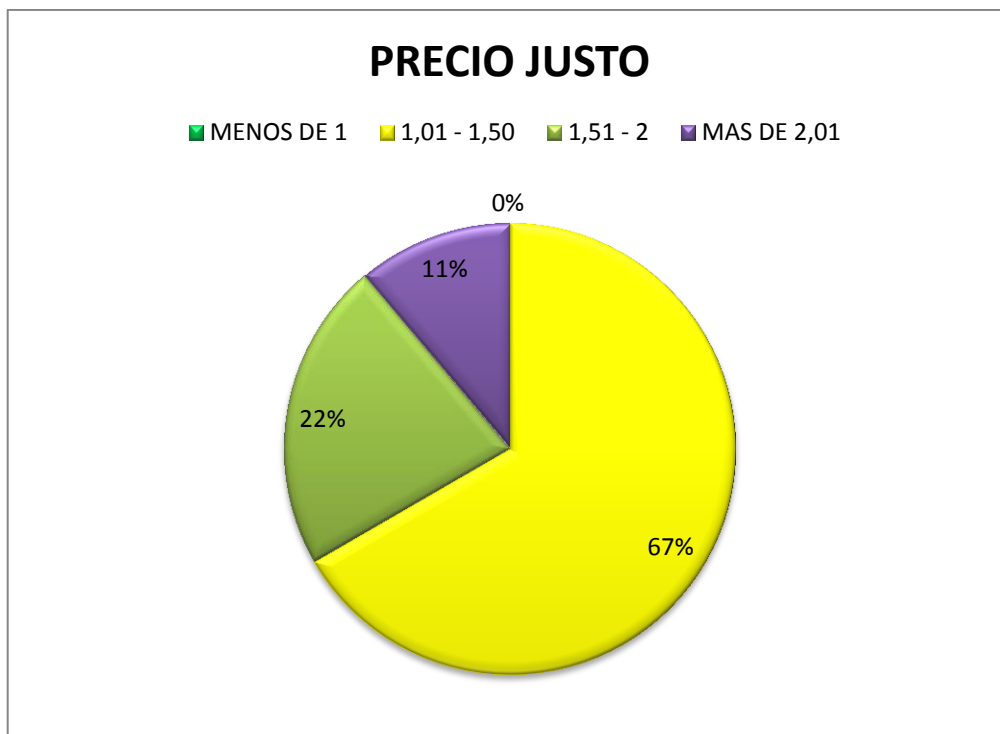
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO ACORDE CON CALIDAD	SI	138	91
	NO	13	9
	TOTALES	151	100,00



Un alto porcentaje de las personas encuestadas 91%, señalan que los precios están acordes con la calidad de los productos y servicios que adquieren; tan solo un 9% manifiesta que no.

➤ Si su respuesta es negativa, ¿Cuál debería ser el precio justo para usted?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO JUSTO	MENOS DE 1	0	0,00
	1,01 - 1,50	6	67
	1,51 - 2	2	22
	MAS DE 2,01	1	11
	TOTALES	9	100,00



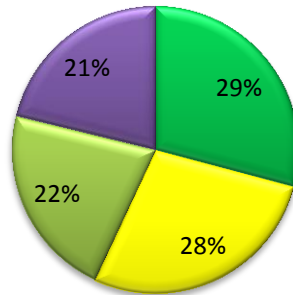
Del 9% que señalo que los precio no están acordes con la calidad de los productos; indican el precio justo, siendo así el 67% está dispuesto a pagar entre 1.01-1.50dólares, 22% entre 1.51-2 dólares y el 11% más de 2.01 dólares.

➤ **¿Con qué frecuencia compran en su hogar las pulpas congeladas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
FRECUENCIA DE COMPRA	SEMANALMENTE	44	29
	QUINCENALMENTE	42	28
	MENSUALMENTE	33	22
	CADA DOS O MÁS MESES	32	21
	TOTALES	151	100

FRECUENCIA DE COMPRA

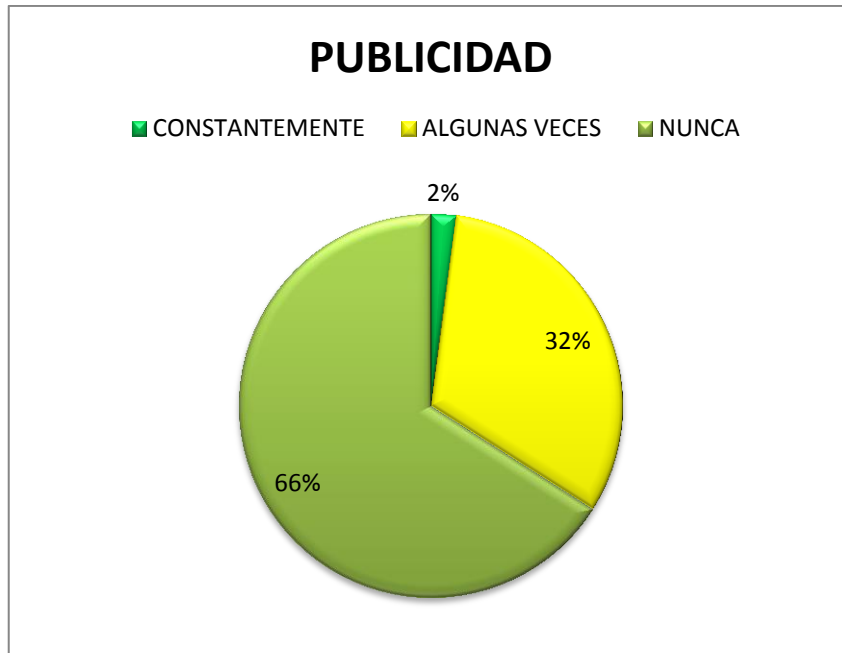
■ SEMANALMENTE ■ QUINCENALMENTE
■ MENSUALMENTE ■ CADA DOS O MÁS MESES



De la encuesta realizada, el 29% indica que las compras lo hacen semanalmente; 28% quincenalmente; 22% mensualmente y un 21% cada dos o más meses.

➤ **¿Con qué frecuencia usted observa o escucha publicidad acerca de las pulpas congeladas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PUBLICIDAD	CONSTANTEMENTE	4	2
	ALGUNAS VECES	61	32
	NUNCA	126	66
	TOTALES	191	100,00



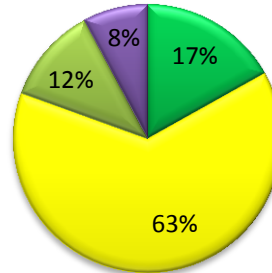
Un alto porcentaje de las personas encuestadas 66%, señala que nunca escucha ni observa publicidad acerca de las pulpas congeladas de frutas; 32% algunas veces y el 2% escucha contantemente.

➤ **¿Recuerda en qué medios ha escuchado o visto dicha publicidad?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
MEDIOS PUBLICITARIOS	Radio	13	16,9
	Televisión	49	63,6
	Periódico	9	11,7
	Otros	6	7,8
	TOTALES	77	100

MEDIOS PUBLICITARIOS

■ Radio ■ Televisión ■ Periódico ■ Otros



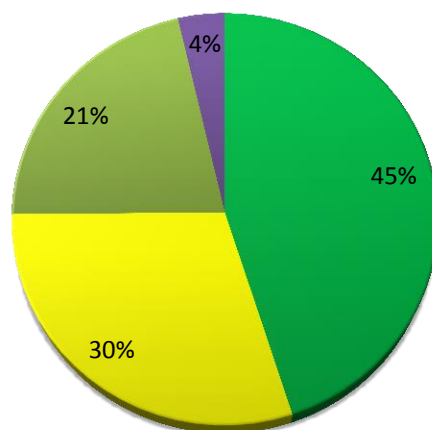
Del total encuestados, el 32% ha escuchado publicidad algunas veces y el 2% constantemente; los cuales señalan el medio publicitado; siendo así el 63% mediante televisión, 17% radio, 12% periódico y 8% otros. En conversaciones posteriores con algunos de los encuestados se pudo observar que confunden los comerciales de pulpa con productos sustitutos.

➤ ¿Qué presentación de pulpas congeladas compraría usted?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRESENTACIÓN DE PULPAS	Circular	86	45
	En cubos	57	30
	Rectangular	41	21
	Otros	7	4
	TOTALES	191	100,00

PRESENTACIÓN DE PULPAS

■ Circular ■ En cubos ■ Rectangular ■ Otros



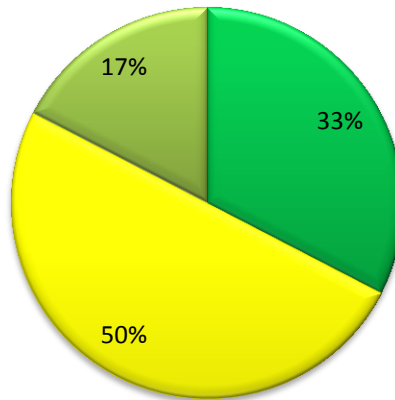
La gran mayoría de los encuestados 45%, indican que comprarían las pulpas congeladas de frutas en forma circular; 30% en cubos, 21% rectangular y sólo el 4% otras presentaciones.

➤ ¿Cuántos vasos de jugo le gustaría obtener de una presentación de pulpa de fruta congelada?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
VASOS DE JUGO	1 - 5	60	32,61
	6 - 10	92	50,00
	10 O MAS	32	17,39
	TOTALES	184	100,00

RENDIMIENTO EN NÚMERO DE VASOS DE JUGO

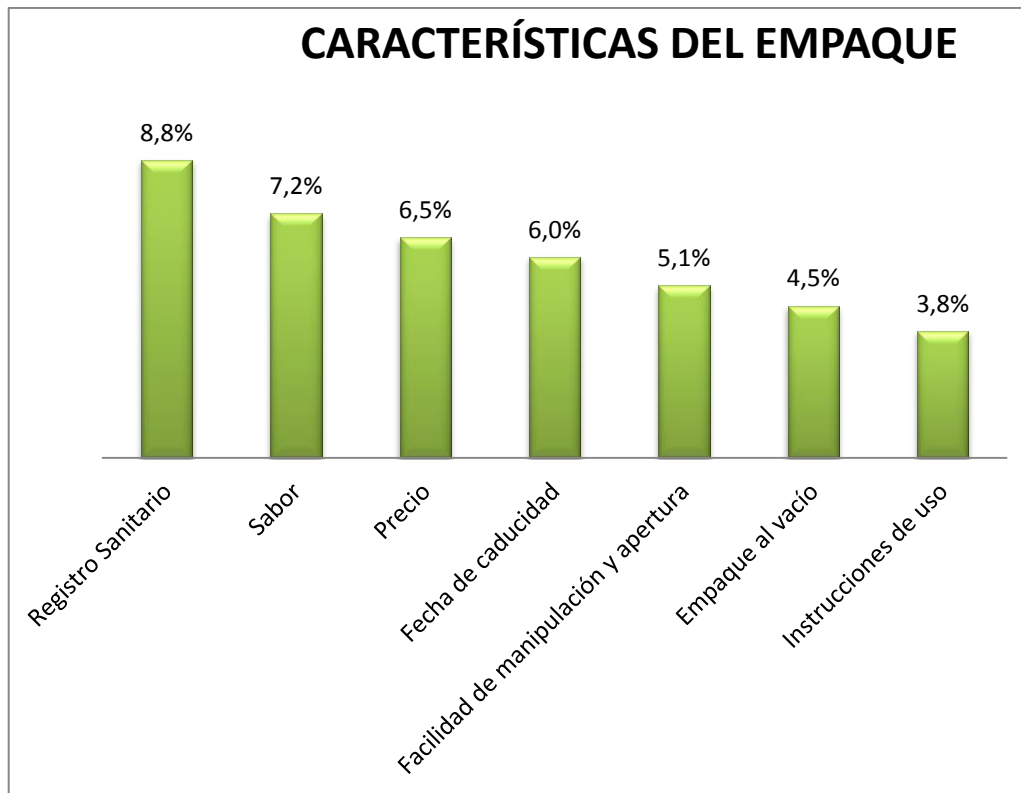
■ 1 - 5 ■ 6 - 10 ■ 10 O MAS



Del total de encuestados, el 50% señala que le gustaría obtener de una presentación de pulpa de fruta congelada de 6-10 vasos, el 33% de 1-5 vasos y el 17% 10 o más vasos de jugo de fruta.

➤ **Escriba en orden de importancia para usted las siguientes características de los empaques de una pulpa de frutas.**

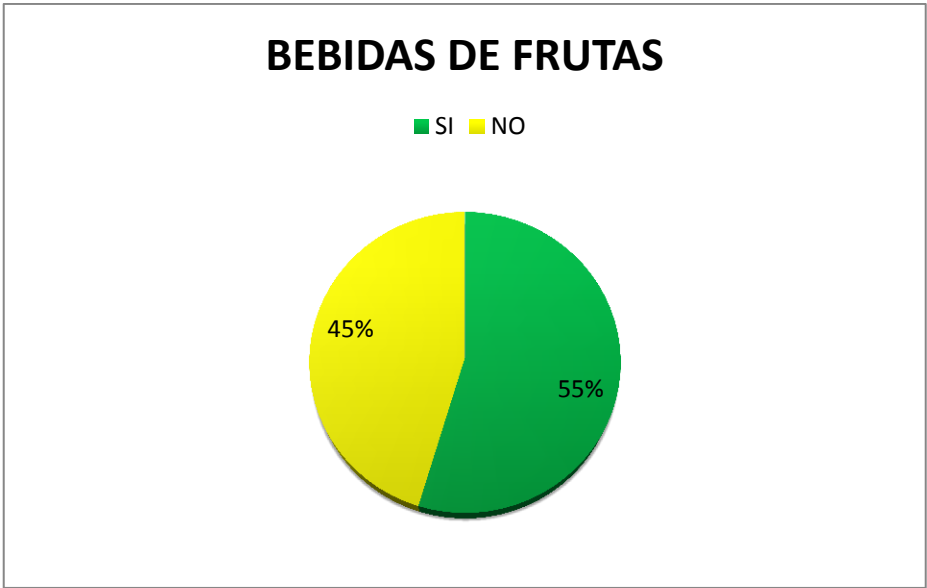
PROCESAMIENTO		CONTEO	TOTAL	%
CARACTERÍSTICAS DE EMPAQUE	Registro Sanitario	2,73	11,3	8,8%
	Sabor	3,05	13,8	7,2%
	Precio	3,38	15,3	6,5%
	Fecha de caducidad	3,71	16,8	6,0%
	Empaque al vacío	4,90	22,2	4,5%
	Facilidad de manipulación y apertura	4,33	19,6	5,1%
	Instrucciones de uso	5,88	26,6	3,8%
	TOTALES	22	99	



En el gráfico se muestra la prioridad que los encuestados dan a los elementos constitutivos del empaque, se preocupan por la seguridad del producto en función de las variables: el registro sanitario, quieren que sea seguro y verificado, y como es obvio en productos de consumo también se preocupan por un precio accesible y buen sabor.

- **¿Ha encontrado en las perchas de los supermercados bebidas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRODUCTOS	SI	105	55
	NO	87	45
	TOTALES	192	100

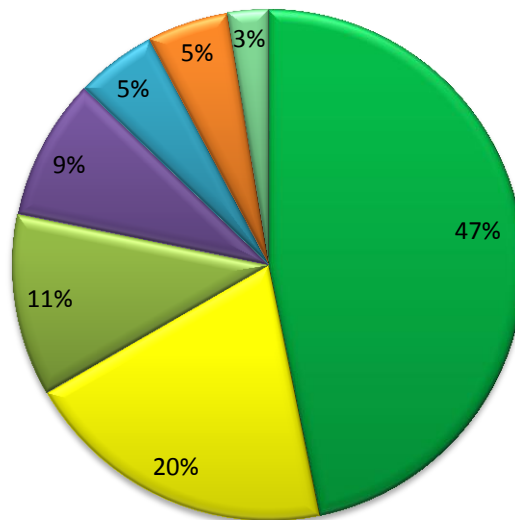
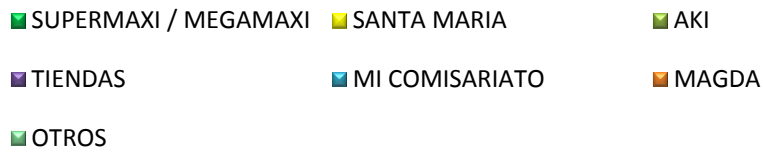


Más de la mitad de los encuestados (55%) afirman haber encontrado bebidas de frutas en los supermercados de la ciudad, mientras que el 45% restante dicen no haber encontrado.

➤ Indique en que supermercado recuerda haber visto/comprado bebidas de frutas.

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
SUPERMERCADOS	SUPERMAXI / MEGAMAXI	73	47
	SANTA MARIA	31	20
	AKI	18	12
	TIENDAS	14	9
	MI COMISARIATO	8	5
	MAGDA	8	5
	OTROS	4	3
	TOTALES	156	100

SUPERMERCADOS



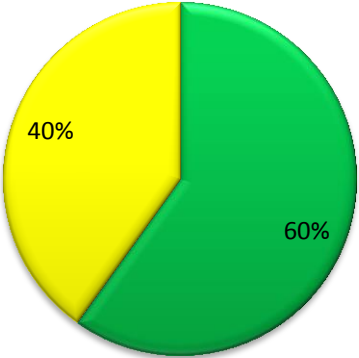
Del porcentaje que afirmó haber encontrado bebidas de frutas exóticas el 47% lo vió o compró en el Supermaxi, 20% Santamaria, 11% Aki, 9% tiendas, 5% Mi Comisariato, 5% Magda y el 3% restante en otros lugares de la ciudad.

➤ **¿Ha consumido bebidas de limón?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
CONSUMO DE BEBIDAS DE LIMÓN	SI	115	60
	NO	77	40
	TOTALES	192	100,00

CONSUMO DE BEBIDAS DE LIMÓN

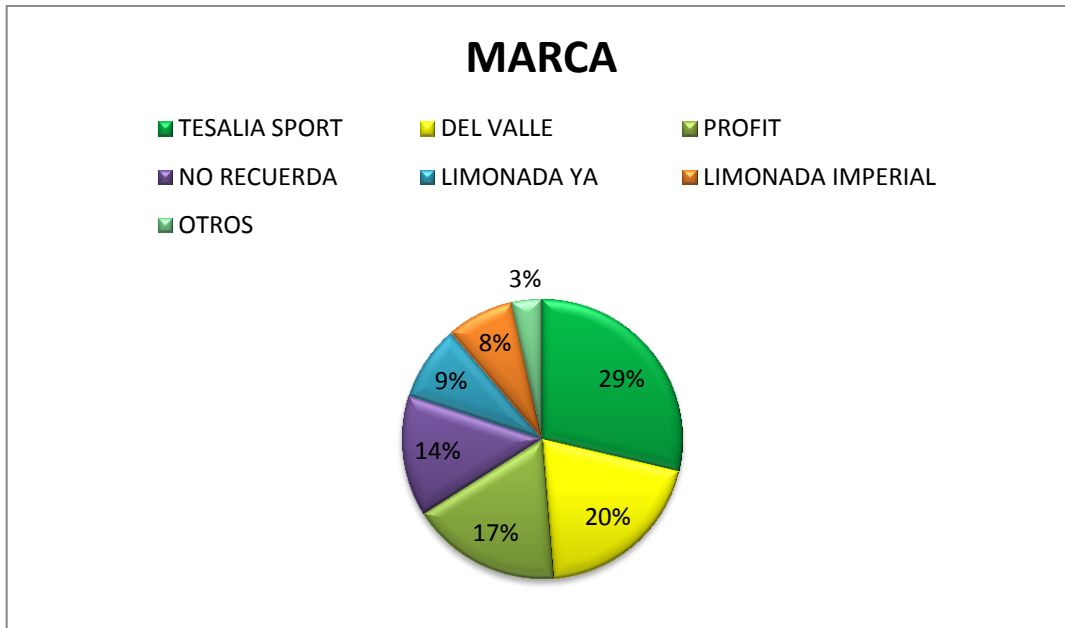
■ SI ■ NO



Un alto porcentaje si ha consumido bebidas de limón (60%) y ha encontrado las mismas en el mercado. Mientras que un 40% de la muestra dice no haber consumido bebidas de limón.

➤ **¿Recuerda la marca?**

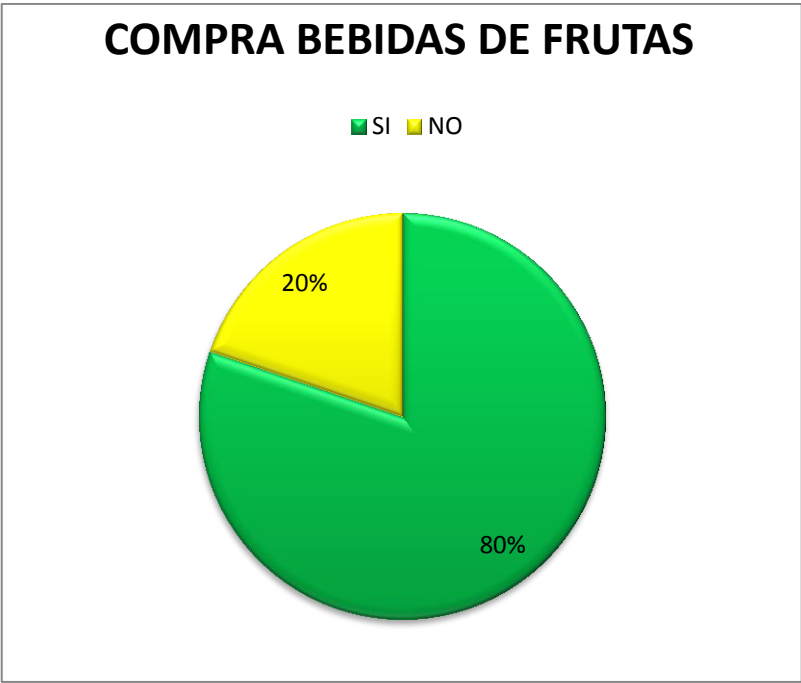
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
MARCA DE BEBIDAS	TESALIA SPORT	33	29
	DEL VALLE	23	20
	PROFIT	20	17
	NO RECUERDA	16	14
	LIMONADA YA	10	9
	LIMONADA IMPERIAL	9	8
	OTROS	4	3
	TOTALES	115	100,00



Algo importante que se puede rescatar es que del 60% que dice haber encontrado una bebida de limón; el 29% indica que es Tesalia Sport, 20% Del valle, 17% Profit, 9% Limonada Ya, 8% Limonada imperial y el 3% otras bebidas. El 14% no recuerda la marca que consumió.

➤ **¿Ha comprado usted bebidas de frutas?**

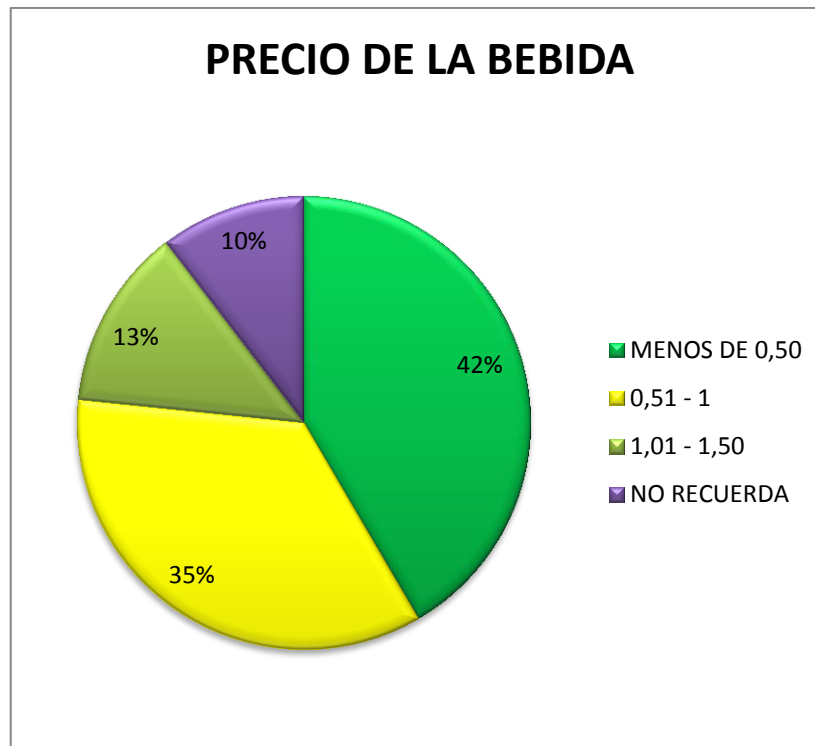
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
COMPRA BEBIDAS DE FRUTAS	SI	154	80
	NO	38	20
	TOTALES	192	100,00



Un 80% compra bebidas de frutas en la actualidad, se puede decir que el consumo de este producto es alto.

➤ Señale el precio que canceló y por favor continúe con la encuesta.

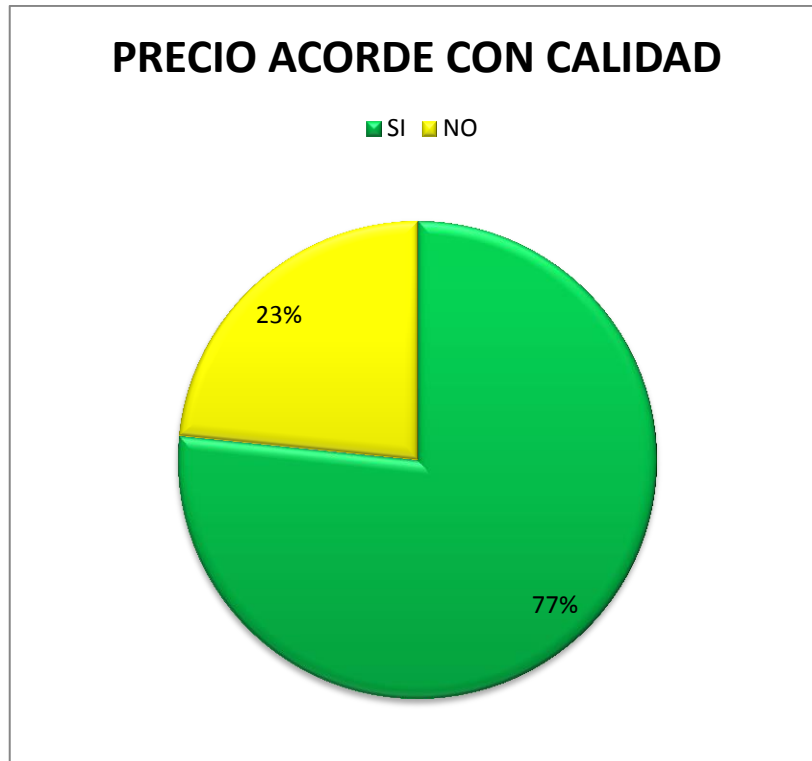
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO DE LA BEBIDA	0,35 - 0,50	64	42
	0,51 - 1	54	35
	1,01 - 1,50	20	13
	NO RECUERDA	16	10
	TOTALES	154	100



Para sondear el precio de la competencia se obtuvieron resultados que muestran que las bebidas de frutas en el mercado están en menos de 0.50 centavos. Por lo tanto, el 42% de los encuestados señala el precio promedio de las bebidas de frutas.

➤ Cree usted que el precio que pagó, está acorde con la calidad de las bebidas de frutas actualmente en el mercado.

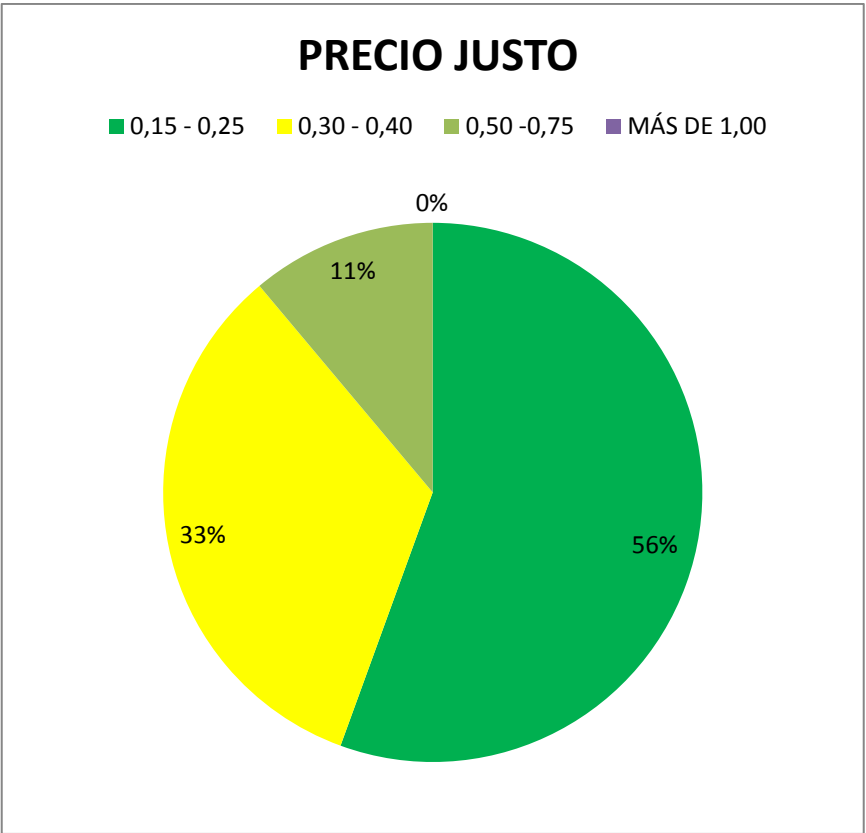
PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO ACORDE CON CALIDAD	SI	118	77
	NO	36	23
	TOTALES	154	100



Del 80% de los encuestados que compran bebidas de frutas, la gran mayoría piensa que el precio está acorde con la calidad del producto (77%).

➤ **¿Cuál debería ser el precio justo para usted?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRECIO JUSTO	0,15 - 0,25	20	56
	0,30 - 0,40	12	33
	0,50 -0,75	4	11
	MÁS DE 1,00	0	0
	TOTALES	36	100



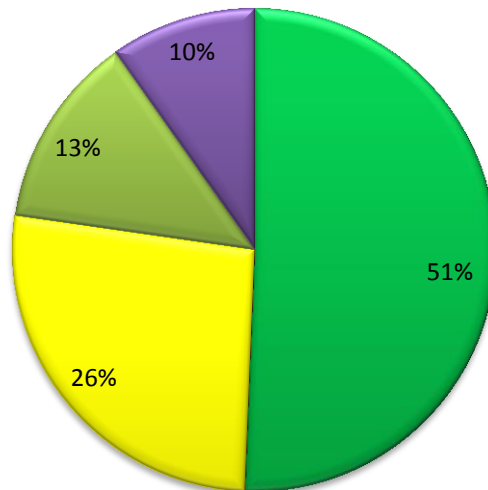
El 23% que no estuvo de acuerdo con el precio cancelado, cree que el precio óptimo sería entre 0,15 ctvs. y \$0.25 ya que son bebidas artificiales.

➤ **¿Con qué frecuencia compran en su hogar bebidas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
FRECUENCIA DE COMPRA	SEMANALMENTE	78	51
	QUINCENALMENTE	41	26
	MENSUALMENTE	20	13
	CADA DOS O MÁS MESES	15	10
	TOTALES	154	100,00

FRECUENCIA DE COMPRA

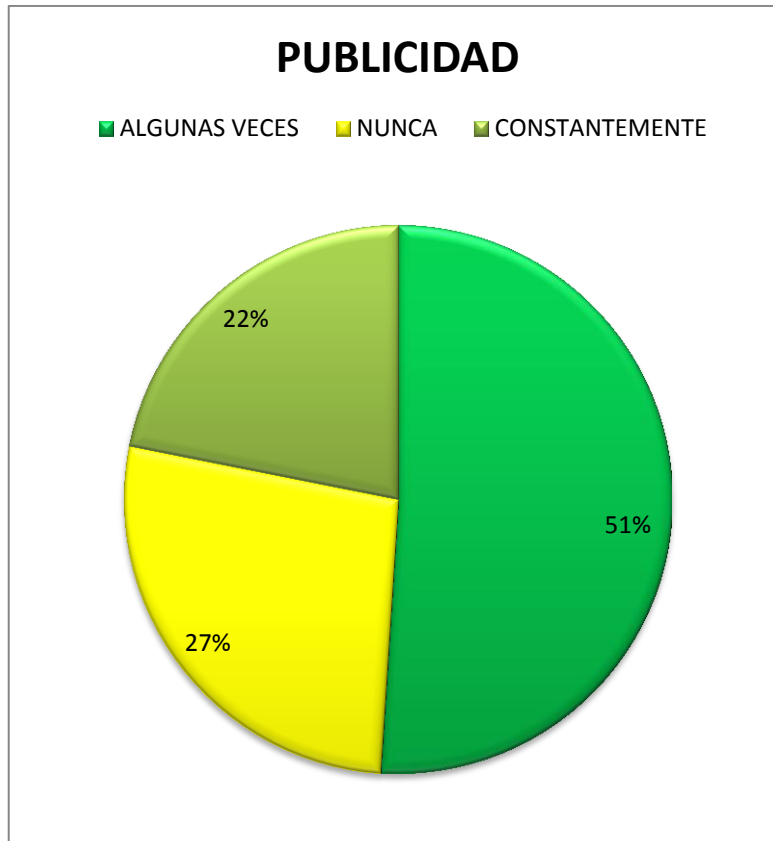
■ SEMANALMENTE ■ QUINCENALMENTE
■ MENSUALMENTE ■ CADA DOS O MÁS MESES



La frecuencia de consumo de bebidas en los hogares quiteños fluctúa con un 51% semanalmente, 26% quincenalmente, 13% mensualmente y un 10% cada dos o mas meses.

➤ **¿Con qué frecuencia usted observa o escucha publicidad de bebidas de frutas?**

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
FRECUENCIA DE LA PUBLICIDAD	ALGUNAS VECES	98	51
	NUNCA	52	27
	CONSTANTEMENTE	42	22
	TOTALES	192	100,00



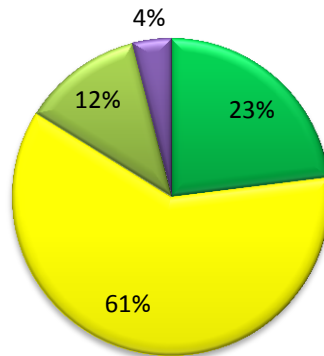
La publicidad de este producto se ha escuchado o visto un 51% algunas veces, 27% nunca y un 22% constantemente.

- Si su respuesta a la pregunta 17 fue afirmativa, ¿Recuerda en qué medios ha escuchado o visto dicha publicidad?

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
MEDIOS PUBLICITARIOS	Radio	47	23
	Televisión	124	61
	Periódico	25	12
	Otros	8	4
	TOTALES	204	100

MEDIOS PUBLICITARIOS

■ Radio ■ Televisión ■ Periódico ■ Otros



En los medios publicitarios donde han encontrado anuncios de las bebidas de frutas se obtuvo que un 61% ha visto en la televisión, un 23% ha escuchado en la radio, un 12% ha visto en el periódico y un 4% lo ha visto en otros medios como en la internet.

ANEXO 5

PRESENTACIÓN DE EMPAQUES



PRESENTACIÓN DE ETIQUETAS

ANEXO 6

COMPETENCIA DIRECTA DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS DE QUITO

SUPERMAXI

EMPRESA	MARCA	PRODU C.	CANT .	PRECI O	SABOR	PRESENT AC.
MONTAHUANO PROAÑO LUIS ENRIQUE	JUGO FÁCIL	PULPA CONGELADA	500 G.	\$ 1.97	MANGO, GUAÑÁBANA, COCO, MORA, FRUTILLA, NARANJA.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
LATINOAMERICANA DE JUGOS S.A.	LA JUGOSA	PULPA CONGELADA	500 G.	\$1.75	GUAÑÁBANA, FRUTILLA, NARANJA. MORA, PIÑA, MANGO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
FRUTAS Y CONSERVAS S.A. FRUCONSA	FRUTASI	PULPA CONGELADA	500 G.	\$1.97	MORA, FRUTILLA, MANGO, NARANJA, GUAÑÁBANA.	EMPAQUE DE ALUMINIO AL VACIO, CON ABRE FÁCIL.
MIDGO CIA.LTDA.	PACOSE	Pulpa congelada	500 g.	\$2.03	Mora, naranjilla, guanábana, maracuyá, tomate de árbol.	Empaque plástico al vacío.
ENVAGRIF S.A.	María Morena	Pulpa congelada	500 g.	\$2.32	Coco, frambuesa, frutilla, guanábana, guayaba, mango, maracuyá, mora, naranja, naranjilla, piña, tamarindo.	Empaque plástico al vacío.
LATINOAMERICANA DE JUGOS S.A.	SUPERMAXI	Pulpa congelada	500 g.	\$1.66	Guanábana, tomate de árbol, mora, coco, naranjilla.	Empaque plástico al vacío.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Sondeo en Supermaxi

SANTA MARÍA

EMPRESA	MARCA	PRODUC.	CANT.	PRECIO	SABOR	PRESENTAC.
LEENRIKE FROZEN FOOD.	JUGO FÁCIL	PULPA CONGELADA	120 G.	\$ 0.54	LIMÓN	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
FROZEN TROPIC	PULP	PULPA CONGELADA	5 UNIDADES DE 100 G.	\$ 2.80	FRUTILLA, MORA, NARANJILLA, GUANÁBANA.	SACHETS CON ABRE FÁCIL.
MORBIE CIA. LTDA	FRUTASI	PULPA CONGELADA	250 G.	\$0.96	MORA, FRUTILLA, MANGO, NARANJA, GUANÁBANA, COCO, NARANJILLA, MANGO, TOMATE DE ÁRBOL, TAMARINDO, PIÑA.	EMPAQUE DE ALUMINIO AL VACIO, CON ABRE FÁCIL.
NASLOP S.A	NASLOP	PULPA CONGELADA	500 G.	\$2.00	MORA, TOMATE DE ÁRBOL, GUANÁBANA, MARACUYÁ, MANGO, PIÑA, NARANJILLA.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
ENVAGRIF S.A.	MARÍA MORENA	PULPA CONGELADA	500 G.	\$2.34	COCO, FRAMBUESA, FRUTILLA, GUANÁBANA, GUAYABA, MANGO, MARACUYÁ, MORA, NARANJA, NARANJILLA, PIÑA, TAMARINDO, TOMATE DE ÁRBOL, TAXO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
SECRET'S ECUADOR	FLESH	PULPA CONGELADA	500 G.	\$1.95	LIMÓN	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
PLANHOFA	FRISCO	PULPA CONGELADA	500 G.	\$1.40	MORA, GUAYABA, MARACUYÁ, GUANÁBANA, FRUTILLA.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
GUITIG	TESALIA SPORT	LIMONADA	355 CM	\$0.37	LIMA LIMÓN, NARANJA, UVA, FRUITS MIX.	BOTELLA
TONI	PROFIT	LIMONADA	500 CM	\$0.45	LIMÓN, UVA, MANDARINA, FRUTAS TROPICALES.	BOTELLA
CITRS-PUNCH	LIMON-JÚ	LIMONADA	175 ML.	\$0.20	LIMÓN	TOMA TODO

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Sondeo en Santa María

MAGDA ESPINOSA

EMPRESA	MARCA	PRODUC.	CANT	PRECI O	SABOR	PRESENTAC.
LEENRIKE FROZEN FOOD.	JUGO FÁCIL	PULPA CONGELADA	500 G.	\$ 1.52	MANGO, GUANÁBANA, COCO, MORA, FRUTILLA, NARANJA.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
VSG ALIMENTOS	DEL HUERTO	PULPA CONGELADA	500 G.	\$ 1.30	SANDIA, MORA, FRUTILLA, NARANJILLA, TAXO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
MORBIE CIA. LTDA	FRUTASÍ	PULPA CONGELADA	250G. 500 G.	\$0,98 \$1.88	MORA, FRUTILLA, MANGO, NARANJA, GUANÁBANA,	EMPAQUE DE ALUMINIO AL VACIO, CON ABRE FÁCIL.
ENVAGRIF S.A.	MARÍA MORENA	PULPA CONGELADA	500 G.	\$2.30	COCO, FRAMBUESA, FRUTILLA, GUANÁBANA, GUAYABA, MANGO, MARACUYÁ, MORA, NARANJA, NARANJILLA, PIÑA, AMARINDO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
COCA COLA COMPANY INC	LIMONADA IMPERIAL	LIMONADA	500 G	\$0,58	LIMÓN	BOTELLA

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Sondeo en Magda Espinosa

BODEGAS AKÍ

EMPRESA	MARCA	PRODUC	CANT.	PRECI O	SABOR	PRESENTAC.
LEENRIKE FROZEN FOOD.	JUGO FÁCIL	PULPA CONGELADA	500 G.	\$ 1.33	MANGO, GUANÁBANA, COCO, MORA, FRUTILLA, NARANJA.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
VSG ALIMENTOS	DEL HUERTO	PULPA CONGELADA	500 G.	\$ 1.30	SANDIA, MORA, FRUTILLA, NARANJILLA, TAXO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
MORBIE CIA. LTDA	FRUTASÍ	PULPA CONGELADA	250G. 500 G.	\$0,98 \$1.92	MORA, FRUTILLA, MANGO, NARANJA, GUANÁBANA,	EMPAQUE DE ALUMINIO AL VACIO, CON ABRE FÁCIL.
ENVAGRIF S.A.	MARÍA MORENA	PULPA CONGELADA	500 G.	\$2.43	COCO, FRAMBUESA, FRUTILLA, GUANÁBANA, GUAYABA, MANGO, MARACUYÁ, MORA, NARANJA, NARANJILLA, PIÑA, TAMARINDO.	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
COCA COLA COMPANY INC	LIMONADA IMPERIAL	LIMONADA	500 G	\$0,53	LIMÓN	BOTELLA

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Sondeo Bodegas Akí

MI COMISARIATO

EMPRESA	MARCA	PRODUC T.	CANT.	PRECI O	SABOR	PRESENTAC.
-	FRUTEIRO	PULPA CONGELAD A	500 G.	\$ 1.95	GUANÁBANA, MORA, FRUTILLA, TOMATE DE ÁRBOL.	EMPAQUE PLÁSTICO.
EXOFRUT	FRUTELLA	PULPA CONGELAD A	400 G.	\$ 2.00	CIRUELLA	EMPAQUE PLÁSTICO AL VACIO.
L&J GENERAL INTERNATIONAL CORP.	EL SEMBRADOR	PULPA CONGELAD A	397 G.	\$1.38	MAMEY, NARANJILLA, GUAYABA	FUNDA PLÁSTICA
KRAFT FOOD	CLIGHT	JUGO EN POLVO	9G. (1 LT.)	\$0.55	LIMÓN CRISTAL	TIPO SACHET
COCA COLA COMPANY INC	LIMONADA IMPERIAL	LIMONADA	500 G	\$0,58	LIMÓN	BOTELLA





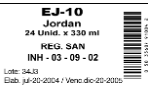
Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Sondeo en Mi Comisariato.

ANEXO 7

REQUISITOS LEGALES PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Los requisitos necesarios para el funcionamiento de una microempresa alimenticia se detallan a continuación:

1. Registro Único de Contribuyentes (RUC). 
2. Patente Municipal en Quito. 
3. Permiso Sanitario de Funcionamiento en Quito. 
4. Certificación del Cuerpo de Bomberos en Quito. 
5. Registro Sanitario. 
6. Inspección y Certificado de establecimiento.
7. Marcas: Para poner un nombre o logo a los productos alimenticios, se debe hacer un trámite en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), con jurisdicción a nivel nacional.

ANEXO 8

LEY ORGÁNICA DEL CONSUMIDOR

Artículos pertinentes que esta ley establece para productos alimenticios, se detallan en la ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria.

Artículo 25. Finalidad.- Esta Ley tiene por objeto establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Su ámbito comprende los factores de la producción agroalimentaria; la agrobiodiversidad y semillas; la investigación y diálogo de saberes; la producción, transformación, conservación, almacenamiento, intercambio, comercialización y consumo; así como la sanidad, calidad, inocuidad y nutrición; la participación social; el ordenamiento territorial; la frontera agrícola; los recursos hídricos; el desarrollo rural y agroalimentario; la agroindustria, empleo rural y agrícola; las formas asociativas y comunitarias de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, las formas de financiamiento; y, aquéllas que defina el régimen de soberanía alimentaria. Además de las responsabilidades establecidas en el Art. 281 de la Constitución el Estado, deberá:

- a) Fomentar la producción sostenible y sustentable de alimentos, reorientando el modelo de desarrollo agroalimentario, que en el enfoque multisectorial de esta ley hace referencia a los recursos alimentarios provenientes de la agricultura, actividad pecuaria, pesca, acuicultura y de la recolección de productos de medios ecológicos naturales;
- b) Establecer incentivos a la utilización productiva de la tierra, desincentivos para la falta de aprovechamiento o acaparamiento de tierras productivas y otros mecanismos de redistribución de la tierra;

- c) Impulsar, en el marco de la economía social y solidaria, la asociación de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores para su participación en mejores condiciones en el proceso de producción, almacenamiento, transformación, conservación y comercialización de alimentos;
- d) Incentivar el consumo de alimentos sanos, nutritivos de origen agroecológico y orgánico, evitando en lo posible la expansión del monocultivo y la utilización de cultivos agroalimentarios en la producción de biocombustibles, priorizando siempre el consumo alimenticio nacional;
- e) Adoptar políticas fiscales, tributarias, arancelarias y otras que protejan al sector agroalimentario nacional para evitar la dependencia en la provisión alimentaria; y,
- f) Promover la participación social y la deliberación pública en forma paritaria entre hombres y mujeres en la elaboración de leyes y en la formulación e implementación de políticas relativas a la soberanía alimentaria.

Artículo 26. Finalidad de la sanidad.- La sanidad e inocuidad alimentarias tienen por objeto promover una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas; y prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados.

Artículo 27. Incentivo al consumo de alimentos nutritivos.- Con el fin de disminuir y erradicar la desnutrición y malnutrición, el Estado incentivará el consumo de alimentos nutritivos preferentemente de origen agroecológico y orgánico, mediante el apoyo a su comercialización, la realización de programas de promoción y educación nutricional para el consumo sano, la identificación y el etiquetado de los contenidos nutricionales de los alimentos, y la coordinación de las políticas públicas.

Artículo 28. Calidad nutricional.- Se prohíbe la comercialización de productos con bajo valor nutricional en los establecimientos educativos, así como la

distribución y uso de éstos en programas de alimentación dirigidos a grupos de atención prioritaria.

ANEXO 9

PLANTA ADMINISTRATIVA Y DE FABRICACIÓN

ANEXO 10

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE PULPAS CONGELADAS

ANEXO 11

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BEBIDAS DE LIMÓN

ANEXO 12
PROFORMAS

ANEXO 13
ANÁLISIS FINANCIERO

TABLA DE DEPRECIACIÓN

Es deducible de IR la depreciación de activos fijos, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil, a la corrección monetaria, y la técnica contable.

•Inmuebles (Excepto Terrenos)	5% anual
•Instalaciones	10% anual
•Vehículos	20% anual
•Equipos de cómputo y software	33% anual

En casos de revaluación de activos únicamente es deducible la depreciación calculada en relación al valor histórico.

**GASTO DEPRECIACIÓN
VIDA ÚTIL Y PORCENTAJES MÁXIMOS**

SRI
...le hace bien al país!

Fuente: Servicio de Rentas Internas