

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Libertad Internacional. Universalidad

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MERMELADAS DE FRUTAS EXÓTICAS

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

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera Peña

Elaborado por:

DANIELA PERDOMO GARCÍA

Quito- Ecuador

2008

Quito 23 de Septiembre de 2008

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

CERTIFICACIÓN

Yo, Dr. Manuel María Herrera, certifico que ha sido desarrollado en su totalidad y respetando el derecho intelectual y sus fuentes bibliográficas, el plan de negocio de Producción y Comercialización de Mermeladas de Frutas Exóticas, elaborado por la señorita Daniela Perdomo Garcia.



DR. MANUEL MARÍA HERRERA

DEDICATORIA

A Dios por bendecir este trabajo y darme fuerzas para seguir adelante,

A mi mamá por su apoyo incondicional durante toda mi vida, guiarme cuando más lo necesitaba, nunca perder la fe en mí, y ser un claro ejemplo de honradez, honestidad y perseverancia,

A mi hermana por haberme impulsado, día a día, a seguir adelante,

A mi abuela y cuñado por su permanente cariño y paciencia,

A Coqui por inspirarme a terminar éste trabajo y acompañarme siempre en los buenos y malos momentos.

A todas y todos aquellos que han aportado un granito de arena para lograr esta meta.

AGRADECIMIENTO

El tiempo que arduamente dediqué a esta tesis, no podría haberla concluido sin el apoyo y colaboración de varias personas que realmente agradezco por su tiempo, esfuerzo y apoyo...

A mi tutor guía, Dr. Manuel María Herrera, por dedicar su tiempo y experiencia que aportó a mi trabajo y esfuerzo con sus conocimientos.

A todos mis profesores, quienes a lo largo de mi formación académica forjaron mi vocación profesional y se convirtieron en un ejemplo vivo de ser maestros, amigos y profesionales.

A aquellas personas valiosas para mí, que en momentos importantes de mi vida, me apoyaron incondicionalmente y me dieron ánimos para seguir adelante y cumplir las metas planteadas en mi vida.

A mis amigos, por su espontaneidad, cariño y amistad sincera demostrada durante una época que jamás se borrará de mi mente...y que espero compartir por siempre....

Daniela

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente documento se muestra la elaboración de un plan de negocios para la implantación de una empresa productora y comercializadora de mermeladas de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

Mediante el análisis del macro y micro entorno se definen aspectos importantes para delinear la naturaleza del negocio; para lo que se realiza un estudio del sector, industria, negocio y las 5 fuerzas de Porter.

De la misma manera se realiza un estudio de mercado, con el fin de determinar la aceptación del producto identificando los gustos y preferencias de los consumidores potenciales, para lo que es necesario realizar una recolección de datos e investigación tanto cualitativa como cuantitativa.

Así, mediante el análisis del macro entorno y una minuciosa investigación de mercados realizada, se logra determinar ampliamente la oportunidad del negocio.

Luego se procede a la estructuración de la empresa, que toma el nombre de "Exotic Fruit", con base en la elaboración de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, el propósito empresarial, la razón de ser del negocio, entre otros aspectos importantes.

Se realiza un plan de Marketing en donde se determinan las estrategias de posicionamiento y promoción del producto. El perfil, deseos y necesidades del potencial consumidor, el Marketing Estratégico y Marketing Mix, son herramientas que ayudarán a que el producto sea aceptado e introducido en el mercado.

Con el análisis financiero, se determina la viabilidad del negocio a través de un completo análisis de cifras, que permitirá expresar la rentabilidad y buenas perspectivas del plan.

Se expondrán acciones de contingencia que le permitan a la empresa crear herramientas y estrategias útiles para reaccionar antes riesgos potenciales.

Se concluye con la viabilidad del plan de negocios de un producto elaborado con frutas exóticas con características nutricionales y beneficiosas para la salud.

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO II	3
2. SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO	3
2.1 SECTOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	4
2.1.1 Antecedentes	5
2.1.2 Situación Actual	7
2.2 INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	10
2.2.1 Productos en conserva	13
2.2.1.1 Antecedentes	13
2.2.1.2 Situación Actual	14
2.3 NEGOCIO	16
2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	17
2.3.1.1 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	19
2.3.1.2 DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO	20
2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	24
2.4.1 FACTORES ECÓNICOS	24
2.4.1.1 Inflación	24
2.4.1.2 Tasas de Interés	27
2.4.1.3 Propensión de las personas a gastar	29
2.4.2 FACTOR LEGAL	32
2.4.3 FACTOR LABORAL	34
2.4.4 FACTOR POLÍTICO	37
2.4.5 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL	37
2.4.5.1 Remesas de los migrantes	38
2.4.5.2 Tendencias de consumo	41
2.4.6 FACTOR TECNOLÓGICO	42
2.4.7 FACTOR CLIMÁTICO	43
2.5 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	45

2.5.1.1	Amenazas de nuevas empresas.....	47
2.5.1.2	Poder de negociación de los proveedores.....	48
2.5.1.3	Rivalidad entre los competidores existentes.....	49
2.5.1.4	Poder de negociación de los compradores.....	50
2.5.1.5	Amenaza de productos sustitutos.....	51
	CAPÍTULO III.....	52
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	52
3.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	52
3.1.1	Definición del Problema Gerencial.....	52
3.1.2	Definición del Problema de Investigación de Mercados	53
3.1.3	Preguntas de investigación.....	53
3.1.4	Hipótesis.....	54
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.2.1	Objetivo General.....	54
3.2.2	Objetivos específicos.....	55
3.3	NECESIDADES DE LA INFORMACIÓN.....	57
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
3.4.1	Fuentes primarias.....	57
3.4.2	Fuentes secundarias.....	58
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.5.1	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA.....	59
3.5.1.1	ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	60
3.5.1.1.1	Objetivo General.....	60
3.5.1.1.2	Objetivos Específicos.....	60
3.5.1.1.3	Propósito.....	61
3.5.1.1.4	Procedimiento.....	61
3.5.1.1.5	Resultados.....	62
3.5.1.1.6	Conclusiones.....	63
3.5.1.2	GRUPOS FOCALES.....	64
3.5.1.2.1	Objetivo General.....	64
3.5.1.2.2	Objetivos Específicos.....	64
3.5.1.2.3	Propósito.....	65
3.5.1.2.4	Procedimiento.....	65
3.5.1.2.5	Resultados.....	68
3.5.1.2.6	Conclusiones	70
3.5.2	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	71
3.5.2.1	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	72
3.5.2.2	ENCUESTAS.....	75
3.5.2.1.1	Objetivo General.....	75
3.5.2.1.2	Objetivos Específicos.....	75
3.5.2.1.3	Propósito.....	76
3.5.2.2.4	Procedimiento de las encuestas.....	77
3.5.2.2.5	Resultados de las encuestas.....	77

3.5.2.2.6	Conclusiones de las encuestas.....	97
3.6	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
3.7	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	99
	 CAPÍTULO IV.....	 102
4.	LA EMPRESA.....	102
4.1	VISIÓN.....	102
4.2	MISIÓN.....	103
4.3	PROPÓSITO EMPRESARIAL.....	103
4.4	VALORES.....	103
4.5	OBJETIVO CORPORATIVO.....	105
4.6	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREA.....	106
4.6.1	Marketing.....	106
4.6.2	Operaciones.....	107
4.6.2	Financiero.....	108
4.6.3	Recursos Humanos.....	108
4.7	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	109
4.7.1	Clientes.....	109
4.7.2	Producto y servicio.....	109
4.7.3	Ingeniería de Procesos.....	110
4.8	FLUJO GRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO..	112
4.9	CADENA DE VALOR.....	113
4.10	DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR.....	115
4.11	ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	116
4.11.1	Logística de Entrada.....	116
4.11.2	Operaciones.....	117
4.11.3	Logística de Salida y distribución.....	120
4.11.4	Marketing y Ventas.....	120
4.11.5	Servicio.....	122
4.12	ACTIVIDADES DE APOYO.....	123
4.12.1	Recursos Humanos.....	123
4.12.2	Administración y Finanzas.....	123
4.12.3	Investigación y Desarrollo.....	123
4.13	ESCALA ESTRATÉGICA.....	124
4.13.1	Objetivo Estratégico.....	126
4.13.2	Meta 6 (Año 1014).....	126
4.13.2.1	Capacidades necesarias.....	126
4.13.2.2	Medidas necesarias.....	126
4.13.3	Meta 5 (Año 2013).....	127
4.13.3.1	Capacidades necesarias.....	127
4.13.3.2	Medidas necesarias.....	127
4.13.4	Meta 4 (Año 2012).....	128

4.13.4.1	Capacidades necesarias.....	128
4.13.4.2	Medidas necesarias.....	128
4.13.5	Meta 3 (Año 2011).....	129
4.13.5.1	Capacidades necesarias.....	129
4.13.5.2	Medidas necesarias.....	129
4.13.6	Meta 2 (Año 2010).....	130
4.13.6.1	Capacidades necesarias.....	130
4.13.6.2	Medidas necesarias.....	130
4.13.7	Meta 1 (Año 2009).....	130
4.13.7.1	Capacidades necesarias.....	131
4.13.7.2	Medidas necesarias.....	131
4.13.8	Meta 0 (Año 2008).....	131
4.14	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	132
4.14.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	132
4.14.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	133
4.15	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	135
4.15.1	Cultura Organizacional.....	136
4.15.2	Estructura.....	137
4.15.3	Personal.....	140
4.15.4	Incentivos.....	141
	 CAPÍTULO V.....	 143
5.	PLAN DE MARKETING.....	143
5.1	OPORTUNIDAD.....	143
5.1.1	Situación.....	143
5.2	OBJETIVOS PLAN DE MARKETING.....	146
5.2.1	Objetivo General.....	146
5.2.2	Objetivos Específicos.....	146
5.3	MARKETING ESTRATÉGICO.....	147
5.3.1	MERCADO.....	147
5.3.1.1	Historia.....	147
5.3.1.2	Segmentación.....	148
5.3.1.2.1	Criterio Geográfico.....	148
5.3.1.2.2	Criterio Psicográfico.....	148
5.3.1.2.3	Criterio Personal.....	149
5.3.1.3	Estacionalidad.....	150
5.3.1.4	Impacto de la Tecnología.....	150
5.3.1.5	Competidores.....	151
5.3.1.5.1	Competencia Directa.....	151
5.3.1.5.2	Competencia Indirecta.....	154
5.3.2	CONSUMIDOR.....	155
5.3.2.1	Perfil del Consumidor.....	155
5.3.2.2	Deseos y necesidades del consumidor.....	156
5.3.2.3	Hábitos de uso y actitudes del consumidor.....	157

5.3.2.4	Papeles en la compra.....	158
5.3.3	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO.....	158
5.3.3.1	Estrategias de diferenciación del Producto.....	159
5.3.3.2	Estrategias de diferenciación en Promoción.....	160
5.4	MARKETING MIX.....	161
5.4.1	PRODUCTO.....	161
5.4.1.1	Características del producto.....	161
5.4.1.2	Ciclo de vida del producto.....	162
5.4.1.3	Marca.....	165
5.4.1.4	Empaque y diseño del producto.....	166
5.4.1.5	Etiquetas.....	168
5.4.1.6	Beneficios para el consumidor.....	168
5.4.1.7	Calidad.....	169
5.4.1.8	Servicio y garantías.....	169
5.4.1.9	Desarrollo del producto.....	170
5.4.1.10	Lista de Verificaciones de Producto y Logística.....	170
5.4.2	PUNTO DE VENTA (PLAZA).....	172
5.4.2.1	Canales de distribución.....	172
5.4.2.2	Vínculos con canales.....	173
5.4.2.3	Logística de mercado.....	175
5.4.3	PROMOCIÓN.....	175
5.4.3.1	Degustaciones.....	176
5.4.3.2	Hojas volantes.....	179
5.4.3.3	Radio.....	180
5.4.3.4	PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN.....	182
5.4.4	PRECIO.....	183
5.5	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	185
5.6	CONTROL DE PLAN DE MARKETING.....	188
	 CAPÍTULO VI.....	 190
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	190
6.1	SUPUESTOS.....	190
6.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	195
6.2.1	Análisis de Índices Financieros.....	197
6.3	CONCLUSIONES.....	198
	 CAPÍTULO VII	
7.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	200
7.1	OBJETIVO.....	200
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	200
7.3	POSIBLES RIESGOS.....	201

7.3.1	Ingreso de la competencia.....	201
7.3.2	Paralizaciones, huelgas y protestas.....	202
7.3.3	Cambios climáticos.....	203
7.3.4	Políticas y reformas del Gobierno.....	204
7.3.5	Ventas inferiores a las esperadas.....	204
7.3.6	Ventas superiores a las esperadas.....	205
	CAPÍTULO VIII.....	206
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	206
	BIBLIOGRAFÍA.....	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II.....	3
2. SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO.....	3
2.1 Clasificación del Negocio.....	3
2.2 Evolución del PIB del Sector Alimentos y Bebidas	6
2.3 Crecimiento del sector Alimentos y Bebidas.....	9
2.4 Comparación PIB Nacional, PIB Manufacturero y PIB Alimentos.....	9
2.5 Evolución de la Industria de Elaboración de otros Productos Alimenticios.....	11
2.6 Crecimiento Actual de la Industria de Elaboración de otros productos alimenticios.....	13
2.7 Evolución de las exportaciones de conservas.....	15
2.8 Adquisición y Distribución del Producto hasta el Consumidor Final.....	19
2.9 Diagrama del Producto Genérico.....	20
2.10 Evolución de la Inflación.....	25
2.11 Inflación Mensual, Anual y de la Industria de Alimentos.....	26
2.12 Evolución de las tasas de interés.....	28
2.13 Evolución del Índice de Confianza del Consumidor.....	30
2.14 ICC por rangos de Ingreso.....	31
2.15 Evolución de las remesas de los migrantes ecuatorianos.....	40
CAPÍTULO III.....	52
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	52
3.1 Consumo de mermeladas.....	78
3.2 Marcas de mermeladas.....	79
3.3 Productos sustitutos de las mermeladas.....	80
3.4 Frecuencia de consumo de mermeladas.....	81
3.5 Decisión de compra.....	82
3.6 Influencia de compra.....	83
3.7 Puntos de distribución.....	84
3.8 Primer factor importante al momento de consumir mermeladas.....	85
3.9 Segundo factor importante al momento de consumir ...	86
3.10 Tercer factor importantes al momento de consumir mermeladas.....	87
3.11 Cuarto factor importante al momento de consumir	88

	mermeladas.....	89
3.12	Quinto factor importante al momento de consumir mermeladas.....	89
3.13	Intención de compra de mermeladas de frutas exóticas.....	90
3.14	Frecuencia de consumo de mermeladas de frutas exóticas.....	91
3.15	Promoción de las mermeladas de frutas exóticas.....	92
3.16	Puntos de distribución de las mermeladas de frutas exóticas.....	93
3.17	Precio de envase de 300 gramos.....	94
3.18	Tipo de empaque.....	95
3.19	Sabores preferidos.....	96
	CAPÍTULO IV.....	102
4.	LA EMPRESA.....	102
4.1	Flujo grama del proceso productivo.....	112
4.2	Diagrama de la cadena de valor.....	115
4.3	Escala Estratégica.....	125
4.4	Ambiente Organizacional.....	135
4.5	Estructura Organizacional.....	139
	CAPÍTULO V.....	143
5.	PLAN DE MARKETING.....	143
5.1	Ciclo de vida del Producto.....	165

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO II.....	3
SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO.....	3
2.1 Crecimiento PIB Nacional VS PIB Alimentos.....	7
2.2 Distribución del gasto de los hogares ecuatorianos en los diferentes sectores.....	8
2.3 Características de las principales frutas exóticas del Ecuador.....	18
2.4 Evolución de las tasas de interés referenciales.....	27
2.5 Índice del mercado laboral.....	36
2.6 Diagrama del análisis de la industria.....	46
2.7 Empresas participantes en el mercado de mermeladas.....	49
CAPÍTULO III.....	52
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	52
3.1 Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos.....	56
3.2 Cuadro comparativo de la composición de los grupos focales.....	66
3.3 Población de la ciudad de Quito al año 2005.....	73
3.4 Clases sociales de la ciudad de Quito.....	73
CAPÍTULO IV.....	102
4. LA EMPRESA.....	102
4.1 Objetivos, Estrategias y Política del Área de Marketing.....	106
4.2 Objetivos, Estrategias y Política del Área de Operaciones.....	107
4.3 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Financiera.....	108
4.4 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Recursos Humanos.....	108
4.5 Matriz EFE.....	132
4.6 Matriz EFI.....	133

	CAPÍTULO V.....	143
	PLAN DE MARKETING.....	143
5.1	Empresas productoras de productos a base de frutas exóticas.....	152
5.2	Mejores marcas de conservas.....	153
5.3	Competencia Directa.....	154
5.4	Competencia Indirecta.....	155
5.5	Papeles de Compra.....	158
5.6	Características de las frutas exóticas.....	162
5.7	Ganancia de los supermercados por unidad.....	174
5.8	Costo diario de degustaciones.....	177
5.9	Costo promoción.....	178
5.10	Costo hojas volantes.....	180
5.11	Promoción anual de cuñas de radio.....	181
5.12	Presupuesto de promoción.....	182
5.13	Costos Unitarios.....	184
5.14	Antecedentes: Tesis Mermelada Arazá.....	186
5.15	Proyección para el plan de negocios.....	187
5.16	Proyección de ventas.....	187
	CAPÍTULO VI.....	190
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	190
6.1	TIR;VAN con apalancamiento.....	196
6.2	TIR, VAN sin apalancamiento.....	196

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A.	ANEXOS A.....	219
A.1	ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	220
A.2	GUÍA DE GRUPO FOCAL.....	230
A.3	GUÍA DE ENCUESTA.....	235

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

B.	ANEXOS B.....	241
B.1	LOGO DE LA MARCA COMERCIAL.....	242
B.1.1	LOGO DE LA EMPRESA.....	242
B.2	ETIQUETA DE LA MERMELADA DE NARANJILLA.....	243
B.2.1	FOLLETO DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA.....	243
B.3	ETIQUETA DE LA MERMELADA DE TOMATE DE ÁRBOL.....	244
B.3.1	FOLLETO DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA.....	244
B.4	ETIQUETA DE LA MERMELADA DE UVILLA.....	245
B.4.1	FOLLETO DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA.....	245
B.5	ETIQUETA DE LA MERMELADA DE MARACUYÁ.....	246
B.5.1	FOLLETO DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA.....	246
C.	ANEXOS C.....	247
C.1	PLANO DE LA FÁBRICA.....	248
C.2	POLÍTICAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	249
C.3	VEHÍCULO PARA CARGA DE LA EMPRESA.....	255

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

D.	ANEXOS D.....	256
D.1	INVERSIONES.....	257
D.1.1	OBRAS CIVILES.....	258
D.1.2	COTIZACIÓN DE MAQUINARIA.....	259
D.1.3	PROFORMA DE MUEBLES Y ENSERES.....	262
D.1.4	PROFORMA DE EQUIPOS DE OFICINA.....	263
D.1.5	CAPITAL DE TRABAJO.....	264
D.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	264
D.3	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.....	265
D.4	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	266
D.4.1	DEPRECIACIONES.....	266
D.4.2	AMORTIZACIONES.....	267
D.4.3	VALOR DE RESCATE.....	267
D.5	CANTIDAD BASE PARA PROYECTAR LAS VENTAS... 268	268
D.6	PROYECCIONES DE VENTAS.....	269
D.7	PROYECCIÓN DE COSTOS.....	270
D.7.1	COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN.....	271
D.8	NÓMINA.....	272
D.8.1	NÓMINA ADMINISTRATIVA.....	272
D.8.2	NÓMINA DE TRABAJADORES DE LA FÁBRICA.....	274
D.9	GASTOS GENERALES.....	275
D.9.1	GASTOS DE MARKETING.....	275
D.9.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	276
D.9.3	GASTOS DE VENTAS.....	277
D.9.4	OTROS GASTOS.....	277
D.10	FLUJOS DE EFECTIVOS.....	279
D.10.1	FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO.....	279
D.10.2	FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO.....	282
D.10.3	CUADRO RESUMEN VAN Y TIR.....	285
D.11	VALOR ACTUAL AJUSTADO.....	285
D.12	COSTO DE OPORTUNIDAD.....	286
D.12.1	COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO.....	286
D.13	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	290
D.14	ÍNDICES FINANCIEROS.....	291

CAPÍTULO I





CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

La idea de negocio de implantar una empresa productora y comercializadora de mermeladas de frutas exóticas surge gracias a la existencia de un notable auge por la preferencia de lo natural y la tendencia hacia la innovación de sabores diferentes y de gusto exótico, siendo estos factores fundamentales que se tomaron en consideración para la elaboración de este plan de negocios.

Una vez concluido este trabajo, la autora evaluará los resultados y decidirá si es factible o no ponerlo en práctica, cumpliendo así con su objetivo, además con la meta firme de formar una empresa propia.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita la implantación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas en la ciudad de Quito.



1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el sector de alimentos y bebidas, así como la industria de otros productos alimenticios donde se encuentra la rama de conservas.
- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar a la empresa.
- Determinar la aceptación del producto y hábitos de consumo en el mercado local.
- Identificar factores importantes para la creación de la empresa.
- Crear un producto innovador.
- Definir los procesos que se implementarán en la elaboración del producto.
- Establecer estrategias que deban ser implantadas para que el negocio tenga éxito.
- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio para implementarlo en el futuro.
- Mostrar a los interesados las oportunidades del negocio, así como los beneficios de invertir en el mismo.

CAPÍTULO II



CAPITULO II

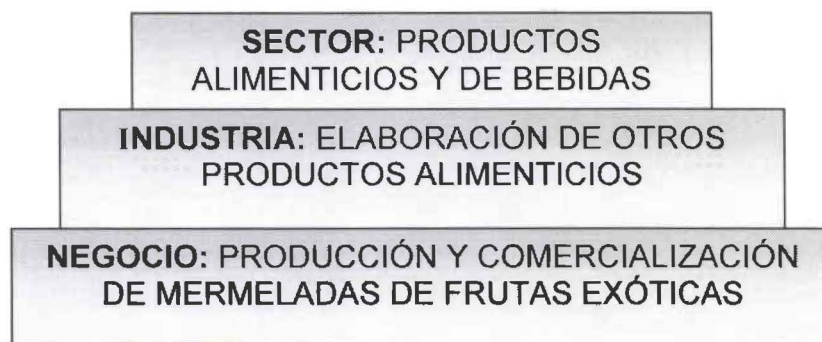
SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

En este capítulo se analizará el macro y micro entorno de la idea de negocio propuesta, que consiste en la producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas, considerando importante para esto, diagnosticar el sector, e industria del mismo, así como la descripción de éste, las variables que lo afectan, entre otros aspectos relevantes; para así obtener parte de lo que permitirá concluir una oportunidad de negocio.

A continuación se puede observar la clasificación de donde se desprende el negocio propuesto tomando en cuenta la categorización que el Banco Central realiza:

Gráfico 2.1

Clasificación del Negocio



Fuente: El sentido de los negocios, Dan Thomas, Pág. 1

Elaborado por: La Autora



2.1 SECTOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS

Para comprender un poco más de cómo es el entorno del negocio, se debe realizar un análisis de cómo es el sector, el mismo que en el plan de negocios es clasificado por el Banco Central del Ecuador como, elaboración de productos alimenticios y bebidas.

El sector de los alimentos se clasifica de acuerdo con el grado de elaboración de los productos; esto es, primario y elaborado.

Los primarios se dividen por:

- Pescado vivo, fresco o refrigerado
- Ganado y otros productos de origen animal
- Cereales
- Banano, café y cacao
- Otros productos de la agricultura

Los elaborados se dividen por:

- Camarón elaborado



- Pescado preparado o en conserva
- Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería
- Productos de molinería y panadería
- Productos lácteos elaborados
- Azúcar
- Bebidas
- Aceites y grasas
- Carne y productos cárnicos
- Otros productos alimenticios¹

2.1.1 Antecedentes

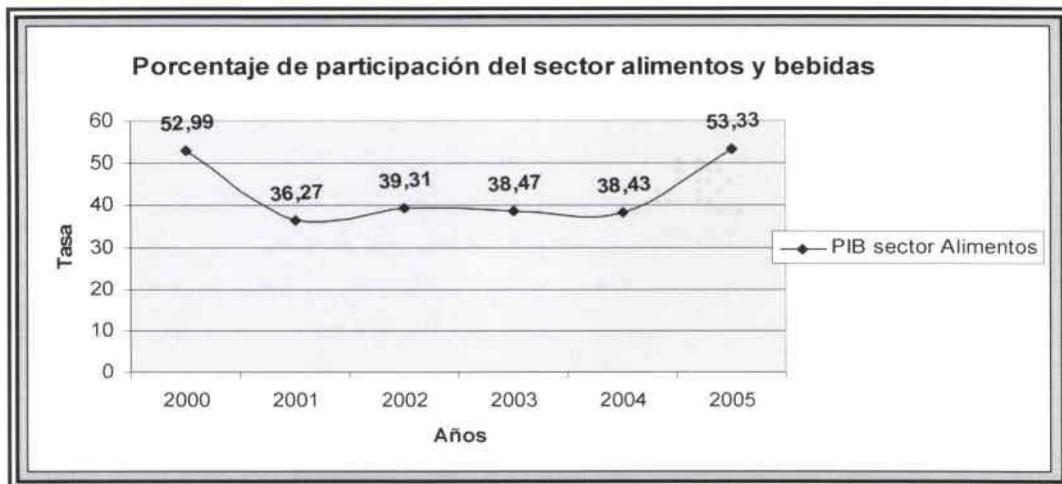
El sector de productos alimenticios y de bebidas, es la rama más importante de la manufactura, ya que representa alrededor del 50% del valor agregado de esta industria y aporta con cerca del 6,5%² del Producto Interno Bruto Nacional. Además, el consumo intermedio de esta rama, entendiéndose por este término a la cantidad de productos alimenticios y de bebidas compradas para elaborar bienes finales, representa el 45% del total del sector manufacturero, lo cual demuestra el elevado encadenamiento del sector con el resto de la economía ecuatoriana.

¹ Banco Central del Ecuador, estudio realizado a 31 sectores productivos en el Ecuador, Abril del 2003.

² Revista EKOS, pg. 60. Julio 2005.

A continuación en el gráfico 2.2, se muestra el porcentaje de participación del sector de Alimentos y Bebidas dentro de la Manufactura:

Gráfico 2.2
Evolución del PIB del sector de Alimentos y Bebidas



Fuente: Revista EKOS
Elaborado por: La Autora

El desarrollo porcentual del sector de alimentos se ha venido dando positivamente a partir del año 2000. En el cuadro 2.1 se puede observar su crecimiento:

Cuadro 2.1

Crecimiento PIB Nacional VS PIB Alimentos

Años	PIB Nacional	PIB Alimentos
2000	2,8	7,39
2001	5,34	6,28
2002	4,25	1,19
2003	3,58	6,29
2004	8	4,43
2005	6	9,88
Crecimiento promedio anual 2000-2005	5,00	5,91

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora.

Para el negocio resulta beneficioso encontrarse dentro de un sector que ha venido evolucionando en los últimos años, debido a que al existir un incremento en el PIB de este sector, existe mayor consumo y por ende mejores ingresos, dejando un panorama favorable para el emprendimiento del plan de negocio.

2.1.2 Situación Actual

Los alimentos son uno de los principales rubros de gasto dentro de la canasta de consumo mensual de las familias.

De acuerdo con Pulso Ecuador, en el país el gasto urbano en el grupo de alimentos y bebidas alcanza el 25,5%³ de la canasta, lo que significa alrededor de 255 millones de dólares mensuales.

A continuación se observa en el cuadro 2.2, el porcentaje de participación de los alimentos a nivel nacional en comparación con otros rubros:

Cuadro 2.2

**Distribución del gasto de los hogares ecuatorianos
En los diferentes sectores (Mayo 2007).**

Industria	Gasto	Participación
Alimentos y Bebidas no alcohólicas	255.937.406,55	25,50%
Restaurantes y Comida rápida	87.458.713,91	8,70%
Educación	75.389.715,31	7,50%
Vestido	70.854.480,27	7,10%
Bebidas alcohólicas y cigarillos	5.363.608,47	0,50%
Mascotas	1.724.278,78	0,20%

Fuente: Pulso Ecuador

Elaborado por: La Autora

³ Pulso Ecuador. www.pulsoecuador.com

En el gráfico 2.3, se observa el comportamiento creciente del PIB del sector de Alimentos y Bebidas en miles de dólares.

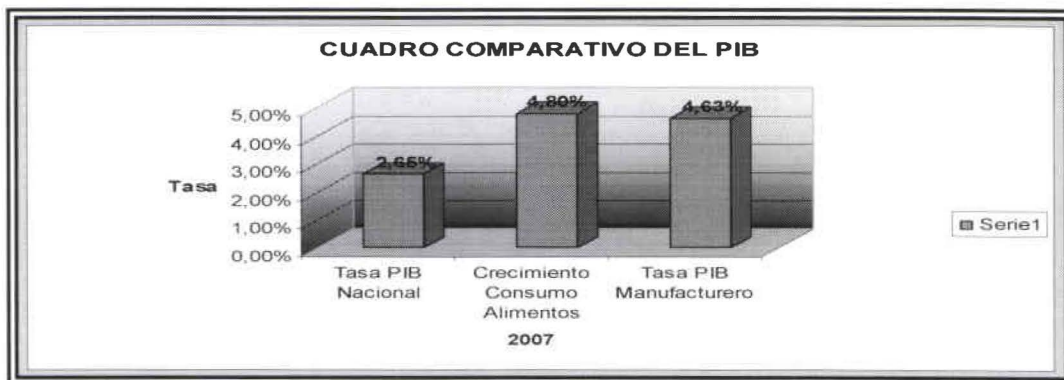
Gráfico 2.3
Crecimiento del sector Alimentos y bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Gráfico 2.4
Comparación del PIB Nacional, PIB Manufacturero y PIB Alimentos



Fuente: "Información Estadística Mensual". Enero 31 de 2008. Boletín del Banco Central.

Elaborado por: La Autora.



Como se observa en el gráfico 2.4, en el año 2007, el PIB Nacional creció en apenas 2,65%, siendo éste el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue de 5,6% ⁴.

Según el documento emitido por la Cámara de Industrias de Guayaquil sobre las tendencias económicas del 2007, esta caída se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9,8% con respecto al año 2006, sin embargo la Manufactura tuvo un incremento del 4,63%, y dentro de este sector los alimentos y bebidas creció 4,8% dado el dinamismo del mercado interno y el desempeño de la producción de estos productos. Existen expectativas que este sector se consolide como una de las de mayor potencial exportador en el mediano plazo.

2.2 INDUSTRIA DE ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Se define a la industria como un conjunto de negocios proveedores de bienes y servicios que son sustituidos parcialmente entre sí ⁵.

⁴ "Indicadores Económicos 2007". Cámara de Industrias de Guayaquil.

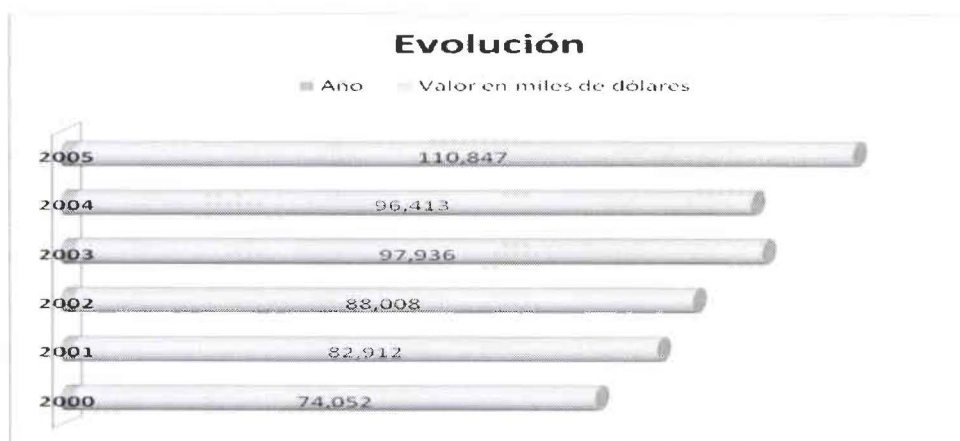
⁵ THOMAS, Dan; El sentido de los negocios; Pág. 18

El sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, se divide en diferentes industrias, entre ellas la industria de elaboración de otros productos alimenticios, la misma que concibe al plan de negocio. Si bien las mermeladas tienen un proceso y debería estar en una industria de productos en conservas, el Banco Central del Ecuador lo clasifica en este apartado y por tanto el estudio se realizará bajo esta clasificación. Cabe mencionar que dicha industria ha tenido un desarrollo importante gracias a las nuevas tendencias de consumo.

A continuación se muestra en el gráfico 2.5 la evolución en miles de dólares que ésta industria ha tenido a lo largo de los años.

Gráfico 2.5

Evolución de la Industria de Elaboración de Otros Productos Alimenticios



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora.



Como se observa en el gráfico 2.5 el crecimiento de la industria de elaboración de otros productos alimenticios ha sido constante, con excepción del año 2004 donde la producción en miles de dólares disminuyó, recuperándose en el año 2005 y esperando que crezca periódicamente como todo el sector lo ha hecho.

En la actualidad, la elaboración de otros productos alimenticios se encuentra en pleno desarrollo y existen cada vez un mayor número de empresas que desean ingresar a este nicho de mercado.

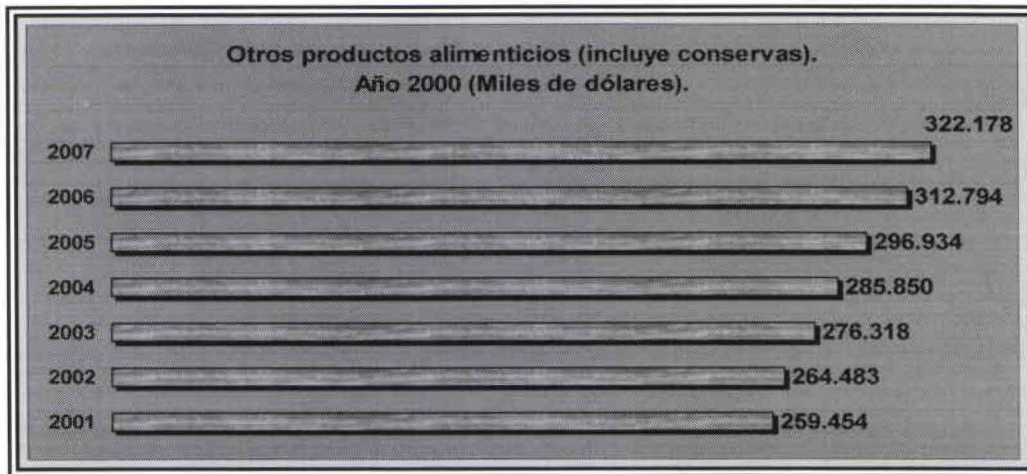
En los últimos tres años, la industria de elaboración de otros productos alimenticios ha mostrado un importante desarrollo. Entre los factores que explican esta expansión destacan la mayor apertura comercial, el crecimiento económico y un contexto macroeconómico estable ⁶.

A continuación se muestra en el gráfico 2.6 la evolución que ha tenido la industria de otros productos alimenticios desde el 2001 hasta el año 2007:

⁶ FELLER RATE – Visión de Riesgo, Tendencias y Desafíos en la Industria de Alimentos Procesados en <http://www.feller-rate.cl/general2/asticulos/alimentosvr.pdf>

Gráfico 2.6

Crecimiento actual de la Industria de Elaboración de Otros Productos Alimenticios



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: La Autora.

2.2.1 Productos en conservas

Como se mencionó anteriormente, dentro de la industria de elaboración de otros productos alimenticios, se encuentran los productos en conserva.

2.2.1.1 Antecedentes

La elaboración de productos en conservas de frutas y legumbres es una de las numerosas actividades agroindustriales productoras de alimentos diversos, las mismas que han tomado gran importancia en la economía del país y de esta rama.



Según datos del Banco Central del Ecuador, la importancia que ha adquirido la producción de conservas se debe a que durante el período comprendido entre el 2001 y el 2005, dicha actividad ha demostrado un buen desempeño debido al creciente nivel de exportaciones de estos productos. De hecho, las exportaciones no tradicionales, donde se encuentran las conservas de frutas y legumbres, han experimentado un notable crecimiento, lo que ha contribuido con un mayor aporte al total de exportaciones del país.

2.2.1.2 Situación Actual

Debido a la creciente apertura comercial actual, la industria nacional también enfrenta competencia por parte de los productos importados que ingresan al país de manera legal y de contrabando. Dentro del país, el principal sustituto de conservas de frutas y legumbres son los productos en fresco por su disponibilidad y tendencias alimenticias.

La creciente demanda de las conservas ecuatorianas en el exterior hace que la mayor parte de la producción se destine a la exportación, lo que ha repercutido en una insuficiente provisión de materia prima impidiendo establecer contratos de exportación a largo plazo. Es por esta razón que varias empresas productoras de

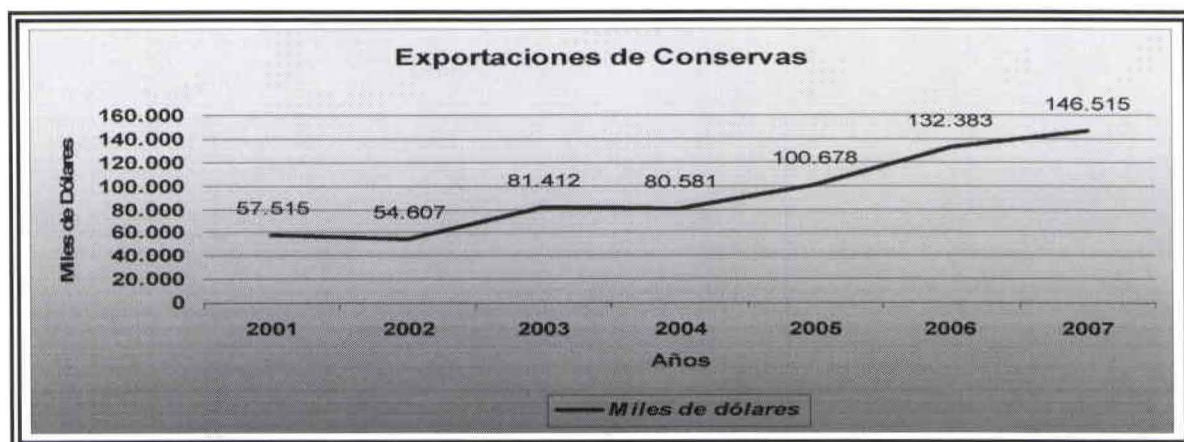


conservas han preferido integrarse verticalmente para obtener una mejor posición competitiva en el mercado⁷.

A continuación en el gráfico 2.7 se observa el incremento en las exportaciones que han tenido las conservas a lo largo del 2001 al 2007.

Gráfico 2.7

Evolución de las exportaciones de conservas



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

⁷ Información de Conservas Ecuatorianas.



2.3 NEGOCIO

Dentro del sector de alimentos y bebidas, la industria de otros alimentos elaborados, y a su vez dentro de los alimentos en conserva, se encuentra el negocio de producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas, el cual pretende sacar provecho de los recursos naturales que el Ecuador posee e incentivar la industrialización de estas frutas, además darlas a conocer en el mercado local como un producto ya elaborado como es la mermelada.

El negocio tiene como objetivo brindar al mercado local sabores agridulces de frutas que no han sido explotados en su totalidad en el mercado de conservas.

El producto está orientado a las familias que consuman mermeladas de frutas, de igual forma a quienes gusten de productos alimenticios innovadores y exóticos.



2.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto a comercializarse son las mermeladas de frutas exóticas, entendiéndose como “*Mermelada* a una mezcla gruesa (espesa) de fruta y azúcar (y a menudo pectina), la cual se cocina hasta dejar pedazos de fruta suaves y casi uniformes, la textura es de puré grueso”⁸.

A continuación se procederá a explicar en el cuadro 2.3 las características naturales de las frutas a ser utilizadas como materia prima, para luego convertirse en el producto del plan de negocios, es decir, las mermeladas.

⁸ Proyecto de Exportación de Mermeladas de Mango a los EEUU (Grupo Herdez SA).

Cuadro 2.3

Características de las principales frutas exóticas del Ecuador

	Nombre Científico	Origen	Características de la planta y fruta	Estacionalidad	Características Nutricionales
Naranjilla	"Solanum quitoense lam"	Región interandina: Colombia, Perú y Ecuador: Occidente de las prov Del centro de la sierra, Baños, Baeza, Puyo, Lago Agrio, Zamora, Nanegal, Los Bancos.	Arbusta con hojas grandes y vellosas de 1.8 a 3 metros de altura. La fruta es redonda (ovalada), esta cubierta de finas espinas.	Esta disponible todo el año.	Rica en minerales Vitaminas A y C.
Maracuya "Fruta de la pasión"	"Passiflora Edulis"	Región amazónica del Brasil, difundida en Australia, Nueva Guinea, Sud Africa, India, Taiwan, Hawái, Perú Ecuador y Venezuela.	El fruto es una baya esférica u ovoide. La planta se caracteriza por ser enredadera, el tallo es cilíndrico.	Disponible todo el año, especialmente los meses Diciembre-Enero Junio Julio.	Proteínas, minerales Vitaminas y Carbohidratos. Tiene propiedades sedativas que actúan como tranquilizantes.
Tomate de Árbol	"Cythomandra betacea"	Vertiente oriental de los Andes: Perú, Colombia y Ecuador: Salinas Ibarra, Ambuquí, San Gabriel, Bolívar, Pimampiro, Ibarra, Atuntaqui, Tambillo, Latacunga, Sacedo, Pelileo, Huachi, Baños, Biblán, Loja, Tumbaco, Puenbo, Gualaceo, Paute, Girón, Santa Isabel.	Árbol que puede alcanzar 3 metros de altura. El fruto es de piel lisa y brillante, de color (morado, rojo, amarillo o naranja) Su forma es ovoide.	Todo el año	Fibra, Vitaminas A, B, C y K. Es rico en minerales como Calcio, Hierro, Fósforo. Proteínas, Caroteno Tiene Buena fuente de Pectina y bajo en calorías.
Uvilla	"Physalis peruviana"	Callejón interandino: Mira, Otavalo, Cotacachi, Puenbo, Salcedo, Pillaro, Ambato, Patate, Guamote, Biblán, Cuenca.	La fruta es redonda (ovoide), con piel lisa, brillante y de color amarillo.	Todo el año.	Buena fuente de vitaminas A y C Tiene propiedades curativas como: Purifica la sangre, cura la artritis, eficaz para afecciones de la garganta.

Fuente: "Fichas Técnicas de las principales frutas de la amazonía ecuatoriana. AUTOR: Ing. Luis Bone. Programa GSOREN. Agosto 2005.

Elaborado por: La Autora

2.3.1.1 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico 2.8

Adquisición y Distribución del Producto hasta el consumidor final



Elaborado por la autora

En el gráfico 2.8, se detalla el proceso de comercialización del producto desde su salida hasta la llegada al consumidor final.

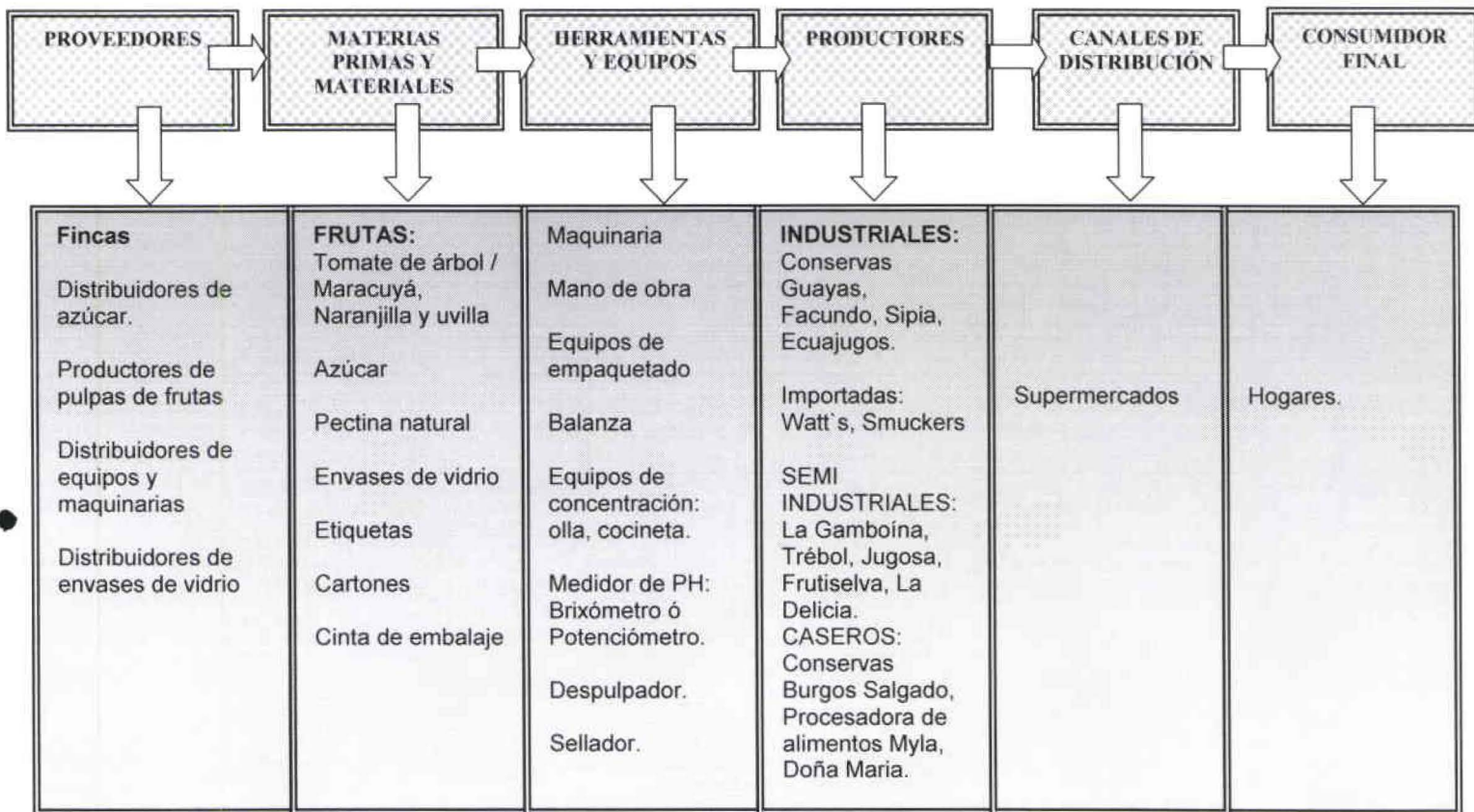
Iniciándose este proceso a partir de los proveedores de la materia prima, insumos y materiales que se deben utilizar para la elaboración del producto, el mismo que será luego procesado.

Con este producto ya elaborado se distribuirá a los comerciantes mayoristas (supermercados) los que finalmente lo llevarán hacia el consumidor final.

2.3.1.2 DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO

Gráfico 2.9

Diagrama del Producto Genérico



Fuente: El sentido de los negocios, Dan Thomas
 Elaborado por la autora



- **Proveedores:** Entre los proveedores que contribuyen a la fabricación de las mermeladas de frutas exóticas se destacan:

Proveedores de materia Prima

- Las fincas o comunidades campesinas dedicadas al cultivo y cosecha de frutas.
- Mercados Mayoristas
- Gremios de productores de frutas
- Pequeños agricultores

Proveedores de envases

- Latinoamericana de envases S.A, LATIENVASES: Fábrica de envases para la industria alimenticia. Ubicada en la ciudad de Quito, Av Amazonas 6065⁹.
- Multipack: Fabrica envases para la industria farmacéutica, alimenticia, confitería. Ubicada en la ciudad de Quito, calle los Grupos E3-124 y Av Eloy Alfaro¹⁰.
- Sigmapack: Comercializa bandas de seguridad para botellones de agua, licores, jugos, lácteos, etiquetas para envases de vidrio,

⁹Guía Telefónica Quito 2007.

¹⁰http://ecuador.acambiode.com/empresa_74637010080853575453534866554550.html



envases de plástico y vidrio. Ubicada en la ciudad de Quito, calle Joaquín Auz e Iñaquito.¹¹

- Ecuavegetal: Procesadora de frutas y vegetales en envases de hojalata, vidrio y plástico. Fabrica envases para los productos en conserva además de brindar servicios de procesamiento y envasado con la marca del cliente¹².

- **Materias primas y materiales:** La materia prima y materiales que se utilizarán son:

Materia Prima

- Las frutas
- Azúcar
- Pectina natural (otras frutas).

Los materiales necesarios

- Envases de vidrio
- Etiquetas
- Cartones
- Cintas de embalaje.

- **Herramientas y equipos:** Los equipos que se utilizarán son:

¹¹ http://ecuador.acambiode.com/empresa_74637010080853575453534866554550.html

¹² Grupo Fadesa. Divisiones, Agroindustrial, Ecuavegetal, www.fadesa.com



- Balanza, para poder medir las cantidades precisas de fruta, desperdicios, pulpa, azúcar y pectina.
- Equipos de concentración como cocinas industriales.
- Despulpador industrial de frutas
- Medidor de PH: Brixómetro o Potenciómetro

- **Productores:** Entre los productores existen algunas fábricas destacadas tanto a nivel nacional e internacional, y otras que se dedican a elaborar mermeladas de forma semi- industrial y casera.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Conservas Guayas
 - Pronaca
 - Facundo
 - Sipia
 - La Gamboína
 - La Delicia
 - Doña María
-
- **Canales de distribución:** Los canales a los que se pretende distribuir el producto serán los principales supermercados de la ciudad de Quito:
 - Supermaxi



- Megamaxi
- Mi Comisariato

- **Consumidor Final:** Hogares.

2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1 Inflación

La inflación es una medida estadística que se calcula a través del Índice de Precios al Consumidor del área urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores¹³.

Como se puede observar en el gráfico 2.10, según estadísticas del Banco Central, la inflación más elevada de la historia fue en el año 2000, luego de la crisis económica que atravesó el Ecuador teniendo un porcentaje de 91%, bajando luego en el 2001 a 22%. A partir de los siguientes años, se observa un porcentaje más estable en comparación a los anteriores.

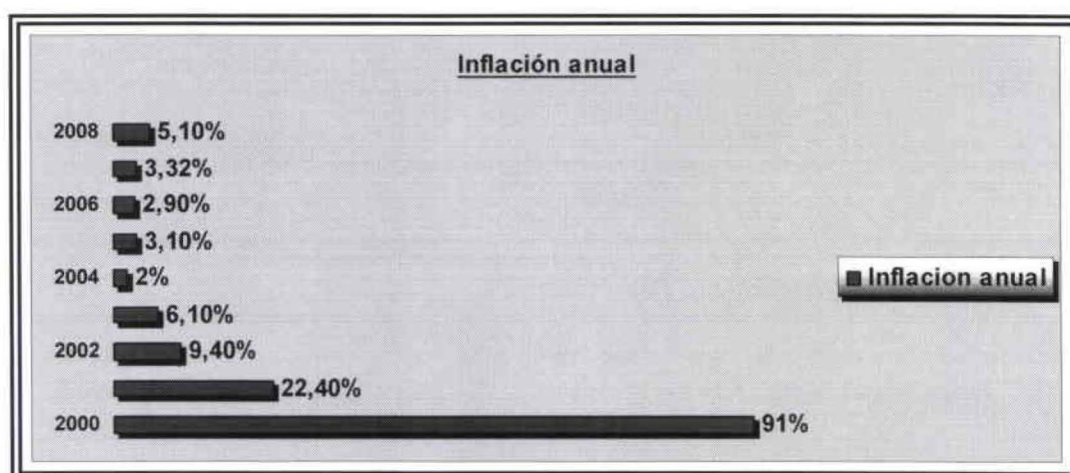
¹³ www.bce.fin.ec



En el mes de febrero del 2008, existe un incremento de la inflación anual del 5,10%¹⁴, siendo el nivel más alto de los últimos cuatro años, como consecuencia de algunos factores dentro de los cuales se encuentran fenómenos climáticos que atraviesa actualmente el Ecuador que afecta directamente al sector agrícola, provocando así un aumento de los precios de estos bienes.

Gráfico 2.10

Evolución de la Inflación



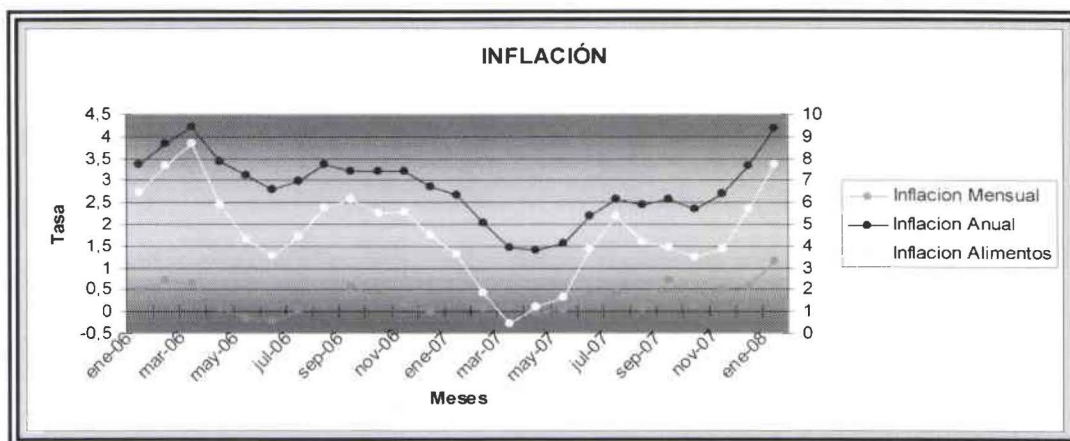
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

¹⁴ "Informe de Inflación, Febrero 2008". Banco Central del Ecuador.

En el gráfico 2.11, se observa una comparación de la inflación anual, mensual con la inflación del sector de Alimentos y Bebidas.

Gráfico 2.11
Inflación Mensual, Anual y del sector de Alimentos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Como muestra el gráfico 2.11, el sector de Alimentos, aporta con la mayor contribución a la inflación general anual con un 57% en comparación con los otros sectores, según datos estadísticos del INEC.

La inflación es un factor que ataca en forma directa al sector de alimentos y por ende al negocio, ya que un aumento de ésta produciría un incremento en el precio de las materias primas e insumos necesarios del mismo, lo que afectaría en el incremento de los costos de producción, lo cual terminaría elevando el precio del



de las materias primas e insumos necesarios del mismo, lo que afectaría en el incremento de los costos de producción, lo cual terminaría elevando el precio del producto final y causaría una reducción en las ventas debido a que existe una disminución del consumo.

2.4.1.2 Tasas de Interés

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

En el cuadro 2.4 se puede observar la evolución de las tasas de interés tanto pasivas como activas desde el año 2005 hasta Julio del 2008:

Cuadro 2.4

Evolución de las Tasas de Interés Referenciales

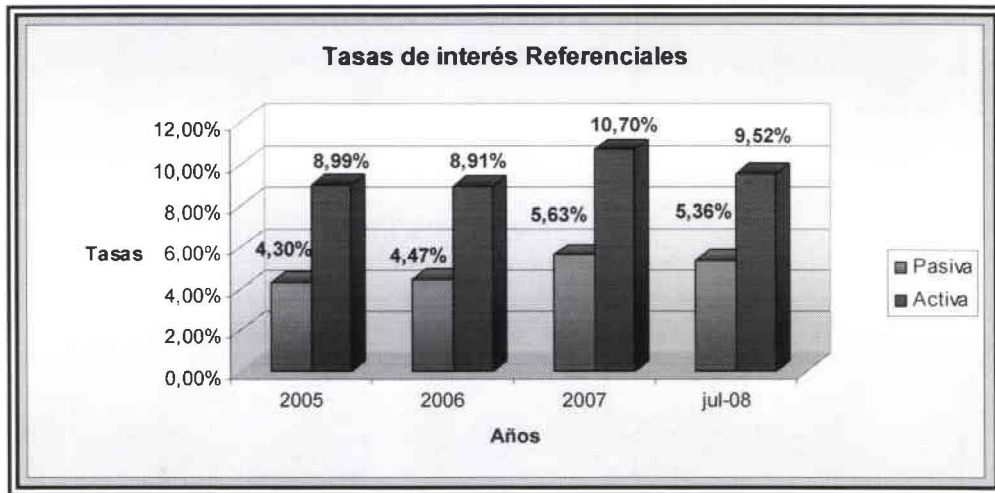
Años	Pasiva	Activa
2005	4,30%	8,99%
2006	4,47%	8,91%
2007	5,63%	10,70%
jul-08	5,36%	9,52%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Gráfico 2.12

Evolución de las tasas de Interés



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Como se observa en el gráfico 2.12, la tasa de interés activa no ha sufrido considerables variaciones desde el año 2005, sin embargo se puede notar un ligero incremento hasta el 2007 que según el Banco Central del Ecuador, se debe a la incertidumbre de la banca por la situación política del país. En el caso de las tasas de interés pasivas, las variaciones son mínimas, manteniendo una tendencia de crecimiento baja, lo que desmotiva el ahorro bancario a los cuenta ahorristas. Se puede notar que para julio del 2008, existe una leve caída de la tasa de interés activa, como resultado de la nueva reforma del gobierno del Presidente Rafael Correa.



La tasa de interés activa vigente aún es considerada alta teniendo una economía dolarizada, lo cual podría reducir la demanda de créditos sobre todo aquellos destinados para la implementación de nueva tecnología o ampliación de negocios debido a que el costo que devenga las mismas es alto. Sin embargo, el gobierno proyecta para los siguientes años una disminución considerable de la tasa de interés activa, lo que beneficiaría al negocio al momento de endeudarse para comenzar su funcionamiento.

Cabe destacar, que en la actualidad existen buenas alternativas de crédito como la propuesta por la Corporación Financiera Nacional, la misma que se encuentra aprobando y entregando directamente recursos a quienes deseen financiar sus proyectos productivos. Los créditos que la CFN brinda van desde 50 mil dólares a 2 millones de dólares¹⁵, lo que representa un capital suficiente para la financiación del negocio.

2.4.1.3 Propensión de las personas a gastar

El reporte realizado por el Banco Central del Ecuador a 3.800 hogares del sector urbano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca durante el mes de enero de 2008, sintetiza que: el Índice de Confianza al Consumidor se sitúa en 34,32

¹⁵ El Comercio: La CFN otra vez cumplirá el rol de banca de primer piso, 1/20/2006.

puntos, valor menor en 2,36 puntos en comparación con el mes de diciembre del 2007.

Como se observa en el gráfico 2.13, el índice de confianza tuvo una tendencia alcista hasta el mes de julio del 2007, sin embargo empezó a descender considerablemente debido a la incertidumbre económica que atraviesa actualmente el país.

Gráfico 2.13

Evolución del Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: Banco Central del Ecuador

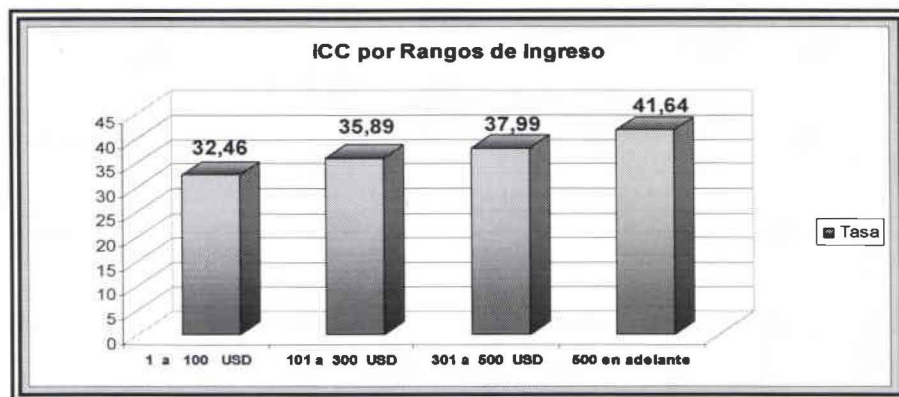
Elaborado por: La Autora

Resulta peligroso para el plan de negocios que la confianza del consumidor siga con tendencia hacia la baja ya que si los hogares consideran que se deteriora su situación económica, también disminuirá la capacidad de adquisición de productos básicos, por lo tanto afectarán directamente a las ventas del negocio propuesto.

Sin embargo, vale indicar que el Índice de Confianza se basa en diversas variables con las que se puede obtener un mayor número de indicadores como por ejemplo: rangos de ingreso. Dentro de esta variable se puede notar (ver gráfico 2.14) que durante el mes de diciembre del 2007, las personas con mayor ingreso tienen un ICC más alto a las de menor ingreso, siendo un indicador favorable para el negocio ya que el segmento al cual estará dirigido las mermeladas de frutas exóticas será de clase socioeconómica favorable, las mismas que estarán dispuestas a gastar más por un producto que no es de primera necesidad pero que mejora su calidad de vida.

Gráfico 2.14

ICC por Rangos de Ingreso



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora



2.4.2 FACTOR LEGAL

Para el plan de negocio de producción y comercialización de mermeladas, se formará una compañía de tipo limitada, la cual se establecerá entre dos socios que serán responsables hasta por el valor de sus aportes al capital social.

La existencia jurídica de la sociedad se inicia una vez que la Superintendencia de Compañías autoriza su constitución, los documentos relativos a su constitución se deben inscribir en el Registro Mercantil. Los nombramientos de administradores también se registran en el Registro Mercantil.

La compañía será establecida mediante contrato y escritura pública. La empresa es de carácter mercantil y será administrada a través de representantes, los mismos que son legalmente capaces.

La compañía tendrá capital pagado y capital suscrito.

Se decidirá con anterioridad el nombre de la empresa y la dirección en la que se establecerá en consenso con los socios.

Los accionistas podrán vender sus acciones en el caso que deseen retirarse del negocio previa aprobación y autorización de los demás accionistas. Existirá una



cuenta llamada reserva de capital la misma que representa un porcentaje de las utilidades para futuras capitalizaciones.

La empresa estará sujeta a una tarifa básica fija del 25% de impuesto a la renta o del 15% en caso de reinversión de las utilidades. Se permitirá la deducción de aquellos costos o gastos necesarios para la operación de la compañía y para la generación del ingreso.

Uno de los requerimientos más importantes que es necesario para el funcionamiento de la empresa son:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC): para dar inicio a las operaciones comerciales de un negocio en particular es indispensable contar con este documento. Es importante cumplir el pago del IVA y del Impuesto a la Renta por parte de estos establecimientos. El documento consta del nombre comercial, el domicilio de la empresa y la actividad principal a la que se dedica, el mismo que será creado a nombre de una persona natural.
- Certificado del Registro Sanitario: la institución encargada de otorgar este certificado es el Ministerio de Salud Pública. En este documento constará la descripción del producto, su conformación y el número de registro sanitario. El proceso se lo hace por medio de la Dirección General de Salud.



- **Patente Municipal:** Este impuesto grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.
- **Registro de marca:** Este garantiza al dueño o titular el derecho exclusivo de uso de la marca. Asimismo, al registrar la marca los dueños de la misma pueden obtener mejores beneficios económicos y mayor seguridad jurídica.

2.4.3 FACTOR LABORAL

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

Empleo: El empleo es un medio para que las personas obtengan los ingresos que requieren para satisfacer sus necesidades materiales básicas.

Es también una necesidad básica en sí misma, en tanto otorga al ser humano un sentido de reconocimiento y de utilidad en la sociedad.¹⁶

Desempleo: Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.¹⁷

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador>.

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador>.



Subempleo: Se considera al subempleo a personas que están en capacidad de trabajar que reciben ingresos por debajo del salario mínimo vital.¹⁸

Pese a la recuperación económica que precedió a la crisis del 98-99, han bajado ciertos conflictos de desempleo, sin embargo persisten los problemas estructurales del mercado laboral¹⁹:

- Sólo uno de cada tres participantes de la fuerza laboral del país tiene un empleo adecuado.
- La mayoría está subocupada.
- El resto desempleada

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

¹⁸ www.lldis.org.ec

¹⁹ "Empleo y desarrollo social". Secretaría Técnica del Frente Social. AUTOR: Jeannette Sánchez. Agosto 2006.

Cuadro 2.5

INDICE DEL MERCADO LABORAL ECUATORIANO GUAYAQUIL, QUITO Y CUENCA 2000-2007			
Años	Ocupación Adecuada	Subcupación Total	Desocupación Total
2000	42,50%	41,80%	15,70%
2001	37,60%	50,90%	11,50%
2002	59,20%	32,10%	8,70%
2003	39,70%	49,70%	10,70%
2004	41,80%	46,20%	12,10%
2005	42,10%	47,30%	10,60%
2006	39,10%	50,60%	10,30%
2007	46,60%	43,40%	10%
MAYO, 2008	49,50%	43,60%	6,90%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por Secretaría Técnica del Frente Social.

En el cuadro 2.5 se puede ver que si bien el índice de desempleo se ha reducido considerablemente hasta mayo 2008 alcanzando un porcentaje de 6%, el subempleo alcanza el 43,60%, lo que significa que casi la mitad de la población ecuatoriana no logra ingresos laborables suficientes para acceder a un adecuado nivel de vida.

El desempleo se traduce en un problema estructural que se presenta cada vez con mayor intensidad en el aparato productivo, y esto representa una amenaza para el plan de negocio pues las personas son el motor de una economía y si no poseen los recursos necesarios para el consumo la demanda de bienes y servicios disminuye y por ende las ventas de las empresas en general también disminuyen,



debiendo reducir su personal en mayor medida y el desempleo se agudiza cayendo en un círculo vicioso con terribles repercusiones negativas como pobreza, miseria y delincuencia.

2.4.4 FACTOR POLÍTICO

El país está atravesando por una incertidumbre política como consecuencia de las leyes que se establecerán en la nueva constitución y las decisiones que el gobierno actual piensa implantar. Esto afecta directamente a las pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales están a la expectativa de las decisiones del gobierno, creando un ambiente poco atractivo para la inversión e inseguridad para cualquier nuevo emprendimiento, como sería el caso del plan de negocio propuesto.

2.4.5 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

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



La demanda a nivel nacional por frutas no tradicionales como: uvilla, maracuyá, naranjilla, tomate de árbol, entre otras, se incrementa cada vez más, debido a las características de sabor y contenido nutricional que presentan estos frutos.

En los últimos años los ecuatorianos han modificado significativamente su ritmo de vida, asumiendo conductas que se adaptan a la preocupación por ingerir productos con alto contenido nutritivo y capaces de prevenir enfermedades.

Para el negocio que se desarrollará en este plan, se toma como ventaja la tendencia hacia el consumo de lo natural y nutritivo; es por esta razón que el producto que se comercializará, que son las mermeladas de frutas exóticas, se elaborarán con 100% de fruta natural, rescatando el sabor característico y las propiedades nutritivas de cada una de ellas.

2.4.5.1 Remesas

En el Ecuador, no existe una clara evidencia del efecto multiplicador que pueden generar las remesas en el país. Aproximaciones del uso de las mismas fueron realizadas por la empresa Bendixen & Associates en el año 2003.

Las encuestas de Bendixen & Associates revelaron lo siguiente:



Aproximadamente un millón de personas recibe remesas del extranjero, provenientes principalmente de España (44 por ciento) y de Estados Unidos (38 por ciento).

- El 61 por ciento de la cantidad recibida se destina a gastos diarios.
- El 8 por ciento se destina a inversiones en negocios.
- El 8 por ciento se deposita para ahorros.
- El 2 por ciento para educación y,
- El 17 por ciento para gastos de lujo²⁰.

Por lo tanto se constituye como un aspecto positivo para el emprendimiento del negocio, debido que el 61% de la cantidad recibida de remesas se destinan a gastos diarios, dentro de los cuales se encuentran los alimentos elaborados.

En el gráfico 2.15, se observa la cantidad en millones de dólares de remesas de migrantes ecuatorianos destinadas a la economía del país desde el año 2000 hasta el 2006.

²⁰ Velastegui Martínez, L.A.: "Impacto de la Migración & las Remesas en la Economía Ecuatoriana" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 58, marzo 2006. En <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>

Gráfico 2.15

Evolución de las remesas de migrantes ecuatorianos



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Autora

Las remesas que ingresan al país han aumentado considerablemente desde el 2000, lo cual beneficia al negocio ya que este dinero ingresa a la economía ecuatoriana para dinamizar el consumo de la población y mejorar su estilo de vida. Esto aumentará el poder de compra de los ecuatorianos y por lo tanto habrá una mayor capacidad de adquirir el producto a elaborarse.



2.4.5.2 Tendencias de consumo

Los habitantes del Ecuador poseen un excesivo consumo de cereales, azúcares y tubérculos. Este tipo de alimentos representa el 65% del consumo de los ecuatorianos. Se da un consumo aproximado del 15% en frutas y el 20% en proteínas como huevo, leche y carne²¹.

Existe un gusto por las frutas y los alimentos elaborados a base de ellas, sobre todo existe una afinidad en el mercado ecuatoriano por consumir productos dulces.

En la actualidad, las nuevas connotaciones para la salud son un valor en alza, pese a que aun en la cultura alimenticia de los ecuatorianos existe un gusto por los alimentos grasos y de altos niveles calóricos, existe también un mercado donde los consumidores son conscientes de la relación entre la salud y nutrición, volcándose hacia los productos e ingredientes más naturales.

Los sabores de los productos en el mercado son cada vez más agresivos, buscando una característica especial por lo exótico y con alto valor nutritivo, existe a la vez una tendencia hacia la comodidad y el estilo "casero".

El concepto de "saludable" de antes era bajo en grasas, colesterol, calorías y bajo en sodio. En la actualidad, "saludable" implica vitaminas, natural, cultivado en granja, orgánico, fresco y comida funcional. Los gustos de los consumidores hoy

²¹ Diario "El Universo", domingo 10 de Septiembre 2006



en día, están guiados por la demografía, la etnicidad y los cambios en el estilo de vida.²²

Esta tendencia genera una ventaja para la idea del negocio ya que implica que las personas tienden a consumir alimentos más naturales y manteniendo su gusto a los dulces elaborados a base de frutas, por lo tanto las mermeladas de frutas exóticas serían una oportunidad para entrar al mercado ecuatoriano.

2.4.6 FACTOR TECNÓLOGICO

La tecnología empleada para la producción de mermeladas es sencilla y de fácil acceso, no se requiere maquinaria avanzada ni de altos costos, ya que los procesos se pueden llevar a cabo con un porcentaje mínimo de maquinaria y mayor participación de mano de obra. Sin embargo, para lograr un producto con mayor durabilidad, es importante tener los equipos adecuados y más tecnificados para lograr de mejor manera su conservación.

Cabe destacar que en el mercado de mermeladas, las empresas buscan tener maquinarias que sean multifuncionales para poder diversificar en un futuro su línea de producción.

En el país el avance tecnológico tiende a mejorar con respecto a los años anteriores, gracias a las metas propuestas por el gobierno actual de incrementar a

²² <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Opinion/consumo.htm>



un 0,2% como porcentaje del PIB a la Investigación y Desarrollo. Esto sin duda beneficia al plan de negocio ya que de esta manera existirán más alternativas para mejorar la maquinaria de la planta y poder ampliar su capacidad de producción.

2.4.7 FACTOR CLIMÁTICO

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

Algunos científicos señalan que el cambio climático que actualmente se está dando es consecuencia del calentamiento del planeta²³.

La mayoría de los agricultores no han podido afrontar o adaptarse a diferentes crisis debido al clima.

Fenómenos como la “corriente del Niño”, y las continuas heladas que actualmente el Ecuador es víctima, han causado serias pérdidas en el sector agrícola del país, que suman alrededor de 110 millones de dólares, con más de 66 mil hectáreas de

²³ <http://www.fao.org.ec/boletinmar08/perspectiva.htm>



cultivos afectadas²⁴, esto sin duda repercute directamente en los consumidores siendo así las primeras víctimas.

Como consecuencia de los cambios climáticos que durante los últimos dos años están sucediendo, el Ecuador no es el único país que se encuentra afectado, sino este problema se convierte en una crisis a nivel mundial, el costo de los productos alimenticios han aumentado por lo menos el 20%²⁵ desde el 2006, presentando el más alto nivel de lo que se ha registrado.

Este factor es muy importante para la implantación del negocio, debido a que las frutas necesitan de un clima estable, y al presentarse variaciones en las temperaturas o inundaciones, afecta a su producción y sufre el precio, lo cual puede ocasionar pérdida al negocio.

²⁴ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=290992. 13 de Marzo 2008.

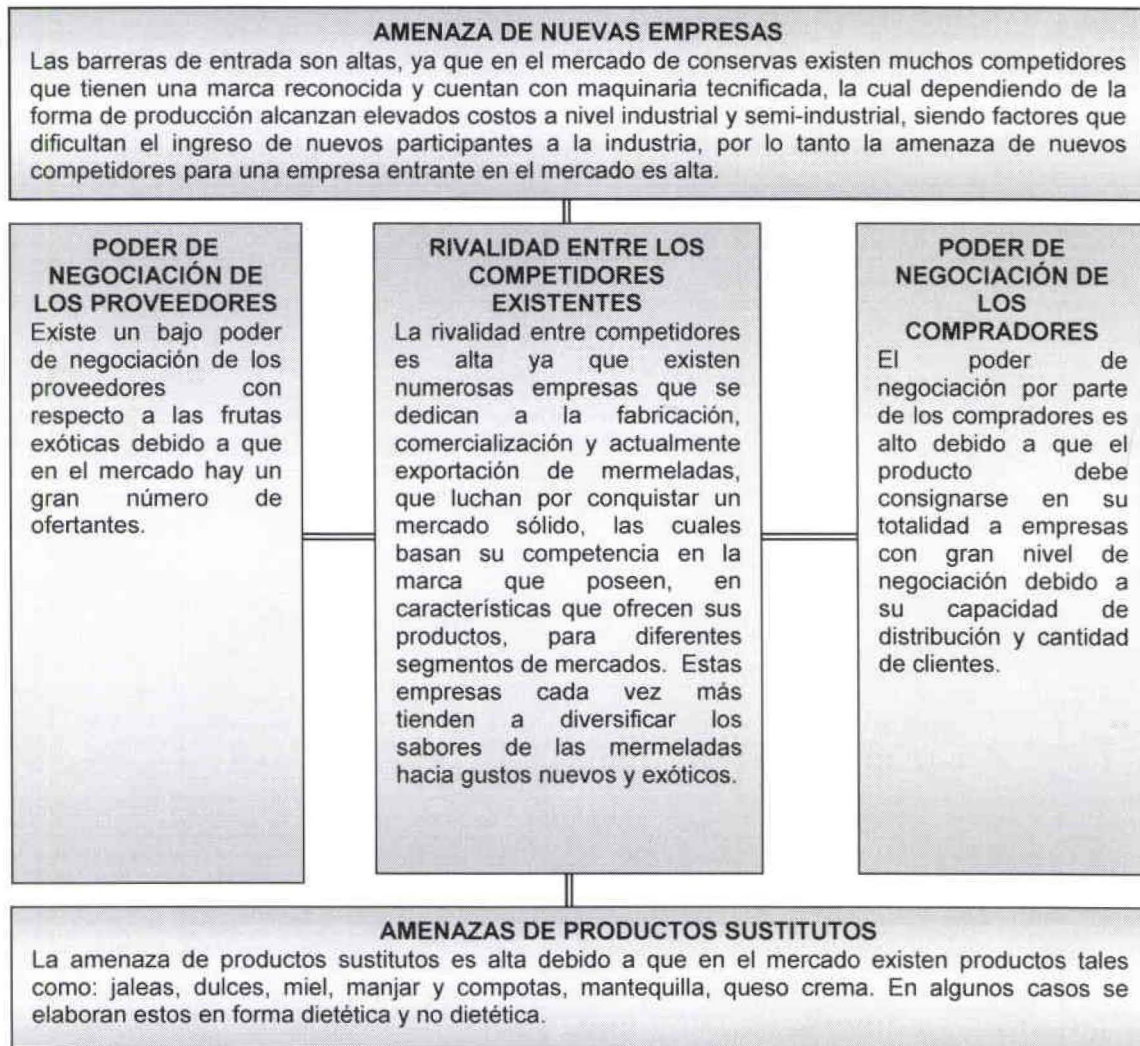
²⁵ <http://www.fao.org.ec/boletinmar08/perspectiva.htm>



2.5 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El diagrama del análisis de la industria refleja las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales son: Amenazas de nuevas empresas, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos. Estas fuerzas ayudan a determinar la utilidad del negocio y, después del análisis, a encontrar una perspectiva en el sector en el cual se elabore una estrategia competitiva para cambiar estas fuerzas a su favor.

Cuadro 2.6
DIAGRAMA DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



Esquema de las 5 fuerzas de Porter , "Ventaja Competitiva" pg. 24

Elaborado por: La Autora



2.5.1 Amenazas de nuevas empresas

La incorporación hacia la industria de conservas de mermeladas es compleja, debido a la alta competencia por el gran número de productores en el mercado nacional, ya que las empresas existentes están bien posicionadas.

Al existir varias empresas interesadas en introducirse en la industria, las empresas existentes crean algunas barreras que impiden que las nuevas ingresen fácilmente.

Dentro de las barreras de entradas más importantes en esta industria serían las siguientes:

- ❖ *Acceso a canales de distribución:* Las empresas existentes pueden tener canales de distribución tan estrechos que los nuevos participantes que entran al mercado tendrían dificultades para llevar sus productos o servicios a sus clientes, debido a que ya tienen un espacio en los supermercados más frecuentados, mientras que las nuevas empresas deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos



promocionales en el punto de venta, etc, lo que provocaría una reducción de las utilidades de la compañía entrante.

- ❖ *Ventaja en costo:* En el mercado de conservas de mermeladas sobresalen empresas como Snob, Facundo, Mermeladas Guayas, entre otras, las mismas que cuentan con ventajas en costos ya que tienen una ubicación favorable en el mercado, su marca es reconocida por los clientes, cuentan con mayor tamaño, y mayores volúmenes de producción.
- ❖ *Economías de escala:* Al ser una empresa que entra al mercado, le resulta un poco difícil competir con aquellas compañías que tiene altos volúmenes de producción por ende tienden a reducir sus costos de tal manera que sus precios sean competitivos dificultando así el ingreso de nuevos participantes.

2.5.2 Poder de negociación de los proveedores

“El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando no existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar de materias primas es especialmente caro”²⁶.

²⁶ Conceptos de Administración Estratégica. Fred. R. David. Pág. 143

Al existir varios proveedores para el negocio, debido al gran número de hectáreas cultivadas para las frutas exóticas, el poder de negociación sería mínimo, teniendo la decisión de adquirir la materia prima en base a mejor precio, calidad, tiempo de entrega, disponibilidad y demás.

2.5.3 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es alta debido a que en el mercado existen empresas productoras, comercializadoras y exportadoras de mermeladas; unas poseen una marca y posicionamiento del mercado ya establecidos y pocas son las que se comercializan de manera artesanal.

Dentro del mercado de mermeladas se destacan algunas empresas:

Cuadro 2.7

Empresas participantes en el mercado de mermeladas

EMPRESAS	PRODUCTOS
Sipia SA	Fabricación de conservas y alimentos
Facundo	Industria de conservas, jugos
Industria Conservas Guayas	Jugos, mermeladas, jaleas
Dona Maria	Mermeladas caseras
Trébol	Mermeladas y jaleas
Conservas Burgos Salgado Asociados Cia Ltda.	Mermeladas
Ecuavegetal Alimentos del Ecuador	Industria de conservas y alimentos conservados
Profrutas Cia LTDA	Procesadora de frutas naturales, pulpas, mermeladas y jaleas de diversas frutas.
E.N.F.P Tropicano Products	Pulpa de frutas, manja de leche, leche condensada, mermeladas con frutas 100% naturales.
ENVAGRIF CA	Comercialización de pulpas de frutas naturales, palmito enlatado, conservas de frutas, mermeladas.
PRONACA	Productos Gustadina.

Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha
Elaborado por: La Autora



Cada una de estas empresas busca posicionar a su producto como número uno en el mercado y contar con la preferencia del cliente a través de estrategias de publicidad, precio, diferenciación.

2.5.4 Poder de negociación de los compradores

Dadas las características del negocio, se puede apreciar que existe una alta concentración de compradores directos; la misma que está compuesta en su mayoría por grandes supermercados, siendo éstos quienes tienen la capacidad de imponer las condiciones de compra y venta en el mercado. Así se puede observar que los productores pequeños no tienen capacidad de negociación frente a los intermediarios.

Si bien el consumidor final, son las familias, éstas no tienen poder de negociación en la industria, principalmente porque no existe una concentración de consumidores predominante, los intermediarios, son quienes en su gran mayoría imponen las condiciones del negocio.

Por lo tanto el poder de negociación de los compradores es alto, debido a la ingerencia en las condiciones de intercambio de los intermediarios.



2.5.5 Amenaza de productos sustitutos

En el sector de alimentos y bebidas existen cada vez más productos sustitutos ofrecidos por las distintas empresas, los cuales tienen gran aceptación debido a que se enfocan a diferentes segmentos para llegar así a más mercados por lo que ofrecen nuevas y mejores alternativas atractivas para el cliente.

Debido a los hábitos y nuevas tendencias alimenticias, las personas demandan una cantidad cada vez mayor de productos, ocasionando de esta manera que existan en el mercado más productos sustitutos que satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores.

Esto genera una ventaja para los consumidores debido a las opciones que tienen de compra, sin embargo hace más fuerte la competencia de las empresas.

Entre los principales productos sustitutos se encuentran:

- Jaleas
- Dulces
- Miel
- Manjar
- Mantequilla de maní
- Arrope.

CAPÍTULO III





CAPITULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

Una vez que se ha realizado el análisis del entorno y se han revisado las variables que afectan al plan de negocio, el presente capítulo trata sobre la investigación de mercados, la cual determinará la aceptación o no de las mermeladas de frutas exóticas en el mercado local.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las personas que consumen productos alimenticios naturales con recetas caseras, requieren de mayor oferta. Los gustos y preferencias de los consumidores han crecido; por este motivo se busca determinar la posibilidad de producir y comercializar mermeladas con sabor a frutas exóticas que pueden cubrir la demanda insatisfecha y satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.1.1 Definición del Problema Gerencial

Una vez analizado el macroentorno se procederá a la definición del problema de decisión gerencial:



- Cómo se debe captar el segmento objetivo del mercado, para la introducción de mermeladas elaboradas a base de frutas exóticas.

3.1.2 Definición del Problema de Investigación de Mercados

- Determinar si las personas que visitan los supermercados son un segmento factible para consumir mermeladas de frutas exóticas, tomando como base la nueva tendencia hacia el consumo de productos naturales y con propiedades nutritivas.

3.1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué preferencias tienen las personas al momento de consumir mermeladas?
- ¿Cuáles son las marcas de mermeladas mejor posicionadas según el segmento objetivo?
- ¿Con qué frecuencia consumen las personas mermeladas?
- ¿Qué factores son los más importantes para las personas de la ciudad de Quito al momento de comprar mermeladas?
- ¿Las personas que visitan los supermercados son clientes potenciales para el producto?



- ¿Existe alguna tendencia por el consumo de las frutas exóticas?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación e intención de compra para las mermeladas de frutas exóticas?
- ¿Cuáles son los hábitos alimenticios de las personas que visitan los supermercados agrupados por segmentos en la ciudad de Quito?

3.1.4 Hipótesis

Las personas entre 18 a 65 años de edad pertenecientes a la clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito, que acuden a los supermercados “Supermaxi”, “Megamaxi” y “Mí Comisariato”, y poseen agrado hacia el consumo de mermeladas, están dispuestos a consumir mermeladas elaboradas con frutas exóticas.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

Obtener y analizar información para conocer las preferencias, características y necesidades de los consumidores potenciales de mermeladas en la ciudad de Quito para determinar, desde el punto de vista del mercado, la viabilidad de implantación de una empresa productora y comercializadora de mermeladas de frutas exóticas.



3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las preferencias de los consumidores de mermeladas en la ciudad de Quito.
- Determinar el nivel de aceptación de las mermeladas en el mercado local.
- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores potenciales respecto a las mermeladas.
- Determinar los canales de distribución del producto.
- Determinar la frecuencia de consumo de las personas por mermeladas en general y la frecuencia que se tendría por las mermeladas de frutas exóticas.
- Conocer qué cantidad de mermeladas consumen las personas.
- Identificar el segmento de mercado al cual va a estar dirigido las mermeladas de frutas exóticas.
- Conocer la intención de consumo de mermeladas de frutas exóticas que tienen los posibles consumidores.
- Conocer las ventajas y desventajas de las mermeladas de frutas exóticas frente a la competencia.

A continuación se muestra un cuadro de las preguntas de investigación, con sus respectivas hipótesis y objetivos:

Cuadro 3.1
Preguntas de investigación, Hipótesis y Objetivos

Preguntas de Investigación	Hipótesis asociadas	Objetivos
Qué preferencias tienen los jóvenes y adultos de 18 a 65 años al momento de elegir mermeladas?	Los jóvenes y adultos de 18 a 65 años tienden a consumir mermeladas de sabores diferentes.	Conocer las preferencias de los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de la ciudad de Quito.
Las frutas exóticas son lo suficientemente difundidas en la ciudad de Quito?	Las frutas exóticas no son difundidas lo suficiente en la ciudad de Quito.	Saber el nivel de conocimiento que tiene el mercado de la ciudad de Quito con respecto a las frutas exóticas.
Cuál es el grado de aceptación de los jóvenes y adultos de 18 a 65 años por una mermelada elaborada con frutas exóticas?	Los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de la ciudad de Quito aceptan las mermeladas elaboradas con frutas exóticas.	Conocer el nivel de aceptación que tienen los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de la ciudad de Quito respecto a las mermeladas de frutas exóticas.
A qué segmento de mercado va a estar dirigido las mermeladas de frutas exóticas?	El segmento de mercado al que esta dirigido las mermeladas de frutas exóticas son jóvenes y adultos de clase media y alta.	Identificar el segmento de mercado al cual va a estar dirigido las mermeladas de frutas exóticas.
Cuál es el precio que los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de edad están dispuestos a pagar por las mermeladas de frutas exóticas?	El precio que los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de la ciudad de Quito estarían dispuestos a pagar por las mermeladas de frutas exóticas es: 113 g - 1\$ 300 g - 1,5\$ 450 g - 3\$ 600g - 5\$	Determinar el precio competitivo de las mermeladas de frutas exóticas.
Cuáles son las ventajas y desventajas de las mermeladas de frutas exóticas ante la competencia?	Ventajas: Producto diferenciado e innovador. Desventajas: Producto nuevo en el mercado.	Conocer las ventajas y desventajas de las mermeladas de frutas exóticas frente a la competencia.
Cuáles son los canales de distribución más óptimos para las mermeladas de frutas exóticas?	Los canales más óptimos para distribuir las mermeladas de frutas exóticas son: Supermercados, delicatessen, tiendas, hoteles y restaurantes.	Determinar los canales de distribución de las mermeladas de frutas exóticas.

Elaborado por: La Autora



3.3 NECESIDADES DE LA INFORMACIÓN

- La información necesaria para el plan de negocios se basa en determinar los motivos que tienen los consumidores al momento de elegir mermeladas. Entre éstos se encuentran: calidad, precio, textura, presentación del producto.
- Se deberá obtener información sobre las características demográficas de los encuestados. Entre éstas están: edad, sexo, ocupación, condición social, entre otras.
- Resulta indispensable recolectar información sobre los factores importantes para los clientes potenciales, conocer los canales de distribución a ser utilizados, además la frecuencia de consumo, cantidad e intención de compra.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son originadas por el investigador con el fin específico de



atender el problema de investigación.²⁷

Por lo tanto, las fuentes primarias que se utilizarán para obtener la información necesaria para el plan serán las entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas.

3.4.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta²⁸.

Para el plan de negocios se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

- Banco Central del Ecuador
- Instituto de Estadísticas y Censos (INEC)
- Pulso Ecuador
- Revistas y Periódicos
- Bibliotecas
- Tesis de Grado
- Internet

²⁷ MALHOTRA, Narres, "Investigación de Mercados". Editorial Prentice Hall, 2da Edición. Pág. 102.

²⁸ MALHOTRA, Narres, "Investigación de Mercados". Editorial Prentice Hall, 2da Edición. Pág. 102.



3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder determinar un grupo objetivo que represente los potenciales compradores del producto del plan de negocios existen las técnicas de la investigación cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa se basa en muestras pequeñas y aplica técnicas conocidas como grupos focales (entrevistas en grupo) y entrevistas de profundidad (entrevistas personales en las que se sondean los pensamientos de los entrevistados).

La investigación cuantitativa es aquella que comprueba hipótesis específicas y examina las relaciones entre ellas. Además, describe las características o funciones del mercado²⁹. Se la realiza a través de encuestas.

3.5.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

Para este tipo de investigación se recurrirá a realizar entrevistas con expertos, los mismos que proporcionarán información sobre la elaboración del producto, además se realizarán grupos focales que permitirán obtener información general

²⁹ MALHOTRA, Narres, "Investigación de Mercados", Edición Prentice Hall, 2da Edición, 1997, p.77



sobre los gustos, preferencias, hábitos y comportamientos de los posibles consumidores.

3.5.1.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS

3.5.1.1.1 Objetivo General

Obtener información específica y técnica acerca de la elaboración de las mermeladas.

3.5.1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer el proceso de elaboración de mermeladas.
- Determinar información de los insumos, materiales y maquinarias necesarios para la elaboración de mermeladas.
- Conocer la técnica de conservación de mermeladas y su proceso.
- Saber los lugares en donde sería apropiado distribuir las mermeladas en general.
- Conocer la percepción que tienen los expertos sobre las mermeladas elaboradas con frutas exóticas.



3.5.1.1.3 Propósito

El propósito de realizar entrevistas a profesionales expertos en alimentos es conocer acerca del proceso necesario para la elaboración de mermeladas.

3.5.1.1.4 Procedimiento

Se realizarán entrevistas a profesionales expertos en el tema como son ingenieros de alimentos y licenciados en gastronomía con experiencia en el mercado, y que a su vez conozcan el producto, sus características y propiedades.

La primera entrevista se la realizará a la Ingeniera Química y Master en Procesos Biotecnológicos Milene Díaz, y la segunda entrevista al Coordinador de la Escuela de Gastronomía de la Universidad de Las Américas, el Chef Carlos Gallardo.

En la entrevista se tratarán los siguientes temas:

- El proceso técnico y casero de elaboración de mermeladas
- Manera de conservación de las mermeladas
- Percepción de las mermeladas de frutas exóticas
- Opinión del negocio
- Sugerencias



El material que se usará será una grabadora de voz.

La Guía de las Entrevistas se encuentra en el Anexo A 1.

3.5.1.1.5 Resultados

Los resultados que se obtuvieron luego de realizar las entrevistas a los dos expertos en alimentos fueron:

- La maquinaria depende de la cantidad de producción. Si la elaboración de mermeladas es de tipo artesanal no necesitaría una alta inversión inicial, sin embargo si es de tipo semi- industrial o industrial necesitaría equipos como: Picadora de frutas industrial, marmitas o cocinas industriales, despulpadora, cuarto frío, mesas de acero inoxidable, brixómetro para medir el PH de las mermeladas y un esterilizador para los envases ya sean de vidrio o plástico.
- La adquisición de materia prima es relativamente fácil debido a que el Ecuador es rico en recursos naturales y dispone de diversidad de frutas exóticas, únicamente dependería de la estacionalidad que tengan las frutas que se escogerían para el plan de negocio, además de los proveedores con los que se negociaría.
- Los envases deberían ser de vidrio por la facilidad que existe en la esterilización del recipiente.



- Las mermeladas normalmente duran un año (sin haberla abierto) en el caso que contengan químicos como solvato de potasio o sodio, sin embargo, si son elaboradas con insumos naturales sin ningún tipo de preservantes pueden durar hasta seis meses.
- La distribución de mermeladas dependería del segmento al que se va a dirigir, por lo tanto sería al de los hogares de clase socio-económicamente media, media-alta y alta los mismos que encontrarían este producto en supermercados.
- Las mermeladas elaboradas de frutas exóticas naturales tendrían mucha acogida en el mercado por la tendencia de consumir lo natural en la actualidad y por la diferenciación del producto propuesto en este plan de negocio.

3.5.1.1.6 Conclusiones

- Las mermeladas de frutas exóticas elaboradas de manera semi - industrial sí requieren de una alta inversión.
- Los insumos de materia prima necesarias para la elaboración del producto no son costosos.
- Las mermeladas elaboradas con frutas exóticas sin químicos ni preservantes pueden durar seis meses.
- El envase apropiado para las mermeladas es el de vidrio.



3.5.1.2 GRUPOS FOCALES

3.5.1.2.1 Objetivo General

Conocer los diferentes puntos de vista y expectativas de un grupo de personas pertenecientes al mercado objetivo acerca de las mermeladas y de la introducción de mermeladas de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

3.5.1.2.2 Objetivos específicos

- Conocer la percepción que tienen las personas sobre las frutas exóticas.
- Identificar si las mermeladas en general son un producto que agrada a nivel local.
- Conocer las marcas de mermeladas más aceptadas por los consumidores.
- Saber si al potencial consumidor le agrada el sabor de las mermeladas de frutas exóticas.
- Averiguar cuál es el empaque, el diseño y características de presentación del producto de mayor impacto en la mente del posible consumidor.
- Conocer la percepción del potencial consumidor acerca de la calidad del producto.
- Averiguar la cantidad y frecuencia de consumo de mermeladas por unidad de tiempo, ya sea ésta diaria o semanal.



- Descifrar el segmento de consumidores al cual el negocio está dirigido.
- Identificar el canal de distribución apropiado de acuerdo al segmento al cual se desea ingresar.

La Guía del Grupo Focal se encuentra en el Anexo A 2.

3.5.1.2.3 Propósito

El propósito de realizar grupos focales es el de congregar en un ambiente informal a un grupo de personas pertenecientes al nivel socio-económico medio, medio alto y alto para conocer sus puntos de vista, conducta de compra y consumo acerca de las mermeladas.

3.5.1.2.4 Procedimiento

Para la realización de los grupos focales se dividirá el segmento objetivo en tres grupos según rango de edades y por condición socio-económica.

Los grupos estarán conformados por personas de:

- 18 a 29 años de edad
- 30 a 39 años de edad
- 40 a 65 años de edad

Los participantes de los grupos focales tendrán un ambiente informal y a través de una conversación se conocerá sus puntos de vista, conducta de compra y consumo acerca de las mermeladas, así como también se conocerá sus opiniones y sugerencias del producto a introducirse en el mercado.

Se realizarán cuatro grupos focales con el fin de lograr mayor información.

A continuación se muestra en el cuadro 3.2 la composición de los grupos focales:

Cuadro 3.2

Cuadro comparativo de la composición de los grupos focales

	Señoras clase media-alta	Jóvenes clase alta	Adultos clase media	Señoras clase alta
Tamaño del grupo	8 señoras	5 hombres, 5 mujeres	4 hombres, 4 mujeres	8 señoras
Composición del grupo	30 a 39 años de edad	18 a 29 años de edad	40 a 65 años de edad	40 a 65 años de edad
Entorno físico	relajado, informal	relajado, informal	relajado, informal	relajado, informal
Lugar	casa moderador	casa moderador	casa moderador	casa moderador
Duración	40 minutos	1 hora	40 minutos	40 minutos
Registro	Filmadora	Filmadora	Filmadora	Filmadora

Elaborado por: La Autora



Los temas que se tratarán en los grupos focales son los siguientes:

- Frutas exóticas
 - Percepción de las frutas exóticas
 - Nivel de aceptación de las frutas exóticas.
 - Frutas exóticas preferidas por los clientes

- Mermeladas
 - Percepción sobre las mermeladas
 - Nivel de aceptación de las mermeladas
 - Sabores de mermeladas preferidos por los clientes
 - Frecuencia de consumo
 - Puntos de compra preferidos por los clientes

- Mermeladas de frutas exóticas
 - Percepción sobre las mermeladas de frutas exóticas
 - Nivel de aceptación de las mermeladas de frutas exóticas
 - Precio que estarían dispuestos a pagar por las mermeladas de frutas exóticas.
 - Puntos de compra preferidos



- Opiniones y sugerencias del producto propuesto.

3.5.1.2.5 Resultados

Los resultados que se dieron en los cuatro grupos focales son muy parecidos, la mayoría coincide en:

- Las frutas exóticas están catalogadas como frutas raras, cuyo sabor es exquisito entre dulce y ácido, distinto al de las otras frutas; son aquellas que difícilmente se encuentran en otros países por las condiciones climáticas favorables que tiene Ecuador.
- De las frutas exóticas más conocidas se destacan: el arazá, kiwi, la uvilla y el maracuyá.
- Algunas frutas exóticas han sido degustadas en jugos y batidos.
- Los participantes consumen mermeladas acompañadas con otros alimentos como: galletas, pan, o en postres.
- Los sabores que más predominan son los tradicionales que se encuentran en el mercado tales como: frutilla, mora, piña, guayaba y durazno.
- Al momento de adquirir una mermelada se prefiere un envase útil para futuros usos, práctico para poder manipular el producto, de vidrio ya que se puede observar el color y característica de la fruta.



- Las marcas preferidas por los participantes son: SNOB debido a que es la más natural y tiene variedad de sabores, Gustadina por la consistencia del producto, Guayas por tradición y precio y Watts por ser baja en calorías.
- La mermelada ideal para los participantes es una hecha en casa ya que sería natural, sin químicos ni preservantes, que conserven las características naturales y nutricionales de las frutas.
- Los lugares más visitados para adquirir el producto son los supermercados, ya que existe facilidad de elección y comodidad al realizar la compra.
- Generalmente los participantes de los grupos focales consumen mermeladas en desayunos y en pequeño porcentaje entre comida, sola o mezclada con alimentos.
- El sabor, empaque y precio son los tres factores más importantes que mencionan los participantes.
- No influye el precio en la compra de las mermeladas de frutas exóticas siempre que exista alta calidad.
- Les agrada la idea de que exista en el mercado mermeladas elaboradas de frutas exóticas.

Luego de mencionar algunas opiniones sobre el mercado, el precio y empaque, se procede a realizar la degustación de las mermeladas de tomate de árbol, naranjilla, uvilla y maracuyá y el resultado fue el siguiente:



- Los participantes opinan que las mermeladas de maracuyá, naranjilla, uvilla y tomate de árbol tienen sabor agradable, agridulce, consistencia perfecta y no empalagosa.

3.5.1.2.6 Conclusiones de los Grupos Focales

De los grupos focales realizados a las personas adultas de clase socio-económicamente alta, media alta y a los jóvenes de clase social alta se puede concluir lo siguiente:

- Las mermeladas de frutas exóticas tendrían mucha aceptación para las clases socio-económicamente alta, media alta y alta, debido a que les interesa la idea de adquirir un producto elaborado a base de frutas naturales y cuyos sabores son diferentes al del resto de mermeladas.
- Les agrada la idea que se usen frutas exóticas como el tomate de árbol, naranjilla, uvilla, y maracuyá para la elaboración de mermeladas ya que no existen en el mercado, siendo así un producto innovador y atractivo para el segmento elegido.
- Las personas de clase social media, media-alta y alta estarían dispuestas a pagar cualquier precio moderado si se elaboran



mermeladas de buena calidad cuyo sabor es natural, exquisito y diferente al resto.

- El empaque atractivo para el segmento elegido debería ser de vidrio, donde se pueda observar el color característico y textura de las frutas y que sea útil para otros usos.
- Los lugares preferidos por el segmento de mercado seleccionado para adquirir las mermeladas de frutas exóticas son los supermercados.

3.5.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

Se realizará una investigación cuantitativa a través de encuestas, para poder medir los datos con un análisis estadístico, la misma que ayudará en el proceso de inducción para atribuir los resultados a la población en general y determinar el segmento más adecuado para el producto del plan de negocios.

Las herramientas y los métodos sirven para conocer el medio ambiente, identificar los problemas y las oportunidades, así como comprender el comportamiento del consumidor, asociadas al producto y al mercado.



3.5.2.1 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para poder determinar el tamaño de la muestra³⁰ es necesario primeramente tener claro la población objetivo del plan de negocio, la misma que es la recopilación de elementos³¹ u objetos que poseen la información buscada por el investigador³², y se describe a continuación.

Población objetivo: personas entre los 18 y 65 años de edad de clase media, media - alta y alta.

Extensión: Ciudad de Quito

Fecha: 2007.

La clase de muestreo que se utilizará para este proyecto de investigación será la de Muestreo Probabilístico dentro del cual se usará el Muestreo Aleatorio Estratificado³³, proceso que consiste en dividir la población en sub poblaciones o como su nombre lo indica en estratos.

A continuación, en el cuadro 3.3, se explica la clasificación que se utilizó para la

³⁰ **Muestra:** Subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio. "INVESTIGACION DE MERCADOS". Naresh K. Malhotra.

³¹ **Elemento:** Objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se harán las deducciones.

³² "INVESTIGACION DE MERCADOS". Naresh K. Malhotra.

³³ Edwin Galindo, "Estadística para la Administración y la Ingeniería", pág. 373

elaboración de la muestra:

Cuadro 3.3

Población de la ciudad de Quito al año 2005

Años	Hombres	Mujeres	Total
18 - 29	49360	52968	102328
30 - 39	82702	88748	171450
40 - 65	62999	65604	275763
TOTAL	241928	257613	499541

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: La Autora

El mercado objetivo se determinó del total de la población de Quito, como muestra el cuadro anterior, de éste total se procedió a identificar qué personas pertenecían a la clase alta y media en sus respectivos porcentajes como muestra el siguiente cuadro 3.4:

Cuadro 3.4

Clases Sociales de la ciudad de Quito

Nivel	Porcentaje
Clase alta	7 %
Clase media	26.2 %
Total	33.2 %

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: La Autora



El total de la población de la ciudad de Quito (499541 personas entre hombres y mujeres) se multiplicó por el 33.2% del total de las clases alta y media como muestra el cuadro anterior y se llegó a la conclusión de 165.848 personas eran la población objetiva para el plan de negocios

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N s^2}{N E^2 + (Z_{\alpha/2})^2 s^2}$$

Fuente: Edwin Galindo, "Estadística para la Administración y la Ingeniería".

En donde:

$Z_{\alpha/2}$ = Nivel de confianza = 96% → 2

n = Tamaño de la muestra

N = Número de elementos de la población = 165.848 personas de 18 a 65 años de clase media y alta del norte de la ciudad de Quito.

s^2 = Varianza de (0.5 * 0.5) grado de ignorancia máxima (probabilidad de que ocurra el evento o no ocurra)

E = Error prefijado 5% = 0.05



$$n = \frac{(2)^2 * (0.5) (0.5) * 165848}{(0.05)^2 165848 + (2)^2 * (0.5) (0.5)}$$

$$n = 400$$

Total encuestas = 400 encuestas

Como resultado del cálculo de la unidad muestral se obtuvo un total de 400 encuestas que debían realizarse a los hombres y mujeres entre 18 – 29 años, 30 – 39 años, 40 –65 años de edad respectivamente.

3.5.2.2 ENCUESTAS

3.5.2.2.1 Objetivo General

Determinar las características que deben tener los consumidores de mermeladas a base de frutas exóticas.

3.5.2.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las preferencias de los consumidores de mermeladas en la Ciudad de Quito.



- Conocer el nivel de aceptación que tiene las mermeladas elaboradas a base de frutas exóticas.
- Identificar el precio que están dispuestos a pagar los consumidores por las mermeladas de frutas exóticas.
- Averiguar la frecuencia de consumo de las mermeladas.
- Determinar las características fundamentales que tiene el cliente al momento de elegir mermeladas.
- Determinar las marcas más aceptadas por los consumidores.
- Determinar los puntos de compra preferidos por los clientes.
- Determinar la percepción que tiene el cliente frente a las mermeladas de frutas exóticas.
- Conocer las ventajas y desventajas que tiene el producto frente a la competencia.

3.5.2.2.3 Propósito

El propósito de las encuestas es determinar el nivel de aceptación que tendría las mermeladas de frutas exóticas, así como la conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, características demográficas y estilo de vida de los clientes potenciales.



3.5.2.2.4 Procedimiento de las encuestas

El procedimiento para llevar a cabo la recopilación de la información de tipo cuantitativa será la de realizar encuestas, las mismas que se dividirán en tres rangos: personas de 18 a 29 años, de 30 a 39 años y finalmente de 40 a 65 años de edad, todas ellas de clase socio-económica media, media alta y alta. Se dividirá el 50% para encuestar a los hombres y el otro 50% para las mujeres, de tal manera que sea equitativo el porcentaje. Las encuestas serán realizadas a las personas de 18 a 65 años de edad debido a que éstas tienen mayor ingerencia en la decisión de compra del producto.

Las encuestas se efectuarán en centros comerciales del norte de Quito como El Bosque, Mall El Jardín, Quicentro y también la Plaza de las Américas, en donde el flujo de personas es alto, permitiendo así una selección aleatoria de encuestados pertenecientes a las clases socio- económicas media, media- alta y alta.

3.5.2.3.5 Resultados de las encuestas

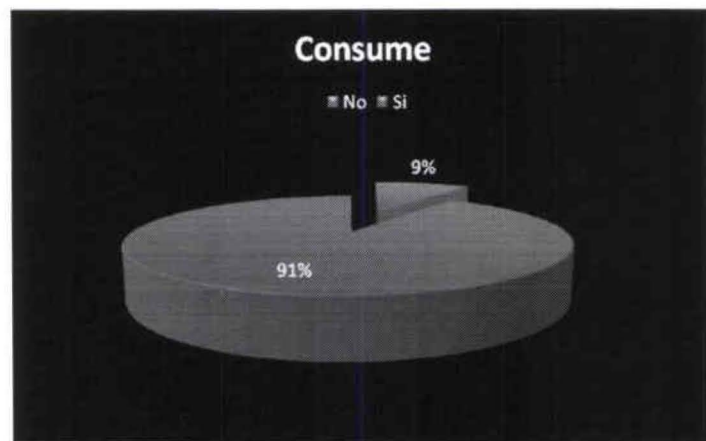
Luego de la realización de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:
Se realizaron 400 encuestas, de las cuales el 50% de encuestados pertenecía al genero femenino y el otro 50 % pertenecía al genero masculino.



Pregunta 1: ¿Consume usted mermeladas?

Gráfico 3.1

Consumo de mermeladas



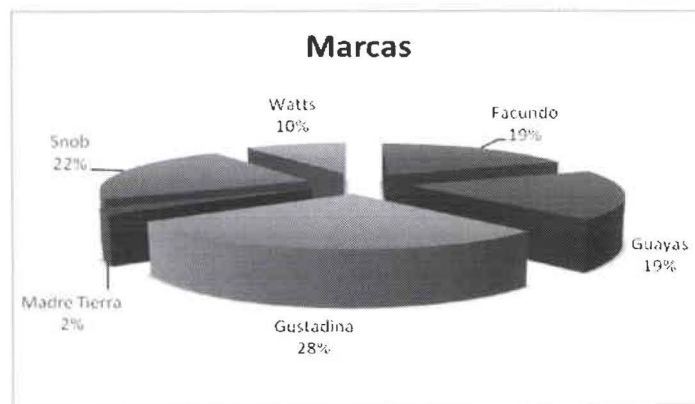
Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el gráfico 3.1, el 91% de los encuestados consumen mermeladas, mientras que el 9% no las consumen.

Pregunta 2: *¿Marque con una X las marcas de mermeladas que usted conoce?*

Gráfico 3.2

Marcas de mermeladas



Elaborado por: La Autora

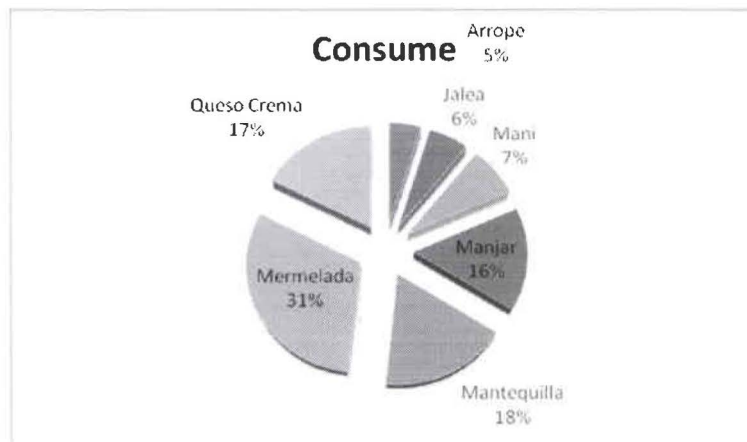
El gráfico 3.2 muestra que dentro de las marcas más reconocidas por los encuestados está, Gustadina con 28%, seguido de Snob 22%, Guayas y Facundo con 19%, y por último Watts y Madre Tierra con 10% y 2% respectivamente.

Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes productos usted consume?, marque con una

X.

Gráfico 3.3

Productos sustitutos de las mermeladas



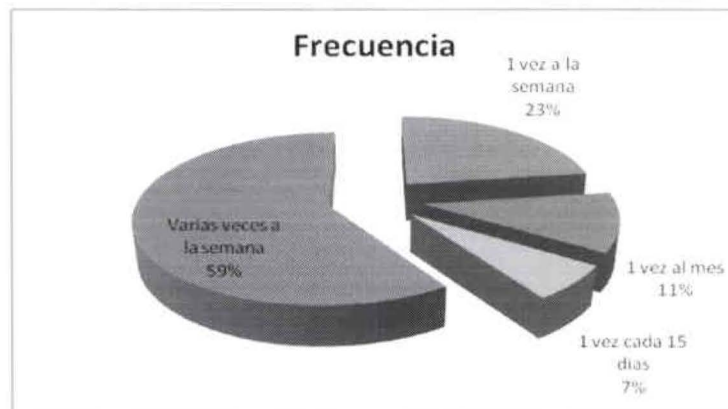
Elaborado por: La Autora

Existe un 31% de los encuestados que consumen mermelada, 18% mantequilla, 17 % queso crema y 16% manjar tal como muestra el gráfico 3.3. Por otro lado y en menor porcentaje el 7% consume Maní (mantequilla), 6% consume Jalea y 5% consume Arrope.

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia usted consume mermeladas?

Gráfico 3.4

Frecuencia de consumo de mermeladas



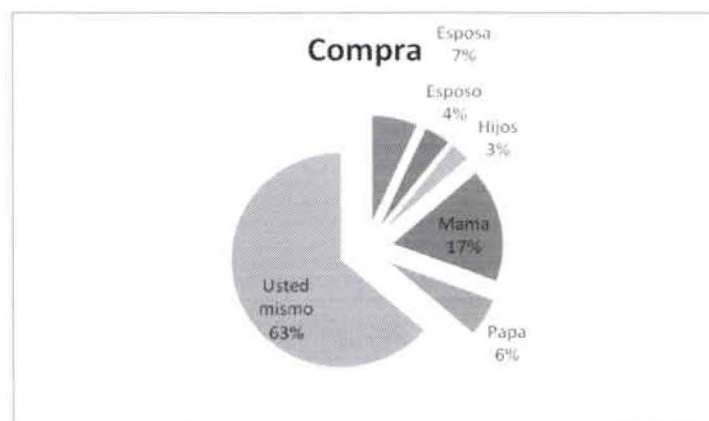
Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.4 muestra que el 59% de los encuestados consumen mermeladas varias veces a la semana, mientras que el 23% consumen una vez a la semana, el 11% consume una vez al mes y por último, el 7% consumen cada quince días.

Pregunta 5: ¿Quién realiza la compra de mermeladas en su hogar?

Gráfico 3.5

Decisión de compra



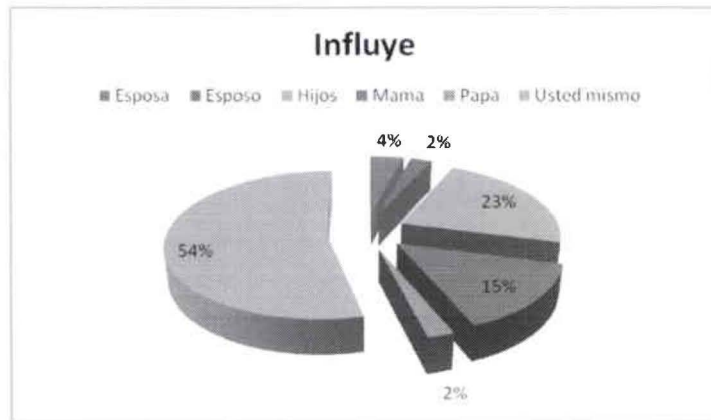
Elaborado por: La Autora

Se determinó que el 63% de los encuestados, prefieren comprar por su propia cuenta mermelada para su hogar, tal como se puede observar en el gráfico 3.5.

Pregunta 6: ¿Quién influye al momento de comprar las mermeladas?

Gráfico 3.6

Influencia de compra



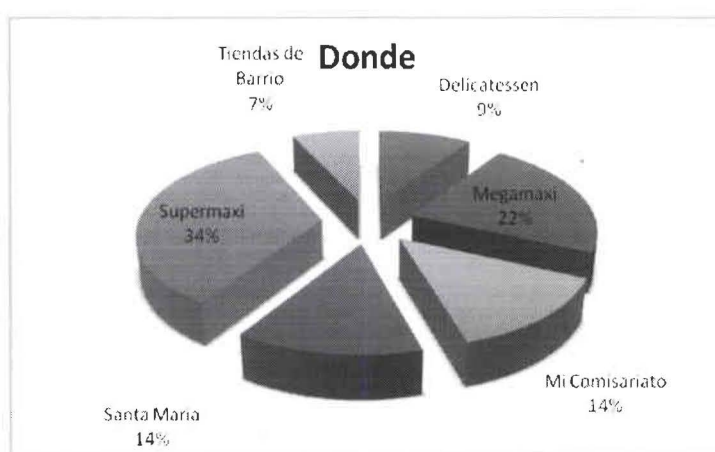
Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.6 muestra que el 54% de los encuestados no tienen ninguna influencia al momento de comprar mermeladas mientras que un 23% se ve influenciado por sus hijos.

Pregunta 7: ¿Dónde suelen comprar las mermeladas?

Gráfico 3.7

Puntos de distribución de las mermeladas



Elaborado por: La Autora

Como se observa el gráfico 3.7, el 56% de los encuestados compran mermeladas en la cadena de supermercados La Favorita (Supermaxi 34% y Megamaxi 22%), en cambio el 14% suelen comprar en los supermercados Santa Maria y Mi Comisariato.

Pregunta 8: ¿Cuando consume mermeladas qué es lo que usted considera como más importante? (Califique del 1 al 6, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante) (Cada característica podrá tener un solo valor sin repetirse)

Gráfico 3. 8

Primer factor importante al momento de consumir mermeladas



Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.8 muestra que el 64% de los encuestados considera que el sabor es lo más importante que debe tener una mermelada.

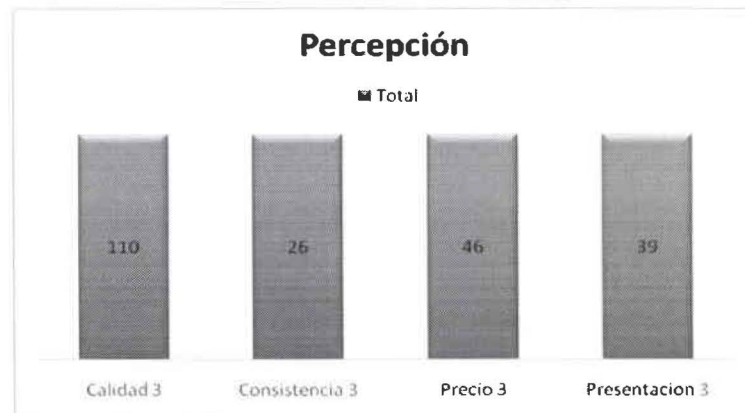
Gráfico 3.9

Segundo factor importante al momento de consumir mermeladas



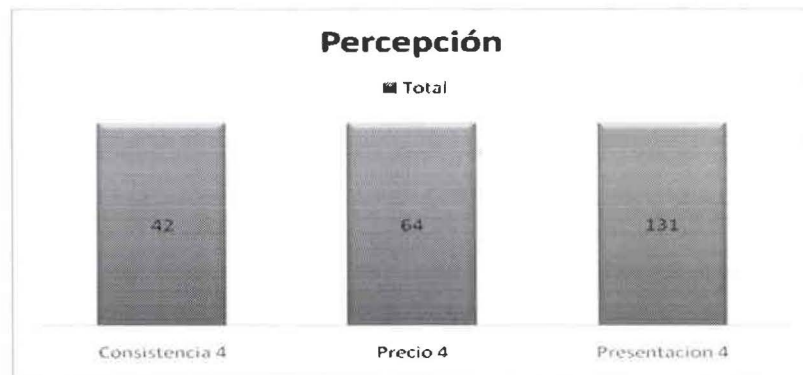
Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.9 muestra que el 43% de los encuestados consideran como segundo factor más importante, que las mermeladas deben ser naturales.

Gráfico 3.10**Tercer factor importante al momento de consumir mermeladas**

Elaborado por: La Autora

Como se observa el gráfico 3.10, el 49% de los encuestados considera que la calidad es el tercer factor más importante.

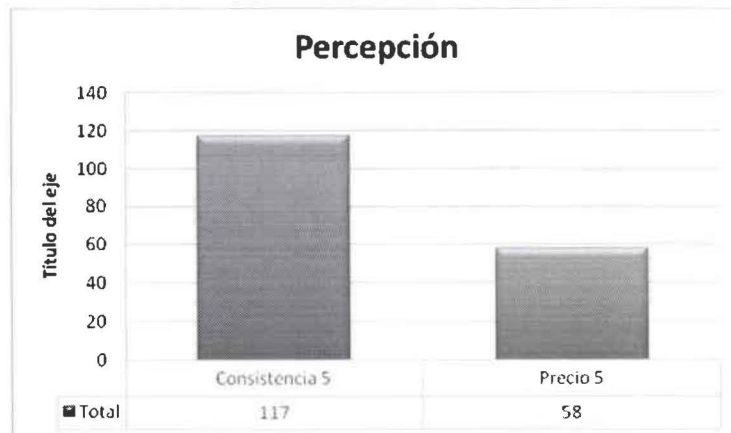
Gráfico 3.11**Cuarto factor importante al momento de consumir mermeladas**

Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.11 muestra que el 55% de los encuestados considera que la presentación es el cuarto factor más importante en el momento de consumir mermeladas.

Gráfico 3.12

Quinto factor importante al momento de consumir mermeladas



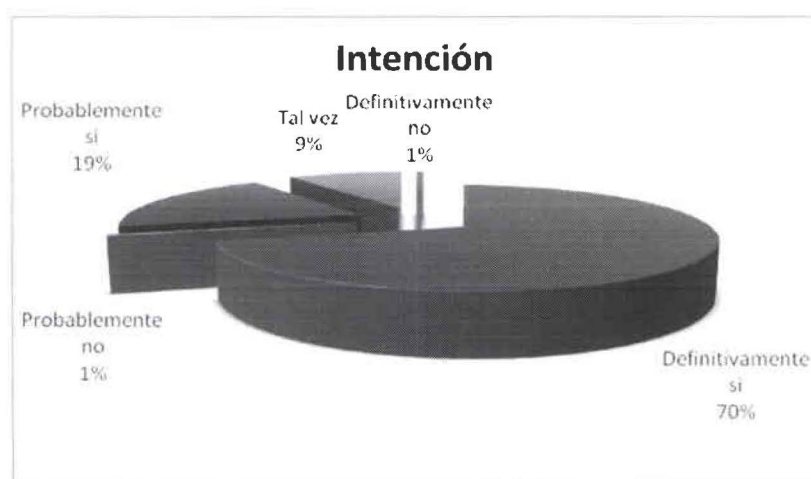
Elaborado por: La Autora

Por último, el gráfico 3.12 muestra que el 33% de los encuestados considera al precio como el factor menos importante.

Pregunta 9: Si en el mercado hubiese mermeladas de frutas exóticas 100% naturales (sin preservantes) ¿Usted compraría?

Gráfico 3.13

Intención de compra de mermeladas de frutas exóticas



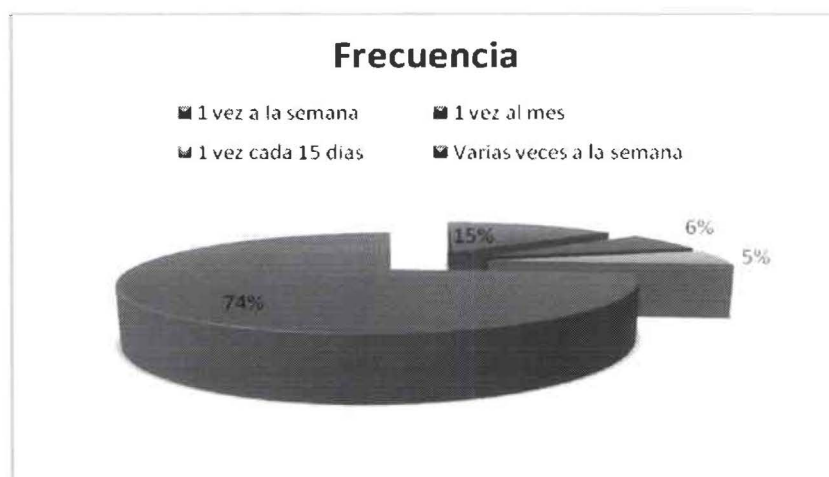
Elaborado por: La Autora

En el gráfico 3.13 se muestra que el 70% de los encuestados definitivamente si comprarían mermeladas de frutas exóticas, así mismo un 19% probablemente si la compraría, un 9% tal vez la compraría, por otro lado, el 1% probablemente no la compraría y otro uno 1% definitivamente no.

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia las consumiría?

Gráfico 3.14

Frecuencia de consumo de mermeladas de frutas exóticas



Elaborado por: La Autora

De las personas encuestadas, el 74% indicó que consumen varias veces por semana mermelada, lo que supone un consumo semanal de más de tres veces. Así mismo, el 15% de los encuestados indicó que consumen este tipo de productos una vez a la semana. Con estos resultados, se puede aseverar que un 89% de los encuestados consume mermelada por lo menos una vez a la semana.



Pregunta 11: ¿Cómo le gustaría que se promocionen las mermeladas de frutas exóticas.

Gráfico 3.15

Promoción de las mermeladas de frutas exóticas



Elaborado por: La Autora

Para el 56% de los encuestados los stands dentro del supermercado, son la mejor manera de promocionar las mermeladas de frutas exóticas, en cambio el 30% prefiere la televisión y por último el 10% la Radio tal como muestra el gráfico 3.15.

Pregunta 12: ¿Dónde le gustaría comprar las mermeladas de frutas exóticas?

Gráfico 3.16

Puntos de distribución de las mermeladas de frutas exóticas

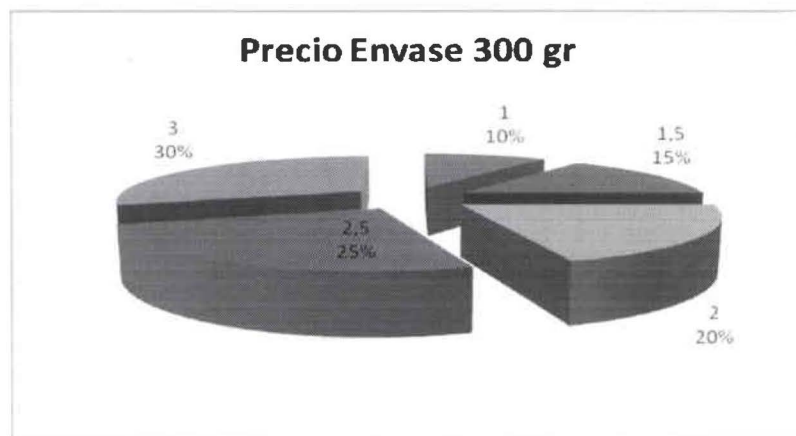


Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.16 muestra que el 51% de los encuestados preferiría comprar las mermeladas exóticas en la cadena de supermercados la Favorita (Supermaxi 32% y Megamaxi 19%) y el 17% en Mi Comisariato.

Pregunta 13: Marque con una X el precio que usted estaría dispuesto a pagar por mermeladas de frutas exóticas naturales (producto sin preservantes)

Gráfico 3.17



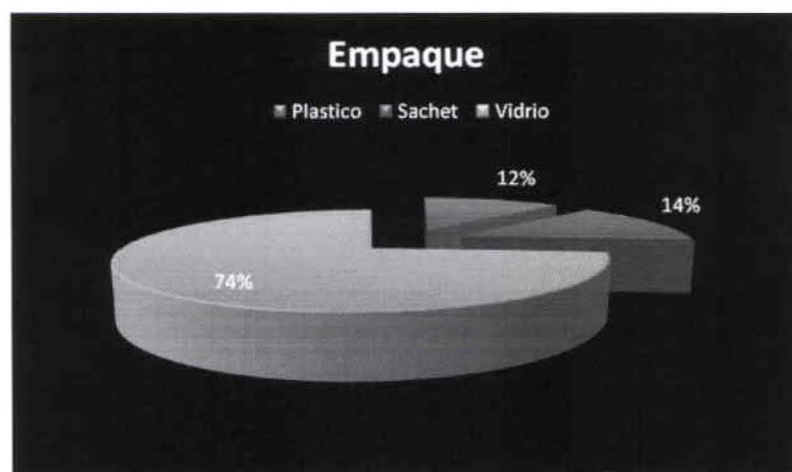
Elaborado por: La Autora

Por otro lado como muestra el gráfico 3.17 los encuestados estarían dispuestos a pagar un promedio de 2,33 USD por un envase de 300gr de mermelada de frutas exóticas.

Pregunta 14: ¿Cómo le gustaría que vinieran las mermeladas de frutas exóticas?

Gráfico 3.18

Tipo de empaque



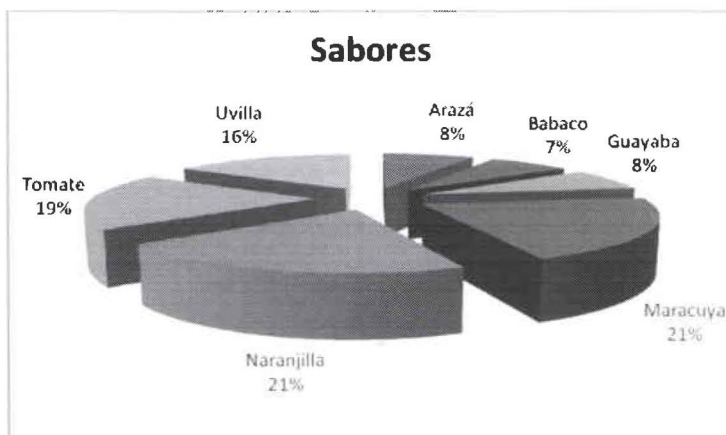
Elaborado por: La Autora

El gráfico 3.18 muestra que el 74% de los encuestados les gustaría que las mermeladas de frutas exóticas vinieran en un envase de vidrio, por otro lado el 14% les gustaría la funda sachet y por último el 12% quisiera en tarrina de plástico.

Pregunta 15: ¿Qué sabores de mermeladas de frutas exóticas le gustaría consumir? Marque con una X

Gráfico 3.19

Sabores preferidos



Elaborado por: La Autora

Como se observa el gráfico 3.19 los cuatro sabores más importantes que consumirían los encuestados son: la naranjilla y maracuyá 21%, tomate de árbol 19% y uvilla 16%.



3.5.2.3.6 Conclusiones de las encuestas

Como conclusiones de las encuestas se determina que:

- El 91% de los encuestados consume mermeladas, y el 70% de éstos definitivamente sí estarían dispuestos a consumir las mermeladas de frutas exóticas, por lo tanto existe intención de compra por parte de la muestra seleccionada.
- Se determina que el 74% del segmento seleccionado consumiría las mermeladas de frutas exóticas varias veces por semana (dos veces a la semana), lo que demuestra un alto porcentaje de frecuencia de consumo, por lo tanto alto nivel de rotación del producto.
- Las mermeladas de frutas exóticas estarían distribuidas en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, como son Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato, representando 34%, 22% y 17% respectivamente.
- Los factores más importantes para los encuestados que debe tener el producto son: en primer lugar el sabor representando un 64%, en segundo lugar lo natural (43%) y en tercer lugar con un 49% deber ser la calidad.
- El precio máximo que estarían dispuestos a pagar los encuestados por el envase de 300 gramos es 3 USD, representado por el 30%, lo que



demuestra que lo más importante son los factores mencionados anteriormente y que en último lugar se encuentra el precio a pagar.

- Se determina que el envase del producto sería de vidrio ya que el 74% de los encuestados lo prefiere como presentación.

3.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Con la investigación de mercados desarrollada previamente se ha podido determinar que la intención de compra y predisposición del consumo de los jóvenes y adultos de 18 a 65 años de edad de la ciudad de Quito, por las mermeladas de frutas exóticas, representa un 70% del 91% que consumen mermeladas.

La implantación de una empresa de producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas puede ser calificada como viable, gracias a los resultados obtenidos a través de un largo y minucioso proceso investigativo.

Con la aceptación de las personas hacia el producto se ha podido determinar ampliamente necesidades latentes que se encuentran presentes en el mercado, pero que sin embargo no han sido cubiertas.



El mercado objetivo a quien va destinado el producto ha sido determinado con claridad, el mismo que corresponde a las personas entre 18 a 65 años de edad de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Quito.

Mediante la información recaudada a través de la investigación de mercados es posible la continuación y desarrollo del plan de negocio, y es pertinente proseguir con la determinación de la oportunidad del negocio.

3.7 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Gracias al análisis del entorno y a la investigación de mercados realizada se llega a la conclusión que existe una oportunidad de negocio debido a las razones explicadas a continuación:

- El sector de Alimentos y Bebidas es la rama más importante de la manufactura ya que representa el 50% del valor agregado y aporta con 6,5% del Producto Interno Bruto. Además el 25,5% del gasto urbano de la



canasta de las familias ecuatorianas está destinado al consumo de alimentos y bebidas³⁴.

- La maquinaria que se utiliza para la elaboración de las mermeladas de frutas exóticas, es de fácil acceso. En cuanto a los insumos, gracias a las condiciones climáticas y los abundantes recursos naturales que tiene el Ecuador, se logra obtener frutas conocidas como “exóticas” debido a que no son comunes en otras partes del mundo y se encuentran disponibles en todas las estaciones del año. Las frutas escogidas como el maracuyá, naranjilla, uvilla y tomate de árbol no tendrían problemas de estacionalidad, además que se cuenta con suficiente oferta en el mercado para poder desarrollar el negocio propuesto.
- Existe potencial de diversificación ya que el conocimiento de los procesos y de la maquinaria utilizada para la preparación de las mermeladas de frutas exóticas, puede utilizarse para elaborar otros productos derivados de las frutas como pulpas, frutas en almíbar, jaleas, entre otros.
- Gracias a la tendencia hacia el consumo de lo natural, la mayoría de las personas estarían dispuestas a consumir las mermeladas de frutas exóticas por ser un producto innovador, de calidad y exquisito.
- El 91% de las personas a las cuales se enfocó la investigación de mercados consume mermeladas y el 70% de los encuestados

³⁴ www.pulsoecuador.com



definitivamente si estarían dispuestos a comprar mermeladas elaboradas de frutas exóticas, por lo tanto es factible el proyecto y se tendría una alta demanda para la adquisición de este producto.

- Las ventajas que tendría el producto frente a la competencia es que estaría elaborado con frutas cien por ciento naturales, con un sabor diferente al resto de mermeladas ya que se escogieron frutas que tienen gran acogida por el segmento de mercado seleccionado.
- Según los resultados de las encuestas, el 21% de los encuestados estarían dispuestos a consumir mermeladas elaboradas con frutas como la naranjilla y el maracuyá, mientras que las frutas como el tomate de árbol tendría de aceptación un 19% y la uvilla un 16%, lo cual demuestra que los sabores de mermeladas escogidos tendrían un buen porcentaje de aceptación en el mercado objetivo.

CAPÍTULO IV





CAPITULO IV

La Empresa

El siguiente capítulo se enfoca en la estructura de la empresa, la misma que será de responsabilidad limitada. Se explicará la forma en que se producirá y comercializará el producto, las estrategias, objetivos y el ambiente organizacional que se tendrán en cuenta para la formación de la compañía.

La empresa llevará el nombre de *Exotic Fruit* ya que ésta hace referencia a la característica principal del producto que son las frutas exóticas.

4.1 VISIÓN

Para el año 2014, Exotic Fruit llegará a ser una empresa reconocida en el mercado de la ciudad de Quito por la elaboración y comercialización de mermeladas a base de frutas exóticas, las mismas que serán apreciadas por su variedad de sabores agrídulces, nutritivos, saludables y de excelente calidad.



4.2 MISIÓN

“Exotic Fruit” es una empresa dedicada a la elaboración de mermeladas de frutas exóticas, que busca brindar a sus clientes un producto innovador, saludable y con un alto valor nutritivo, trabajando con y para la gente de forma responsable, honesta y ética, generando rentabilidad y bienestar a los colaboradores de la empresa y a la comunidad.”

4.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL

El propósito de la empresa es brindar a los clientes “Mermeladas de frutas exóticas”, naturales sin adición de químicos ni preservantes, elaborados de manera semi-industrial con frutas con un alto valor nutricional.

4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

Valores

- **Responsabilidad:** Exotic Fruit y sus integrantes deben estar comprometidos con todos sus actos y decisiones dentro y fuera de la empresa.



- **Compromiso:** Incentivar e involucrar a las personas que conforman Exotic Fruit a desarrollar de mejor manera las actividades que en ésta se realizan contando con el apoyo y colaboración de todos.

- **Respeto:** Reconocer los límites y los derechos de cada individuo, tratando siempre a cada una de las personas que conforman Exotic Fruit con la cortesía que les corresponde por su dignidad y valor como persona.

- **Honestidad:** Actuar en base a la verdad sembrando así confianza dentro de la empresa como fuera de ella.

- **Creatividad e innovación:** Como Organización, estimular e incentivar la capacidad de creación para introducir al mercado productos novedosos.

Principios

- **Puntualidad:** El personal debe estar a tiempo para poder cumplir con las obligaciones dentro de la empresa. Este valor es indispensable para fomentar en los trabajadores orden y eficacia para que así puedan realizar mejor su trabajo.



- **Trabajo en equipo:** Trabajar en cooperación con los demás de una manera coordinada y armónica, aprovechando las fortalezas de cada uno de los miembros que conforman Exotic Fruit para el logro de las metas y objetivos planteados.

4.5 OBJETIVO CORPORATIVO

- En el lapso de seis años lograr que Exotic Fruit sea reconocida como una de las mejores empresas en la ciudad de Quito por elaborar mermeladas a base de frutas exóticas con variedad de sabores agridulces, nutritivos y de calidad.
- Posicionar a la empresa como una organización que trabaja con y para la gente de forma responsable, honesta y ética, generando rentabilidad y bienestar a los colaboradores de la empresa y a la comunidad.

4.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREA

4.6.1 Marketing

Cuadro 4.1

Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Marketing

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICA
Incrementar las ventas en un 5% anual con respecto al año anterior.	Cada año	* Realizar campañas agresivas publicitarias, mediante medios de comunicación como radio, anuncios publicitarios en revistas dominicales.	*Enfocar las campañas publicitarias hacia el consumo de frutas exóticas, naturales y nutritivas.
		* Realizar degustaciones del producto en los supermercados y en algunos centros comerciales de la ciudad de Quito.	* La empresa deberá contar con los permisos necesarios para poder realizar las degustaciones del producto dentro de los supermercados y centros comerciales.
		*Realizar investigación de mercados	*La empresa debe innovar siempre el manejo de la publicidad.
Obtener una participación en unidades del 3,68% en el primer año de funcionamiento.	Primer año.	*Investigar al mercado objetivo. *Analizar la competencia. *Realizar publicidad y promoción que permita dar a conocer los beneficios y características del producto.	*Destinar el 3% anual del presupuesto de la empresa a promociones y publicidad.
Obtener mayor participación del mercado con una marca reconocida.	5 años.	*Realizar investigación de mercados para analizar los gustos y necesidades de los consumidores. *Realizar más promociones del producto.	*La empresa realizará constantemente promociones del producto.
Posicionar variedad de sabores de mermeladas a base de frutas exóticas en la mente de los consumidores.	6 años.	*Realizar publicidad a través de radios, revistas dominicales. *Realizar promociones con degustaciones del producto en los centros comerciales y supermercados en Quito.	*Invertir en publicidad y promociones. *Tener convenios con los supermercados y centros comerciales para promocionar el producto.

Elaborado por: La Autora



4.6.2 Operaciones

Cuadro 4.2

Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Operaciones

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICA
Incrementar la producción al 5% anual	Cada año.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimizar el funcionamiento de las máquinas en base a un análisis de tiempos. * Implementar nuevas técnicas para optimizar los recursos y tiempos. * Implementar mejoras en la maquinaria para evitar desperdicios de materia prima y aprovecharla al máximo en la elaboración de los productos. * Estudiar el comportamiento de las ventajas de cada producto. * Capacitar continuamente al personal de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> * Vigilar el tiempo de entrega de la materia prima para que esté dentro del plazo permitido. * Realizar mantenimiento de las máquinas cada tres meses. *Control del proceso productivo.
Iniciar operaciones con una producción de 115.000 unidades anuales para el año 2009.	Primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer contratos a largo plazo con los proveedores de materia prima para asegurar la entrega a tiempo y en las cantidades necesarias para cubrir el incremento de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> *Acordar contratos con los proveedores en un plazo de seis años.
Mejorar las técnicas de desarrollo del producto y diversificar sabores de mermeladas elaborados a base de frutas exóticas.	Segundo y tercer año.	<ul style="list-style-type: none"> *Investigar técnicas para desarrollar el producto. *Estudiar nuevos sabores de mermeladas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Invertir en maquinaria tecnificada. *Evaluar la capacidad instalada de la fábrica cada año.

Elaborado por: La Autora

4.6.3 Financiero

Cuadro 4.3

Objetivos, Estrategias y Políticas del Área Financiera

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
Alcanzar una utilidad neta no menor al 10% sobre el total de las ventas brutas anuales.	Cada año	*Reducir costos. *Implantar un sistema de inventarios. *Tener alianza con proveedores. *Incrementar los niveles de venta. * Incrementar la productividad.	*Pagar las obligaciones a proveedores a tiempo.
*Reinvertir cada año el 50% de los fondos netos anuales, entregar a los accionistas un 40% de dividendos y el 10% restante destinarlo a la reserva legal de la empresa.	*Desde el segundo año de funcionamiento	*Utilizar la reinversión para el mejoramiento de la planta y para la diversificación de sabores de las mermeladas.	*Destinar el 10% de las utilidades anuales a investigación y desarrollo, 20% al área de producción y el otro 20% se destinará a cubrir los gastos necesarios de la fábrica.

Elaborado por: La Autora

4.6.4 Recursos Humanos

Cuadro 4.4

Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Recursos Humanos

	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLÍTICA
*Seleccionar y reclutar al personal idóneo para cada puesto de trabajo.	*A partir del primer año de funcionamiento	*Asignar a cada trabajador la actividad que mejor desempeño y que a la vez contribuya el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa.	*Evaluar las habilidades de cada trabajador previo al momento de contratar el personal para asignarse la actividad que mejor desempeño.
*Contar con trabajadores responsables de manera que se cumplan con las actividades diarias programadas.	*A partir del primer año de funcionamiento	*Implementar un sistema de incentivos para recompensar al mejor trabajador del mes en base a su productividad y actividades cumplidas.	*Usar tarjetas de control de ingreso y salida del personal. *Establecer sanciones en caso de incumplimiento a las normas de la empresa.
*Mantener un excelente nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa.	*A partir del primer año de funcionamiento	*Capacitar y entrenar a todos los miembros de la empresa. *Organizar charlas de motivación para el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores.	*Realizar encuestas trimestrales a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción dentro de la empresa.

Elaborado por: La Autora



4.7 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para poder definir el negocio se han tomado en cuenta tres aspectos fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué producto y servicio se ofrecerá? y ¿Cómo lo haremos?

4.7.1 Clientes

Los consumidores finales serán las personas de 18 a 65 años de edad, hombres y mujeres, pertenecientes al nivel socio económico medio, medio- alto y alto de la ciudad de Quito que busquen un producto elaborado con frutas cien por ciento naturales y con un alto valor nutritivo a través de mermeladas de frutas exóticas.

Los clientes serán las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, como: Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato.

4.7.2 Producto y Servicio

Se ofrecerá mermeladas elaboradas a base de frutas exóticas como el maracuyá, la naranjilla, tomate de árbol y uvilla. Los puntos claves del producto serán la calidad del mismo, las propiedades nutricionales que tienen las frutas escogidas y la elaboración de un producto natural.



4.7.3 Ingeniería de Procesos

La materia prima se obtendrá de las plantaciones ubicadas en los valles de Puembo y Tumbaco en el caso de la uvilla y tomate de árbol, y del oriente se obtendrán el maracuyá y naranjilla.

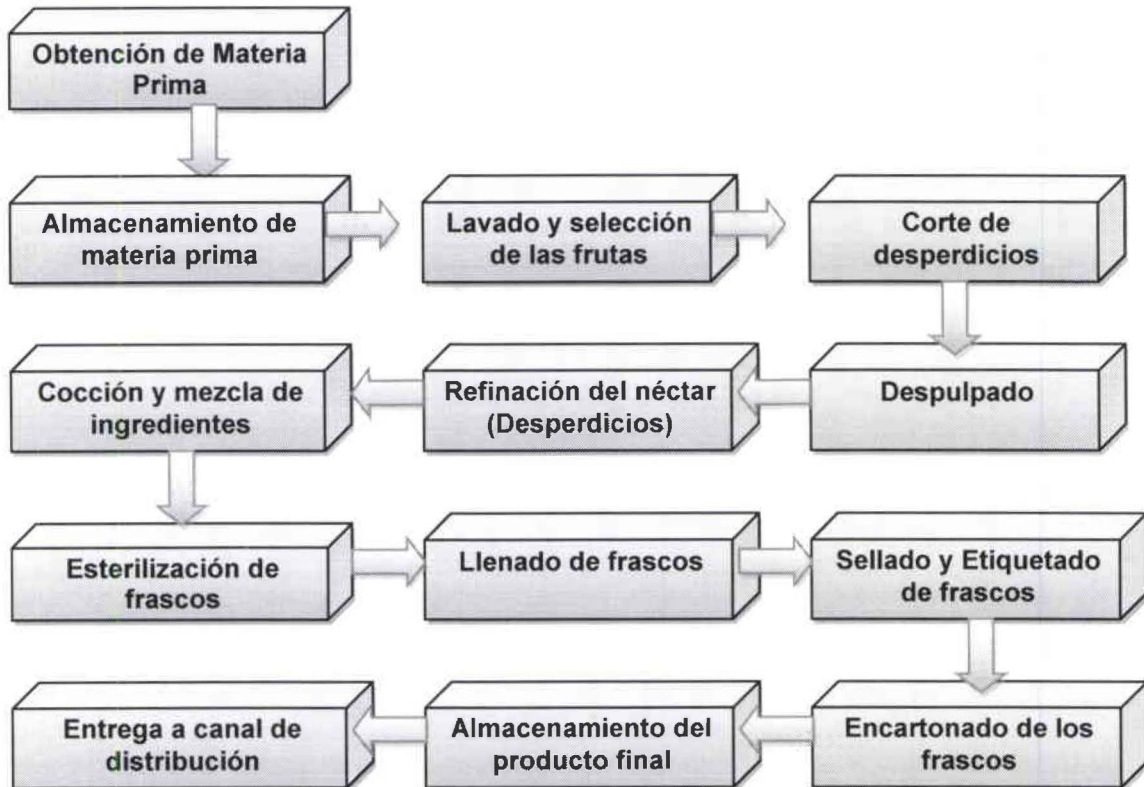
Se comprará un terreno para la construcción de la fábrica que será ubicado en el sector de Puembo debido a que en esta zona existen muchas plantaciones de dos de las frutas que se pretende producir y se encuentra logísticamente en la ruta de ingreso de los productos del Oriente a la Sierra.

La fase de producción está sujeta a un proceso continuo, en donde las operaciones unitarias tienen que ir desarrollándose una a una en nueve etapas:

- **Almacenamiento de materia prima, recepción, lavado y seleccionado:**
Se recolectan las frutas que se van a utilizar para la elaboración del producto, se verifican que se encuentren en perfecto estado y luego se procede a darles una limpieza profunda, evitando las proliferaciones de bacterias e impurezas.
- **Corte de desperdicios:** Se cortan las partes dañadas de las frutas para evitar las impurezas y proliferación de bacterias.

4.8 FLUJO GRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Gráfico 4.1
Flujo grama del Proceso Productivo



Elaborado por: La Autora.

Partiendo de la entrega a canales de distribución, se ubicará el producto, en un principio, dentro de las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito como son Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato. Una vez en el supermercado, el producto se encontrará en la sección de conservas y mermeladas. Cabe señalar que para la etapa de introducción del producto, se



contará con stands ubicados dentro de las cadenas de supermercados con la finalidad de promocionarlo.

4.9 CADENA DE VALOR

La cadena de valor identifica las principales actividades que realizará la empresa. Su propósito esencial es proporcionar una herramienta para identificar una serie de estrategias que deberán ser puestas en práctica y que otorgarán un valor agregado para los consumidores³⁵.

La cadena de valor establecida integra todas las actividades que llevará a cabo la empresa desde la obtención de materia prima, siendo éstas las frutas, hasta la producción y comercialización del producto final, que en este caso serían las mermeladas de frutas exóticas. Es fundamental conocer las actividades que generan valor a la empresa para poder determinar la manera adecuada de obtener una ventaja competitiva³⁶.

En el negocio de la producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas, el proceso productivo inicia al adquirir la materia prima de los proveedores respectivos. Al llegar la materia prima a la planta entra en un proceso de selección de las frutas y lavado de las mismas, para luego seguir al corte de las

³⁵ "Una Ventaja Competitiva". THOMAS S. BATEMAN/ SCOTT A. SNELL

³⁶ "En la Estrategia esta el éxito". CONSTANTINOS C. MARKIDES.



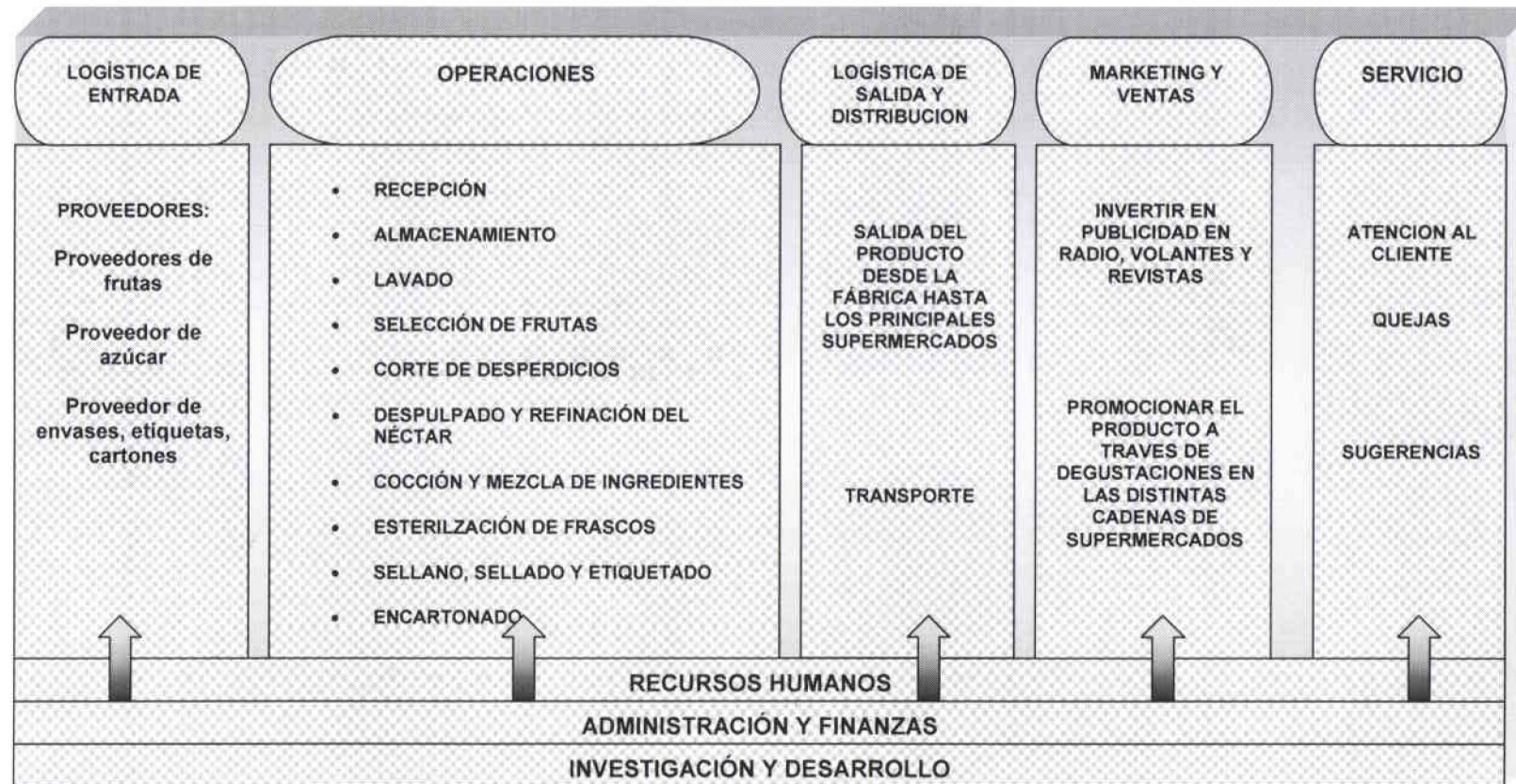
partes dañadas que puedan tener las frutas y separación de los desperdicios. Se procede a continuación a despulpar la fruta con el fin de obtener el néctar de la misma tratando de aprovecharla al máximo.

A continuación se realiza el proceso de cocción, en donde se mezcla la fruta con el azúcar en una cocina industrial a fuego alto. Cuando la mermelada se encuentre a una temperatura de 65 grados Brix, se procede a colocar el producto en los frascos de vidrio e inmediatamente se sella el envase a temperatura caliente.

Una vez enfriado el producto con una temperatura al ambiente, se procede a etiquetar los envases para luego colocar cada unidad en los cartones que serán almacenados por secciones tomando en cuenta la presentación del producto (es decir tamaño mediano de 300 gramos) y los diferentes sabores que éstos tienen. Finalmente se completa el proceso con la distribución del producto final en las diferentes cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.

4.10 DIAGRAMA DE LA CADENA DE VALOR

Gráfico 4.2



Fuente: THOMPSON, Arthur, STRICKLAND. "Administración Estratégica", Ed. MacGraw-Hill, 13 edición. 2004, pág. 132
 Elaborado por: La Autora





4.11 ACTIVIDADES PRIMARIAS

4.11.1 Logística de Entrada

Abastecimiento y control

La materia prima que se utilizará para la creación del producto serán las frutas exóticas como la naranjilla, tomate de árbol, la uvilla y maracayá, las mismas que se obtendrán de las plantaciones de los valles de Tumbaco y Puembo y también del Oriente ecuatoriano. El azúcar se proveerá del Ingenio San Carlos.

Los envases de vidrio se obtendrán de la empresa “Latienvases” y los cartones de la empresa “Ecuapack” la misma que además dará el servicio de sellado de los envases.

Las etiquetas autoadhesivas serán compradas a la empresa “Engoma Adhesivos CIA LTDA”, ubicada en la ciudad de Quito.

Durante la etapa de abastecimiento se dará un control minucioso de la materia prima proveniente de los proveedores para evitar la presencia de elementos que no se adecúen a las expectativas y necesidades del negocio, para esto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:



- Las frutas que se seleccionarán deberán encontrarse en estado sano, que no estén afectadas por podredumbres o en estado deteriorado.
- Libre de plagas o daños causados por las mismas, exentos de cualquier olor extraño, sin magulladuras, exentos de humedad externa anormal.

4.11.2 Operaciones

Recepción

Las materias primas adquiridas serán receptadas por personal de la empresa en el lugar de almacenamiento.

Almacenamiento

A través del almacenamiento se busca acumular y conservar los productos que posteriormente tendrán que ser procesados.

Mediante esta actividad se tendrá un inventario adecuado para la creación del producto final. El almacenamiento es muy importante ya que, al ser establecido y realizado de la forma adecuada, se evita incurrir en pérdidas económicas que podrían afectar a la empresa.

Debe existir un control drástico de las materias primas existentes en los inventarios, es por esta razón que se debe instaurar un sistema de vigilancia



oportuna y eficiente. A través del sistema de control se evitará el desecho de materias primas debido a su deterioro o expiración.

Por el tipo de productos que se manejarán en los inventarios de bodega, se recurrirá al uso de un sistema en el cuál los primeros productos que entren en bodega sean también los primeros en salir (FIFO).

En el punto de almacenamiento existirá una bodega, la misma que estará diseñada con un cuarto frío para que se coloquen las frutas frescas y de esta manera evitar que se oxiden o se pudran, además en esta bodega existirá un lugar donde se encuentren los envases esterilizados de vidrio que posteriormente van a ser usados, también se tendrá un cuarto con temperatura ambiente para que se coloque el producto final, el mismo va a estar dividido en estantes organizados por los sabores de las mermeladas.

Lavado, selección de frutas y corte de desperdicios

En este punto se realizan actividades como lavado, selección de frutas y corte de desperdicios.

Luego de obtener la materia prima, se procede a realizar una profunda limpieza de las frutas, las cuales son lavadas minuciosamente y seleccionadas, evitando utilizar las que se encuentren en mal estado, además se procede a cortar las partes inutilizables de la fruta para que se encuentren de esta manera listas para la siguiente actividad.



Despulpado y refinación del néctar

Se calientan un poco las frutas para que se facilite el proceso de despulpar la misma, a través de un cernidor o despulpador, y así utilizar al máximo la fruta sin permitir que existan muchos desperdicios.

Cocción y mezcla de ingredientes

La pulpa de fruta es mezclada con el azúcar a fuego alto sin dejar quemar la mezcla. Se espera que la mermelada ya se encuentre a una temperatura de 65 grados Brix para apagar el fuego. Para verificar que la mermelada se encuentre con la textura adecuada se utiliza un brixómetro.

Esterilización, Envasado y sellado los frascos

Se coloca la mermelada con una temperatura de 65 grados Brix (caliente el producto) en los envases de vidrio, los mismos que previamente deben encontrarse esterilizados, e inmediatamente se sella el envase con una tapa hermética, luego se enfría el producto a temperatura ambiente.

Se colocan los frascos de mermeladas en estantes de la bodega los mismos que van a estar divididos por los diferentes sabores del producto, para que facilite al momento de etiquetarlos y ubicarlos en los cartones que serán distribuidos en los diferentes puntos de venta.



Se colocarán 12 unidades de envases de 300 gramos en cada cartón, además las mermeladas se dividirán tomando en cuenta el sabor de cada una.

Esta distribución facilitará al momento de entregar el producto en las diferentes cadenas de supermercados de la ciudad de Quito.

4.11.3 Logística de Salida y distribución

Salida

Los productos terminados y embalados se transportarán desde la planta productora hasta las bodegas de los principales supermercados de la ciudad de Quito como: Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato.

Transporte

Las mermeladas serán transportadas en el vehículo propio de la empresa.

Las personas que trabajan en las bodegas de los supermercados se encargarán de controlar que se esté enviando la cantidad de producto requerida, por lo tanto, ellos mismos serán quienes informen a la empresa sobre cualquier tipo de problema.

4.11.4 Marketing y Ventas

La comercialización de las mermeladas de frutas exóticas está orientada a satisfacer las necesidades y deseos de los compradores que integran el mercado,



por esta razón se ha decidido realizar una campaña promocional de las bondades de este producto en la ciudad de Quito, realzando de esta manera sus exóticos sabores y su valor nutritivo, diferenciándose así con el resto de la competencia.

Publicidad

La publicidad se realizará a través de la repartición de hojas volantes en las cadenas de supermercados, y centros comerciales, así como también en demás lugares donde exista una alta afluencia de personas.

Debido al segmento al que se encuentra dirigido el producto, se destinará publicidad a revistas y periódicos.

Asimismo, se anunciará el producto en una de las principales radios de la ciudad de Quito como es "Radio Fuego", en la que se emitirán dos cuñas diarias durante cuatro días, es decir 8 semanales.

Lugares de degustaciones (Stands)

Se procederá a colocar lugares de degustaciones en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, es decir Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato, las cuales luego de la investigación realizada resultaron como canal de distribución ideal. Este tipo de promoción se tomó en cuenta del criterio del



56% de los encuestados, los mismos que señalaron a los stands como medio adecuado para la dar a conocer el producto.

Se contratarán impulsadoras, las cuales mostrarían y brindarían el producto para que sea degustado por los clientes potenciales. Dichas impulsadoras darían a conocer las bondades nutritivas del producto y la diferencia de sus sabores exóticos incentivando de esta manera la venta del producto. Las impulsadoras serán contratadas por un espacio de dos meses, durante la promoción inicial y lanzamiento del producto y se las ubicará en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, como son Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato.

4.11.5 Servicio

Atención al Cliente, quejas y sugerencias

La distribución de las mermeladas a las bodegas principales de los supermercados se lo realizará de manera personalizada para mantener estrechas relaciones con los distribuidores y constatar que la entrega se desarrolle en completo orden.

Se pondrá a disposición de los distribuidores el número telefónico de la empresa para cualquier reclamo, comentario o sugerencia.



4.12 ACTIVIDADES DE APOYO

4.12.1 Recursos Humanos

Se reclutará personas emprendedoras y proactivas, las mismas que serán capacitadas para el manejo de la maquinaria requerida para la elaboración del producto y los procesos de elaboración del mismo.

4.12.2 Administración y Finanzas

Se realizará análisis de ingresos y gastos, determinación de las proyecciones de ventas, control de los niveles de producción en base a la administración de los recursos disponibles y se realizarán análisis de todos los estados financieros.

4.12.3 Investigación y Desarrollo

Se contratará una persona la misma que se encargará de investigar, identificar y desarrollar las nuevas tendencias de los consumidores; como labor fundamental, y se encargará de estudiar la manera de implementar nuevos sabores de mermeladas a base de frutas exóticas.



4.13 ESCALA ESTRATÉGICA

La escala estratégica es una herramienta que permite a la empresa identificar primero qué capacidades van a necesitarse para alcanzar su objetivo estratégico.³⁷

Para obtener una Ventaja Competitiva frente a otras empresas, es necesario desarrollar esta escala estratégica con el objeto de identificar las nuevas destrezas y capacidades que la empresa irá desarrollando.

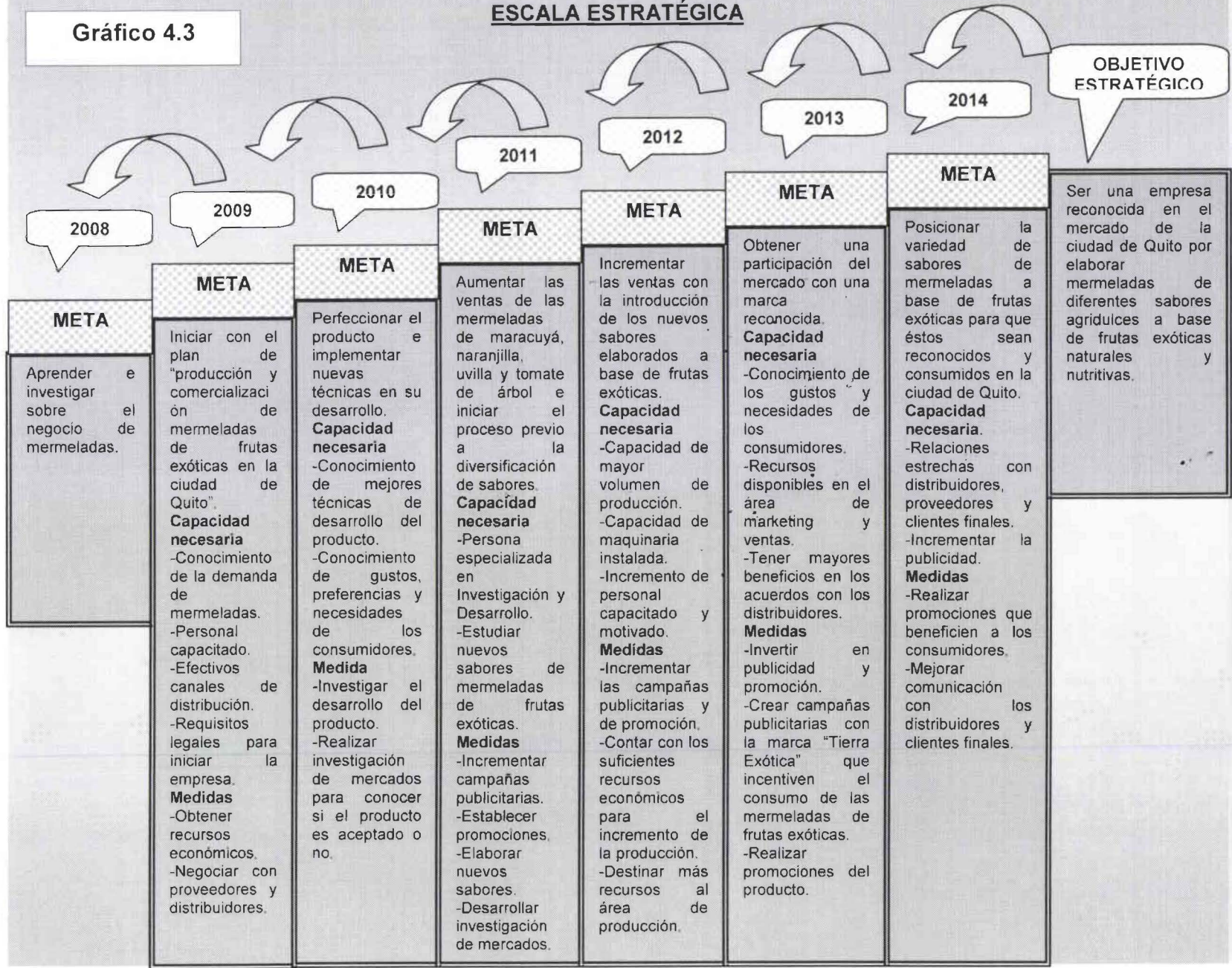
El éxito de desarrollar correctamente la escala, consiste en fijar un objetivo estratégico a largo plazo, siendo en este caso de 6 años, y desarrollar las metas fijadas para lograr ese objetivo empezando de atrás hacia delante.

A continuación se detallará la escala estratégica:

³⁷ Markides Constantinos, " En la Estrategia está el éxito".

Gráfico 4.3

ESCALA ESTRATÉGICA





4.13.1 Objetivo estratégico

“Ser una empresa reconocida en el mercado de la ciudad de Quito por elaborar mermeladas de diferentes sabores agrídulces a base de frutas exóticas naturales y nutritivas en un lapso de seis años.”

4.13.2 Meta 6 (año 2014)

Posicionar la variedad de sabores de mermeladas a base de frutas exóticas para que éstos sean reconocidos y consumidos en la ciudad de Quito.

4.13.2.1 Capacidades necesarias

- Mantener la política de negociar de manera personalizada con distribuidores y proveedores para establecer buenas relaciones y retroalimentación con los mismos.
- Incrementar y mejorar la publicidad y promoción de los diferentes sabores de mermeladas que se comercialicen, para así llegar a un mayor número de consumidores y mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.

4.13.2.2 Medidas necesarias

- Mejorar cada año la comunicación con los distribuidores y clientes finales para mantener la buena imagen de la empresa.



- Destinar una parte del presupuesto y de las utilidades de la empresa para incrementar el posicionamiento de la variedad de sabores de mermeladas en la ciudad de Quito.

4.13.3 Meta 5 (año 2013)

Obtener una mayor participación de mercado con una marca reconocida.

4.13.3.1 Capacidades necesarias

- Tener conocimiento de los gustos y necesidades de los consumidores con el fin de satisfacer la demanda.
- Destinar parte del presupuesto y reinvertir parte de las utilidades del año anterior en el área del marketing y ventas, permitiendo que la empresa entre a competir con las marcas de mermeladas ya posicionadas en el mercado.
- Obtener mejores beneficios de los acuerdos con los distribuidores y proveedores en lo que respecta a formas de pago, cantidades entregadas, créditos, fechas de pago y precios.

4.13.3.2 Medidas necesarias

- Realizar campañas publicitarias a través de radio y hojas volantes.
- Realizar promociones del producto a través de degustaciones.



4.13.4 Meta 4 (año 2012)

Incrementar las ventas con la introducción de los nuevos sabores elaborados a base de frutas exóticas.

4.13.4.1 Capacidades necesarias

- Tener una capacidad de mayor volumen de producción para poder implementar la diversificación de sabores.
- Adquirir más maquinaria para cubrir el aumento en los niveles de producción.
- Contratar más personas a las cuales se les capacitará y motivará.

4.13.4.2 Medidas necesarias

- Destinar parte de los ingresos de la empresa para el incremento de la producción.
- Aumentar el presupuesto destinado al área de producción debido al incremento en los niveles de producción.
- Incrementar las campañas de publicidad y promoción para la introducción de los nuevos sabores de mermeladas.



4.13.5 Meta 3 (año 2011)

Aumentar las ventas de las mermeladas de maracuyá, naranjilla, uvilla y tomate de árbol e iniciar el proceso previo a la diversificación de sabores.

4.13.5.1 Capacidades necesarias

- Contar con una persona especializada en Investigación y Desarrollo con la finalidad de determinar las características y mejoras que tendrán los sabores a introducirse en el mercado para el año 2012.
- Efectuar nuevos estudios de sabores de mermeladas elaboradas a base de frutas exóticas no tradicionales.

4.13.5.2 Medidas necesarias

- Reinvertir las utilidades de la empresa para destinarlas en más campañas publicitarias y de promoción.
- Desarrollar una investigación de mercados para determinar los gustos y preferencias del segmento objetivo con respecto a los nuevos sabores a introducirse.



4.13.6 Meta 2 (año 2010)

Perfeccionar el producto e implementar nuevas técnicas en su desarrollo.

4.13.6.1 Capacidades necesarias

- Aplicar nuevas técnicas para el desarrollo de las mermeladas con el fin de ofrecer un producto de calidad.
- Tener conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades.

4.13.6.2 Medidas necesarias

- Investigar sobre el desarrollo y perfeccionamiento del producto.
- Realizar una investigación de mercados para identificar la aceptación del producto.

4.13.7 Meta 1 (año 1009)

Iniciar con el plan de “producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas en la ciudad de Quito”.



4.13.7.1 Capacidades necesarias

- Tener conocimiento de la demanda de mermeladas en la ciudad de Quito.
- Contratar, capacitar y motivar al personal para fomentar su compromiso con los objetivos y metas de la empresa.
- Cumplir con los requisitos obligatorios tanto legales como operativos para iniciar la empresa.

4.13.7.2 Medidas necesaria

- Obtener el capital necesario para iniciar operaciones y adecuar las instalaciones para la empresa.
- Establecer acuerdos con los proveedores de materia prima con respecto a precios. De igual manera, se contactará con los diferentes distribuidores para determinar las condiciones de venta dentro de sus establecimientos.

4.13.8 Meta 0 (año 2008)

Aprender e investigar sobre el negocio de mermeladas.



4.14 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.14.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Cuadro 4.5

Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Crecimiento sostenido en la industria de alimentos elaborados y por ende crecimientos de las conservas de mermeladas.	0,15	4	0,6
Alta probabilidad de diversificación con nuevos productos.	0,1	3	0,3
Existe en el mercado demanda de mermeladas en general.	0,15	4	0,6
Conocimiento del producto en el mercado.	0,08	2	0,16
Existe pocas mermeladas elaborados con sabores exóticos en el mercado nacional.	0,08	2	0,16
TOTAL	0,56		1,82
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Existencia de posibles nuevos competidores directos.	0,03	1	0,03
Inestabilidad política y económica del país.	0,08	2	0,16
Empresas existentes ya establecidas en el mercado con fuerte posicionamiento.	0,15	4	0,6
Alta competencia de empresas fuertes que utilizan economías de escala.	0,09	3	0,27
Productos existentes en el mercado que están elaborados industrialmente.	0,09	3	0,27
TOTAL	0,44		1,33
TOTAL PONDERACION EFE	1		3,14

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, Fred David.

Elaborado por: La Autora

El total ponderado muestra un valor de 3,14, lo que indica que la empresa contará con una respuesta óptima frente a factores externos (oportunidades y amenazas).

4.14.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Cuadro 4.6

Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Producto elaborado con frutas exóticas, cien por ciento naturales, sin químicos ni preservantes, con alto valor nutritivo.	0.15	5	0.75
Materia prima de bajo costo.	0.06	4	0.24
Precios competitivos.	0.06	4	0.24
Personal capacitado.	0.04	3	0.12
Producto estandarizado.	0.08	4	0.32
Producto de primera calidad.	0.15	5	0.75
Producto con valor diferenciado frente a la competencia.	0.15	5	0.75
TOTAL	0.69		3.17
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Empresa nueva y pequeña en el mercado.	0.1	5	0.5
Falta de experiencia en el mercado.	0.07	4	0.28
Bajo poder de negociación con proveedores.	0.04	3	0.12
Producto poco conocido.	0.02	2	0.04
No tiene economías de escala ya que aun no se encuentra posicionada en el mercado.	0.04	3	0.12
Alta Inversión inicial en costo de maquinaria.	0.04	3	0.12
TOTAL	0.31		1.18
TOTAL PONDERACION EFI	1		4.35

Elaborado por: La Autora

Fuente: Conceptos de Administración estratégica, Fred Dav



El total ponderado muestra un valor de 4.35, lo cual indica que la empresa contará con una posición interna fuerte y sólida.

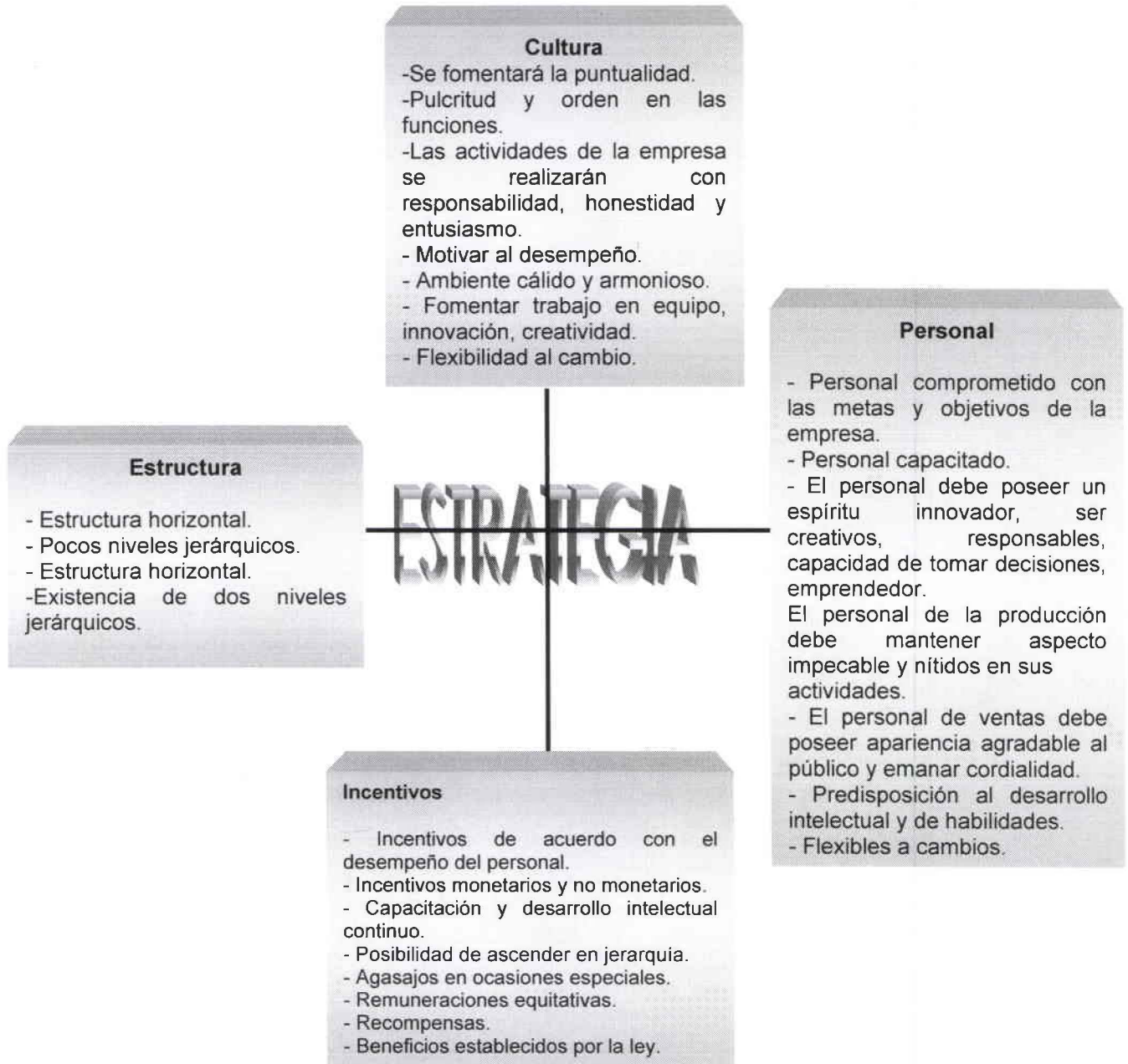
Como se observa en el cuadro 4.6, la empresa tendrá fortalezas tales como tener un producto de calidad, diferenciado de la competencia ya que se encuentra elaborado con frutas exóticas, naturales, sin adición de químicos ni preservantes.

Las mermeladas de frutas exóticas serán elaboradas cumpliendo todas las normas y requisitos sanitarios, ya que su proceso será estandarizado, siendo ésta otra de las fortalezas más importantes de la empresa.

Por otro lado, ser una empresa nueva y pequeña en el mercado, con poca experiencia, se convierte en una de las mayores debilidades de la organización.

4.15 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Gráfico 4.4



Elaborado por: La Autora

Fuente: Markides Constantinos, en la Estrategia está el éxito



4.15.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional comprende normas, reglas, valores y ambiente en el cual se van a desenvolver las personas que conforman y son parte de la compañía, como son sus colaboradores, y propietarios de la misma.

Bajo este concepto, el plan de negocios adoptará una cultura que fomente el trabajo en equipo, desarrollando de esta manera una mejor labor, con mayor armonía y entusiasmo para que los empleados de la compañía se sientan en el mejor lugar para trabajar.

Se motivará el desempeño con estímulos tanto monetarios como no monetarios para que los colaboradores de la empresa desarrollen su creatividad e innovación, de esta forma el producto a desarrollarse será de mejor calidad, y se llegará de una mejor y más rápida manera alcanzar las metas previamente establecidas.

La organización impulsará la cultura de la puntualidad, pulcritud y orden en sus funciones para que exista un mejor desempeño encaminando hacia el éxito de la empresa.



A pesar de existir reglas y normas que deben ser cumplidas a cabalidad, no existirá un ambiente frío y con presiones, tampoco existirá dificultad para que las personas de niveles inferiores de la escala jerárquica puedan acudir y comunicarse con las cabezas y dirigentes de la organización aspectos ya sea laborales o personales. Las personas serán llamadas por su nombre, y tratadas con respeto, comprensión y cordialidad.

La cultura debe ser flexible al cambio debido al entorno competitivo en el que se desenvuelve. Debe prevalecer una afinidad por anticiparse a los cambios y no simplemente reaccionar a los mismos. La flexibilidad de la cultura permitirá que la empresa pueda adaptarse con mayor facilidad al entorno y cambiar su plan de acción en caso de que amerite la situación.

La calidad total prevalecerá en todos los ámbitos de la organización. Se buscará una mejora continua y se dará una constante lucha por encontrar la mejor manera de realizar las cosas. La calidad total se verá reflejada en todas las actividades que encierra la cadena de valor.

4.15.2 Estructura

La determinación de una estructura organizacional es muy importante para la empresa, debido a que ésta determina las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas.



La estructura va a ser horizontal, de tal manera que la organización sea funcional, es decir, que los trabajos y departamentos estén especializados y agrupados de acuerdo a las funciones del negocio. Con este tipo de estructura existe una descentralización de las decisiones ya que estas son tomadas en los cargos especializados, además se tiene algunas ventajas como:

- La vigilancia del entorno es más efectiva, es decir, que cada grupo funcional esta sintonizado más de cerca con los desarrollos de su propio campo y en consecuencia puede adaptarse mas rápido. Esto conlleva a una máxima especialización de los empleados de la empresa en su área.
- Las normas de desempeño se mantienen mejor, es decir, que las personas que realizan trabajos similares tienen un interés compartido para el desarrollo de sus trabajos.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada empleado realiza únicamente su actividad específica.



CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

El siguiente plan de marketing se realizará con el propósito de determinar las estrategias que deberán llevarse a cabo en cuanto al producto, precio, plaza y promoción para la introducción de las mermeladas de frutas exóticas en la ciudad de Quito.

5.1 OPORTUNIDAD

5.1.1 Situación

El siguiente plan de marketing analiza el emprendimiento de una nueva empresa dedicada a la producción de mermeladas de frutas exóticas, comercializadas en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito, como lo son Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato en el año 2009.

La industria de alimentos elaborados dentro de la cual se encuentran los productos en conserva, ha tenido un gran desarrollo en los últimos años debido al aumento de productos elaborados que se expenden en supermercados e inclusive para la exportación.



En la actualidad, el estilo de vida de las personas ha cambiado, existe una tendencia hacia el consumo de alimentos más naturales, con propiedades nutritivas y saludables, además existe una tendencia clara hacia el estilo de vida norteamericano lo cual ha dado paso al hábito de consumo de comida en conservas. Los alimentos que se expenden en las grandes cadenas de supermercados se ajustan al rápido estilo de vida de las personas.

Las nuevas connotaciones para la salud son un valor en alza, pese a que aún en la cultura alimenticia de los ecuatorianos existe un gusto por los alimentos grasos y de altos niveles calóricos, existe también un mercado donde los consumidores son concientes de la relación entre la salud y nutrición, volcándose hacia los productos e ingredientes más naturales.

Los sabores de los productos en el mercado son cada vez más agresivos, buscando una característica especial por lo exótico y con alto valor nutritivo, existe a la vez una tendencia hacia la comodidad y el estilo "casero".

Hoy en día el tiempo de las personas para seleccionar, preparar y cocinar alimentos es inferior al que se tenía en tiempos pasados, es por esta razón que los productos en conserva, y por lo tanto el negocio de mermeladas de frutas exóticas, gracias a los sabores diferentes y valor nutricional que posee, además de su fácil adquisición, representa una opción atractiva y conveniente. Existe un



incremento en el consumo de este tipo de alimentos, esto se puede apreciar de acuerdo con el grado de rotación de estos productos en las perchas de los supermercados.

Tradicionalmente, los ecuatorianos se tomaban el tiempo para elaborar mermeladas en casa, hoy en día el ritmo de vida, el tráfico en las grandes ciudades ha hecho que ésta actividad sea eliminada en su totalidad, lo que ha dado lugar a la elaboración de mermeladas para consumo nacional e internacional. De ahí que un creciente número de ecuatorianos, para hacer más ágil el día a día, busquen rapidez sin dejar de lado la importancia del contenido nutricional y el sabor, recurriendo a los productos en conserva.

Las mermeladas tienen la posibilidad de diversificarse pues su insumo principal, se puede encontrar en las diferentes zonas del territorio ecuatoriano (frutas), de esta manera se puede llegar a diferentes segmentos de mercado y así, tener expectativas de crecimiento utilizando la capacidad instalada y el "*know how*"³⁸ del plan de negocio.

³⁸ **Know-how:** Describe, básicamente, la habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, aunque también incluye áreas como contabilidad, RRHH, entre otras. <http://es.wikipedia.org>.



5.2 OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

5.2.1 Objetivo General

Dar a conocer al mercado objetivo los primeros cuatro sabores de mermeladas elaboradas a base de frutas exóticas que introducirá la empresa Exotic Fruit, mostrando los beneficios y características especiales del producto.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Obtener en el primer año de funcionamiento una participación en unidades del 3,68% del mercado objetivo, conformado por personas de clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito que consumen mermeladas.
2. Incrementar las ventas de las mermeladas de frutas exóticas a partir del primer año de funcionamiento en un 5% anual con respecto a las ventas del año anterior.
3. Posicionar la variedad de sabores de mermeladas a base de frutas exóticas para que éstos sean reconocidos y consumidos en la ciudad de Quito.



4. Ampliar la gama de productos ofrecidos, diversificando la línea de sabores de mermeladas en el lapso de 3 años.
5. Obtener una utilidad neta no menor al 10% sobre el total de las ventas brutas anuales a partir del primer año de funcionamiento.
6. Lograr que la empresa sea reconocida en el mercado de la ciudad de Quito por elaborar mermeladas de diferentes sabores agridulces a base de frutas exóticas naturales y nutritivas. Esto considerando la meta estratégica de reconocimiento de producto, a cumplirse en 6 años.

5.3 MARKETING EXTRATÉGICO

5.3.1 MERCADO

5.3.1.1 Historia

Este tipo de alimentación forma parte de la vida diaria de los consumidores, dado el cambio vertiginoso que se da en las grandes urbes y los cortos tiempos que tienen las personas para realizar esta actividad. Como se ha venido mencionando a lo largo de todo el desarrollo del plan de negocio, las tendencias de consumo están cambiando y se crean segmentos de mercados atractivos y con gran potencial de crecimiento.



El ingreso de las empresas de conservas de mermeladas al Ecuador como Snob y Gustadina dio origen a un mercado creciente. En los últimos años, el estilo de vida de las personas ha influenciado a la creación de nuevos productos dentro de esta rama. Además no sólo se ha creado una necesidad local, sino que también existen empresas en la actualidad, cuyo giro de negocio está basado en la exportación de este tipo de productos en conserva y cuyas oportunidades comerciales en mercados extranjeros han venido creciendo.

5.3.1.2 Segmentación

Con la finalidad de segmentar el mercado se han establecido las siguientes variables, para que el producto de mermeladas exóticas llegue al mercado objetivo con un mejor direccionamiento:

5.3.1.2.1 Criterio Geográfico

- Localización: Ciudad de Quito
- Población: Urbana de clase media, media alta y alta.
- Tamaño: 165.848 personas

5.3.1.2.2 Criterio Psicográfico

- Personalidad: Consumista



- Estilo de vida: personas que dispongan de poco tiempo para prepararse alimentos en casa, gente que guste de frutas exóticas, aficionadas a sabores agri-dulces y a su vez de productos naturales.

5.3.1.2.3 Criterio Personal

- Género: masculino/femenino
- Edad: 18 a 65 años.
- Clase social: media, media alta y alta.
- Ingresos: Mayores a 450 UDS mensuales.
- Ocupación: Amas de casa, profesionales, jóvenes.

De acuerdo con la investigación de mercados se determinó que este tipo de personas además de visitar los supermercados son las que más consumen alimentos en conserva. Además este segmento no se guía por el precio al momento de adquirir mermeladas, sino más bien considera importante la calidad, sabor y aporte nutricional.



5.3.1.3 Estacionalidad

El producto no presenta estacionalidad significativa debido a la naturaleza del mismo. Es una comida que se consume con frecuencia cualquier día del año en cualquier momento. De esta manera, se puede hacer una comparación de estacionalidad en el transcurso del día, ya que la mermelada al ser un alimento natural, por su contenido proteínico y valor nutricional tiene tendencia a ser consumido con mayor frecuencia a la hora del desayuno.

5.3.1.4 Impacto de la Tecnología

La tecnología utilizada para la preparación de este tipo de productos es sencilla. Es una tecnología difundida que puede ser adquirida por la empresa del plan de negocio y sus posibles competidores. Por esta misma razón es un incentivo para nuevos participantes en el mercado, sin embargo se debe tomar en cuenta que el nivel de inversión así como de capacitación para obtener un producto de máxima calidad en condiciones de total higiene es alto. Cabe mencionar que los costos se elevan cuando se trata de obtener una cadena de producción a nivel industrial, pero del mismo modo las economías a escala que resultan de producir en volumen, disipan aquellos costos reduciendo el precio del producto.



5.3.1.5 Competidores

El mercado de conserva de mermeladas consta de una gran variedad de competidores y productos. Como se ha dicho anteriormente, varias empresas son internacionales y representan la imagen de grandes multinacionales. La mayoría ostentan de gran posicionamiento en el mercado. Debido a que el proyecto se lo llevará a cabo en las cadenas de supermercados, se toma en cuenta que los competidores son, a más de las principales marcas y empresas de conservas, los demás productos sustitutos. Sin embargo, debe mencionarse que la demanda local específicamente de mermeladas de frutas exóticas no se encuentra explotada, esto se pudo verificar en sondeos realizados por la autora en los distintos supermercados de la ciudad de Quito.

5.3.1.5.1 Competencia directa

En la ciudad de Quito no existe dentro de los supermercados mermeladas con sabores de frutas exóticas, sin embargo a nivel nacional, específicamente en la región amazónica del país, existen pequeñas empresas o gremios involucrados en producción y comercialización a menor escala de alimentos elaborados a base de frutas exóticas amazónicas, dentro de las que se destacan:

Cuadro 5.1
Empresas productoras de productos a base de frutas exóticas

NOMBRE	LUGAR	ORGANIZACION/ INSTITUCION	PRODUCTOS
La Gambaína	Coca, Orellana	Colegio Gamboa de Oerllana	Mermelada y helados de Borojó, Cocona y arazá.
Frutiselva	Municipio de Santa Clara, Pastaza	Asociación de Mujeres de San Jorge	Producción de mermeladas y miel de caña
La Delicia – Madre Tierra	Municipio de mera, Pastaza	Fundación Ambiente y Sociedad/ Bolsa Amazonia	Jalea, mermelada y pulpa de guayaba, arazá y piña
Yachan Gourmet	Napo	Funedesin	Mermelada de papaya y limón, piña, guaba y limón, naranja y plátano, Papaya y arazá.

Elaborado por la autora

Fuente: Situación de la cadena productiva de las Frutas Amazónicas Ecuatorianas.

Estas organizaciones tienen como objetivo impulsar el consumo de los productos no maderables, como las frutas, sin embargo enfrentan dificultades en relación con el mercado debido a la falta de registros sanitarios, información sobre la demanda, promoción y certificación³⁹

Con lo expuesto, las empresas detalladas anteriormente no representan competencia directa para Exotic Fruit ya que el segmento de mercado objeto es diferente al de éstas.

Sin embargo, en la ciudad de Quito y específicamente dentro de las cadenas de supermercados donde se desea comercializar el producto, existen varias marcas

³⁹ "Situación de la Cadena Productiva de las Frutas Amazonicas Ecuatorianas". AUTOR: Lucy Ruiz Mantilla. Septiembre 2003.



de mermeladas nacionales y extranjeras, que aunque no sean elaboradas con frutas exóticas, forman parte de la competencia para la empresa ya que el mercado al que están dirigidas es el mismo que el de Exotic Fruit.

Dentro de las 100 marcas de mayor impacto en los consumidores ecuatorianos, se pueden encontrar tres de conservas de mermeladas consideradas como alimentos elaborados que por su buena participación de mercado forman parte de la lista que se detalla a continuación:

Cuadro 5.2

Mejores marcas de conservas

100 marcas de mayor impacto en los consumidores	
Marca	INDICE DE RECORDACION A NIVEL NACIONAL
Facundo	13,70%
Guayas	7,20%
Gustadina	3%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte mensual de tendencias al consumidor, "100 marcas de mayor impacto en los consumidores".

Elaborado por: La Autora

A continuación se describen algunas marcas que forman parte de la competencia directa para Exotic Fruit :



Cuadro 5.3
Competencia Directa

PRODUCTO	PVP USD	ENVASE	CARACTERISTICA	Sabores de sus mermeladas
SNOB	1.90	450 gramos	Trozos de frutas	mora, frutilla, fruti-mora.
Guayas	1.20	300 gramos	Textura mas liquida	Piña, mora, frutilla.
Facundo	1.00	300 gramos	Mezcla de sabores	Guayaba, mora, frutilla.
Gustadina	1.18	300 gramos	Trozos de frutas	Mora, frutilla.
Watts	2.42	450 gramos	Trozos de frutas, sachet. Importada. Trozos de fruta.	Mora, frutilla, durazno, frambuesa, guinda. Cereza, frutos rojos, frutas tropicales.
Hellios	2.83	310 gramos	Variedad de sabores/mezclados. Importada. Naturales.	Melocotón, frutilla, mora, piña.
Smucker	3.61	340 gramos	Importada. Libre de azúcar.	Seedles blackberry, bluberry, durazno, piña.

Fuente: Sondeo en los supermercados.

Elaborado por: La Autora

5.3.1.5.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta para Exotic Fruit serían todas las empresas que se encuentran dentro del sector de alimentos y bebidas.

A continuación se detallan las empresas más destacadas según el ranking nacional y de Quito dentro del sector:

Cuadro 5.4
Competencia Indirecta

RANKING	MARCA	NIVEL DE RECORDACION	
		NACIONAL	QUITO
1	Pronaca	19,70%	13,60%
2	Sumesa	11,70%	8,10%
3	Nestlé	11,60%	14%
4	Oriental	6,30%	11%
5	Plumrose	4,50%	1,50%
6	Industrial Molinera	3,60%	2,20%
7	Paca	3,40%	10,30%
8	Nirsa	3,30%	4,90%
9	Ecuatoriana de Alimentos	3,10%	2,50%
10	Molineros La Unión	2,60%	3,40%
11	Las restantes 64 marcas	30,30%	28,60%

Fuente: Pulso Ecuador, Reporte mensual de tendencias al consumidor, "100 marcas de mayor impacto en los consumidores".

Elaborado por: La Autora

5.3.2 CONSUMIDOR

La investigación de mercados realizada estableció los siguientes resultados en el mercado de conservas de mermeladas:

5.3.2.1 Perfil del Consumidor

Las mermeladas de frutas exóticas estarán dirigidas a hombres y mujeres pertenecientes a la clase social media, media alta y alta de la ciudad de Quito,



que se encuentran en un rango de edad de 18 a 65 años. Éstas son personas profesionales, jóvenes estudiantes y amas de casa cuyo estilo de vida se ve limitado por su tiempo y su tendencia de consumo es hacia los sabores agri-dulces, nutritivos y naturales.

El grupo objetivo mencionado se encuentra en una posición económica favorable, con una capacidad de compra mayor a la de otras personas, con una tendencia al consumismo muy marcada. Los ingresos mensuales promedio de los potenciales consumidores están en un rango de 450 dólares en adelante.

5.3.2.2 Deseos y Necesidades del Consumidor

En relación con la investigación realizada, los consumidores son grandes aficionados a las distintas variedades de productos en conservas, especialmente mermeladas, por su sabor y tradición. Son individuos que no se encuentran satisfechos con la diversidad de productos elaborados que el mercado les ofrece, ya sea por características de sabor, presentación o promoción. Estarían dispuestos a probar mermeladas de frutas exóticas.

El consumidor tiene una necesidad de llenar su apetito y al mismo tiempo de probar algo nuevo y aventurarse a una nueva experiencia. El antojo es otra necesidad que la empresa busca cubrir.



Además, la investigación mostró que al consumidor objetivo lo que más le impulsa a comprar el producto, es el sabor, calidad y variedad en lo que respecta a mermeladas.

5.3.2.3 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor

Los consumidores de mermeladas normalmente compran estos productos en las principales cadenas de supermercados como lo son Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato.

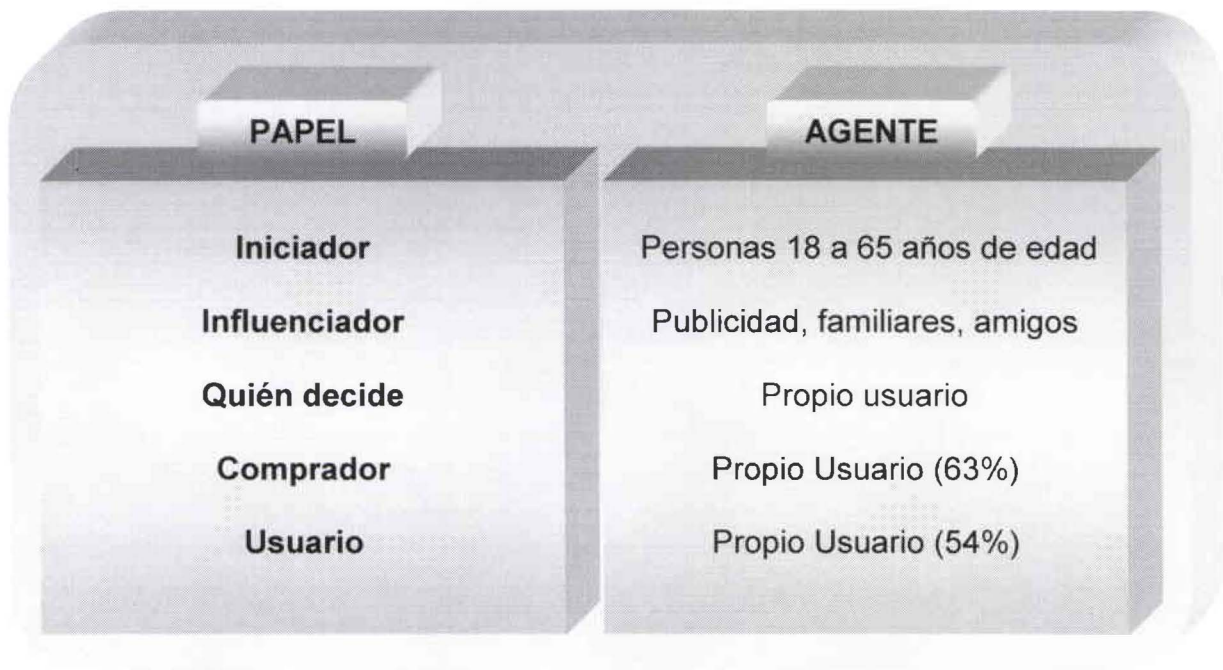
La naturaleza del producto es que sirve como acompañante para otras comidas, ya sea pan, galletas, ensaladas.

Generalmente consumen el producto en porciones de aproximadamente 5 gramos (2 cucharadas grandes) por persona, y la investigación señaló la necesidad un tamaño mediano de 300 gramos, ya que los consumidores prefieren tener en stock el producto en sus hogares y consumirlo en varias ocasiones. Y por esto, resulta adecuado el envase de vidrio para su conservación, como lo señalaron el 74% de las personas encuestadas.

5.3.2.4 Papeles en la Compra

En el siguiente cuadro se muestran los papeles de compra y sus respectivos agentes:

Cuadro 5.5
Papeles de Compra



Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación de Mercado de la Autora

5.3.3 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Las mermeladas “Tierra Exótica” serán posicionadas en la mente de los consumidores como las primeras mermeladas de frutas exóticas en el mercado



de la ciudad de Quito, brindando una nueva variedad de sabores agri-dulces al consumir mermeladas.

Las estrategias de posicionamiento que se aplicarán en el mercado son las siguientes:

5.3.3.1 Estrategias de Diferenciación del Producto

Las mermeladas de frutas exóticas tienen su toque diferenciador con respecto a la competencia ya que están elaboradas con frutas que tienen un alto valor nutritivo, con propiedades beneficiosas para la salud de las personas y el factor más importante es que el producto está elaborado de manera natural sin químicos ni preservantes, siendo así atractivas para el segmento seleccionado.

Cabe destacar que las mermeladas “Tierra Exótica” se posicionarán en la mente de los consumidores por tener además características como:

- Sabores agridulces, elaborados con frutas exóticas que contienen propiedades nutritivas y beneficiosas para la salud.
- Las mermeladas “Tierra Exótica” tendrán una presentación atractiva y útil para futuros usos.



- Tendrán un folleto donde se explica los beneficios y propiedades de cada una de las frutas, siendo atractivo para el potencial consumidor ya que el mismo se instruirá sobre las cualidades del producto.

Por las características mencionadas anteriormente, las mermeladas de frutas exóticas, lograrán posicionarse en la mente de los consumidores recalcando el slogan ***“en lo natural está el gusto”***.

5.3.3.2 Estrategias de Diferenciación en Promoción

Al ser un producto nuevo, a partir de la investigación de mercados se obtuvo una expectativa positiva y es por ello que se implementará como estrategia de lanzamiento, degustaciones dentro de los supermercados, para formar un vínculo con las personas y que se familiaricen con el nombre y las características del producto. Al mismo tiempo se entregarán volantes con el fin de entrar en la mente del consumidor y lograr el posicionamiento del mismo.

Se posicionará a las mermeladas de frutas exóticas, como un producto acompañante, ya sea con galletas, pan, ensaladas, postres, para ser consumido en cualquier momento del día, especialmente en los desayunos. Esa es la percepción que se quiere tener por parte de los consumidores.



El producto debe tener muy buena calidad para soportar la comparación con los de la competencia. Se deben crear características emotivas en el producto para ser percibidas por el cliente en base a su visión del empaque, la publicidad y el precio, que determinarán el valor de las mermeladas de frutas exóticas.

5.4 MARKETING MIX

A continuación se detallarán las estrategias de producto, precio, plaza y promoción (4 p's) para el presente proyecto.

5.4.1 PRODUCTO

5.4.1.1 Características del producto

Las mermeladas de frutas exóticas a desarrollarse, tienen la forma tradicional y aspecto natural, conservando las características habituales de la fruta en sí, esto se debe a que el producto es elaborado sin ningún tipo de preservantes, manteniendo las propiedades nutritivas que contienen las frutas con las que se elaborará el producto como son: maracuyá, tomate de árbol, naranjilla y uvilla, las mismas que se detallan a continuación en el cuadro 5.6:

Cuadro 5.6

Características de las frutas exóticas

Fruta	Propiedades nutritivas	Beneficios
Maracuyá	Vitamina A y C. Rico en proteínas y minerales. Rica en carbohidratos.	Tiene propiedades sedativas que actúan como tranquilizantes.
Tomate de Árbol	Fibra, vitaminas A,B,C y K. Rico en minerales, como calcio, hierro y fósforo. Contiene niveles importantes de proteína. Buena fuente de pectina y es bajo en calorías.	Fortalece el cerebro y la memoria, contribuye a curar migrañas, contrala la rinitis, beneficia el sistema circulatorio y reduce el peso. Baja la tensión arterial ya que contiene gamma aminobutirico.
Naranjilla	Vitamina A y C. Rico en minerales.	Propiedades nutritivas, curativas y antioxidantes.
Uvilla	Vitamina A y C.	Tiene propiedades curativas.

Elaborado por: La Autora

Las características de las mermeladas de frutas exóticas “Tierra Exótica” son:

- Sabores agridulces
- Elaboradas con frutas cien por ciento naturales
- Contienen propiedades nutritivas y beneficiosas para la salud
- No contienen químicos ni preservantes.

5.4.1.2 Ciclo de Vida del Producto

Los productos suelen atravesar 4 etapas, a continuación se detalla el ciclo de vida para las mermeladas de frutas exóticas.

1. Etapa de Introducción: Este periodo es de bajo crecimiento en ventas, los beneficios son inexistentes debido a los elevados gastos de introducción



del producto, como son la promoción y distribución. Por tales razones, las estrategias de introducción de las mermeladas de frutas exóticas consistirán en degustaciones dentro de los supermercados mediante "stands" y publicidad mediante medios de comunicación masivos.

2. Etapa de Crecimiento: En esta fase los volúmenes de ventas aumentan significativamente y se empiezan a percibir beneficios. Los precios seguirán en el nivel anterior o descenderán ligeramente. A su vez la empresa empieza a enfrentar la entrada de nuevos competidores, por tales motivos se mantendrán los gastos de promoción al mismo nivel o a un nivel superior, con el fin de educar al mercado.

3. Etapa de Madurez: Se alcanzan los niveles máximos de ventas, los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos. Se obtiene la máxima rentabilidad. Por tal motivo, la empresa deberá buscar nuevos mercados, es decir nuevos usos y segmentos, como lo son los restaurantes, hoteles, delicatessen, etc. También se podrá modificar el producto, cambiando características como calidad, sabor, consistencia, producto light, con el fin de atraer a nuevos usuarios e inspirar nuevos usos. En este caso la empresa introducirá mermeladas más sabores y cero azúcar.



4. Etapa de Declive: Las ventas pueden caer por múltiples razones, incluidos los avances tecnológicos, los cambios en las preferencias de los consumidores o el aumento de la competencia. La tarea primordial de la empresa deberá ser identificar qué productos se encuentran en la fase de declive, revisando las diferentes tendencias de ventas, cuotas de mercado, costos y beneficios. Por tales motivos, la empresa deberá decidir si mantener los productos o abandonarlos.

Para la prolongación del ciclo de vida de las mermeladas de frutas exóticas, la empresa tomará las siguientes medidas:

Relanzamiento

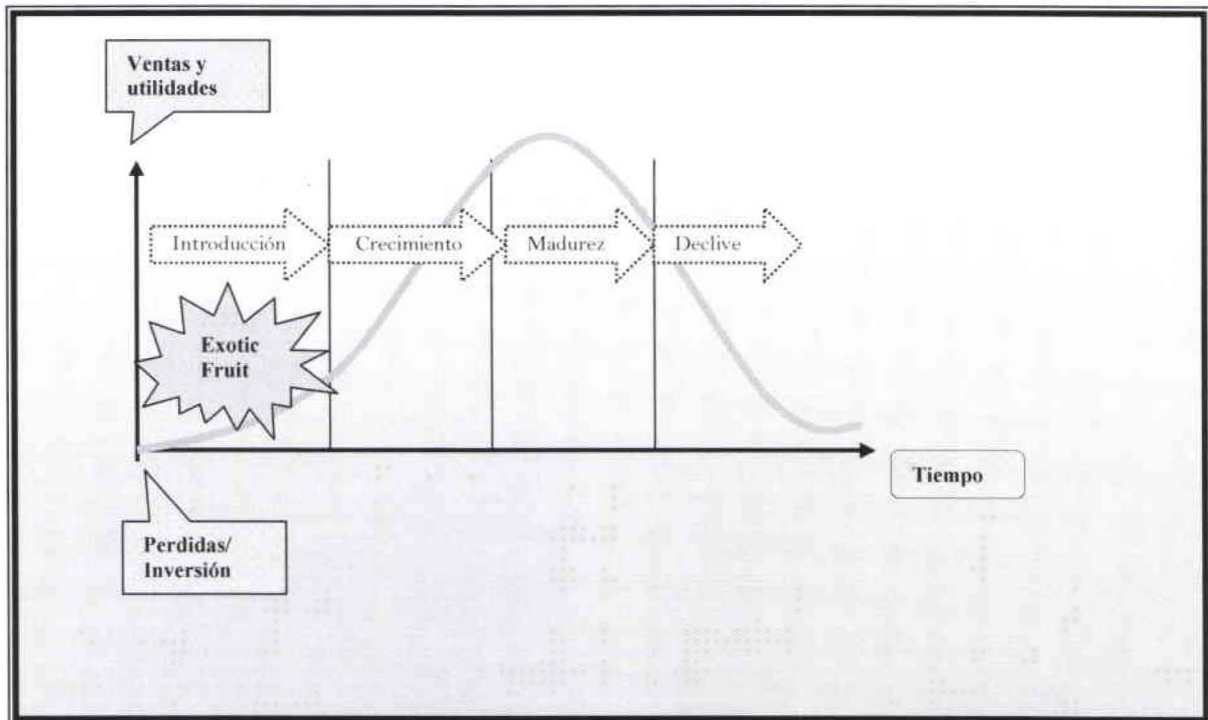
- Cambio de características.
- Notable mejora en la calidad.
- Nuevas ventajas competitivas.

Actualización

- Actualización del embalaje (envase).
- Cambio de diseño o presentación.
- Cambio en la cantidad. Mayor oferta de tamaños y sabores.

A continuación se muestra el gráfico del ciclo de vida del producto:

Gráfico 5.1
Ciclo de vida del producto



Fuente: "Fundamentos de Marketing". Philip Kotler, Gary Armstrong.

Elaborado por: La Autora.

5.4.1.3 Marca

Las marcas comerciales sirven para diferenciar productos y servicios con dibujos, palabras, emblemas, combinaciones de colores aplicados a un área del producto o su envase, letras y números con diseño especial, es por ello que se ha establecido para el negocio el nombre de: "Exotic Fruit" y para el producto como marca comercial el nombre de "Tierra Exótica". (Ver Anexo B1).



El nombre de la empresa surgió de la idea por parte de la autora de reflejar la característica principal de el producto que son las frutas exóticas, es en inglés ya que la imagen a futuro es para la exportación de productos elaborados a base de este tipo de frutas.

El nombre de la marca comercial refleja la ventaja que tiene la tierra ecuatoriana por producir frutas con sabores exquisitos, diferentes a las existentes en otros países debido a contar con un favorable clima y situación geográfica que permite sembrar y cosechar frutos exóticos.

El slogan que diferenciará al producto es el de: ***“en lo natural está el gusto”***, el cual surgió luego de la realización de la investigación de mercados, específicamente de los grupos focales. El slogan nace ya que es un producto libre de preservantes, no contiene químicos y está elaborado con frutas naturales.

5.4.1.4 Empaque y diseño del producto

El envase que se utilizará será de vidrio debido a que mantiene en buen estado al producto, además según investigaciones con entrevistas con expertos, conserva de mejor manera y previene la proliferación de bacterias.



Adicional, gracias a la investigación de mercados realizada en el capítulo III, los consumidores prefieren ver a través del envase de vidrio el contenido del producto que se va a consumir, con la característica y color original de las frutas con las que se elaboran las mermeladas en este caso específico.

En cuanto al diseño, éste es innovador y proporciona una nueva opción para los consumidores. El empaque del producto fue desarrollado por la persona emprendedora del proyecto junto con la ayuda y asesoramiento de profesionales especializados en la materia de diseño.

La autora del plan de negocio fue la encargada de proponer las ideas a las personas de diseño quienes con su conocimiento mejoraron las mismas y finalizaron con un envase práctico que cautive la atención de las personas con colores llamativos que produzcan la sensación de limpieza, saludable, nuevo, originalidad, buen sabor y confianza.

El envase que se utilizará para el producto será de tamaño mediano de 300 gramos.



5.4.1.5 Etiquetas

Las etiquetas que se utilizarán en el empaque de las mermeladas de frutas exóticas serán de tipo adhesivo donde se incluirá el cuadro nutricional y tiempo de caducidad del producto. Además se diseñará un folleto donde se indican las propiedades nutritivas y los beneficios que tiene las frutas elegidas para la salud.

Se utilizarán los colores verde y amarillo, ya que estos colores mantienen la naturaleza de las frutas, con esto se busca plasmar en la mente del consumidor, el concepto de 100% natural. (Ver Anexos B2, B3, B4, B5).

5.4.1.6 Beneficios para el Consumidor

A través de investigaciones realizadas se pudieron detectar las características indicadas que hacen de este producto atractivo al mercado y diferente al de la competencia. La diferencia se basa primordialmente en los atributos naturales del producto, ya que este no contiene preservantes, viene en diferentes sabores y además no posee ningún tipo de sustancia que altere su sabor.

Las personas que consuman mermeladas de frutas exóticas obtendrán los siguientes beneficios:



- Beneficio básico: alimentación y antojo por lo dulce.
- Producto real.
- 100 % natural (libre de preservantes)
- Vitamínico.

5.4.1.7 Calidad

Se establecerán niveles de calidad altos en cuanto a los productos y procesos.

Se cumplirá con los estándares y reglamentaciones establecidas en el mercado para los productos en conserva.

Se tendrá un estricto control de calidad en toda la cadena de producción.

5.4.1.8 Servicios y Garantías

El producto presentará un servicio de quejas, mediante el cual los consumidores podrán generar una retroalimentación respecto a la calidad del producto. A su vez, en los empaques se mostrarán sugerencias de consumo.

Se realizarán reembolsos o reposición del producto en caso de existir fallas de producción comprobadas.



5.4.1.9 Desarrollo del Producto

El producto será desarrollado a base de frutas exóticas como: maracuyá, naranjilla, tomate de árbol y uvilla.

A partir del tercer año de funcionamiento de la fábrica, se desarrollarán nuevas investigaciones de mercados para elaborar mermeladas a base de otras frutas siempre que sean exóticas. Además se buscará diversificar en otros productos como frutas exóticas en almíbar.

5.4.1.10 Lista de Verificaciones de Producto y Logística

Suministros y Materia Prima

La fábrica de vidrios “Latienvases SA”, será la encargada de la elaboración de los recipientes, mientras que el proveedor para la máquina de sellado será la empresa ECUAPACK de la ciudad de Quito.

Las frutas como el tomate de árbol, uvilla y naranjilla, consideradas frutas exóticas andinas, se obtendrán de fincas localizadas en los valles de Puenbo y Tumbaco, debido a que gracias a las condiciones climáticas se producen estas frutas, en el caso del maracuyá, se obtendrá directamente de asociaciones de pequeños productores de la región amazónica con el fin de evitar intermediarios.



En el caso de las primeras frutas mencionadas anteriormente, se obtuvo contacto con la Hacienda “La Maria”⁴⁰, la misma que es productora de hortalizas, hierbas medicinales y frutas andinas, la finca se encuentra localizada vía Pifo.

Se pretende encontrar varios proveedores para conseguir el mejor precio posible, evitar tiempos de demora en entrega y de adquirir frutas de excelente calidad.

El azúcar se proveerá del Ingenio San Carlos.

Instalaciones

La fábrica estará ubicada en el sector de Puenbo debido a que en esta zona existen muchas plantaciones de tres de las frutas que se pretende producir y se encuentra logísticamente en la ruta de ingreso de los productos del Oriente a la Sierra. (Ver Anexo C1).

Equipos

Se adquirirá maquinaria industrial, a través de la empresa “INVENTA agri”, proveedora de maquinarias especializadas y tecnificadas, ubicada en la ciudad de Quito.

⁴⁰ www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/organicos/organicos_ecuador/prod_organicos.htm



Personal técnico

El personal técnico que se dispondrá para la producción será plenamente capacitado antes de iniciar las actividades. Es de vital importancia la capacitación de las personas que se encontrarán en planta, debido que para la elaboración de las mermeladas se requiere de tareas específicas para cada proceso.

5.4.2 PUNTO DE VENTA (PLAZA)

5.4.2.1 Canales de distribución

La venta del producto será realizada a través de las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Quito como Supermaxi, Megamaxi y Mi Comisariato.

Se visitó a las cadenas Supermaxi y Megamaxi, en donde se contactó con el encargado de la sección de conservas de el Centro Comercial el Bosque el mismo que informó sobre las normas y requisitos necesarios para introducir el producto en este canal de distribución; además se pudo percibir el interés por parte de esta cadena de ofrecer a los consumidores finales mermeladas de frutas exóticas.

Las normas y requisitos necesarios se pueden observar en el anexo C2.



Dentro de los requisitos necesarios para solicitar la distribución del producto se encuentran los siguientes:

- Carta a nombre del gerente comercial del supermercado, en donde se especifique el producto, precio, código y toda la información que se considere necesaria.
- Muestras a catálogo de los productos.
- Copia de cédula del representante legal de la empresa.
- Copia del RUC.
- Original de una factura de la empresa.
- Cuenta corriente en el banco acordado con el punto de venta para los pagos correspondientes.

5.4.2.2 Vínculos con canales

Se utilizarán estrategias de Marketing como lugares de degustación donde los clientes puedan probar el producto previo a la compra del mismo, se tomarán en cuenta las exigencias por parte de las cadenas seleccionadas.

Para la negociación con los distribuidores, la empresa ofrecerá a los supermercados un porcentaje de ganancia máximo del 14% con respecto a las



ventas totales en dólares del producto. Este porcentaje representa 25 centavos para cada unidad si se venden el total de unidades mensuales proyectadas. (Ver cuadro 5.7).

Cuadro 5.7

Ganancia de los supermercados por unidad

	2009 a 2014
Precio de venta al público	\$ 2,00
Precio de venta a supermercados	\$ 1,75
Ganancia supermercados por unidad	\$ 0,25

Elaborado por: La Autora

Además, Exotic Fruit realizará acuerdos con los gerentes de cada cadena de supermercados para acordar las condiciones de la venta, fechas de pago así como las de entrega del producto.

Una vez llegado a un acuerdo con los gerentes, se enviarán muestras de las mermeladas de frutas exóticas a algunos locales de las cadenas de supermercados para determinar la rotación que tiene el producto.



5.4.2.3 Logística de mercado

Existencias

Se contará con un número adecuado de producción para poder abastecer los supermercados seleccionados en base a las exigencias de los mismos.

Transporte

El transporte de la materia prima desde los proveedores hasta el punto de procesamiento y producción, y desde la planta hacia los lugares de comercialización, será propio mediante una camioneta Fiat Fiorino adecuada con los implementos necesarios para el transporte de las mermeladas. (Ver anexo C3).

5.4.3 PROMOCIÓN

En este tipo de mercado se utiliza principalmente una estrategia de posicionamiento, ésta es la de diferenciación por sabor y precio competitivo de los productos.



Los programas de promoción que la empresa llevará a cabo consisten en degustaciones en los diferentes supermercados donde se distribuirá el producto y publicidad a través de radio y hojas volantes.

5.4.3.1 Degustaciones

Las degustaciones se realizarán en algunos centros comerciales donde se encuentren los supermercados Supermaxi y Megamaxi, para el caso de Mi Comisariato se realizarán las degustaciones dentro de las mismas instalaciones del supermercado.

El objetivo de las degustaciones será brindar a los consumidores la oportunidad de probar el producto, conocer los exquisitos sabores agridulces e informarse de sus beneficios.

El costo de las degustaciones es de 40 dólares diarios, el mismo que incluye el pago diario de una impulsadora, stand, costo de los productos a degustarse y los implementos necesarios. Para cada degustación se utilizará un promedio de un frasco de mermelada de 300 gramos diario y se la acompañará con galletas.

A continuación se desglosa el costo total de las degustaciones diarias:

Cuadro 5.8

Costo diario degustaciones

Degustaciones	
Impulsadora	\$ 20,00
Costo unitario productos	\$ 5,31
Adecuaciones stand	\$ 14,69
COSTO DIARIO TOTAL	\$ 40,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación realizada por la Autora

En el caso de Supermaxi y Megamaxi, se realizarán degustaciones en 4 centros comerciales que serán: El Bosque, Jardín, CCI y Megamaxi (6 de diciembre).

En el caso de Mí Comisariato las degustaciones se realizarán en sus cinco locales.

En cada supermercado y centro comercial se realizará degustaciones durante cuatro días al mes. La distribución se realizará de la siguiente manera:

- En el primer mes se realizarán degustaciones en tres locales, tomando en cuenta los tres centros comerciales más frecuentados por las personas de la ciudad de Quito, estos son: Supermaxi del Mall El Jardín, Megamaxi de la 6 de diciembre y Mí Comisariato del Quicentro Shopping.



- Los siguientes seis meses, las degustaciones se realizarán en los cinco locales, los mismos que serán: Supermaxi del Mall El Jardín, Bosque, CCI (Centro Comercial Iñaquito), Megamaxi (6 de diciembre) y Mí Comisariato (Quicentro Shopping).
- Los últimos cinco meses se realizarán degustaciones en los nueve locales mencionados anteriormente.

A continuación se detalla la distribución y el costo anual:

Cuadro 5.9
Costo Promoción

PROMOCIÓN				
Costo Diario	Costo de 4 días por un mes en 3 locales	Costo de 4 días al mes durante 6 meses en 5 locales	Costo de 4 días al mes durante 5 meses en 9 locales	TOTAL ANUAL
\$ 40	\$ 480	\$ 4.800	\$ 7.200	\$ 12.480

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación realizada por la Autora



5.4.3.2 Hojas volantes

Se escogieron hojas volantes como canal no personal para informar acerca del producto, las ventajas que se obtienen a través de este medio impreso son las siguientes:

- Es un medio de comunicación masivo a un bajo costo por exposición.
- Permite a los clientes potenciales observar y comparar el producto con los demás.
- Permite materializar el producto mediante imágenes, material visual, impresiones y colores.

Las hojas volantes incluirán el logotipo de la empresa, la descripción del producto y sus variedades, el precio y la información de la empresa. Estos serán distribuidos en lugares donde exista alta afluencia de personas como universidades, cines, gimnasios, colegios, centros comerciales, lugares públicos pudiendo de esta forma llegar a los clientes potenciales de la empresa.

A continuación se detalle el presupuesto de hojas volantes:

Cuadro 5.10

Costo Hojas volantes

Volantes		
Costo unitario	10.000 volantes al mes	120.000 volantes al año
0,02	\$ 200,00	\$ 2.400,00

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación realizada por la Autora

5.4.3.3 Radio

En lo que respecta a la programación publicitaria emitida por Radio, se realizarán por bimestres, es decir, los primeros dos meses se hará en horarios previstos desde las 7:00 am hasta las 10:00 am, los dos siguientes meses se realizarán en horarios de 16:00 pm a 19:00 pm, y así sucesivamente durante el resto de meses; por otro lado todas las cuñas publicitarias estarán programadas en espacios musicales de lunes a viernes. Se ha seleccionado radio *Fuego* en la que se emitirán dos cuñas y dos menciones diarias. (Ver cuadro 5.11).



Cuadro 5.11

Promoción anual de cuñas de radio

HORARIO POR LA MAÑANA (DOS MESES)	
Emisora	Radio Fuego
Cuñas y Menciones	2 cuñas y dos menciones
Hora	7: 00 am a 10: 00 am
Duración	30 segundos
Día	Lunes a Viernes
Costo por dos meses (promoción)	\$ 1.120
HORARIO POR LA TARDE (DOS MESES)	
Emisora	Radio Fuego
Cuñas y Menciones	2 cuñas y dos menciones
Hora	16:00 pm a 19:00 pm
Duración	30 segundos
Día	Lunes a Viernes
Costo por dos meses (promoción)	\$ 1.120
COSTO TOTAL ANUAL (incluye resto de meses)	\$ 6.720

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación realizada por la Autora

El mercado de las conservas de mermeladas es muy competitivo, por lo tanto la publicidad será una herramienta fundamental para dar a conocer las mermeladas de frutas exóticas y las características que lo hacen nuevo y diferente al de los competidores. Debido a que es un producto nuevo para el mercado local y no explotado se lo piensa posicionar en la mente del consumidor como la primera marca reconocida de mermeladas de frutas exóticas. En la actualidad ninguna marca es asociada directamente y exclusivamente con este



tipo de productos, por lo tanto, la publicidad es un recurso esencial para poder lograr el objetivo antes mencionado.

Por otro lado, el objetivo de las relaciones públicas es establecer el posicionamiento de las mermeladas de frutas exóticas frente al público consumidor. Para esto se procederá a dar a conocer a los medios de comunicación el lanzamiento del producto.

5.4.3.4 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

La empresa cuenta con un presupuesto alto debido a que es un producto nuevo en el mercado. A continuación, se presenta en el cuadro 5.12, el presupuesto anual que se requerirá para promocionar el producto:

Cuadro 5.12

Especificación	Costo Anual
Radio	\$ 6.720
Volantes	\$ 2.400
Degustaciones	\$ 12.480
TOTAL	\$ 21.600

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación realizada por la Autora



5.4.4 PRECIO

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, además es uno de los elementos más flexibles que se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos.

Es por ello que se han tomado en cuenta tres factores fundamentales para la fijación del precio:

- Primero se consideró al mercado, es decir analizando los precios establecidos de la competencia directa. Se tomó en cuenta un promedio de los precios de las marcas con mayor rotación dentro de los supermercados con los que se pretende comercializar el producto, resultando 2 dólares promedio. (Ver Cuadro 5.3).
- Segundo, se tomó en cuenta la investigación de mercados realizada la cual orientó para determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el segmento objetivo por el producto que se va a ofrecer, en donde la mayoría de los encuestados afirmó que estarían dispuestos a pagar por las mermeladas de frutas exóticas un promedio de 2,33 dólares por un envase de 300 gramos. (Ver Capítulo 3).

- Como tercer factor se consideraron los costos para producir cada sabor, a continuación, el cuadro 5.13 detalla los costos respectivos:

Cuadro 5.13
Costos Unitarios

MATERIA PRIMA	300 gramos			
	Naranja	Uvilla	Maracuyá	Tomate de Arbol
Materia Prima Directa				
Fruta	\$ 0,50	\$ 0,30	\$ 0,82	\$ 0,50
Azúcar	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,20	\$ 0,16
Pectina Natural	\$ 0,002	\$ 0,002	\$ 0,002	\$ 0,000
Materia Prima Indirecta				
Envase	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10
Etiqueta	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Folleto	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
TOTAL COSTO	\$ 0,80	\$ 0,60	\$ 1,16	\$ 0,80

Elaborado por: La Autora

Para sacar los costos unitarios de las mermeladas de frutas exóticas, se tomó en cuenta únicamente la materia prima directa e indirecta utilizada. No se incluyeron los costos correspondientes a mano de obra directa ni costos indirectos de fabricación como son el agua y luz debido a que estos valores se incluyeron en gastos de nómina y gastos administrativos respectivamente. Por esta razón, los costos unitarios de los productos se mantienen constantes durante los seis años de la proyección.



Con los factores mencionados anteriormente, las mermeladas “Tierra Exótica” tendrán un precio de venta al público de 2,00 dólares por un envase de vidrio de 300 gramos. Este precio es comparable al resto de mermeladas existentes en las diferentes cadenas de supermercados.

5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS

A continuación se realiza la proyección de ventas en el cuadro 5.16 el mismo que toma tres tipos de escenarios: Pesimistas, Normales y Optimistas.

Para elaborar los tres escenarios, se toma en cuenta los siguientes supuestos:

- La cantidad de envases para la producción y comercialización de mermeladas de frutas exóticas, parte del estudio realizado del Ing. Ricardo Merino con su tema de tesis “Producción y Comercialización de mermelada de Arazá”, es decir: El año 2003 tiene 92.785 envases, ésta cantidad se proyecta a la tasa de crecimiento promedio de los alimentos diversos (incluye conservas) 3,68%⁴¹ hasta el año 2009, por lo tanto el

⁴¹ www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955



número de envases para el primer año de funcionamiento del plan de negocios es de 115.252 envases. (Ver cuadro 5.14).

- Para el escenario normal se tomó en cuenta el crecimiento promedio del sector de alimentos y bebidas del año 2000 al 2005, el mismo que fue 5%. Para determinar el escenario pesimista se consideró la tasa de crecimiento más baja, la misma que fue 3% (Año 2002). Así mismo para el escenario optimista se consideró la tasa más alta de crecimiento que fue 7%⁴².

Cuadro 5.14

Antecedentes: Tesis Mermelada Arazá

Año	TOTAL ENVASES TESIS ARAZA
2003	92785
2004	160828
2005	234165
2006	278322
2007	325637

Fuente: Proyecto para la Producción y Comercialización de mermelada de Arazá.

Autores: Ricardo Merino, Sandra Nogales.

⁴² Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales

Cuadro 5.15

Proyección para el plan de negocios

		Incremento 3,68%
Años	Número de envases al año	
2003	92785	
2004	96199	
2005	99740	
2006	103410	
2007	107216	
2008	111161	
2009	115252	Año que funciona negocio

Elaborado por: La Autora

Cuadro 5.16

Proyección de ventas

		3%	5%	7%
Años	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA	
2009	115252	115252	115252	
2010	118710	121015	123320	
2011	122271	127065	131952	
2012	125939	133419	141189	
2013	129717	140090	151072	
2014	133609	147094	161647	

Elaborado por: La Autora



5.6 CONTROL DE PLAN DE MARKETING

Para obtener un adecuado plan de marketing y para verificar su desenvolvimiento se tomarán los siguientes controles.

- **Control del Plan Anual:** Cuya finalidad es examinar que si están alcanzando los resultados previstos. Se realizará mediante el análisis de las ventas, de la participación del mercado, la relación de gastos comerciales y del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores.
- **Control de Rentabilidad:** Basado en la determinación de la rentabilidad del producto, clientes y canales de distribución.
- **Control de Eficiencia:** Con la finalidad de evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se realizará mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la promoción de ventas, la distribución y de la publicidad.



- **Control Estratégico:** Analizando si el negocio está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución⁴³.

Cada año se deben examinar los resultados que se quieren obtener y realizar un análisis de los mismos en caso de replantearlos, esto es, observar si los resultados están siendo alcanzados o no. Al momento de revisar la rentabilidad, se debe verificar en dónde se está perdiendo o ganando, de esta forma relucir los puntos fuertes y débiles del plan para así plantear soluciones.

⁴³ <http://www.marketing-xxi.com>

CAPÍTULO VI





CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente capítulo se detallarán todos los costos y gastos en los que incurrirá la empresa; así como también sus ingresos generados por las ventas. Esto permitirá elaborar los flujos de efectivo para así determinar la viabilidad del plan de negocios.

6.1 SUPUESTOS

- El plan de negocio ha sido elaborado para que se establezca dentro de la ciudad de Quito.
- Las variables financieras concernientes al plan se realizaron a precios constantes.
- Las proyecciones de ventas y costos se efectuaron a seis años.



- La inversión inicial es de: \$ 88.979 y está desglosada en: adquisición de terreno, obras civiles, maquinaria, muebles y enseres, equipos de oficina, constitución de la empresa, vehículo y capital de trabajo. (Ver Anexo D1).
- Se comprará terreno para la construcción de la fábrica, la misma que será ubicada en el sector de Puembo. (Ver Anexo D1.1).
- La adquisición de la maquinaria, muebles y enseres y equipos de oficina se adquirirán a través de la mejor oferta existente en el mercado. (Ver Anexo D1.2, D1.3 y D1.4).
- El capital de trabajo corresponde a tres meses, tiempo que se considera necesario para cubrir con los costos que se incurrirá al principio de operaciones de la empresa. (Ver Anexo D1.5).
- Para la adquisición de materia prima y distribución de los productos de la empresa, se comprará un vehículo, el mismo que forma parte de la inversión inicial.



- La estructura de capital con apalancamiento representa el 34% de capital propio, esto es \$ 30.000. El restante 66% es conseguido a través de un préstamo, cuyo monto es de \$58.979 (Ver Anexo D2).
- El pago de dividendos se lo realizará anualmente y corresponderá al 40% de las utilidades obtenidas en el año. Asimismo, se retendrá el 50% de las utilidades anuales para reinvertirlas en la empresa, y se considerará un 10% de reserva legal que se destinará para la protección del patrimonio de la empresa.
- La tasa de interés referencial para el pago del préstamo es del 10% confirmado por la Corporación Financiera Nacional. (Ver Anexo D3).
- Se aplicó el método lineal de ley para la depreciación de los activos fijos. (Ver Anexo D4).
- El valor de rescate establecido se determinó en base al precio de mercado que tendrán los activos fijos de la empresa en 6 años. (Ver Anexo D4.3).
- Para calcular la proyección de ventas se tomó en cuenta datos obtenidos de el plan de negocios de "Producción y Comercialización de mermelada de



Arazá”, de la Universidad de las Américas. Se consideró la cantidad base del número de frascos de mermeladas para luego proyectar hasta el año 2009 considerando un incremento del 3,68% del promedio del crecimiento anual de la producción de alimentos diversos (donde se incluye conservas). (Ver Anexo D5).

- Se plantearon tres escenarios los mismos que se encuentran justificados en el capítulo 5, es decir: Para el escenario normal se tomó el crecimiento promedio de la industria de alimentos elaborados durante el período 2000-2007 siendo el 5%, en lo que respecta al escenario optimista se consideró el 7% siendo uno de los porcentajes más altos del sector y, para el escenario pesimista se consideró el porcentaje más bajo, siendo éste del 3%. (Ver Anexo D6).
- La proyección de costos se realizó en tres escenarios tomando en cuenta el costo de producir cada envase de mermelada 300 gramos con sus respectivos cuatro sabores. Los costos totales de producción consideraron: Materia Prima Directa y Materia Prima Indirecta. (Ver Anexo D7).
- El precio de venta al público de las mermeladas de frutas exóticas se determinó a través de un sondeo de la competencia y en base a la investigación de mercados realizada en el capítulo 3, siendo 2 dólares para



el envase de 300 gramos, mientras que el precio de entrega a los supermercados es de 1,75 dólares, el mismo que se utilizó para la proyección de ventas de la empresa.

- La nómina de personal se basa en las reglas y normas del Código de Trabajo. (Ver Anexo D8).
- En el año 2011 se contrata una persona encargada de Investigación y Desarrollo en la nómina administrativa, y a partir de ese mismo año se incrementa el personal de la fábrica. (Ver Anexo D8.1 y D8.2).
- Dentro de los gastos generales del plan se consideraron los gastos administrativos, de marketing, ventas y otros gastos que incluyen presupuestos para suministros de oficina y de limpieza. Para el primer año, éstos representan un valor de \$ 61.496. (Ver Anexo D9).
- Los gastos de marketing se incrementaron en un 3% anual.
- Para la realización del flujo de efectivo se utilizó tres escenarios optimista, pesimista y normal, correspondiente al horizonte del negocio para seis años. Además, dichos escenarios se realizaron con y sin apalancamiento (Ver Anexo D10).



- Los flujos de efectivo apalancados consideraron el modelo del Valor Actual Ajustado, el mismo que toma en cuenta el VAN desapalancado para luego incorporar los valores actuales de los beneficios de la financiación, en este caso, los escudos fiscales. (Ver Anexo D11).
- El costo de oportunidad para los escenarios desapalancados es del 17,76%. Para determinar el costo de oportunidad se consideró el beta sin deuda de 123 empresas pertenecientes a la Industria de Alimentos Elaborados de EEUU, la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos para cinco años, la prima de mercado para pequeñas y medianas empresas y el riesgo país del Ecuador. (Ver Anexo D12).

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron flujos de caja en tres escenarios: pesimista, normal y optimista.

Los flujos de efectivo de los tres escenarios presentan valores favorables:

Cuadro 6.1

Con Apalancamiento

	Optimista	Normal	Pesimista
VAA	\$ 23.360	\$ 15.457	\$ 5.404
TIR	44,44%	38,99%	31,11%

Elaborado por: La Autora

Cuadro 6.2

Sin Apalancamiento

	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	\$ 18.993	\$ 11.090	\$ 1.037
TIR	25,27%	22,33%	18,21%

Elaborado por: La Autora

En los cuadros 6.1, y 6.2 se observa que el proyecto es viable y atractivo tanto con apalancamiento como sin apalancamiento para los inversionistas ya que la tasa interna de retorno supera el costo de oportunidad planteado en el supuesto, además, los valores actuales netos de cada flujo son positivos, lo que representa la cantidad adicional que obtendrán los accionistas por invertir en la empresa, en comparación con una inversión similar.

Se observa que el proyecto apalancado en los tres escenarios resulta más atractivo para los inversionistas ya que el VAA y TIR tienen valores más altos, esto se debe a los beneficios que ofrece el apalancamiento a la empresa a través de los escudos fiscales.



6.2.1 Análisis de Índices Financieros

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica que en todos los escenarios será necesario vender 73.993 frascos de mermeladas para poder cubrir los costos fijos en los que incurrirá la empresa en el primer año. (Ver Anexo D13).

Índice de la Utilidad sobre las Ventas

El índice de la utilidad sobre las ventas indica la habilidad de la empresa para cubrir los costos y obtener la mayor utilidad posible, lo que significa que por cada dólar vendido el accionista recibe en el escenario esperado apalancado 7,33% en el primer año de funcionamiento del negocio. (Ver Anexo D14).



Índice de retorno de la inversión

El índice de retorno de la inversión muestra la tasa de recuperación por cada dólar invertido, lo que indica que en el escenario esperado apalancado en el primer año se recuperará 49,10% de cada dólar. (Ver Anexo D14).

6.3 CONCLUSIONES

En conclusión con los datos mencionados anteriormente se puede observar que el negocio es rentable, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad. De ésta manera se puede garantizar que el proyecto rinde mejor que otras inversiones, como es la rentabilidad por depósitos bancarios.

El VAN de la empresa es positivo, lo que contribuye al aumento del patrimonio de la misma y conlleva a la creación de valor para el accionista.

Las proyecciones de ventas son favorables a partir del primer año debido a contar con precios competitivos que logran un óptimo margen de ventas.

La utilidad neta es positiva a partir del primer año de funcionamiento debido a que los egresos son menores a los ingresos, resultando favorable para la viabilidad del plan de negocio.



De este análisis se puede concluir que el emprendimiento del plan de negocios es viable y que genera flujos positivos desde el primer año. A pesar de la alta inversión inicial se consigue también una tasa interna de retorno del 38,99%, lo cual vuelve más atractivo al negocio para sus socios inversionistas.

Una vez analizados todos los aspectos financieros que involucran el desarrollo del plan de negocios, se determinó que existen buenas expectativas (dadas las proyecciones) de que el plan de negocio resulte rentable.

CAPÍTULO VII





CAPITULO VII

PLAN DE CONTINGENCIA

Para iniciar un emprendimiento se debe tomar en cuenta algunos factores externos e internos que podrían afectar al desenvolvimiento del plan de negocios por lo que la elaboración de un plan de contingencia es indispensable.

Este capítulo tiene como finalidad prever los posibles problemas por los que puede atravesar el proyecto durante su desarrollo y brindar soluciones que favorezcan a la empresa ante dichas complicaciones.

7.1 OBJETIVO GENERAL

Prevenir aquellos problemas que podrían ocurrir durante el funcionamiento de la empresa a través de un plan de contingencia que a la vez permita solucionarlos en el caso de que éstos lleguen a darse.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer políticas que permitan que el plan de contingencia sea aplicado ante cualquier eventualidad.
- Comunicar a todos los colaboradores de Exotic Fruit las acciones a tomarse ante los problemas que puedan ocurrir.



7.3 POSIBLES RIESGOS

7.3.1 Ingreso de la Competencia

Las características que posee el producto en sí dan paso a que ingrese un gran número de competidores. Los competidores ya establecidos pueden producir el mismo producto debido a que la maquinaria que se utiliza es fácil de conseguir y los procesos no son especializados. Además las empresas líderes en el mercado tienen prestigio y cuentan con clientes fieles.

El ingreso de un nuevo producto genera que otras empresas reproduzcan el mismo con similares características y a veces más innovador.

Plan de Contingencia:

- La empresa deberá aumentar la campaña publicitaria para dar a conocer más el producto al público objetivo, además será necesario realizar investigación de mercados para determinar si la demanda ha tenido alguna variación, en caso que exista cambio, Exotic Fruit buscará nuevas alternativas para diversificar la línea de productos manteniendo el objetivo de la empresa que es ofrecer productos naturales y elaborados con frutas exóticas, un ejemplo de ello frutas en almíbar, en conserva, o a su vez



buscar las técnicas adecuadas para producir mermeladas u otros productos para personas diabéticas y que cuidan su salud.

- Buscar nuevos nichos de mercados tanto a nivel nacional como internacional.

7.3.2 Paralizaciones, huelgas y protestas

En el Ecuador los cierres de carreteras son muy comunes por la inconformidad de la población con su gobierno, eso es un problema para las provincias aledañas que dependen de los productos perecibles ya que no reciben los pedidos a tiempo o en la mayoría de veces pierden los cargamentos. Además, el poco producto que queda en los supermercados y mercados es comercializado con precios altos para compensar la escasez.

Plan de Contingencia:

- Exotic Fruit diseñará un mapa con rutas alternativas para poder evitar el bloqueo del paso desde la fábrica hasta las bodegas de distribución. En el caso de bloqueo en las carreteras que conectan la empresa con los proveedores, se buscarán proveedores alternos que puedan proporcionar las frutas requeridas hasta que se solucione el problema.
- La empresa además deberá contar con reservas de frutas, la misma que estará en los cuartos fríos, de tal manera que no afecte la producción de la mermelada.



7.3.3 Cambios Climáticos

En los últimos años se ha podido constatar que el clima está teniendo cambios bruscos, y el Ecuador ha sido víctima por las heladas y sequías afectando directamente a la producción agrícola del país. La variación de un momento a otro de temperaturas afecta a los cultivos de las frutas provocando una escasez de producto y por ende subida del precio por parte de los proveedores.

Plan de Contingencia:

- La empresa se mantendrá en contacto con proveedores de diferentes zonas del país (que no se encuentren afectadas con los cambios climáticos) a los que se acudirá en momentos de emergencia para la provisión normal de materia prima.
- Como último recurso, Exotic Fruit importará las frutas como el tomate de árbol y naranjilla de otros países como Colombia que tiene la misma producción que el Ecuador, y en el caso del maracayá y la uvilla importarlas del Brasil y Perú respectivamente buscando la manera de negociar para que los costos de transporte e importación no sean elevados.



7.3.4 Políticas y reformas del gobierno

Durante las operaciones de la empresa pueden existir medidas tomadas por el gobierno como el incremento de las tarifas de agua y luz e incremento de impuestos, lo cual aumentaría los costos de producción y los gastos de la empresa.

Plan de Contingencia

- Se incrementará el porcentaje de utilidades retenidas para así utilizarlas en cubrir el aumento de costos. Con el fin de no provocar una disminución de las ventas, no se subirá el precio del producto.

7.3.5 Ventas Inferiores a las Esperadas

Se puede dar el caso de que en los primeros seis meses no se tengan las ventas esperadas debido a una falta de demanda por una poca aceptación del producto, por su sabor o la falta de conocimiento del mismo.

Plan de contingencia

- La empresa investigará nuevas técnicas que mejoren el producto para atraer a los potenciales consumidores, además será necesario incrementar la publicidad en televisión, revistas dominicales y ofrecer promociones atractivas para los consumidores.
- Se buscará nuevos canales de distribución.



7.3.6 Ventas Superiores a las Esperadas

Se puede dar el caso que las ventas superen los niveles esperados debido a un éxito de los productos por su innovación en el mercado.

Plan de Contingencia

- Con un mayor nivel de ventas, los niveles de producción deberán ser incrementados, para lo cual será necesario negociar con los proveedores actuales de materia prima para aumentar el volumen de provisión, además será necesario ampliar la infraestructura de la fábrica y contratar más personal.
- Implementar mejoras en la logística de distribución del producto como adquirir más vehículos.

CAPÍTULO VIII





CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

No es posible que se mida la viabilidad del presente plan de negocio si no se consideran aspectos fundamentales que puestos en la realidad dan la medida de lo que se pretende alcanzar con esta propuesta. Estas conclusiones las podemos señalar, a continuación:

- El sector de alimentos es uno de los principales rubros de gasto dentro de la canasta de consumo mensual de las familias ya que aporta alrededor del 25,5% del gasto familiar a la compra de productos alimenticios. Por esta razón la producción total del sector ha crecido en un 47% del año 2000 al 2007.
- Además, representa alrededor del 45% del total de la manufactura, es decir aproximadamente una cuarta parte del total de las empresas del país, aporta con el mayor porcentaje del empleo manufacturero y casi la mitad de la producción industrial, a su vez contribuye con cerca del 6,5% del PIB.



- La industria de otros productos alimenticios, donde se encuentran las conservas, ha tenido un crecimiento promedio anual del 3,68% desde el año 2002 al 2007.
- El análisis del macro entorno muestra un ambiente favorable para el plan de negocio al tener ventajas como: disminución en las tasas de interés sobre todo en la activa, favoreciendo el endeudamiento para el emprendimiento de la empresa, aumento del poder de compra de los ecuatorianos gracias a las remesas y la actual tendencia por consumir productos naturales con sabores exóticos y beneficiosos para la salud.
- Las mermeladas de frutas exóticas compiten con empresas que tienen alto posicionamiento y una marca reconocida en el mercado, sin embargo contarían con la ventaja frente a éstas por introducir nuevos y diferentes sabores elaborados con frutas cien por ciento naturales y con alto contenido vitamínico.
- Los resultados de los grupos focales y encuestas personalizadas, demuestran que el mercado objetivo no es sensible al precio sino que éste



se guía principalmente por el sabor, beneficios que el producto tiene y calidad del mismo.

- La investigación de mercados también muestra que las mermeladas de frutas exóticas tendrán gran aceptación en el mercado, debido a que el 70% del 91% del segmento objetivo, sí estarían dispuesto a consumir este producto, dando paso firme a la implantación del negocio.
- Exotic Fruit será una empresa comprometida en satisfacer las tendencias actuales de los consumidores por adquirir alimentos naturales y de de gusto exótico. Para esto se creará un ambiente organizacional motivador en donde su personal trabaje en la búsqueda del cumplimiento de las metas y objetivos.
- Debido a la alta oferta de este tipo de productos y a la gran exigencia por parte de los consumidores, Exotic Fruit debe estar en constante desarrollo para lograr el liderazgo en el mercado de mermeladas.
- Existe un gran número de proveedores de materia prima, maquinaria e insumos en el mercado, brindando la oportunidad a Exotic Fruit de escoger el proveedor a su conveniencia.



- El consumidor objetivo son las personas de 18 a 65 años de edad pertenecientes a la clase social media, media alta y alta de la ciudad de Quito. Éstas son personas profesionales, jóvenes estudiantes y amas de casa cuyo estilo de vida se ve limitado por su tiempo y su tendencia de consumo es hacia los sabores agri-dulces, nutritivos y naturales.
- Las mermeladas de frutas exóticas se comercializarán en las cadenas Supermaxi, Megamaxi y Mí Comisariato con el objetivo de aprovechar el flujo de personas que acuden a estos canales para introducirse en el mercado y consolidar ventas.
- Para lograr posicionar el producto en la mente de los consumidores se realizará publicidad mediante radio, volantes y degustaciones. Las mermeladas “Tierra Exótica” se diferenciarán de su competencia por ofrecer mayores beneficios en sus sabores exóticos y diferentes, elaborados con frutas con propiedades beneficiosas para la salud y por ser un producto cien por ciento natural y de calidad.
- El precio de venta de las mermeladas “Tierra Exótica” será de 2 dólares, este precio se obtuvo tomando en cuenta el precio promedio de la



competencia, los resultados de la investigación de mercados y el costo de producción.

- Luego de realizado el análisis financiero del plan de negocios, se determinó que se necesitará una inversión inicial de \$ 88.979 para poder iniciar operaciones.
- Para el análisis financiero se desarrollaron flujos de efectivo en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista. Además, cada uno tomó en cuenta el apalancamiento y no apalancamiento.
- Se requieren vender 73.993 frascos de mermeladas en el primer año de funcionamiento para poder cubrir los costos fijos.
- Con el análisis financiero desarrollado en este plan de negocio, se determinó que el mismo es viable, debido a que se obtuvo una tasa interna de retorno del 38,99% en condiciones normales involucrando financiamiento, lo que demuestra que la inversión inicial, pese a ser alta, se recupera a los dos años de funcionamiento del negocio, y es mayor que el costo de oportunidad, garantizando que rinde de mejor manera que otras inversiones. El Valor Actual Neto es positivo, siendo éste de \$15.457, lo que



contribuye al aumento del patrimonio de la misma y conlleva a la creación de valor para el accionista.

- En conclusión, el análisis financiero demuestra que Exotic Fruit es una idea de negocio viable y rentable gracias a los resultados positivos que se pudieron obtener y se vieron reflejados en el VAN y TIR del plan. Sin embargo, el proyecto apalancado resulta más atractivo para la inversión al obtenerse mayores beneficios gracias a la capacidad de financiamiento y los escudos fiscales que éste genera.

RECOMENDACIONES

Una vez explicado el plan de negocio de Exotic Fruit, se considera pertinente mencionar algunas recomendaciones que permitirían la implantación de la producción y comercialización de las mermeladas de frutas exóticas.

- Implantar el negocio de mermeladas de frutas exóticas lo antes posible en la ciudad de Quito para aprovechar las condiciones del mercado existentes.



- Aprovechar las actuales preferencias del consumidor con respecto al consumo de alimentos 100% naturales que tengan beneficios para la salud.
- Seguir investigando nuevos segmentos del mercado para continuar con la expansión a nivel nacional e internacional.
- Crear nuevos productos competitivos como jaleas, pulpas y frutas en almíbar, que sean exóticos y no tradicionales.
- Instaurar una constante retroalimentación con el cliente para conocer y satisfacer sus necesidades y lograr así fidelidad hacia la marca “Tierra Exótica”.
- La calidad y el sabor de las mermeladas “Tierra Exótica”, deberán ser características importantes que permitan que se diferencien de su competencia.
- Para la introducción de las mermeladas “Tierra Exótica”, se deberán realizar campañas de publicidad agresivas y de esta manera dar a conocer sus beneficios y crear en los consumidores una costumbre por lo natural y lo exótico.



- Mantener permanente comunicación con los proveedores, distribuidores y consumidores finales, será fundamental para garantizar estrechas relaciones y lograr beneficios para ambas partes.
- El compromiso y trabajo en equipo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, deberá ser fomentado a través de un ambiente organizacional motivador.
- Aprovechar los escudos fiscales que brinda el apalancamiento.
- Luego de constituida la empresa, es muy importante iniciar operaciones inmediatamente ya que la competencia podrá imitar el producto de Exotic Fruit al contar con la infraestructura y el capital para hacerlo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Brealey- Myers. Principios de Finanzas Administrativas. 7ed. Editorial Mac Graw Hill.
- Ross, Westerfield, Jordan. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Irwin McGraw-Hill.
- Werner Ketelhohn, J. Nicolás Marín, Eduardo Luis Montiel. Inversiones: Análisis de inversiones estratégicas. Grupo Editorial Norma.
- Constantinos C. Markides. En la estrategia está el éxito. Grupo Editorial Norma
- Dan Thomas. El sentido de los Negocios. 1ed. Editorial Continental. 1995
- Fred. R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ed. Person Prentice May. 2003
- Galindo, Edwin. Estadística para la Administración e Ingeniería. 1ed. Gráficas Mediavilla Hnos. 1999
- Kushell, Jennifer. Solo para emprendedores. Grupo Editorial Norma
- Kinnear – Taylor. Investigación de Mercados. 5ed. Mc Graw Hill
- Naresh K, Malhotra. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. 4ed. Pearson Educación
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva. 13ed. México: Editorial Continental S.A. 1996
- Philp kople. Fundamentos de Marketing.
- Walter, Boyd, Mullins, Larréché. "Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones". Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill.



- Banco Central del Ecuador: "Boletín Anuario e Información Estadística Mensual". (Varios números).
- INEC, Instituto de Estadísticas y Censos. Reporte Mensual. (Varios números).
- Pablo Lucio Paredes. La Dolarización, Un amor eterno?.2004, Grupo Santillana S.A

DOCUMENTOS / ARTÍCULOS

- Conferencia: "Frutales no tradicionales de exportación". "Agroexportación de Productos no Tradicionales". Ing. Laureano Martínez. Julio 2002.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. Proyecto: "Jaleas del Banano Desechado". 2002-2003.
- Ing. Vicente Apolo. "La Agroindustria microempresarial una alternativa para el desarrollo y sostenibilidad de la agricultura".
- Lucy Ruiz Mantilla, Septiembre 2003. "Situación de la cadena productiva de las frutas amazónicas ecuatorianas.
- Ing. Luis Bone B. "Fichas técnicas de las principales frutas de la amazonía ecuatoriana". Agosto 2005.
- Banco Central del Ecuador. "Sistema de Información Empresarial". Año 4, No.36, Enero 2008.
- Cámara de Industrias de Guayaquil. "Ecuador en cifras: Indicadores económicos 2008".
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. Fausto Ortiz de la Cadena, Ministro de Finanzas. "Perspectivas de la economía ecuatoriana para el 2008 y el análisis del proyecto de Ley Orgánica para la recuperación del uso público de los recursos petroleros del Estado".
- IPSA GROUP LATIN AMERICA. "Tendencias del mercado 2007".
- CORPEI. "Régimen Laboral".



- CORPEI. "Condiciones del Mercado Laboral".
- CORPEI. Boletín 003-2006. "Productos Orgánicos y Naturales". Mayo 2006.
- SESA. Ministerio de agricultura y ganadería, MAG, Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, Fundación ALIÑAMBI. "La sanidad agropecuaria en el contexto de la globalización". Edwin Cáceres.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. Programa Especial de Seguridad Alimentaria de Ecuador. "Acciones y experiencias de Seguridad Alimentaria en Ecuador". Ing. Jaimen Durango Flores. Enero 2005.
- MERINO, NOGALES, Tesis UDLA "Proyecto para la producción y comercialización de mermelada de Arazá".

FUENTES ELECTRÓNICAS

- <http://www.hoy.com.ec/dominus/0118/salud.htm>
- http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=220335
- http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=OB7bE82U0&nuevo_mes=03&nuevo_ano=2006&dias=23¬icias=2006-03-23
- <http://www.expreso.ec>
- www.lldis.org.ec
- http://independent.typepad.com/elindependent/2006/08/ecuador_produccion.html
- http://www.hoy.com.ec/noticianue.asp?row_id=245532
- http://www.consumer.ec/web/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2004/11/23/112312.php?page=3
- <http://www.dlh.lahora.com.ec>



- http://www.expreso.ec/especial_economia/inflacion.asp
- http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=LPdYzLB&codigo=46HgSG5Me4&nuevo_mes=02&nuevo_ano=2005&dias=27¬icias=2005-02-27
- http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_metodologia&idEncuesta=17
- http://www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=102517&anio=2007&mes=12&dia=14
- <http://www.bolsaamazonia.com/ecuador/noticias.asp?codnot=214>
- <http://www.fao.org.ec/boletinmar08/perspectiva.htm>



ANEXOS



ANEXOS "A"



ANEXO A1: ENTREVISTAS A EXPERTOS

ENTREVISTAS A EXPERTOS

INGENIERA MILENE DIAZ (Profesora Principal de Tecnología de Alimentos de la UDLA)

1) ¿Qué insumos se necesita para elaborar mermeladas?

Los insumos que se requieren para elaborar mermeladas de cualquier tipo son: pulpa de fruta, azúcar como elemento colaborador para implementar los sólidos solubles, pectina que es el elemento gelificante, y en algunos casos dependiendo el tipo de fruta se utiliza ácido cítrico o algún otro orgánico como el málico.

2) ¿Qué tipo de frutas son las más comunes para la elaboración de mermeladas?

En Ecuador se obtiene muchas frutas de las que se elaboran mermeladas, en el mercado existe en mayor cantidad aquellas frutas que contienen más pectina ya que eso representa una reducción de costos para las empresas productoras, dentro de las que se destacan se encuentran: guayaba, mora y frutilla.

3) ¿Qué tipo de maquinaria utiliza para la elaboración de mermeladas?

La maquinaria que utiliza es muy costosa?

Se utiliza maquinaria muy sencilla, se necesita: despulpadora si se consigue la fruta fresca, mesas de acero inoxidable para el lavado y selección de la fruta, marmita u olla para el proceso de mezclar el azúcar y la fruta, y posteriormente se utiliza un esterilizador para los envases ya sean de vidrio o de plástico.

La maquinaria no es costosa en caso de ser un producto elaborado de manera artesanal, no se necesita mucha inversión inicial, sin embargo uno de los problemas al implementar esta producción básicamente se da en la adquisición de la materia prima ya que los precios fluctúan por la estacionalidades de algunas frutas y por los factores climáticos como sequías o inundaciones.



4) ¿Qué cantidad de materia prima utilizan para poder elaborar sus mermeladas?

La materia prima depende mucho de la capacidad de producción.

5) ¿De qué manera se aprovecha toda la fruta para que no exista mucho desperdicio?

Dentro de la producción agroindustrial sí existe desperdicio dependiendo del tipo de fruta como por ejemplo la manzana y guayaba que tiene alto porcentaje de desperdicio, sin embargo si se desea aprovechar la fruta al máximo se debe tener un buen proveedor el mismo que entregue una fruta en buenas condiciones y procesar la fruta despulpándola de manera artesanal.

6) ¿Qué tipo de preservantes utilizan para que se conserven mejor las mermeladas?

La mermelada es un producto que tiene poca necesidad de conservantes ya que en si el proceso ya tiene un conservante que es la reducción de la cantidad de agua debido a que la cantidad de sólido solubles que están presentes, esto con un tiempo de vida corto. Sin embargo a nivel industrial se le agrega solvato de potasio o de sodio.

7) En caso de usar preservantes, ¿qué cantidad normalmente se utiliza?

En caso de usar preservantes, es de 0.7 gramo por kilogramo el cual se pone directamente sobre la mermelada durante el proceso final y eso asegura una reducción de moho y levaduras que son los principales contaminantes de las mermeladas.

8) ¿Cuál es la textura que debe tener una mermelada?

La mermelada se caracteriza por ser un producto que debe ser "untuoso", quiere decir que con el cuchillo pueda fácilmente untar sobre un pan o una gallega sin que esta ni se detenga totalmente ni que quede exageradamente líquido de tal manera que se derrame.

9) ¿Cómo se logra esa textura?

Esta "untosidad" se logra con 65% de grados Brix, es decir que existe 65% de sólidos totales gelificados en la mezcla.

Esta viscosidad también puede ser valorada al considerar que una gota de mermelada no debe desplazarse ni dispersarse en el agua fácilmente.



10) ¿Cuál es la manera en la que se tiene que conservar la mermelada?

La mermelada después de haber sido procesada se puede almacenar al ambiente, no tiene ningún requerimiento de conservación, ni de refrigeración, tampoco de incrementar temperatura siempre y cuando esté cerrada recién procesada, una vez abierto el producto se recomienda colocarla en el refrigerador.

11) ¿Cuánto tiempo se tiene que dejar que se cocine la mermelada?

El tiempo formalmente no está establecido depende de cada fruta, sin embargo sí es importante que no exceda la media hora ya que el exceso de cocción puede presentar deficiencias en el producto final como por ejemplo la cristalización o caramelización.

12) ¿Cuál es el recipiente ideal para colocar una mermelada? Tal vez de vidrio o plástico?

Fundamentalmente el vidrio ya que es una de los recipientes que asimila mejor muchos de los procesos necesarios para la conservación de la mermelada como por ejemplo presencia de oxígeno, no permite que los microorganismos ingresen al producto o beneficio de usar como recipiente el vidrio es que permite visualizar mejor el color original de la fruta, además soporta temperaturas altas tanto para ser esterilizado como para ser envasado en caliente como deber ser la mermelada. Sin embargo, actualmente se utilizan plásticos para envasar las mermeladas lo que amerita tener una capa adicional de aluminio que se encuentran en el mercado para que se conserven mejor las mermeladas.

13) ¿El frasco en que se coloca la mermelada tiene que esterilizarse? ¿ De qué manera se logra esa esterilización?

Los recipientes de vidrio pueden ser sometidos a calentamiento húmedo , es decir por inmersión , o durante cinco o diez minutos con agua en estado de ebullición en caso de envases de vidrio, para los plásticos se utiliza vapor directo y haciendo un shock térmico posterior para asegurarse tanto la resistencia del plástico como la presencia de microorganismos.

14) ¿Cuándo es el tiempo máximo que tiene de caducidad una mermelada?

Una mermelada después de envasada dura tranquilamente un año sin haberla abierto en caso del envase de vidrio siempre y cuando haya pasado por todos los procesos de calidad, en caso del envase de plástico dura aproximadamente seis meses.



15) ¿Qué opina sobre mermeladas elaboradas con algún sustituto del azúcar, como el azúcar morena o la famosa Estevia?

Considero que los endulcolantes luego de haber sido estudiados son adecuados en caso de distribuir mermelada para diabéticos o personas que cuidan su salud por la tendencia Light, sin embargo la estevia requiere de otros elementos gelificantes porque la concentración de los sólidos totales está considerando la presencia del azúcares para poder lograr la consistencia de la mermelada. Por lo general este tipo de sustitutos no llegan a tener la textura viscosa de la mermelada, tienden a ser menos untables, mas líquidas, puede no tener el sabor esperado y además este sustituto puede ser más costoso lo que representa importancia en el precio.

En el caso de utilizar azúcar morena, esto va a provocar que la mermelada pierda el color natural de la fruta siendo poco atractiva para el consumidor.

16) ¿Qué características cree usted que debe tener las mermeladas para que sean más atractivas para los consumidores?

Principalmente que identifiquen claramente a la fruta como el caso de mermeladas con trocitos de fruta, que mantenga el color natural, que tal vez sea baja en calorías y que no sea totalmente empalagosa.

17) ¿Qué tanto influye el tamaño, empaque, colores, el sabor en la compra de mermeladas? ¿A cuál de ellos el consumidor le da una mayor importancia?

Todos esos factores influyen muchísimo, el sabor no tiene que ser tan empalagoso, en cuanto al empaque debe estar enfocado al hogar. Los recipientes que más son utilizados en el mercado son los de 250 gramos ya que son cómodos en precio y fáciles de trasladar.

18) ¿Qué opinión tiene usted sobre las mermeladas de frutas exóticas?

Deben ser deliciosas! Las frutas exóticas son agradables aunque hay que trabajarlas adecuadamente ya que son bastantes ácidas y se tendría que controlar esa condición de acidez y mejorar la cantidad de sólidos solubles ya que los cítricos tienen un bajo contenido.

19) ¿Qué características cree usted que debe tener una mermelada de fruta exótica para ser competitiva?

Básicamente la imagen, que su sabor sea muy diferenciable de las mermeladas ya existentes en el mercado.



20) Imaginemos que usted esta a cargo de la fabricación de mermeladas elaboradas con frutas exóticas, que cambios haría?

Pensemos que existe una mermelada de fruta exótica ideal, Cuales serían sus características?

Primero medir el PH, luego identificar la cantidad de sólidos solubles adecuada, buscaría la posibilidad de la presencia de endulcorantes, buscar que el azúcar que se va a utilizar sea totalmente pura para evitar impurezas y cambios de coloración, y tener un buen control del proceso.

Lo más importante es que al tener el producto terminado se pueda identificar claramente a la fruta tanto en olor, textura y sabor.

21) ¿Piensa usted que las personas en general les gusta consumir productos cien por ciento naturales? ¿Cree usted que las frutas exóticas puedan ser atractivas al momento de ser elaboradas en mermeladas? ¿Qué se podría hacer para fomentar su consumo?

Totalmente de acuerdo, ya que en la actualidad existe una onda de salud, la gente esta encaminada a consumir alimentos mucho más sanos.

22) ¿Consumen las personas mermeladas de manera frecuente o es un producto de consumo esporádico?

Es un producto que se consume frecuentemente. Su consumo es en el desayuno, por las tardes, en las meriendas.

23) Qué tipos de frutas exóticas usaría para elaborar mermeladas?

Actualmente seria interesante realizar mermeladas con capulí, uvilla, realizar una mezcla entre maracayá y naranjilla, el tomate de árbol.

24) ¿Qué tan importante es el precio al momento de comprar mermeladas de frutas exóticas? ¿Por Qué?

El precio sí es importante, en muchos casos este producto se realiza en casa, por lo tanto el precio debe sustituir tanto el costo energético por elaborar el producto como el tiempo que se utiliza en la elaboración del mismo. Actualmente debe estar entre 1.25\$ a 1.50\$ el envase de 250 gramos, no debería superar este precio para que sea un producto competitivo.



25) Dónde cree usted que a la gente les gustaría encontrar mermeladas de frutas exóticas? Supermercados, tiendas, delicatessen, etc.....? ¿Se la podría vender en otros lugares?

En caso de frutas exóticas, tiene que ser un paladar que este buscando nuevos sabores, por lo tanto debería encontrarse en delicatessen, sitios donde venden productos gourmet, supermercados más bien para globalizar un poco la comercialización del producto.

26) ¿Qué tan importante es la promoción y la publicidad en el proceso de venta de las mermeladas de frutas exóticas?

Totalmente importante ya que para que entre a la mente del consumidor una mermelada elaborada de frutas exóticas tiene que tener una buena campaña publicitaria debido a que las personas no están acostumbradas a consumir este tipo de frutas en mermeladas. Se recomienda realizar la degustación del producto para que la gente sienta el sabor diferente.



CHEF CARLOS GALLARDO (Coordinador de la Facultad de Gastronomía de la UDLA)

1) ¿Qué insumos se necesita para elaborar mermeladas?

Los insumos que son necesarios son: cocina, cacerolas, cernidores, paleta, envases adecuados para esterilizar, azúcar y fruta.

2) ¿Qué tipo de frutas son las más comunes para la elaboración de mermeladas?

Mora, naranja, piña, guayaba, frutas que son estrictamente nacionales.

3) ¿Qué tipo de maquinaria utiliza para la elaboración de sus mermeladas? La maquinaria que utiliza es muy costosa?

Para elaborar mermeladas artesanales no se necesita maquinaria costosa por lo tanto la inversión inicial no es muy alta, en caso de elaborar a nivel industrial se tiene maquinaria como: máquinas de presión donde se extrae la fruta, máquinas envasadoras al vacío, selladoras, esterilizadoras.

4) ¿Qué cantidad de materia prima utilizan para poder elaborar sus mermeladas?

Tomemos en cuenta que una mermelada es una extracción de una pulpa concentrada por medio del azúcar, lo que quiere decir que la mermelada es un extracto dulce con sabor a alguna fruta, por esta razón el rendimiento es cantidades de la fruta es bastante alto.

5) ¿De qué manera aprovecha toda la fruta para que no exista mucho desperdicio?

La fruta esta compuesto de tres partes: pepa o semilla, pulpa o carne y piel, o que no se va a obtener en una mermelada es la piel, la parte de la pepa o semilla es totalmente inutilizable, lo único que se va a obtener para la elaboración de las mermeladas es la pulpa, por lo tanto es imposible decir que no va a existir desperdicio en la elaboración del producto.

6) ¿Qué tipo de preservantes utilizan para que se conserven mejor sus mermeladas?

Existen muchos preservantes, sin embargo es mejor utilizar el natural, el mismo que se obtiene: en la esterilización del envase para que la mermelada se conserve en mayor tiempo, existen también algunos artificiales que mantiene la mermelada



a 4 grados centígrados que es equivalente a la temperatura del refrigerador o máximo a unos 12 o 13 grados centígrados a temperatura ambiente. No existe preservante que aguante con la luz solar o a su vez a unos 28 o 29 grados centígrados que es la temperatura de la costa, es por esta razón que el preservante va de acuerdo al clima donde se elabora el producto, a la forma de conservación, al empaque y a los adecuadas normas de higiene y sanidad.

7) ¿Cuál es la textura que debe tener una mermelada?

La textura aterciopelada sin preservantes ni conservantes, una mermelada cien por ciento natural, que se vea la pulpa de la fruta, que no sea una pasta, ni contenga situaciones ajenas a la mermelada. Mientras más fruta tenga la mermelada es mucho mejor.

8) ¿Cómo se logra esa textura?

Mientras menos molienda tenga la fruta se va a conservar más pedazos de fruta, mucho depende en el proceso de manufacturación, es decir cuántas veces se le preme a la fruta.

9) ¿Cuál es la manera en la que se tiene que conservar la mermelada?

La mermelada necesita: un medio ambiente, temperatura y esterilización adecuados, son los tres factores para conservar una mermelada.

La mermelada si se conserva a una temperatura a 4 grados centígrados elaborada sin preservantes ni químicos, podría durar hasta 6 meses.

En el caso de la esterilización, la acción consiste en elevar y luego bajar la temperatura, con esto se logra matar los microorganismos los mismos que provocan la fermentación en las mermeladas si no se realiza el proceso adecuado.

10) ¿Cuánto tiempo se tiene que dejar que se cocine la mermelada?

Todo depende de los grados de cocción, ya que si se elabora una mermelada a temperaturas mayores a 160 grados centígrados, esto va a provocar la destrucción de las células convirtiéndolas en estado líquido mezclado con la alta temperatura del azúcar generando de esta manera la mermelada.

11) ¿Cuál es el recipiente ideal para colocar una mermelada? ¿Tal vez de vidrio o plástico?

Envases de cristal ya que son fáciles de esterilizar.



12) ¿El frasco en que se coloca la mermelada tiene que esterilizarse? ¿De que manera se logra esa esterilización?

Levantando la temperatura y luego se la baja bruscamente logrando matar todos los microorganismos.

13) ¿Cuánto es el tiempo máximo que tiene de caducidad una mermelada?

Mucho depende de los conservantes que contenga, pero el tiempo aproximado es de 6 meses.

14) ¿Que opina sobre mermeladas elaboradas con algún sustituto del azúcar, como el azúcar morena o la famosa Estevia?

Me parece muy bien para la salud.

15) ¿Qué características cree usted que debe tener las mermeladas para que sean más atractivas para los consumidores?

Mientras más fruta tenga va ha ser mas rica. Depende mucho cual es el uso de la mermelada si es dirigida para el hogar podría ser atractiva que contenga trozos de frutas, en cambio si es para repostería no tiene que tener los trozos de fruta.

16) ¿Qué tanto influye el tamaño, empaque, colores, el sabor en la compra de mermeladas? ¿A cual de ellos el consumidor le da una mayor importancia?

Una mermelada debe mostrar el color natural de la fruta y su textura.

17) ¿Qué opinión tiene usted sobre las mermeladas de frutas exóticas?

Tendría muy buena aceptación.

19) ¿Qué características cree usted que debe tener una mermelada de fruta exótica para ser competitiva?

Debería tener algún valor agregado en el frasco como por ejemplo alguna receta que se pueda elaborar con esta fruta.

20) Imaginemos que usted esta a cargo de la fabricación de mermeladas elaboradas con frutas exóticas, ¿qué cambios haría?

Pensemos que existe una mermelada de fruta exótica ideal, ¿Cuales serían sus características?

Darle una aplicación completa a nivel de pastelería y repostería para que la gente sepa cual es el sustituto o como queda con diferentes sabores.



21) ¿Piensa usted que las personas en general les gusta consumir productos cien por ciento naturales? ¿Cree usted que las frutas exóticas puedan ser atractivas al momento de ser elaboradas en mermeladas? ¿Qué se podría hacer para fomentar su consumo?

Yo pienso que sí, sin olvidar tomar en cuenta que el costo no sea elevado.

23) ¿Qué tan importante es el precio al momento de comprar mermeladas de frutas exóticas? ¿Por Qué?

Influye mucho el segmento al que se va a dirigir, es decir si es hacia los hogares o hacia los negocios como hoteles y restaurantes.

24) ¿Dónde cree usted que a la gente les gustaría encontrar mermeladas de frutas exóticas? ¿Supermercados, tiendas, delicatessen, etc.....? ¿Se la podría vender en otros lugares?

Mucho va a depender de la promoción que va a tener el producto y de la producción del mismo, es decir si es elaborado a nivel macro o industrial tiene que estar el producto en los lugares de consumo masivo o de manera artesanal tal vez debería ser distribuido en delicatessen y si se enfocaría a hoteles y restaurantes sería necesario industrializar el producto.

25) ¿Qué tan importante es la promoción y la publicidad en el proceso de venta de las mermeladas de frutas exóticas?

En caso de ser a corto plazo debería tener una alta inversión inicial, en cambio a largo plazo se debería tener en cuenta muy bien los costos. Mucho depende el alcance que desea tener.

Es importante además el lugar donde la gente va a comprar los productos, es por eso que la misma percha donde se encuentre la mermelada es el lugar de exposición la misma que podría dar su propia publicidad, sería recomendable además que el producto tenga un lugar de degustación dentro de los supermercados para que las personas puedan probar la mermelada y el sabor incentive a su compra.



ANEXO A2: GUÍA DE GRUPO FOCAL

GUÍA DEL FOCUS GROUP (MERMELADAS DE FRUTAS EXÓTICAS)

1. INTRODUCCIÓN

Dar la bienvenida al grupo agradeciéndoles por su presencia.

El moderador se presentará ante el grupo exponiendo el motivo de la reunión y el tema a tratarse; les explicará que la sesión solo tiene fines académicos y que será filmada únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada uno expresó.

Se les informará que los nombres de los participantes no serán publicados y que las opiniones que vayan a aportar no serán juzgadas ni criticadas de manera que pueden expresarse libre y espontáneamente.

Se les solicitará de manera especial que sigan con ciertas reglas para que la reunión sea llevada con respeto, como son:

- Mantener los celulares apagados.
- Sólo hablará una persona a la vez.
- Expresar con libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
- Evitar criticar las opiniones de los demás.
- No fumar.
- Se pueden acercar libremente a la mesa donde se encuentran bocaditos y bebidas.



Posteriormente el moderador, de manera amistosa y para romper un poco el hielo, hace que cada uno se presente.

2. DESARROLLO

2.1 Frutas exóticas

2.1.1 Percepción de las frutas exóticas

- a) Si yo les digo frutas exóticas, ¿qué se les viene a la mente? ¿Por qué?
- b) ¿Cuáles de las variedades de frutas exóticas que tiene el Ecuador se les viene más rápido a la mente?
- c) Describa el sabor de alguna que haya consumido.
- d) ¿Qué es lo que más les agrada de las frutas exóticas, su sabor?
¿Propiedades nutricionales? ¿Lo saludable de la fruta? Etc..
- e) ¿De qué manera les gustaría consumirlas? ¿Como fruta fresca, jugo, helados, mermeladas, etc?

2.2 Mermeladas

2.2.1 Percepción de las mermeladas

- a) Ahora si yo les digo, mermeladas.., ¿qué sabores se les viene más rápido a la mente?
- b) ¿Cuáles son los sabores preferidos que hayan probado?



- c) ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en una mermelada, su sabor, que se elaborada con cien por ciento fruta natural, que sea nutritiva, dulce, con frutas mezcladas...etc?.
- d) ¿Qué tan importantes es el diseño, tamaño, forma del envase al momento de adquirir el producto?
- e) ¿Creen que existen en el mercado suficientes sabores de mermeladas?
- f) ¿Qué opinión tiene de las marcas de mermeladas que existen en el mercado? ¿Son buenas?, ¿malas?, ¿les hace falta más variedad en los sabores? Por qué.
- g) ¿Cuál es la marca de mermeladas que primero se les viene a la mente? Por qué?
- h) ¿Cómo consideran que fuese una mermelada ideal para ustedes?

2.3 Mermeladas de frutas exóticas

- a) ¿Les gustaría que en el mercado existiesen mermeladas hechas a base de frutas exóticas, que no sean guayaba, piña, mora y frutilla?
- b) ¿Con qué sabores de frutas exóticas les gustaría que fuesen elaboradas su mermelada ideal?
- c) ¿Tal vez les gustaría la idea de mezclar sabores?
- d) ¿Han consumido alguna vez mermeladas con sabores que no sean guayaba, piña? ¿ Dónde?
- e) ¿Consideran que existen muchas marcas en el mercado que elaboren mermeladas con frutas como maracuyá, tomate de árbol, naranjilla, entre otras?
- f) ¿Por qué consideran que en le mercado existe pocas marcas que elaboren mermeladas con estas frutas?



2.4 Opinión de las mermeladas de frutas exóticas (degustación)

Ahora les voy a hacer probar algunos sabores de mermeladas para que ustedes me den su opinión sobre las mismas. (Se hace probar acompañados de galletitas para que los miembros de la reunión puedan degustar de mejor manera)

Se colocará galletitas con algunos de los sabores propuestos (maracuyá, naranjilla, tomate de árbol, etc)

- a) ¿Qué sabor es el que están degustando?
- b) Describa el sabor.
- c) ¿Qué les gustó y disgustó del sabor de estas mermeladas?
- d) ¿Qué cambios les haría a las mismas? ¿Más dulces?
- e) ¿A quiénes creen ustedes que les gustaría estas mermeladas? ¿Quiénes las comprarían?
- f) El hecho de que mi producto propuesto es elaborado con cien por ciento de fruta natural, ¿les parece que es una ventaja? ¿O desventaja? ¿Por qué?
- g) ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por estas mermeladas?
- h) ¿Dónde creen ustedes que se las podría vender? ¿Supermercados, tiendas, delicatessen o tal vez otros lugares? ¿Habría que exhibirlas en alguna forma especial para que llamen la atención?
- i) ¿Existen otras mermeladas parecidas que se vendan en el mercado? ¿Qué tan diferente creen que es mi producto con relación a las que ya se venden en el mercado? ¿Son peores o mejores? ¿Por qué?
- j) ¿Con qué frecuencia creen ustedes que consumirían este producto?
- k) ¿En qué momentos del día ustedes la consumirían? ¿En la mañana, tarde o en la noche?
- l) ¿Quién hace las compras en su hogar?



- m) ¿Quién influye en la compra de mermeladas en su hogar?
- n) ¿Creen ustedes que influye el empaque en la compra de las mermeladas?
¿Les gustaría un empaque que sea útil luego de consumir las mermeladas?
- o) Si ustedes tuvieran la responsabilidad de fabricar estas mermeladas. ¿Qué cambios harían?
- p) ¿Cuál es para ustedes la mermelada ideal?

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

Bueno, les agradezco por haber asistido y colaborado para que sea posible esta reunión, gracias y que tengan todos una buena noche.



ANEXO A3: GUÍA DE ENCUESTA

Formato



Buenos días, la siguiente encuesta tiene como finalidad recoger información para un trabajo de titulación de la carrera de Ingeniería Comercial de la UDLA y quisiera pedirle 5 minutos de su tiempo para llenarla. Toda información que proporcione será confidencial y sólo para fines académicos. Le agradezco de antemano su colaboración.

1) ¿Consume usted mermeladas?

Si

No

2) ¿Marque con una X las marcas de mermeladas que usted conoce?

Snob

Guayas

Gustadina

Facundo

Watts

Madre Tierra

Otro (Cuál)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3) ¿Cuál de los siguientes productos usted consume, marque con una X?

Jalea

Arrope

Manjar

Queso crema

Mantequilla

Maní (mantequilla)

Mermelada

Otro (Cuál)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



4) ¿Con qué frecuencia usted consume mermeladas?

Varias veces a la semana
 1 vez a la semana
 1 vez cada quince días
 1 vez al mes
 Otras (Especifique) _____

5) ¿Quién realiza la compra de mermeladas en su hogar?

Papá
 Mamá
 Hijos
 Usted mismo
 Otro (Quién) _____

6) ¿Quién influye al momento de comprar las mermeladas?

Papá
 Mamá
 Hijos
 Usted mismo
 Otro (Quién) _____

7) ¿Dónde suelen comprar las mermeladas?

Delicatessen
 Megamaxi
 Santa María
 Supermaxi
 Mi Comisariato
 Tiendas de Barrio

Otro (Dónde) _____



8) ¿Cuándo consume mermeladas qué es lo que usted considera como más importante? (Califique del 1 al 6, siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante) (Cada característica podrá tener un solo valor sin repetirse)

Sabor	<input type="text"/>
Natural	<input type="text"/>
Precio	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>
Presentación	<input type="text"/>
Consistencia	<input type="text"/>

9) Si en el mercado hubiesen mermeladas de frutas exóticas 100% naturales (sin preservantes) ¿Usted compraría?

Definitivamente no	<input type="text"/>
Probablemente no	<input type="text"/>
Tal vez	<input type="text"/>
Probablemente sí	<input type="text"/>
Definitivamente sí	<input type="text"/>

Si su respuesta fue definitivamente no, por favor no siga llenando la encuesta gracias

10) ¿Con qué frecuencia las consumiría?

Varias veces a la semana	<input type="text"/>
1 vez a la semana	<input type="text"/>
1 vez cada quince días	<input type="text"/>
1 vez al mes	<input type="text"/>
Otras (Especifique) _____	<input type="text"/>

11) ¿Cómo le gustaría que se promocionen las mermeladas de frutas exóticas?

Stands dentro del supermercado	<input type="text"/>
Radio	<input type="text"/>
Televisión	<input type="text"/>
Hojas Volantes	<input type="text"/>
Otros (Cuáles) _____	<input type="text"/>



12) ¿Dónde le gustaría comprar las mermeladas de frutas exóticas?

Delicatessen	<input type="checkbox"/>
Santa María	<input type="checkbox"/>
Supermaxi	<input type="checkbox"/>
Mi Comisariato	<input type="checkbox"/>
Megamaxi	<input type="checkbox"/>
Tiendas de Barrio	<input type="checkbox"/>
Otro (Dónde)	<input type="checkbox"/>

13) Marque con una X el precio que usted estaría dispuesto a pagar por mermeladas de frutas exóticas naturales (producto sin preservantes)

Envase de 300gr	Precio
\$3.00	<input type="checkbox"/>
\$2.5	<input type="checkbox"/>
\$2.00	<input type="checkbox"/>
\$1.5	<input type="checkbox"/>
\$1.00	<input type="checkbox"/>
Otro (Cuál)	<input type="checkbox"/>

14) ¿Cómo le gustaría que vinieran las mermeladas de frutas exóticas?

Funda Sachet	<input type="checkbox"/>
Envase de vidrio	<input type="checkbox"/>
Tarrina de plástico	<input type="checkbox"/>
Otro (Cuál)	<input type="checkbox"/>



15) ¿Qué sabores de mermeladas de frutas exóticas le gustaría consumir? Marque con una X

Tomate de Arbol

Naranjilla

Babaco

Maracuyá

Uvilla

Arazá

Guayaba

Otro (Cuál)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>



GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Género:	_____
Sector donde vive:	_____
Edad (en años cumplidos):	18 a 29 30 a 39 40 a 65 años
Nivel de Estudios	Secundario Universitario Postgrado
Estado Civil:	Soltero Casado Divorciado Viudo Unión Libre
Ocupación:	Empleado Público Empleado Privado Particular Ama de Casa Estudiante Otro (Especifique) _____
¿Podría indicarnos su ingreso familiar mensual?	entre \$0 y \$500 entre \$501 y \$1000 entre \$1001 y \$2500 más de \$2500



ANEXOS "B"



B.1 LOGO DE LA MARCA COMERCIAL



B.1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA



B.2 ETIQUETA DE LA MERMELADA DE NARANJILLA

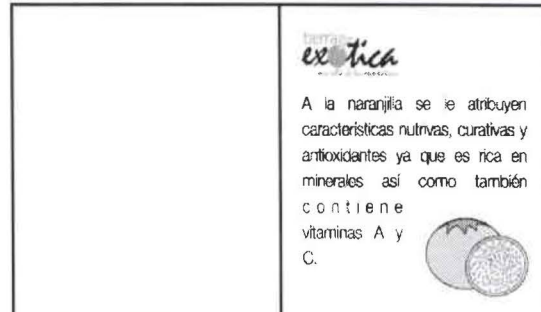
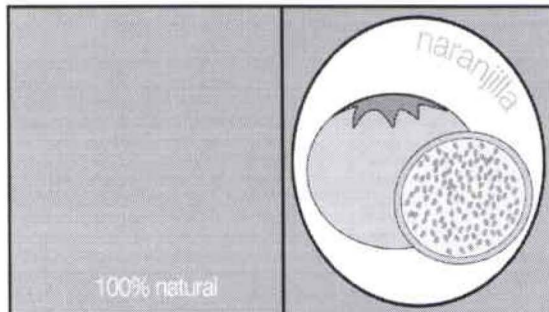


		Valor Diario
Total grasas	0g	0%
Grasa saturada	0g	0%
Coolestero	0mg	0%
Sodio	1mg	0%
Carbohidratos totales	9g	3%
Fibra Dietética	0g	0%
Azúcares	11g	
Proteínas	2g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		100%
Calcio		0%
Hierro		6%

Cada unidad: 6 meses

* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 1000 calorías

B.2.1 FOLLETO DE PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA



B.3 ETIQUETA DE LA MERMELADA DE TOMATE DE ARBOL



	* Valor diario	
Total grasas	0g	0%
Grasa saturada	0g	0%
Colesforo	0mg	0%
Sodio	1mg	0%
Carbhidratos totales	9g	3%
Fibra Dietética	0g	0%
Azúcares	11g	
Proteínas	2g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		100%
Calcio		0%
Hierro		6%

* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 1000 calorías

Cada unidad: 16 meses

B.3.1 FOLLETO DE LAS PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA

100% natural		<p><i>exótica</i></p> <p>Estudios realizados indican que contiene sustancias como el ácido gamma aminobutírico, que baja la tensión arterial, por ello es útil para los hipertensos, no así para quienes sufren de tensión baja.</p>
--------------	--	--



B.4 ETIQUETA DE MERMELADA DE UVILLA



	* Valor Diario	
Total grasas	0g	0%
Grasa saturada	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Sodio	1mg	0%
Carbohidratos totales	19g	6%
Fibra Dietética	7g	28%
Azúcares	24g	
Proteínas	2g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		100%
Calcio		0%
Hierro		17%

* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 1000 calorías

Caducidad: 6 meses.

B.4.1 FOLLETO DE LAS PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA

<p>tierra exotica</p>		<p>tierra exotica</p>	<p>Se atribuye a la uvilla una serie de propiedades curativas, es fuente rica en vitamina A y C y pectina.</p>
-----------------------	--	-----------------------	--

B.5 ETIQUETA DE MERMELADA DE MARACUYA

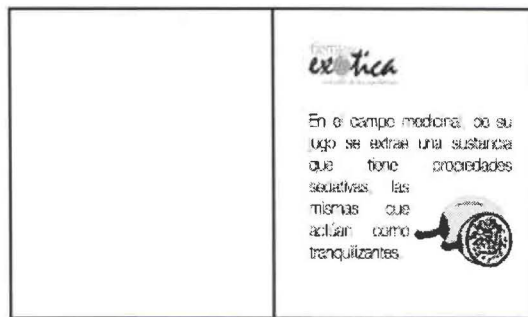
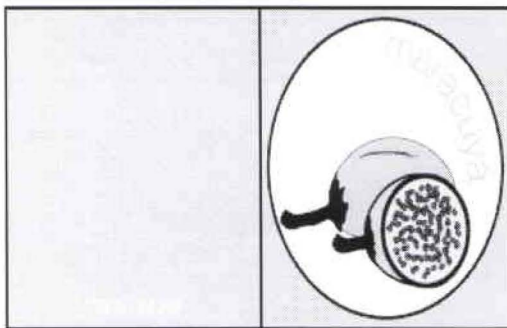


		* Valor diario
Total grasas	0g	0%
Grasa saturada	0g	0%
Coolesterol	0mg	0%
Sodio	1mg	0%
Carbohidratos totales	9g	3%
Fibra Dietética	0g	0%
Azúcares	11g	
Proteínas	2g	
Vitamina A		0%
Vitamina C		100%
Calcio		0%
Hierro		17%

* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 1000 calorías

Cada unidad: 5 meses

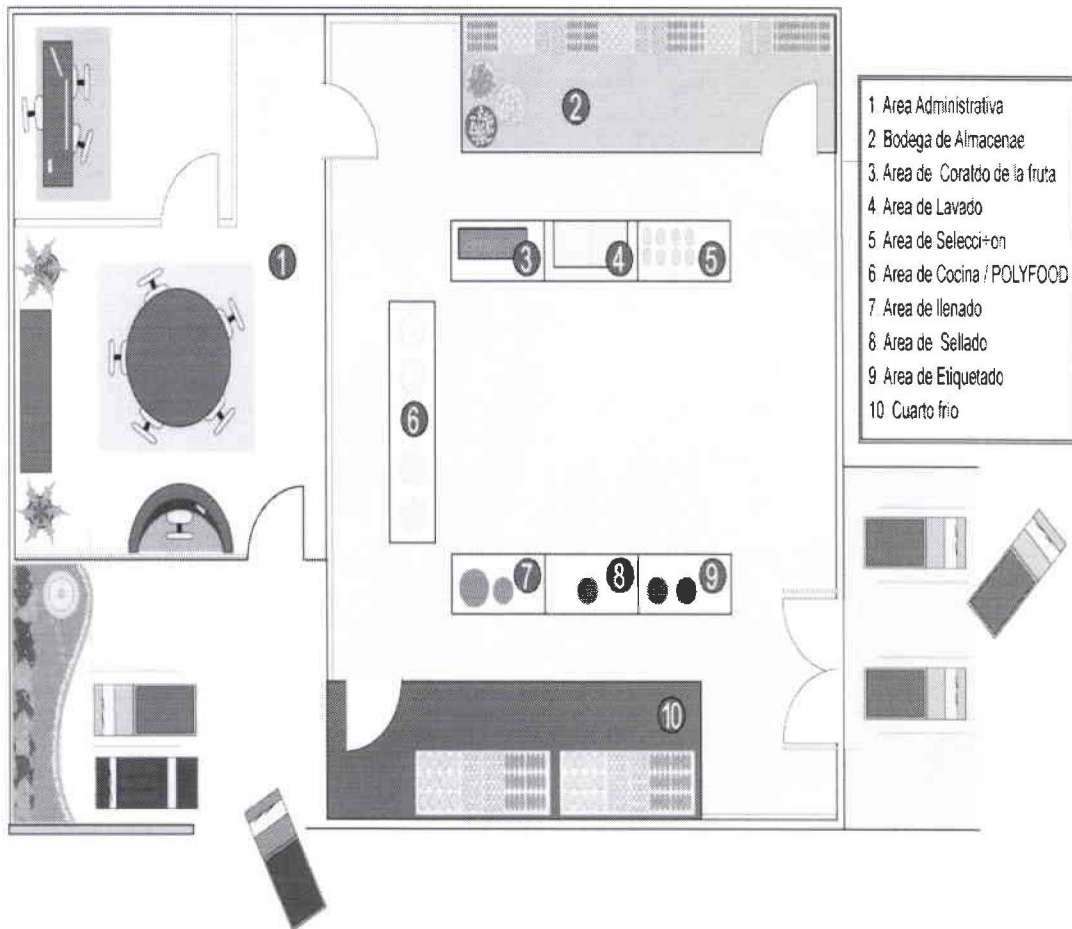
B.5.1 FOLLETO DE LAS PROPIEDADES NUTRITIVAS DE LA FRUTA





ANEXOS "C"

C.1 PLANO DE LA FÁBRICA





SUPERMAXI
el placer de comprar

MEGAMAXI
LO MAXIMO!

C.2 POLITICAS DEL CANAL DE DISTRIBUCION DE LA CADENA SUPERMAXI

Guía para Empresas interesadas en Proveer a Supermercados La Favorita C.A:

A continuación detallamos una breve guía de orientación, en caso de que su empresa tenga la intención de proveer a Supermercados La Favorita:

1. Los productos deben haber causado ya su necesidad en todo el Mercado Ecuatoriano, antes de ingresar a Supermaxi. Si bien no es obligatoria una campaña publicitaria de gran inversión, sí es necesario el posicionamiento de su producto en la mente de nuestros consumidores.
2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra, lista de precios con las condiciones para el resto del mercado, las condiciones especiales para Supermaxi, nombre de comercios donde ya se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios, breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo.
3. Será tomado muy en cuenta todo tipo de Certificación de Calidad de los productos, o de la planta donde son procesados. Ejemplo: ISO, HACCP, Buenas Prácticas de Manufactura, etc. Aquellos productos que no contienen algún tipo de verificación de calidad por parte de terceros, podría no ser considerado para su comercialización.
4. Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del Gerente correspondiente en



los diferentes Departamentos Comerciales. No es necesaria una reunión en esta etapa:

- Abastos, Droguería y Suministros: Sr. Oliver Wright.
 - Perfumería, Belleza, Hogar, Flores, Plantas y Suministros de Oficina: Srta. Victoria Bueno.
 - Pollos, Lácteos, Congelados, Frutas, Verduras, Comida Preparada: Sr. Jorge Hernandez.
 - Pescados, Mariscos, Panadería y Embutidos: Sr. Carlos Troncoso.
 - Carnes...Sr. David Wright.
 - Textiles...Sra. Winnie Wright de Peñaherrera.
 - Audio, Video, Electrodomésticos, Automotriz, Deportes, Mercancías Generales: Sr. Jonathan Wright
 - Libros y Revistas...Sra. Cathy Wright.
5. El Dpto. Comercial tomará una resolución preeliminar basado en la información que se provea, evaluación del nivel de saturación u oportunidad de mercado que pueda tener el producto en el segmento al que corresponde, experiencia, y otros parámetros según corresponda al tipo de producto. Una vez que se tome la resolución, en un máximo de 15 días, su empresa recibirá una respuesta.
 6. En caso de la respuesta ser positiva, se solicitará una reunión en nuestras oficinas con el Gerente Comercial correspondiente; en la cual se le detallará las expectativas de parte de Supermercados La Favorita, y a su vez escucharemos las de su Empresa. Una vez concretada la negociación, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su gestión.
 7. En caso de que la respuesta sea negativa, se le expondrá las razones de la misma: ya sea por saturación de mercado, carencia de cumplimiento del punto #1 o #2 de manera satisfactoria, falta de calidad o cualquiera sea el motivo. La muestra no será devuelta, a menos que usted haya solicitado por escrito al momento del envío de su información.

Agradecemos su atención y comprensión al esquema planteado; el mismo que ha sido establecido acogiendo el sentido práctico, profesional y de limitaciones por tiempo y distancia en el que gestionamos.

Atentamente,

Vicepresidencia Comercial
Supermercados La Favorita



INSTRUCCIONES PARA ENTREGA EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION

- 1.- El total de sus **entregas** para cada semana **deberán realizarse en el día y hora indicada**. El personal de seguridad en conjunto con el de recepción tienen órdenes explícitas de la Presidencia de la Empresa, para **no recibir mercadería fuera de "Horario"**
- 2.- **Proveedores nuevos** deberán solicitar su día y hora de entrega a sus respectivos departamentos comerciales (en el caso de Abarrotes Sr. Saúl Larrea, Jefe de Logística y Transporte, a correo electrónico: slarrea@supermaxi.com).
- 3.- Sus **entregas especiales de Ofertas o Promociones** deberán ser entregadas en el **mismo día indicado en el horario**. En caso de requerir más tiempo o andenes para su entrega por cualquier motivo y especialmente por Ofertas, deberá solicitar una ampliación en el Horario al Sr. Saúl Larrea, a la dirección de correo slarrea@supermaxi.com, con **mínimo 3 días de anticipación** a la entrega. Sin esto, no se permitirá mayor tiempo o andenes que los regularmente asignados. **Nota: Todo proveedor no especificado diferente, tiene asignado 1 anden.**
- 4.- Para agilizar sus entregas deberán contar con el siguiente **personal de descarga** :
De 1 a 100 bultos : 1 Descargador mínimo
Cada 150 bultos adicionales : 1 Descargador adicional
Máximo 6 descargadores por furgón.
También recomendamos la utilización de equipos tales como pallet jacks, etc. que agilicen su entrega.
Nota: Esto puede variar para cada departamento de compras según conveniencia.
- 5.- Las **"Devoluciones de mercadería"** serán entregadas en un área separada a la **Recepción**. Su personal deberá retirar Devoluciones posterior a la entrega de la mercadería, pero antes de recibir los documentos que acrediten la entrega (FACTURA INTERNA SUPERMAXI).
- 6.- Los embalajes de su mercadería deben constar de CODIGO DE BARRAS EAN 14, y en caso de tratarse de productos con menos de 60 días de vida, CODIGO DE BARRAS EAN 128 incluyendo información de FECHA DE CADUCIDAD. Para mayor información contactar a ECOP al 02 2507580.
- 7.- Toda mercadería que se entregue deberá estar acompañada de su **Factura Original**. Los productos deben constar de código de barras junto a su descripción. Cada transportista debe conocer su código de Proveedor y a que Bodega va a entregar su mercadería: Abastos, Mercancías Generales, Megamaxi, etc.
- 8.- Las entregas estarán sujetas a un **doble control** por parte del personal de Recepción y Auditoría Interna
- 9.- Las **dimensiones** de cada **pallet** es de frente 1,02mts., profundidad 1,20mts., altura 1,25mts. Al momento de su entrega, su estiba deberá llevarse a cabo dentro de estas dimensiones.
- 10.- **Consultas** sobre temas relacionados a **logística** favor dirigirlos a las siguientes personas :
Gerente Centro de Distribución Sr. Sixto Leiva sleiva@supermaxi.com



Jefe de Logística y Transporte Sr. Saúl Larrea slarrea@supermaxi.com
 Jefe Bodega Abastos Sr. Antonio Valarezo avalarezo@supermaxi.com
 Jefe Bodega Perecibles Sr. Eduardo Castro ecastro@supermaxi.com
 Jefe Bodega Juguetes Srta. Elena Bueno ebueno@supermaxi.com
 Jefe Bodega Mercancías generales. bodegamerancias@supermaxi.com.
 Jefe Bodega Servicios Sr. Rodrigo Carrera rcarrera@supermaxi.com

Teléfonos Centro de Distribución: 2996500

11.- **Consultas** relacionadas a **Ordenes de Compra** favor dirigirlas a los respectivos Gerentes Comerciales y sus asistentes.

12.- Es responsabilidad de cada proveedor conocer y distribuir a sus empleados la **normas adicionales** para la entrega de mercadería en el Centro de Distribución (Ver documento adjunto).

13.- Supermaxi sugiere la **contratación anticipada** de personal calificado para estiba y descarga, ya sea que provengan del sector aledaño al C.D. o de su empresa.

14.- Toda persona que ingrese al Centro de Distribución debe **entregar** en Guardianía la **cédula de identidad, licencia o un documento actualizado de la empresa con su respectiva fotografía**, que le serán devueltas a la salida.

15.- Las entregas deben realizarse en **Transporte Propicio**; es decir, desde camionetas hasta furgones, dependiendo del volumen de entrega. Ejemplos: 30 cajas en camioneta (no en automóvil); 1300 cajas en furgón (no en dos camiones). Todo transporte debe estar cubierto con techo o lona y debe ser destinado al manejo de carga (no se permitirá el ingreso a vehículos destinados al transporte de personas, incluye camionetas doble cabina).

16.- Deberá presenciar la entrega de mercadería y documentos una **Persona Responsable** de parte de cada empresa, y no únicamente transportistas y estibadores ajenos que no se apersonen del trato a la Mercadería, a los documentos y a la actividad de la entrega en sí. Todo supervisor o responsable deberá ingresar al Centro de Distribución con su respectiva mercadería y en su propio camión.

17.- Cada empresa debe **Contar con Equipo necesario** para la entrega de su mercadería en el tiempo y espacio asignado, tales como:

- A. Cartón para apilamiento. Únicamente cantidad exacta, lo que sobre se quedará en el Centro de Distribución.
- B. Thermoencogible para embalaje y estabilidad.
- C. Pallet Jack-Porta Palets. Uno o varios de acuerdo al volumen, con distintivo y nombre de su empresa.
- D. Rampas, con nombre y distintivo de su empresa.

Nota: Los pallets de madera serán provistos por Supermaxi al momento de la descarga de la mercadería.

18.- Sus vehículos deben **arribar entre 15 minutos antes y un máximo de 20 minutos después de la hora establecida de la Entrega**. Por ejemplo, en caso de tener disponibles 2 andenes a las 7:00 am., 2 andenes a las 8:00 am y 2 andenes a las 9:00 am, deberán arribar 2 vehículos a las 6:45, 2 vehículos a las 7:45 y 2 vehículos a las 8:45.



Al momento ciertos vehículos arriban con muchas horas de anticipación, creando congestión y malestar en el vecindario. En caso de arribar a la zona con anticipación, recomendamos hacer espera en Gasolineras aledañas al sector o en Aloag (No en la vía inmediata al Centro de Distribución).

Informamos a ustedes que tenemos amenaza del Cantón Rumiñahui, de clausurar nuestro Centro de Distribución en caso de que esta norma no se observe.

20.- La mercadería que despachen desde sus bodegas deben realizarse en **Cantidades Exactas** a la Orden de Compra vigente, **además de que ningún vehículo puede ingresar a nuestro Centro de Distribución con mercadería para terceros o que no haya sido solicitada**. En caso de que esto se diera, nuestro personal de Recepción tiene orden de retener la mercadería e ingresar a nuestro inventario, aplicando un plazo de pago de 360 días, esto como amonestación.

En estos casos, el personal de Auditoría externa aplicará un segundo control sobre el de nuestros recibidores para evitar confusiones. La factura de esta mercadería deberá ser entregada en Tesorería Supermaxi.

En caso de enviar mercadería en exceso o mercadería no codificada por nosotros, ésta será retirada al proveedor con el fin de enviarla a donación. Así mismo en caso de enviar libros o revistas en exceso de hasta 5 unidades, éstas serán donadas automáticamente.

21.- El personal de Estibadores y Descargadores debe **vestir de algún distintivo de su empresa**. Ejemplo: Overoll o camiseta con logotipo impreso o bordado, etc. Recomendamos chalequillos intercambiables tipo deportivo, con logotipo.

22.- Una vez culminada su entrega, deberán salir del recinto de nuestro C.D. y en ningún momento **podrán estacionarse en las afueras** por ningún motivo (comer, departir con otros transportistas o estibadores, transbordos, etc).

En caso que estas normas NO sean observadas, Supermaxi tomará acciones correctivas que podrían incluir **sanciones monetarias o suspensión de pedidos**.

NORMAS ADICIONALES PROVEEDORES SUPERMAXI

1. Toda persona que ingrese debe entregar en guardianía su **Cédula de Identidad, Licencia o un documento de identificación de su empresa con fotografía**. Estas serán devueltas a la salida.
2. La entrega de mercadería debe realizarse únicamente el día y hora previamente acordado con su respectivo Gerente Comercial. **SIN EXCEPCIONES**.
3. No podrán ingresar a la recepción, los proveedores que no tengan el número de estibadores suficientes de acuerdo al tamaño del transporte. **Todo estibador debe vestir distintivo visible de su empresa** y salir en el mismo vehículo en el que entró. Está prohibido quedarse más del tiempo necesario.
4. Cada uno de los proveedores traerá su respectivo equipamiento (Palet Jack, Rampa, etc.), lo que sea necesario para la descarga de su mercadería en el tiempo asignado.



D1: INVERSIONES

Terreno		
	Costo metro cuadrado	Total
Terreno 250m2	\$ 40,00	\$ 10.000,00

Inversión en obras civiles			
	Costo Unitario	Cantidad	Total
Adecuaciones (con acabados e instalaciones eléctricas y sanitarias)			\$ 6.897,46
TOTAL			\$ 6.897,46

Inversión de maquinaria			
	Costo Unitario	Cantidad	Total
Cocina Industrial (marmita de 20 galones)	\$ 6.200,00	1	\$ 6.200,00
Mesa de acero inoxidable	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Cuarto frío	\$ 3.515,00	1	\$ 3.515,00
Despulpadora industrial de frutas	\$ 1.150,00	1	\$ 1.150,00
Brixómetro	\$ 280,00	2	\$ 560,00
Envasadora	\$ 1.150,00	1	\$ 1.150,00
Selladora a inducción manual	\$ 1.150,00	1	\$ 1.150,00
TOTAL			\$ 15.225,00

Muebles y enseres			
	Costo Unitario	Cantidad	Total
Mesa de recepción (counter evolution)	\$ 350,00	1	\$ 350,00
Sillas de visitantes (graffitti)	\$ 112,00	4	\$ 448,00
Sofá tripersonal	\$ 254,00	1	\$ 254,00
Anaquelel exhibidor	\$ 125,00	1	\$ 125,00
Escritorios	\$ 125,00	3	\$ 375,00
Sillón ejecutivo	\$ 112,00	3	\$ 336,00
Archivador rodante	\$ 70,00	1	\$ 70,00
Caja fuerte	\$ 120,00	1	\$ 120,00
Modular con estantería a cada lado	\$ 130,00	1	\$ 130,00
TOTAL			\$ 2.208,00

Equipos de Oficina			
	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 400,00	4	\$ 1.600,00
Central telefónica (con 4 teléfonos)	\$ 550,00	1	\$ 550,00
Línea Telefonica	\$ 150,00	1	\$ 150,00
Multifunción (scanner, copiadora y fax)	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Impresora matricial LX310 EPSON	\$ 145,00	1	\$ 145,00
TOTAL			\$ 2.845,00

Constitución de la empresa			
	Costo Unitario	Cantidad	Total
Permiso de funcionamiento	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Constitución de la empresa	\$ 800,00	1	\$ 800,00
TOTAL			\$ 1.000,00

Vehículo	
Fiat Fiorino	\$ 9.500,00

TOTAL INVERSIONES	\$ 47.675
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 41.304
TOTAL INVERSION	\$ 88.979



D1.1 OBRAS CIVILES

OBRA DE ACABADOS				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Techo				
Techo de eternit				\$ 600,00
Pisos				
Contrapiso	m2	40	\$ 6,16	\$ 246,40
Masillado	m2	45	\$ 4,20	\$ 189,00
Endurecedor en piso	m2	42	\$ 2,75	\$ 115,50
Acera	m2	18,9	\$ 6,38	\$ 120,58
Malla electro soldada	m2	159	\$ 1,35	\$ 214,65
Ceramica				
Cerámica para pisos	m2	61,42	\$ 13,51	\$ 829,78
Cerámica en paredes	m2	9,07	\$ 12,58	\$ 114,10
Barrederas de cerámica	m	41,47	\$ 2,69	\$ 111,55
Carpinteria				
Ventanas de aluminio y vidrio	m2	6	\$ 57,74	\$ 346,44
Puertas de aluminio y vidrio	Unidad	4	\$ 81,59	\$ 326,36
Puertas de madera 0,90	unidad	2	\$ 129,27	\$ 258,54
Puertas de madera 0,70	unidad	4	\$ 129,27	\$ 517,08
Cerradura principal Kwikset	unidad	2	\$ 34,22	\$ 68,44
Cerradura de baño Kwikset	unidad	1	\$ 19,46	\$ 19,46
Cielo raso	m2	61,42	\$ 15,36	\$ 943,41
Recubrimientos				
Pintura de caucho interior	m2	35	\$ 2,26	\$ 79,10
Pintura de caucho exterior	m2	37	\$ 2,26	\$ 83,62
Obras exteriores				
Limpieza final de la obra	m2	117	\$ 0,59	\$ 69,03
INSTALACIONES SANITARIAS Y ELECTRICAS				
Rubro	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Agua Potable				
Salida de agua fria PVP f 1/2	Punto	2	\$ 14,32	\$ 28,64
Tubería PVP f 1/2	metro	20	\$ 2,42	\$ 48,40
Lave de control FV f 1/2	unidad	1	\$ 7,43	\$ 7,43
Aparatos sanitarios				
Lavamanos pompano blanco	Unidad	1	\$ 126,42	\$ 126,42
Inodoro Sanex blanco completo	Unidad	1	\$ 114,35	\$ 114,35
Accesorios de baño	juego	1	\$ 20,15	\$ 20,15
Instalaciones generales				
Instalaciones eléctricas	Glb	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Instalación de maquinarias	Glb	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Instalaciones de gas	Glb	1	\$ 280,00	\$ 280,00
SUB TOTAL				\$ 6.158,44
12% IVA				\$ 739,01
TOTAL				\$ 6.897,46



D1.2 COTIZACIONES DE MAQUINARIA

INVENTA

Nuove

Soluzioni

**Tecnologiche
S.r.l.**



Via Decorati al Valore Militare, 9 - 41100

MODENA - ITALIA

Tel. +39 059 510391 - Fax +39 059 511062 -

P.IVA IT 01894250362

www.inventagri.com - E-mail:

inventa@inventagri.com



Quito, 01 de Abril 2008

Señorita

Daniela Perdomo García

Telf. 098893770

Email: dani_perdomo2000@yahoo.es

Les agradecemos por su requerimiento de cotización y de acuerdo a las condiciones generales de venta especificadas a continuación, le remitimos nuestra mejor oferta para la provisión de equipos descritos en las páginas siguientes:



Código	Descripción	Cant .	Precio unitario	Precio total Dólares
	COCINA INDUSTRIAL (MARMITA DE 20 GALONES) Construida en acero inoxidable 304, calibre 14. Doble camisa o fondo para aceite térmico industrial. Sistema de calentamiento a gas. Agitación automática a 40r.p.m aprox. Sistema volcable de evacuación por medio de reductor.	1	6.200,00	6.200,00
	DESPULPADORA HORIZONTAL DE FRUTAS 350Kg. Construida en acero inoxidable, lamina calibre 14 y 18, lleva 2 tamices, con hueco de 1mm, y 4.5mm los cuales son intercambiables, a 110 V, con tolva para una capacidad de 20kg.	1	1.150,00	1.150,00
	CUARTO FRÍO Medidas cámara: 3x3x2,40 Equipo: 1.5HP importado Con 2 puertas y 2 cortinas	1	3.515,00	3.515,00
	ENVASADORA	1	1.150,00	1.150,00
	MESA DE TRABAJO Hecha en acero inoxidable	1	1.500,00	1.500,00
	PH-METER (BRIXOMETRO) Está diseñado para medir el PH de sustancias líquidas y sólidas: - Agua de río y mar. -Soluciones salinas de agua; -Soluciones Salinas de alcohol; -Ácidos, bases y otros activos químicos-líquidos; -Leche, vino, bebidas carbonatadas y no carbonatadas; -PH de sustancias sólidas (quesos, yogurt, etc.) a través de un electrodo especial PH. Escala 0-14 PH, resolución 0,01 PH. Electrodo especial de PH construido con sensor de temperatura, portátil.	2	280,00	560,00
	SELLADORA A INDUCCION MANUAL	1	1.150,00	1.150,00



Código	Descripción	Cant .	Precio unitario	Precio total Dólares																
	<p>CARACTERISTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es utilizada para el sellado de envases en materiales como plásticos como: PE, PET, PVC al igual que en envases de vidrio. • Su principal ventaja es su fuerza de adhesión y alta velocidad en el sellado. • La máquina es recomendada en la línea farmacéutica, veterinaria, pesticidas, cosmética, lubricantes, comida, etc. • Su funcionamiento: Se ajusta la tapa con el sello de aluminio, luego se le coloca el cabezal de la máquina sobre la tapa ajustada, se envía una señal con un pulsador produciéndose una inducción electromagnética en el cabezal, adhiriéndose el aluminio sobre la boca del envase. <p>PARAMETROS TECNICOS :</p> <table border="1" data-bbox="330 1133 1067 1518"> <tr> <td>VOLTAJE:</td> <td>220 Voltios / 60 Hz</td> </tr> <tr> <td>POTENCIA:</td> <td>500 W</td> </tr> <tr> <td>DIAMETRO DE SELLADO</td> <td>20 – 100 mm</td> </tr> <tr> <td>VELOCIDAD DE SELLADO</td> <td>0 – 50 Botellas/ min.</td> </tr> <tr> <td>ALTURA DE ENVASES</td> <td>20 – 1000 mm</td> </tr> <tr> <td>PESO</td> <td>8.5 Kg</td> </tr> <tr> <td>CORRIENTE MAXIMA</td> <td>4 Amperios</td> </tr> <tr> <td>DIMENSIONES</td> <td>386 x 360 x 118 mm</td> </tr> </table>	VOLTAJE:	220 Voltios / 60 Hz	POTENCIA:	500 W	DIAMETRO DE SELLADO	20 – 100 mm	VELOCIDAD DE SELLADO	0 – 50 Botellas/ min.	ALTURA DE ENVASES	20 – 1000 mm	PESO	8.5 Kg	CORRIENTE MAXIMA	4 Amperios	DIMENSIONES	386 x 360 x 118 mm			
VOLTAJE:	220 Voltios / 60 Hz																			
POTENCIA:	500 W																			
DIAMETRO DE SELLADO	20 – 100 mm																			
VELOCIDAD DE SELLADO	0 – 50 Botellas/ min.																			
ALTURA DE ENVASES	20 – 1000 mm																			
PESO	8.5 Kg																			
CORRIENTE MAXIMA	4 Amperios																			
DIMENSIONES	386 x 360 x 118 mm																			
	TOTAL USD \$			15.225,00																



D1.3 PROFORMA DE MUEBLES Y ENSERES



Daniela Perdomo
dani_perdomo2000@yahoo.es
Telf: 098893770
Quito

07/04/2008

De nuestra consideración:

ATU Artículos de Acero S.A. tiene el agrado de presentarle el resumen de la propuesta de diseño y amoblamiento para sus oficinas.

OFERTA DE VENTA

PARTE No.	CODIGO Y COLOR	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
10021	WEJ2 QVT EGF	SILLON EJECUTIVO SWING REGULACION GAS	3	\$112.00	\$336.00
1225	MRF6238 AGF LEC	ARCHIVADOR RODANTE 380 DE UNA GAVETA MULTIPLE Y UNA FOLDER	1	\$70.00	\$70.00
714	SGF22 EGF GCU	SILLA GRAFFITTI (VISITANTES)	4	\$112.00	\$448.00
760	FSF03 QNE EGF	SOFA TRIPERSONAL CONTORNO	1	\$254.00	\$254.00
9003	EEDIL1515 LEC AGF	ESCRITORIO PEDESTAL DIAGONAL EN L. IZQUIERDO 1500-1500-600 CRESCENTE EVOLUTION	3	\$125.00	\$375.00
9025	EEOI1818 LEC AGF	ANAQUEL EXIBIDOR	1	\$125.00	\$125.00
9045	CE18 LEC AGF	COUNTER EVOLUTION 1800	1	\$350.00	\$350.00
9090	MP38 AGF	CAJA FUERTE	1	\$120.00	\$120.00
9090	MP38 AGF	MODULO PEDESTAL 380 DE DOS MULTIPLES Y UNA FOLDER	1	\$130.00	\$130.00
				SUBTOTAL:	\$2.208,00

DESCUENTO 15%: \$331,20

TOTAL GENERAL NETO: \$1.876,80

I.V.A. 12%: \$225,22

TOTAL: \$2.102,02

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días

FORMA DE PAGO: 60% ANTICIPO 40% C/E

TIEMPO DE ENTREGA: 34 días laborables

OBSERVACIONES: Incluye entrega, instalacion y transporte.

D I. HORACIO DE ALENCAR L.
GERENTE DE CUENTAS ATU

CLIENTE

NOTA: SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES SEGUN RESOLUCION No 5368 DEL 2 DE JUNIO DE 1995 - NO RETENER IVA.
EL VALOR DEL IVA ES PROVISIONAL, DE EXISTIR CAMBIOS SEGUN LA LEY REGIRA EL NUEVO PORCENTAJE

ESTA ES UNA PROFORMA BORRADOR EN LA CUAL TANTO EL DISEÑO COMO LOS PRECIOS PUEDEN SUFRIR VARIACIONES
EN MAS O EN MENOS POR LO TANTO ESTE DOCUMENTO SOLAMENTE PUEDE USARSE COMO BASE DE DISCUSION
Y DE NINGUNA MANERA COMO DOCUMENTO PARA LA TRANSACCION DEFINITIVA.



D1.4 PROFORMA DE EQUIPOS DE OFICINA



Señorita:
Daniela Perdomo
 Presente.-

Nos es grato poner a su consideración nuestra oferta, de acuerdo a las siguientes características y condiciones:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
COMPUTADORA	4	400	USD \$1600
MULTIFUNCIÓN (SCANNER, COPIADORA Y FAX)	1	USD \$ 400	USD \$ 400
CENTRAL TELEFÓNICA PANASONIC KX-TA616 PARA 4 LÍNEAS TELEFÓNICAS	1	USD \$550	USD \$ 550
IMPRESORA MATRICIAL LX310 EPSON	1	USD \$145	USD \$ 145

Precio incluye IVA
Tiempo de entrega : Inmediata

Validez de la oferta : 8 días
Forma de pago: Contado

Atentamente,
Francisco Jácome
COMPUVENTAS Cia Ltda.



D1.5 CAPITAL DE TRABAJO

Proyecto con y sin apalancamiento

Rubro para 3 meses	Valor \$
Materia Prima Mermeladas	\$ 24.684
Nómina	\$ 9.791
Publicidad	\$ 5.400
Servicios Básicos (agua y luz)	\$ 1.019
Gastos de ventas (combustible y chofer)	\$ 411
Capital de trabajo para 3 meses	\$ 41.304

D2: ESTRUCTURA DE CAPITAL

ESTRUCTURA DE CAPITAL

INVERSION TOTAL
\$ 88.979,43

INVERSION SIN FINANCIAMIENTO		
Nombre	Monto	Porcentaje
Daniela Perdomo	\$ 44.490	50%
Marcelo Carrillo	\$ 44.490	50%
TOTAL INVERSION	\$ 88.979	100%

INVERSION CON FINANCIAMIENTO		
Descripción	Valor	Porcentaje
Capital de Socios	\$ 30.000,00	34%
Inversiones	\$ 47.675	
Capital de Trabajo	\$ 41.304	
Crédito Necesario	\$ 58.979	66%

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Descripción	Valor	Porcentaje
Aporte de accionistas:	\$ 30.000,00	34%
Daniela Perdomo	\$ 15.000,00	
Marcelo Carrillo	\$ 15.000,00	
Crédito Necesario	\$ 58.979	66%
Total Inversión	\$ 88.979	100%

D3: AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				\$ 58.979
1	-\$7.638	\$ 2.949	-\$ 4.689	\$ 54.290
2	-\$7.638	\$ 2.715	-\$ 4.924	\$ 49.367
3	-\$7.638	\$ 2.468	-\$ 5.170	\$ 44.197
4	-\$7.638	\$ 2.210	-\$ 5.428	\$ 38.769
5	-\$7.638	\$ 1.938	-\$ 5.700	\$ 33.069
6	-\$7.638	\$ 1.653	-\$ 5.985	\$ 27.084
7	-\$7.638	\$ 1.354	-\$ 6.284	\$ 20.800
8	-\$7.638	\$ 1.040	-\$ 6.598	\$ 14.202
9	-\$7.638	\$ 710	-\$ 6.928	\$ 7.274
10	-\$7.638	\$ 364	-\$ 7.274	\$ 0
TOTAL	-\$76.381	\$ 17.402	-\$ 58.979	\$ 348.033

Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital	Año
\$ 5.663	\$ 9.613	2009
\$ 4.678	\$ 10.598	2010
\$ 3.592	\$ 11.684	2011
\$ 2.394	\$ 12.882	2012
\$ 1.074	\$ 14.202	2013



Pago	-\$7.638
Interés Banco	10%
Número pagos Anual	2
N	10
Años	5
VA	\$58.979.43

D4: DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

D4.1 DEPRECIACIONES



DEPRECIACIONES			
Descripcion	Tasa	Valor activo	Depreciacion
Obras Civiles	5%	\$ 6 897,46	\$ 344,87
Maquinaria	10%	\$ 15.225,00	\$ 1.522,50
Muebles y enseres	10%	\$ 2 208,00	\$ 220,80
Equipos de oficina	33%	\$ 2 845,00	\$ 938,85
Vehículo	20%	\$ 9 500,00	\$ 1.900,00

Depreciación										
Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Obras Civiles	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87	\$ 344,87
Maquinaria	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50
Muebles y enseres	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80	\$ 220,80
Vehículos	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 938,85	\$ 938,85	\$ 938,85	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 4.927,02	\$ 4.927,02	\$ 4.927,02	\$ 3.988,17	\$ 3.988,17	\$ 2.088,17	\$ 2.088,17	\$ 2.088,17	\$ 2.088,17	\$ 2.088,17

D4.2 AMORTIZACIONES

Descripción	AMORTIZACIÓN		
	Tasa	Valor	Tiempo
Constitución	20%	\$ 800,00	5 años



Amortización										
Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Constitución	\$ 800,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 800,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

D4.3 VALOR DE RESCATE

VALOR DE RESCATE			
Descripción	Tasa	Valor	Total
Terreno	100%	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Vehículos	0%	\$ 9.500,00	\$ 0,00
Obras civiles	70%	\$ 6.897,46	\$ 4.828,22
Maquinaria	40%	\$ 15.225,00	\$ 6.090,00
Muebles y enseres	40%	\$ 2.208,00	\$ 883,20
Equipos de oficina	0%	\$ 2.845,00	\$ 0,00
TOTAL			\$ 21.801,42



D.5 CANTIDAD BASE PARA PROYECTAR LAS VENTAS

Antecedentes:

Año	TOTAL ENVASES
2003	92785
2004	160828
2005	234165
2006	278322
2007	325637

Fuente: Proyecto para la Producción y Comercialización de mermelada de Arazá
 Autores: Ricardo Merino/ Sandra Nogales

Proyección al plan de negocio de mermeladas de frutas exóticas al 2009

		Incremento 3%
Años	Número de envases al año	
2003	92785	
2004	96199	
2005	99740	
2006	103410	
2007	107216	
2008	111161	Año Base
2009	115252	Año funciona negocio

D6: PROYECCIÓN DE VENTAS



Proyección de Ventas en condiciones pesimistas

	AÑOS																	
	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
300gr Tomate (25%)	28813	\$ 1.75	\$ 50 422.75	29677	\$ 1.75	\$ 51 935.43	30568	\$ 1.75	\$ 53 493.50	31485	\$ 1.75	\$ 55 098.50	32429	\$ 1.75	\$ 56 751.25	33402	\$ 1.75	\$ 58 453.70
300gr Naranja (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	32052	\$ 1.75	\$ 56 090.27	33013	\$ 1.75	\$ 57 772.98	34004	\$ 1.75	\$ 59 506.16	35024	\$ 1.75	\$ 61 291.35	36074	\$ 1.75	\$ 63 130.69
300gr Uvilla (21%)	24203	\$ 1.75	\$ 42 355.11	24929	\$ 1.75	\$ 43 625.76	25677	\$ 1.75	\$ 44 934.54	26447	\$ 1.75	\$ 46 282.57	27241	\$ 1.75	\$ 47 671.05	28058	\$ 1.75	\$ 49 101.18
300gr Maracuya (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	32052	\$ 1.75	\$ 56 090.27	33013	\$ 1.75	\$ 57 772.98	34004	\$ 1.75	\$ 59 506.16	35024	\$ 1.75	\$ 61 291.35	36074	\$ 1.75	\$ 63 130.69
Total Año 2009			\$ 201 691	Total Año 2010		\$ 207 741.73	Total Año 2011		\$ 213 973.98	Total Año 2012		\$ 220 393.20	Total Año 2013		\$ 227 005.00	Total Año 2014		\$ 233 815.15
Total Ventas en dólares	\$ 843,799.91																	

Proyección de Ventas en condiciones normales

	AÑOS																	
	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
300gr Tomate (25%)	28813	\$ 1.75	\$ 50 422.75	30254	\$ 1.75	\$ 52 943.89	31766	1.75	55591.08	33355	1.75	58370.64	35022	1.75	61289.17	36774	1.75	64353.63
300gr Naranja (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	32674	\$ 1.75	\$ 57 179.40	34308	1.75	60038.37	36023	1.75	63040.29	37824	1.75	66192.30	39715	1.75	69501.92
300gr Uvilla (21%)	24203	\$ 1.75	\$ 42 355.11	25413	\$ 1.75	\$ 44 472.87	26684	1.75	46696.51	28018	1.75	49031.33	29419	1.75	51482.90	30990	1.75	54057.05
300gr Maracuya (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	32674	\$ 1.75	\$ 57 179.40	34961	1.75	61181.96	36709	1.75	64241.05	38545	1.75	67453.11	40472	1.75	70825.76
Total Año 2009			\$ 201 691.00	Total Año 2010		\$ 211 775.55	Total Año 2011		223507.92	Total Año 2012		\$ 234683.31	Total Año 2013		246417.48	Total Año 2014		258738.35
Total Ventas en dólares	871657.78																	

Proyección de Ventas en condiciones optimistas

	AÑOS																	
	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
300gr Tomate (25%)	28813	\$ 1.75	\$ 50 422.75	30830	\$ 1.75	\$ 53 952.34	32988	\$ 1.75	\$ 57 729.01	35297	\$ 1.75	\$ 61 770.04	37768	\$ 1.75	\$ 66 093.94	40412	\$ 1.75	\$ 70 720.52
300gr Naranja (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	33296	\$ 1.75	\$ 58 268.53	35627	\$ 1.75	\$ 62 347.33	38121	\$ 1.75	\$ 66 711.64	40789	\$ 1.75	\$ 71 381.45	43645	\$ 1.75	\$ 76 378.16
300gr Uvilla (21%)	24203	\$ 1.75	\$ 42 355.11	25897	\$ 1.75	\$ 45 319.97	27710	\$ 1.75	\$ 48 492.37	29650	\$ 1.75	\$ 51 886.83	31725	\$ 1.75	\$ 55 518.91	33946	\$ 1.75	\$ 59 405.23
300gr Maracuya (27%)	31118	\$ 1.75	\$ 54 456.57	33296	\$ 1.75	\$ 58 268.53	35627	\$ 1.75	\$ 62 347.33	38121	\$ 1.75	\$ 66 711.64	40789	\$ 1.75	\$ 71 381.45	43645	\$ 1.75	\$ 76 378.16
Total Año 2009			\$ 201 691.00	Total Año 2010		\$ 215 809.37	Total Año 2011		\$ 230 916.03	Total Año 2012		\$ 247 080.15	Total Año 2013		\$ 264 375.76	Total Año 2014		\$ 282 882.06
Total Ventas en dólares	895496.54																	



D7.1 COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN

COSTOS DE PRODUCCION AL AÑO

Envase de 300 gramos

Materia Prima Directa	Cantidad en gr./ unidad	Cantidad unitaria	Costo por cada frasco 300gr	Costo unitario USD	Cantidad necesaria	TOTAL COSTO USD
Maracuyá	912	10 frutas	\$ 0,82	0,082 c/fruta	311180 frutas	\$ 25 516,76
Azúcar	450	1	\$ 0,20	22 c/quintal	280 quintales	\$ 6 160,00
Pectina natural (manzana)	2	1	\$ 0,002	1 c/1000gr	62236 gramos	\$ 62,24
TOTAL COSTO DE MPD POR 31118 UNIDADES DE CADA PRODUCTO						\$ 31.739,00
Materia Prima Indirecta						
Envase			\$ 0,10		31118 envases	\$ 3 111,80
Etiqueta			\$ 0,02		31118 etiquetas	\$ 622,36
Folleto			\$ 0,02		31118 folletos	\$ 622,36
TOTAL MATERIA PRIMA INDIRECTA			\$ 0,14	TOTAL MPI		\$ 4.356,52
TOTAL COSTO UNITARIO MARACUYA			\$ 1,16			\$ 36.159,12

Materia Prima Directa	Cantidad gramos	Cantidad unitaria	Costo por cada frasco 300gr	Costo unitario USD	Cantidad necesaria	TOTAL COSTO USD
Tomate de árbol	590	6 frutas	\$ 0,50	0,083 c/fruta	172878 frutas	\$ 14 348,87
Azúcar	355	1	\$ 0,16	22 c/quintal	204,5 quintales	\$ 4 499,00
Pectina natural (manzana)	0	0	\$ 0,00	0,00	0	\$ 0,00
TOTAL COSTO DE MPD POR 28813 UNIDADES DE CADA PRODUCTO						\$ 18.847,87
Materia Prima Indirecta						
Envase			\$ 0,10		28813 envases	\$ 2 881,30
Etiqueta			\$ 0,02		28813 etiquetas	\$ 576,26
Folleto			\$ 0,02		28813 folletos	\$ 576,26
TOTAL MATERIA PRIMA INDIRECTA			\$ 0,14	TOTAL MPI		\$ 4.033,82
TOTAL COSTO UNITARIO TOMATE ARBOL			\$ 0,80			\$ 23.050,40

Materia Prima Directa	Cantidad gramos	Cantidad unitaria	Costo por cada frasco 300gr	Costo unitario USD	Cantidad necesaria	TOTAL COSTO USD
Naranja	590	6 frutas	\$ 0,50	0,083 c/fruta	172878 frutas	\$ 14 348,87
Azúcar	355	1	\$ 0,16	22 c/quintal	204,5 quintales	\$ 4 499,00
Pectina natural (manzana)	2	1	\$ 0,002	1 c/1000gr	62236 gramos	\$ 62,24
TOTAL COSTO DE MPD POR 31118 UNIDADES DE CADA PRODUCTO						\$ 18.910,11
Materia Prima Indirecta						
Envase			\$ 0,10		31118 envases	\$ 2 881,30
Etiqueta			\$ 0,02		31118 etiquetas	\$ 576,26
Folleto			\$ 0,02		31118 folletos	\$ 576,26
TOTAL MATERIA PRIMA INDIRECTA			\$ 0,14	TOTAL MPI ANIO		\$ 4.033,82
TOTAL COSTO UNITARIO NARANJILLA			\$ 0,80			\$ 24.956,64

Materia Prima Directa	Cantidad gramos	Cantidad unitaria	Costo por cada frasco 300gr	Costo unitario USD	Cantidad necesaria	TOTAL COSTO USD
Uvilla	300	1 kilo	0,3	1 c/kilogramo	7260,9 kilogramo	\$ 7 260,90
Azúcar	263	1	0,16	22 c/quintal	127,3 quintales	\$ 2 800,60
Pectina natural (manzana)	2	1	0,002	1 c/1000gr	48406 gramos	\$ 48,41
TOTAL COSTO DE MPD POR 24203 UNIDADES DE CADA PRODUCTO						\$ 10.109,91
Materia Prima Indirecta						
Envase			\$ 0,10		24203 envases	\$ 2 420,30
Etiqueta			\$ 0,02		24203 etiquetas	\$ 484,06
Folleto			\$ 0,02		24203 folletos	\$ 484,06
TOTAL MATERIA PRIMA INDIRECTA			0,14	TOTAL MPI ANIO		\$ 3.388,42
TOTAL COSTO UNITARIO UVILLA			0,60			\$ 14.570,21

D8: NÓMINA

D8.1: NÓMINA ADMINISTRATIVA



Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	DBU Mensual	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Líquido a Pagar	Líquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
Gerente General	\$ 600,00		\$ 56,10	\$ 543,90	\$ 0,00	\$ 543,90	\$ 6 526,80	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 271,95	15	\$ 674,90	\$ 1 946,75	\$ 8 473,55	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 500,00		\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 0,00	\$ 453,25	\$ 5 439,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 226,63	15	\$ 729,00	\$ 1 655,63	\$ 7 094,63	
Vendedor	\$ 350,00	\$ 10,50	\$ 32,73	\$ 327,78	\$ 0,00	\$ 327,78	\$ 3 933,30	\$ 360,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 163,89	15	\$ 510,30	\$ 1 224,19	\$ 5 157,49	
Secretaria	\$ 300,00		\$ 28,05	\$ 271,95	\$ 0,00	\$ 271,95	\$ 3 263,40	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 135,98	15	\$ 437,40	\$ 1 073,38	\$ 4 336,78	
Guardia de seguridad mañana	\$ 200,00		\$ 18,70	\$ 181,30	\$ 0,00	\$ 181,30	\$ 2 175,60	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 90,65	15	\$ 291,60	\$ 782,25	\$ 2 957,85	
Guardias de seguridad noche	\$ 200,00		\$ 18,70	\$ 181,30	\$ 0,00	\$ 181,30	\$ 2 175,60	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 90,65	15	\$ 291,60	\$ 782,25	\$ 2 957,85	
TOTAL	\$ 2.150,00	\$ 11.090,00	\$ 201,03	\$ 1.896,88	\$ 0,00	\$ 1.896,88	\$ 23.813,70	\$ 2.160,00	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 679,74		\$ 3.134,70	\$ 7.464,44	\$ 30.978,14	

Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	SBU Mensual	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Líquido a Pagar	Líquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
Gerente General	\$ 650,00		\$ 61,71	\$ 588,29	\$ 0,00	\$ 588,29	\$ 7 179,48	\$ 680,00	\$ 200,00	\$ 598,29	\$ 299,15	15	\$ 962,26	\$ 2 719,73	\$ 9 899,21	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 501,10		\$ 46,85	\$ 454,25	\$ 0,00	\$ 454,25	\$ 5 450,97	\$ 501,10	\$ 200,00	\$ 454,25	\$ 227,12	15	\$ 730,60	\$ 2 113,07	\$ 7 564,04	
Vendedor	\$ 385,00	\$ 11,50	\$ 37,08	\$ 359,47	\$ 0,00	\$ 359,47	\$ 4 313,67	\$ 385,00	\$ 200,00	\$ 359,47	\$ 179,74	15	\$ 578,17	\$ 1 702,38	\$ 6 016,05	
Secretaria	\$ 330,00		\$ 30,86	\$ 299,15	\$ 0,00	\$ 299,15	\$ 3 589,74	\$ 330,00	\$ 200,00	\$ 299,15	\$ 149,57	15	\$ 481,14	\$ 1 459,86	\$ 5 049,60	
Guardias de seguridad mañana	\$ 220,00		\$ 22,63	\$ 219,37	\$ 0,00	\$ 219,37	\$ 2 632,48	\$ 220,00	\$ 200,00	\$ 219,37	\$ 109,69	15	\$ 320,76	\$ 1 069,82	\$ 3 702,30	
Guardias de seguridad noche	\$ 242,00		\$ 22,63	\$ 219,37	\$ 0,00	\$ 219,37	\$ 2 632,48	\$ 242,00	\$ 200,00	\$ 219,37	\$ 109,69	15	\$ 352,84	\$ 1 123,90	\$ 3 756,37	
TOTAL	\$ 2.336,10	\$ 11,50	\$ 178,50	\$ 1 711,10	\$ 0,00	\$ 1 711,10	\$ 21.249,90	\$ 2 378,10	\$ 800,00	\$ 2 146,50	\$ 1 074,95		\$ 2 752,19	\$ 10 188,74	\$ 35.987,51	

Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	SBU Mensual	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Líquido a Pagar	Líquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
Gerente General	\$ 726,00		\$ 67,88	\$ 658,12	\$ 0,00	\$ 658,12	\$ 7 897,43	\$ 726,00	\$ 200,00	\$ 658,12	\$ 329,06	15	\$ 1 058,51	\$ 2 971,69	\$ 10 869,11	
Encard Inves y Desarrollo	\$ 400,00		\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 0,00	\$ 362,60	\$ 4 351,20	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 362,60	\$ 181,30	15	\$ 592,80	\$ 1 736,70	\$ 6 087,90	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 551,21		\$ 51,54	\$ 499,67	\$ 0,00	\$ 499,67	\$ 5 996,06	\$ 551,21	\$ 200,00	\$ 499,67	\$ 249,84	15	\$ 803,66	\$ 2 304,38	\$ 8 300,44	
Vendedor	\$ 423,50	\$ 12,71	\$ 40,79	\$ 395,42	\$ 0,00	\$ 395,42	\$ 4 745,04	\$ 423,50	\$ 200,00	\$ 395,42	\$ 197,71	15	\$ 699,59	\$ 1 916,22	\$ 6 661,25	
Secretaria	\$ 363,00		\$ 33,94	\$ 329,06	\$ 0,00	\$ 329,06	\$ 3 948,71	\$ 363,00	\$ 200,00	\$ 329,06	\$ 164,53	15	\$ 529,25	\$ 1 585,84	\$ 5 534,56	
Guardia de seguridad mañana	\$ 242,00		\$ 22,63	\$ 219,37	\$ 0,00	\$ 219,37	\$ 2 632,48	\$ 242,00	\$ 200,00	\$ 219,37	\$ 109,69	15	\$ 352,84	\$ 1 123,90	\$ 3 756,37	
Guardia de seguridad noche	\$ 266,20		\$ 24,89	\$ 241,31	\$ 0,00	\$ 241,31	\$ 2 832,48	\$ 242,00	\$ 200,00	\$ 219,37	\$ 109,69	15	\$ 352,84	\$ 1 123,90	\$ 3 756,37	
TOTAL	\$ 2 483,71	\$ 12,71	\$ 231,54	\$ 2 705,55	\$ 0,00	\$ 2 705,55	\$ 32 203,38	\$ 2 947,71	\$ 1 400,00	\$ 2 683,52	\$ 1 341,81		\$ 4 388,48	\$ 12 762,62	\$ 44 956,81	



2012

Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	SBU	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquido a Pagar	Liquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
	Mensual															
Gerente General	\$ 798,60		\$ 74,67	\$ 723,93	\$ 0,00	\$ 723,93	\$ 8.687,17	\$ 798,60	\$ 200,00	\$ 723,93	\$ 361,97	15	\$ 1.164,36	\$ 3.248,86	\$ 11.936,03	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 606,33		\$ 56,69	\$ 549,64	\$ 0,00	\$ 549,64	\$ 6.595,67	\$ 606,33	\$ 200,00	\$ 549,64	\$ 274,82	15	\$ 884,00	\$ 2.514,82	\$ 9.110,49	
Vendedor	\$ 465,85	\$ 13,96	\$ 44,86	\$ 434,96	\$ 0,00	\$ 434,96	\$ 5.219,54	\$ 465,85	\$ 200,00	\$ 434,96	\$ 217,48	15	\$ 699,56	\$ 2.017,88	\$ 7.237,42	
Secretaria	\$ 399,30		\$ 37,30	\$ 361,97	\$ 0,00	\$ 361,97	\$ 4.343,59	\$ 399,30	\$ 200,00	\$ 361,97	\$ 180,96	15	\$ 582,18	\$ 1.724,43	\$ 6.068,01	
Guardia seguridad mañana	\$ 266,20		\$ 24,89	\$ 241,31	\$ 0,00	\$ 241,31	\$ 2.895,72	\$ 266,20	\$ 200,00	\$ 241,31	\$ 120,66	15	\$ 388,12	\$ 1.216,29	\$ 4.112,01	
Guardia seguridad noche	\$ 292,82		\$ 24,89	\$ 267,93	\$ 0,00	\$ 267,93	\$ 3.215,16	\$ 292,82	\$ 200,00	\$ 267,93	\$ 133,97	15	\$ 426,93	\$ 1.321,65	\$ 4.536,81	
TOTAL	\$ 2.276,00	\$ 13,96	\$ 213,84	\$ 2.070,80	\$ 0,00	\$ 2.070,80	\$ 24.845,97	\$ 2.270,00	\$ 800,00	\$ 2.070,80	\$ 1.036,28		\$ 3.330,18	\$ 11.605,91	\$ 34.381,91	

2013

Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	SBU	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquido a Pagar	Liquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
	Mensual															
Gerente General	\$ 878,46		\$ 82,14	\$ 796,32	\$ 0,00	\$ 796,32	\$ 9.555,89	\$ 878,46	\$ 200,00	\$ 796,32	\$ 398,16	15	\$ 1.280,79	\$ 3.553,74	\$ 13.109,63	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 666,96		\$ 62,36	\$ 604,60	\$ 0,00	\$ 604,60	\$ 7.255,24	\$ 666,96	\$ 200,00	\$ 604,60	\$ 302,30	15	\$ 972,43	\$ 2.746,30	\$ 10.001,54	
Vendedor	\$ 512,44	\$ 15,37	\$ 49,35	\$ 478,46	\$ 0,00	\$ 478,46	\$ 5.741,50	\$ 512,44	\$ 200,00	\$ 478,46	\$ 239,23	15	\$ 769,54	\$ 2.199,67	\$ 7.941,16	
Secretaria	\$ 439,23		\$ 41,07	\$ 398,16	\$ 0,00	\$ 398,16	\$ 4.777,94	\$ 439,23	\$ 200,00	\$ 398,16	\$ 199,08	15	\$ 640,40	\$ 1.876,87	\$ 6.654,81	
Guardia de seguridad mañana	\$ 292,82		\$ 27,38	\$ 265,44	\$ 0,00	\$ 265,44	\$ 3.185,30	\$ 292,82	\$ 200,00	\$ 265,44	\$ 132,72	15	\$ 426,93	\$ 1.317,91	\$ 4.503,21	
Guardia de seguridad noche	\$ 322,10		\$ 30,12	\$ 291,99	\$ 0,00	\$ 291,99	\$ 3.503,83	\$ 322,10	\$ 200,00	\$ 291,99	\$ 145,99	15	\$ 426,93	\$ 1.387,01	\$ 4.503,21	
TOTAL	\$ 2.497,00	\$ 15,37	\$ 234,92	\$ 2.277,50	\$ 0,00	\$ 2.277,50	\$ 27.330,50	\$ 2.497,00	\$ 800,00	\$ 2.277,50	\$ 1.138,77		\$ 3.883,17	\$ 10.376,51	\$ 37.707,14	

2014

Cargo	ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						ANUAL		
	SBU	Comisión en ventas	Aporte individual IESS	Total Ingreso	Impuesto a la Renta	Liquido a Pagar	Liquido a Pagar anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Días de vacaciones	Aporte Patronal IESS	Total Provisiones	TOTAL ROL DE PAGOS	TOTAL ROL DE PROVISIONES
	Mensual															
Gerente General	\$ 966,31		\$ 90,35	\$ 875,96	\$ 0,00	\$ 875,96	\$ 10.511,48	\$ 966,31	\$ 200,00	\$ 875,96	\$ 437,96	15	\$ 1.408,67	\$ 3.689,11	\$ 14.400,59	
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 733,95		\$ 68,60	\$ 665,06	\$ 0,00	\$ 665,06	\$ 7.980,76	\$ 733,95	\$ 200,00	\$ 665,06	\$ 332,53	15	\$ 1.069,68	\$ 3.000,93	\$ 10.981,69	
Vendedor	\$ 563,68	\$ 16,91	\$ 54,29	\$ 526,30	\$ 0,00	\$ 526,30	\$ 6.315,65	\$ 563,68	\$ 200,00	\$ 526,30	\$ 263,15	15	\$ 846,50	\$ 2.399,63	\$ 8.715,28	
Secretaria	\$ 483,15		\$ 45,17	\$ 437,98	\$ 0,00	\$ 437,98	\$ 5.255,74	\$ 483,15	\$ 200,00	\$ 437,98	\$ 218,99	15	\$ 704,44	\$ 2.044,56	\$ 7.300,30	
Guardia de seguridad mañana	\$ 322,10		\$ 30,12	\$ 291,99	\$ 0,00	\$ 291,99	\$ 3.503,83	\$ 322,10	\$ 200,00	\$ 291,99	\$ 145,99	15	\$ 469,62	\$ 1.429,70	\$ 4.933,53	
Guardia de seguridad noche	\$ 354,31		\$ 30,12	\$ 324,20	\$ 0,00	\$ 324,20	\$ 3.890,35	\$ 354,31	\$ 200,00	\$ 324,20	\$ 162,10	15	\$ 516,59	\$ 1.557,19	\$ 5.447,54	
TOTAL	\$ 2.746,00	\$ 16,91	\$ 258,41	\$ 2.505,30	\$ 0,00	\$ 2.505,30	\$ 33.457,70	\$ 2.746,00	\$ 800,00	\$ 2.505,30	\$ 1.387,74		\$ 4.223,46	\$ 14.321,14	\$ 51.778,83	

CUADRO RESUMEN

RESUMEN DE LOS SUELDOS ANUALES DEL PERSONAL CON RELACIÓN PATRONAL

Cargo	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gerente General	\$ 8.473,55	\$ 9.899,20	\$ 10.869,11	\$ 11.936,03	\$ 13.109,63	\$ 14.400,59
Jefe de Finanzas y Producción	\$ 7.094,63	\$ 7.564,04	\$ 8.300,44	\$ 9.110,49	\$ 10.001,54	\$ 10.981,69
Vendedor	\$ 5.157,49	\$ 6.016,05	\$ 6.661,25	\$ 7.237,42	\$ 7.941,16	\$ 8.715,28
Secretaria	\$ 4.336,78	\$ 5.049,60	\$ 5.534,56	\$ 6.068,01	\$ 6.654,81	\$ 7.300,30
Encarg Inv y Desa	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.087,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Chofer	\$ 1.222,14	\$ 1.344,36	\$ 1.478,79	\$ 1.626,67	\$ 1.789,34	\$ 1.968,27
Guardiana (2)	\$ 5.915,70	\$ 7.458,67	\$ 7.512,74	\$ 8.648,82	\$ 9.006,42	\$ 10.381,07
TOTAL	\$ 32.200,28	\$ 37.331,91	\$ 46.444,81	\$ 44.627,44	\$ 48.502,90	\$ 53.747,20



D8.2: NÓMINA DE TRABAJADORES DE LA FÁBRICA

NÓMINA DE LOS OPERADORES DE LA FÁBRICA

Cargo	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Sueldo al mes	Sueldo al año	Sueldo al mes	Sueldo al año	Sueldo al mes	Sueldo al año	Sueldo al mes	Sueldo al año	Sueldo al mes	Sueldo al año	Sueldo al mes	Sueldo al año
Cocinero	\$ 217,56	\$ 2.610,72	\$ 239,32	\$ 2.871,79	\$ 263,25	\$ 3.158,97	\$ 289,57	\$ 3.474,87	\$ 318,53	\$ 3.822,36	\$ 350,38	\$ 4.204,59
Ayudante de cocina 1	\$ 181,30	\$ 2.175,60	\$ 199,43	\$ 2.393,16	\$ 219,37	\$ 2.632,48	\$ 241,31	\$ 2.895,72	\$ 265,44	\$ 3.185,30	\$ 291,99	\$ 3.503,83
Ayudante de cocina 2					\$ 219,37	\$ 2.632,48	\$ 241,31	\$ 2.895,72	\$ 265,44	\$ 3.185,30	\$ 291,99	\$ 3.503,83
Empacador	\$ 181,30	\$ 2.175,60	\$ 199,43	\$ 2.393,16	\$ 219,37	\$ 2.632,48	\$ 241,31	\$ 2.895,72	\$ 265,44	\$ 3.185,30	\$ 291,99	\$ 3.503,83
TOTAL	\$ 580,16	\$ 6.961,92	\$ 638,18	\$ 7.658,11	\$ 921,37	\$ 11.066,40	\$ 1.013,50	\$ 12.162,04	\$ 1.114,85	\$ 13.378,24	\$ 1.226,34	\$ 14.716,07

D9: GASTOS GENERALES

GASTOS GENERALES

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gastos Administrativos	\$ 37.143,34	\$ 42.152,75	\$ 51.131,21	\$ 49.165,97	\$ 52.878,76	\$ 57.944,13
Gastos de Marketing	\$ 21.600,00	\$ 21.873,60	\$ 22.529,81	\$ 23.205,70	\$ 23.901,87	\$ 24.618,93
Gastos Ventas	\$ 1.642,14	\$ 1.764,36	\$ 1.898,79	\$ 2.046,67	\$ 2.209,34	\$ 2.388,27
Otros Gastos	\$ 1.110,58	\$ 967,78	\$ 1.058,92	\$ 1.023,58	\$ 1.167,16	\$ 1.234,38
TOTAL	\$ 61.496,06	\$ 66.758,49	\$ 76.618,73	\$ 75.441,92	\$ 80.157,13	\$ 86.185,71



D9.1 GASTOS MARKETING

	2009	2010	2011	2012	2013	214
Especificación	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$
Radio	\$ 6.720,00	\$ 6.921,60	\$ 7.129,25	\$ 7.343,13	\$ 7.563,42	\$ 7.790,32
Volantes	\$ 2.400,00	\$ 2.472,00	\$ 2.546,16	\$ 2.622,54	\$ 2.701,22	\$ 2.782,26
Degustaciones	\$ 12.480,00	\$ 12.480,00	\$ 12.854,40	\$ 13.240,03	\$ 13.637,23	\$ 14.046,35
COSTO TOTAL	\$ 21.600,00	\$ 21.873,60	\$ 22.529,81	\$ 23.205,70	\$ 23.901,87	\$ 24.618,93

D9.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Especificación	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$
Luz	\$ 3.264	\$ 3.264	\$ 3.264	\$ 3.264	\$ 3.264	\$ 3.264
Agua	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$ 811
Teléfono	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360
Internet banda ancha	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Guardias de Seguridad	\$ 5.916	\$ 7.459	\$ 7.513	\$ 8.649	\$ 9.006	\$ 10.381
Gerente General	\$ 8.474	\$ 9.899	\$ 10.869	\$ 11.936	\$ 13.110	\$ 14.401
Gerente financiero y de producción	\$ 7.095	\$ 7.564	\$ 8.300	\$ 9.110	\$ 10.002	\$ 10.982
Encargado de invest. y desarrollo	\$ 0	\$ 0	\$ 6.088	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vendedor	\$ 5.157	\$ 6.016	\$ 6.661	\$ 7.237	\$ 7.941	\$ 8.715
Secretaria	\$ 4.337	\$ 5.050	\$ 5.535	\$ 6.068	\$ 6.655	\$ 7.300
Incentivos y capacitaciones personal	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250
COSTO TOTAL	\$ 37.143	\$ 42.153	\$ 51.131	\$ 49.166	\$ 52.879	\$ 57.944



PRESUPUESTO DE AGUA Y LUZ

Especificación	Costo por unidad \$	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$	Consumo Anual m3/kwh	Costo total anual \$
		Agua (Consumo en m3)	0.65	1248	811	1248	811	1248	811	1248	811	1248	811
Luz (Consumo en Kwh)	0.68	4800	3264	4800	3264	4800	3264	4800	3264	4800	3264	4800	15667200

D.9.3 GASTOS DE VENTAS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Especificación	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$
Combustible (diesel)	420	420	420	420	420	420
Chofer	1.222	1.344	1.479	1.627	1.789	1.968
COSTO TOTAL	1.642,14	1.764,36	1.898,79	2.046,67	2.209,34	2.388,27



D.9.4 OTROS GASTOS

D.9.4.1 GASTOS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$
Manguera	2	10,00	20,00	0	0,00	2	20,00	0	0,00	0	0,00	2	20,00
Basureros grandes	3	5,66	16,98	0	0,00	3	16,98	0	0,00	0	0,00	3	16,98
Paquete de 10 fundas de basura	150	1,02	153,00	200	204,00	250	255,00	250	255,00	350	357,00	400	408,00
Desinfectante	12	4,22	50,64	12	50,64	12	50,64	12	50,64	12	50,64	12	50,64
Cloro	12	3,41	40,92	12	40,92	12	40,92	12	40,92	12	40,92	12	40,92
Limpia vidrios	4	1	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00	4	4,00
Lava vajillas	12	1,72	20,64	12	20,64	14	24,08	14	24,08	16	27,52	13	22,36
Estropajo limpia vajillas	24	0,26	6,24	24	6,24	26	6,76	26	6,76	28	7,28	25	6,50
Recogedor	4	3,52	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08	4	14,08
Trapeador	4	1,73	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92
Cepillo para sanitarios	4	0,9	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60
Paños para limpieza	12	1,64	19,68	12	19,68	14	22,96	15	24,60	16	26,24	13	21,32
Escoba	4	1,58	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32
Escurridor	4	7,95	31,80	4	31,80	4	31,80	4	31,80	4	31,80	4	31,80
Jabón de tocador	18	0,3	5,40	18	5,40	20	6,00	20	6,00	21	6,30	18	5,40
Papel higiénico (paquete 12 unidades)	12	3	36,00	12	36,00	14	42,00	14	42,00	15	45,00	12	36,00
TOTAL			436,22		450,24		662,06		616,72		627,82		694,84



D.9.4.2 GASTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
		Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$
Resmas de 500 hojas de papel bond 75gr A-4 Executive P/copiadora	6	3,5	21	6	21,00	6	21,00	6	21,00	6	21,00	6	21,00
Boligrafo Bic (caja de 12 unidades)	1	3	3	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
Lápiz con borrador Evolution (caja de 12 unidades)	1	2	2	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00
Caja de 100 Clips Standar 9-32 (50g)	1	2,52	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52	1	2,52
Folders cartulina manila 150gr. Oficio	10	0,07	0,7	10	0,70	10	0,70	10	0,70	10	0,70	10	0,70
Paquete de 25 sobres bond sin fondo 56gr. Oficio 11,4x24 cm.	2	0,5	1	2	1,00	2	1,00	2	1,00	2	1,00	2	1,00
Paquete de Stick Notes	2	0,38	0,76	2	0,76	2	0,76	2	0,76	2	0,76	2	0,76
Cartucho Lex (alto rendimiento) 12A1970	12	35,99	431,88	12	431,88	12	431,88	12	431,88	12	431,88	12	431,88
Regulador de voltaje (1000 VA)	2	70	140	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Basureros de oficina	2	3,36	6,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Corrector Stabilo tipo lápiz X1	4	1,61	6,44	4	6,44	0	0,00	0	0,00	4	6,44	4	6,44
Paquete de facturas	2	22	44	2	44,00	2	44,00	2	44,00	3	66,00	3	66,00
Engrapadora Merletto grap Mediana	2	1,93	3,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Caja de grapas	2	1	2	2	2,00	0	0,00	0	0,00	2	2,00	2	2,00
Perforadora	2	2	4	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cinta scotch cristal con base	4	0,56	2,24	4	2,24	0	0,00	0	0,00	4	2,24	4	2,24
Calculadora 132x96x34	2	1,12	2,24	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL			674,38		617,54		506,86		506,86		539,54		539,54



D10: FLUJOS DE EFECTIVOS

D.10.1 FLUJO DE EFECTIVO CON APALANCAMIENTO

ESCENARIO PESIMISTA

Detalle	Años						
	0	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales		201.691	207.742	213.974	220.393	227.005	233.815
Ingresos no operacionales							
TOTAL INGRESOS		201.691	207.742	213.974	220.393	227.005	233.815
Costo de ventas		98.736	101.698	104.749	107.892	111.129	114.463
UTILIDAD BRUTA		102.955	106.043	109.225	112.501	115.876	119.353
Gastos de Nómina		6.961.92	7.658.11	11.056.40	12.162.04	13.378.24	14.716.07
Gastos de administración		37.143.34	42.152.75	51.131.21	49.165.97	52.878.76	57.944.13
Gastos de marketing		21.600.00	21.873.60	22.529.81	23.205.70	23.901.87	24.618.93
Gastos de venta		1.642.14	1.764.36	1.898.79	2.046.67	2.209.34	2.388.27
Otros Gastos		1.110.58	967.78	1.058.92	1.023.58	1.167.16	1.234.38
Depreciación		4.927.02	4.927.02	4.927.02	3.988.17	3.988.17	2.088.17
Amortización		800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
TOTAL EGRESOS		74.185.00	79.503.62	92.762.16	91.752.13	97.683.55	102.989.95
BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	28.769,61	26.539,63	16.462,39	20.749,15	18.192,77	16.362,66
Gastos Financieros (Intereses)		5.663.49	4.678.18	3.591.88	2.394.24	1.073.84	0.00
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	23.106,12	21.861,45	12.870,51	18.354,91	17.118,93	16.362,66
Participación a los trabajadores (15%)		3.465.92	3.279.22	1.930.58	2.753.24	2.567.84	2.454.40
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	19.640,20	18.582,23	10.939,93	15.601,67	14.551,09	13.908,26
Impuesto a la renta (25%)		4.910.05	4.645.56	2.734.98	3.900.42	3.637.77	3.477.07
UTILIDAD NETA	0	14.730,15	13.936,67	8.204,95	11.701,25	10.913,32	10.431,20
(+) Depreciaciones		4.927.02	4.927.02	4.927.02	3.988.17	3.988.17	2.088.17
(+) Amortizaciones		800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
Inversión Inicial	-47.675						
(-) Inversiones							
Inversión de capital de trabajo	-41.304						41.304
Préstamo y amortizaciones	58.979.43	-9.612.73	-10.598.03	-11.684.33	-12.881.97	-14.202.37	0.00
Valor de rescate							21.801
FLUJO DE CAJA	-30.000,00	18.844,45	8.425,66	1.607,64	2.967,46	859,12	75.624,76
Dividendos	40%	4.337.78	3.370.27	643.06	1.186.98	343.65	30.249.91
Utilidades Retenidas	50%	5.422.22	4.212.83	803.82	1.483.73	429.56	37.812.38
Reserva Legal	10%	1.084.44	842.57	160.76	296.75	85.91	7.562.48
VAA	\$ 5.403,96						
TIR	31,11%						
INDICES DE RENTABILIDAD							
Utilidad neta después impuesto / Ventas		7,30%	6,71%	3,83%	5,31%	4,81%	4,46%
Retorno sobre la Inversión Total		49,10%	46,46%	27,35%	39,00%	36,38%	34,77%



ESCENARIO NORMAL O ESPERADO

Detalle	Años						
	0	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales		201.691	211.776	223.508	234.683	246.417	258.738
Ingresos no operacionales							
TOTAL INGRESOS		201.691	211.776	223.508	234.683	246.417	258.738
Costo de ventas		98.736	103.673	108.857	114.300	120.015	126.015
UTILIDAD BRUTA		102.955	108.102	114.651	120.384	126.403	132.723
Gastos de Nómina		6.961,92	7.658,11	11.056,40	12.162,04	13.378,24	14.716,07
Gastos de administración		37.143,34	42.152,75	51.131,21	49.165,97	52.878,76	57.944,13
Gastos de marketing		21.600,00	21.873,60	22.529,81	23.205,70	23.901,87	24.618,93
Gastos de venta		1.642,14	1.764,36	1.898,79	2.046,67	2.209,34	2.388,27
Otros Gastos		1.110,58	967,78	1.058,92	1.023,58	1.167,16	1.234,38
Depreciación		4.927,02	4.927,02	4.927,02	3.988,17	3.988,17	2.088,17
Amortización		800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	0,00
TOTAL EGRESOS		74.185,00	79.503,62	92.762,16	91.752,13	97.683,55	102.989,95
BAII (Beneficio antes de Intereses e impuestos)	0	28.769,61	28.598,72	21.868,89	28.631,47	28.719,23	29.732,97
Gastos Financieros (Intereses)		5.663,49	4.678,18	3.591,88	2.394,24	1.073,84	0,00
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	23.106,12	23.920,54	18.297,01	26.237,23	27.645,39	29.732,97
Participación a los trabajadores (15%)		3.465,92	3.588,08	2.744,55	3.935,58	4.146,81	4.459,95
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	19.640,20	20.332,46	15.552,46	22.301,64	23.498,58	25.273,02
Impuesto a la renta (25%)		4.910,05	5.083,11	3.888,11	5.575,41	5.874,65	6.318,26
UTILIDAD NETA	0	14.730,15	15.249,34	11.664,34	16.726,23	17.623,94	18.954,77
(+) Depreciaciones		4.927,02	4.927,02	4.927,02	3.988,17	3.988,17	2.088,17
(+) Amortizaciones		800,00	160,00	160,00	160,00	160,00	0,00
Inversión Inicial	-47.675						
(-) Inversiones							
Inversión de capital de trabajo	-41.304						41.304
Préstamo y amortizaciones	58.979,43	-9.612,73	-10.598,03	-11.684,33	-12.881,97	-14.202,37	0,00
Valor de rescate							21.801
FLUJO DE CAJA	-30.000,00	10.844,45	9.738,34	5.067,04	7.992,43	7.569,74	84.148,33
Dividendos	40%	4.337,78	3.895,33	2.026,81	3.196,97	3.027,89	33.659,33
Utilidades Retenidas	50%	5.422,22	4.869,17	2.533,52	3.996,22	3.784,87	42.074,17
Reserva Legal	10%	1.084,44	973,83	506,70	799,24	756,97	8.414,83
VAA		\$ 15.457,11					
TIR		38,99%					
INDICES DE RENTABILIDAD							
Utilidad neta después impuesto / Ventas		7,30%	7,20%	5,22%	7,13%	7,15%	7,33%
Retorno sobre la Inversión Total		49,10%	50,83%	38,88%	55,75%	58,75%	63,18%



ESCENARIO OPTIMISTA

Detalle	Años						
	0	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales		201 691	215 809	230 916	247 080	264 376	282 882
Ingresos no operacionales							
TOTAL INGRESOS		201.691	215.809	230.916	247.080	264.376	282.882
Costo de ventas		98 736	105 648	113 043	120 956	129 423	138 483
UTILIDAD BRUTA		102.955	110.161	117.873	126.124	134.952	144.399
Gastos de Nómina		6 961.92	7 658.11	11 056.40	12 162.04	13 378.24	14 716.07
Gastos de administración		37 143.34	42 152.75	51 131.21	49 165.97	52 878.76	57 944.13
Gastos de marketing		21 600.00	21 873.60	22 529.81	23 205.70	23 901.87	24 618.93
Gastos de venta		1 642.14	1 764.36	1 898.79	2 046.67	2 209.34	2 388.27
Otros Gastos		1 110.58	967.78	1 058.92	1 023.58	1 167.16	1 234.38
Depreciación		4 927.02	4 927.02	4 927.02	3 988.17	3 988.17	2 088.17
Amortización		800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
TOTAL EGRESOS		74.185,00	79.503,62	92.762,16	91.762,13	97.683,55	102.989,95
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0,00	28.769,61	30.657,81	25.110,58	34.371,69	37.268,34	41.409,22
Gastos Financieros (Intereses)		5 663.49	4 678.18	3 591.88	2 394.24	1 073.84	0.00
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0,00	23.106,12	25.979,63	21.518,70	31.977,45	36.194,50	41.409,22
Participación a los Trabajadores (15%)		3 465.92	3 896.94	3 227.80	4 796.62	5 429.27	6 211.38
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0,00	19.640,20	22.082,69	18.290,89	27.180,83	30.765,24	35.197,83
Impuesto a la renta (25%)		4 910.05	5 520.67	4 572.72	6 795.21	7 691.46	8 799.46
UTILIDAD NETA	0,00	14.730,15	16.562,01	13.718,17	20.385,63	23.073,78	26.398,38
(+) Depreciaciones		4 927.02	4 927.02	4 927.02	3 988.17	3 988.17	2 088.17
(+) Amortizaciones		800.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
Inversión Inicial	-47 675						
(-) Inversiones							
Inversión de capital de trabajo	-41 304						41 304
Préstamo y amortizaciones	58 979.43	-9 612.73	-10 598.03	-11 684.33	-12 881.97	-14 202.37	0.00
Valor de rescate							21 801
FLUJO DE CAJA	-30.000,00	10.844,45	11.051,01	7.120,86	11.651,83	13.020,18	91.691,94
Dividendos	40%	4 337.78	4 420.40	2 848.35	4 660.73	5 208.07	36 636.78
Utilidades Retenidas	50%	5 422.22	5 525.50	3 560.43	5 825.91	6 510.09	45 795.97
Reserva Legal	10%	1 084.44	1 105.10	712.09	1 165.18	1 302.02	9 159.19
VAA	\$ 23.359,71						
TIR	44,44%						

INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6.83%	7.67%	5.94%	8.25%	8.73%	9.33%
Retorno sobre la Inversión Total	49.10%	55.21%	45.73%	67.95%	76.91%	87.99%



D.10.3: CUADRO RESUMEN VAN Y TIR

Con Apalancamiento

	Optimista	Normal	Pesimista
VAA	\$ 23.360	\$ 15.457	\$ 5.404
TIR	44,44%	38,99%	31,11%

Sin Apalancamiento

	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	\$ 18.993	\$ 11.090	\$ 1.037
TIR	25,27%	22,33%	18,21%

D.11: VALOR ACTUAL AJUSTADO

$$VAA = VAN \text{ desapalancado} + VAN \text{ Escudos}$$

Donde, el Valor Actual de los Escudos Fiscales:

Número de Pagos	Cuota	interés	Principal	Monto	Ahorro fiscal derivado de los intereses	Valor actual del ahorro fiscal
0				\$ 58 979		
1	-\$7 638	\$ 2 949	-\$ 4 689	\$ 54 290	\$ 1 069	971,82
2	-\$7 638	\$ 2 715	-\$ 4 924	\$ 49 367	\$ 984	813,23
3	-\$7 638	\$ 2 468	-\$ 5 170	\$ 44 197	\$ 895	672,26
4	-\$7 638	\$ 2 210	-\$ 5 428	\$ 38 769	\$ 801	547,14
5	-\$7 638	\$ 1 938	-\$ 5 700	\$ 33 069	\$ 703	436,31
6	-\$7 638	\$ 1 653	-\$ 5 985	\$ 27 084	\$ 599	338,33
7	-\$7 638	\$ 1 354	-\$ 6 284	\$ 20 800	\$ 491	251,91
8	-\$7 638	\$ 1 040	-\$ 6 598	\$ 14 202	\$ 377	175,88
9	-\$7 638	\$ 710	-\$ 6 928	\$ 7 274	\$ 257	109,17
10	-\$7 638	\$ 364	-\$ 7 274	\$ 0	\$ 132	50,83
TOTAL	-\$76.381	\$ 17.402	-\$ 58.979	\$ 348.033	\$ 6.308	4366,88



D12: COSTO DE OPORTUNIDAD

Se procedió a la utilización de la fórmula del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), debido a que el Ecuador es un país con mercados emergentes, donde no existe información de valores de mercados lo que dificulta conseguir una beta referencial, este método a su vez involucra el riesgo país, para que de esta manera el resultado sea real y pueda ser utilizado para el análisis del plan de negocio.

D.12.1: COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO

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

Elaborado por: La Autora
Fuente: Bradley Myers, "Finanzas Corporativas".

r = rendimiento esperado

r_t = tasa libre de riesgo

$(r_m - r_f)$ = prima de mercado

r_p = riesgo país

β = beta

Se tomó en cuenta el promedio de la beta de las 123 empresas más grandes de la industria de alimentos elaborados de los Estados Unidos (S&P500 y Bolsa de Nueva York), las cuales son las que más se asimilaran al proyecto.



A continuación se detalla el procedimiento del cálculo:

$$r = 2,90\% + 0,67 (13,4\%) + 5,88\%$$

$$r = 17,76\%$$

El costo de oportunidad obtenido es de 17,76%. Esto quiere decir el porcentaje que deja de ganar el inversionista al invertir en el proyecto. Asimismo, significa el porcentaje de rentabilidad mínima que deberá generar el negocio para con los inversionistas.

A continuación se presenta en detalle el cuadro D.12.1 del costo de oportunidad:

Cuadro D.12.1

Costo de Oportunidad desapalancado

DATOS DEL COSTO DE OPORTUNIDAD	
Tasa libre de riesgo	2,90%
Prima de mercado	13,40%
Beta	0,67
Riesgo País	5,88%
Costo de Oportunidad	17,76%

Elaborado por: La Autora



FUENTES:

- BETA DESAPALANCADA DE 123 EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS DE LOS ESTADOS UNIDOS

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	40	1.60	40.78%	14.93%	1.19	9.82%	1.32
Aerospace/Defense	69	1.19	16.18%	21.13%	1.06	5.20%	1.12
Air Transport	49	1.40	48.14%	17.38%	1.00	13.46%	1.15
Apparel	57	0.87	19.85%	25.25%	0.76	6.50%	0.81
Auto & Truck	28	1.54	98.16%	22.92%	0.88	11.96%	1.00
Auto Parts	56	1.45	46.73%	17.75%	1.05	10.38%	1.17
Bank	504	0.63	42.17%	27.88%	0.48	6.76%	0.52
Bank (Canadian)	8	0.67	5.91%	19.07%	0.64	2.87%	0.66
Bank (Midwest)	38	0.85	39.81%	27.80%	0.66	7.39%	0.72
Beverage	44	0.89	11.48%	16.73%	0.81	1.91%	0.82
Biotechnology	103	1.51	9.09%	4.11%	1.38	9.73%	1.53
Building Materials	49	1.07	29.48%	23.79%	0.87	4.97%	0.92
Cable TV	23	1.56	59.85%	20.04%	1.06	3.83%	1.10
Canadian Energy	13	0.80	16.68%	27.13%	0.71	1.14%	0.72
Chemical (Basic)	19	1.52	15.59%	16.97%	1.35	2.91%	1.39
Chemical (Diversified)	37	1.16	13.80%	26.20%	1.05	4.31%	1.10
Chemical (Specialty)	90	1.06	17.92%	19.01%	0.93	5.01%	0.98
Coal	18	1.71	14.12%	10.36%	1.52	1.67%	1.55
Computer Software/Svcs	376	1.56	3.44%	10.75%	1.51	8.68%	1.66
Computers/Peripherals	144	1.86	5.77%	8.41%	1.77	10.02%	1.97
Diversified Co.	107	1.03	15.96%	19.54%	0.92	4.98%	0.96
Drug	368	1.78	7.79%	5.95%	1.66	8.65%	1.82
E-Commerce	56	2.08	3.36%	15.82%	2.02	11.84%	2.29
Educational Services	39	1.27	1.35%	20.74%	1.26	6.25%	1.34
Electric Util. (Central)	25	0.93	72.72%	26.66%	0.61	1.80%	0.62
Electric Utility (East)	27	0.84	46.30%	29.51%	0.63	1.37%	0.64
Electric Utility (West)	17	0.88	60.31%	31.69%	0.62	2.91%	0.64
Electrical Equipment	86	1.35	80.88%	14.92%	0.80	8.50%	0.87
Electronics	179	1.32	14.17%	13.25%	1.17	11.42%	1.32
Entertainment	93	1.53	37.17%	15.50%	1.17	5.13%	1.23
Entertainment Tech	38	2.06	2.79%	9.03%	2.01	14.76%	2.35
Environmental	89	1.00	45.33%	11.44%	0.71	1.93%	0.73
Financial Svcs. (Div.)	294	1.14	193.48%	17.36%	0.44	9.30%	0.48
Food Processing	123	0.77	18.03%	19.34%	0.67	2.23%	0.69
Food Wholesalers	19	0.79	48.30%	31.85%	0.60	4.76%	0.63
Foreign Electronics	10	1.08	20.91%	33.95%	0.95	16.87%	1.15
Furn/Home Furnishings	39	1.10	31.44%	23.96%	0.89	5.74%	0.94
Grocery	15	0.99	30.21%	28.20%	0.81	2.08%	0.83
Healthcare Information	38	0.91	12.70%	14.55%	0.82	9.01%	0.90
Heavy Construction	12	1.25	3.60%	29.84%	1.21	8.60%	1.33
Home Appliance	11	0.95	21.66%	15.98%	0.81	4.63%	0.85
Homebuilding	36	1.64	128.82%	23.61%	0.83	9.41%	0.92
Hotel/Gaming	75	1.25	35.53%	12.97%	0.96	2.80%	0.99
Household Products	28	0.89	17.13%	29.49%	0.80	2.34%	0.82
Human Resources	35	1.38	7.51%	23.43%	1.30	13.63%	1.51
Industrial Services	196	1.22	23.79%	16.12%	1.02	6.33%	1.09
Information Services	38	1.05	10.06%	19.94%	0.97	3.80%	1.01
Insurance (Life)	40	0.94	8.38%	27.97%	0.89	9.72%	0.99
Insurance (Prop/Cas.)	87	0.89	1.21%	19.80%	0.88	1.49%	0.90
Internet	266	1.97	1.83%	6.76%	1.94	7.36%	2.09
Investment Co.	18	0.71	0.54%	0.00%	0.71	1.04%	0.71
Investment Co.(Foreign)	15	1.31	0.00%	2.20%	1.31	4.08%	1.36
Machinery	126	1.19	23.74%	22.70%	1.01	3.56%	1.04
Manuf. Housing/RV	18	1.92	14.24%	16.88%	1.71	12.70%	1.96
Maritime	52	0.87	50.70%	5.49%	0.59	3.98%	0.62
Medical Services	178	1.10	19.18%	16.18%	0.95	8.79%	1.04
Medical Supplies	274	1.43	8.04%	11.47%	1.34	4.20%	1.40
Metal Fabricating	37	1.19	10.16%	18.27%	1.10	3.96%	1.14
Metals & Mining (Div.)	78	1.05	6.57%	7.73%	0.99	2.30%	1.02
Natural Gas (Div.)	31	0.93	30.04%	22.37%	0.75	1.72%	0.77
Natural Gas Utility	26	0.78	66.33%	25.92%	0.52	2.14%	0.53
Newspaper	18	1.21	50.03%	22.27%	0.87	2.06%	0.89
Office Equip/Supplies	25	1.13	32.20%	27.71%	0.92	7.23%	0.99
Oil/Gas Distribution	15	0.72	39.45%	5.20%	0.52	2.50%	0.53
Oilfield Svcs/Equip.	113	1.10	11.25%	20.11%	1.01	3.51%	1.05
Packaging & Container	35	1.12	52.48%	21.03%	0.79	3.16%	0.82
Paper/Forest Products	39	0.93	40.85%	14.27%	0.69	5.64%	0.73
Petroleum (Integrated)	26	1.02	7.96%	32.20%	0.97	3.83%	1.01
Petroleum (Producing)	186	1.00	19.09%	14.95%	0.86	1.27%	0.87
Pharmacy Services	19	1.07	9.79%	21.25%	0.99	1.90%	1.01
Power	58	1.87	11.96%	8.06%	1.69	1.67%	1.72
Precious Metals	84	1.11	7.19%	4.90%	1.04	6.10%	1.11



➤ TASA LIBRE DE RIESGO

Maturity	Yield	US Treasury Bonds Rates		
		Yesterday	Last Week	Last Month
3 Month	1.28	1.19	1.12	0.47
6 Month	1.60	1.53	1.33	1.10
2 Year	2.13	2.10	1.74	1.46
3 Year	2.07	2.04	1.68	1.34
5 Year	2.90	2.89	2.57	2.31
10 Year	3.71	3.73	3.47	3.34
30 Year	4.50	4.52	4.30	4.21

http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates

<http://www.bloomberg.com/markets/rates/index.html>

➤ PRIMA DE MERCADO

Prima de mercado para pequeñas y medianas empresas (rm-rf): 13,40%.

MYERS, BREALY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, Mc Graw Hill, 2003, p108.

➤ RIESGO PAÍS

Banco Central del Ecuador, Abril 2008.



D13: PUNTO DE EQUILIBRIO

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Costos Variables						
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$79 606,89	\$83 587,23	\$87 766,59	\$92 154,92	\$96 762,67	\$ 101 600,80
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$15 812,58	\$16 603,21	\$17 433,37	\$18 305,04	\$18 305,04	\$ 19 220,29
Total Costos Variables	\$95.419,47	\$100.190,44	\$105.199,96	\$110.459,96	\$115.067,71	\$ 120.821,09

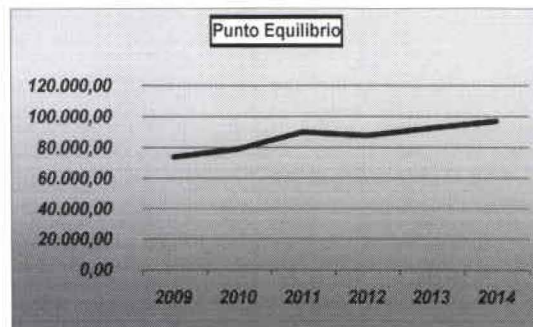
Costos Fijos						
Suministros de oficina	\$674,36	\$674,36	\$674,36	\$674,36	\$674,36	\$ 674,36
Depreciación y amortización	\$5 727,02	\$5 087,02	\$5 087,02	\$4 148,17	\$4 148,17	\$ 2 088,17
Gastos Ventas	\$1 642,14	\$1 764,36	\$1 898,79	\$2 046,67	\$2 209,34	\$ 2 388,27
Gastos Administrativos	\$37 143,34	\$42 152,75	\$51 131,21	\$49 165,97	\$52 878,76	\$ 57 944,13
Gastos de limpieza	\$436,22	\$436,22	\$436,22	\$436,22	\$436,22	\$ 436,22
Gastos Marketing (Publicidad)	\$21 600,00	\$21 873,60	\$22 529,81	\$23 205,70	\$23 901,87	\$ 24 618,93
Total costos Fijos	\$67.223,06	\$71.988,31	\$81.757,42	\$79.677,09	\$84.248,73	\$ 88.150,08
Costo Total	\$166.969,47	\$176.661,62	\$191.990,02	\$193.976,81	\$204.263,42	\$ 214.166,62

Costo variable						
Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mermelada Maracuya 300gr	\$36 159,16	\$37 967,12	\$39 865,48	\$41 858,75	\$43 951,69	\$ 46 149,27
Mermelada Tomate A. 300 gr	\$23 050,40	\$24 202,92	\$25 413,07	\$26 683,72	\$28 017,91	\$ 29 418,80
Mermelada Naranja 300 gr	\$24 956,67	\$26 204,50	\$28 890,46	\$28 890,46	\$30 334,99	\$ 31 851,74
Mermelada Uvilla 300 gr	\$14 570,16	\$15 298,67	\$16 063,60	\$16 866,78	\$17 710,12	\$ 18 595,62
Total	\$98.736,39	\$103.673,21	\$110.232,60	\$114.299,71	\$120.014,70	\$ 126.016,43
Costo. Variable Promedio.	\$24.684,10	\$26.918,30	\$27.668,16	\$28.674,93	\$30.003,67	\$ 30.003,67

Ventas						
Mermelada Maracuya 300gr	\$54 456,57	\$57 179,40	\$61 181,96	\$64 241,05	\$67 453,11	\$ 70 825,76
Mermelada Tomate A. 300 gr	\$50 422,75	\$52 943,89	\$55 591,08	\$58 370,64	\$61 289,17	\$ 64 353,63
Mermelada Naranja 300 gr	\$54 456,57	\$57 179,40	\$60 038,37	\$63 040,29	\$66 192,30	\$ 69 501,92
Mermelada Uvilla 300 gr	\$42 355,11	\$44 472,87	\$46 696,51	\$49 031,33	\$51 482,90	\$ 54 057,05
Total	\$201.691,00	\$211.776,66	\$223.507,92	\$234.683,31	\$246.417,48	\$ 258.738,36
Ventas promedio	\$50.422,76	\$62.943,89	\$66.876,98	\$68.670,83	\$61.604,37	\$ 61.604,37

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES						
Costos Fijos	\$67 223,08	\$71 988,31	\$81 757,42	\$79 677,09	\$84 248,73	\$ 88 150,08
Margen de contribución	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91	\$ 0,91
Punto de equilibrio anual	73 993,49	79 238,65	89 991,65	87 701,81	92 733,88	97 028,16

Años	Punto Equilibrio
2009	73 993,49
2010	79 238,65
2011	89 991,65
2012	87 701,81
2013	92 733,88
2014	97 028,16





D14: ÍNDICES FINANCIEROS

INDICES DE RENTABILIDAD							
INDICE DE LA UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS							
Escenarios	Indice	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pesimista Desapalancado	U. Neta/ Ventas	9,09%	8,14%	4,90%	6,00%	5,11%	4,46%
Esperado Desapalncado	U. Neta/ Ventas	9,09%	8,61%	6,24%	7,78%	7,43%	7,33%
Optimista Desapalancado	U. Neta/ Ventas	9,09%	9,06%	6,93%	8,87%	8,99%	9,33%
Pesimista Apalancado	U. Neta/ Ventas	7,30%	6,71%	3,83%	5,31%	4,81%	4,46%
Esperado Apalncado	U. Neta/ Ventas	7,30%	7,20%	5,22%	7,13%	7,15%	7,33%
Optimista Apalancado	U. Neta/ Ventas	6,83%	7,67%	5,94%	8,25%	8,73%	9,33%
INDICE DE RETORNO DE LA INVERSIÓN							
Escenarios	Indice	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pesimista Desapalancado	Retorno/ Inv	20,61%	19,01%	11,79%	14,87%	13,03%	11,72%
Esperado Desapalncado	Retorno/ Inv	20,61%	20,49%	15,68%	20,51%	20,58%	21,30%
Optimista Desapalancado	Retorno/ Inv	20,61%	21,97%	17,99%	24,63%	26,70%	29,67%
Pesimista Apalancado	Retorno/ Inv	49,10%	46,46%	27,35%	39,00%	36,38%	34,77%
Esperado Apalncado	Retorno/ Inv	49,10%	50,83%	38,88%	55,75%	58,75%	63,18%
Optimista Apalancado	Retorno/ Inv	49,10%	55,21%	45,73%	67,95%	76,91%	87,99%