



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLANTAR UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE INFUSIONES DE FRUTAS EXÓTICAS.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar el título de Ingenieras Comerciales mención Negocios
Internacionales.

Profesor Guía

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autoras

Ana Inés Mediavilla Vaca
Carla Daniela Sandoval Vinelli

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

ING. RENZO XAVIER AGUIRRE IDROVO

MBA

C.I.:171011878-5

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.

ANA INÉS MEDIAVILLA VACA

C.I.:171918609-8

CARLA DANIELA SANDOVAL VINELLI

C.I.:171508786-0

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las personas que aportaron en el desarrollo de este plan de negocios, en especial a nuestros padres por su apoyo incondicional.

Un agradecimiento especial al Ing. Renzo Aguirre, quien con su apoyo y constancia ayudo al desarrollo y culminación de esta tesis.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis dos madres y mi hermano que han sido la guía, el apoyo, el abrazo, la fuerza y el amor incondicional, que han forjado mi carácter y motivan cada uno de mis días. Y a ti persona especial que pones una sonrisa en mi rostro, gracias por tu apoyo.

Ana Mediavilla

Dedico este trabajo a mis padres, a mi tía, a mis hermanos, y mis primas, quienes me han apoyado y que han formado parte de cada uno de mis proyectos.

Carla Sandoval

RESUMEN EJECUTIVO:

“En el Ecuador existe una gran diversidad de plantas aromáticas y medicinales” (El Hoy, 2006). Considerando ésta amplia biodiversidad, y las altas tendencias de consumo de infusiones aromáticas y frutales y tés dentro del país se plantea éste proyecto para determinar la viabilidad de llevar a cabo la producción y comercialización de infusiones de hierbas aromáticas con sabores a frutas exóticas en la ciudad de Quito.

Con este propósito se procedió a analizar el macro entorno, el meso entorno y el micro entorno del negocio. Dicho análisis se encuentra descrito en el capítulo II.

En el capítulo III se realizó un estudio de mercado que permitió recolectar información sobre las preferencias de los consumidores, datos del mercado y un detalle de los procesos necesarios para llevar a cabo la producción y la comercialización. La estructura organizacional, objetivos, políticas y estrategias; y, en general los aspectos básico de la empresa se encuentran explicados en el capítulo IV.

En el capítulo V se determinó el plan de marketing. En este capítulo se plantearon las estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas del negocio. La evaluación financiera se analizó en el capítulo VI. Este capítulo fue de vital importancia ya que determinó los niveles de rentabilidad del negocio.

En el capítulo VII se estableció el plan de contingencias. Dentro de este plan se consideraron algunos supuestos que afectaban directamente el desarrollo del negocio; y, a su vez se plantearon soluciones que permitan facilitar la toma de decisiones en momentos poco estables para la empresa. Finalmente, en el capítulo VIII se establecieron las conclusiones y recomendaciones requeridas por el negocio.

*Las citas y referencias se establecieron acorde a las normas actualizadas de la FACEA.

ABSTRACT

"In Equator a great diversity of medicinal and aromatic plants exists" (El Hoy, 2006). Considering this extensive biodiversity, and the high fruit-bearing and aromatic infusions consumption tendencies and tea inside the country this be planted project to determine the viability of carry out the production and commercialization of aromatic herbal teas with flavors to exotic fruits in the city of Quito.

With this purpose proceeded to analyze the macro environment, meso environment and the micro environment of the business. This analysis is described in chapter II.

In chapter III a market research was carried out that allowed to collect information on the preferences of the consumers, data of the market and a detail of the necessary processes to carry out the production and the commercialization. The organizational structure, objective, politics and strategies; and, in general the basic aspects of the business are found explained in chapter IV.

In chapter V the marketing plan was determined. In this chapter were presented the strategies that permit reach the objectives and goals of the business. The financial evaluation was analyzed in chapter VI. This chapter was of vital importance since it determined the levels of profit value of the business.

In chapter VII the contingencies plan was established. Inside this plan some supposed were considered that affected directly the development of the business; and, at the same time were presented solutions that permit take decisions in unstable moments for the business. Finally, in the chapter VIII were established the conclusions and recommendations required by the business.

*The appointments and references were established harmonious to the norms brought up to date of the FACEA.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	VI
Abstract	VII
1. Capítulo I: Antecedentes	1
1.1. Tema propuesto	1
1.2. Justificación	1
1.3. Objetivos del Trabajo	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. Hipótesis	2
2. Capítulo II: Análisis del Entorno	3
2.1. Clasificación Industrial	3
2.1.1. Análisis del Sector Manufacturero	4
2.1.2. Análisis de la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas	8
2.1.3. Definición del Negocio	10
2.2. Análisis del Macroentorno	14
2.2.1. Factores Económicos	14
2.2.2. Factores Políticos	15
2.2.3. Factores Sociales	17
2.2.4. Factores Culturales	18
2.2.5. Factores Ambientales	18
2.3. Análisis del Mesoentorno	19
2.3.1. Materia prima disponible	19
2.3.2. Importación de materia prima	21

2.3.3. Registro Sanitario.....	23
2.4. Análisis del Microentorno.....	23
2.4.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	23
3. Capítulo III: Investigación de Mercados.....	27
3.1. Reconocimiento de la oportunidad de negocio.....	27
3.2. Problema de decisión gerencial.....	27
3.3. Problema de Investigación de Mercados.....	27
3.4. Objetivo de la Investigación.....	28
3.5. Hipótesis general de la investigación.....	28
3.5.1. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación.....	28
3.6. Necesidades y Fuentes de información.....	28
3.6.1. Fuentes para la recolección de información.....	29
3.7. Diseño de la investigación.....	30
3.7.1. Investigación Descriptiva Cualitativa.....	30
3.7.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	31
3.8. Análisis.....	32
3.9. Conclusiones.....	33
3.10. Oportunidad del negocio.....	35
4. Capítulo IV: La Empresa.....	36
4.1. Nombre de la Empresa o Razón Social.....	36
4.2. Tipo de Empresa.....	36
4.3. Filosofía Institucional.....	37
4.3.1. Misión.....	37
4.3.2. Visión Empresarial.....	37

4.3.3. Valores de la empresa	37
4.3.4. Políticas de la empresa	38
4.4. Organigrama de la empresa	40
4.5. Objetivo de la empresa	40
4.5.1. Objetivos, Estrategias y Políticas por área de la empresa	41
4.6. El Negocio	43
4.6.1. Clientes	43
4.6.2. Producto	43
4.6.3. Localización	44
4.6.4. Distribución de la Fábrica	45
4.6.5. Capacidad de Producción	45
4.7. Cadena de valor	47
4.7.1. Actividades Primarias	47
4.7.2. Actividades de Apoyo	51
4.8. Ambiente Organizacional	52
4.9. Escala Estratégica	54
5. Capítulo V: Plan de Marketing	55
5.1. Mercado Objetivo	55
5.2. Objetivos y Metas	55
5.2.1. Objetivo General	55
5.2.2. Objetivos Específicos y Metas	55
5.3. Plan Estratégico	56
5.3.1. Consumidor	56
5.3.2. Posicionamiento	57
5.3.3. Competencia	58

5.3.4. Triángulo de Oro.....	59
5.3.5. Segmentación.....	60
5.3.6. Análisis FODA.....	61
5.4. Plan táctico.....	62
5.4.1. Problemas y Oportunidades.....	62
5.4.2. Estrategia de Marketing Global.....	63
5.4.3. Estrategia del producto.....	64
5.4.4. Estrategia de Precio.....	65
5.4.5. Estrategia de Distribución.....	67
5.4.6. Estrategias Publicitarias y Promocionales.....	68
5.4.7. Tácticas de Venta.....	70
5.4.8. Políticas de Servicio y Garantía.....	71
5.4.9. Ejecución.....	71
5.5. Proyección de Ventas.....	73
6. Capítulo VI: Análisis Financiero.....	75
6.1. Supuestos financieros.....	75
6.2. Evaluación financiera.....	76
6.2.1. Valor Actual Neto y TIR.....	76
6.2.2. Punto de Equilibrio.....	77
7. Capítulo VII: Plan de Contingencias.....	78
7.1. Objetivos.....	78
7.1.1. Objetivo General.....	78
7.1.2. Objetivos Específicos.....	78
7.2. Posibles Problemas y Soluciones.....	78
7.2.1. Problema 1.....	78

7.2.2. Problema 2	79
7.2.3. Problema 3	80
7.2.4. Problema 4	80
7.2.5. Problema 5	81
7.2.6. Problema 6	81
8. Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	82
8.1. Conclusiones.....	82
8.2. Recomendaciones	83
Bibliografía.....	85
Anexos Capítulo 3	89
Anexo 3.1. Entrevista Ingeniera Agrónoma, Bioquímica e Ingeniero en Alimentos	89
Anexo 3.2. Entrevista Gerente de Mercadeo de ILE (Industria Lojana de Especerías)	90
Anexo 3.3. Formato de Cuestionario.....	91
Anexo 3.4. Resultados Encuestas	93
Anexos Capítulo 4	99
ANEXO 4.1. Plano de distribución de la planta	99
ANEXO 4.2. Detalle de Procesos Productivos INFRUEX	100
Anexos Capítulo 6	103
Anexo 6.1. Costos y Financiamiento del Proyecto	103
Anexo 6.2. Flujos de Caja.....	103
Anexo 6.3. Punto de Equilibrio	107
Anexo 6.4: Inversión Fija.....	107
Anexo 6.5: Activos Diferidos y Amortización de Activos Diferidos.....	109
Anexo 6.6: Capital de Trabajo.....	109
Anexo 6.7: Deuda y Amortización de la deuda	109

Anexo 6.9: Demanda y Ventas	111
Anexo 6.10: Costos de Fabricación.....	111
Anexo 6.11: Gastos Administrativos.....	112
Anexo 6.12: Sueldos y Salarios	112
Anexo 6.13: Costo de Oportunidad	114
Anexo 6.14: Gasto Publicidad	114
Anexo 6.15: Depreciaciones	115
Anexo 6.16: Amortizaciones	115
Anexo 6.17. Seguro de Fábrica y Gastos Preoperativos	116

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES:

1.1. TEMA PROPUESTO:

Plan de negocios para implantar una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

1.2. JUSTIFICACIÓN:

El producto consiste en infusiones de hierbas aromáticas con valores medicinales, y atractivos sabores que incluyen una variedad de frutas exóticas. Las infusiones serán elaboradas bajo los más altos estándares de calidad.

Las infusiones son extracciones de sustancias orgánicas, en este caso de las hierbas aromáticas, mediante su inmersión en agua caliente; las infusiones estarán contenidas en pequeñas bolsitas de papel filtro que contiene un gramo de peso. Las bolsitas permiten que se conserve el sabor, aroma, pero principalmente que estos se liberen correctamente sin que el relleno se esparza al hacer contacto con el agua caliente. Las hierbas aromáticas conservan sus propiedades nutricionales y medicinales pero con una variedad de exquisitos sabores a frutas exóticas.

En el Ecuador existe un crecimiento en las tendencias de consumo de infusiones aromáticas y frutales y tés. Se estima que en un mes se degustan alrededor de 20.000.000 de sobres de éstos productos en el mercado nacional, lo que genera que las empresas productoras facturen en promedio 4.500.000 de dólares mensuales (El Hoy, 2006).

La capacidad de diversificación se centra en la creación de un sin número de variedades de sabores, utilizando la misma tecnología; lo que significa que las líneas producidas pueden innovarse continuamente con diversidad de combinaciones frutales. En cuanto al potencial de crecimiento en el negocio se contemplan dos oportunidades: una integración hacia atrás y la exportación de

productos. Por último, el negocio es rentable porque permitirá la generación de utilidades a través de la venta de un producto diferenciado.

1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO:

1.3.1. Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios para la implantación de una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno donde se desenvolverá el negocio de infusiones de frutas exóticas.
- Determinar la aceptación y demanda del producto en el mercado mediante una investigación de mercados.
- Elaborar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer las estrategias del plan de marketing del negocio que permitan posicionar al producto en el mercado.
- Determinar los conocimientos técnicos de la producción de infusiones de frutas exóticas.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio mediante la utilización de índices financieros.
- Identificar los posibles imprevistos del negocio y desarrollar un plan de contingencia para mitigarlos.

1.4. HIPÓTESIS:

La implantación de una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito es un negocio viable.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

En el presente capítulo se realizará la investigación y el análisis correspondiente al entorno externo e interno de las infusiones de frutas exóticas.

2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL:

De acuerdo a la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) de la Superintendencia de Compañías, el negocio se representa con el siguiente código:

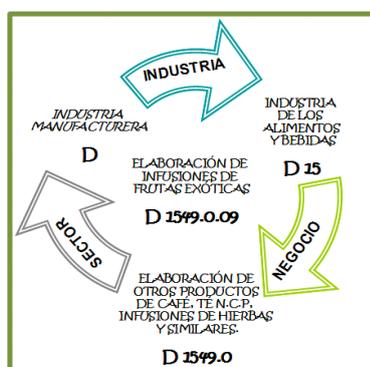
TABLA 2.1: ESTRUCTURA DEL CÓDIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU3) DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

SECCIÓN	D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
DIVISIÓN	D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
GRUPO	D154	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
CLASE	D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
SUBCLASE	D1549.0	ELABORACION DE CAFE, TE Y SIMILARES.
ACTIVIDAD INDIVIDUAL	D1549.0.09	Elaboración de otros productos de café, té n.c.p.: infusiones de hierbas y similares.

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado: Las autoras.

Se considera como:

FIGURA 2.1: CÓDIGO INDUSTRIAL UNIFORME.



Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado: Las autoras.

2.1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO:

2.1.1.1. Antecedentes:

El sector manufacturero está dentro del sector secundario de la economía en el Ecuador. Es importante aclarar, que se consideran dentro de este sector a “todas las industrias que transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas” (Grupo EUMEDNET de la Universidad de Málaga, 2008).

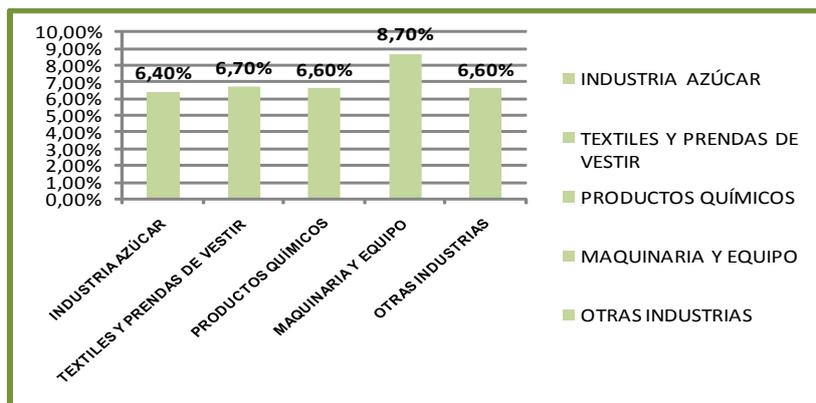
El sector manufacturero ha presentado índices de importancia con respecto a la economía nacional. Por ejemplo, “en el año 2000, estudios realizados por el Banco Central del Ecuador indicaron que el sector manufacturero representaba el 15,9% en valor real del PIB de ese mismo año” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2001); es decir, una de las aportaciones más importantes en comparación con los demás sectores económicos en el país.

Otro indicador relevante de éste sector son sus niveles históricos de crecimiento. “El sector secundario de la economía durante los años 1991 al 2007 ha presentado un crecimiento de únicamente 2,4%” (Grupo EUMEDNET de la Universidad de Málaga, 2008), a diferencia de otros sectores económicos que representan tasas de crecimiento mayores y estables. Sin embargo, el Banco Central del Ecuador estimó un crecimiento del sector de 4,6% del año 2007 al 2008, como se observa en la figura 2.2, superando así los índices de crecimiento establecidos en el pasado, este crecimiento fue impulsado especialmente “por las industrias del azúcar (6,4%); textiles y prendas de vestir (6,7%); productos químicos, caucho y plástico (6,6%); fabricación de maquinaria y equipo (8,7%) y otras industrias manufactureras (6,6%)” (Banco Central del Ecuador, 2007).

El sector manufacturero es una de las actividades económicas con mayor incidencia en los rubros generales del país. “Para el año 2006 este sector presentó una producción total bruta de 13.520.434.463 dólares” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2006). Además, de acuerdo a la

Superintendencia de Compañías, “el sector manufacturero facturó, en 2007 (últimas cifras disponibles), el 24,7% del total de ventas (54.145 MM de dólares) del sector societario, y su oferta exportable desde el año 2000 al 2008 registró un incremento del 62%, pasando de 363 a 591 productos” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009). También es importante destacar que en Ecuador, la industria manufacturera es uno de los sectores que más recursos ha destinado a sueldos, salarios y seguridad social. “En 2007, el sector societario ecuatoriano canceló, por concepto de sueldos y salarios, una cifra de 3.681 MM de dólares, de los cuales, el 25,7% (947 MM de dólares) provinieron del sector manufacturero, el sector de mayor aporte en este rubro” (Cámara de Industriales de Pichincha 2009).

FIGURA 2.2: CRECIMIENTO DEL SECTOR MANUFACTURERO.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Las autoras.

2.1.1.2. Situación Actual:

En la actualidad, el sector manufacturero mantiene una gran relevancia y trascendencia en la economía nacional. Respecto al tema, la Cámara de Industriales de Pichincha en su boletín económico de enero del 2009 estableció que “en Ecuador, la industria es una importante fuente de empleos y su producción y ventas han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la segunda actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el sector que más recursos destina a sueldos,

salarios y aportaciones a seguridad social” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

En cuanto, a la generación de empleos, el sector manufacturero conserva altos índices de ocupación respecto de los demás sectores económicos. “Es importante recalcar que actualmente representa el 13,8% del empleo urbano registrado en el país, por lo que es la segunda actividad que genera la mayor cantidad de empleos a nivel nacional, después del sector comercial. Sin embargo, la tasa de crecimiento del empleo de éste sector se ha registrado menor a la tasa de crecimiento de empleo global en el Ecuador” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

También es necesario considerar el peso del sector manufacturero en el sector externo. Según la Cámara de Industriales de Pichincha “el sector manufacturero exportador ecuatoriano ha crecido de forma importante, con un consecuente impacto positivo en la generación de divisas, la diversificación de oferta y la expansión mercados de exportación” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

Un aspecto importante que afecta actualmente al sector manufacturero son las regulaciones implementadas por el gobierno nacional. Entre las más importantes se destaca la “Resolución No. 468 del COMEXI del día 30 de enero de 2009, en donde se excluyen de la lista de bienes sujetos a restricciones algunos bienes considerados como materias primas para la industria (envases plásticos, tapas, concentrados)” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009). En esta resolución y otras que buscan a disminuir las importaciones masivas de productos por parte del país, con el objetivo de incentivar el desarrollo y competitividad de la industria ecuatoriana; lo que quiere decir que estas nuevas normativas deberían ser consideradas como una oportunidad y estímulo de crecimiento para éste sector.

2.1.1.3. Situación Futura:

Las perspectivas futuras del sector manufacturero indican que deberá enfrentar grandes retos. La crisis internacional sumada a la inestabilidad económica y

social del país representa una gran amenaza presente y futura para el sector manufacturero.

Por esa razón, es necesario que el sector manufacturero venza desafíos relacionados con la integración, innovación y mejoramiento de la competitividad del sector en general. En cuanto a estos aspectos la Cámara de Industriales de Pichincha dice al respecto; “es necesario incrementar el grado de integración de los actores económicos, tanto del sector manufacturero como del resto de sectores de la economía. A mayor grado de integración, aumenta el efecto multiplicador de la economía”, también señala como un punto importante para el mejoramiento de la competitividad que “las empresas deben procurar ser más eficiente en el uso de sus recursos, especialmente en época de crisis. Sin embargo, existen factores transversales que mejoran la competitividad global y que pasan por el accionar del Estado y de las políticas que este aplique. Estos factores están relacionados con la infraestructura, nivel de tecnología, nivel de educación, entre otros. A nivel mundial, Ecuador ocupa el puesto 97 de un total de 125 economías en cuanto a competitividad. En comparación con la región, el país ocupa el 13º lugar, sólo por encima de Paraguay, Nicaragua y Bolivia” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

Finalmente, es necesario la creación de un ambiente facilitador de negocios. Debido principalmente a que esto “genera un aumento de competitividad sistémica que a su vez redundando en reducción de costos y aumento de la productividad, incentiva la inversión y promueve el emprendimiento individual” (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

En general, las perspectivas del sector manufacturero se encuentran ligadas en su mayoría a aspectos político-económicos. Es por esto, que es difícil establecer proyecciones concretas sobre la situación del sector incluso en el corto plazo, sin antes contar con información clara respecto de las decisiones del gobierno.

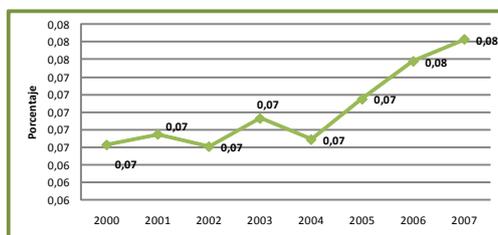
2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS:

2.1.2.1. Antecedentes:

La industria de los alimentos y bebidas se encuentra compuesta por: derivados animales y vegetales como carnes, embutidos, huevos, lácteos, productos del mar, frutas, alimentos procesados, grasas, aceites, harinas, cereales, entre otros. La industria es bastante amplia, y en los últimos años ha tenido gran participación dentro del sector manufacturero, con una representación del PIB hasta el año 2007 del 7,83% del PIB total de nuestro país.

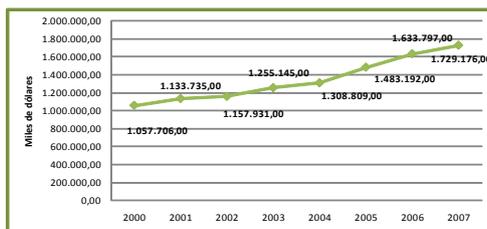
Como se observa el crecimiento de la industria en especial desde el año 2005 tiene un repunte que demuestra el alto incremento en la participación de la industria año a año.

FIGURA 2.3: PORCENTAJE DEL PIB DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS:



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Las autoras.

FIGURA 2.3.1: PIB DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS (MILES DE DÓLARES):



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Las autoras.

Actualmente, “la rama que más aporta al PIB del sector industrial manufacturero es el de alimentos y bebidas, seguido por el de textiles y madera” (Cámara de Industriales de Guayaquil, 2009). Como se observa en la tabla 2.2:

TABLA 2.2: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR RAMA DEL SECTOR INDUSTRIAL:

Producto Interno Bruto por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación dólares de dólares	Estructura Porcentual
Alimentos y bebidas	2.045,00	2.273,00	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 plásti	285	331	10%	7%
Otros	209	241	9%	4%
PIB Industrial	4.081,00	4.585,00	4,71%	100%

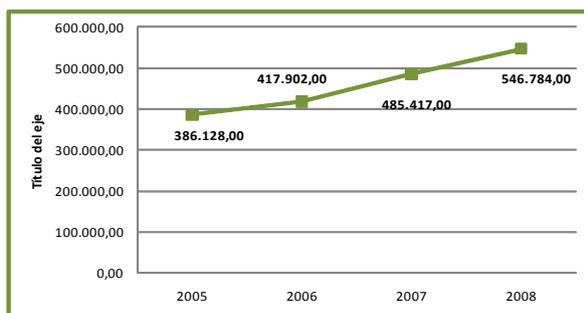
Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil.
Elaborado: Las autoras.

Las ventas de la industria pasaron de 5.113 MM de dólares en el año 2000 a 13.358 MM de dólares en 2007. De este valor, el 40% correspondió al segmento de alimentos y bebidas (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009 b).

2.1.2.2. Situación Actual:

Dentro de la rama de la industria netamente alimenticia la participación dentro del PIB se ve reflejada en la figura 2.4, en donde se observa que en el año 2007 existió un considerable crecimiento de 485.417 dólares frente a 417.902 dólares en el año 2006.

FIGURA 2.4: PIB ALIMENTOS DIVERSOS DEL ECUADOR.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Las autoras.

2.1.2.3. Situación Futura:

El crecimiento para la industria en la rama de alimentos diversos tiene una previsión de crecimiento dentro del PIB para el año 2009 de 581.346 dólares, un incremento del 6,32% frente a 546.784 en el año 2008.

TABLA 2.3: PIB

AÑO	PIB
2005	386.128
2006	417.902
2007	485.417
2008	546.784
2009 (Prev)	581.346

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: Las autoras.

Esta industria posee un alto potencial de crecimiento, principalmente a nivel internacional, debido a los altos índices de las exportaciones de dichos productos, representados principalmente por: los productos del mar con un 21% y los jugos y conservas de frutas con un 5% de participación en las exportaciones industriales totales (Cámara de Industriales de Guayaquil, 2009).

2.1.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

El negocio está direccionado a la producción de infusiones de frutas exóticas.

En el Ecuador las empresas de la rama producen dos tipos de infusiones. En la primera, utilizan diferentes tipos de té y en la segunda, hierbas aromáticas y medicinales. En los supermercados y demás canales de distribución abunda el té en distintas presentaciones; y, las infusiones de hierbas aromáticas, en general, sin ningún valor agregado más que el de sus combinaciones y beneficios medicinales. Lo que quiere decir, que no existe ninguna empresa productora de infusiones con las mismas características del producto de este plan de negocio.

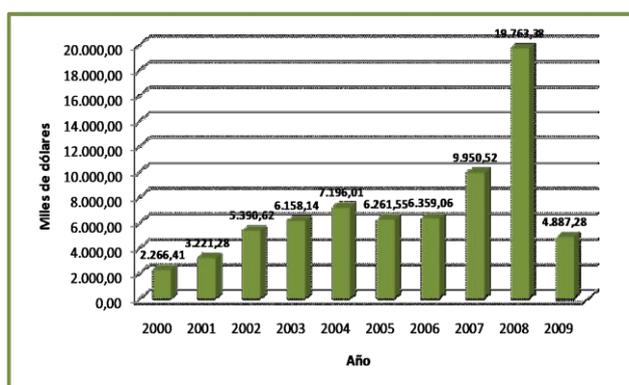
Actualmente, en el país existen diez empresas y tres asociaciones dedicadas a la producción de infusiones. A estas empresas pertenecen veinte y dos marcas,

entre té y aromáticas. Mientras que de empresas extranjeras se importan cuatro marcas, de las cuales tres se especializan en variedades de té y una específicamente en infusiones con frutas deshidratadas.

Ecuador es privilegiado en su ubicación geográfica y diversidad de recursos naturales. En el país, según información de la CORPEI, “la base productiva de productos como las infusiones aromáticas, medicinales y cosméticos naturales, cuenta con certificación Orgánica, sistemas de producción basados en experiencias ancestrales y sostenibles al medio ambiente; dicha producción en gran parte es comunitaria de pequeños productores y de diferentes regiones del país, principalmente de mujeres con conocimiento ancestral de las plantas medicinales y aromáticas” (CORPEI, 2009 a). Las plantas aromáticas son aquellas plantas que estimulan el organismo, son tónicas, expiden una fragancia y sus principios activos están constituidos total o parcialmente por aceites esenciales (CORPEI 2009 b).

En la figura 2.5 se puede observar las exportaciones de hierbas aromáticas y medicinales del Ecuador al mundo, lo que sirve como referente para entender la creciente producción nacional de este producto.

FIGURA 2.5: EXPORTACIONES A TODO EL MUNDO DE PLANTAS NATURALES Y MEDICINALES.



Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado: Las autoras.

A continuación, se observa en la figura 2.5.1 un resumen con los pronósticos para las exportaciones que realizará el Ecuador de hierbas aromáticas y

medicinales al mundo, en donde se observa una demanda creciente para los próximos dos años de acuerdo al método de suavizamiento exponencial (Render; Heizer et al; 2004: 110 Pág) utilizado en el cálculo de dicha proyección:

FIGURA 2.5.1. PRONÓSTICOS DE EXPORTACIONES DE HIERBAS AROMÁTICAS Y MEDICINALES:



Fuente: Datos CORPEI.
Elaborado: Las autoras.

Según datos de la CORPEI, el sector está conformado por productores, procesadores y comercializadores de materia prima, de productos semi-elaborados y elaborados de alta calidad. Contando con área de producción hay 2300 productores primarios asociados y 3 productores privados, y en el área de transformación 8 organizaciones de pequeños productores y 10 PYMES industriales (CORPEI 2009 a).

De igual manera, es importante destacar que de acuerdo a datos de la Corpei “se pronostica un comportamiento acelerado del mercado de bebidas de frutas, con una tasa de crecimiento anual del 2,5% para el período de cinco años 2005-2010, además se espera que este mercado genere un valor aproximado de 59.300 millones de dólares a finales del 2010” (CORPEI 2009 a).

Así también, existe un alto incremento en el porcentaje de ventas de las empresas pertenecientes al CIU del negocio en los últimos años como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

TABLA 2.4: INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P. INFUSIONES:

INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P.		
2002	9.102,27	
2003	64.496,22	608,57%
2004	137.512,09	113,21%
2005	177.413,23	29,02%
2006	246.588,09	38,99%
2007	261.988,42	6,25%

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Las Autoras.

De acuerdo a una proyección de ingresos para los próximos años calculados mediante el modelo de regresión lineal, se puede observar un comportamiento creciente de los mismos como se observa a continuación:

TABLA 2.4.1: PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P. INFUSIONES:

PROYECCIÓN CON REGRESIÓN LINEAL DE VENTAS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P.		
2009	343.044,43	25,12%
2010	387.592,53	11,49%
2011	432.140,61	10,31%
2012	476.688,70	9,35%
2013	521.236,79	8,55%
2014	565.784,88	7,87%
2015	610.332,97	7,30%

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Las Autoras.

Según datos de la CORPEI, existen importaciones crecientes de productos como el té aromatizado y de varios sabores (entre ellos marcas como Celestial, y Twinings que ofrecen productos con diferentes sabores frutales) que se expenden en los supermercados. En el año 2007 las importaciones de estos productos tuvieron “un incremento del 100% y en el 2009 del 6%” (CORPEI,

2009 c). Esto demuestra la demanda insatisfecha de estos productos en el país.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que el negocio tiene alto potencial de crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional.

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

2.2.1. FACTORES ECONÓMICOS:

2.2.1.1. Producto Interno Bruto

El PIB es un indicador económico que mide la riqueza producida cada año por el país (Paredes et al; 2004: 12 Pág). El Banco Central del Ecuador, en su informe anual presentado en el mes de diciembre del 2009, destacó una evidente desaceleración de la economía con relación al año 2008; de acuerdo a ese informe, el PIB registrado en el 2009 fue de 0,98% contra un 6,52% presentado tan solo un año antes.

Las cifras del BCE muestran un deterioro constante en la economía del país. Sin embargo, es importante destacar que el 2009 fue un año de preocupación para el mundo en general. El Ecuador, se vio fuertemente afectado por la baja en el precio del barril de petróleo y los rezagos de la crisis mundial del 2008.

Esta variable, en circunstancias actuales, es desfavorable para la empresa. Debido a que la economía en lugar de crecer, esta contrayéndose; lo que quiere decir, que cada vez es más complicado despegar un negocio en el Ecuador.

2.2.1.2. Inflación

La inflación es una variable económica que mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía (Larraín; Sachs, et al; 2002: 8 Pág). Según los datos del Banco Central del Ecuador, hasta finales del mes de febrero del 2010 se registro una inflación del 4,31%, la misma que está muy por debajo de la presentada por la misma entidad un año atrás (7,85%).

Las variaciones en la inflación afectan directamente al giro de negocio. Por ejemplo, cuando ésta está al alza los insumos o la materia prima de la empresa encarecen inmediatamente, lo que repercute en los costos de producción del negocio. Paralelamente, cuando los productos enfrentan una subida de precios, el consumidor tiende a elegir sustitutos de menor valor o simplemente suspende sus hábitos de compra.

2.2.1.3. Tasas de Interés

Dentro de las tasas de interés es importante distinguir las diferencias entre la activa y la pasiva. La tasa de interés activa se refiere al porcentaje que cobran las instituciones financieras a cambio de dinero prestado. Mientras que la tasa pasiva es el precio que percibe una persona al dejar su dinero en un banco.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la tasa activa de marzo del presente año se estableció en 9,21%. Este índice ha permanecido en relativa estabilidad durante los últimos dos años y según el reporte macroeconómico y financiero semanal 239 de la Superintendencia de Bancos con una tendencia a la baja.

Los aumentos en la tasa activa de interés perjudican a la empresa. Con estas perspectivas, es importante analizar todas las variables posibles antes de obtener un préstamo, dado que éste resultaría más costoso y aumentaría los dividendos a pagar a futuro.

2.2.2. FACTORES POLÍTICOS:

2.2.2.1. Riesgo País

El riesgo país es un indicador que mide la probabilidad de incumplimiento de pago de deuda de un determinado país. El Ecuador, de acuerdo al reporte macroeconómico y financiero semanal 239 de la Superintendencia de Bancos, registra un riesgo país de 822 puntos a marzo del presente año y con una tendencia al alza.

Este resultado puede llegar a beneficiar a la empresa. Debido a que cuando el riesgo país es alto los inversionistas extranjeros tienden a suspender o a no invertir en las industrias locales. De esta manera, las empresas internacionales no encuentran un atractivo suficiente para producir en el país; lo que significa que hay menos probabilidades de competencia directa dentro del territorio nacional.

2.2.2.2. Regulación Gubernamental

Actualmente, las políticas gubernamentales intentan incentivar a la industria ecuatoriana. En el mes de enero del 2009 se aprobaron por lo menos dos resoluciones que procuran la salvaguarda de la balanza de pagos mediante el impedimento del ingreso de productos del extranjero. La Resolución 466 del COMEXI, publicada el 19 de enero del 2009, restringe el ingreso de productos industrializados a través de un recargo arancelario a las importaciones de 627 partidas mediante cupos y sobretasas arancelarias (Cámara de Industriales de Pichincha 2009 a).

Para el negocio de las infusiones de frutas exóticas, así como para la industria de bebidas y alimentos y el sector manufacturero, estas medidas gubernamentales resultan positivas. Debido principalmente a que de esta manera existirá una disminución de importaciones de productos extranjeros que representan una competencia directa o indirecta. De igual manera, los productos sustitutos y sustitutos perfectos que continúen ingresando al país se verán afectados por la sobre tasa arancelaria y esto producirá un incremento en el precio de venta al público.

Ambas consecuencias a la resolución 466 del COMEXI, afectan favorablemente al negocio referido, porque incrementan su nivel de competitividad frente a los productos extranjeros al generar una preferencia por parte de los consumidores frente a la posibilidad de elegir entre productos similares extranjeros más costosos o productos nacionales más económicos, por lo que se suprime parcial o totalmente a la competencia internacional.

Otra regulación de importancia para el negocio es la Resolución No. 468 del COMEXI del día 30 de enero de 2009. Según, la Cámara de Industriales de Pichincha esta regulación “excluye de la lista de bienes sujetos a restricciones algunos bienes considerados como materias primas para la industria (envases plásticos, tapas, concentrados)” (Cámara de Industriales de Pichincha 2009 a). Esta política gubernamental, nuevamente busca promover el desarrollo de las industrias ecuatorianas.

Para el negocio de las infusiones la regulación 468 del COMEXI es positiva, porque el mismo requiere de la importación de materia prima como el papel filtro e insumos específicos para la elaboración de procesos como el empaquetado. De esta manera, se podrán realizar las respectivas importaciones sin previas restricciones lo que facilita y dinamiza los niveles de productividad y competitividad del negocio.

2.2.3. FACTORES SOCIALES:

2.2.3.1. Analfabetismo

El índice de analfabetismo mide el porcentaje dentro de la población que no está en capacidad de leer ni escribir. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador registra un 9,1% de analfabetismo en personas de quince años en adelante (INEC, 2010 a). Sin embargo, el Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos impulsada por el actual Gobierno busca reducir estos índices en los próximos años.

El analfabetismo y la educación en general son aspectos importantes ha considerar para el giro del negocio. Cuando un país tiene porcentajes reducidos de analfabetismo y en cambio presenta elevados índices de educación de tercer y cuarto nivel las tendencias de consumo cambian. De esta manera, al haber un mayor grado de educación, los consumidores finales exigen productos y servicios de mejor calidad.

2.2.4. FACTORES CULTURALES:

La cultura marca fuertemente las tendencias de consumo de infusiones aromáticas en el mercado local. Los estudios realizados por el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP) señalan que en varias provincias del país, personas con enfermedades recurren a tratamientos en base a las infusiones de plantas aromáticas o jugos de hierbas medicinales para curar sus dolencias (Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, 2002).

Al respecto, Jaime Flores, Gerente de CETCA, asegura que los ecuatorianos no son tomadores de té, sino de hierbas. Además, destaca que con el paso del tiempo, los clientes se han vuelto más exigentes con respecto a la calidad del producto, por lo que actualmente exigen productos 100% naturales. Mientras tanto, Rafael Pérez, gerente de Hierbas Naturales y Medicinales de Pusuquí, afirma que las infusiones de mayor acogida en el mercado ecuatoriano local y de los migrantes en el extranjero son las elaboradas en base a la manzanilla, toronjil y valeriana (El Hoy, 2006).

Estas tendencias culturales afectan de manera positiva al giro de negocio. Según el diario el hoy, solo en un mes se degustan unos veinte millones de sobres, facturando 4.500.000 de dólares mensuales en hierbas aromáticas y té negros (El Hoy, 2006). Lo que confirma la propagación de estos hábitos y, por ende; la posibilidad de que al lanzar al mercado un producto que va acorde a las necesidades esperadas por los clientes se puede esperar tener un nivel elevado de ventas.

2.2.5. FACTORES AMBIENTALES:

2.2.5.1. Producción Orgánica

La producción orgánica en nuestro país representa una oportunidad favorable para el negocio de las infusiones. Debido principalmente a que este tipo de negocio requiere de materia prima fundamentalmente agrícola, y gracias a las

crecientes tendencias y regulaciones exigidas a nivel internacional, el hecho de que cada vez existan más productores conscientes en la importancia de la aplicación de estos estándares de calidad y salud a sus cultivos, genera que el negocio de las infusiones tenga mayores proveedores de materia prima orgánica y por ende, mayores perspectivas de crecimiento hacia mercados extranjeros.

Respecto a la importancia de esta manera de producción el MIC señala que “en el Ecuador, son cada vez más los agricultores que están incursionando en este tipo de producción, estimándose que en la actualidad hay alrededor de 2.500 productores orgánicos que se asientan tanto en la costa como en la sierra ecuatorianas. El grupo más representativo de los productores orgánicos del Ecuador, está conformado por los productores que tienen como rubro principal al banano, que en conjunto manifiestan contar con 10.000 hectáreas certificadas y alrededor de 50.000 hectáreas en transición a la Agricultura Orgánica, cuya producción se expende principalmente en los mercados de la Unión Europea. En la sierra destacan los productores de hortalizas orgánicas, agrupados principalmente en la Asociación Ecuatoriana de Productores Biológicos. Es importante señalar que además de banano y hortalizas, se está produciendo con el carácter de orgánico: cacao, café, caña de azúcar (para producción de panela granulada), quinua, plantas medicinales y de condimento, cuyos cultivos hacen parte de espacios significativos de producción diversificada” (Ministerio de Agricultura y Ganadería 2001 b).

Este factor es de suma importancia a nivel ambiental. Debido a que con el incremento de la producción orgánica se disminuye el uso de pesticidas y demás químicos que afectan severamente al medio ambiente.

2.3. ANÁLISIS DEL MESOENTORNO:

2.3.1. Materia prima disponible

Las hierbas aromáticas son la materia prima indispensable para el giro de éste negocio. En el país, de acuerdo a datos del SICA “existen doscientas cincuenta

especies de plantas aromáticas y medicinales, de ellas ciento veinte y cinco son ampliamente comercializadas” (CORPEI, 2009 d).

No existen datos reales de las superficies cultivadas de hierbas aromáticas y medicinales en el Ecuador. Sin embargo, se conocen datos referentes a éstos cultivos, a nivel nacional, de las organizaciones productoras de mayor importancia, que se presentan en la Tabla 2.5:

TABLA 2.5: PRODUCTORES Y PROCESADORES DE HIERBAS AROMÁTICAS Y MEDICINALES EN EL ECUADOR.

PROVINCIA / CIUDAD:	PRODUCTORES / PROCESADORES:
EN LA SIERRA	
Azuay / Cuenca	Amazon Aroma
Pichincha / Quito	Agrotrading
Imbabura / Pimampiro	Agroalegre
Imbabura / Pimampiro	Nueva América – Jambi Sacha
Chimborazo / Riobamba	Jambi Kiwa
Chimborazo / Cajabamba	Cedein – Huertos Eden
Loja	ILE
Pichincha / Quito	Sisacuma
Bolivar / Guaranda	Fundación Familia Salesiana Salinas
Bolivar / Guaranda	Fundación Promoción Humana de Guaranda
Pichincha / Quito	Laboratorios Renase
Loja / Loja	Asociación Agroartesanal de Productores de Plantas Secas Medicinales del Ecuador
Chimborazo / Riobamba	Escuela Radiofónicas Populares del Ecuador –ERPE
EN LA COSTA	
El Oro / Machala	Lapronag
EN LA AMAZONIA	
Morona Santiago / Macas	Fundación Chankuap

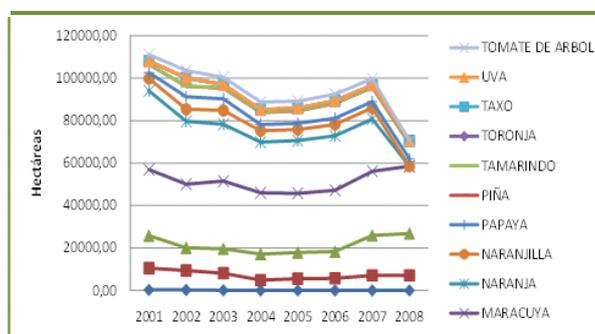
Fuente: CORPEI – Nancy Sánchez 2005.

Elaborado: Las autoras

La materia prima secundaria para el plan de negocios son las frutas exóticas, producidas en el Ecuador. A continuación en la figura 2.6 se puede observar el potencial de crecimiento agrícola, principalmente en lo que compete a la producción de frutas exóticas en los últimos años, sin tomar en cuenta el banano que es una fruta de exportación de alto crecimiento en el país, las frutas de mayor producción en el país después del banano, son el maracuyá, el mango, y la piña. El Ecuador es uno de los países con mayor diversidad y riqueza agrícola.

Adicionalmente, la producción orgánica cada vez toma más fuerza en el país. Es por ello, que muchos de los productores se encuentran certificados con normas orgánicas exigidas nacional e internacionalmente. Algunas de esas empresas son: Agrícola Victoriosa (mango), Agrifuturo (banano), Agroficial (Frutas tropicales).

FIGURA 2.6: SUPERFICIE COSECHADA DE FRUTAS EN EL ECUADOR (EXCEPTO EL BANANO):



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Elaborado: Las autoras.

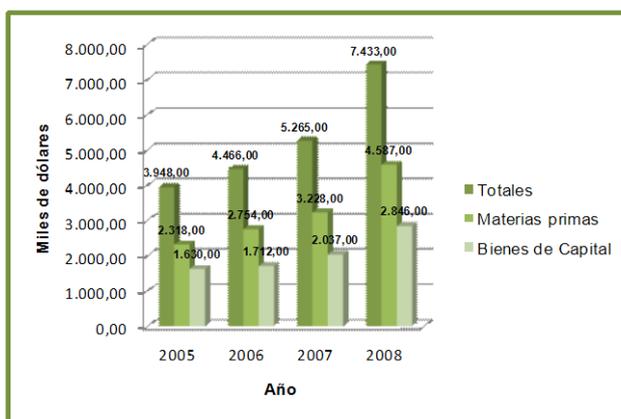
2.3.2. Importación de materia prima:

La importación de materia prima en el Ecuador se ha incrementado considerablemente. Debido a la reducción impuesta a los aranceles en el mes de febrero del dos mil nueve, de acuerdo a la Cámara de Industriales de Guayaquil, esto ha generado que las importaciones totales para el sector industrial sean 7.443 millones de dólares con un crecimiento de 41% en valor, pero en volumen solo crecen 5%.

Las importaciones industriales representan el 43% de las importaciones totales. Las importaciones para la industria se distribuyen de la siguiente manera: 62% materias primas y 38% bienes de capital (Cámara de Industriales de Guayaquil, 2009).

Esto se observa en la figura 2.7 que indica claramente como las importaciones de materia prima ocupan el primer lugar de las importaciones totales de la industria y se espera para este año 2009 siga en aumento.

FIGURA 2.7: IMPORTACIONES PARA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE MATERIA PRIMA



Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil.
Elaborado: Las autoras.

En el negocio esto es fundamental debido a que el papel filtro posee los siguientes tributos, de acuerdo al Arancel de Exportaciones del Ecuador vigente (Arancel de Importaciones, 2009):

TABLA 2.6: PARTIDAS ARANCELARIAS DEL PAPEL FILTRO:

Partida:	Descripción:
4805401000	Papel y cartón FILTRO , elaborados con 100 % de fibra de algodón o de abacá, sin encolado y exento de compuestos minerales
4805402000	Papel y cartón FILTRO , con un contenido de fibra de algodón superior o igual al 70% pero inferior al 100%, en peso

Fuente: CORPEI.
Elaborado: Las autoras.

El papel filtro es una de las materias primas de necesaria importación, actualmente es importada de países como: Inglaterra de la empresa Glatfelter, EEUU, y Argentina. Es por ello, que al quitar la restricción impuesta en enero del año dos mil nueve, se beneficia a toda la industria manufacturera, y por supuesto al negocio de las infusiones que requiere de esta materia prima para su elaboración.

2.3.3. Registro Sanitario:

El registro sanitario es un factor importante en la investigación del meso entorno del negocio. Según los datos del departamento de Registro y Control Sanitario del Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez, “un fabricante al conseguir un registro sanitario tipo alimento para las infusiones no puede promocionar el efecto terapéutico de estas, como medicina de uso natural” (El Hoy, 2007).

Sin embargo, al obtener un registro sanitario tipo medicinal se incurre en otro tipo de problemas. Como que las empresas “necesitan aislar los principios activos, purificarlos, probarlos in vitro, luego en animales de experimentación, establecer las dosis y los efectos secundarios” (El Hoy, 2007). Por ello Plutarco Naranjo, ex Ministro de Salud, “concluye que por eso los fabricantes prefieren conseguir el registro sanitario como producto alimenticio y no curativo” (El Hoy, 2007).

2.4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO:

2.4.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

2.4.1.1. Poder de negociación de proveedores (Bajo):

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Debido a que existen varios productores a nivel nacional que pueden ofrecer hierbas aromáticas a bajo costo y con las especificaciones necesarias. Adicionalmente, se planea a futuro una integración hacia atrás como ventaja competitiva. De esta manera, se podrán obtener hierbas aromáticas sin tratar con intermediarios.

2.4.1.2. Poder de negociación de clientes (Alto):

El poder de negociación de los clientes es alto. Porque sus exigencias a nivel de infusiones aromáticas son elevadas pues buscan en cada compra productos diferenciados y con valor agregado adicional, y es por ello que pueden elegir entre las diferentes líneas de las empresas de la industria.

FIGURA 2.8: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:



Elaborado: Las

2.4.1.3. Intensidad de la competencia (Alto):

Un total de siete empresas constituidas en la Superintendencia de Compañías en el país, tres empresas no registradas en la Superintendencia de Compañías y dos asociaciones son reconocidas por su experiencia de años dentro del mercado. En muchos casos, poseen fidelidad de sus clientes y están innovando cada vez con mayor frecuencia sus líneas. Es por ello, que es más difícil competir en este mercado.

Actualmente existen en el mercado empresas nacionales como se aprecia en la tabla 2.7.

TABLA 2.7: EMPRESAS PRODUCTORAS Y PROCESADORAS DE INFUSIONES AROMÁTICAS EN EL ECUADOR:

Empresas
Hierbas Naturales y Medicinales de Pusuquí
Proconsumo C.A
Ecuain
Compañía Ecuatoriana del Té C.A. (Cetca)
Aromas Melis
Teisana Oriental
Aromas del Tungurahua
Gruppo Salinas
Asociación Productora de plantas
Asociación agroartesanal de productores de
Industria Lojana de Especerías (ILE)
La Sureñita S.A
Oriental Industria Alimenticia O.I.A Cía. Ltda.

Fuente: Corpei, Superintendencia de Compañías, Investigación exploratoria.

Elaborado: Las autoras

2.4.1.4. Productos sustitutos (Altas):

Los productos sustitutos representan una amenaza alta para nuestra empresa. Los clientes poseen una gran variedad de productos sustitutos como el té, jugos de frutas, entre los cuales pueden elegir según precio, calidad, y diversidad de sabores.

2.4.1.5. Barreras de entrada y salida (Altas):

Las barreras de entrada son altas. Porque los costos a los que se incurren para ingresar en el negocio son elevados, además se requiere de maquinaria específica que produce en serie para el negocio del té o de las hierbas aromáticas. Lo que quiere decir que en caso de que sea necesaria la venta de esta maquinaria, los compradores potenciales serían únicamente empresas dedicadas a este tipo de negocio.

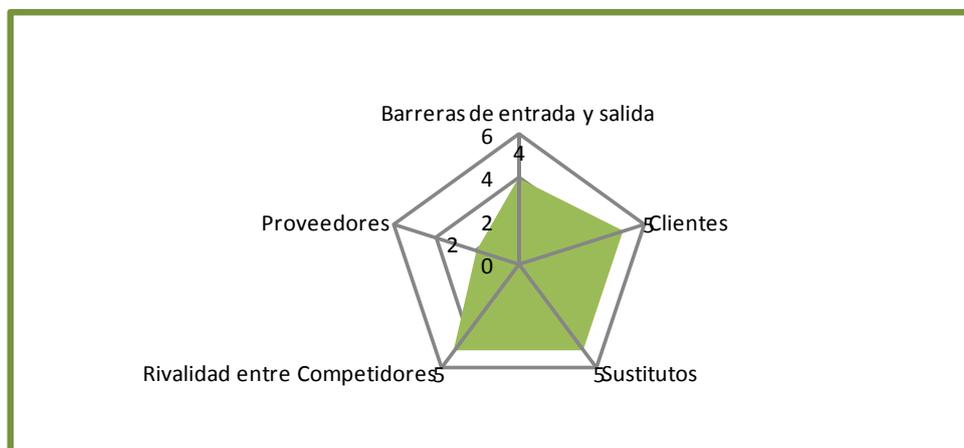
Así también, el acceso a los canales de distribución es complejo porque requiere el cumplimiento de ciertas políticas corporativas que los productores artesanales no se encuentran en capacidad de cumplir.

Otra barrera de entrada es la experiencia en el mercado y la capacidad productiva

El análisis realizado de las Fuerzas de Porter del negocio se presenta en la figura 2.9.

De acuerdo a la estrella sectorial las fuerzas que representan una mayor amenaza para el negocio son los clientes, sustitutos, competidores y las barreras de entrada, por ello es importante tomar decisiones para lograr obtener ventajas frente a estas amenazas.

FIGURA 2.9: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER:



Elaborado: Las autoras.

CAPITULO III

3. INVESTIGACION DE MERCADOS:

En el presente capítulo se planteará la investigación de mercados para recolectar información sobre los consumidores y el mercado de las infusiones de frutas exóticas.

3.1. RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

En el Ecuador existe un crecimiento en las tendencias de consumo de infusiones aromáticas, frutales y té. Se estima que en un mes se degustan alrededor de 20.000.000 de sobres de éstos productos en el mercado nacional, lo que genera que las empresas productoras facturen en promedio 4,5 millones de dólares mensuales (El Hoy, 2006).

Actualmente, en el mercado local existen algunas variedades de infusiones aromáticas. Sin embargo, se registran pocos productos que encajan con el perfil de infusiones frutales. La idea del negocio busca aprovechar la demanda insatisfecha existente a través de una oferta diversificada.

3.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL:

La viabilidad de producir y comercializar infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

3.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

La recolección de información del mercado y de los consumidores de las infusiones de frutas exóticas para establecer los niveles de aceptación y consumo del mismo en la ciudad de Quito, establecer los medios y acciones que se deberán implementar para la producción y comercialización del producto y determinar la demanda insatisfecha de infusiones frutales a través

del análisis de los siguientes aspectos: el consumo actual de infusiones, las marcas de mayor posicionamiento en el mercado, los clientes potenciales, la frecuencia y cantidad de consumo de infusiones aromáticas, cuales son los sabores y combinaciones frutales de mayor aceptación en el mercado y los medios predilectos de distribución.

3.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:

Establecer los niveles de aceptación, consumo y preferencias de las infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito, y determinar los medios y acciones que se deberán implementar para la producción y comercialización del producto.

3.5. HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

Los consumidores buscan nuevas combinaciones de sabores, diversificación en las marcas, y un producto disponible en las perchas de los supermercados.

3.5.1. PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

.....
TABLA 3.1: PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS:
.....

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Cuál es el proceso de deshidratación más efectivo para la producción de infusiones?	<input type="checkbox"/> El secado al calor es el proceso más efectivo para la producción de infusiones.	<input type="checkbox"/> Analizar los criterios de los expertos sobre los detalles del desarrollo de los procesos que deben realizarse para obtener el producto final.
¿Cuál es la materia prima necesaria para la producción de infusiones de frutas exóticas?	<input type="checkbox"/> Las frutas deshidratadas son la materia necesaria para la producción de infusiones de frutas exóticas.	<input type="checkbox"/> Analizar los criterios de los expertos sobre los detalles del desarrollo de los procesos que deben realizarse para obtener el producto final.
¿Cuál es el nivel de consumo actual de infusiones?	<input type="checkbox"/> Existe un alto consumo de infusiones en la ciudad de Quito.	<input type="checkbox"/> Determinar el consumo actual de las infusiones en Quito.
¿Cuáles son los niveles de competencia en el mercado de las infusiones?	<input type="checkbox"/> Existe una alta competencia en la industria de las infusiones	<input type="checkbox"/> Determinar la competencia para el negocio de infusiones.
¿Cuáles son las marcas tienen mayor reconocimiento en el mercado?	<input type="checkbox"/> Existen marcas reconocidas en el mercado una de ellas es Hornimans.	<input type="checkbox"/> Establecer los niveles de reconocimiento de la competencia en los consumidores de infusiones.
¿Quiénes son los clientes potenciales para el producto?	<input type="checkbox"/> Los clientes potenciales son generalmente amas de casa, de 30 años en adelante.	<input type="checkbox"/> Identificar los clientes potenciales de las infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito.
¿Cuál es la frecuencia de consumo de infusiones aromáticas?	<input type="checkbox"/> El consumo de infusiones es de dos o tres veces por semana.	<input type="checkbox"/> Establecer la frecuencia de consumo de infusiones en Quito.
¿Qué sabores y combinaciones frutales tienen mayor aceptación en el mercado?	<input type="checkbox"/> Los clientes prefieren nuevas combinaciones de sabores de frutas exóticas.	<input type="checkbox"/> Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo respecto a las características del producto.
¿Cuáles son los medios de distribución predilectos por los consumidores para las infusiones?	<input type="checkbox"/> Los supermercados son los lugares predilectos de compra de los consumidores.	<input type="checkbox"/> Determinar las canales de distribución preferidos por los consumidores de infusiones en la ciudad de Quito.
¿Cuáles son los medios de distribución utilizados por la competencia?	<input type="checkbox"/> Los supermercados, tiendas populares son los medios de distribución más utilizados por la competencia.	<input type="checkbox"/> Determinar los canales de distribución utilizados por la competencia.
¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados por la competencia?	<input type="checkbox"/> La competencia no utiliza medios de comunicación.	<input type="checkbox"/> Identificar los medios de comunicación más utilizados por la competencia.
¿Cuáles son los medios de comunicación preferidos por los consumidores?	<input type="checkbox"/> Las vallas publicitarias son el medio de comunicación predilecto por los consumidores.	<input type="checkbox"/> Determinar los medios de comunicación preferidos por los consumidores.

Elaborado: Las autoras.

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación de mercado es necesaria la implementación de los siguientes métodos investigativos explicados a continuación:

3.6.1. Fuentes para la recolección de información:

TABLA 3.2: NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN:

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN:	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA:
☐ Analizar los criterios de los expertos sobre los detalles del desarrollo de los procesos que deben realizarse para obtener el producto final.	Expertos	Libros	Entrevistas con expertos.
		Salinerito	Observación.
☐ Analizar los criterios de los expertos sobre los detalles del desarrollo de los procesos que deben realizarse para obtener el producto final.	Expertos		Encuestas.
			Entrevistas con expertos.
☐ Determinar el consumo actual de las infusiones en Quito.	Consumidores		Encuestas.
☐ Determinar la competencia para el negocio de infusiones.	Consumidores	CORPEL	Encuestas.
			Grupo de enfoque.
			Observación.
			Entrevistas con expertos.
☐ Establecer los niveles de reconocimiento de la competencia en los consumidores de infusiones.	Consumidores		Encuestas.
			Grupo de enfoque.
			Entrevista con expertos.
			Observación.
☐ Identificar los clientes potenciales de las infusiones de frutas exóticas en la ciudad de Quito.	Consumidores		Entrevista con expertos.
			Encuestas.
			Grupo de enfoque.
☐ Establecer la frecuencia de consumo de infusiones en Quito.	Consumidores		Encuestas.
☐ Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo respecto a las características del producto.	Consumidores	Artículos de periódico.	Encuestas.
			Consenso de panel.
			Grupo de enfoque.
☐ Determinar las canales de distribución preferidos por los consumidores de infusiones en la ciudad de Quito.	Consumidores		Encuestas.
			Consenso de panel.
			Grupo de enfoque.
☐ Determinar los canales de distribución utilizados por la competencia.	Puntos de venta		Observación.
	Expertos		Entrevista con expertos.
☐ Identificar los medios de comunicación más utilizados por la competencia.	Experto.		Entrevista con expertos.
	Medios publicitarios.		Observación.
☐ Determinar los medios de comunicación preferidos por los consumidores.	Consumidores		Encuestas.

Elaborado: Las autoras.

- **FUENTES PRIMARIAS:** Son las fuentes documentales que se consideran material de primera mano relativo al tema de investigación (Portal de Relaciones Públicas, 2009). Para esta investigación se utilizarán la siguiente metodología: Grupos de enfoque, consenso de panel, entrevistas y encuestas.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Son las fuentes históricas basadas en la recopilación de libros de texto, artículos de revistas, es decir de las fuentes primarias (Portal de Relaciones Públicas, 2009); como: publicaciones e

informes: Información registrada en Instituciones Públicas que tengan incidencia directa con el plan de negocios, como son: Ministerio de Agricultura y Ganadería; Ministerio de Industria y Competitividad; Cámara de Industriales de Pichincha; CORPEI; INEC; Banco Central del Ecuador.

3.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Mediante el diseño de la investigación se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se necesita para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados” (Malhotra et al; 2004: 74 Pág).

Para realizar la investigación de mercados referente a las infusiones de frutas exóticas se utilizarán las investigaciones cualitativas y cuantitativas y sus respectivas técnicas de apoyo.

3.7.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA:

TABLA 3.3: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA:

METODOLOGIA:	CONCEPTO:	DESCRIPCIÓN:	MUESTRA:
Grupo de enfoque	Los grupos de enfoque son entrevistas realizadas por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El objetivo de esta herramienta es obtener los puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para la investigación.	En esta herramienta de investigación cualitativa, se reúne un grupo de personas de características necesarias para el estudio, que transmitan sus opciones, percepciones, sentimientos y preferencias en cuanto a hábitos de consumo de infusiones aromáticas, guiados por un moderador. La duración de esta herramienta es de una hora.	Ocho personas entre 20 y 27 años, tres hombres y cinco mujeres, de clase media alta y alta de la ciudad de Quito.
Entrevista con expertos.	Las entrevistas son el método de investigación en el que se interroga a un encuestado, en este caso a expertos para conocer sus criterios sobre las características del producto y procesos, este método es importante para la investigación debido a que permiten una retroalimentación técnica y constructiva. Es importante considerar que “la opinión de los experto es una de las formas subjetivas más comúnmente usadas para estudiar el mercado” ^[2] .	Se desarrollarán cuatro entrevistas a expertos, mediante estudios cualitativos con diferentes preguntas que proporcionen información técnica y comercial en base a la opinión y experiencia de personas especializados en esta rama. Las entrevistas duran alrededor de treinta minutos. Para la realización de las entrevistas se utilizaron, según cada caso, las siguientes herramientas: correo electrónico, filmadora, libreta y una grabadora de voz.	Se desarrollaron cuatro entrevistas con expertos: Biotécnica (María Betancourt), Ingeniero en alimentos (Luis Sandoval), Ingeniera Agroindustrial (Diana Piedra), y Coordinadora de mercadeo ILE (Sofía Vallejo).
Consenso de panel.	Este método consiste en reunir a un grupo de expertos en calidad de panel, a quienes se les somete a una serie de cuestionarios.	Se reunirá a un grupo de expertos en el área de gastronomía para obtener información técnica de las características del producto. Duración una hora.	Tres chefs profesionales (Daniel Mora, Jorge Díaz, Darío Barriga).

Fuente: [1] Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Capítulo V, pág. 150, 2004

[2] Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, capítulo V, pág. 92, 2008.

Elaborado: Las autoras.

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada, basada en muestras pequeñas y con la intención de dar ideas de la situación de un problema” (Malhotra et al; 2004: 39 Pág). Esta investigación cualitativa se basará principalmente en grupos de enfoque y entrevistas con expertos. Los cuestionarios de las entrevistas con expertos se encuentran en los anexos 3.1 y 3.2.

3.7.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA:

“La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Malhotra et al; 2004: 137 Pág). Las técnicas de recolección de datos cuantitativos se realizarán por medio de una investigación descriptiva que utilizará como herramienta principal las encuestas.

TABLA 3.4: INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA:

METODOLOGIA:	CONCEPTO:	DESCRIPCIÓN:	MUESTRA:
Encuestas	Esta herramienta permite la recolección de datos de forma directa para conocer las reacciones de los encuestados en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros.	Para el desarrollo del estudio cualitativo se requiere una muestra del segmento y mercado objetivo de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.	El público objetivo es de 384 encuestas a realizarse en la zona urbana de la ciudad de Quito. *

Fuente: [1] Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Capítulo V, pág. 150, 2004

Elaborado: Las autoras.

* El cálculo de la muestra se establece en la sección: Público Objetivo

El cuestionario realizado se encuentra en el anexo 3.4.

3.7.2.1. PÚBLICO OBJETIVO:

Las personas que consumen infusiones aromáticas y que pertenecen a la clase socioeconómica media, media alta y alta de la zona urbana de la ciudad de Quito son el público objetivo del plan de negocios.

TABLA 3.5: PÚBLICO OBJETIVO:

POBLACIÓN DE QUITO PRONÓSTICO 2010		NIVEL SOCIOECONÓMICO ALTA- MEDIO ALTO	NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO
Urbano	1.619.791,00	AB 6,5%	C 27%
Rural	532.202,00		
Total	2.151.993,00		

Fuente: Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007.
Elaborado: Las autoras.

La determinación del público objetivo se realizará por el método aleatorio simple, con la siguiente fórmula y datos:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N	1.619.791,00	
z	1,96	95%
e	5%	
p	0.5	
q	0.5	

3.8. ANÁLISIS:

TABLA 3.6: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS, EL CONSENSO DE PANEL Y EL GRUPO FOCAL:

ANÁLISIS GRUPO FOCAL	ANÁLISIS CONSENSO DE PANEL	ANÁLISIS ENCUESTAS
³⁵ / ₁₇ Generalmente las personas que compran infusiones son las amas de casa.	³⁵ / ₁₇ Las frutas ácidas son las frutas que consideran más atractivas para la producción de infusiones de frutas exóticas.	³⁵ / ₁₇ El 74% de los encuestados prefieren tomar infusiones aromáticas en la noche.
³⁵ / ₁₇ Al momento de adquirir el producto no existe una marca relevante en la decisión de compra; aunque Homimans es la empresa más reconocida a nivel de infusiones aromáticas.	³⁵ / ₁₇ El uso de esencias y aceites son los principales potenciadores del sabor de las infusiones de frutas, sobre una base neutra.	³⁵ / ₁₇ En cuanto a la frecuencia de consumo, el 32% de los encuestados consumen infusiones diariamente.
³⁵ / ₁₇ Los consumidores buscan: variedad, buen sabor, precio, y promociones.	³⁵ / ₁₇ Cafeterías, hoteles y restaurantes son los lugares en donde consideran se requiere una mayor variedad de infusiones de frutas y tés, debido a que los consumidores buscan combinaciones nuevas de infusiones.	³⁵ / ₁₇ Homimans es la marca con mayor reconocimiento, seguida por Supermaxi, Pusuquí y Sangay.
³⁵ / ₁₇ Los empaques deben atraer la atención de los consumidores, con colores vistosos.	³⁵ / ₁₇ Las características de las infusiones deben estar esencialmente en la vista, olfato y gusto.	³⁵ / ₁₇ El 76% de los encuestados optan por realizar sus compras en supermercados, el 31% en centros naturistas y el 26% en tiendas populares.
³⁵ / ₁₇ Los consumidores compran infusiones aromáticas y medicinales en supermercados.	³⁵ / ₁₇ La cultura del té pide infusiones que se puedan beber sin requerir azúcar.	³⁵ / ₁₇ El 77% de los encuestados respondieron que les gustaría enterarse de la publicidad por medio de la televisión, el 27% en radio y el 28% en vallas publicitarias.
³⁵ / ₁₇ La presentación preferida de los consumidores son cajas con gran variedad de sabores y en pequeñas proporciones para evitar desperdicios.	³⁵ / ₁₇ Las infusiones de frutas son un producto novedoso y podrían ser combinadas con postres específicos.	³⁵ / ₁₇ De acuerdo a las encuestas el 49% de las personas estarían dispuestas a pagar de 1,10 a 1,50 dólares por el paquete de 20 unidades de infusiones de frutas exóticas.
³⁵ / ₁₇ Sabores como la frutilla, la uva, el maracuyá, la piña, son de gran preferencia de los consumidores.		³⁵ / ₁₇ La combinación de sabores de frutas de acuerdo al 47% de los encuestados es el valor agregado de mayor preferencia seguido por pedazos de fruta deshidratada que acompañen las infusiones con el 37%, y con un el 36% indicar las propiedades medicinales.

Elaborado: Las autoras.

* Cada uno de los porcentajes señalados del análisis de las encuestas se encuentran en base a las 326 encuestados que consumen infusiones.

TABLA 3.7: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON EXPERTOS:

EXPERTOS	ANÁLISIS
Sofía Vallejo (ILE)	El mercado de las infusiones de hierbas aromáticas se encuentra en una etapa de expansión, debido a que los consumidores buscan productos naturales.
	Las empresas con mayor posicionamiento en el mercado son: CETCA y Hierbas Pusuquí; estas empresas se concentran en la venta a mayoristas, supermercados y hoteles; mientras que las ventas de ILE se enfocan en la cobertura tienda a tienda.
	ILE mantiene una alta participación de mercado.
	El ingreso a grandes canales de distribución tiene grandes barreras de entradas como el cumplimiento de varias normas y descuentos impuestos por dichos canales.
Bioquímica María Betancourt	Existen tres tipos de procesos que permiten deshidratar la fruta: deshidratación osmótica, secado al horno, secado con productos químicos: sílice, bórax, etc.
	Los tiempos de desecación varía entre 3-8 horas de desecación o entre 12 a 14 horas si la temperatura no es constante, dependiendo de la constancia de la temperatura y fruta.
	La piña, manzana, banana, durazno, y pera son las frutas que se deshidratan con mayor facilidad.
Ing. Diana Piedra	Los cuidados y normas necesarias para el plan de negocios son las siguientes: buenas prácticas de manufactura, selección de la fruta, lavado, secado, corte (algunas frutas necesitan ser retiradas la corteza, deshuesado, etc.), pesado(fruta fresca y fruta seca), control de temperaturas, control de concentración de jarabes= grados brix.
	Existen tres métodos para deshidratar la fruta: secado al sol, secado al calor y deshidratación osmótica.
	En la deshidratación Osmótica el nivel de pérdida de peso promedio es de alrededor del 40%, en las frutas más ensayadas como piña, mango, guayaba y papaya. En un tiempo de cerca de seis horas de inmersión en jarabe con agitación y a una temperatura de 20 a 25 °C.
	El proceso de osmodeshidratación se puede aplicar hasta niveles donde la fruta pierde cerca del 70% al 80% de su humedad si se deja el tiempo suficiente dentro de sacarosa o un jarabe de 70%.
	Los adimentos que se emplean para la deshidratación de fruta son los siguientes: ácido ascórbico, sirope o miel.
	Las frutas que posean estructura celular rígida o semi rígida son más fáciles de deshidratar como: piña, manzanas, melón, papaya, cerezas, tomate de árbol, banano.
Ing. Luis Sandoval	La tecnología necesaria para realizar la deshidratación de frutas depende de la selección del proceso: Secado al sol: únicamente luz solar;Secado al calor: secador solar; Deshidratación osmótica: hornos deshidratadores
	Al momento de obtener una certificación orgánica es necesario que todo el proceso se realice con insumos que no sean artificiales por ello se debe utilizar extractos naturales.
	Para obtener los registros sanitarios en este tipo de productos se requiere como respaldo la firma de un bioquímico o de un ingeniero en alimentos.
	El procedimiento idóneo para la deshidratación de fruta es el siguiente: selección de fruta; limpieza de fruta; eliminación de cortezas, corazón, huesos o semillas de la fruta.
	Deshidratar la fruta a una temperatura de 30°C a 35 °C.
	Envase de la fruta deshidratada en papel autofiltrante.
Ing. Luis Sandoval	Mediante el proceso de deshidratación las frutas no pierden sus propiedades básicas, sin embargo para el desarrollo de infusiones se requieren grandes cantidades de frutas deshidratadas para concentrar el sabor en las bolsas de papel filtro.
	En el proceso productivo para lograr que las infusiones tengan un sabor concentrado a frutas es necesario utilizar extractos de frutas sobre una base neutra.

Elaborado: Las autoras.

3.9. CONCLUSIONES:

- El secado al sol es el proceso de deshidratación más efectivo para este tipo de negocio, porque permite que la materia prima deshidratada conserve su sabor, color y aroma además de sus propiedades nutricionales, y en tiempos similares al de los secadores mecánicos. Además permite reducir costos de producción y la conservación del medio ambiente.

- La materia prima base para la producción de infusiones de frutas exóticas no es la fruta deshidrata sino los concentrados naturales de frutas añadidos a una base neutra como las hierbas naturales. El uso de extractos y aceites es fundamental para potenciar los sabores frutales del producto.
- Existe un alto consumo de infusiones aromáticas en la ciudad de Quito. Actualmente hay demanda insatisfecha en el mercado nacional, la misma que puede ser aprovechada por la empresa.
- Existen veinte y seis marcas en el mercado, de entre las cuales veinte y dos son nacionales y cuatro importadas. La competencia entre las empresas de la industria se destaca por ser leal y cooperativa.
- Las marcas de mayor reconocimiento son Hornimans, Supermaxi, Sangay, y Pusuquí. Pero es importante destacar que la decisión de compra no se basa en el reconocimiento de la marca sino en el precio y la variedad.
- Los clientes potenciales son aquellas personas que buscan beneficios medicinales con un valor agregado adicional. El público joven rescata que las infusiones tradicionales son compradas por sus madres, ellos estarían dispuestos a incentivar dicha compra por el valor agregado adicional de este nuevo producto en el mercado.
- El consumo de infusiones es diario en la ciudad de Quito.
- Los consumidores estarían dispuestos a consumir nuevas marcas que resulten atractivos a su vista, olfato, gusto y es aquí en donde las variedades de sabores y combinaciones frutales. Por lo que, la empresa debe mantener políticas en donde la investigación y desarrollo de combinaciones de sabores, sea siempre constante. Los colores del empaque deben ser llamativos.
- Uno de los objetivos de la empresa será ingresar a las grandes cadenas de supermercados. Sin embargo, considerando que las barreras de entradas son altas, la empresa empezará su distribución en centros naturistas y tiendas populares.

- Los canales de distribución más utilizados por la competencia son los supermercados, las tiendas populares, y se destaca la distribución en hoteles, restaurantes, e instituciones públicas y privadas.
- La competencia no utiliza medios publicitarios para motivar la compra del producto. Al momento la clave del éxito de este tipo de negocio no radica en la cantidad de dinero que se invierta en publicidad sino en la determinación de los canales de distribución adecuados.
- En base a la investigación desarrollada se determinó que los consumidores deben ser motivados a la compra de infusiones de frutas mediante publicidad y constantes promociones, que atraigan a los clientes y les demuestren la diferencia entre consumir una marca de infusiones y otra dentro del mercado. De acuerdo a los hábitos de consumo la publicidad deberá ir enfocada a nivel familiar. Las infusiones de frutas exóticas son un producto que no requiere publicidad masiva en medios, sin embargo al ser la televisión el medio de comunicación de mayor aceptación, se empleará mediante reportajes de interés social y vallas publicitarias.

3.10. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO:

Según la información obtenida mediante el grupo de enfoque y la investigación realizada en el capítulo de análisis del entorno, se puede confirmar que existe un alto grado de insatisfacción por parte de los consumidores de infusiones aromáticas en cuanto a la presentación del producto y a la variedad en sabores existente. De igual manera se identificó que los consumidores de infusiones aromáticas no identifican o tienen preferencia por una determinada marca de la competencia.

CAPÍTULO IV

4. LA EMPRESA:

En este capítulo se desarrolla la estructura organizacional de la empresa, mediante el establecimiento de aspectos relacionados a la planeación estratégica, como la misión, visión, políticas y cultura organizacional del plan de negocios.

4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA O RAZÓN SOCIAL:

El nombre seleccionado para la empresa es “INFRUEX”. El nombre de la empresa está compuesto por tres palabras que representan al tipo de negocio, haciendo referencia a la producción de infusiones con frutas exóticas.

4.2. TIPO DE EMPRESA:

Legalmente la empresa se creará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada constituida en la ciudad de Quito, y conformada por tres socios con un capital integrado de la siguiente manera:

TABLA 4.1: CONFORMACIÓN DEL CAPITAL DE LOS SOCIOS:

	SOCIOS	PORCENTAJE DE APORTACIÓN
1	Socio 1	33,33%
2	Socio 2	33,33%
3	Socio 3	33,33%
	TOTAL	100%

Elaborado: Las autoras.

En caso de que la empresa requiera mayor inversión recurrirá a financiamiento con la Corporación Financiera Nacional.

4.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL:

4.3.1. Misión:

Producir y comercializar infusiones de frutas exóticas procesadas con altos estándares de calidad, y así contribuir al mejoramiento de la industria ecuatoriana, brindando bienestar a nuestros clientes y empleados ofreciendo fuentes de empleo y un producto natural, nutritivo y saludable.

4.3.2. Visión Empresarial:

Ser una empresa con un alto reconocimiento de marca y participación de mercado en la producción y comercialización de infusiones de frutas exóticas 100% naturales a nivel nacional, basadas en estándares de calidad, responsabilidad social y ambiental que promuevan el desarrollo económico del país para el año 2015.

4.3.3. Valores de la empresa:

Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores (*GARFIELD, CH. 1992*).

INFRUEX posee los siguientes valores:

- **CONCIENCIA AMBIENTAL:** Promover la conservación y protección del medio ambiente mediante prácticas sostenibles en el uso de los recursos naturales e impacto ambiental.
- **HONESTIDAD:** Transparencia en todos los procesos y actividades para garantizar seguridad a nuestros clientes externos e internos.
- **CALIDAD:** Ofrecer un producto que supere los estándares de los clientes, mediante un proceso de continua innovación y diversificación de productos.

- **JUSTICIA:** Mantener una estrecha relación con el personal, el cliente interno más importante, asignando e impulsando su desarrollo, mediante programas de incentivo por desempeño y merecimiento.
- **PUNTUALIDAD:** En la entrega del producto solicitado por los clientes.
- **COHERENCIA:** En nuestra misión y desempeño.
- **CONFIANZA:** Generar confianza en nuestros clientes, empleados, proveedores, distribuidores para un mejor desempeño.

4.3.4. POLÍTICAS DE LA EMPRESA:

A continuación las políticas de la empresa con los clientes externos e internos de la empresa.

4.3.4.1. Clientes:

- La empresa cumplirá con altos estándares de calidad en beneficio de sus clientes.
- La empresa mantendrá sistemas de entrega inmediata con todos sus clientes, mientras los pedidos no sobrepasen las cien cajas.
- La atención al cliente será personalizada para garantizar un trato directo y cordial con todos los clientes de la empresa.
- Todas las quejas y reclamos podrán ser atendidas personalmente por los empleados correspondientes de la empresa o por la línea telefónica. Las mismas que serán resueltas a más tardar en las veinticuatro horas siguientes.
- Por todas las ventas al por mayor, los clientes deberán cancelar un anticipo del 20%, y el resto cuando reciban la mercadería.
- Las cancelaciones en los pedidos mayores a cien cajas deberán realizarse con cuarenta y ocho horas de antelación a la entrega establecidas de los mismos, caso contrario no habrá desembolso del dinero.

- Para los pedidos realizados por nuestros clientes frecuentes que sobrepasen de las 300 unidades del producto se mantendrán abiertas líneas de crédito de hasta el 40%, siempre y cuando hayan cancelado el anticipo respectivo del 20%.

4.3.4.2. Empleados:

- Todos los empleados deberán empezar su jornada de trabajo a las ocho de la mañana. Los empleados pueden tener un máximo de tres atrasos anuales, después de las cuales se procederá al despido del trabajador.
- Todos los empleados deberán utilizar el uniforme de la empresa y llevarlo de manera impecable y completa. La falta a esta norma tres veces acarreará una sanción al trabajador.
- Las relaciones de pareja quedan prohibidas para todos los niveles administrativos y operativos de la empresa. El incumplimiento de la misma ocasionará el despido a la persona con menor cargo jerárquico.
- Todos los trabajadores de la empresa deberán ser tratados con respeto y cordialidad por parte de sus superiores e inferiores.

4.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

FIGURA 4.1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA:



Elaborado: Las autoras.

4.5. OBJETIVO DE LA EMPRESA:

Producir y comercializar infusiones de frutas exóticas bajo las respectivas normas de calidad, para así lograr el 100% de satisfacción de todos nuestros clientes con cada producto vendido todos los días.

4.5.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA DE LA EMPRESA:

4.5.1.1. Área de Producción y Operaciones:

TABLA 4.3: ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:

OBJETIVOS	PERÍODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<input type="checkbox"/> Instalar y revisar la maquinaria para el inicio de la producción de infusiones de frutas.	Primer año de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Realizar pruebas de producción en tiempos, temperatura e insumos.	<input type="checkbox"/> Previo el inicio de las actividades de la empresa se deberán realizar todas las pruebas necesarias para que la maquinaria funcione correctamente.
<input type="checkbox"/> Establecer un sistema de control de inventarios.	Primer año de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Diseñar un sistema de control de inventarios utilizando formatos específicos. <input type="checkbox"/> Capacitar al personal encargado para el manejo de los inventarios.	<input type="checkbox"/> Antes del inicio del funcionamiento de la empresa se deberá tener preparado los formatos para ingresar datos referentes a los inventarios. <input type="checkbox"/> Todo el personal encargado del manejo de inventarios deberá estar plenamente capacitado para esta tarea.
<input type="checkbox"/> Reducir y mantener el nivel de desperdicios como máximo en un 3%	Hasta el tercer año de funcionamiento.	<input type="checkbox"/> Realizar control de calidad a los productos cada 3 horas. <input type="checkbox"/> Establecer un cronograma con fechas para el mantenimiento de la maquinaria. <input type="checkbox"/> Capacitar al personal para el manejo de la maquinaria y tratamiento de la fruta.	<input type="checkbox"/> Los supervisores asignados se encargarán de realizar procedimientos de control de calidad cada 3 horas, diariamente. <input type="checkbox"/> Las fechas en las que se realizará el mantenimiento de la maquinaria será establecido con anterioridad al inicio de las actividades y será respetado con puntualidad por el personal, de igual manera será obligatorio llevar un registro del mismo. <input type="checkbox"/> El personal encargado de las maquinaria recibirá previamente al inicio de actividades cursos de capacitación sobre el manejo de la maquinaria y el tratamiento de las frutas.
<input type="checkbox"/> Mantener las normas de seguridad, limpieza e higiene en un 100%	Todos los años.	<input type="checkbox"/> Establecer lineamientos de seguridad, limpieza e higiene.	<input type="checkbox"/> A todos los empleados se les asignará un uniforme de uso obligatorio. <input type="checkbox"/> Todos los empleados que se encuentren en contacto con la materia prima y maquinaria deberán utilizar guantes y la mascarilla correspondiente. <input type="checkbox"/> Los empleados no pueden llevar las uñas largas o pintadas. <input type="checkbox"/> El cabello debe encontrarse recogido y es obligatorio el uso del gorro.
<input type="checkbox"/> Diversificar sabores de infusiones elaborados a base de frutas exóticas y hierbas aromáticas .	A partir del segundo año de funcionamiento.	<input type="checkbox"/> Realizar pruebas de sabores y combinaciones de ingredientes.	<input type="checkbox"/> Evaluar la capacidad de la maquinaria para la fabricación de nuevos productos anualmente. <input type="checkbox"/> Destinar el 10% de las utilidades anuales a investigación y desarrollo.

Elaborado: Las autoras.

4.5.1.2. Área de Finanzas y Contabilidad:

TABLA 4.2: ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:

OBJETIVOS	PERÍODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<input type="checkbox"/> Alcanzar una utilidad neta de 40% de las ventas brutas anuales	En los primeros cinco años.	<input type="checkbox"/> Realizar alianzas con proveedores y con los canales de distribución de tal manera que se puedan abaratar costos. <input type="checkbox"/> Controlar los niveles de productividad de los trabajadores e incentivar su aumento continuo.	<input type="checkbox"/> Pagar las obligaciones a proveedores a tiempo. <input type="checkbox"/> Realizar flujos de caja mensualmente. <input type="checkbox"/> Presentar informes trimestralmente. <input type="checkbox"/> Realizar seguimiento y control presupuestario
<input type="checkbox"/> Alcanzar un crecimiento de la empresa del 15% .	En los primeros cinco años.	<input type="checkbox"/> Reinvertir cada año el total de las utilidades.	<input type="checkbox"/> Reinvertir cada año el total de las utilidades y analizar anualmente los avances obtenidos.
<input type="checkbox"/> Mantener una relación de deuda capital de 70% 30%	En los primeros cinco años.	<input type="checkbox"/> Analizar continuamente los estados financieros de la empresa.	<input type="checkbox"/> Controlar los estados financiero de la empresa de manera periódica. De tal manera que la relación deuda capital siempre se mantenga dentro del margen acordado.

Elaborado: Las autoras.

4.5.1.3. Área de Marketing y Ventas:

TABLA 4.4: ÁREA DE MARKETING Y VENTAS:

OBJETIVOS	PERÍODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<input type="checkbox"/> Conseguir una penetración de la marca de un 15% en el mercado. <input type="checkbox"/> Vender 293.040 cajas del producto. <input type="checkbox"/> Posicionar la marca en la mente de los consumidores.	Primer año de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Realizar campañas publicitarias informativas (respecto de las características de los productos) en medios de interés social. <input type="checkbox"/> Seleccionar canales de distribución óptimos para el negocio. <input type="checkbox"/> Ejecutar marketing directo. <input type="checkbox"/> Realizar campañas publicitarias masivas para promocionar el producto.	<input type="checkbox"/> Las campañas publicitarias deberán enfocarse en resaltar la diferenciación de los productos y deberá ser transmitido de forma clara y concisa. <input type="checkbox"/> Los canales de distribución seleccionados, previo análisis, deben contar con una alta afluencia de consumidores. <input type="checkbox"/> Previo inicio de las actividades se deberán tener elegidos los medios de comunicación. <input type="checkbox"/> Todos los empleados deben encontrarse previamente capacitados y conocer los productos de la empresa, de tal manera que puedan resolver inquietudes por parte de los clientes. <input type="checkbox"/> La atención al cliente será siempre amable.
<input type="checkbox"/> Alcanzar una tasa de fidelidad de clientes del 30%.	Dentro de los cinco primeros años de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. <input type="checkbox"/> Mantener una base de datos acerca de los clientes actualizada. <input type="checkbox"/> Aceptar sugerencias y comentarios por parte de los clientes externos e internos.	<input type="checkbox"/> Todos los productos y el servicio ofrecido por la empresa deberá estar dentro de los más altos estándares de calidad. <input type="checkbox"/> Periódicamente se realizaran encuestas de control de producto y servicio. <input type="checkbox"/> Todas las bases de datos deberán mantenerse actualizada mediante el uso de la página web en donde se aceptarán sugerencias, reclamos y comentarios de los consumidores.
<input type="checkbox"/> Alcanzar una participación del 7% del mercado.	Primer año de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Realizar alianzas estratégicas. <input type="checkbox"/> Realizar campañas de publicidad masivas.	<input type="checkbox"/> La empresa debe buscar realizar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, para ofrecer un mejor servicio al cliente y productos cada vez más diversificados y de la más alta calidad.

Elaborado: Las autoras.

4.5.1.4. Área de Recursos Humanos:

TABLA 4.5: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

OBJETIVOS	PERÍODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<input type="checkbox"/> Analizar e instaurar los lineamientos que los empleados deberán seguir para el correcto funcionamiento de la empresa.	Todos los años	<input type="checkbox"/> Diseñar un perfil de puestos para las diferentes actividades de la empresa. <input type="checkbox"/> Capacitar al personal. <input type="checkbox"/> Evaluar el desempeño de las tareas tanto individuales como en equipo del personal.	<input type="checkbox"/> Previo el inicio de las actividades de la empresa, se deberá realizar un análisis de puestos para determinar las habilidades, conocimientos y obligaciones requeridos para cada puesto. <input type="checkbox"/> Las evaluaciones de desempeño se realizarán por áreas de trabajo y de manera continua e integra.
<input type="checkbox"/> Seleccionar y reclutar el personal adecuado.	Primer año de funcionamiento	<input type="checkbox"/> Realizar procesos de selección y contratación a las personas que estén acorde al perfil de puestos.	<input type="checkbox"/> El Departamento de Recursos Humanos deberá encargarse de la selección y contratación de personal adecuado para cada puesto de trabajo. <input type="checkbox"/> De igual manera se encargará de la planeación de recursos humanos y de incentivar la planeación de carrera dentro de la empresa. <input type="checkbox"/> Medir la efectividad de cada puesto dentro de la estructura jerárquica de la organización.
<input type="checkbox"/> Mantener un ambiente laboral satisfactorio para todos los empleados de todas las áreas.	Todos los años	<input type="checkbox"/> Realizar encuestas de satisfacción a los clientes internos. <input type="checkbox"/> Motivar la participación y sugerencia de los trabajadores. <input type="checkbox"/> Elaborar un plan de remuneraciones para incentivar el desarrollo de los trabajadores que se destaquen en sus actividades. <input type="checkbox"/> Mantener un control continuo del cumplimiento de las normas de seguridad por parte de los empleados.	<input type="checkbox"/> El Departamento de Recursos Humanos deberá encargarse de la realización de encuestas periódicamente para evaluar la percepción de los trabajadores de la organización a nivel general. De igual forma, deberá escuchar las sugerencias presentadas por parte de los trabajadores. <input type="checkbox"/> El Departamento también se encargará de presentar un plan de remuneraciones para motivar el desempeño de los trabajadores. También es responsable de mantener control de las normas de seguridad, conjuntamente con los supervisores, para prevenir cualquier accidente que pueda afectar a los trabajadores.

Elaborado: Las autoras.

4.6. EL NEGOCIO:

4.6.1. CLIENTES:

Los consumidores finales serán las personas de todas las edades pertenecientes a la clase media, media – alta y alta de la ciudad de Quito que buscan infusiones con todos los beneficios que las hierbas aromáticas ofrecen pero con sabores alternativos y novedosos con respecto a los que se encuentran en el mercado.

4.6.2. PRODUCTO:

El producto consiste en infusiones de hierbas aromáticas con valores medicinales, y atractivos sabores que incluyen una variedad de frutas exóticas. Las infusiones serán elaboradas bajo los más altos estándares de calidad.

Las infusiones son extracciones de sustancias orgánicas, en este caso de las hierbas aromáticas, mediante su inmersión en agua caliente; las infusiones estarán contenidas en pequeñas bolsitas de papel filtro que contiene un gramo de peso. Las bolsitas permiten que se conserve el sabor, aroma, pero principalmente que estos se liberen correctamente sin que el relleno se esparza al hacer contacto con el agua caliente. Las hierbas aromáticas conservan sus propiedades nutricionales y medicinales pero con una variedad de exquisitos sabores a frutas exóticas.

4.6.3. LOCALIZACIÓN:

Para determinar la localización de la empresa se utilizará el Método cualitativo por puntos. “Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye.” (SAPAG CHAIN, N; SAPAG CHAIN, R et al; 2008: 209 Pág.)

En la tabla 4.6 se detallan los factores y zonas necesarias para el análisis de la localización de la empresa: (las calificaciones asignadas a cada factor de localización estará dada en una escala del 1 al 10)

TABLA 4.6: LOCALIZACIÓN DE LA FÁBRICA.

Factor	Peso	Calacali		Conocoto		Calderón	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Disponibilidad de terreno	0,15	8	1,2	7	1,05	10	1,5
Costo de terreno	0,15	8	1,2	9	1,35	10	1,5
Servicios básicos disponible	0,2	7	1,4	9	1,8	9	1,8
Mano de Obra disponible	0,15	9	1,35	9	1,35	9	1,35
Costo de transporte	0,25	7	1,75	5	1,25	7	1,75
Cercanía mercados	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
TOTAL	1		7,7		7,5		8,7

Crterios de calificación:
(1 no disponibilidad - 10 disponibilidad total)
(1 muy caro -10 muy barato)
(1 no disponibilidad - 10 disponibilidad total)
(1 no disponibilidad - 10 disponibilidad total)
(1 muy caro -10 muy barato)
(1 muy lejos - 10 muy cerca)

Fuente: Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición.
Elaborado: Las autoras

Del análisis se obtuvo como resultado que es más conveniente ubicar la fábrica de la empresa en Calderón, porque es la opción que mejor se ajusta a las necesidades requeridas para la producción de infusiones en la ciudad de Quito. Es importante recalcar, que la empresa también requiere de unas oficinas para desempeñar las actividades administrativas, las mismas que por razones de control se encontraran también ubicadas en Calderón, anexas a la fábrica.

4.6.4. DISTRIBUCIÓN DE LA FÁBRICA:

La empresa requiere instalaciones que permitan desarrollar todos sus procesos administrativos y productivos de manera organizada, es por esta razón que se dividirá en cuatro sectores básicos: bodega, oficinas, fábrica e invernadero. La descripción de la distribución e instalaciones necesarias para el área de bodega, oficinas y fábrica se encuentra en el plano del anexo 4.1.

El terreno elegido en Calderón consta de 1.236 metros cuadrados y cuenta ya con las bodegas y una infraestructura base que deberá ser sometida a ciertas adecuaciones. La empresa también requiere de la construcción de un invernadero que permita realizar los procesos de secado al sol de las hierbas aromáticas.

4.6.5. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:

La capacidad de producción de la empresa está determinada básicamente por su infraestructura y maquinaria. El invernadero estará compuesto de 15 camas de un metro cuadrado cada una; las camas tendrán la capacidad de deshidratar cinco kilos cada doce horas. Durante el primer año de producción el invernadero trabajará con el 63% de su capacidad instalada; es decir con 9 camas. En la tabla 4.7 se encuentra explicado el uso de la capacidad instalada de los invernaderos en los próximos cinco años.

Para este tipo de producto, las hierbas aromáticas deben perder únicamente el 9% de su humedad. En caso de excederse de este límite, la deshidratación

empieza a provocar una pérdida en las propiedades nutricionales y medicinales de las plantas. Las pérdidas son calculadas con la siguiente fórmula:

$$Pf = w * \frac{Hi - Hf}{100 - Hf}$$

TABLA 4.7: USO CAPACIDAD INSTALADA DE ACUERDO A LA TASA DE CRECIMIENTO.

AÑOS	CAMAS DE 1 METRO CUADRADO	CAPACIDAD INSTALADA DE LOS INVERNADEROS
1	9	63%
2	10	69%
3	11	76%
4	12	82%
5	13	89%
	15	100%

Elaborado: Las autoras.

Para no incurrir en cuellos de botellas se requiere la infraestructura maquinaria descrita en la tabla 4.8:

TABLA 4.8: INFRAESTRUCTURA Y MAQUINARIA.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	CAPACIDAD AL 100%
1	Báscula romana	400 kilos
2	Invernaderos(15 camas)	71,82 kilos/ 12 horas
1	Molino	500 kilos/ 1 hora
2	Máquinas empacadoras y envasadoras automáticas	120 bolsas/ minuto

Elaborado: Las autoras

En cuanto al personal requerido, y teniendo como base pruebas de tiempo utilizadas en el flujograma de operaciones se determinó que se requiere de cinco personas. De los cuales, cuatro se encargarán de la parte operativa y uno del transporte.

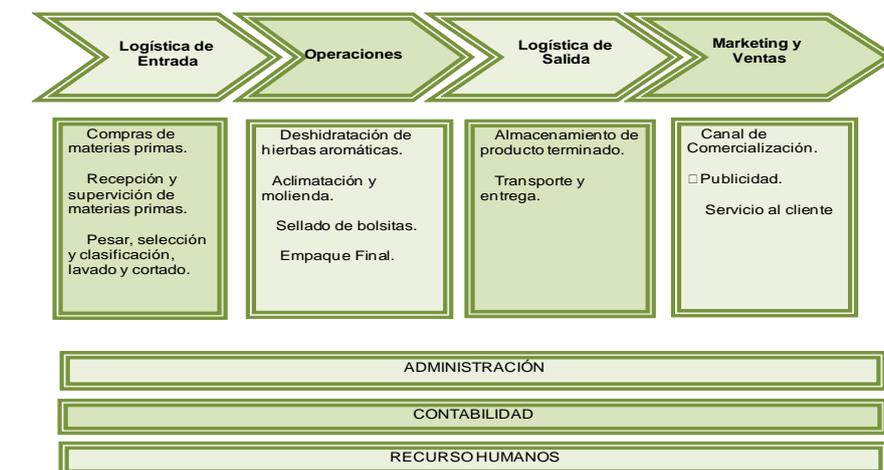
En un principio, se estima que la empresa estará en capacidad de producir 38.770 bolsitas y 1.762 cajas cada 24 horas.

4.7. CADENA DE VALOR:

La cadena de valor determina el proceso completo de actividades que se desarrollan en la empresa para generar valor para los clientes, la cadena comienza con el procesamiento de materias primas y finaliza con productos terminados, en cada una de estas etapas se agrega valor con la finalidad de crear el valor más alto posible para los clientes.

"La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al clientes y las actividades de soporte relacionadas" (THOMPSON, J; STRICKLAND, J; JOHN E. GAMBLE et al; 2006: 110 Pág), en la figura 4.2 se presenta la de la empresa:

FIGURA 4.2: CADENA DE VALOR



Elaborado: Las autoras.

4.7.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

4.7.1.1. Logística de Entrada

En la logística de entrada se incluyen la compra de materia prima para la producción como son: hierbas frescas aromáticas, frutas deshidratadas,

esencias y extractos naturales de frutas exóticas, empaques, papel filtro y demás insumos necesarios.

La recepción y supervisión de que dicha materia prima se encuentre en perfecto estado es fundamental para iniciar el proceso productivo.

El caso de las hierbas aromáticas se inicia al pesar la materia prima, para luego seleccionarlas y clasificarlas según sabores; por último, se continúa con el lavado y el cortado para que la materia prima se encuentre lista para el proceso operativo.

4.7.1.2. Operaciones

Éste componente de la cadena de valor es de gran importancia porque garantiza la calidad del producto, y se encuentra compuesto por:

4.7.1.2 .1 DESHIDRATACIÓN

El proceso productivo comienza con la deshidratación de las hierbas aromáticas o medicinales:

- Al obtener las hierbas lavadas y cortadas, estas son colocadas en camas con mallas de alambre.
- Las hierbas aromáticas se colocan dentro de un invernadero hasta perder el 9% de su humedad.
- Después se realiza el proceso de aclimatación “es decir uniformar el grado de humedad para determinar el proceso de desecación” (GUZMÁN, R; SEGURA, R et al; 1990: 363 Pág).
- Al obtener las hierbas aromáticas deshidratadas se realiza un proceso de molienda.

4.7.1.2.2 SELLADO DE BOLSITAS:

- El proceso productivo continúa al colocar en la máquina las hierbas aromáticas deshidratadas. La máquina se encarga de colocar y rociar los

extractos naturales de sabores a frutas exóticas en las hierbas según corresponda. A continuación, procede a cortar el papel filtro en las medidas adecuadas y llenar las bolsitas con un gramo de las hierbas aromáticas. El siguiente paso consiste en sellar y etiquetar las bolsas una por una; para finalmente cubrir y sellar con la envoltura de plástico metalizado las bolsitas de papel filtro.

- En este momento el producto está listo para el empaqueo final en una caja de 20 bolsitas.

Todo el proceso productivo anteriormente explicado se puede observar en el anexo 4.2 y de manera resumida en los siguientes flujogramas:

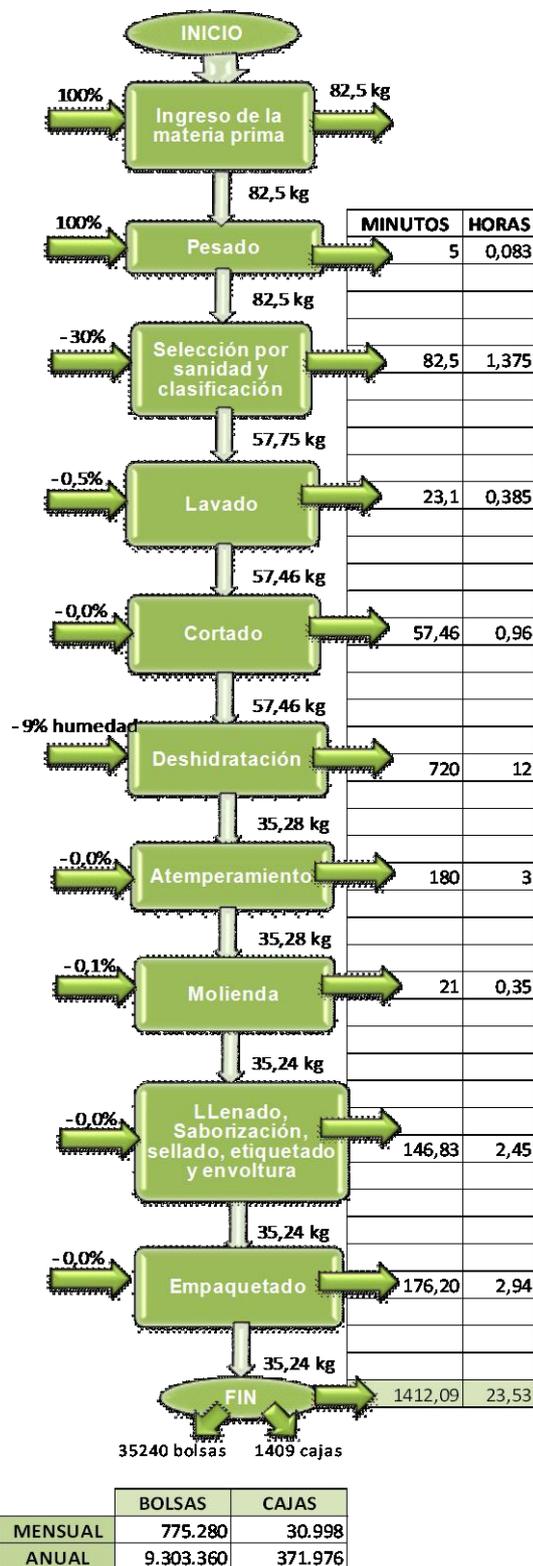
FIGURA 4.3: FLUJOGRAMA EXPLICATIVO



Fuente: Ing. Luis Sandoval.

Elaborado: Las autoras.

FIGURA 4.3.1: FLUJOGRAMA POR CAPACIDAD Y TIEMPO:



Fuente: Ing. Luis Sandoval.
 Elaborado: Las autoras.

4.7.1.3. Logística de Salida

La logística de salida está compuesta por:

4.7.1.3.1. ALMACENAMIENTO Y DESPACHO:

Las cajas del producto terminado serán almacenadas en la bodega por un tiempo determinado y serán despachados de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

4.7.1.3.2. TRANSPORTE Y ENTREGA:

Cuando los productos sean despachados serán transportados y entregados a los clientes en sus diferentes locales y demás canales de distribución.

4.7.1.4. Marketing y Ventas

Esta parte de la cadena de valor se considera fundamental pues detalla los medios publicitarios que se utilizarán para promocionar el producto. En esta etapa el producto se usará vallas publicitarias, puestos de degustación, y prensa escrita, también estarán disponibles varias promociones por lanzamiento y ofertas especiales.

En cuanto a la venta el producto estará disponible en la planta y los canales de distribución asociados.

4.7.1.5. Servicio

Estará disponible un buzón de sugerencias en la página web, para que los clientes puedan realizar sugerencias, reclamos, opiniones y mejoras para el producto.

4.7.2. ACTIVIDADES DE APOYO:

4.7.2.1. Administración

El departamento administrativo es el que coordina las actividades a desarrollarse dentro de la empresa. (ROBBINS; COULTER et al; 2005: 17

Pág.). La administración ayuda a que todos los procedimientos se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

4.7.2.2. Contabilidad

Esta actividad de apoyo es de gran importancia. Debido a que determina los ingresos, egresos, gastos; es decir, las necesidades económicas de la empresa y procura un manejo idóneo de los recursos económicos.

4.7.2.3. Recursos Humanos

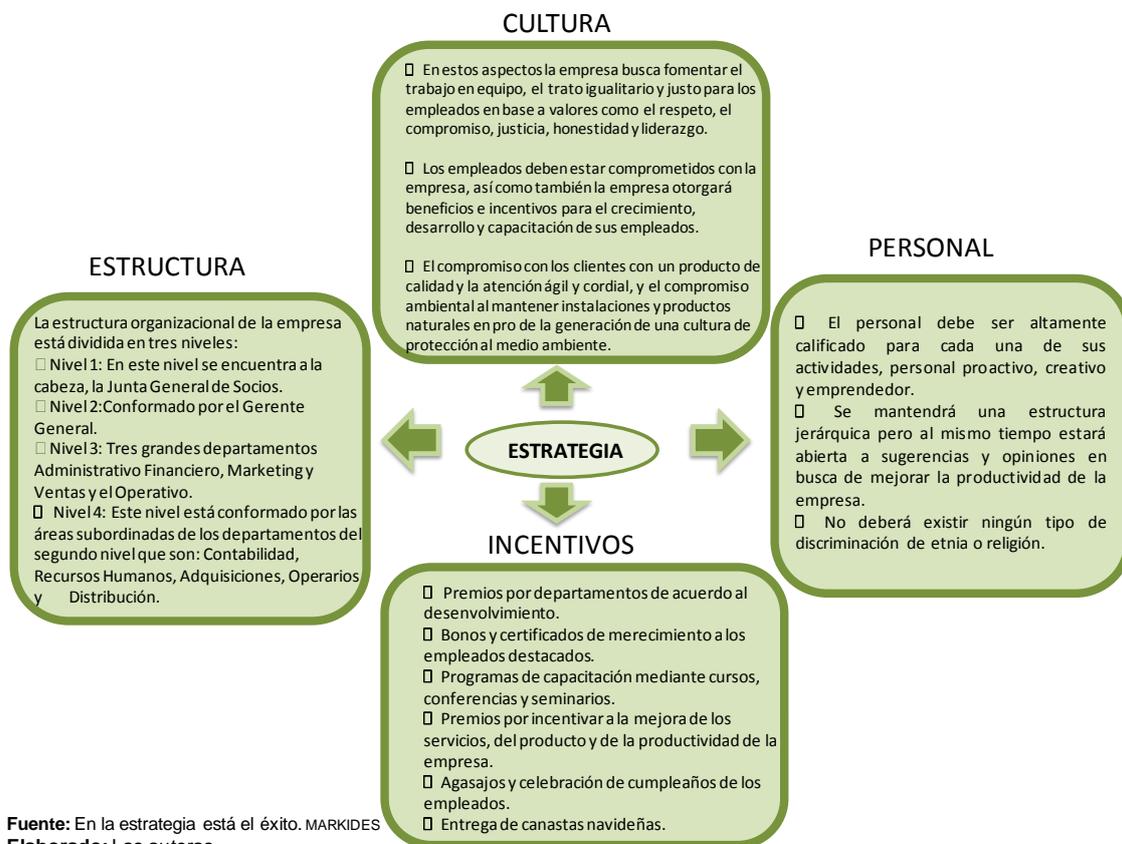
Se considera uno de los pilares fundamentales de la empresa. Porque maneja la fuerza laboral de la empresa y de su buen funcionamiento depende el adquirir personal profesional, y ético para el desenvolvimiento de las actividades del negocio.

4.8. AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

El ambiente organizacional se forma con la adecuada combinación de cuatro elementos básicos:

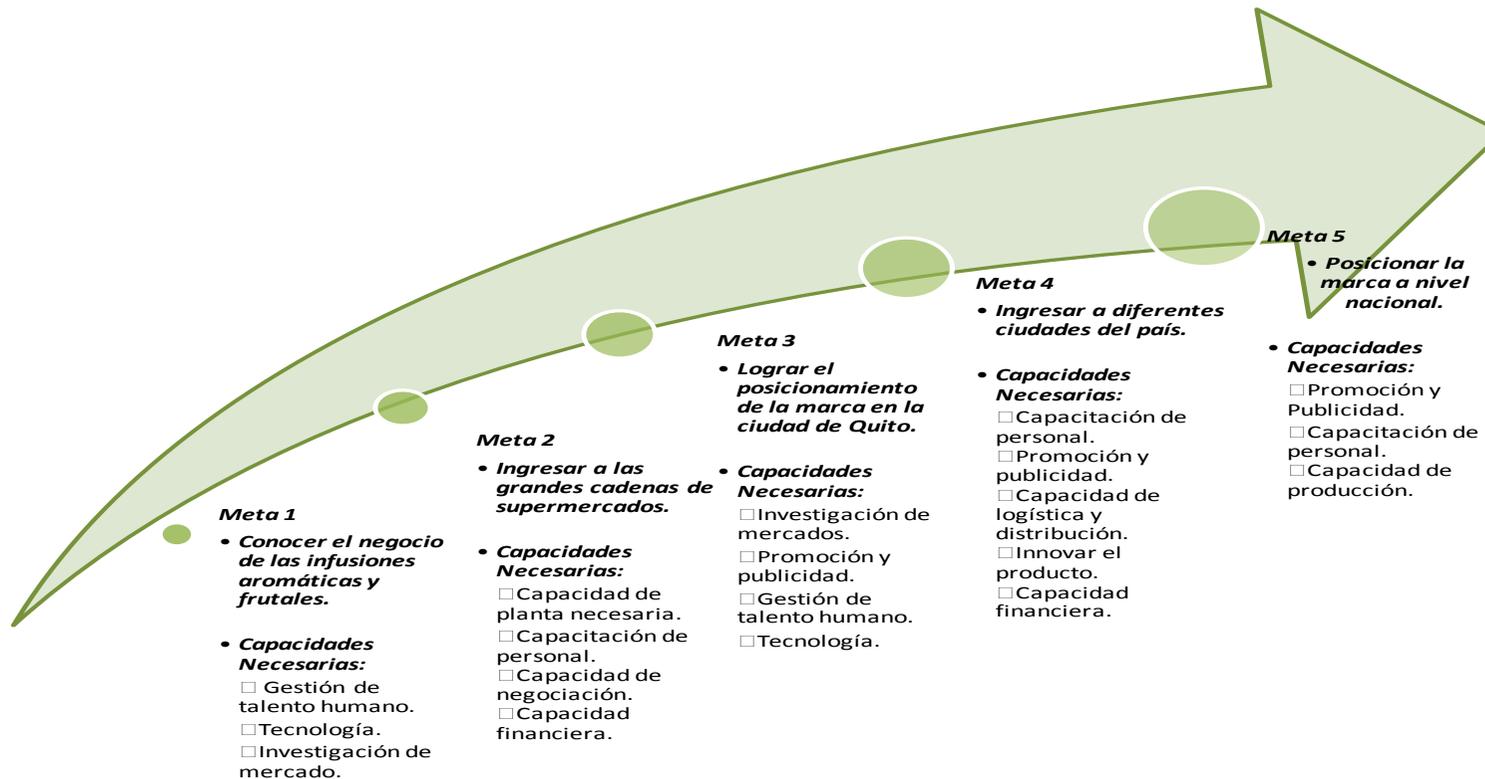
- *Cultura de la empresa:* “La cultura de la empresa comprende normas, valores y los supuestos que se tienen por axiomáticos” (Constantinos, et al; 2007: 162 Pág.). Es decir la determinación de la cultura genera el tipo de ambiente que se desea para una compañía.
- *Estructura de la empresa.*
- *Incentivos:* El personal es el componente fundamental de la empresa es por ello que se manejará un programa de incentivos.
- *Personal.*

FIGURA 4.4: AMBIENTE ORGANIZACIONAL:



4.9. ESCALA ESTRATÉGICA:

FIGURA 4.5: ESCALA ESTRATÉGICA:



Objetivo Estratégico:

Producir y comercializar infusiones de frutas exóticas bajo las respectivas normas de calidad, para así lograr el 100% de satisfacción de todos nuestros clientes con cada producto vendido todos los días.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se planteará el plan de marketing para la formación de una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas.

5.1. MERCADO OBJETIVO:

Los hombres y mujeres entre 19 y 57 años de edad que consumen infusiones aromáticas, que pertenecen a la clase socioeconómica media, media alta y alta de la zona urbana de la ciudad de Quito. *

5.2. OBJETIVOS Y META

5.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar y analizar las estrategias, tácticas y herramientas necesarias para ingresar exitosamente las infusiones de frutas exóticas al mercado local, así como posicionar la marca en la mente de los consumidores.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y METAS:

5.2.2.1. Objetivo en términos de ventas

- Vender 293.040 cajas de infusiones aromáticas el primer año del negocio.
- Aumentar las ventas anuales en 10% del primer al segundo año.
- Vender el 100% de la producción.

*No se incluyen niños porque no son el mercado meta del proyecto y no inciden en la compra del producto. No se incluyen ancianos en este segmento porque prefieren el consumo de infusiones tradicionales de plantas frescas.

5.2.2.2. Objetivo en términos de posicionamiento

- Alcanzar una tasa de recordación del 35% en los tres primeros años.

5.2.2.3. Objetivo en término de fidelidad

- Alcanzar una tasa de retención del 30% dentro de los primeros cinco años de funcionamiento.

5.2.2.4. Objetivos en términos de satisfacción

- Alcanzar una satisfacción del 90% de los clientes de la empresa al final del primer año.

5.2.2.5. Objetivo a nivel de cobertura de mercado

- Alcanzar una participación de mercado del 7% en el primer año.

5.2.2.6. Objetivos en términos de la marca

- Conseguir que la marca penetre en el mercado en un 15% el primer año.

5.3. PLAN ESTRATÉGICO

5.3.1. CONSUMIDOR

5.3.1.1. Perfil:

Son hombres y mujeres de 19 a 57 años, pertenecientes a la clase media, media alta y alta, que busquen nuevas alternativas en sabores y las mismas ventajas medicinales en el producto en la ciudad de Quito. *

*No se consideran niños porque aunque consumen el producto, no impulsan la compra de este tipo de producto ni tampoco los ancianos porque ellos prefieren productos tradicionales de plantas frescas.

5.3.1.2. Hábitos de uso, actitud y papeles de compra

Según las encuestas realizadas el 32% de las personas toman infusiones aromáticas diariamente, lo que significa que este tipo de producto se consume masivamente y tiene gran acogida en la dieta rutinaria de los encuestados. De igual manera se pudo determinar que el 74% de las personas prefieren tomar infusiones durante la noche.

También es importante destacar que en las encuestas realizadas a los clientes potenciales de la empresa se determinó que en realidad éstos no consumen las infusiones aromáticas basando sus decisiones en el posicionamiento de las marcas sino en el precio y el grado de diversificación que presente una determinada empresa.

En cuanto a la actitud de compra, después de realizar las encuestas, se pudo definir que el 31% de los encuestados estaba completamente seguro de adquirir el producto una vez salga al mercado; mientras que el 56% probablemente lo compraría.

5.3.2. POSICIONAMIENTO:

5.3.2.1. Condición de la empresa, su posición y posicionamiento

Actualmente la empresa está en proceso de planeación por lo que todavía no se encuentra posicionada ni en el mercado ni en la mente de los consumidores. Sin embargo, es importante recordar que el posicionamiento no es más que la creación de una imagen en la mente del consumidor para la marca de un producto específico, es por esta razón que las estrategias están direccionadas a conseguir que el producto se vuelva atractivo y diferenciado para los consumidores meta y así alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

5.3.3. COMPETENCIA

5.3.3.1. Condición de la competencia, su posición y posicionamiento

A continuación en la tabla 5.1 se detalla la conformación de la competencia en el mercado de las infusiones aromáticas.

Cabe recalcar que muchas de estas empresas cuentan con varios años de experiencia en el mercado y reconocimiento a nivel internacional.

TABLA 5.1: PRODUCTORES NACIONALES DE INFUSIONES AROMÁTICAS Y MEDICINALES:

PRODUCTORES NACIONALES			
Provincia	Empresas	Marcas	Canal de Distribución
Pichincha	Hierbas Naturales y Medicinales de Pusuquí	Té Pusuquí	Supermercados
		Té con frutas Pusuquí	Supermercados
		Hierbas Pusuquí	Supermercados
		Hornimans Infusiones de Hierbas	Supermercados
		Hornimans Infusiones de Frutas	Supermercados
	Proconsumo C.A	Doña Petra	Supermercados
		Supermaxi	Supermercados
	Ecuain	Floraroma	Supermercados
	Compañía Ecuatoriana del Té C.A. (Cetca)	Hornimas Tea	Supermercados
		Hornimas Tea con frutas	Supermercados
		Sangay Hierba Aromática	Supermercados
		Sangay té (100)	Supermercados
		Sangay Premium	Supermercados
Aromas Melis	Aromas Melis	Supermercados	
Teisana Oriental	Stress Teisana Oriental	Centros Naturistas	
Tungurahua	Aromas del Tungurahua	Aromas del Tungurahua	Centros Naturistas
Guaranda	Gruppo Salinas	Salinerito	CAMARI
Chimborazo	Asociación Productora de plantas medicinales de Chimborazo JAMBI KIWA (empacado por CETCA)	Sangay (Jambi Kiwa)	Supermercados, CAMARI
Loja	Asociación agroartesanal de productores de plantas secas medicinales del Ecuador (empacado por CETCA)	Sangay (UNORCAHT)	Supermercados
	Industria Lojana de Especerías (ILE)	ILE	Supermercados, tiendas populares.
	La Sureña S.A	La Sureña	Supermercados
Los Ríos	Oriental Industria Alimenticia O.I.A Cia. Ltda.	Jazmín Oriental	Supermercados
PRODUCTORES EXTRANJEROS			
Estados Unidos	The Hain Celestial Group, INC.	Producto Importado por Terrafertil C.A	Supermercados
Inglaterra	R. Twining & Company Limited	Producto Importado	Supermercados, Juan Valdez.
Colombia	Agrícola Himalaya S.A	Producto Importado	Supermercados
	Juan Valdez	Producto Importado	Juan Valdez

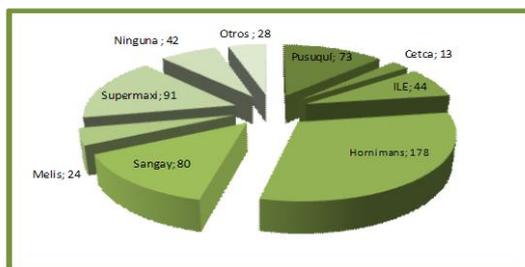
Fuente: Corpei, Superintendencia de Compañías, Investigación exploratoria.

Elaborado: Las autoras

5.3.3.2. Posicionamiento de la Competencia

Según las encuestas realizadas, se logró determinar los siguientes resultados referentes a la participación de mercado correspondiente a las marcas de la competencia:

FIGURA 5.1: RECONOCIMIENTO DE LAS MARCAS DE INFUSIONES AROMÁTICAS:



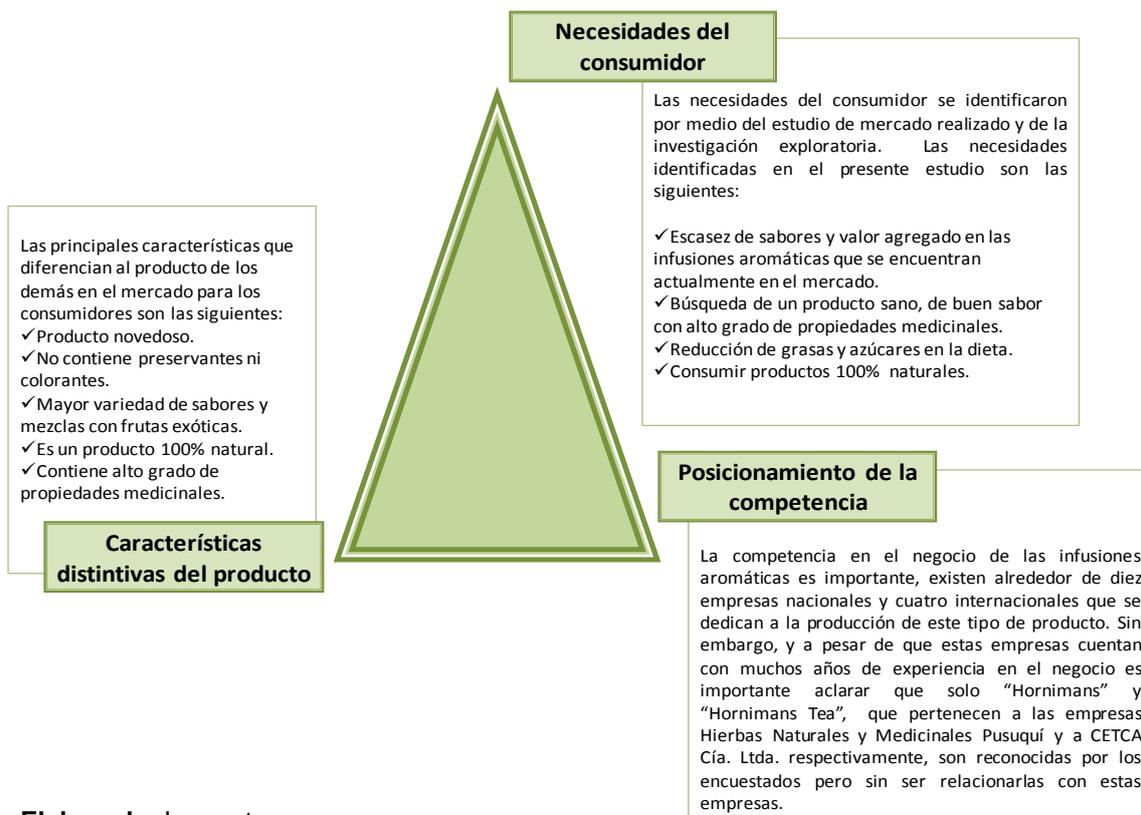
Elaborado: Las autoras.

Sin embargo, es importante señalar como se mencionó anteriormente que para este tipo de producto los encuestados no responden a estímulos generados por el posicionamiento de una marca o una empresa, sino a las características en sí del producto, que están estrechamente relacionados con los aportes medicinales, variedad de sabores y precio.

5.3.4. TRIÁNGULO DE ORO:

Para sintetizar la base del posicionamiento en el que la empresa está enfocada se realizó análisis del triángulo de oro que se encuentra detallado en la figura 5.2.

FIGURA 5.2: TRIÁNGULO DE ORO

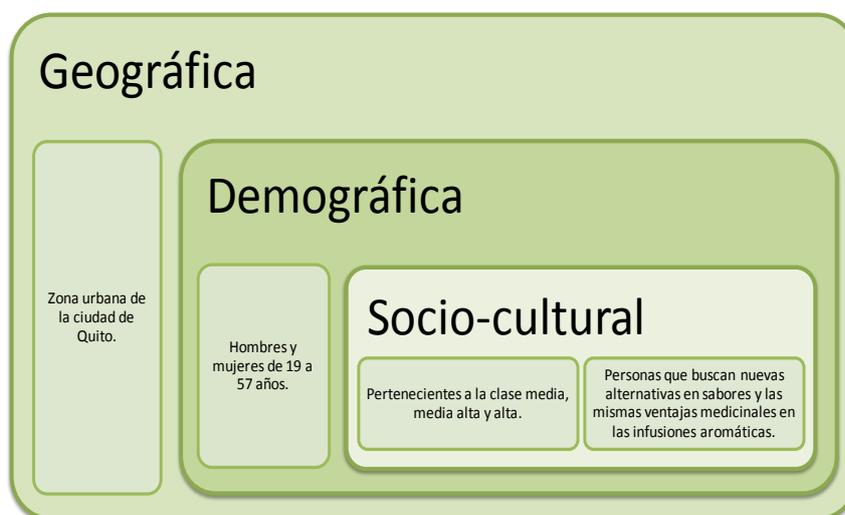


Elaborado: Las autoras.

5.3.5. SEGMENTACIÓN:

La segmentación elegida se encuentra explicada en la figura 5.3.

FIGURA 5.3: SEGMENTACIÓN DE MERCADO



Elaborado: Las autoras.

5.3.6. ANÁLISIS FODA:

TABLA 5.2: ANÁLISIS FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto novedoso. • Costos de producción bajos. • Tecnología sencilla • Acceso a buenas condiciones de negociación con proveedores. • Producto con alto grado de propiedades nutricionales. • Materia prima en abundancia y económica.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnificación en los procesos. • Costos de inversión altos. • Falta de experiencia en la producción a escala. • Falta de infraestructura para el almacenamiento de la materia prima. • Producto poco conocido. • Producto susceptible de plagio. • Gama de productos no desarrollada.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de pequeña y mediana industria por parte del Gobierno: financiamiento y capacitación • Poca competencia directa. • Nuevas tendencias de consumo saludables. • Alianzas estratégicas con centros de distribución. • Nicho de mercado accesible. • Accesible a cualquier mercado geográfico.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de varios productos sustitutos imperfectos. • Posible aparición de competidores directos. • Dependencia de canales de distribución para la venta del producto. • Perspectivas económicas variables (cambio de moneda) • Inestabilidad política. • Gustos y preferencias de los consumidores.

Elaborado: Las autoras.

5.4. PLAN TÁCTICO

5.4.1. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES.

Para resumir los problemas y oportunidades del proyecto se realizó un análisis FODA descrito en la tabla 5.2 con las principales variables que afectan directa o indirectamente la realización del proyecto:

5.4.1.1. Control

Con el objetivo de llevar a cabo controles permanentes que garanticen el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing de la empresa se planteó la siguiente tabla 5.3:

TABLA 5.3: ÍNDICES DE MEDICIÓN DEL MERCADO

		OBJETIVOS	INDICADOR	VARIABLES	META ANUAL	OTRO PLAZO
PLAN DE MARKETING	TÉRMINOS DE VENTAS	CAPTAR DE MERCADO META	Índice de captación	Cientes empresa/ Demanda Total	293.040 cajas	Primer año.
		INCREMENTAR LAS VENTAS	Tasa de crecimiento de ventas	(Ventas actuales-Ventas anteriores)/Ventas anteriores	10%	Segundo año.
		VENDER EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN	Productividad Comercial	Ventas netas/Ventas presupuestadas	100%	
	TÉRMINOS DE POSICIONAMIENTO	RECORDACIÓN DE CLIENTES	Top of the mind	Número de menciones de marca/Total entrevistados	35%	Tres primeros años
	TÉRMINOS DE FIDELIDAD	RETENCIÓN DE CLIENTES	Índice de retención	Total clientes período I +1/ Total de clientes período I	30%	Cinco primeros años
	TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN	GENERAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Índice de satisfacción del cliente	Calidad del producto+ calidad del servicio/Precios competitivo+entrega comp. A. por+post.	90%	
TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN	ALCANZAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Índice de participación de mercado	Mercado de la empresa/ Mercado Total	7%	Primer año.	
TÉRMINOS DE MARCA	CONSEGUIR UNA PENETRACIÓN DE LA MARCA EN EL MERCADO	Índice de niveles de penetración de marca	Número de establecimientos con marca/Total de establecimientos	15%	Primer año.	

Elaborado: Las autoras.

En términos generales se llevarán a cabo las siguientes formas de control que deberán ser supervisadas por los encargados directos de las áreas correspondientes:

5.4.1.1.1. CONTROL DEL PLAN ANUAL: Consiste en el registro y análisis del cumplimiento de los objetivos y metas anuales como de las cuentas de participación de mercados y seguimiento de las actividades realizadas por los consumidores del producto.

5.4.1.1.2. CONTROL DE EFICIENCIA: Tiene la finalidad de evaluar y mejorar el efecto de las inversiones estratégicas realizadas en los niveles de personal de ventas, promoción de ventas, distribución y publicidad utiliza durante todo el año para medir sus resultados sobre las ventas y otros índices de incidencia.

5.4.1.1.3. CONTROL ESTRATÉGICO: Se analizará si las estrategias implementadas ese año permiten que la empresa alcance sus oportunidades respecto del mercado, producto, proveedores y canales de distribución.

5.4.2. ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL:

Cuando se diseña una estrategia global del marketing se deben tomar a consideración varios aspectos como el conocimiento del mercado, las capacidades de la empresa, los objetivos y las estrategias.

De acuerdo a los tres tipos genéricos de estrategia competitiva de Michael Porter, se ha determinado para este negocio la estrategia de diferenciación. Debido a que el producto está dirigido a personas que llevan una vida sana y que buscan nuevos sabores de infusiones aromáticas y frutales, con un alto grado de propiedades medicinales y que consumen productos 100% naturales.

Es por ello que la ventaja competitiva del negocio radica en los siguientes aspectos:

- La empresa está en capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores: Un producto diferenciado con sabores y combinaciones de sabores exóticos, sin teína ni cafeína y con las mismas propiedades medicinales de los demás productos en el mercado.
- Creará valor para sus clientes en el producto: Incluyendo guías nutricionales, especificando los valores medicinales de cada planta.
- Utilizará publicidad para crear reconocimiento de marca: Campañas basadas en degustaciones, vallas publicitarias, reportajes de interés social en periódicos y televisión.

Todos estos aspectos sumados a que el producto no es fácilmente imitable en el corto plazo, y que además no existen actualmente productos con las mismas características en el mercado, fortalecen la ventaja competitiva de la empresa en la industria.

La estrategia global para lograr sus objetivos requiere de las siguientes estrategias:

5.4.3. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO:

Las infusiones de frutas exóticas son un producto novedoso, 100% natural, con un alto grado de propiedades medicinales, con variedad de sabores y mezclas con frutas exóticas, que irá dirigido a personas desde los 19 hasta los 57 años de las clases sociales media, media alta y alta, de la ciudad de Quito.

5.4.3.1. Empaque (Presentación) Y Tamaño

El empaque del producto será en cajas rectangulares de cartón impresas con diferentes paisajes tropicales del Ecuador. Además contendrá los valores nutricionales del producto, información sobre nutrición y consejos naturales para el cuidado de la salud. Con un tamaño de 12 centímetros de largo por 7 centímetros de ancho, con capacidad para 20 bolsitas de papel filtro, cada una en empaque individual.

5.4.3.2. Marca

La marca de Infruex será ExotikFrut que es una marca que garantiza una nutrición natural, este nombre refleja que la empresa ofrece un producto en base a productos 100% naturales con valores medicinales para sus consumidores.

Los logotipos se presentan a continuación en las figuras 5.4 y 5.5:

FIGURA 5.4: LOGOTIPO DE LA EMPRESA



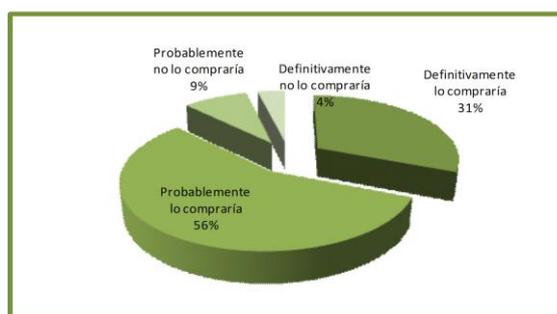
FIGURA 5.5: LOGOTIPO DE LA MARCA



5.4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO:

De acuerdo a las encuestas desarrolladas a 405 personas de 19 y 67 años, la aceptación del producto se ve representada por el siguiente gráfico:

FIGURA 5.6: ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

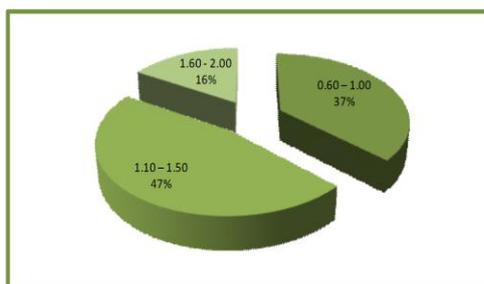


Elaborado: Las autoras.

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 31% de los encuestados definitivamente compraría el producto y el 56% de los mismos probablemente lo compraría, lo cual indica que existe un mercado interesado en comprar este producto.

En las encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados:

FIGURA 5.7: PREFERENCIA DE PRECIO DEL PRODUCTO



Elaborado: Las autoras.

Como se observa en el gráfico el precio para el producto con mayor aceptación está en el rango de 1,10USD a 1,50USD.

Así también, de acuerdo a los precios de la competencia que se observan en la tabla 5.4, se obtiene un precio promedio de 1,50USD en el mercado.

TABLA 5.4: PRECIOS DE LAS INFUSIONES AROMÁTICAS

PRODUCTORES NACIONALES	
Marcas	Precios
Té Pusuquí	1,09
Té con frutas Pusuquí	1,09
Hierbas Pusuquí	0,95
Hornimans Infusiones de Hierbas	1,09
Homimans Infusiones de Frutas	1,63
Doña Petra	0,75
Supermaxi	1,26
Floraroma	0,5
Hornimas Tea	0,75
Hornimas Tea con frutas	1,1
Sangay Hierba Aromática	0,8
Sangay té (100)	2,63
Sangay Premium	0,8
Aromas Melis	0,51
Stress Teisana Oriental	2,9
Aromas del Tungurahua	1,2
Salinerito	1
Sangay (Jambi Kiwa)	1,03
Sangay (UNORCAHT)	1,14
ILE	1
La Sureñita	0,69
Jazmín Oriental	0,83

Fuente: Corpei, Superintendencia de Compañías, Investigación exploratoria.

Elaborado: Las autoras.

PRODUCTORES EXTRANJEROS	
Marcas	Precios
Celestial Seasonings	5,6
Twinings	4,2
Té Hindu	0,86
Juan Valdez Café	2,5

Fuente: Corpei, Superintendencia de Compañías, Investigación exploratoria.

Elaborado: Las autoras.

Con esta información y de acuerdo a los costos de producción se fijan los precios de las cajas de 20 bolsitas de papel filtro son:

TABLA 5.5: PRECIOS DEL PRODUCTO

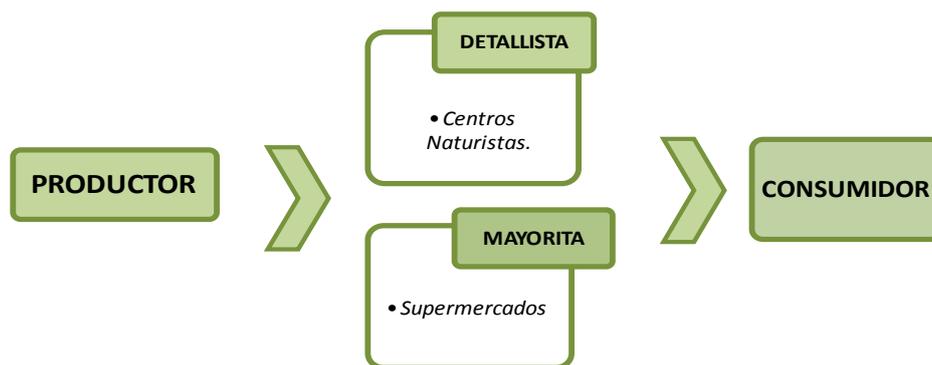
PRODUCTO	COSTO	PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR:	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO
Maracuyá	0,57	1,48	1,85
Piña	0,49	1,28	1,6
Banano	0,5	1,31	1,64
Naranjilla	0,55	1,45	1,81

Elaborado: Las autoras.

5.4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:

En cuanto a la distribución del producto es importante que los canales de distribución sean efectivos y eficaces. Se busca que los canales de distribución reciban un producto de calidad, adecuado a las necesidades de la demanda; para así, evitar los excesos en los inventarios.

FIGURA 5.8: DISTRIBUCIÓN:



Elaborado: Las autoras.

Se mantendrá el producto en las bodegas de la empresa ubicada en Calderón al Norte de la ciudad de Quito en las calles Unión y Vencedores Lote 17. Que será el punto base de distribución.

En donde el intermediario (detallista) comprará los productos para posteriormente venderlos al consumidor final. En el negocio, el nivel de intermediación es bajo puesto que al ser un producto nuevo se desea tratar de reducir el tiempo de entrega. Así también los costos de mantener una gran cadena de distribución con Productor – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Es importante crear alianzas estratégicas con los detallistas. Para que estén dispuestos a dar a conocer el producto, especialmente en centros naturistas y supermercados.

Como se mencionó anteriormente, los detallistas serán inicialmente los centros naturistas, en donde, se dará a conocer el producto y posteriormente el ingreso a la cadena de supermercados La Favorita SA, Mi Comisariato y Santa María; así también Quifatex será uno de los principales distribuidores de los productos de la empresa. Se elige estas cadenas de intermediación, debido a que, cada uno representa una gran oportunidad de entrada en el mercado, al contar con varias sucursales incluso a nivel nacional.

5.4.6. ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS Y PROMOCIONALES:

Las estrategias publicitarias y promocionales serán intensivas los tres primeros meses de funcionamiento de la empresa.

Las estrategias a emplearse serán:

- *Campañas informativas*, son de especial importancia debido a que crean la expectativa del producto en los consumidores, una herramienta clave para llamar la atención de potenciales clientes que esperarán un producto nuevo y saludable, mediante el uso de vallas publicitarias.
- *Reportajes en programas de televisión*, de acuerdo a las encuestas realizadas el medio publicitario de mayor aceptación es la televisión es por eso que aunque el producto no requiere publicidad masiva en medios, se lo empleará mediante reportajes de interés social.

- *Reportajes en revistas*, al ofrecer un producto innovador y saludable, es importante dar a conocer los beneficios del producto, a través de reportajes a través de revistas de alta circulación, por ejemplo la Revista Familia, que generalmente presenta artículos sobre el consumo de alimentos naturales y las nuevas tendencias.
- *Degustaciones* del producto en diferentes lugares como:
 - Centros comerciales.
 - Cines Plaza de las Américas.
 - Teatros Centro Comercial Ñaquito, Teatro Simón Bolívar, etc.
 - Supermercados.
 - Hoteles (Conferencias).

Se realizará alianzas estratégicas por medio de las degustaciones para dar a conocer el producto. Así como también las propiedades medicinales, y todos los beneficios que proporciona el producto. Con el propósito de crear una necesidad en los consumidores que abarcan un amplio mercado de diferentes clases socio-económicas.

Para la decoración de los stands tendrá un ambiente natural. Se utilizarán colores como el verde que representan lo saludable y lo natural; el blanco de la pureza, lo nutricional o la dieta; y, colores vivos que representan lo exótico. Así como también ampliaciones que especifiquen los beneficios del producto y los logotipos de la marca y del producto.

- Campañas en vallas publicitarias informando el producto.
- SPONSORING: Patrocinar eventos deportivos, y ambientales en donde el objetivo principal sea el cuidado de la salud y del medio ambiente.
- Aportar en el mantenimiento de reservas ecológicas en el país.
- Incentivar campañas en pro de una alimentación más sana en el país.

Con la implementación de estas estrategias se espera abarcar gran cantidad de consumidores y es fundamental implementar una estrategia promocional en donde:

- Se ofrezca a los clientes por la compra del producto una guía nutricional sobre cómo alimentarse correctamente. Así también, promocionar el producto dando a conocer sus propiedades.

En cuanto a las proyecciones publicitarias se espera captar una gran cantidad de consumidores. La empresa buscará obtener la lealtad de los clientes a la marca mediante la oferta de un producto de calidad con beneficios para la salud.

La publicidad será presentada en canales de distribución con promociones de diferentes tipos. Por ejemplo, un mayor porcentaje de producto en el empaque por el mismo precio o el pago de dos por uno; dichas promociones se desarrollarán de acuerdo a temporadas.

5.4.7. TÁCTICAS DE VENTA

Lo más importante en cuanto a las tácticas de venta, es hacer sentir importante al cliente. Mediante un marketing relacional, promover y satisfacer sus necesidades, ofreciendo un producto de calidad y dando a conocer los beneficios del producto. En este caso las fuentes de nutrición existentes en el producto; por ello, es necesario lograr el interés del cliente, a través de personal capacitado en los puntos de degustación que informen sobre lo importante de alimentarse sanamente y de la opción por optar por una bebida sana.

Para impulsar el marketing relacional los vendedores estarán en constante contacto con los mayoristas y minoristas, para conocer sus necesidades, sugerencias y recomendaciones, captar mejoras del producto. Se promoverá la venta mediante la entrega de:

- Dípticos y trípticos con la información nutricional de las infusiones de frutas exóticas.

- Degustación del producto.
- Explicación de los beneficios de no consumir productos con cafeína y teína.
- Beneficios medicinales del producto.
- Promociones antes mencionadas por lanzamiento.
- Personal abierto a comentarios y sugerencias del producto

5.4.8. POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA:

Las principales políticas de servicio, serán un producto de calidad, atención eficaz y eficiente. Es decir, un servicio personalizado puerta a puerta con mayoristas y minoristas, y por supuesto, la garantía de un producto de calidad con atención a comentarios y sugerencias por parte de los consumidores y una línea especializada para la atención de dudas, comentarios y sugerencias.

Así también, se negociarán las políticas de crédito con mayoristas y detallistas. En donde se podrán aceptar transferencias bancarias, depósitos, con anticipación para la entrega del producto o con mayoristas que tienen altos poderes de negociación.

5.4.9. EJECUCIÓN:

Para el desarrollo de cada una de las estrategias del plan de marketing será necesario:

- Implementar campañas en vallas con la expectativa de la llegada de un nuevo producto.
- Imprimir dípticos, trípticos y folletos sobre los beneficios del producto, alimentación saludable. Material POP.
- Contratar personal capacitado para las degustaciones del producto en diferentes sitios de la ciudad de Quito (posteriormente a nivel nacional).

- Buscar eventos en apoyo del cuidado de la naturaleza y el medio ambiente para ser parte activa de este tipo de eventos.
- Implementar stands decorados para degustación.
- Alianzas estratégicas con mayoristas y minoristas para obtener una mayor participación de ventas.
- Alianzas con los centros de degustación para implementar crosselling, con auspicios por compras de consumo.

Así también en el plan de ejecución se empleará mediante el plan de marketing descrito en la tabla 5.6

TABLA 5.6: PLAN DE MARKETING

		OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PLAZO
P L A N D E M A R K E T I N G	TÉRMINOS DE VENTAS	CAPTAR EL MERCADO META	<input type="checkbox"/> Marketing directo. <input type="checkbox"/> Campaña informativa.	Desde el primer mes.
		INCREMENTAR LAS VENTAS	<input type="checkbox"/> Promociones. <input type="checkbox"/> Publicidad relacional.	Primeros 5 años
		VENDER EL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN	<input type="checkbox"/> Tácticas de ventas.	
	TÉRMINOS DE POSICIONAMIENTO	RECORDACIÓN DE CLIENTES	<input type="checkbox"/> Visitas clientes, mayoristas y minoristas. <input type="checkbox"/> Degustaciones en centros de alianzas estratégicas.	Desde el primer mes.
	TÉRMINOS DE FIDELIDAD	RETENCIÓN DE CLIENTES	<input type="checkbox"/> Mediante base de datos actualizada. <input type="checkbox"/> Mejora de servicio. <input type="checkbox"/> Promociones.	Desde los primeros seis meses.
	TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN	GENERAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	<input type="checkbox"/> Mediante marketing relacional contacto directo con el cliente.	Desde el primer mes.
	TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN	ALCANZAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	<input type="checkbox"/> Publicidad informativa. <input type="checkbox"/> Reportajes.	Desde el primer año
TÉRMINOS DE MARCA	CONSEGUIR UNA PENETRACIÓN DE LA MARCA EN EL MERCADO	<input type="checkbox"/> Publicidad informativa y masiva.	Desde los primeros tres meses.	

Elaborado: Las autoras.

El cronograma establecido para los primeros seis meses se presenta en la figura 5.9.

FIGURA 5.9: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN:

Semanas/Actividades:	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento de la industria																								
Estudio de mercado																								
Captación de mercado																								
Campaña informativa en vallas																								
Lanzamiento del producto																								
Degustaciones																								
Folleto																								
Dípticos y trípticos																								
Auspicio de eventos																								
Apoyo a la conservación de parques ecológicos																								
Promociones y descuentos																								
Convenios																								
Marketing relacional																								

Elaborado: Las autoras.

5.5. PROYECCIÓN DE VENTAS:

Para desarrollar la proyección de ventas se utilizó la siguiente información:

- Los datos de las ventas de ILE (Industria lojana de especerías) del año 2008, su participación de mercado y el porcentaje de participación de las aromáticas en las ventas globales de la empresa:

TABLA 5.7: VENTAS DE ILE

VENTAS AÑO 2008 ILE		
IVA 12%	5.456.092	UNIDADES
IVA 0%	7.102.770	UNIDADES
TOTAL	12.558.861	UNIDADES

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Las Autoras.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE ILE	36%
PORCENTAJE DE AROMÁTICAS DENTRO DE LAS VENTAS	12%

Fuente: Sofía Vallejo.

Elaborado: Las Autoras.

- Crecimiento de la industria con CIIU 1549.0.09, proyectado bajo el modelo de regresión lineal.

TABLA 5.8: INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ, N.C.P. INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES.

CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P. INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES		INGRESOS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P. INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES		PROYECCIÓN CON REGRESIÓN LINEAL DE VENTAS DE LA INDUSTRIA DE LA ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ N.C.P. INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES	
2009	25,12%	2002	9.102,27	2009	343.044,43
2010	11,49%	2003	64.496,22	2010	387.592,53
2011	10,31%	2004	137.512,09	2011	432.140,61
2012	9,35%	2005	177.413,23	2012	476.688,70
2013	8,55%	2006	246.588,09	2013	521.236,79
2014	7,87%	2007	261.988,42	2014	565.784,88
2015	7,30%	2008	256.864,29	2015	610.332,97

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Las Autoras.

La capacidad de la planta de INFRUEX se puede apreciar en la tabla 5.9.

TABLA 5.9: CAPACIDAD DE LA PLANTA

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN AL 100%	
MENSUAL	38.770 CAJAS
ANUAL	465.240 CAJAS

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: Las Autoras.

Se obtuvo la siguiente proyección:

TABLA 5.10: PROYECCIÓN DE VENTAS

		AÑO 1 2011	AÑO 2 2012	AÑO 3 2013	AÑO 4 2014	AÑO 5 2015
NORMAL	unidades	293.040	323.249	353.457	383.666	413.875

		AÑO 0 2011	AÑO 1 2012	AÑO 2 2013	AÑO 3 2014	AÑO 4 2015
PESIMISTA	unidades	263.736	290.924	318.112	345.299	372.487
OPTIMISTA	unidades	322.344	355.574	388.803	422.033	455.262

Elaborado: Las Autoras.

CAPITULO VI

6. ANÁLISIS FINANCIERO:

6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS:

- La empresa Infruex Cía. Ltda. trabajará en Calderón, en el Barrio Collas Calle la Unión lote 17.
- La proyección se hará a cinco años a precios constantes y en dólares americanos. Todas las proyecciones serán en tres escenarios: optimista, pesimista y normal.
- La inversión será de 347.139,42 dólares americanos incluyendo el capital de trabajo.
- El capital de trabajo se fundamentó en gastos generales, gastos de publicidad, materia prima, y nómina para los tres primeros meses.
- La publicidad se consideró como un rubro del capital de trabajo para el primer año, a partir del segundo año se consideró como gasto fijo para evitar la dependencia con las ventas.
- Los activos fijos, vehículos, muebles y enseres, maquinaria, equipos de cómputo se depreciarán mediante el método de línea recta.
- En los ingresos no se considera cartera vencida.
- La amortización de diferidos se realizó a 5 años y corresponden a gastos pre operativos y a los gastos de constitución de la empresa.
- La estructura de capital para el escenario apalancado será:
 - Aporte de los socios de 32,24%.

- Financiamiento 67,76% con tasa de interés de 9,5% de la Corporación Financiera nacional a un plazo de 5 años con pagos mensuales de capital de 3920,58 dólares americanos.
- La proyección de ventas se calculó en el capítulo 5 en la Tabla 5.10, Pág. 74. La venta de cada uno de los productos se realizó en partes iguales, con un porcentaje del 25%.
- La nómina total se estableció en base al Código de Trabajo vigente.
- Los gastos administrativos son: gastos de servicios básicos, suministros de oficina, limpieza, seguridad, publicidad y la nómina administrativa;
- El costo de oportunidad para evaluar los flujos es de 9,75% en el escenario apalancado y de 12,83% en el escenario apalancado.
- El rubro correspondiente al seguro contra todo riesgo se encuentra considerando dentro de la amortización total de la deuda; esto debido a políticas exigidas por parte de la CFN.
- Los flujos de efectivo fueron realizados tomando en cuenta los tres escenarios: optimista, normal y pesimista. Adicionalmente se evaluó el proyecto considerando una situación apalancada y no apalancada.
- El punto de equilibrio fue calculado mediante la utilización de precios y costos ponderados.

6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA:

Los escenarios obtenidos son favorables, a continuación se presenta un cuadro resumen con los resultados obtenidos:

6.2.1. VALOR ACTUAL NETO Y TIR:

Los resultados obtenidos fueron positivos en los seis escenarios, y se observan a continuación en la tabla 6.1:

TABLA 6.1: RESUMEN VAN Y TIR DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS:

ESCENARIO APALANCADO:	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN	309.509,20	201983,97	28975,17
TIR	82,50%	58,24%	17,52%
CPPC	9,75%	9,75%	9,75%

ESCENARIO DESAPALANCADO:	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
VAN	257.797,48	133.184,66	42.747,02
TIR	35,95%	26,68%	16,90%
CPPC	12,83%	12,83%	12,83%

Elaborado: Las autoras.

6.2.2. PUNTO DE EQUILIBRIO:

El punto de equilibrio obtenido fue:

TABLA 6.2: CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
1.- PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE					
EN MILES DE \$	96.434	90.502	84.553	78.613	72.682
EN CAJAS	69.880	65.581	61.270	56.966	52.668
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	23,86%	20,30%	17,34%	14,85%	12,73%
MARGEN DE SEGURIDAD CONTABLE (%)	76,14%	79,70%	82,66%	85,15%	87,27%
2.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO					
EN MILES DE \$	70.559	64.632	58.693	52.763	46.839
EN CAJAS	51.130	46.835	42.531	38.234	33.941
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	17,46%	14,50%	12,04%	9,97%	8,20%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	82,54%	85,50%	87,96%	90,03%	91,80%
3.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO INCLUIDO EL SERVICIO DE LA DEUDA					
EN MILES DE \$	38.102	39.326	40.540	41.756	42.973
EN CAJAS	27.610	28.497	29.377	30.258	31.140
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	9,43%	8,82%	8,31%	7,89%	7,53%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	90,57%	91,18%	91,69%	92,11%	92,47%

Elaborado: Las autoras.

CAPITULO VII

7. PLAN DE CONTINGENCIAS

En el presente capítulo se planteará un plan de contingencias para la prevención de problemas que afecten las actividades del negocio.

7.1. OBJETIVOS

7.1.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de contingencia para prevenir los riesgos que afecten al negocio directa e indirectamente de tal manera que los problemas se puedan solucionar en forma rápida y eficiente.

7.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar capacitaciones al personal para que todos sepan cómo actuar en casos de emergencia.
- Designar funciones a los jefes de cada área para que estén en capacidad de dirigir y ayudar al personal en emergencias.
- Dotar a la empresa de todos los recursos necesarios que permitan que el personal logre desenvolverse correctamente en una situación emergente.

7.2. POSIBLES PROBLEMAS Y SOLUCIONES:

7.2.1. PROBLEMA 1:

7.2.1.1. Investigación y Desarrollo de sabores

La investigación y desarrollo es un proceso muy importante para la empresa. La aceptación del producto en el mercado depende en gran parte del sabor y otras características que se determinan en éste proceso. Sin embargo, dentro de la investigación y el desarrollo de las infusiones se pueden presentar

problemas relacionados con la composición del producto al no cumplir con los parámetros establecidos en control de calidad y con las necesidades de los consumidores.

7.2.1.2. Solución

La empresa debe llevar a cabo planificaciones anticipadas que contemplen varias sugerencias del jefe de producción basados en los gustos y necesidades de los clientes.

La empresa también deberá tener en cuenta la producción general de saborizantes artificiales naturales al empezar la planificación y enfocarse en el desarrollo constante de nuevos productos. Adicionalmente, deberá contar con todos los recursos necesarios para la óptima elaboración de productos.

7.2.2. PROBLEMA 2:

7.2.2.1. Escasez de papel filtro

Un aspecto muy importante para el negocio es la utilización de papel filtro como insumo básico. No obstante, este material no se produce en el país, y son muy pocas las empresas extranjeras que se dedican a su elaboración a gran escala; por lo que, la demanda a nivel mundial supera a la oferta. Por esta razón, es posible que en determinadas épocas del año la empresa deba enfrentar una escasez de papel filtro que le obligue a detener sus procesos productivos.

7.2.2.2. Solución

La empresa deberá mantener reservas de papel filtro en bodegas. Para esto, implementará un sistema de inventarios con parámetros establecidos de mínimos y máximos. De esta manera, cuando el inventario llegue al límite inferior el sistema alertará a los empleados para que puedan realizar los pedidos necesarios a tiempo.

Otra opción, es mantener convenios con otras empresas del sector para que en caso de necesidad se puedan realizar importaciones en masa o exista apertura para comprarles el material necesario.

7.2.3. PROBLEMA 3:

7.2.3.1. Aumento en el precio de la materia prima

La empresa requiere de la compra permanente de insumos que están sujetos a cambios en el mercado. Por esta razón, existe la posibilidad de que algunos productos suban de precio. Esta situación es perjudicial para la empresa porque implicaría un alza en los costos de producción del negocio.

7.2.3.2. Solución

La empresa mantendrá un inventario con parámetros de mínimos y máximos. De esta manera, será posible disponer de reservas de todos los insumos no perecibles en bodega para casos de emergencia.

7.2.4. PROBLEMA 4:

7.2.4.1. Daños o destrucción de los invernaderos e instalaciones

El invernadero es la infraestructura base para la deshidratación de las hierbas aromáticas. Por lo tanto, hay que considerar que está expuesto directamente a los cambios del entorno natural y puede dañarse o destruirse.

7.2.4.2. Solución

Para prevenir este tipo de problemas la empresa se encargará de contemplar la investigación de un sistema alternativo de deshidratación. Este sistema permitirá continuar con los procesos y no alterar la capacidad de producción de la empresa.

Adicionalmente, la empresa contratará un seguro contra todo riesgo para resguardar la seguridad de sus instalaciones.

7.2.5. PROBLEMA 5:

7.2.5.1. Disminución de ventas inferiores a las proyectadas

Existe la posibilidad de que la empresa tenga que enfrentarse a una disminución en las ventas esperadas. Debido a retrasos en la producción, incumplimiento de los trabajadores, entre otros. Estos eventos pueden generar grandes problemas financieros y administrativos al giro del negocio.

7.2.5.2. Solución

Para prevenir este tipo de problemas la empresa capacitará a sus empleados en todas las áreas requeridas. Adicionalmente, mantendrá un control minucioso de los equipos e instalaciones para su correcto funcionamiento.

7.2.6. PROBLEMA 6:

7.2.6.1. Aumento de ventas superiores a las proyectadas

Un incremento superior al proyectado en las ventas puede ser un problema para la empresa. Con esto, la demanda del producto se volvería mayor a la oferta prevista y la empresa puede no estar en capacidad de abastecer al mercado en la medida que este lo requiere. Perdiendo, de esta manera, participación de mercado e ingresos generados por las ventas.

7.2.6.2. Solución

La empresa deberá planificar con antelación la capacidad de la planta. Además, de un análisis de inversión para la ampliación del negocio en caso de ser necesario.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

8.1. CONCLUSIONES:

- El sector manufacturero del Ecuador, posee un gran potencial de crecimiento, su aporte al PIB es muy importante, y es el más fuerte dentro de la rama de la actividad económica.
- No existe información histórica del crecimiento del negocio de las hierbas aromáticas y medicinales.
- Después de realizar el análisis de entorno se puede concluir que no existe una competencia marcada para el negocio, ya que la industria está conformada por siete empresas constituidas en la Superintendencia de Compañías, tres empresas no registradas en la Superintendencia de Compañías y dos asociaciones.
- Las regulaciones gubernamentales son favorables para la importación de materias primas específicas de la empresa, y para aumentar la competitividad frente a empresas extranjeras que venden el mismo producto.
- En el estudio de mercado se determinó si existe aceptación para este tipo de producto, según las encuestas el 31% de los encuestados definitivamente compraría el producto y un 56% que probablemente lo haría.
- En el mercado local existe una demanda insatisfecha que se evidencia en los crecientes niveles de importaciones de té negro y verde con su respectivo valor agregado (aromatizados y con sabor a frutas).
- La clave del éxito de este tipo de negocio no radica en la cantidad de dinero que se invierta en publicidad sino en la determinación de los canales de distribución adecuados.
- La materia prima base para la producción de infusiones de frutas exóticas no es la fruta deshidratada sino los concentrados naturales de frutas añadidos a una base neutra como las hierbas naturales.

- La estructura organizacional de la empresa es descentralizada, lo que quiere decir que existen pocos niveles jerárquicos, y una mayor libertad para la toma de decisiones por parte de los empleados.
- En este negocio cada empresa mantiene al menos dos tipos diferentes de marcas, además es común que dos empresas compren una misma franquicia internacional. Por lo que, los consumidores no relacionan las marcas con las empresas a las que pertenecen.
- La evaluación financiera mostró que el proyecto es rentable en los seis escenarios en los que se realizó el análisis. El TIR obtenido en el escenario normal apalancado fue de 58,24%.
- Los valores actuales netos derivados del proyecto fueron positivos en todos los escenarios.
- Los costos de oportunidad obtenidos para el proyecto son de 9,75% para escenarios desapalancados y de 12,83% para los escenarios apalancados.
- El cálculo del punto de equilibrio dio como resultado, que considerando la deuda es necesario vender 27.610 cajas en el año uno para cubrir los costos fijos del proyecto.
- Los problemas que pueden afectar al negocio son: investigación y desarrollo de sabores, escasez de papel filtro, aumento en el aumento de la materia prima, daños o destrucción de las instalaciones, disminución y aumento a las ventas proyectadas.

8.2. RECOMENDACIONES:

- La mayor amenaza para el negocio son los clientes y los sustitutos, por lo que las estrategias deben estar enfocadas a satisfacer creativamente las necesidades de los clientes y a obtener una participación de mercado sostenible que permita disminuir los efectos de los productos sustitutos.
- La empresa deberá invertir parte de sus utilidades en investigación y desarrollo.

- La empresa debe importar su materia prima en países geográficamente cercanos y considerar los acuerdos comerciales internacionales, para evitar el pago de altos aranceles.
- La empresa debe aprovechar la diversidad del país en cuanto a la producción de hierbas aromáticas y medicinales, apoyando la producción nacional y en especial a las asociaciones.
- La empresa deberá realizar una campaña intensiva en el primer año de funcionamiento para que los consumidores relacionen la marca con la empresa.
- La empresa deberá elegir medios publicitarios de interés social, para destacar las propiedades medicinales y el valor agregado del producto.
- La empresa debe revisar las políticas internas por lo menos una vez al año, y actualizarlas de ser necesario.
- En el plan de negocio es más conveniente apalancar el proyecto, debido a que así aumenta la rentabilidad del negocio y se comparte el riesgo con la entidad financiera.
- Dar a conocer al personal el plan de contingencia y capacitarlos para que sepan cómo actuar en caso de alguna emergencia.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

Render, B.; Heizer, J. (2004): Suavizamiento exponencial. Principios de Administración de Operaciones. Pearson Education. México.

Paredes, P. (2004): La productividad es todo, el resto casi nas. La dolarización ¿un amor eterno? Taurus. Ecuador.

Larraín, F; Sachs J. (2002): Nivel general de producción. Macroeconomía en la economía global. Pearson Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina.

Garfield, Ch. (1992): Los empleados son primero, México, McGraw Hill.

Sapag Chain, N; Sapag Chain, R (2008): Método cualitativo por puntos. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw Hill. México.

Thompson, J; Strickland, J; Gamble, J; (2006): Administración Estratégica Teoría y Casos. McGraw Hill.

Guzmán, R; Segura, R (1990): Tecnología de frutas y hortalizas Vol. 2. Corcas.

Robbins; CoulteR (2005): ¿Qué es una organización? Administración. Pearson Prentice Hall. México.

Constantinos C, M; (2007): ¿Qué es un ambiente organizacional?. En la estrategia está el éxito. NORMA. Colombia.

Documentos de Internet:

Banco Central del Ecuador (2007): Previsiones del crecimiento económico del Año 2007 y estimaciones para el año 2008, Boletín de prensa No. 155.

URL: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/.../BolPrensaPrev.pdf.

Descargado 10/06/2009.

Cámara de Industriales de Pichincha (2009 a): Boletín Económico, Número 37. URL:

http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/37_Boletin_Enero.pdf. Descargado 10/06/2009.

Cámara de Industriales de Guayaquil (2009): El Sector Industrial del Ecuador, ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS. URL: www.cig.org.ec . Descargado 11/06/2009.

Cámara de Industriales de Pichincha (2009b): Boletín Económico, Panorama de la industria latinoamericana y ecuatoriana. URL: <http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin> Descargado: 10/06/2009.

Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (2002): La cultura popular en el Ecuador, Tomo X. URL: <http://www.cidap.org.ec/aplicaciones/.../archivos/Pichincha%20XV.pdf> Descargado 20/06/2009.

CORPEI (2009 a): Plantas aromáticas y medicinales. URL: <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?contenidold=1068> Descargado: 12/06/2009.

CORPEI (2009 b): Perfil de producto, hierbas aromáticas y plantas medicinales. Harald Landauer, Rubén Avendaño URL: <http://www.ecuadortrade.org>. Descargado: 12/06/2009.

CORPEI (2009 c): Importaciones ecuatorianas. URL: http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/importaciones/importa1_resul.cgi Descargado: 12/06/2009.

CORPEI (2009 d): Aromatic herbs and medicinal plants, CORPEI – cbi project “expansion of Ecuador’s export commodities”. URL: <http://www.ecuadortrade.org>. Descargado: 12/06/2009.

El Hoy (2006): Las infusiones mueven un jugoso mercado. Ecuador. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-infusiones-mueven-un-jugoso-mercado-233899-233899.html>. Descargado 27/05/2009.

El Hoy (2007): La infusión aromática se vende como bebida de complacencia. URL: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-infusion-aromatica-se-vende-como-bebida-de-complacencia-269057-269057.html> Descargado: 01/02/2010.

Grupo EUMEDNET de la Universidad de Málaga (2008): El modelo económico industrial en el Ecuador. URL: www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm. Descargado 10/06/2009.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2006): Manufactura Y Minería. URL: http://www.inec.gov.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/man_min. Descargado 10/06/2009.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (2001 a): El sector agropecuario ecuatoriano frente al ALCA. URL: www.sica.gov.ec/comext/docs/14acuerdos_comerciales/146alca/1464documento/Doc%20trabajo%20d%C3%A9v.pdf . Descargado 10/06/2009.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (2001 b): Orgánica de cultivos en el Ecuador. URL: http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/organicos/organicos_ecuador/agricultura_organica.htm Descargado 20/06/2009.

Portal de Relaciones Públicas (2009): Técnicas de Investigación. URL: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm> Descargado:15/06/2009.

ANEXOS:

ANEXOS CAPÍTULO 3:

ANEXO 3.1. ENTREVISTA INGENIERA AGRÓNOMA, BIOQUÍMICA E INGENIERO EN ALIMENTOS:

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿A qué se dedica actualmente?
3. Me podría comentar todo lo que conozca sobre la producción de infusiones aromáticas?
4. Cómo produciría infusiones de frutas, cuál sería el proceso que desarrollaría?
5. ¿Cuál es el proceso de deshidratación de frutas más efectivo?
6. ¿En qué consiste cada uno de ellos?
7. Para realizar infusiones frutales cuál es el proceso de deshidratación adecuado?
8. ¿Cuál es la temperatura necesaria?
9. ¿Cómo se calcula el tiempo de deshidratación?
10. ¿En cuánto tiempo se deshidratan generalmente las frutas?
11. ¿Aditivos se emplean para la deshidratación de frutas?
12. ¿Qué frutas son las que se pueden deshidratar con mayor facilidad?
13. ¿Conoce algunas empresas procesadoras de hierbas y frutas deshidratadas?
14. ¿Qué tipo de tecnología es necesaria para la deshidratación de frutas?
15. ¿Qué tecnología sería la requerida para producir infusiones de frutas?
16. ¿En dónde se la puede conseguir, es necesario importarla?
17. ¿Cuál es el costo aproximado de dicha tecnología?
18. ¿En qué parte del país existe mayor tecnología para esta producción?
19. ¿Cuáles son los cuidados y reglamentaciones sanitarias para la producción?

ANEXO 3.2. ENTREVISTA GERENTE DE MERCADEO DE ILE (INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERÍAS):

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su cargo en ILE?
3. ¿Cuánto tiempo lleva ILE en el mercado?
4. ¿A qué se dedica ILE específicamente?
5. ¿Cuál es la línea estrella?
6. ¿A qué segmento de mercado se dirige?
7. ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
8. ¿Cuál es la cadena de valor de ILE?
9. ¿Cómo fue el proceso para ingresar a grandes cadenas de supermercados?
10. ¿Cómo escogieron sus canales de distribución?
11. ¿Cómo se realiza la distribución tomando en cuenta que la planta se encuentra en Loja?
12. ¿Cómo calificaría la relación existente entre las empresas de la industria de infusiones aromáticas?
13. ¿Cuál es el porcentaje de participación de mercado de ILE en lo que se refiere a infusiones aromáticas?
14. ¿Qué tipo de maquinaria utiliza y cómo es el proceso de producción de infusiones aromáticas?
15. ¿Qué porcentaje de las ventas de ILE corresponden a infusiones aromáticas?
16. ¿Quiénes son sus proveedores de papel filtro?

ANEXO 3.3. FORMATO DE CUESTIONARIO:

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas, estamos realizando nuestra tesis sobre el consumo de infusiones frutales. Le solicitamos comedidamente responder esta encuesta.

1. ¿Consume usted infusiones aromáticas por ejemplo agua de manzanilla, cedrón, orégano, etc, en bolsitas de papel filtro?

Si _____ No _____
 La consumo directamente de la planta (hojas) _____

Si su respuesta es SI por favor pase a la siguiente pregunta y continúe con la encuesta, caso contrario pase a la pregunta 17.

2. ¿Qué marcas de infusiones aromáticas reconoce?

Pusuquí _____ Sangay _____
 Cetca _____ Melis _____
 ILE _____ Supermaxi _____
 Hornimans _____ Ninguna _____
 Otros _____

Si su respuesta fue NINGUNA pase a la pregunta 4, caso contrario pase a la siguiente pregunta.

3. Califique cada una de las marcas que conoce en los diferentes aspectos indicados. Siendo 1 el de mayor calificación y 5 el de menor calificación.

	Pusuquí	Cetca	ILE	Hornimans	Sangay	Melis	Supermaxi
Buen sabor							
Buen aroma							
100% natural							
Económico							
Buena Calidad							

4. ¿A qué hora del día toma infusiones aromáticas normalmente?

Desayuno _____ Noche _____
 Media mañana _____ Otros _____
 Almuerzo _____

5. ¿Con qué frecuencia consume infusiones aromáticas?

Diariamente _____ Ocasionalmente _____
 Tres veces por semana _____ Otros _____
 Una vez a la semana _____

6. ¿Por qué motivo consume usted infusiones?

Beneficios medicinales _____ Sabor _____
 Aroma _____
 Otros _____

7. ¿Qué prefiere usted?

Infusiones aromáticas _____ Jugos frutales _____
 Infusiones frutales _____ Otros _____
 Té _____

8. Señale que marcas de infusiones frutales conoce:

Hornimans _____ Ninguna _____
 Twinigs _____ Juan Valdez _____
 Celestial _____ Otras _____

9. De acuerdo a su preferencia califique ¿Qué sabores de infusiones frutales le gustaría consumir? Siendo el 1 el de mayor preferencia y 5 el de su menor preferencia.

Banano _____ Naranja _____
 Maracuyá _____ Pitajaya _____
 Arashá _____ Otras _____
 Piña _____

10. ¿Qué valor agregado le gustaría que tengan las infusiones de frutas?

Pedazos de fruta deshidratada _____ Mezclas con alcohol _____
 Combinaciones de sabores _____ Otros _____
 Indicar propiedades medicinales _____

11. ¿Conoce usted los beneficios de consumir infusiones aromáticas y frutales?

Si _____ No _____

12. ¿En qué lugares generalmente consume infusiones?

Hogar _____ Hoteles _____
 Restaurantes _____ Trabajo _____
 Cafeterías _____ Otros _____

13. Si usted consume infusiones en su hogar ¿En qué lugares estaría usted dispuesto a adquirir este producto?

Centros naturistas _____ Centros Comerciales _____
 Supermercados _____ Otros _____
 Tiendas populares _____

14. Si las infusiones de frutas exóticas estarían de venta, usted ¿Qué haría?

Definitivamente lo compraría _____ Probablemente no lo compraría _____
 Probablemente lo compraría _____ Definitivamente no lo compraría _____

15. ¿Por qué tipo de medio de comunicación le gustaría a usted enterarse de este producto?

Radio _____ Prensa escrita _____
 Televisión _____ Otro _____
 Buses _____
 Vallas Publicitarias _____

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el paquete de 20 unidades de este producto?

0.60 – 1.00 _____ 1.60 - 2.00 _____
 1.10 – 1.50 _____ Otros _____

17. ¿En qué rango calificaría los ingresos de su hogar?

220 – 400 _____ 1000 - 2000 _____
 410 – 800 _____ 2000 en adelante _____
 810 -1000 _____

Edad:

19 – 27 _____ 48 – 57 _____
 28 – 37 _____ 58 – 67 _____
 38 – 47 _____ 68 en adelante _____

Nombre (Opcional): _____

Teléfono (Opcional): _____

Sexo:

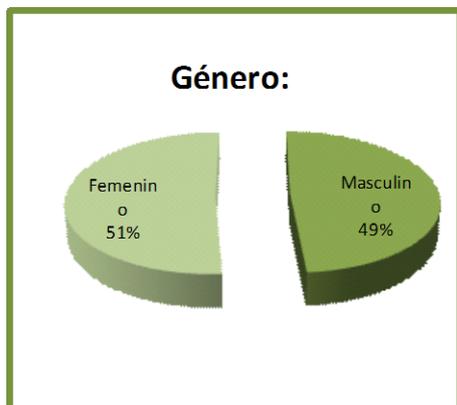
Masculino _____ Femenino _____

Estado civil:

Soltero(a) _____ Divorciado(a) _____
 Casado(a) _____ Viudo(a) _____
 Separado(a) _____

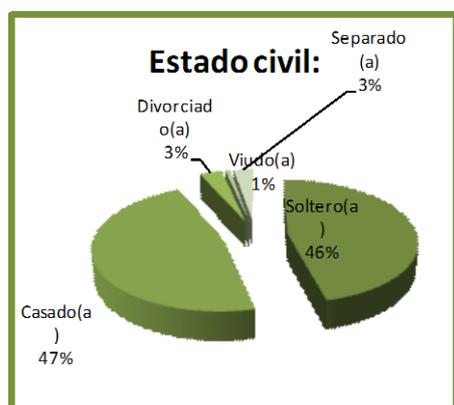
Gracias por su gentileza. Su opinión es muy importante para el plan de negocios que se esta desarrollando.

ANEXO 3.4. RESULTADOS ENCUESTAS:



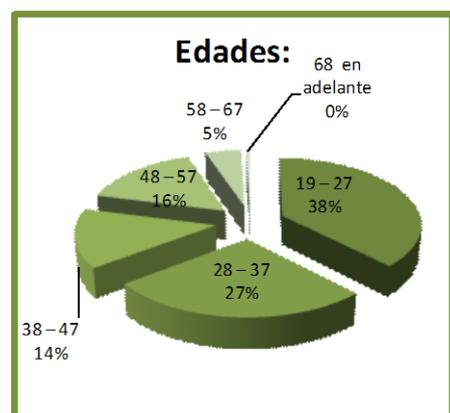
	Género	Porcentaje
Masculino	198	49%
Femenino	207	51%
TOTAL	405	100%

Elaborado: Las autoras.



	Estado civil	Porcentaje
Solteros	187	46%
Casados	191	47%
Separados	11	3%
Divorciados	13	3%
Viudos	3	1%
TOTAL	405	100%

Elaborado: Las autoras.



	Edades	Porcentaje
19 - 27	153	38%
28 - 37	109	27%
38 - 47	58	14%
48 - 57	64	16%
58 - 67	19	5%
68 en adelante	2	0%
TOTAL	405	100%

Elaborado: Las autoras.



	Marcas	Porcentaje
220 - 400	59	16%
410 - 800	89	23%
810 - 1000	93	25%
1010 - 2000	58	15%
2000 en adelante	80	21%
TOTAL	379	100%

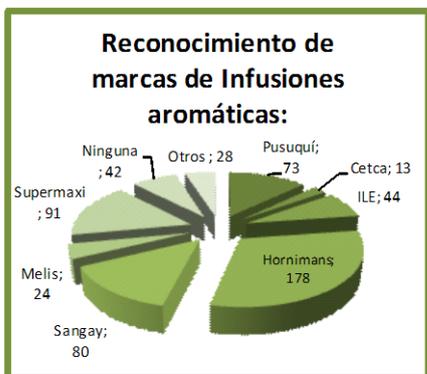
*El total es de 379 debido a que algunas personas se reservaron el derecho a responder esta pregunta.

Elaborado: Las autoras.



SI	326	80%
NO	79	20%
TOTAL	405	100%

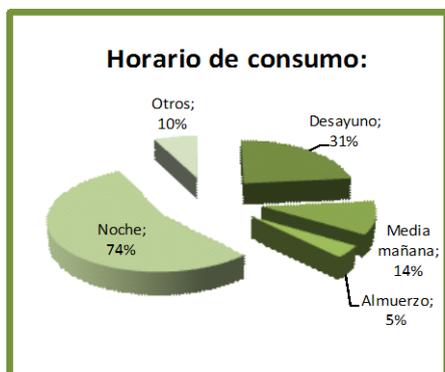
Elaborado: Las autoras.



	Frecuencia	Porcentaje
Pusuquí	73	22%
Cetca	13	4%
Hornimans	178	55%
Ile	44	13%
Sangay	80	25%
Melis	24	7%
Supermaxi	91	28%
Ninguna	42	13%
Otros	28	9%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	------------	-------------

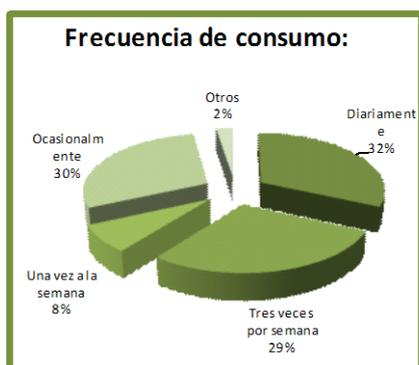
Elaborado: Las autoras.



	Consumo	Porcentaje
Desayuno	102	31%
Media mañana	47	14%
Almuerzo	17	5%
Noche	241	74%
Otros	31	10%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	------------	-------------

Elaborado: Las autoras.



	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	104	32%
Tres veces por semana	93	29%
Una vez a la semana	25	8%
Ocasionalmente	96	29%
Otros	8	2%
TOTAL	326	100%

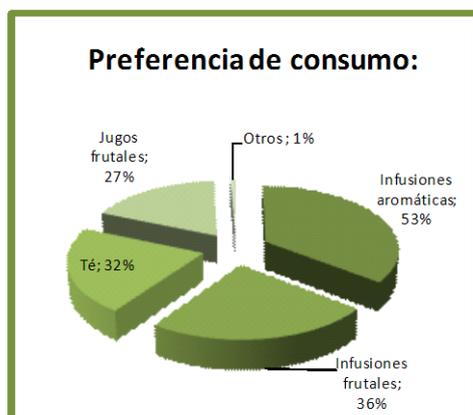
Elaborado: Las autoras.



	Motivación	Porcentaje
Aroma	68	21%
Sabor	79	24%
Otros	22	7%
Beneficios medicinales	230	71%

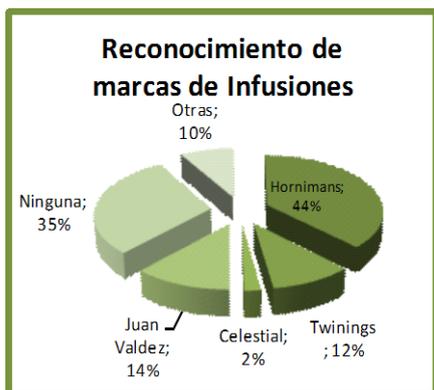
TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	------------	-------------

Elaborado: Las autoras.



	Preferencia	Porcentaje
Infusiones aromáticas	172	53%
Infusiones frutales	117	36%
Té	105	32%
Jugos Naturales	87	27%
Otros	3	1%
TOTAL ENCUESTADOS	326	100%

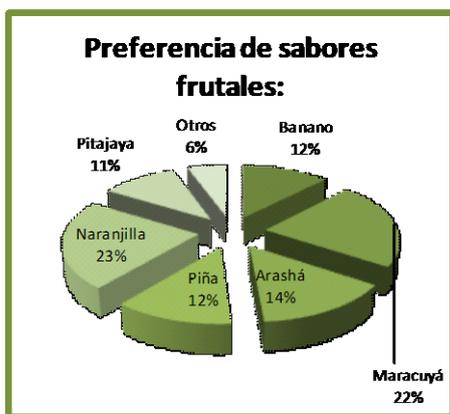
Elaborado: Las autoras.



	Marcas	Porcentaje
Hornimans	144	44%
Twinings	39	12%
Celestial	8	2%
Juan Valdez	46	14%
Ninguna	114	35%
Otras	32	10%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	-----	------

Elaborado: Las autoras.



	Preferencia	Porcentaje
Banano	40	12%
Maracuyá	72	22%
Arashá	47	14%
Piña	40	12%
Naranja	74	23%
Pitajaya	35	11%
Otros	18	6%
TOTAL	326	100%

Elaborado: Las autoras.



	Marcas	Porcentaje
Fruta deshidratada	119	37%
Combinaciones de sabores	154	47%
Indicar las propiedades medicinales	116	36%
Mezclas con alcohol	34	10%
Otros	13	4%

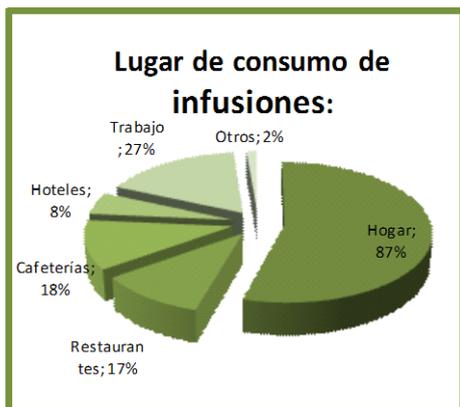
TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	-----	------

Elaborado: Las autoras.



	Beneficios	Porcentaje
SI	214	66%
NO	112	34%
TOTAL	326	100%

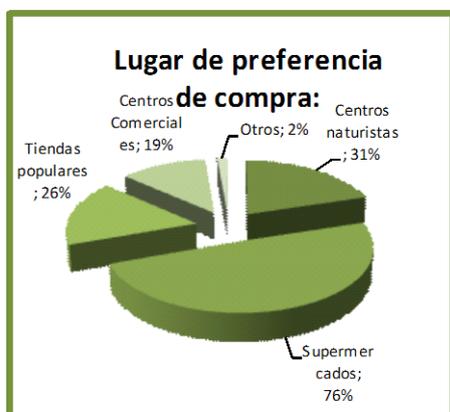
Elaborado: Las autoras.



	Lugar	Porcentaje
Hogar	284	87%
Restaurantes	56	17%
Cafetería	59	18%
Hoteles	27	8%
Trabajo	89	27%
Otros	7	2%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	-----	------

Elaborado: Las autoras.



	Lugar	Porcentaje
Centros naturistas	102	31%
Supermercados	249	76%
Tiendas populares	86	26%
Centros comerciales	61	19%
Otros	7	2%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	-----	------

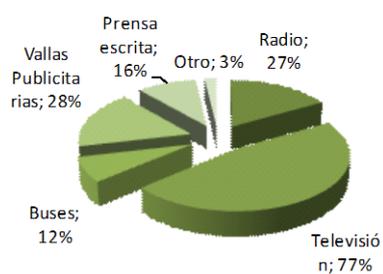
Elaborado: Las autoras.



	Marcas	Porcentaje
Definitivamente lo compraría	119	31%
Probablemente lo compraría	154	56%
Probablemente no lo compraría	116	9%
Definitivamente no lo compraría	13	4%
TOTAL	326	100%

Elaborado: Las autoras.

Preferencia de medios de comunicación:

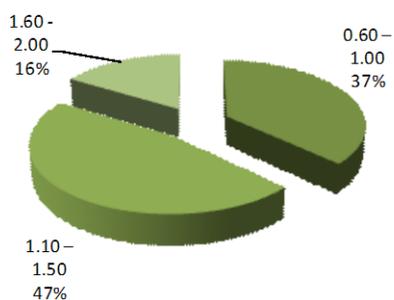


	Edades	Porcentaje
Radio	89	27%
Televisión	252	77%
Buses	40	12%
Vallas publicitarias	92	28%
Prensa escrita	51	16%
Otros	10	3%

TOTAL ENCUESTADOS	326	100%
--------------------------	-----	------

Elaborado: Las autoras.

Preferencia de Precios:

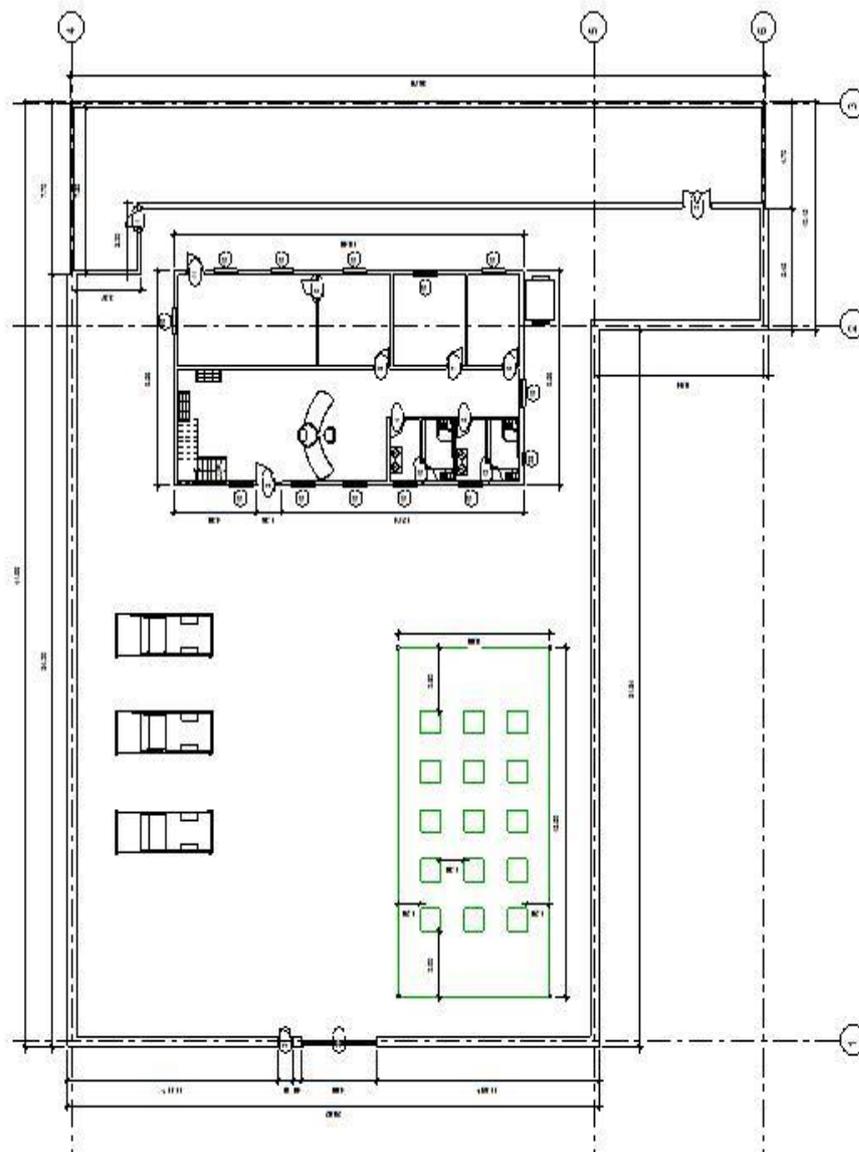


	Preferencia	Porcentaje
0.60 - 1.00	187	48%
1.10 - 1.50	191	49%
1.60 - 2.00	11	3%
TOTAL	392	100%

Elaborado: Las autoras.

ANEXOS CAPÍTULO 4:

ANEXO 4.1. PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA:



ANEXO 4.2. DETALLE DE PROCESOS PRODUCTIVOS INFRUEX:

1. INGRESOS DE LA MATERIA PRIMA:

El primer paso del proceso productivo es el ingreso de la materia prima a la planta. La materia prima consiste en:

- Rollos de papel filtro;
- Rollos de plástico metalizado e identificado con los logotipos de la empresa;
- Hierbas aromáticas;
- Extractos naturales;
- Hilo de cáñamo;
- Etiquetas;
- Cajas.

Es muy importante revisar el estado en el que se encuentra la materia prima. En el caso de las hierbas aromáticas es necesario verificar los colores y olores de las plantas de tal manera que se determine su nivel de frescura.

2. PESADO:

En este proceso se colocan las diferentes hierbas aromáticas en la báscula romana y se pesan.

3. SELECCIÓN POR SANIDAD Y CLASIFICACIÓN:

En esta etapa se colocan las hierbas aromáticas en bandejas metálicas y se procede de manera manual a inspeccionar minuciosamente la materia prima. Es primordial retirar todas las impurezas de las hierbas aromáticas. De igual forma, se debe clasificar las hierbas por sabor o tipo y colocarlas en recipientes diferentes.

4. LAVADO:

En este paso se colocan las hierbas aromáticas en recipientes contenedores y se procede a lavarlas usando únicamente agua. La empresa no utilizará químicos.

5. CORTADO:

En el proceso de cortado se procede a subdividir las hierbas aromáticas en proporciones similares mediante el uso de un machete pequeño.

6. DESHIDRATACIÓN:

Una vez las hierbas aromáticas están cortadas se trasladan al invernadero. Dentro del invernadero se coloca un kilo de hierbas en cada cama y se esparcen en toda la superficie para que de esta manera la deshidratación sea uniforme. Es importante considerar que las hierbas deben perder únicamente el 9% de su humedad a una temperatura de 35C y, caso contrario pueden disminuir radicalmente sus propiedades nutricionales y medicinales.

7. ACLIMATACIÓN:

Después de sacar las hierbas del invernadero estas deben ser colocadas en bandejas metálicas. Deben ubicarse en el interior de la planta a temperatura ambiente o de preferencia frías; de esta manera, se uniforma el grado de humedad de las hierbas aromáticas deshidratadas.

8. MOLIENDA:

La molienda consiste en la introducción de las hierbas aromáticas en el molino. Las hierbas se reducen de tamaño significativamente; sin embargo, no pierden sus propiedades nutricionales.

9. SELLADO POR BOLSITA:

Esta parte del proceso es de especial importancia. En esta etapa se utilizará una máquina empacadora especializada. Las funciones que cumple esta máquina en serie son las siguientes:

- Al colocar las hierbas molidas, dentro del embudo de la máquina, esta procede a rociarla de un mililitro de extractos naturales con el sabor a fruta que corresponda; para realizar este proceso la máquina lleva incluido un timer.
- Mientras tanto, de manera simultánea la máquina corta en pedazos de 62,5 mm x 50 mm el rollo de papel filtro.
- Una vez se encuentra listo el papel, la máquina coloca 1 gr de hierbas en cada bolsita de papel filtro, al igual que el hilo con la etiqueta y procede a sellarlos mediante presión y calor.
- Finalmente, la máquina corta el rollo de papel metalizado en pedazos de metalizado 70 mm x 65 mm y vuelve a sellar a presión.

En este proceso es necesario realizar un minucioso control de calidad al producto terminado antes del siguiente paso.

10. EMPAQUETADO:

En esta etapa del proceso se colocan 20 bolsitas ya listas dentro de las cajas seleccionadas y se almacena el producto en óptimas condiciones.

ANEXOS CAPÍTULO 6:

ANEXO 6.1. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO:

CONCEPTO	VALOR	%
INVERSION FIJA : (Anexo 6.4)	231.437,89	66,58%
TERRENO (Anexo 6.4.1)	90.000,00	25,89%
EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES (Anexo 6.4.2)	33.957,29	9,77%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS (Anexo 6.4.3)	86.970,00	25,02%
MUEBLES Y ENSERES (Anexo 6.4.4)	3.724,00	1,07%
EQUIPOS DE CÓMPUTO (Anexo 6.4.5)	1.896,60	0,55%
VEHÍCULOS (Anexo 6.4.6)	14.890,00	4,28%
ACTIVOS DIFERIDOS	24.685,34	7,10%
GASTOS PREOPERATIVOS (Anexo 6.5.1)	294,00	0,08%
SEGURO (Anexo 6.5.2)	23.291,34	6,70%
GASTOS DE CONSTITUCION (Anexo 6.5.1)	1.100,00	0,32%
CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	91.488,76	26,32%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	347.611,99	100,00%

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
PRESTAMO DE LARGO PLAZO (MAQUINARIA) (Anexo 6.7)	235.707,39	67,81%
CAPITAL SOCIAL (Anexo 6.8)	111.904,60	32,19%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	347.611,99	100,00%

Elaborado: Las autoras.

ANEXO 6.2. FLUJOS DE CAJA

ANEXO 6.2.1. ESCENARIO NORMAL NO APALANCADO						
DETALLE	AÑO 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		404.215,60	445.884,99	487.554,37	529.223,75	570.893,13
TOTAL INGRESOS		404.215,60	445.884,99	487.554,37	529.223,75	570.893,13
(-) COSTOS (Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS (Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-) GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		137.288,65	158.971,62	185.214,58	211.457,54	237.700,50
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		137.288,65	158.971,62	185.214,58	211.457,54	237.700,50
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		20.593,30	23.845,74	27.782,19	31.718,63	35.655,07
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		29.173,84	33.781,47	39.358,10	44.934,73	50.511,36
(=) UTILIDAD NETA		87.521,52	101.344,40	118.074,29	134.804,18	151.534,07
(+) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	91.488,76					
(-) ABONO AL CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+) REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-347.611,99	103.736,25	117.559,13	132.392,42	151.018,91	270.912,55

VAN	150.824,87
TIR	28,43%
CPPC (Anexo 6.13)	12,83%

ANEXO 6.2.2. ESCENARIO OPTIMISTA NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		444.637,16	490.473,48	536.309,80	582.146,12	627.982,44
TOTAL INGRESOS		444.637,16	490.473,48	536.309,80	582.146,12	627.982,44
(-) COSTOS(Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS(Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-)GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		177.710,21	203.560,11	233.970,01	264.379,91	294.789,81
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		177.710,21	203.560,11	233.970,01	264.379,91	294.789,81
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		26.656,53	30.534,02	35.095,50	39.656,99	44.218,47
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		37.763,42	43.256,52	49.718,63	56.180,73	62.642,83
(=) UTILIDAD NETA		113.290,26	129.769,57	149.155,88	168.542,19	187.928,50
(+) DEPRECIACIONES(Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES(Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	91.488,76					
(-) ABONO AL CAPITAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+)REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-347.611,99	129.504,99	145.984,30	163.474,01	184.756,92	307.306,99

VAN	277.700,93
TIR	37,63%
CPPC (Anexo 6.13)	12,83%

ANEXO 6.2.3. ESCENARIO PESIMISTA NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		363.794,04	401.296,49	438.798,93	476.301,37	513.803,82
TOTAL INGRESOS		363.794,04	401.296,49	438.798,93	476.301,37	513.803,82
(-) COSTOS(Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS(Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-)GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		96.867,09	114.383,12	136.459,14	158.535,16	180.611,18
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		96.867,09	114.383,12	136.459,14	158.535,16	180.611,18
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		14.530,06	17.157,47	20.468,87	23.780,27	27.091,68
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		20.584,26	24.306,41	28.997,57	33.688,72	38.379,88
(=) UTILIDAD NETA		61.752,77	72.919,24	86.992,70	101.066,17	115.139,63
(+) DEPRECIACIONES(Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES(Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	91.488,76					
(-) ABONO AL CAPITAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+)REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-347.611,99	77.967,50	89.133,97	101.310,83	117.280,89	234.518,11

VAN	62.650,47
TIR	18,75%
CPPC (Anexo 6.13)	12,83%

ANEXO 6.2.4. ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
DETALLE	Año 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		404.215,60	445.884,99	487.554,37	529.223,75	570.893,13
TOTAL INGRESOS		404.215,60	445.884,99	487.554,37	529.223,75	570.893,13
(-) COSTOS(Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS(Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-)GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		137.288,65	158.971,62	185.214,58	211.457,54	237.700,50
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)		20.339,58	15.861,14	11.382,70	6.904,26	2.425,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		116.949,07	143.110,47	173.831,87	204.553,27	235.274,68
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		17.542,36	21.466,57	26.074,78	30.682,99	35.291,20
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		24.851,68	30.410,98	36.939,27	43.467,57	49.995,87
(=) UTILIDAD NETA		74.555,03	91.232,93	110.817,82	130.402,71	149.987,61
(+) DEPRECIACIONES(Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES(Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	80.938,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	235.707,39					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)		47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+)REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-101.354,63	43.628,28	60.306,18	77.994,47	99.475,96	222.224,61

VAN	221.887,43
TIR	62,72%
CPPC (Anexo 6.13)	9,75%

ANEXO 6.2.5. ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO						
DETALLE	Año 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		444.637,16	490.473,48	536.309,80	582.146,12	627.982,44
TOTAL INGRESOS		444.637,16	490.473,48	536.309,80	582.146,12	627.982,44
(-) COSTOS(Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS(Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-)GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		177.710,21	203.560,11	233.970,01	264.379,91	294.789,81
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)		20.339,58	15.861,14	11.382,70	6.904,26	2.425,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		157.370,63	187.698,97	222.587,31	257.475,65	292.363,99
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		23.605,59	28.154,85	33.388,10	38.621,35	43.854,60
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		33.441,26	39.886,03	47.299,80	54.713,58	62.127,35
(=) UTILIDAD NETA		100.323,78	119.658,09	141.899,41	164.140,73	186.382,04
(+) DEPRECIACIONES(Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES(Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	80.938,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	235.707,39					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)		47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+)REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-101.354,63	69.397,03	88.731,35	109.076,06	133.213,98	258.619,05

VAN	329.412,66
TIR	87,01%
CPPC (Anexo 6.13)	9,75%

ANEXO 6.2.6. ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
DETALLE	Año 0	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
(+) INGRESOS OPERACIONALES (Anexo 6.9)		363.794,04	401.296,49	438.798,93	476.301,37	513.803,82
TOTAL INGRESOS		363.794,04	401.296,49	438.798,93	476.301,37	513.803,82
(-) COSTOS (Anexo 6.10)		150.907,96	166.414,38	181.840,80	197.267,22	212.693,64
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS (Anexo 6.11)		11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90	11.736,90
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS (Anexo 6.12)		68.211,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84	72.691,84
(-) GASTO PUBLICIDAD (Anexo 6.14)		19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52	19.855,52
(-) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(-) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
TOTAL COSTOS Y GASTOS		266.926,95	286.913,37	302.339,79	317.766,21	333.192,63
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		96.867,09	114.383,12	136.459,14	158.535,16	180.611,18
(-) INTERESES (Anexo 6.7.1)		20.339,58	15.861,14	11.382,70	6.904,26	2.425,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		76.527,51	98.521,97	125.076,44	151.630,90	178.185,36
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		11.479,13	14.778,30	18.761,47	22.744,63	26.727,80
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		16.262,10	20.935,92	26.578,74	32.221,57	37.864,39
(=) UTILIDAD NETA		48.786,29	62.807,76	79.736,23	96.664,70	113.593,17
(+) DEPRECIACIONES (Anexo 6.15)		16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33	16.075,33
(+) AMORTIZACIONES (Anexo 6.16)		139,40	139,40	139,40	139,40	139,40
(-) INVERSIONES (Anexo 6.1)	256.123,23	0,00	0,00	1.896,60	0,00	0,00
(-) CAPITAL DE TRABAJO (Anexo 6.6)	80.938,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	170.223,81					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA (Anexo 6.7.1)		47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48	47.141,48
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						11.675,00
(+) REPOSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						91.488,76
FLUJO DE EFECTIVO	-166.838,21	17.859,54	31.881,01	46.912,88	65.737,95	185.830,18
VAN		48.878,63				
TIR		20,71%				
CPPC (Anexo 6.13)		9,75%				

ANEXO 6.3. PUNTO DE EQUILIBRIO:

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
COSTO VARIABLE TOTAL (MILES DE \$)					
COSTO VARIABLE TOTAL	150.908	166.414	181.841	197.267	212.694
COSTO FIJO TOTAL (MILES DE \$)					
GASTOS GENERALES	11.737	11.737	11.737	11.737	11.737
DEPRECIACIONES	16.075	16.075	16.075	16.075	16.075
AMORTIZACIONES	139	139	139	139	139
PROVISION PARA IMPREVISTOS (TOTAL)	4.658	4.658	4.658	4.658	4.658
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	7.482	8.254	9.025	9.796	10.568
GASTOS FINANCIEROS	20.340	15.861	11.383	6.904	2.426
COSTO FIJO TOTAL	60.432	56.725	53.017	49.310	45.603
VENTAS TOTALES (MILES DE \$)	404.216	445.885	487.554	529.224	570.893
1.- PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE					
EN MILES DE \$	96.434	90.502	84.553	78.613	72.682
EN CAJAS	69.880	65.581	61.270	56.966	52.668
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	23,86%	20,30%	17,34%	14,85%	12,73%
MARGEN DE SEGURIDAD CONTABLE (%)	76,14%	79,70%	82,66%	85,15%	87,27%
2.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO					
EN MILES DE \$	70.559	64.632	58.693	52.763	46.839
EN CAJAS	51.130	46.835	42.531	38.234	33.941
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	17,46%	14,50%	12,04%	9,97%	8,20%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	82,54%	85,50%	87,96%	90,03%	91,80%
3.- PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO INCLUIDO EL SERVICIO DE LA DEUDA					
EN MILES DE \$	38.102	39.326	40.540	41.756	42.973
EN CAJAS	27.610	28.497	29.377	30.258	31.140
COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	9,43%	8,82%	8,31%	7,89%	7,53%
MARGEN DE SEGURIDAD EN EFECTIVO (%)	90,57%	91,18%	91,69%	92,11%	92,47%

Elaborado: Las autoras.

ANEXO 6.4: INVERSIÓN FIJA:

ANEXO 6.4.1. PRESUPUESTO TERRENO

CANT	ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Terreno	90.000,00	90.000,00
	TOTAL	90.000,00	90.000,00

Elaborado: Las autoras

ANEXO 6.4.2. PRESUPUESTO OBRA CIVIL

CANT	ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Obra Civil	33.957,29	33.957,29
	TOTAL	33.957,29	33.957,29

Elaborado: Las autoras

ANEXO 6.4.3. PRESUPUESTO MAQUINARIA Y EQUIPOS

CANT	ITEM	CAPACIDAD (100%)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	Máquina empacadora y saborizadora en papel filtro y sobre de protección.	120 bolsas/ minuto	42.750,00	85.500,00
2	Machete	Manual	15,00	30,00
1	Báscula romana	400 kg	390,00	390,00
1	Molino	100 kg/ 1 hora	1.050,00	1.050,00
	TOTAL		44.205,00	86.970,00

Fuente: PROSEMEC, Inoxidables

Elaborado: Las autoras

ANEX6.4.4. PRESUPUESTO MUEBLES Y ENSERES

CANT	ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	Mueble gerente doitre(sillas y archivadores)	596,00	1.192,00
1	Mesa de reuniones diamante 6S.	390,00	390,00
1	Mesa para sala de espera.	80,00	80,00
1	Sofá bipersonal Zenn.	210,00	210,00
1	Isla 4 estaciones con 2 libreros y sillas.	1.402,00	1.402,00
1	Mesa auxiliar.	55,00	55,00
2	Librero	160,00	320,00
5	Sillas de apoyo	15,00	75,00
	TOTAL	2.908,00	3.724,00

Fuente: Office Store

Elaborado: Las autoras

ANEXO 6.4.5. PRESUPUESTO EQUIPOS DE OFICINA

CANT	ITEM	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	Computador Intel	740,00	1.657,60
1	Impresora multifuncional	149,00	149,00
3	Teléfono	30,00	90,00
	TOTAL	919,00	1.896,60

Fuente: Virtualland

Elaborado: Las autoras.

ANEXO6.4.6. PRESUPUESTO VEHICULOS

CANT	ITEM	CAPACIDAD (100%)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Fiat fiorino furgón	1455 kg	14.890,00	14.890,00
	TOTAL		14.890,00	14.890,00

Fuente: Automotores continental

Elaborado: Las autoras

ANEXO 6.5: ACTIVOS DIFERIDOS Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS:

6.5.1. ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR	TASA
Constitución de la empresa	1.100,00	20%
Registro sanitario	294,00	10%
TOTAL	1.394,00	

6.5.2. AMORTIZACIÓN						
AMORTIZACIÓN		AÑOS				
DESCRIPCIÓN	VALOR	1	2	3	4	5
Constitución de la empresa	1.100,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
Registro sanitario	294,00	58,8	58,8	58,8	58,8	58,8
TOTAL	1.394,00	278,80	278,80	278,80	278,80	278,80

ANEXO 6.6: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCION	VALOR TRIMESTRAL
Sueldos y salarios	20842,88
Materia prima	37411,16236
Gastos generales	2934,2262
Gastos publicidad	30300,49
TOTAL	91488,76

ANEXO 6.7: DEUDA Y AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA:

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
ANEXO N° 6.7.1: PAGO DE CAPITAL E INTERESES	67.481	63.003	58.524	54.046	49.567
CAPITAL	47.141	47.141	47.141	47.141	47.141
INTERESES	20.340	15.861	11.383	6.904	2.426
TASA DE INTERES : %	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%

6.7.2. TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO					
INSTIT. FINANCIERA					
MONTO		235.707,39			
TASA		9,5%		T. EFECTIVA	9,9248%
PLAZO		5 años			
GRACIA		0 años			
FECHA DE INICIO		01-jun-2010			
MONEDA		DOLARES			
AMORTIZACION CADA		30	días		
Número de períodos		60	para amortizar capital		
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		235.707,39			
1	01/07/2010	231.778,93	1.866,02	3.928,46	5.794,47
2	31/07/2010	227.850,47	1.834,92	3.928,46	5.763,37
3	30/08/2010	223.922,02	1.803,82	3.928,46	5.732,27
4	29/09/2010	219.993,56	1.772,72	3.928,46	5.701,17
5	29/10/2010	216.065,10	1.741,62	3.928,46	5.670,07
6	28/11/2010	212.136,65	1.710,52	3.928,46	5.638,97
7	28/12/2010	208.208,19	1.679,42	3.928,46	5.607,87
8	27/01/2011	204.279,73	1.648,31	3.928,46	5.576,77
9	26/02/2011	200.351,28	1.617,21	3.928,46	5.545,67
10	28/03/2011	196.422,82	1.586,11	3.928,46	5.514,57
11	27/04/2011	192.494,36	1.555,01	3.928,46	5.483,47
12	27/05/2011	188.565,91	1.523,91	3.928,46	5.452,37
13	26/06/2011	184.637,45	1.492,81	3.928,46	5.421,27
14	26/07/2011	180.709,00	1.461,71	3.928,46	5.390,17
15	25/08/2011	176.780,54	1.430,61	3.928,46	5.359,07
16	24/09/2011	172.852,08	1.399,51	3.928,46	5.327,97
17	24/10/2011	168.923,63	1.368,41	3.928,46	5.296,87
18	23/11/2011	164.995,17	1.337,31	3.928,46	5.265,77
19	23/12/2011	161.066,71	1.306,21	3.928,46	5.234,67
20	22/01/2012	157.138,26	1.275,11	3.928,46	5.203,57
21	21/02/2012	153.209,80	1.244,01	3.928,46	5.172,47
22	22/03/2012	149.281,34	1.212,91	3.928,46	5.141,37
23	21/04/2012	145.352,89	1.181,81	3.928,46	5.110,27
24	21/05/2012	141.424,43	1.150,71	3.928,46	5.079,17
25	20/06/2012	137.495,97	1.119,61	3.928,46	5.048,07
26	20/07/2012	133.567,52	1.088,51	3.928,46	5.016,97
27	19/08/2012	129.639,06	1.057,41	3.928,46	4.985,87
28	18/09/2012	125.710,61	1.026,31	3.928,46	4.954,77
29	18/10/2012	121.782,15	995,21	3.928,46	4.923,67
30	17/11/2012	117.853,69	964,11	3.928,46	4.892,57
31	17/12/2012	113.925,24	933,01	3.928,46	4.861,46
32	16/01/2013	109.996,78	901,91	3.928,46	4.830,36
33	15/02/2013	106.068,32	870,81	3.928,46	4.799,26
34	17/03/2013	102.139,87	839,71	3.928,46	4.768,16
35	16/04/2013	98.211,41	808,61	3.928,46	4.737,06
36	16/05/2013	94.282,95	777,51	3.928,46	4.705,96
37	15/06/2013	90.354,50	746,41	3.928,46	4.674,86
38	15/07/2013	86.426,04	715,31	3.928,46	4.643,76
39	14/08/2013	82.497,58	684,21	3.928,46	4.612,66
40	13/09/2013	78.569,13	653,11	3.928,46	4.581,56
41	13/10/2013	74.640,67	622,01	3.928,46	4.550,46
42	12/11/2013	70.712,22	590,91	3.928,46	4.519,36
43	12/12/2013	66.783,76	559,81	3.928,46	4.488,26
44	11/01/2014	62.855,30	528,70	3.928,46	4.457,16
45	10/02/2014	58.926,85	497,60	3.928,46	4.426,06
46	12/03/2014	54.998,39	466,50	3.928,46	4.394,96
47	11/04/2014	51.069,93	435,40	3.928,46	4.363,86
48	11/05/2014	47.141,48	404,30	3.928,46	4.332,76
49	10/06/2014	43.213,02	373,20	3.928,46	4.301,66
50	10/07/2014	39.284,56	342,10	3.928,46	4.270,56
51	09/08/2014	35.356,11	311,00	3.928,46	4.239,46
52	08/09/2014	31.427,65	279,90	3.928,46	4.208,36
53	08/10/2014	27.499,19	248,80	3.928,46	4.177,26
54	07/11/2014	23.570,74	217,70	3.928,46	4.146,16
55	07/12/2014	19.642,28	186,60	3.928,46	4.115,06
56	06/01/2015	15.713,83	155,50	3.928,46	4.083,96
57	05/02/2015	11.785,37	124,40	3.928,46	4.052,86
58	07/03/2015	7.856,91	93,30	3.928,46	4.021,76
59	06/04/2015	3.928,46	62,20	3.928,46	3.990,66
60	06/05/2015	0,00	31,10	3.928,46	3.959,56
	05/06/2015	(3.928,46)	0,00	3.928,46	3.928,46

Fuente: Corporación Financiera Nacional.

Elaborado: Las autoras.

ANEXO 6.9: DEMANDA Y VENTAS:

ANEXO 6.9. DEMANDA	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
DEMANDA TOTAL PARA EL PROYECTO (CAJAS)	293.040	323.249	353.457	383.666	413.875
CAPACIDAD TOTAL DE PRODUCCION	15	15	15	15	15
CAPACIDAD DE PRODUCCION	1953601%	2154992%	2356382%	2557773%	2759164%

ANEXO N° 6.9.1 : VENTAS TOTALES	404.216	445.885	487.554	529.224	570.893
MARACUYA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
PRECIO POR CAJA	1,48	1,48	1,48	1,48	1,48
VENTAS (MILES DE \$)	108.397	119.571	130.746	141.920	153.094
PIÑA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
PRECIO POR CAJA	1,28	1,28	1,28	1,28	1,28
VENTAS (MILES DE \$)	93.773	103.440	113.106	122.773	132.440
BANANO	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
PRECIO POR CAJA	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31
VENTAS (MILES DE \$)	96.007	105.904	115.801	125.698	135.595
NARANJILLA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
PRECIO POR CAJA	1,45	1,45	1,45	1,45	1,45
VENTAS (MILES DE \$)	106.039	116.970	127.901	138.833	149.764

ANEXO 6.10: COSTOS DE FABRICACIÓN:

ANEXO N° 6.10.1 : COSTO DE MATERIA PRIMA (\$)	149.645	165.071	180.497	195.924	211.350
MARACUYA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
COSTO POR CAJA	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
COSTO (MILES DE \$)	40.221,42	44.367,73	48.514,03	52.660,34	56.806,65
PIÑA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
COSTO POR CAJA	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47
COSTO (MILES DE \$)	34.624,62	38.193,96	41.763,31	45.332,66	48.902,01
BANANO	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
COSTO POR CAJA	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
COSTO (MILES DE \$)	35.479,60	39.137,09	42.794,57	46.452,06	50.109,54
NARANJILLA	73.260	80.812	88.364	95.916	103.469
COSTO POR CAJA	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54
COSTO (MILES DE \$)	39.319,01	43.372,29	47.425,57	51.478,85	55.532,13

ANEXO N° 6.10.2. MANO DE OBRA DIRECTA	1.263	1.343	1.343	1.343	1.343
OPERARIO PROCESO (NUMERO)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
COSTO MENSUAL POR PERSONA (\$)	315,83	335,83	335,83	335,83	335,83
SUELDO ANUAL TOTAL (MILES DE \$)	631,65	671,65	671,65	671,65	671,65
OPERARIO EMPAQUE (NUMERO)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
COSTO MENSUAL POR PERSONA (\$)	315,83	335,83	335,83	335,83	335,83
SUELDO ANUAL TOTAL (MILES DE \$)	631,65	671,65	671,65	671,65	671,65

* A partir del segundo año se considera el fondo de reserva.

	ANEXO 10.3. COSTOS DE PRODUCCIÓN											
	MARACUYA			PIÑA			BANANO			NARANJILLA		
	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO MANO DE OBRA	TOTAL	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO MANO DE OBRA	TOTAL	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO MANO DE OBRA	TOTAL	COSTO MATERIA PRIMA	COSTO MANO DE OBRA	TOTAL
COSTO TOTAL AÑO 1 (Anexo N° 11 y 12)	0,55	0,0172	0,57	0,47	0,0172	0,49	0,48	0,0172	0,50	0,54	0,0172	0,55
COSTO TOTAL AÑO 2 (Anexo N° 11 y 12)	0,55	0,0166	0,57	0,47	0,0166	0,49	0,48	0,0166	0,50	0,54	0,0166	0,55
COSTO TOTAL AÑO 3 (Anexo N° 11 y 12)	0,55	0,0140	0,56	0,47	0,0152	0,49	0,48	0,0152	0,50	0,54	0,0152	0,55
COSTO TOTAL AÑO 4 (Anexo N° 11 y 12)	0,55	0,0140	0,56	0,47	0,0140	0,49	0,48	0,0140	0,50	0,54	0,0140	0,55
COSTO TOTAL AÑO 5 (Anexo N° 11 y 12)	0,55	0,0130	0,56	0,47	0,0130	0,49	0,48	0,0130	0,50	0,54	0,0130	0,55

Elaborado: Las autoras.

ANEXO 6.10.4. INSUMO REQUERIDOS PARA LA PRODUCCIÓN

ITEM	INSUMOS	CANTIDAD	UNIDADES	RENDIMIENTO	PRECIOS	COSTO UNITARIO	
1	Papel filtro	1	rollo	50000	bolsitas	9,00	0,00018
2	Etiquetas	5000	unidades	10000	bolsitas	89,60	0,00896
3	Hilo	100	metros	2000	bolsitas	2,42	0,00121
4	Caja	40000	unidades	1000000	bolsitas	3.520,00	0,00352
5	Papel metalizado	1,00	rollo	650000	bolsitas	8,60	0,00001
6	Tilo	1,00	kilos	1000	bolsitas	0,50	0,00050
8	Hierba Luisa	1,81	kilos	1810	bolsitas	3,00	0,00166
10	Cedrón	0,45	kilos	454	bolsitas	0,50	0,00110
11	Toronjil	0,45	kilos	454	bolsitas	1,00	0,00220
7	Extracto de piña	1000	mililitros	4000	bolsitas	18,09	0,00452
9	Extracto maracuya	1000	mililitros	4000	bolsitas	25,68	0,00642
11	Extracto banano	1000	mililitros	4000	bolsitas	19,66	0,00491
11	Extanco naranjilla	1000	mililitros	4000	bolsitas	24,11	0,00603

ANEXO 6.11: GASTOS ADMINISTRATIVOS:

GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.737	11.737	11.737	11.737	11.737
ENERGIA ELÉCTRICA	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TELEFONO	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
AGUA POTABLE	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
CONTABILIDAD	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
GUARDIAÑÍA	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
INTERNET (BANDA ANCHA)	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88
OTROS GASTOS (Anexo 6.11.1)	1.417,02	1.417,02	1.417,02	1.417,02	1.417,02

ANEXO 6.12: SUELDOS Y SALARIOS:

ANEXO 6.12.1. SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	68.212	72.692	72.692	72.692	72.692
GERENTE GENERAL (NUMERO)	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (\$)	2.011,1	2.144,4	2.144,4	2.144,4	2.144,4
SUELDO ANUAL TOTAL (MILES DE \$)	24.133	25.733	25.733	25.733	25.733
JEFE DE MERCADEO	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (MILES DE \$)	1.138,5	1.213,5	1.213,5	1.213,5	1.213,5
SUELDO ANUAL TOTAL (MILES DE \$)	13.662	14.562	14.562	14.562	14.562
JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (MILES DE \$)	1.138,5	1.213,5	1.213,5	1.213,5	1.213,5
SUELDO TOTAL ANUAL (MILES DE \$)	13.662	14.562	14.562	14.562	14.562
SECRETARIA CONTADORA	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (MILES DE \$)	764,6	814,6	814,6	814,6	814,6
SUELDO TOTAL ANUAL (MILES DE \$)	9.175	9.775	9.775	9.775	9.775
CHOFER	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (MILES DE \$)	315,8	335,8	335,8	335,8	335,8
SUELDO TOTAL ANUAL (MILES DE \$)	3.790	4.030	4.030	4.030	4.030
CONSERJE	1	1	1	1	1
SUELDO MENSUAL POR PERSONA (MILES DE \$)	315,8	335,8	335,8	335,8	335,8
SUELDO TOTAL ANUAL (MILES DE \$)	3.790	4.030	4.030	4.030	4.030

ANEXO 6.12.2 ROLES DE PAGO

NOMINA DE PERSONAL PARA EL PLANTEL EN EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

Nº	CARGO	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Total a Pagar	Aporte Patronal al IESS (12,15%)	Vacaciones	Costo Total Unitario	Costo Total (mensual)	COSTO TOTAL (ANUAL)
1	GERENTE GENERAL	1.600,00	133,33	16,67	-	1.750,00	194,40	66,67	2.011,07	2011,07	24.132,80
1	JEFE DE MERCADEO	900,00	75,00	16,67	-	991,67	109,35	37,50	1.138,52	1138,52	13.662,20
1	JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	900,00	75,00	16,67	-	991,67	109,35	37,50	1.138,52	1138,52	13.662,20
1	SECRETARIO CONTADORA	600,00	50,00	16,67	-	666,67	72,90	25,00	764,57	764,57	9.174,80
2	OPERARIOS PROCESO	240,00	20,00	16,67	-	276,67	29,16	10,00	315,83	631,65	7.579,84
2	OPERARIOS DE EMPAQUE	240,00	20,00	16,67	-	276,67	29,16	10,00	315,83	631,65	7.579,84
1	CHOFER	240,00	20,00	16,67	-	276,67	29,16	10,00	315,83	315,83	3.789,92
1	CONSERJE	240,00	20,00	16,67	-	276,67	29,16	10,00	315,83	315,83	3.789,92
TOTAL									6.315,97	6.947,63	83.371,52

* A partir del segundo año se incluyen fondos de reserva.

NOMINA DE PERSONAL PARA EL PLANTEL EN EL SEGUNDO AÑO DE OPERACIÓN

Nº	CARGO	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Total a Pagar	Aporte Patronal al IESS (12,15%)	Vacaciones	Costo Total Unitario	Costo Total (mensual)	COSTO TOTAL (ANUAL)
1	GERENTE GENERAL	1.600,00	133,33	16,67	133,33	1.883,33	194,40	66,67	2.144,40	2144,40	25.732,80
1	JEFE DE MERCADEO	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	SECRETARIO CONTADORA	600,00	50,00	16,67	50,00	716,67	72,90	25,00	814,57	814,57	9.774,80
2	OPERARIOS PROCESO	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
2	OPERARIOS DE EMPAQUE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
1	CHOFER	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
1	CONSERJE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
TOTAL									6.729,31	7400,96	88.811,52

NOMINA DE PERSONAL PARA EL PLANTEL EN EL TERCERO AÑO DE OPERACIÓN

Nº	CARGO	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Total a Pagar	Aporte Patronal al IESS (12,15%)	Vacaciones	Costo Total Unitario	Costo Total (mensual)	COSTO TOTAL (ANUAL)
1	GERENTE GENERAL	1.600,00	133,33	16,67	133,33	1.883,33	194,40	66,67	2.144,40	2144,40	25.732,80
1	JEFE DE MERCADEO	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	SECRETARIO CONTADORA	600,00	50,00	16,67	50,00	716,67	72,90	25,00	814,57	814,57	9.774,80
2	OPERARIOS PROCESO	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
2	OPERARIOS DE EMPAQUE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
1	CHOFER	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
1	CONSERJE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
TOTAL									6.057,65	7400,96	80.751,68

NOMINA DE PERSONAL PARA EL PLANTEL EN EL CUARTO AÑO DE OPERACIÓN

Nº	CARGO	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Total a Pagar	Aporte Patronal al IESS (12,15%)	Vacaciones	Costo Total Unitario	Costo Total (mensual)	COSTO TOTAL (ANUAL)
1	GERENTE GENERAL	1.600,00	133,33	16,67	133,33	1.883,33	194,40	66,67	2.144,40	2144,40	25.732,80
1	JEFE DE MERCADEO	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	SECRETARIO CONTADORA	600,00	50,00	16,67	50,00	716,67	72,90	25,00	814,57	814,57	9.774,80
2	OPERARIOS PROCESO	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
2	OPERARIOS DE EMPAQUE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
1	CHOFER	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
1	CONSERJE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
TOTAL									6.057,65	7400,96	80.751,68

NOMINA DE PERSONAL PARA EL PLANTEL EN EL QUINTO AÑO DE OPERACIÓN

Nº	CARGO	Sueldo	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondo de Reserva	Total a Pagar	Aporte Patronal al IESS (12,15%)	Vacaciones	Costo Total Unitario	Costo Total (mensual)	COSTO TOTAL (ANUAL)
1	GERENTE GENERAL	1.600,00	133,33	16,67	133,33	1.883,33	194,40	66,67	2.144,40	2144,40	25.732,80
1	JEFE DE MERCADEO	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	JEFE DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	900,00	75,00	16,67	75,00	1.066,67	109,35	37,50	1.213,52	1213,52	14.562,20
1	SECRETARIO CONTADORA	600,00	50,00	16,67	50,00	716,67	72,90	25,00	814,57	814,57	9.774,80
2	OPERARIOS PROCESO	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
2	OPERARIOS DE EMPAQUE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	671,65	8.059,84
1	CHOFER	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
1	CONSERJE	240,00	20,00	16,67	20,00	296,67	29,16	10,00	335,83	335,83	4.029,92
TOTAL									6.057,65	7400,96	80.751,68

ANEXO 6.13: COSTO DE OPORTUNIDAD:

TASA APALANCADA:

Ke ap Ecuador	
t Ecuador	36,25%
D/V	0,662
E/V	0,338
V/V	1
D/E	1,959
Ke ap Ecuador	16,98%
CPPC	9,75%

TASA DESAPALANCADA:

TIC	9,50%
m	12
TIP	0,79%
TAE	9,92%

Kd (MERCADO)	9,5%
--------------	------

Ke des USA	
rf	2,50%
Bd	0,65
PRM	4,50%
ke d USA	5,43%

EMBI	7,40%
------	-------

Ke desapalancado Ecuador	12,83%
--------------------------	--------

ANEXO 6.14: GASTO PUBLICIDAD:

	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
ANEXO N° 6.14 : GASTOS DE PUBLICIDAD	19.856	19.856	19.856	19.856	19.856

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
Revista Familia	1	927,36	927,36	6.491,52
Página Web		200,00	200,00	2.400,00
Vallas Publicitarias	2	4.900,00	9.800,00	9.800,00
Degustaciones	8		1.975,00	9.964,97
Trípticos A4	2000	0,07	141,00	846,00
Afiches A3	2000	0,07	133,00	798,00
TOTAL		6.027,50	13.176,36	30.300,49

Fuente: Diario el Comercio, Letra Sigma, GrafiText

Elaborado: Las autoras

ANEXO 6.15: DEPRECIACIONES:

6.15.1. DEPRECIACION DE EDIFICIOS (MLS. \$)	3.396	3.396	3.396	3.396	3.396
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR (MILES DE \$)	33.957	33.957	33.957	33.957	33.957
AÑOS DE VIDA UTIL	10	10	10	10	10
CUOTA DE DEPRECIACION : (%)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

6.15.2. DEPRECIACION DE VEHICULOS	2.978	2.978	2.978	2.978	2.978
VALOR DEL ACTIVO A DEPRECIAR (MILES DE \$)	14.890	14.890	14.890	14.890	14.890
AÑOS DE VIDA UTIL	5	5	5	5	5
CUOTA DE DEPRECIACION : (%)	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%

6.15.3. DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	372	372	372	372	372
VALOR DEL ACTIVO	3.724	3.724	3.724	3.724	3.724
AÑOS DE VIDA UTIL	10	10	10	10	10
CUOTA DE DEPRECIACION : (%)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

6.15.4. DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO	8.697	8.697	8.697	8.697	8.697
VALOR DEL ACTIVO	86.970	86.970	86.970	86.970	86.970
AÑOS DE VIDA UTIL	10	10	10	10	10
CUOTA DE DEPRECIACION : (%)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

6.15.5. DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE CÓMPUTO	632	632	632	632	632
VALOR DEL ACTIVO	1.897	1.897	1.897	1.897	1.897
AÑOS DE VIDA UTIL	3	3	3	3	3
CUOTA DE DEPRECIACION : (%)	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%

ANEXO 6.15.6. ALOR TOTAL DE RESCATE	11.675
VALOR DEL ACTIVO MAQUINARIA	86.970
TASA DE RESCATE : (%)	10,0%
VALOR DE RESCATE	8697
VALOR DEL ACTIVO VEHICULO	14890
TASA DE RESCATE : (%)	20,0%
VALOR DE RESCATE	2978

ANEXO 6.16: AMORTIZACIONES

AMORTIZACION COSTOS DE CONSTITUCION	110	110	110	110	110
VALOR DEL ACTIVO A AMORTIZAR (MILES DE \$)	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
CUOTA DE AMORTIZACION : (%)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

AMORTIZAC. DE GASTOS PREOPERAT. (M.\$)	29	29	29	29	29
VALOR DEL ACTIVO A AMORTIZAR (MILES DE \$)	294	294	294	294	294
CUOTA DE AMORTIZACION : %	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%

ANEXO 6.17. SEGURO DE FÁBRICA Y GASTOS PREOPERATIVOS:

ANEXO 6.17.1. : SEGUROS DE LA FABRICA	4.658	4.658	4.658	4.658	4.658
VALOR DE LA MAQUINARIA A ASEGURAR (MILES DE \$)	86.970	86.970	86.970	86.970	86.970
PRIMA DE SEGURO	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
COSTO DE LA PRIMA POR MAQUINARIA (MILES DE \$)	3.044	3.044	3.044	3.044	3.044
VALOR DE LOS EDIFICIOS A ASEGURAR (MILES DE \$)	33.957	33.957	33.957	33.957	33.957
PRIMA DE SEGURO	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
COSTO DE LA PRIMA POR EDIFICIOS (MILES DE \$)	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
VALOR DEL VEHICULO (MILES DE \$)	14.890	14.890	14.890	14.890	14.890
PRIMA DE SEGURO	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
COSTO DE LA PRIMA POR EDIFICIOS (MILES DE \$)	596	596	596	596	596

* Este cuadro es únicamente explicativo, debido a que por políticas de la CFN los seguros de fabrica se consideran ya en la amortización de la deuda.

ANEXO 6.17.2. PROVISION PARA IMPREVISTOS (MILES \$)	7.482	8.254	9.025	9.796	10.568
COSTO DE PRODUCCION (SIN IMPREVISTOS) (MILES DE \$)	149.645	165.071	180.497	195.924	211.350
TASA DE IMPREVISTOS : %	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%