



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
FRUTAS TROPICALES EN ALMIBAR EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Geovany Garzón, MSC

Autora  
Tania Valeria Vivas Ramírez

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Geovany Garzón

MSC

**C.I.:** 171268052-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Tania Valeria Vivas Ramírez

C.I.: 171969992-6

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradecemos a Dios por permitirme dar este importante paso en mi carrera profesional.

A mi familia que cada día me otorga su amor incondicional.

Agradezco a mi director de tesis MSC. Geovany Garzón por su apoyo y confianza durante el desarrollo de mi trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha permitido culminar una etapa más en mi vida, a mi madre Betty y a mi padre Pablo que con su dedicación y ejemplo han formado la persona que soy ahora, a mis maestros universitarios que aportaron sus experiencias y conocimientos para formarme como profesional.

## RESUMEN

El objetivo del presente Plan de Negocio es determinar la viabilidad de la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de frutas tropicales en almíbar en la ciudad de Quito, a través de la empresa Ecuafutas.

Ecuafutas pertenece a la industria manufacturera, la cual representa en promedio el 11,82% del PIB del Ecuador perteneciendo al sector que más aporta a la economía del país y con relación a los Ingresos Operacionales la Elaboración de Productos Alimenticios, representa el 7,5% en el total de ingresos del año 2011.

El enfoque de mercado que la empresa tiene como primera etapa a un total de 163.584 personas del Distrito Metropolitano de Quito que si estarían dispuestos a comprar frutas en almíbares; según el número de personas encuestadas el 96% ha consumido alguna vez frutas en almíbar pero la mayoría de ellas no conoce los varios usos que se le puede dar a este producto en diferentes platos gastronómicos, por lo cual la empresa pondrá sus esfuerzos en enseñar a los consumidores a utilizar el producto como una estrategia de marketing para llegar a los consumidores.

El producto llamado “wayu” será de los siguientes sabores según las preferencias de los consumidores desarrollada en la investigación de mercados: tomate de árbol, pera, frutilla y piña; los productos tendrán las siguientes presentaciones: 800gr, 400gr y un empaque práctico llamado “practi-lunch” este producto se lo venderá en un paquete de 6 unidades con diferentes sabores y cada unidad contendrá 120gr.

Los canales de distribución nacional se lo realizarán a través de minoritas para tener mejor control del mercado. Los precios del producto “wayu” se han establecido promediando los precios del mercado y según datos obtenidos de la investigación de mercados.

La empresa Ecuafutas generará como primera etapa 11 plazas de trabajo en la ciudad de Quito, entre los cuales consta personal administrativo y operativo. La remuneración de la los trabajadores contará con todas las normales legales establecidos en el código de Trabajo.

La creación de este Plan de Negocio tiene una inversión inicial de \$139.617,16, la cual será financiada un 60% por los accionistas y un 40% por una institución financiera con una tasa de interés del 11% anual a 5 años plazo. En el análisis financiero se pudo evidenciar que el negocio es rentable y que para todos los escenarios con y sin apalancamiento la TIR es mayor a la tasa de descuento que es del 12,10% lo que demuestra que desde el primer año la empresa obtendrá flujos netos positivos. La inversión total se recupera en el periodo de 3 años y 5 meses.

## ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of creating a company engaged in the production and marketing of tropical fruits in syrup in the city of Quito, through the company Ecuafutas.

Ecuafutas belongs to the manufacturing industry, which represents an average of 11.82% of Ecuador's GDP belonging to the sector that contributes most to the economy and with regard to the Processing Operating Income Food, representing 7.5 % of total revenues for the year 2011.

The market approach that the company has as a first step to a total of 163,584 people in the Metropolitan District of Quito that if they would be willing to buy fruits in syrup; according to the number of people surveyed 96% ever use fruit in syrup but most of them do not know the various uses to which it can give this product in different gourmet dishes, so the company will their efforts on teaching consumers to use the product as a marketing strategy to reach consumers.

The product called "Wayu" will be the following flavors according to consumer preferences developed in marketing research: tree tomato, pear, strawberry and pineapple; products have the following presentations: 800gr, 400gr and a handy package called "practi-lunch" this product will sell in a package of 6 units with different flavors and each unit contains 120gr.

National distribution channels would be through minoritas to have better control of the market. Product prices "Wayu" were established by averaging the market price and according to data from market research.

The company Ecuafutas generated as a first step 11 working places in the city of Quito, including administrative and operational staff consists. The remuneration of workers have all the legal standard set out in the Labour Code.

The creation of this business plan has an initial investment of \$ 139,617.16, which will be financed 60% by the shareholders and 40% by a financial



institution with an interest rate of 11% annually for five years term. In the financial analysis it was evident that the business is profitable and that for all scenarios and unleveraged IRR is greater than the discount rate is 12.10% which shows that in the first year the company will flow net positive. The total investment is recovered in the period of 3 years and 5 months.

# INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	2
1.4 HIPÓTESIS.....	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1 LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1 TENDENCIAS.....	6
2.1.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	8
2.1.3 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS.....	11
2.1.4 ANÁLISIS PEST.....	14
2.1.5 CADENA DE VALOR.....	20
2.1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	21
2.1.7 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	22
2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	24
2.2.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	24
2.2.2 MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS.....	25
2.3 EL PRODUCTO.....	26
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	27
2.5 ANÁLISIS FODA.....	28
2.5.1 ESTRATEGIAS DEL CRUCE FODA.....	29
2.5.2 MATRIZ EFI.....	30
2.5.3 MATRIZ EFE.....	31
2.5.4 MATRIZ SPACE.....	32
2.5.5 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....	33

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	34
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	34
3.2 PROBLEMA GERENCIAL Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	34
3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	34
3.4 JUSTIFICACIÓN .....	35
3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN: .....	35
3.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	37
3.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	40
3.7.1 MERCADO OBJETIVO .....	40
3.7.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	40
3.7.3 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA .....	40
3.7.4 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA .....	41
3.7.5 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA .....	41
3.7.6 RESULTADO SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	42
3.7.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	42
3.8 TAMAÑO DEL MERCADO .....	43
3.8.1 DEMANDA .....	43
3.8.2 ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA .....	44
3.8.3 ENCUESTAS .....	45
3.8.4 COMPETENCIA .....	47
4. PLAN DE MARKETING .....	52
4.1 PLAN DE MARKETING .....	52
4.1.1 ESTRATEGIA DE MARKETING .....	52
4.1.2 EL PRODUCTO .....	53
4.1.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	55
4.2 FIJACIÓN DE PRECIOS .....	58
4.2.1 FIJACIÓN DE PRECIO En comparación con la competencia .....	59
4.2.2 FIJACIÓN DE PRECIO BASADA EN EL COSTO .....	60
4.2.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	60

4.3 TÁCTICA DE VENTAS.....	63
4.3.3 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	64
4.3.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	65
4.3.5 RELACIONES PÚBLICAS .....	67
4.3.6 PROMOCIÓN DE VENTAS .....	67
4.4 DISTRIBUCIÓN .....	68
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	69
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	69
5.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	70
5.3 MATERIA PRIMA E INGREDIENTES .....	71
5.4 INSTALACIONES Y EQUIPOS:.....	72
5.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR PASOS: .....	73
5.6 CONTROL DE CALIDAD DURANTE EL PROCESO: .....	75
5.7 TIEMPO DE PRODUCCIÓN: .....	75
5.8 REQUIRIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS: ...	76
5.9 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	77
5.9.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA: .....	77
5.10 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	79
6. EQUIPO GERENCIAL.....	82
6.1 ORGANIGRAMA .....	82
6.2 FUNCIONES DE PERSONAL.....	82
6.3 SUELDOS Y PROYECCIÓN DE SUELDOS .....	90
6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	91
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES .....	91
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	92
7.1 CRONOGRAMA GENERAL .....	92

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS...	95
8.1 PRODUCCIÓN .....	95
8.2 PRECIO.....	95
8.3 INVERSIÓN.....	96
8.4 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	96
8.5 LIQUIDEZ.....	96
8.6 VENTAS .....	96
8.7 COMPETENCIA.....	97
9. PLAN FINANCIERO .....	98
9.1 INVERSIÓN INICIAL .....	98
9.2 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS .....	99
9.3 ESTADO DE RESULTADOS .....	101
9.4 BALANCE GENERAL .....	102
9.5 FLUJO DE EFECTIVO.....	103
9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	104
9.7 ÍNDICES FINANCIEROS .....	105
10. PROPUESTA DE NEGOCIO .....	108
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO .....	108
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA.....	108
10.3 CAPITALIZACION .....	109
10.4 USO DE FONDOS .....	109
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	109
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
11.1 CONCLUSIONES .....	110
11.2 RECOMENDACIONES .....	111
REFERENCIAS.....	113
ANEXOS.....	117

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

El Ecuador se destaca por ser un gran productor de frutas tropicales gracias a las variaciones climáticas que posee, en su mayoría estas frutas son consideradas frutas exóticas por tener sabores, colores y aromas concentrados, esto representa una excelente oportunidad comercial.

Se eligió la opción de crear frutas en almíbar ya que es un buen recurso para poder disfrutar de las frutas cuando estas no están en temporada, el uso de las frutas en almíbar puede ser para crear variedades de postres o también se las usa para dar un sabor diferente en las ensaladas o platos de sal, es una forma diferente de comer la fruta dando un toque especial y en una gran variedad de recetas.

Por otro lado la producción de este producto no necesita de grandes costos ya que el almíbar está compuesto de agua y azúcar, las frutas deben ser maduras y tienen que estar cortadas en trozos enteros o medios (GASTRONOMIA & CÍA, FRUTA EN ALMIBAR, 2008), los bajos costos de producción pueden generar mayor ganancia en un negocio viable como este.

La industria manufacturera en el Ecuador ocupa el 1.2% en el Valor Agregado Bruto, registrado en el tercer trimestre 2012 por industrias por el Banco Central del Ecuador, este 1.2% es un buen desempeño en las actividades económicas (INEC. 2013. Anuario Estadístico).

El VAB lo que hace es recoger los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo. (Eco-Finanzas. 2013. Valor Agregado Bruto.)

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad de desarrollar una empresa que se dedique a la producción de las diferentes frutas tropicales que existe en el Ecuador envasada en almíbar para su comercialización en los principales minoristas de la ciudad de Quito.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

### OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Obtener participación en el mercado mediante innovadoras campañas publicitarias para llegar a nuestro mercado objetivo.
- Generar estrategias de marketing con el fin de persuasión a los clientes y obtener fidelización de marca.
- Evaluar riesgos críticos y problemas que se pueden presentar a lo largo de las operaciones de la empresa.
- Recuperación de la inversión en el corto plazo.

### OBJETIVOS MEDIANO PLAZO

- Realizar estrategias de diversificación de productos como jugos de frutas, pulpas de frutas congeladas, mermeladas, etc.
- Ampliar la distribución de los productos a nivel nacional y ser reconocida como una gran empresa a nivel nacional.
- Alcanzar un crecimiento de ventas así también como el crecimiento de la estructura de la empresa, generando plazas de trabajo en el país.

## OBJETIVOS LARGO PLAZO

- Distribución de los productos a nivel intencional.

### **1.4HIPÓTESIS**

El plan de negocios para la producción y comercialización de frutas tropicales en almíbar en la ciudad de Quito es rentable en términos económicos, es factible y viable en términos técnicos y operativos.



## 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

### 2.1 LA INDUSTRIA

El proyecto examinará los factores internos y externos que inciden en el plan de negocios para la Producción y Comercialización de Frutas Tropicales en Almíbar en la Ciudad de Quito, para lo cual se analizará la industria y algunos de sus elementos circunscritos al sector, así como al mercado objetivo.

Como primer paso es necesario identificar el tipo de industria y sector en la que se desarrollará el proyecto, en base a la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) que es la clasificación internacional de referencia para las actividades productivas.(CIIU 4.0, prefacio, pg3).

Según la CIIU 4.0 la producción y comercialización de frutas tropicales en almíbar se encuentra en la industria manufacturera, específicamente en la clase 1073 que abarca la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería. En el siguiente cuadro se muestra información más detallada:

Tabla 1.- Clasificación CIIU Industria Manufacturera

<b>Sección C</b>			
<b>INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>			
División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	107		Elaboración de otros productos alimenticios
		1073	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería

Nota: Adaptado de CIIU.2009. Rev.4.

Dentro de la clase número 1073 del CIIU 4.0 y tomando en consideración la clasificación ampliada de las actividades económicas del INEC, se encuentra la subclase de “Elaboración de Confitería” que en una de sus subdivisiones contempla la “Conservación en azúcares de frutas, nueces y otros frutos secos,

cáscara de frutas y otras partes de plantas”; a la cual pertenece específicamente este proyecto.

Tabla 2.- Clasificación Ampliada de Industria Manufacturera.

Subclase	Descripción
1073.2	ELABORACIÓN DE CONFITERÍA
1073.22	Conservación en azúcares de frutas, nueces y otros frutos secos, cáscara de frutas y otras partes de plantas.

Nota: Adaptado de INEC. CIIU Rev.4.0

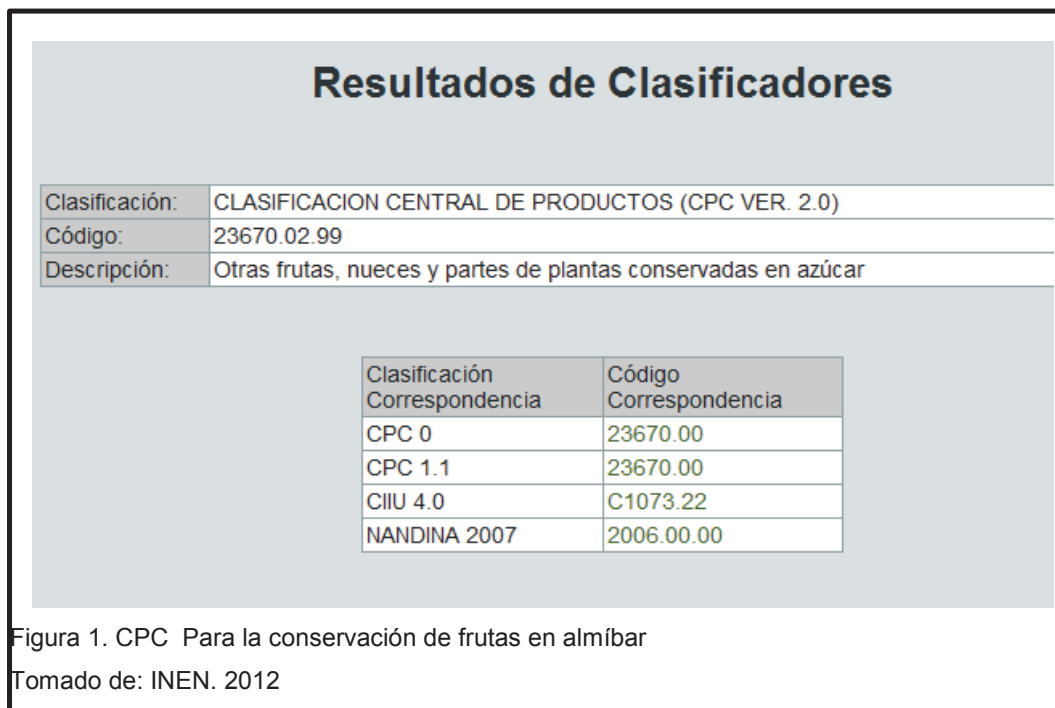
El producto no se incluyó en el CIIU 1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas ya que se indica claramente que se excluye la conservación de frutas y nueces en azúcar, el producto “Frutas en Almíbar” es en si la conservación de la fruta en azúcar.

Otro indicador que sirve para la identificación de la industria es la Clasificación Central de Productos (CPC) la última actualización es la Versión 2.0 en donde se pudo identificar que el producto pertenece al código CPC 2367.02.99 Otras frutas, nueces y partes de plantas conservadas en azúcar.

Tabla 3.- Clasificación Central de Productos

CÓDIGO CLASIFICADOR	DESCRIPCIÓN
23670	Confiterías preparados con azúcar (incluye chocolate blanco), sin contener cacao, frutas, nueces, frutas peladas y otras partes de plantas conservadas por el azúcar
23670.02	Frutas, nueces y partes de plantas conservadas en azúcar
23670.02.99	Otras frutas, nueces y partes de plantas conservadas en azúcar

Nota: Adaptado de INEC. CPC Rev.2.0



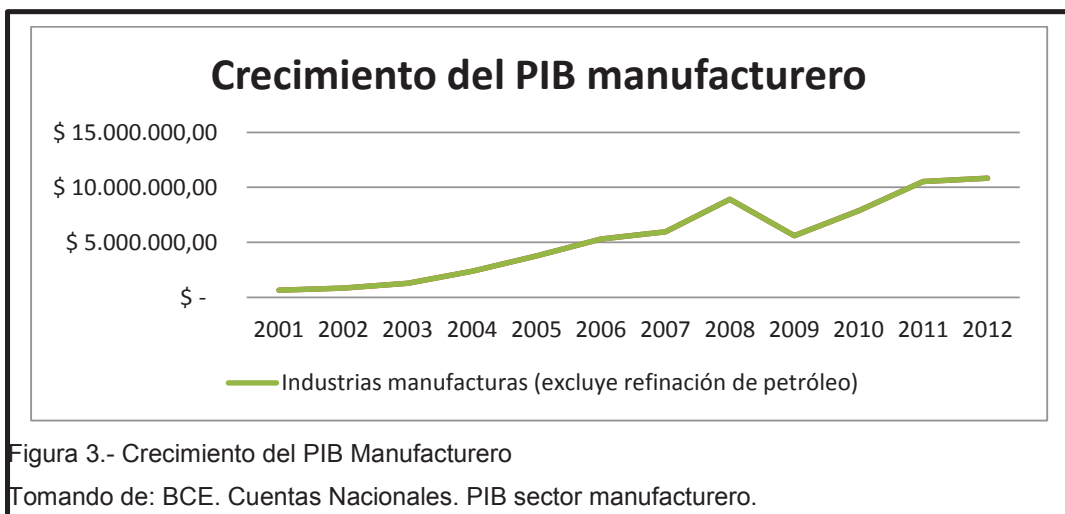
### 2.1.1 TENDENCIAS

En el mercado de consumo la expansión de hipermercados y supermercados ha permitido que en los últimos años el segmento de autoservicios vaya ganando terreno, especialmente en sectores de Quito y Guayaquil. Según un informe de Ecuador Over View 2012, el autoservicio ya es el principal canal de compra de los hogares de estas ciudades, pues tiene un nivel de penetración del 94,5%, frente al 93,4% de las tiendas. En el 2012 en Guayaquil se registraron 117 supermercados y en Quito 78. A nivel nacional hay 390 autoservicios, 70 más que en el 2010. (Diario El Universo, 2012)

A nivel mundial y en el Ecuador, la industria manufacturera es la industria con la mayor diversidad de actividades productivas, abarcando sectores tan disímiles como: alimenticio, metalmecánico, químico, textil, automotor, plástico, entre otros. Tomando en consideración el periodo 2003 – 2012, en el Ecuador la industria manufacturera representa en promedio el 11,82% del PIB, en base a los datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2012).



Si bien el PIB manufacturero en el Ecuador ha crecido en la última década, la recesión mundial del año 2009 afectó a toda la economía incluyendo significativamente a este sector, aspecto que produjo una tasa de crecimiento reducida. Cabe mencionar que en el año 2011 la economía ecuatoriana en su conjunto tuvo una recuperación principalmente producto a las inversiones públicas y privadas derivadas de estas.



Con relación a los Ingresos Operacionales excluyendo el sector petrolero, el sector manufacturero de Elaboración de Productos Alimenticios, representa el

tercer rubro de mayor importancia, alcanzando una participación del 7,5% en el total de ingresos del año 2011.

Tabla 4.- Ingresos Operacionales 2007-2011.

<b>INGRESOS OPERACIONALES DE LAS ACTIVIDADES MÁS GRANDES (Millones de dólares)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas	14,122	17,142	17,488	17,881	19,921
Comercio al por menor excepto el de vehículos automotores y motocicletas	4,353	5,067	5,32	5,959	8,872
Elaboración de productos alimenticios	4,516	6,161	5,92	4,292	5,775
Comercio al por mayor y menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas	3,876	4,87	4,492	4,729	5,271
Telecomunicaciones	2,217	2,605	2,117	1,987	2,758
Agricultura, ganadería	1,858	2,323	2,507	2,346	2,284

Nota: Tomado de Superintendencia de compañías.

### **2.1.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA**

Dentro de la industria de alimentos procesados, una de sus ventajas se encuentra el alto potencial agrícola existente en el país debido a la existencia de condiciones favorables como una diversidad de climas y suelos, en donde se pueden cultivar toda clase de productos agrícolas, los cuales son el principal insumo en la industria de elaboración de productos alimenticios. Dentro de los factores externos se tiene que, debido al proceso de globalización durante los últimos años, la demanda mundial de alimentos se ha incrementado, especialmente en los países desarrollados, lo cual favorece a los países exportadores de alimentos procesados, que en su mayor parte son países en desarrollo como el Ecuador.

Como la industria de alimentos es un sector en desarrollo, existen algunas falencias también a nivel interno, principalmente en lo referente a calidad y a desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, esta industria genera importantes encadenamientos productivos con empresas proveedoras de insumos. Así se tiene a la

agricultura, la industria de envases y envolturas de plástico u otros materiales, la industria de fabricación de aditivos como saborizantes o perseverantes, entre las más importantes. Esto a su vez la constituye como una importante fuente generadora de empleo y a su vez de ingresos.

Adicionalmente, del desempeño de este sector depende el garantizar la soberanía alimentaria en el país, el cual es uno de los objetivos dentro del Plan Nacional del Buen Vivir.

La industria de alimentos en el Ecuador se divide por empresas grandes, medianas y pequeñas; si se realiza un análisis limitado exclusivamente al sector que se dedica a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, clase número 1073 del CIU 4.0 el cual corresponde a Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería; este sector está conformado principalmente por las empresas detalladas a continuación, que en base a los datos de la revista Ekos 2013 son las que presentaron los mayores ingresos.

Tabla 5.- Principales Empresas de confitería en Ecuador.

NOMBRE DE LA EMPRESA	INGRESOS
Ferrero del Ecuador S.A. Industria de Dulces y Alimentos	\$ 72,561,531
Confiteca C.A.	\$ 61,270,193
Ecuador Cocoa & Coffee, Ecuacoffee S.A.	\$ 26,098,253
Cacaos Finos Ecuatorianos S. A. Cafiesa	\$ 17,516,515

Nota: Tomado de Revista Ekos 2012, ranking de empresas por sectores.

Sin embargo las empresas que serían competidoras directamente al producto “Frutas Tropicales en Almíbar” son Snob y Gustadina, estas dos empresas son las que ocupan mayor posicionamiento en el mercado vendiendo frutas en almíbar; Snob se dedica específicamente a la elaboración de vegetales y frutas en conserva teniendo gran participación en el mercado ecuatoriano, cabe mencionar que esta empresa produce sus productos desde Chile y son importadas a través de SIPIA S.A. al mercado ecuatoriano. La marca

Gustadina pertenece a una de las más grandes empresas en el Ecuador Productos y Alimentos Pronaca, Gustadina no se dedica solamente a la conserva de frutas, también ofrece una diversidad de productos para la alimentación familiar diaria como salsa, mermeladas, arroz, aderezos, etc.

El monto de ventas que se detallan a continuación es el monto de ventas por los distintos productos que operan las empresas; en el caso de Real (Nirsa) su principal producto es el atún enlatado aunque también ofrece duraznos en almíbar por lo cual se lo toma como competidor directo al igual que Snob y Gustadina.

Tabla 6.- Principales Empresas Competidoras.

NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAS
SNOB	\$ 17.982.018,00
GUSTADINA (PRONACA)	\$ 803.441.793,00
REAL (NIRSA)	\$ 253.350.313,00
FACUNDO (TROPICALIMENTOS S.A.)	\$ 29.045.305,00

Nota: Tomado de: Revista Ekos. 2012. Ranking de empresas.

A lo largo de los últimos 6 años el número de empresas que pertenecen al grupo C107 correspondiente a “Elaboración de Otros Productos Alimenticios” no han tenido crecimiento significativo; en la siguiente tabla se puede observar el número total de empresas que pertenecen a la industria manufacturera y se encuentran registradas en la superintendencia de compañías hasta el año 2012 dentro del grupo C107 en base al CIIU 4.0., se puede apreciar el número de empresas abiertas para la misma categoría tomándolas como competencia dentro del país.

Tabla 7.- Número de Empresas Industria Manufacturera Competidores Directos .

NÚMERO DE COMPAÑÍAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
C101 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	62	67	66	71	74	62
C102 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.	110	112	114	116	106	98

C103 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.	71	76	81	75	80	70
C104 - ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL	40	42	41	42	40	36
C105 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	125	112	104	101	99	74
C106 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.	63	65	66	63	62	46
C107 - ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	230	233	235	246	241	209
C108 - ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.	47	52	53	56	59	61
TOTAL NUMERO DE COMPAÑIAS	748	759	760	770	761	656

Nota: Tomado de Superintendencia de compañía. 2014. Indicadores Financieros Empresas Activas.

### 2.1.3 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

Los factores económicos y regulatorios determinan la coyuntura en la cual se desarrolla la empresa, y están integrados principalmente por: (1) ECONÓMICOS: Tasa de Crecimiento de la Economía, Tasas de Interés, Tipo de Cambio, Inflación, Inversión Extranjera, etc.; y (2) REGULATORIOS: Leyes, reglamentos, procedimientos y códigos Comerciales, Laborales, Fiscales, Civiles, Ambientales, Municipales, además de controles civiles realizados por grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos de la sociedad cortando libertad de acción.

Es imprescindible que se elabore un catálogo de toda la legislación que guarde relación con la empresa, el mismo que debe ser revisado de forma periódica por el surgimiento de nuevas leyes regulatorias, que normalmente obedecen a agendas políticas.

Las condiciones políticas son las modificaciones, disposiciones, definiciones, etc. que se toman en el campo político nacional, provincial o municipal, y que



influyen sobre las organizaciones, son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

De forma general y conforme al artículo 24 del Código de la Producción, este emprendimiento cumplirá los requisitos previstos en el referido cuerpo legal para obtener los siguientes incentivos:

- a) Reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
- b) Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
- c) Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
- d) Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
- e) Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
- f) La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
- g) La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
- h) La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; exoneración de impuesto a la renta para empresas nuevas del 100% durante el primer año, al 75% el segundo año, 50% el tercer año y 25% el cuarto y quinto año de operaciones.
- i) La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.

Además y con el propósito de gozar de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión, la inversión será realizada fuera de la jurisdicción urbana del Cantón Quito, y

dentro del siguiente sector económico que es considerado prioritario para el Estado.

“Producción de Alimentos Frescos, Congelados e Industrializados:

Se incluyen en este sector a todas las nuevas empresas dedicadas a la maricultura, producción y obtención de alimentos frescos procesados, congelados y productos elaborados (incluyendo a los concentrados o balanceados necesarios para la cadena productiva de alimentos). También se incluye a toda la cadena agrícola, agroindustrial, pecuaria, pecuaria industrial, acuícola y pesquera, siempre y cuando genere valor agregado. Las actividades de este sector incluyen a los cultivos de cereales, frutas, nueces, hortalizas y legumbres. Así también, la elaboración de aceites y grasas, almidones, azúcar, bebidas no alcohólicas, confitería; conservas de frutas, legumbres y hortalizas; macarrones y fideos; alimentos para animales; productos de molinerías; productos lácteos; conservación de productos de pescado; pesca, explotación y criaderos; producción de carne y productos cárnicos. Así también incluye las nuevas actividades de comercialización y logística de valor agregado que reducen los costos entre los productores y el consumidor final.” (Código de la Producción. 2011).

Desde el 15 de noviembre del 2013 se ha firmado el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”. Ésta etiqueta consta de una imagen compuesta por barras horizontales que representarán los contenidos de grasas, azúcar y sal de los productos alimenticios. Estas barras tendrán diferente color de acuerdo a su nivel de contenido, así, cuando el contenido del nutriente crítico sea alto el color será rojo, cuando sea de contenido medio el color será amarillo y si es bajo tendrá un color verde. El incumplimiento de este requisito de la Ley Orgánica de Salud contempla la suspensión o cancelación del registro sanitario. (Ministerio de Salud Pública. 2013).

## 2.1.4 ANÁLISIS PEST

### POLÍTICO

A pesar que el actual Gobierno Ecuatoriano se ha mantenido en el poder en estos últimos 7 años, el Ecuador se ha caracterizado por ser un país que no tiene seguridad jurídica debido a los constantes cambios reglamentarios en cuanto a tributos y relaciones laborales; este aspecto no ha sido favorable para obtener inversiones extranjeras dentro del país.

En cuanto a las importaciones de ciertos bienes se han establecido restricciones, esto se dio con el fin de incentivar la producción nacional lo cual si ha beneficiado a varias pequeñas y medianas empresas del país. El gobierno ecuatoriano ha realizado un gran énfasis en apoyar a la producción ecuatoriana creando varios centros donde apoyan y dirigen varios proyectos ecuatorianos; un gran ejemplo de esto es Pro Ecuador que ayuda a las empresas ecuatorianas a la exportación de sus productos, y da una asesoría desde la planificación, hasta la puesta en marcha del proyecto, otra institución es la Corporación Financiera Nacional (CFN) cuyo fin es estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país, el CFN otorga créditos para la creación de emprendimientos y nuevos negocios. Otros incentivos del estado son la exoneración de impuesto a la renta para empresas nuevas.

### ECONÓMICO

La estabilidad económica del Ecuador depende de diferentes variables que afectan directa o indirectamente a la actividad económica de los distintos negocios existentes dentro de un país.

El PIB Total del Ecuador ha presentado una tendencia creciente en el periodo 2007-2012 la cual es del 4.20% según el INEN, este crecimiento se debe a la mayor inversión interna que ha tenido el país, esta inversión ha permitido el

desarrollo de varias actividades económicas dentro de las que se destacan la construcción, el comercio y la manufactura.

A nivel de actividad económica, cinco sectores concentran más del 51% del PIB Total dentro del periodo 2003-2012. Es así como la manufactura es el sector que mayor aporte realiza a la economía, debido al importante nivel de valor agregado que se genera. El segundo más importante es el de petróleo y minas, el tercero el comercio, el cuarto agricultura y ganadería y el quinto la construcción.

Tabla 8.-PIB Total Ecuador 2003-2012 en porcentajes

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB)										
Estructura porcentual (%)										
Industrias	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura	8,6	8,2	8,1	8,0	8,2	7,8	7,9	7,8	7,6	7,2
Acuicultura y pesca de camarón	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Pesca (excepto camarón)	0,7	0,6	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
Petróleo y minas	10,1	13,2	12,8	12,9	11,7	11,0	10,9	10,6	10,2	9,8
Refinación de Petróleo	2,1	2,2	2,0	1,9	1,8	1,9	1,9	1,4	1,5	1,2
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	12,2	11,5	11,6	11,7	11,9	12,2	12,0	11,9	11,6	11,6
Suministro de electricidad y agua	1,3	1,1	1,0	1,0	1,1	1,4	1,3	1,2	1,5	1,5
Construcción	7,9	7,7	8,0	8,0	7,9	8,1	8,2	8,4	9,5	10,3
Comercio	11,1	10,7	10,8	10,7	10,5	10,9	10,4	11,0	10,8	10,6
Alojamiento y servicios de comida	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1
Transporte	6,8	6,5	6,3	6,3	6,3	6,3	6,7	6,7	6,7	6,7
Correo y Comunicaciones	1,5	1,7	2,1	2,2	2,4	2,8	3,0	2,9	3,0	3,1
Actividades de servicios financieros	1,9	1,9	2,2	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	2,7
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,2	5,9	6,1	6,1	6,4	6,4	6,2	6,3	6,2	6,2
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	5,7	5,5	5,3	5,2	5,5	5,2	5,8	5,8	5,6	5,8
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,9	7,6	7,6	7,5	7,7	7,7	8,2	8,0	7,8	7,8
Servicio doméstico	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Otros Servicios *	8,6	8,6	8,3	7,9	8,0	7,7	7,6	7,6	7,4	7,2
<b>TOTAL VAB</b>	<b>95,0</b>	<b>95,0</b>	<b>95,1</b>	<b>95,3</b>	<b>95,1</b>	<b>94,9</b>	<b>96,0</b>	<b>95,6</b>	<b>95,4</b>	<b>95,2</b>
Otros elementos del PIB	5,0	5,0	4,9	4,7	4,9	5,1	4,0	4,4	4,6	4,8
<b>TOTAL PIB</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) incluye actividades inmobiliarias; y, Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios

ELABORACION: Banco Central del Ecuador

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador- Cuentas Nacionales 4.1.

La industria manufacturera a su vez se subdivide en varios sectores, de los cuales los que han tenido mayor crecimiento en los últimos años son: fabricación de sustancias y productos químicos, fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero, fabricación de otros productos minerales no metálicos, fabricación de papel y productos de papel y procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos.

Tabla 9.-PIB Manufacturero 2003-2012 en porcentajes

Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto (PIB) estructura porcentual											
Clase CIUU	Industrias	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	<b>Manufactura (excepto refinación de petróleo)</b>	<b>12,2</b>	<b>11,5</b>	<b>11,6</b>	<b>11,7</b>	<b>11,9</b>	<b>12,2</b>	<b>12,0</b>	<b>11,9</b>	<b>11,6</b>	<b>11,6</b>
010	Procesamiento y conservación de carne	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6
011	Procesamiento y conservación de camarón	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
012	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
013	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5
014	Elaboración de productos lácteos	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
015	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5
016	Elaboración de azúcar	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
017	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
018	Elaboración de otros productos alimenticios	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
019	Elaboración de bebidas	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0
020	Elaboración de tabaco	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
021	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
022	Producción de madera y de productos de madera	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
023	Fabricación de papel y productos de papel	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
025	Fabricación de sustancias y productos químicos	1,4	1,3	1,3	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1
026	Fabricación de productos del caucho y plástico	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
027	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9
028	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
029	Fabricación de maquinaria y equipo	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
030	Fabricación de equipo de transporte	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
031	Fabricación de muebles	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
032	Industrias manufactureras ncp	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

Nota: Tomado de Banco Central del Ecuador- Cuentas Nacionales 4.1.

El sector de la Elaboración de cacao, chocolate y productor de confitería representa el 0,2% dentro de la industria manufacturera del Ecuador, es un sector que no ha tenido mayor crecimiento en relación a los otros sectores de la industria manufacturera, pero desde el año 2003 al 2012 ha generado un ingreso promedio de \$80.166 miles de dólares anualmente.

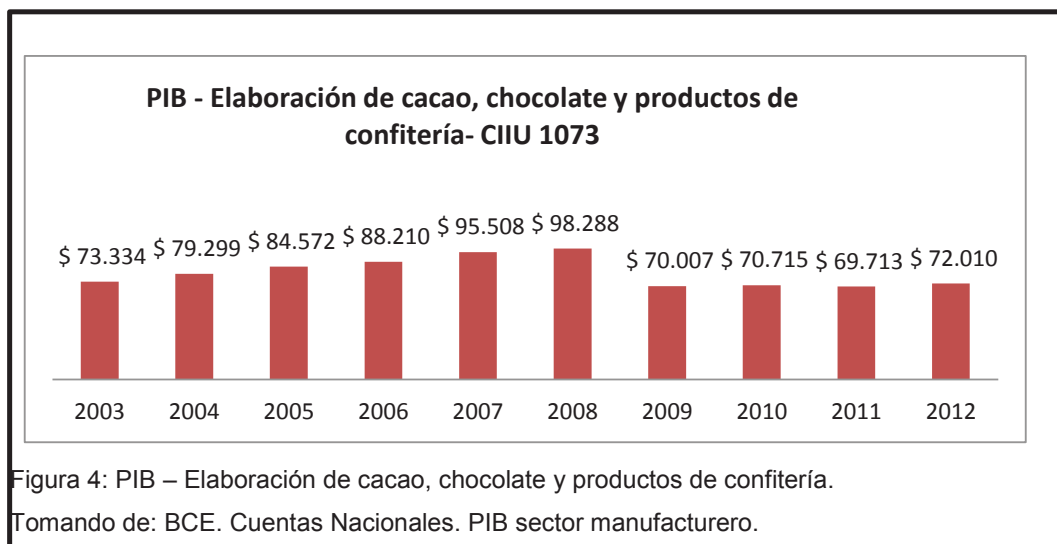


Figura 4: PIB – Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

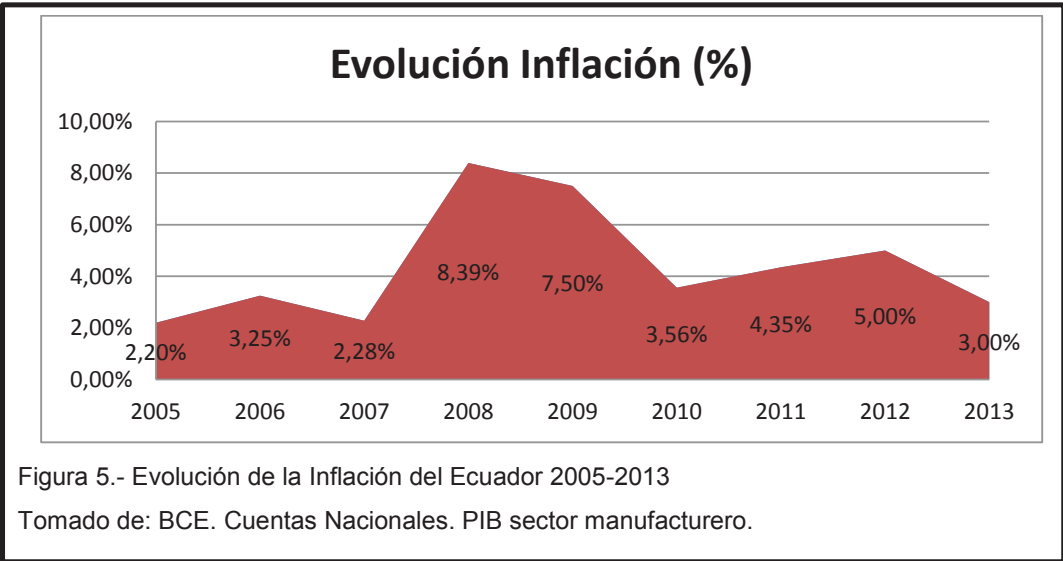
Tomando de: BCE. Cuentas Nacionales. PIB sector manufacturero.

La industria de alimentos procesados en base a materias primas representa al 4.5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, según el Banco Central datos del año 2007 siendo uno de los sectores más importantes por su aporte en las exportaciones del país.

La industria alimenticia ecuatoriana es una de las principales dentro de la economía, representó en 2012 el 13% sobre el Producto Interno Bruto (PIB), lo que quiere decir USD 8.294 millones en valores constantes (2007). Esta proporción no ha variado en los últimos 10 años; es decir, que aunque el sector haya crecido alrededor del 4% cada año, lo ha hecho junto con la economía. (Revista Ekos Negocios. 2014)

El PIB per cápita ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, este es un indicador que demuestra que la economía del país ha ido en aumento.

Por otro lado, la Inflación durante los últimos años ha tenido ciertas variaciones pero se ha mantenido por debajo del 10%, La inflación registrada en el 2012 fue de 4.27%, manteniéndose más baja que países latinoamericanos como Argentina, Uruguay y Brasil (Pro Ecuador, 2014)



El desempleo ha presentado una tendencia favorable en los últimos años mejorando cuantitativamente; pasando de la crisis internacional del 2009 a 8% pero reduciéndose hasta un 5% para el 2012. La misma tendencia ha seguido el subempleo, que pasó de 50,21% en 2009 a 39,62% en 2012. (Revista Ekos.2013.pg 27)

Del 2007 al 2012, los salarios han crecido de manera real en un 34,04%, y ello refleja la mejoría en el poder adquisitivo de los asalariados y de la cobertura en la adquisición de la canasta básica (Diario Gramma, 2012), lo cual es muy beneficioso porque así las personas tienen más poder adquisitivo y así poder tener más oportunidades de venta a los consumidores.

La industria de alimentos procesados en base a materias primas representa al 4.5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, según el Banco Central datos del año 2007 siendo uno de los sectores más importantes por su aporte en las exportaciones del país.

## SOCIAL

Según datos del UNICEF en el Ecuador se registran índices altos de sobrepeso y obesidad, especialmente en la población más joven, este es un problema de salud pública ya que la población joven, en el mediano y largo plazo serán portadores de diabetes, enfermedad hipertensiva o cerebrovascular. (Diario Telegrafo. 2014)

El Ecuador es responsable de generar iniciativas para asegurar una mejor calidad en la alimentación, para ello desde el 15 de noviembre del 2013 se ha firmado el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, este reglamento tiene como objetivo facilitar al consumidor la correcta elección de alimentos para su adquisición y consumo, el cual se utilizará un etiquetado frontal basado en estándares internacionales. Con esta disposición los consumidores podrán seleccionar los alimentos en forma rápida, transparente y sin hacer cálculos.

Esta etiqueta consta de una imagen compuesta por barras horizontales que representarán los contenidos de grasas, azúcar y sal de los productos alimenticios. Estas barras tendrán diferente color de acuerdo a su nivel de contenido, así, cuando el contenido del nutriente crítico sea alto el color será rojo, cuando sea de contenido medio el color será amarillo y si es bajo tendrá un color verde. Y el incumplimiento de la normativa de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, que contempla la suspensión o cancelación del registro sanitario. (Ministerio de Salud Pública. 2013)

Para el caso de las Frutas en Almíbar el contenido de calorías será alto, para lo cual se espera que la etiqueta tenga una barra color rojo, esto se debe a que el almíbar que es el conservante natural contiene 75% agua y el 25% azúcar.

#### TECNOLÓGICO

En la industria de alimentos existen muchos métodos tradicionales de conservación que provocan pérdidas inevitables en los niveles de nutrientes y pueden tener efectos adversos sobre la naturaleza y calidad del producto que se está procesando. Las tecnologías más modernas, conocidas como “procesos mínimos”, han sido ideadas para producir alimentos seguros de mayor calidad nutricional con mejores cualidades organolépticas y de preservación. Todo nuevo proceso pasa por un periodo de prueba para garantizar la total evaluación de sus efectos sobre el valor nutricional.

Esta transformación de productos básicos en alimentos procesados no sería posible sin la moderna tecnología alimentaria actual. (The European Food Information Council. 2010).

Durante los últimos 30 años, el sector de alimentos se ha desarrollado gracias al proceso de globalización y a los avances tecnológicos; esto ha llevado a desarrollar una variedad de productos alimenticios que se adapten cada vez mas al estilo de vida modernizado, un claro ejemplo son las comidas preparadas o de fácil uso como lo es este producto.



La tecnología a reemplazo a la mano de obra en los últimos años, ha facilitado el proceso de industrialización que engloba la conservación y transformación de los alimentos, es el eslabón más importante dentro de la cadena de valor ya que es donde se adiciona valor agregado a las materias primas.

Si bien es cierto que existen maquinarias que son importadas de alta tecnología, en el Ecuador en los últimos años se ha visto el desarrollo de proveedores nacionales que empiezan a crear maquinaria mas automatizadas, en comparación a la maquinaria simple que siempre se generaba.

### 2.1.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor para para la industria de alimentos es compleja ya que se debe tener ciertos factores determinantes como el cumplimiento de estándares de calidad en general.

Las etapas de cadena de valor se encuentran detalladas en la siguiente figura:



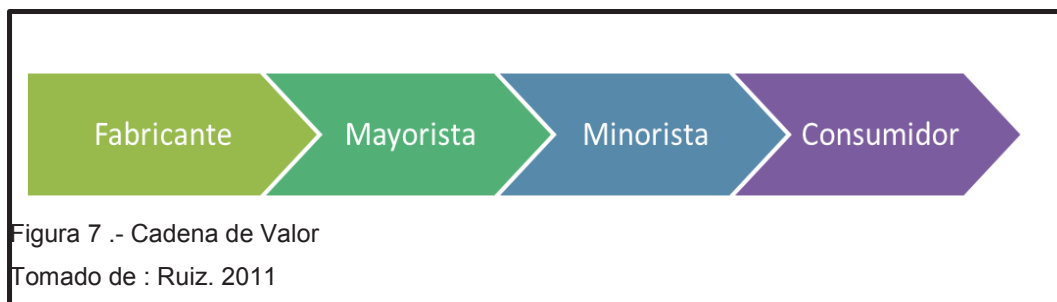
Figura 6.- Cadena de Valor

Tomado de: Ruiz, 2011

## 2.1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se tiene dos opciones para la cadena de distribución los cuales se detallan en el siguiente Figura 6 y 7:

1.- El primer actor es el fabricante quien se encarga de la producción del producto, este le entrega al siguiente actor quien es el mayorista o agente quien se encarga de venderlo al tercer actor que es el minorista, este último se encarga de la venta final al consumidor. Esta Cadena se la utilizará para en el mediano o largo plazo la exportación del producto.



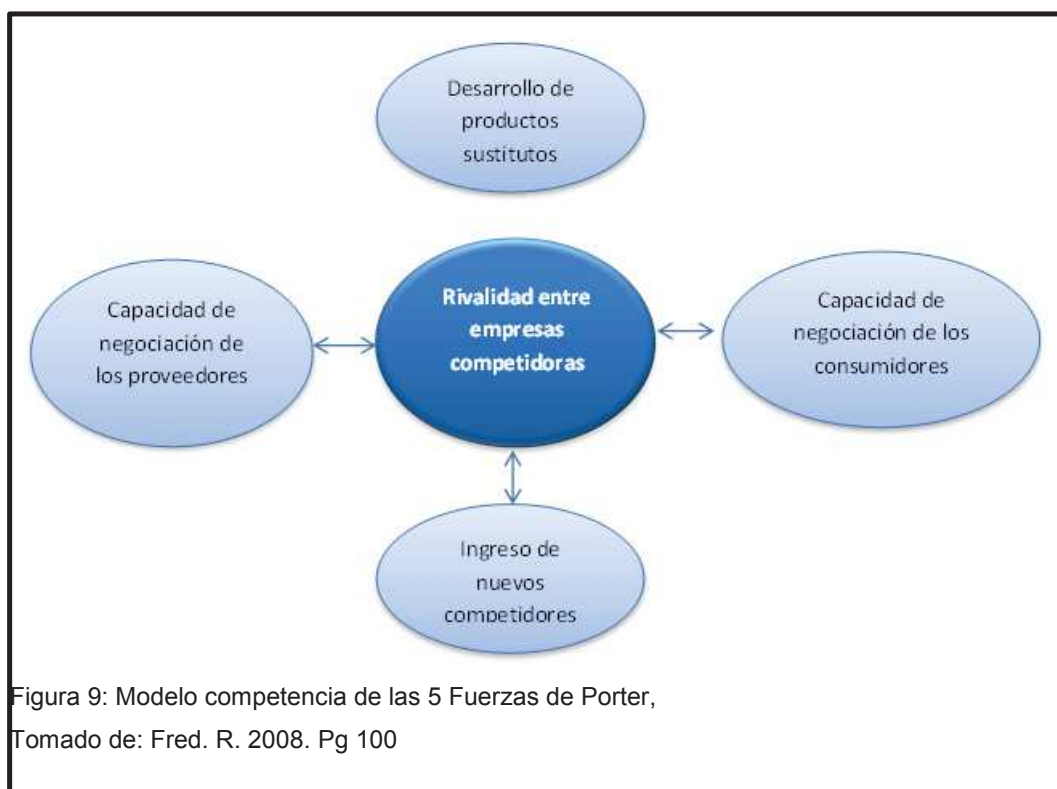
2.- El primer actor es el fabricante quien se encarga de la producción del producto, este le entrega al siguiente actor quien es el minorista, este último se encarga de la venta final al consumidor. Esta cadena de valor se utilizará para la distribución nacional, especialmente como primera etapa.



Puede ser que entre más larga la cadena de valor se vuelve más caro el producto, esto se da ya que cada actor que participa en la cadena quiere obtener una ganancia después de haber entregado el producto al siguiente actor, pero esta hipótesis no siempre se da especialmente en la industria de alimentos, si no en todas las industrias.

## 2.1.7 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo que plantea Porter en base a estas cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.



### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

- Calificación: ALTA

Existe alta rivalidad en la Industria de Alimentos ya que es una industria que se encuentra en una fase de crecimiento además existen empresas como Gustadina o Snob que son competidores directos ya que ofrecen conservas de frutas y son empresas que alta participación de mercado, también existen los competidores indirectos que son las empresas que ofrecen productos sustitutos, la empresa Gustadina sería también considerada como indirecta por la variedad de productos que ofrece al mercado.

## COMPETIDORES POTENCIALES

- Calificación: Alta

La amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria de alimentos es alta debido a que realizar un producto de conservación de frutas tiene costos de producción relativamente bajos y es fácil de copiar, para ello se deberá poner barrera de entrada para los posibles competidores creando estrategias de marketing que fidelicen al consumidor con la marca.

## PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

- Calificación: Media Baja

El poder de negociación con los clientes es medio bajo debido a que los clientes tienen gran variedad de oferta de productos alimenticios dentro del mercado, los clientes tienen la facilidad de cambiar de producto, estos pueden ser productos sustitutos o productos de las mismas características pero de otras marcas competidoras. Es por ello que se espera ofrecer frutas en conservas diferentes al de la competencia directa haciendo énfasis en enseñar al consumidor a utilizar el producto en diferentes platillos gastronómicos.

## AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Calificación: Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la gran variedad y disponibilidad de productos existentes en el mercado, además cualquier producto comestible podría satisfacer la necesidad del cliente que sería la alimentación.

## PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

- Calificación: Baja

En el Ecuador existen gran cantidad de oferentes de frutas, que hacen que el poder de negociación con los proveedores sea bajo. En el caso de que algún proveedor tuviera inconvenientes en las entregas de materia prima, se puede encontrar fácilmente los mismos productos con otro proveedor sin descuidar la calidad.

## **2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

La razón de haber elegido como proyecto la “Producción y Comercialización de Frutas Tropicales en Almíbar” se debe a la diversidad de uso que puede dar el producto, además de ser un producto de fácil uso, brindarán a los consumidores como valor agregado mayor comodidad y reducción del tiempo de elaboración de sus recetas.

Otro factor que ha motivado la elaboración de este proyecto son los costos bajos de producción esto es una ventaja competitiva al poder ofrecer precios accesibles sin perder la propiedad y calidad de nuestro producto y generando rentabilidad a la empresa.

### **2.2.1 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa será creada como Responsabilidad Limitada, constituida en base a las leyes ecuatorianas con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, previa aprobación de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. Como objeto social la empresa tendrá la producción y comercialización de productos alimenticios.

Se ha elegido esta estructura debido a que permite un número máximo de 15 accionistas para su conformación y en un futuro si se desea se puede hacer el cambio a otro tipo de compañía, además que se requiere menos cantidad de inversión para la formación legal de la empresa.

La Compañía de responsabilidad limitada solamente responde por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

Los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios se cumplirán de acuerdo a los artículos 114 y 115 de la Ley de Compañías. (ver anexo 1)

Accionistas Principales:

Accionista 1	35%
Accionista 2	28%
Accionista 3	37%
TOTAL	100%

## **2.2.2 MISIÓN VISIÓN Y OBJETIVOS**

### MISIÓN

Fabricar, distribuir y vender frutas naturales en conservas y productos relacionados que sean de uso práctico y de la mayor calidad en una gran variedad de sabores innovadores generando satisfacción en los clientes; que permita el crecimiento sostenido y racional de la empresa, creando oportunidades profesionales para nuestros colaboradores.

### VISIÓN

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de conservas de frutas en el país, buscando en un futuro de 4 años penetrar en el mercado internacional cumpliendo con los más estrictos estándares de calidad, procesos eficientes y generando valor.

## OBJETIVOS

Tabla 10.-Objetivos Estratégicos

DESCRIPCIÓN OBJETIVOS		DURACIÓN	ESTRATEGIA
<b>CORTO PLAZO</b>			
ESTRATÉGICOS	Introducir el producto de frutas tropicales en almíbar en el mercado de Quito	1 año	Penetración de mercado
	Promover y enseñar los diferentes usos que se le puede dar al producto	1 año	Desarrollo de producto
ECONÓMICOS	Mantener precios un poco más bajos que el de la competencia	8 meses	Bajo Costo
<b>MEDIANO PLAZO</b>			
ESTRATÉGICOS	Expandir la comercialización de producto a otras ciudades dentro del país	3 años	Expansión
	Desarrollar canales de distribución directa de la empresa	3 años	Integración Directa
	Diversificar productos como mermeladas, pulpas para jugos.	3 años	Diversificación relacionada
ECONÓMICOS	Obtener ganancias del 35% a partir del 3er año	3 años	Control Financiero
	Reinversión de la utilidad generada antes del 3er año	2 años	Inversión
<b>LARGO PLAZO</b>			
ESTRATÉGICOS	Exportación de los productos a otros mercados	5 años	Expansión
	Adquirir el negocio de proveedores de frutas	6 años	Integración hacia atrás
ECONÓMICOS	Cancelar el 100% de la deuda por apalancamiento	5 años	Control Financiero
	Recuperar el 100% de la inversión realizada	5 años	Control Financiero

## 2.3 EL PRODUCTO

La idea de este proyecto surge debido a los cambios en el estilo de vida de la mayoría de personas con respecto a los hábitos, usos y gustos alimenticios debido al mundo globalizado, esto se refleja en la tendencia de las personas al

consumir alimentos envasados, enlatados y pre-cocidos, es así como nace la idea para ofrecer productos de uso rápido y práctico para la alimentación.

Para aprovechar estos productos a largo plazo, es necesario transformarlos mediante métodos de conservación.

Las frutas en almíbar serán seleccionadas, lavadas, peladas, cortadas en trozos si la fruta es grande o cortadas en dos cuando la fruta es pequeña, se quitará todo tipo de semillas para pasar al esterilizado para su posterior envasado y etiquetado.

El producto se distribuirá en tres diferentes presentaciones: 800gr, 500gr y un paquete de 6 unidades en envase de 120gr de fácil uso denominado como “practi-lunch”.

## **2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

La estrategia usada para el ingreso de mercado será intensiva, primero a través de la penetración de mercado en el cual se buscará aumentar la participación de mercado aumentando los esfuerzos para difundir información favorable del producto, enseñando a los clientes los varios usos que se le puede dar al mismo e incrementando los gastos de publicidad.

Este producto será elaborado con frutas orgánicas y se lo envasará en almíbar para su mejor conservación, este producto es perfecto como aperitivo entre comidas, como postre o como materia prima para cocinar otros platillos de repostería más elaborados, también pueden ser usados en distintas ensaladas, platillos de sal y cocteles.

El producto será distribuido en envases de vidrio de 800 gr, 500 gr y paquetes en los cuales vendrán 6 empaques individuales de 120 gr.



Como objetivo de mediano plazo la estrategia será la de diversificación relacionada, aumentando la canasta de productos de la empresa con la creación de pulpas de frutas congeladas, jugos y mermeladas.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 11.-FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Sistema de Control de Calidad en todo el proceso Operativo	Marca nueva y desconocida en la industria
Entrar al mercado con precios competitivos	Limitado capital para incrementar la producción con nuevos productos a base de frutas
Recetario para enseñar al consumidor en que platos se puede utilizar el producto	Falta de experiencia en la industria de alimentos
Abastecimiento oportuno de materias primas	Falta de certificaciones internacionales
Buenas relaciones con los proveedores	Producto no patentado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	Presencia de productos sustitutos
Apoyo de gobierno para exportar productos hechos en el país hacia el mercado internacional (mipro, acuerdos comerciales)	Fácil introducción de nuevos competidores en el mercado
Producción variada de frutas en el país debido a sus condiciones climáticas	Cambios constantes en las condiciones de comercialización de productos
Fácil procesamiento de la materia prima	Volatilidad de los precios de materia prima
Gran cantidad de proveedores de la materia prima en el Ecuador	Posicionamiento de la competencia en el mercado actual

## 2.5.1 ESTRATEGIAS DEL CRUCE FODA

Tabla 12.-Matriz de la gran Estrategia.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Sistema de Control de Calidad en todo el proceso Operativo	Marca nueva y desconocida en la industria
	Entrar al mercado con precios competitivos	Limitado capital para incrementar la producción con nuevos productos a base de frutas
	Recetario para enseñar al consumidor en que platos se puede utilizar el producto	Falta de experiencia en la industria de alimentos
	Abastecimiento oportuno de materias primas	Falta de certificaciones internacionales
	Buenas relaciones con los proveedores	Producto no patentado
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	Brindar al consumidor un producto que cumpla con todos estándares de calidad	Promocionar frutas en almibar distintas a las ya existentes en el mercado
Apoyo de gobierno para exportar productos hechos en el país hacia el mercado internacional (mipro, acuerdos comerciales)	Exportar las frutas en almibar dentro de los próximos años con precios competitivos en el mercado internacional	En un mediano plazo crear nuevos productos en base de frutas aprovechando la facilidad de créditos que da el gobierno.
Producción variada de frutas en el país debido a sus condiciones climáticas	Alcanzar niveles de producción altos aprovechando los créditos que da el gobierno	En los próximos 5 años conseguir las certificaciones internacionales con el fin de exportar el producto con la ayuda del Mipro
Fácil procesamiento de la materia prima	Crear relaciones con proveedores que cumplan con estándares de calidad	
Gran cantidad de proveedores de la materia prima en el Ecuador		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Presencia de productos sustitutos	Crear campañas de marketing agresivo destacando el producto para diferenciarse de la competencia.	Se desconoce el grado de aceptación de los consumidores hacia nuevas marcas para al conservación de frutas.
Fácil introducción de nuevos competidores en el mercado	Ingresar con precios competitivos en el mercado	
Cambios constantes en las condiciones de comercialización de productos	Crear buenas relaciones con los proveedores con el fin de que los precios establecidos vayan creciendo en base a la inflación mas no en porcentajes extras.	Los cambios Constantes pueden de la comercialización de productos puede ser un riesgo para la empresa por la falta de experiencia en el mercado
Volatilidad de los precios de materia prima		
Posicionamiento de la competencia en el mercado actual		

## 2.5.2 MATRIZ EFI

Tabla 13.-Matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
Sistema de Control de Calidad en todo el proceso Operativo	0,13	4	0,52
Precios competitivos	0,09	3	0,27
Recetario para enseñar al consumidor en que platos se puede utilizar el producto	0,08	3	0,24
Abastecimiento oportuno de materias primas	0,14	4	0,56
Buenas relaciones con los proveedores	0,11	4	0,44
<b>DEBILIDADES</b>			
Marca nueva y desconocida en la industria	0,08	1	0,08
Limitado capital para incrementar la producción con nuevos productos a base de frutas	0,11	2	0,22
Falta de experiencia en la industria de alimentos	0,1	2	0,2
Falta de certificaciones internacionales	0,1	1	0,1
Producto no patentado	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,69</b>

La matriz EFI indica que la empresa tiene una posición interna fuerte, los factores que ayudan a que la empresa sea fuerte internamente principalmente son los sistemas de control de calidad en todo el proceso operativo, el abastecimiento oportuno de materia prima y la buena relación con los proveedores.

### 2.5.3 MATRIZ EFE

Tabla 14.-Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno	0,13	4	0,52
Apoyo de gobierno para exportar productos hechos en el país hacia el mercado internacional (mipro, acuerdos comerciales)	0,13	3	0,39
Producción variada de frutas en el país debido a sus condiciones climáticas	0,07	2	0,14
Facil procesamiento de la materia prima	0,12	4	0,48
Gran cantidad de proveedores de la materia prima en el Ecuador	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Presencia de productos sustitutos	0,1	3	0,3
Facil introducción de nuevos competidores en el mercado	0,09	2	0,18
Cambios constantes en las condiciones de comercialización de productos	0,11	2	0,22
Inflacion	0,06	2	0,12
Posicionamiento de la competencia	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,92</b>

La matriz EFE muestra que la empresa ECUAFRUTAS tiene estrategias que si responden bien a las oportunidades y amenazas de la industria, aunque se debería aprovechar de mejor manera dichas oportunidades que da el gobierno como la facilidad de créditos y el apoyo del gobierno para las exportaciones también se debería trabajar en estrategias que ayuden a la empresa a minimizar los posibles efectos adversos de una amenaza externa como es la presencia de productos sustitos y el posicionamiento de la competencia en el mercado actual.

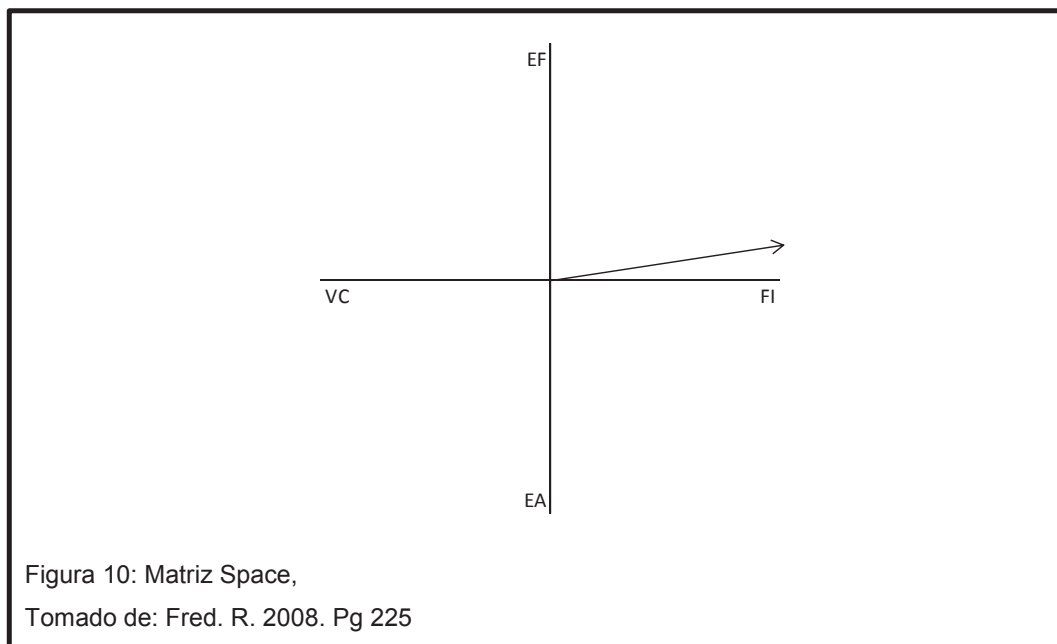
## 2.5.4 MATRIZ SPACE

Tabla 15.-Matriz SPACE

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FIANCIERA (FF)	PONDERACION	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	PONDERACION
TIR		6 Cambios Tecnológicos	-4
Endeudamiento		3 Inflación	-3
Liquidez		5 Barreras de Entrada al mercado	-2
Capital de Trabajo		4 Posicionamiento de la competencia	-3
Flujo de efectivo		4 Facilidad de salir del Negocio	-2
		Riesgos imprevistos y desastres naturales	-2
		Precios de la competencia	-3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-19</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,7</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Calidad del Producto		-2 Potencial de Ganancias	5
Participación de Mercado		-3 Potencial de Crecimiento	4
Lealtad de los clientes		-2 Estabilidad Financiera	5
Desarrollo de tecnología		-4 Utilización de Recursos	5
Control de proveedores		-1 Conocimientos Tecnológicos	3
Control de distribuidores		-2 Productividad	4
<b>TOTAL</b>	<b>-14</b>	<b>TOTAL</b>	<b>26</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,3</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,3</b>

$$X = VC + FI = 2,0$$

$$Y = EA + FF = 1,7$$



La situación organizacional se encuentra en el cuadrante de estrategia agresivo lo que significa que la empresa está en una excelente posición para usar

fortalezas para aprovechar oportunidades, evitar amenazas y superar debilidades. Por lo cual como primera instancia se utilizar la penetración de mercados para posteriormente utilizar el desarrollo de productos y a largo plazo la integración hacia atrás.

### 2.5.5 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DEBIL 1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTAL EFE	ALTA 3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIA 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	BAJA 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX
		EFE	2,92	
		EFI	2,69	

Figura 11: Matriz Space,  
Tomado de: Fred. R. 2008. Pg 235

La matriz IE cruza las matrices EFE y EFI (Fred, 2008), lo que ubica a la empresa V división de estrategias de mantener y conservar esto significa que la empresa deberá utilizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En este capítulo se recolectará la información necesaria para identificar si existe la oportunidad de introducir el producto de “Futas tropicales en Almíbar” en el mercado de la ciudad de Quito con aceptación del mercado meta y con la inclusión de ideas nuevas e innovadoras, que permitan crear una ventaja competitiva ante la competencia.

#### **3.2 PROBLEMA GERENCIAL Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El problema de Gerencia de esta investigación es conocer si existe mercado dispuesto a consumir los productos de Ecuafutas.

El problema de Investigación de mercado es identificar cuáles son los patrones de consumo y atributos que son prioritarios en el proceso de decisión de compra y garantizar que los clientes potenciales consuman los productos de Ecuafutas y satisfagan sus necesidades de acuerdo a sus gustos y preferencias, esto se define mediante un estudio cuantitativo y cualitativo de mercado.

#### **3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Con los resultados obtenidos del estudio de mercados se identificará si es posible crear una empresa dedicada a la producción de “Frutas tropicales en Almíbar” en la ciudad de Quito, conocer cuál es el grado de aceptación de los posibles consumidores, es decir, la frecuencia con la que comprarían, cuanto están dispuestos a pagar.

Con los resultados encontrados más la información de la industria que ya se posee (capítulo 2) se determinará si el mercado es óptimo para la entrada del

producto “Wayu” y que el impacto que se tenga en la mente de los consumidores sea positivo.

### **3.4 JUSTIFICACIÓN**

Después de haber analizado la industria del negocio es necesario realizar un análisis del mercado, donde los resultados determinarán si es comercialmente viable la creación de una empresa de que se dedique a la producción y comercialización de frutas en almíbar en la ciudad de Quito.

Con este fin se planea evaluar varios aspectos que nos indiquen la manera más óptima de adaptar el plan de negocios a las necesidades del mercado.

### **3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN:**

- Determinar cuál es el perfil del consumidor objetivo.
- Determinar la frecuencia de consumo de Frutas Tropicales en Almíbar en consumidores de la ciudad de Quito.
- Determinar cuál es el uso que se le da a la fruta en almíbar por parte de los consumidores
- Determinar el porcentaje de mercado que ocupa las principales marcas de la competencia.
- Determinar cuál sería el precio adecuado para el producto “Frutas Tropicales en Almíbar”.
- Determinar los mejores lugares para la distribución del producto.



- Determinar quién influye en las decisiones de compra de los consumidores.
- Determinar cuáles son las frutas con mayor aceptación por parte de los consumidores.

Para demostrar estas necesidades de información se utilizarán fuentes primarias y secundarias de la siguiente manera:

Tabla 16.-Necesidades de Información y Fuentes

NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTE	
	PRIMARIA	SECUNDARIA
Determinar cuál es el perfil del consumidor objetivo.	Encuestas, focus group	Artículos, revistas, Navegación web, estudios anteriormente realizados
Determinar la frecuencia de consumo de Frutas Tropicales en Almíbar en consumidores de la ciudad de Quito.	Encuestas, focus group	
Determinar cuál es el uso que se le da a la fruta en almíbar por parte de los consumidores	Entrevista con expertos, encuestas, focus group	Navegación web, revistas, Artículos
Determinar el porcentaje de mercado que ocupa las principales marcas de la competencia.		superintendencia de compañías, supermercados
Determinar cuál sería el precio adecuado para el producto “Frutas Tropicales en Almíbar”.		supermercados, revistas de negocios
Determinar los mejores lugares para la distribución del producto.	encuestas, focus group	Supermercados, internet, revistas de negocios.
Determinar quién influye en las decisiones de compra de los consumidores.	Encuestas, focus group	
Determinar cuáles son las frutas con mayor aceptación por parte de los consumidores.	Encuestas, focus group, entrevista con expertos	supermercados, artículos, internet

### 3.6 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

#### INVESTIGACIÓN CON EXPERTOS

Para un mejor conocimiento del mercado se conversó con dos expertos en el área de gastronomía, el primero fue Chef del hotel Radisson el señor Luis Santos y el señor Cristian Bastidas Gerente General y Chef de la empresa Crisba, una empresa dedicada al catering de comidas. Las entrevistas fueron grabadas en audio. Las preguntas se encuentran en el Anexo 2

Los resultados fueron los siguientes:

- En el mercado ecuatoriano existe la producción de ciertas frutas en almíbar como el durazno, la piña y la pera que son los más comunes pero no se ha tomado en cuenta a otras frutas que son utilizados en almibares pero no se los comercializa.
- La mayoría de personas no conoce los diferentes usos que se le puede dar a la fruta en almíbar para las comidas, se lo puede usar en postres, acompañados con mariscos o carnes y ensaladas que dan un toque diferente a cada plato.
- Las frutas en almíbar además de ser acompañantes en las comidas son utilizadas para adornar varios platos, cocteles y jugos.
- Para la producción en almíbar de diferentes frutas se debe tener en cuenta algunos factores importantes de las frutas, entre ellas están: la actividad de agua, el PH, la cantidad de azúcar y la cantidad de fibra presentes en las frutas; puesto que cada una de estas características puede afectar significativamente en la producción del almíbar y en cada caso los componentes de la preparación serán diferentes.

- Para elegir un proveedor de frutas se debe tomar en cuenta lo siguiente: se debe conocer bien las instalaciones y procesos desde la siembra hasta el despacho, un buen proveedor debe tener Certificados de salud y una buena gestión del proceso del negocio y debe contar con permisos de utilización de químicos y plaguicidas.
- La diferencia entre el envase de lata y vidrio depende de la vida útil que vaya a tener la fruta. Si se desea una duración promedio de 5 meses debemos optar por el envase de vidrio que además es más sano, pero si deseamos que nuestra fruta tenga larga vida debemos optar por embazar en lata. Tomando en cuenta costos, embazar en lata tiene un costo mayor.
- Las frutas al someterse a un proceso por más pequeño que sea cambia sus propiedades, las vitaminas y nutrientes, el añadir azúcar el cual se utiliza para la producción del almíbar baja las cualidades de muchas de estas.
- Es importante tomar en cuenta la maquinaria que se debe utilizar para el proceso de producción, como el proceso de producción no es complejo no se requiere de una gran inversión.

## GRUPOS FOCALES

Se realizó un focus group con la participación de 9 personas el día 6 de marzo del 2014 en la pizzería el hornero, los participantes tienen un rango de edades entre los 21 a 42 años los cuales tenían diferentes ocupaciones como: estudiantes, ama de casa, profesionales, los participantes están ubicados en un nivel socio económico medio- alto y alto. A continuación se detallan los nombres y edades de los participantes. Las preguntas se encuentran en el Anexo 3.

Tabla 17.-Participantes Grupo Focal

<b>PARTICIPANTE:</b>	<b>EDAD</b>
GUIDO MORA	24
JOHANNA VALLEJO	21
DANIELA AGURTO	23
PEDRO NOBOA	23
DANIEL BRITO	24
KARINA RAMIREZ	42
FERNANDA BRAVOMALO	40
DAVID BALDEON	35
SEBASTIAN LASO	30

El objetivo de este grupo de enfoque fue conocer cuál es la percepción de los participantes hacia el producto “Frutas Tropicales en Almíbar” y conocer si estarían dispuestos a comprarlo.

Los resultados fueron los siguientes:

- Las frutas en almíbar son consumidas normalmente como postre, una persona de las 9 entrevistadas lo consume como aperitivo y otra persona lo consume para hacer jugos, esto se da debido a que la persona vive sola y prefiere utilizar productos de fácil uso.
- Todos los participantes normalmente realizan sus compras en supermercados como el Megamaxi o Supermaxi, muy rara vez han hecho sus compras en Santa María y coincidieron en que es muy raro que las frutas en almíbar se vendan en las tiendas de barrio.
- La frecuencia de compra de las frutas tropicales en almíbar en promedio del grupo es baja.
- La época en la que más han consumido fruta en almíbar es en fechas especiales como un postre o exhibidos como adornos, se identificó que

los participantes no conocen el uso de las frutas en almíbar como acompañantes en platillos de sal.

- Las frutas con mejor acogida en la degustación fue de: durazno, tomate de árbol y piña.
- 5 personas de 9 prefieren el envase en lata y 4 de 9 prefieren el envase en vidrio, aunque todos están de acuerdo en que el producto se exhibiría mejor en un envase de vidrio debido a que es más llamativo; el envase individual “practi-lunch” sería el más consumido por los participantes como aperitivos.

### **3.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

#### **3.7.1 MERCADO OBJETIVO**

Las frutas tropicales en almíbar está dirigido a personas que consumen productos de uso fácil y práctico y les guste experimentar platillos diferentes de forma saludable.

#### **3.7.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Para la segmentación de mercados se requiere subdividir el mercado meta en subconjuntos de distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización. (Iván Thompson. 2005).

#### **3.7.3 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Para la investigación de mercados se tomará en cuenta los sectores urbanos de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha.

Según datos resultados de censo 2010 publicados por el INEC el Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes, Quito tiene 2'239.191 de personas y las personas que viven en zona rural de Quito son 1.6 millones de habitantes, según datos resultados de censo 2010 publicados por el INEC (INEC. 2010).

### **3.7.4 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

**GÉNERO:** es indistinta, es decir, el producto se enfocó a hombres como a mujeres por igual.

**EDAD:** el producto va enfocado a personas con capacidad de compra desde los 15 a 55 años, es decir, 964,856 habitantes de la zona rural de Quito según datos del INEC.

**NIVEL SOCIOECONÓMICO:** enfocado a familias quiteñas que un integrante de la familia tenga como mínimo el ingreso del salario básico, que tengan un empleo o subempleo, en Quito se registra que el 67,6% pertenece a la Población Económicamente Activa según datos registrado por el INEC en el primer trimestre del 2014. (INEC, 2014). Eso nos da 652.242 personas

### **3.7.5 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Personas que les gusta un producto de calidad a un precio accesible y que les gusta consumir productos alimenticios que se adapten más al estilo de vida modernizado, es decir producto de fácil uso como lo es este producto.

### 3.7.6 RESULTADO SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tabla 18.- Segmentación de Mercados

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
<b>Segmentación Geográfica</b>	
Habitantes en el Ecuador	15,5 millones de Habitantes
Habitantes en Quito	2,2 millones habitantes
Zona Urbana de Quito	1,6 millones de habitantes
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Edad de 15- 55	964,856 habitantes
Género	Indiferente
Nivel Socioeconómico	Familias quiteñas que un integrante de la familia tenga como mínimo el ingreso del salario básico es el 67,6%; es decir 652.242 personas
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Personas que les gusta un producto de calidad a un precio accesible y que les gusta consumir productos alimenticios que se adapten más al estilo de vida modernizado, es decir producto de fácil uso como lo es este producto.	

Por lo tanto existe un total aproximado de 652.242 personas que cumplen con los requerimientos antes mencionados y a los que se los califica como segmento meta.

### 3.7.7 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Una vez obtenido el segmento meta del negocio, se debe obtener el tamaño de la muestra, para determinar la muestra se utilizará el método de Galindo, el cual indica que de un grupo de unidades seleccionadas (segmento meta) se espera obtener conclusiones sobre la población en general (Galindo, 2010), la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Ecuación 1: Selección Muestra.

Tomado de: Galindo 2010.

Dónde:

Tabla 19.-Selección de la Muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Número de elementos del universo	652.242
Z	Nivel de Confianza	1,96
$(p,q)$	$p$ Probabilidad a Favor y $q$ Probabilidad en Contra	0,5
E	Error en la estimación	0,05
n	Número de elementos de la muestra	384 personas

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5) * 652.242}{0,05^2 * (652.242 - 1) + 1,96^2 * (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 384$$

Ecuación 2: Muestra Total.

En total se necesita obtener información de 384 personas para obtener resultados con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

### 3.8 TAMAÑO DEL MERCADO

#### 3.8.1 DEMANDA

Para determinar el tamaño de la demanda para el producto de “Frutas en Almíbar” se utilizarán un escenario de acuerdo a las variables anteriormente descritas más los datos obtenidos por la investigación de mercados.

Nuestro segmento meta es de 652.242 personas, en la investigación de mercados se obtuvo que el 66% (430.480 personas) estarían dispuesto a comprar el producto y el mayor porcentaje en la frecuencia de compra es de 1 vez al año con el 38%, lo que resulta en 163.584 personas potenciales a comprar el producto anualmente, la meta en un inicio es cubrir la demanda que estas dispuesta a comprar por lo menos una vez al año.



Tabla 20.-Demanda

DEMANDA	
MERCADO META	652.242 personas
OPCIÓN DE COMPRA	66%
	430.480 personas
FRECUENCIA DE COMPRA 1 VEZ AL AÑO	38%
	163.584 personas

### 3.8.2 ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA

Para conocer cómo reacciona el mercado a los cambios del precio se calcula la elasticidad de la demanda, este indicador mide la sensibilidad que tiene el mercado al precio del producto, la fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$\varepsilon = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \cdot \frac{P_2 - P_1}{P_1}$$

Ecuación 3: Fórmula Precio de la Demanda

Para calcular la elasticidad del producto, se tomará las cantidades demandadas reales, optimistas (+8% al real) y pesimistas (-8% al real), y las variables precios son supuestos de un precio mínimo de \$1,20 a un precio máximo de \$5,50.

Escenario 1: Cantidad demandada y esperada en un escenario: Realista-Pesimista.

$$Q_1 = 150.792$$

$$Q_2 = 163.584$$

$$P_1 = 1,20$$

$$P_2 = 5,50$$

$$\varepsilon = 0,01778$$

Escenario 2: Cantidad demandada y esperada en un escenario: Optimista-Pesimista.

$$Q1= 150.792$$

$$Q2= 176.671$$

$$P1= 1,20$$

$$P2= 5,50$$

$$\varepsilon = 0,03292$$

Escenario 3: Cantidad demandada y esperada en un escenario: Optimista-Realista.

$$Q1= 163.584$$

$$Q2= 176.671$$

$$P1= 1,20$$

$$P2= 5,50$$

$$\varepsilon = 0,01646$$

En los tres escenarios se puede apreciar que la elasticidad obtenida es menor a 1, por lo que la demanda del producto con respecto a las variaciones en los precios es baja, es decir la variación de los precios en el producto no afecta a la demanda.

### **3.8.3 ENCUESTAS**

Las encuestas son un método de investigación de fuente primaria que sirve para descubrir información del mercado objetivo, para el desarrollo de las encuestas se plantearon 8 preguntas que generaron respuestas específicas del mercado objetivo. Tanto la Encuesta como la tabulación se encuentran en el Anexo 4.

Con el fin de obtener la información, las encuestas físicas estuvo a cargo de la autora del proyecto y se necesitó de aproximadamente 4 semanas para realizar el total de las encuestas, también se obtuvo ayuda de una herramienta web de encuestas en donde se elaboró la encuesta de forma rápida y sencilla y fue más fácil difundir la encuesta por correos electrónicos.

Los puntos estratégicos que se utilizaron para realizar las encuestas físicas fueron: centros comerciales, empresas privadas, universidades, cafeterías, restaurantes, gimnasios, etc.

El principal problema al realizar la encuesta fue encontrar a las personas que dispongan del tiempo suficiente para ofrecer la información.

La tabulación de la encuesta se encuentra en el anexo 5.

En conclusión el 96% de los encuestados ha consumido Frutas en Almíbar, por lo cual existe una gran aceptación por parte de los consumidores; el 66% de los encuestados estaría dispuesto a comprar diferentes tipos de frutas en almíbar y el mayor porcentaje de compra que tuvieron los encuestados fue de una frecuencia de 1 vez al año con el 38% y la decisión de compra de alimentos en Quito es de las madres con un 57%.

Otras frutas que los consumidores estarían dispuestos a comprar en almíbar son tomate de árbol, pera, piña y frutillas en almíbar. El durazno se lo ha considerado debido a que en el mercado existente ya existe gran competencia por el durazno en almíbar.

El 53% de los encuestados prefieren que el producto tenga una presentación en vidrio que en lata.

El 64% de los encuestados al explicarle que es un envase “practi-lunch” estaba dispuesto a comprarlo; “practi-lunch” es un envase práctico y fácil de llevar.

Este producto es ideal para llevar el producto como aperitivo tanto para niños, jóvenes y adultos.

La calidad es el atributo más valorado por los consumidores, esto quiere decir que el mercado objetivo valora más las propiedades del producto que el precio y se pudo comprobar que la mayoría de los encuestados no conocían que el producto también se le puede utilizar en platillos de sal, cocteles o ensaladas.

El producto sustituto con más valoración fueron las frutas en su estado natural.

### 3.8.4 COMPETENCIA

Para conocer la competencia se investigó en los supermercados más grandes dentro de la ciudad de Quito las empresas que se dedican a la producción de “Frutas en Almíbar”, y se identificaron los siguientes competidores:

Tabla 21.-Competencia Directa

COMPETIDORES
SNOB
GUSTADINA
SUPERMAXI
LOS ANDES
DOS CABALLOS
ARCOR
FACUNDO
REAL
ORIGINAL
MOTTS
HELIOS
LA CORUÑA
RUBINO
CORFRUIT

De todos ellos los más fuertes competidores es SNOB debido a que ocupa mayor espacio en perchas y variedad, se dedica a la producción de duraznos,

piñas de diferentes gramos en envase de lata y es el único que cuenta con un mix de frutas en envase “practi-lunch”.

Ninguno de los competidores actuales se dedica a la producción de otras frutas en almíbar a excepción de duraznos, piñas, peras y cerezas.

Todos los competidores presentan su producto en lata, solo los productores de cerezas en almíbar tiene presentación en vidrio, y solo las marcas SNOB y MOTTTS venden en el mercado sus productos con presentación de “practi-lunch”, Snob lo hace con duraznos en almíbar y MOTTTS lo hace para manzanas en almíbar con canela.

A continuación se detalla una tabla con los productos y precios de la competencia encontrada en Megamaxi/ Supermaxi, Santa María, Aki y Gran Aki, los precios detallados son precio por unidad.

Tabla 22.- Variación de precios de la competencia “Frutas en Almíbar”

LUGAR	MARCA	DESCRIPCIÓN	PRECIOS UNITARIOS
SUPERMAXI / MEGAMAXI	SNOB	RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,63
		DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,46
		DURAZNOS EN CUBITOS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X4 - 115GR	\$ 2,98
	GUSTADINA	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,52
	SUPERMAXI	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,34
	LOS ANDES	DURAZNOS EN MITADES 850 GR	\$ 2,73
	DOS CABALLOS	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,44
	ARCOR	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,34
		DURAZNOS EN MITADES 3KG	\$ 7,95
	FACUNDO	PIÑAS EN RODAJAS 565GR	\$ 2,72
	REAL	DURAZNOS EN MITADES 400 GR	\$ 2,01
	ORIGINAL	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,43
	MOTTTS	DURAZNOS EN CUBITOS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X6 - 110GR	\$ 3,70
HELIOS CEREZAS ROJAS	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 160GR	\$ 1,79	
NT A M AR	HELIOS CEREZAS	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 160GR	\$ 1,89

	VERDES		
	HELIOS CEREZAS ROJAS	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 160GR	\$ 1,89
	SNOB	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,74
		RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,03
		MIX DE FRUTAS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X4 - 115GR	\$ 3,24
	FACUNDO	DURAZNOS EN MITADES EN ALMIBAR	\$ 2,46
		PIÑAS EN RODAJAS 565GR	\$ 2,72
	DOS CABALLOS	DURAZNOS EN MITADES 420 GR	\$ 1,67
		DURAZNOS EN MITADES 3000 GR	\$ 7,95
	ARCOR	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,46
	GUSTADINA	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,48
	REAL	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 3,00
		DURAZNOS EN MITADES 400 GR	\$ 2,10
	RUBINO CEREZAS ROJAS	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 200GR	\$ 2,29
	LA CORUÑA	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 250GR	\$ 2,52
AKI / GRAN AKI	RUBINO CEREZAS ROJAS	CEREZAS ENVASE DE VIDRIO 200GR	\$ 2,29
	FACUNDO	PIÑAS EN RODAJAS 565 GR	\$ 2,72
	SNOB	RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,69
		PIÑA EN CUBOS EN ALMIBAR 600 GR	\$ 2,54
		DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,74
	CENTAURO	DURAZNOS EN MITADES 850 GR	\$ 2,53
	ORIGINAL	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,34
	DOS CABALLOS	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,44
	GUSTADINA	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,52
	REAL	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,74
	CORFRUIT	DURAZNOS EN MITADES 820 GR	\$ 2,46

Se ha realizado una investigación de los principales competidores para la producción de frutas en almíbar, a continuación se detallan los principales datos de las empresas investigadas.

- Snob (Sipia S.A.)- Es un grupo agroindustrial que lleva en el mercado alrededor de 23 años, esta empresa se dedica específicamente a la elaboración de vegetales y frutas en conserva. Tiene una gran

capacidad de fabricación y sus productos se distribuyen a nivel local e internacional, su principal producto es el palmito.

- Gustadina.- es una de las varias marcas pertenecientes al grupo Pronaca, Gustadina ofrece al consumidor una diversidad de productos para la alimentación familiar diaria tales como: salsas, mermeladas, arroz, aderezos, enlatados, etc. Lleva en el mercado 27 años y desde el año 1999 Gustadina decidió ampliar su distribución a tiendas minoristas. Gustadina ha logrado introducir sus productos al mercado internacional en España, Estados Unidos y Canadá.

Gustadina también se ha dedicado a la producción de duraznos en almíbar con marca Supermaxi.

- Dos Caballos.- Ortiz y Jácome de Comercio importaciones y distribuciones es la empresa que distribuye la marca Dos Caballos en el Ecuador, la empresa se sitúa en la ciudad de Cuenca, llevan distribuyendo alimentos alrededor de 22 años. La marca Dos Caballos es importada desde Chile para el mercado ecuatoriano.
- Arcor.- empresa fundada en Argentina lleva 15 años en el mercado se dedica a la producción de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados. En agosto de 1999 Arcor se instaló en el sector norte de Guayaquil, bajo la razón social de Unidal Ecuador S.A. Unidal es importadora y comercializadora de los productos fabricados en Argentina, Perú, Chile y Brasil, y la atención al comercio minorista se realiza a través de una red de 30 distribuidores independientes (Arcor. 2013)

- Facundo.- La marca facundo se distribuye bajo la empresa tropicalimentos S.A. sus productos bajo esta marca son enlatados, llevan en el mercado más de 16 años, han venido ampliando su variedad de productos ahora ofrecen: vegetales, salsas, mermeladas, frutas y jugos, y menestras.
- Real.- la empresa Nirsa produce alimentos con la marca real lleva en el mercado alrededor de 46 años, sus plantas se encuentran en la ciudad de Guayaquil, la empresa a tendido un gran crecimiento se abierto camino a mercados internacionales, los productos que producen son los siguientes: atún, congelados, bebidas, granos, conservas, sardinas. El principal producto de Nirsa es el atún.



## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 PLAN DE MARKETING**

El plan de Marketing permitirá planificar e implementar estrategias de mercado con el fin de lograr elaborar un programa de marketing que entregue valor agregado a nuestro producto y comprometer presupuestos para desarrollar el plan del negocio.

#### **4.1.1 ESTRATEGIA DE MARKETING**

En base al análisis realizado de los 3 capítulos anteriores se ha realizado la matriz IE para determinar las estrategias acertadas que la compañía Ecuafutas debe crear. La matriz IE cruza las matrices EFE y EFI (Fred. 2008.), lo que ubica a la empresa en la V división de estrategias las cuales deberían ser mantener y conservar, esto significa que la empresa deberá utilizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

#### **PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

La empresa se basará en dar diferentes tipos de frutas en almíbar a los ya existentes en el mercado y pondrá todos esfuerzos en diferenciarse de la competencia al enseñar a los consumidores a utilizar el producto en diferentes recetas fáciles de hacer que se deriven en platos exquisitos y distintos a los que normalmente hacen en sus hogares.

Para realizar la penetración en el mercado la empresa necesitará de una gran inversión en publicidad, se dará un precio menor o igual al de la competencia y se desarrollará promoción de ventas bastante agresiva mediante recetarios en donde se enseñará al consumidor a utilizar el producto en diferentes platillos. Lo que se busca con ésta estrategia es atraer a clientes de la competencia y persuadir a los clientes no decididos a transformarse en consumidores; se busca crear un puente entre el consumidor y la empresa.

#### 4.1.2 EL PRODUCTO

El producto “frutas tropicales en almíbar” es un producto de consumo, el cual es cuando un consumidor final adquiere para su consumo personal. Dentro de los productos de consumo personal existen los productos de conveniencia al cual pertenecen las frutas en almíbar. Estos productos son de compra frecuente, se caracterizan por tener precios bajos, se pueden distribuir en diferentes tipos de lugares. (Kotler P y A. 2008, pg 200, 201).

Tabla 23.- Tipos de Producto de Consumo

	TIPO DE PRODUCTO DE CONSUMO
CONSIDERACIONES DE MARKETING	DE CONVENIENCIA
COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CLIENTE	Compra frecuente, poca planeación o esfuerzo de compra, baja participación del cliente
PRECIO	Precio bajo
DISTRIBUCIÓN	Distribución amplia, lugares de conveniencia
PROMOCIÓN	Promoción masiva por parte del productor

La empresa en un principio ofrecerá las “futas en almíbar” en distintas presentaciones: 800gr, 500gr y un empaque practi-lunch de 120gr, las tres presentaciones son fáciles y rápidas de usar, el producto tendrá una vida útil de 4 meses desde su elaboración.

A mediano plazo se piensa ampliar la línea de productos incorporando pulpas de fruta congeladas, mermeladas, jugos, frutas deshidratadas.

La empresa se llama Ecuafutas y la línea del producto son las “Frutas en Almíbar”, el producto se llama “Wayu” que significa “fruta” en el idioma Quechua, a continuación se presenta el logo del producto:



El slogan del producto es:

“La dulzura de la naturaleza llevada hasta tú mesa”,

Que de una manera sencilla dice en una frase corta lo que se quiere transmitir con el producto.

Wayu no solo es la fruta en almíbar, va más allá teniendo contacto con el consumidor al enseñarle a usar el producto en variados platillos; en los envases se incorporará un código QR el cual al escanearlo se podrá ingresar hacia la página Web de la empresa en donde podrán encontrarán varias recetas novedosas de cómo usar el producto.

Como se ha identificado en la investigación de mercados el producto cubrirá los siguientes deseos de los consumidores:

- Los consumidores prefieren productos de uso fácil y práctico que no perjudiquen a su salud, “Wayu” como la comida chatarra, Wayu tiene presentación en vidrio de 500gr y 800gr y también un empaque practi-lunch ofreciendo al consumidor un envase sano y práctico. La lata por

sus características tiene sustancias que con el tiempo perjudica la salud.

Practi-Lunch es un envase pequeño con capacidad de 120gr para el producto y se venderán en 6 unidades, los cuales son muy fáciles de llevar donde sea.

- Los consumidores requieren un producto de alta calidad y buen sabor, lo cual se asegura desde la elección de la fruta hasta el final del proceso de manufactura.
- Los consumidores no conocen los usos que se le puede dar a las frutas en almíbar en varios tipos de platillos exquisitos, diferentes y fáciles de elaborar por lo cual la empresa pondrá sus esfuerzos en enseñar a los consumidores a utilizar el producto en platillos diferentes.

Si bien las frutas en almíbar ya se venden en el mercado, especialmente duraznos en almíbar, Wayu se diferenciará al ofrecer otras frutas distintas al durazno y creará una conexión entre la empresa y sus clientes de manera didáctica.

#### **4.1.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El ciclo de vida de un producto es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia (Kotler P y A. 2008. pg 250).

Debido a que la empresa es nueva en el mercado el producto “wayu” se encuentra en la etapa de introducción.

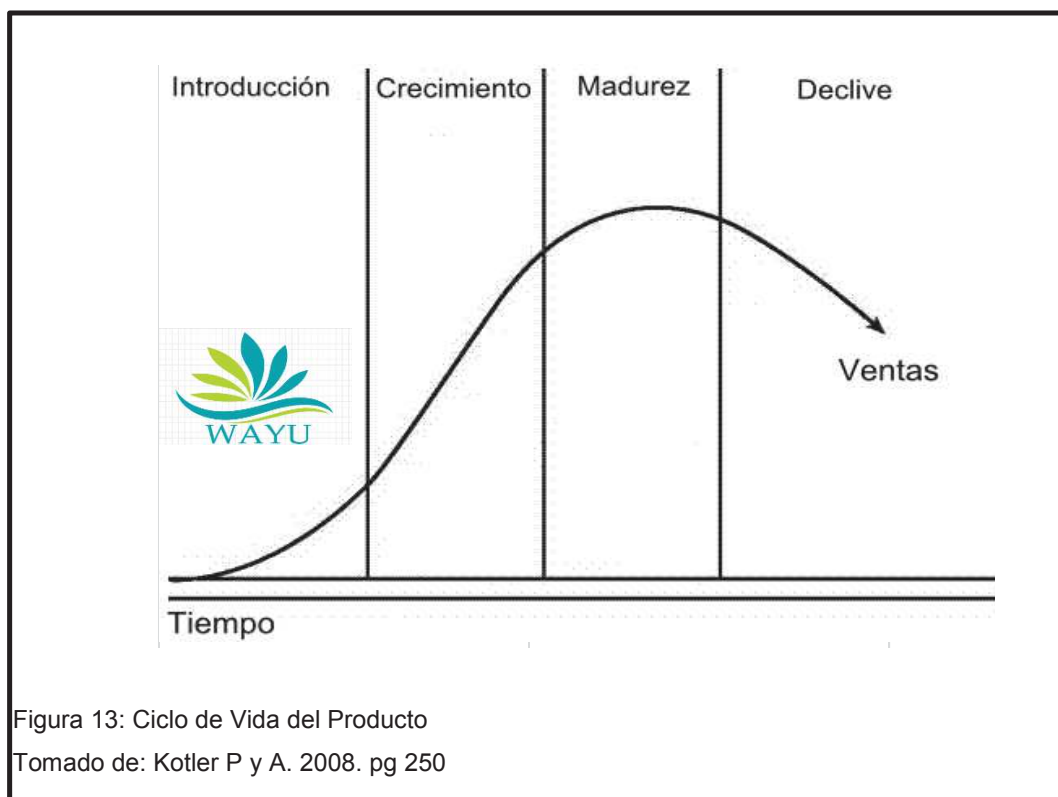


Figura 13: Ciclo de Vida del Producto  
 Tomado de: Kotler P y A. 2008. pg 250

#### ETAPA DE INTRODUCCIÓN:

**Objetivo:** Dar a conocer el producto creando conciencia en los consumidores de la existencia de la marca.

**Método:** La empresa invertirá mucho dinero en publicidad, promoción y distribución del producto con el fin de convencer a los consumidores a probarlo con un precio menor o igual al de la competencia.

Se utilizará distribución selectiva tratando de ingresar a los supermercados, restaurantes e instituciones educativas, play zone, tiendas como el griego, fybeca, dutty free, el español, el arbolito (para el caso de practi-lunch)

#### ETAPA DE CRECIMIENTO:

Objetivo: Maximizar la participación del mercado logrando que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores.

Método: Adicionar nuevas características al producto puede ser generando nuevas recetas y enseñando a los consumidores a utilizar el producto en decoraciones de platos, cocteles, jugos, etc. Se incorporará una página web donde se puedan consultar todas las recetas del producto con consejos de nutricionistas.

Se utilizará distribución intensiva donde la empresa buscará el mayor número de puntos de venta posible, como son empresas de catering, restaurantes, hoteles y se buscará la exportación del producto con el fin aumentar las coberturas y elevar las ventas.

#### ETAPA DE MADUREZ:

Objetivo: Aumentar o mantener las utilidades de la empresa defendiendo la participación en el mercado.

Método: Desarrollo del producto, la empresa invertirá en actualizar la imagen de la marca con nuevas etiquetas, se pondrá énfasis en promocionar el sitio web donde se desarrollará concursos de comida utilizando las frutas en almíbar, también se desarrollará nuevos productos como pulpas de frutas congeladas y mermeladas con el fin de aprovechar la materia prima.

Distribución aún más intensiva dentro y fuera del país.

#### ETAPA DE DECLIVE:

Objetivo: Reducir gastos y mantener la rentabilidad

Método: Determinar la situación de la empresa donde se deberá tomar una decisión.

- Mantener la marca esperando que los demás competidores se retiren del mercado.
- Reposicionar la marca
- Recortar costos operativos como publicidad, planta, equipo, mantenimiento, etc y esperar que las ventas no caigan. Si se tiene éxito el recorte aumentará las utilidades de la empresa a un corto plazo.
- Retirar el producto del mercado, venderlo a otra compañía o liquidarlo por su valor restante.

## 4.2 FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio. (Kotler y Armstrong, 2013, pg 257).

Como se vio en la investigación de mercados, la demanda del producto con respecto a las variaciones en los precios es baja. (ver elasticidad precio de demanda)

La estrategia de fijación de precios que Ecuafutas utilizará para lograr introducir su producto en el mercado será competitiva al ser una empresa nueva es razonable que la marca no sea reconocida en el mercado, por lo cual es muy importante difundir la marca y crear una percepción de valor favorable para que con ello se pueda establecer un precio adecuado, cabe mencionar que algunas frutas serán diferentes a las que ya se venden en el mercado, también se debe analizar los precios de producción y por último la comparación con los precios de los competidores.

#### 4.2.1 FIJACIÓN DE PRECIO EN COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA

El objetivo de la empresa es recortar los precios para que sean más baratos que la competencia para poder ingresar el producto “wayu” al mercado.

Los precios referenciales de la competencia según la unidad de gramos que se asemejan a “wayu” se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 24.- Precios Referenciales al de la Competencia.

PRECIOS COMPETENCIA "PRACTI LUNCH" DE 4 Y 6 UNIDADES					
MARCA	FRUTA	UNIDAD EN GR	DESCRIPCIÓN	PRECIOS UNITARIOS	ENVASE
MOTTS	MANZANA	110	MANZANA CON CANELA EN CUBITOS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X6 - 110GR	\$ 3,70	"Practi-lunch"
SNOB	DURAZNO	115	DURAZNOS EN CUBITOS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X4 - 115GR	\$ 3,05	"Practi-lunch"
SNOB	DURAZNO Y PAPAYA	115	MIX DE FRUTAS, ENVASE "PRACTI-LUNCH" X4 - 115GR	\$ 3,24	"Practi-lunch"

PRECIOS COMPETENCIA 500 GR					
MARCA	FRUTA	UNIDAD EN GR	DESCRIPCIÓN	PRECIOS UNITARIOS	ENVASE
SNOB	PIÑA	560	RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,63	LATA
SNOB	PIÑA	560	RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,03	LATA
SNOB	PIÑA	560	RODAJAS PIÑAS 560GR	\$ 2,69	LATA
FACUNDO	PIÑA	565	PIÑAS EN RODAJAS 565GR	\$ 2,72	LATA
FACUNDO	PIÑA	565	PIÑAS EN RODAJAS 565GR	\$ 2,72	LATA
FACUNDO	PIÑA	565	PIÑAS EN RODAJAS 565 GR	\$ 2,72	LATA
DOS CABALLOS	DURAZNO	420	DURAZNOS EN MITADES 420 GR	\$ 1,67	LATA

PRECIOS COMPETENCIA 800 GR					
MARCA	FRUTA	UNIDAD EN GR	DESCRIPCIÓN	PRECIOS UNITARIOS	ENVASE
GUSTADINA	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,52	LATA
FACUNDO	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES EN ALMIBAR	\$ 2,46	LATA
GUSTADINA	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,48	LATA
REAL	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 3,00	LATA
GUSTADINA	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,52	LATA
REAL	DURAZNO	800	DURAZNOS EN MITADES 800 GR	\$ 2,74	LATA

Para los envases Practi-Lunch los precios varían entre \$3.05 y \$3.70 se debe considerar que solo la marca MOTTS ofrece un empaque de 6 unidades y SNOB ofrece empaques de 4 unidades.

Los productos entre 500gr tienen un precio promedio de \$2.45 ya que los gramos varían y para los envases de 800gr van de \$2.46 a \$3.00



#### 4.2.2 FIJACIÓN DE PRECIO BASADA EN EL COSTO

En base al diseño del producto se calculan los costos y se fija un precio que cubra los costos con una utilidad. Se ha elegido este método debido a que los costos de producción de las frutas en almíbar son realmente bajos y se espera tener una buena utilidad.

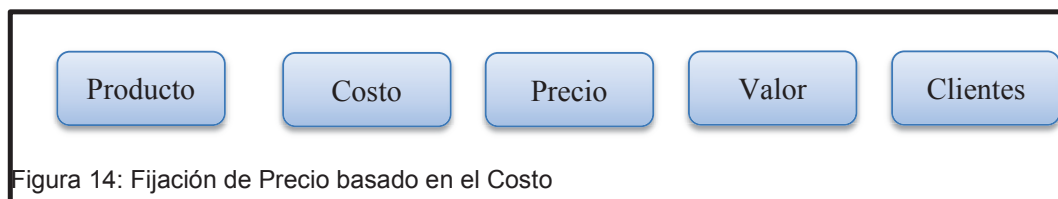


Figura 14: Fijación de Precio basado en el Costo

Se utilizará la Fijación de Precio de costo más margen para venta de detallistas o distribuidores donde ellos también pueden obtener ganancia sobre su inversión.

El detalle del costo de producir cada producto se detalla en el anexo 6.

En resumen los costos de producción vs el precio P.V.P. que ofrecerá “wayu” tiene las siguientes ganancias: un 40% de ganancia para el Practi-Lunch y una ganancia de un dólar por cada producto de 500gr y 800gr, estos porcentajes de ganancia se ajustaron para que los precios de Wayu sean más baratos que la competencia en línea con los beneficios que la empresa busca que es la rentabilidad.

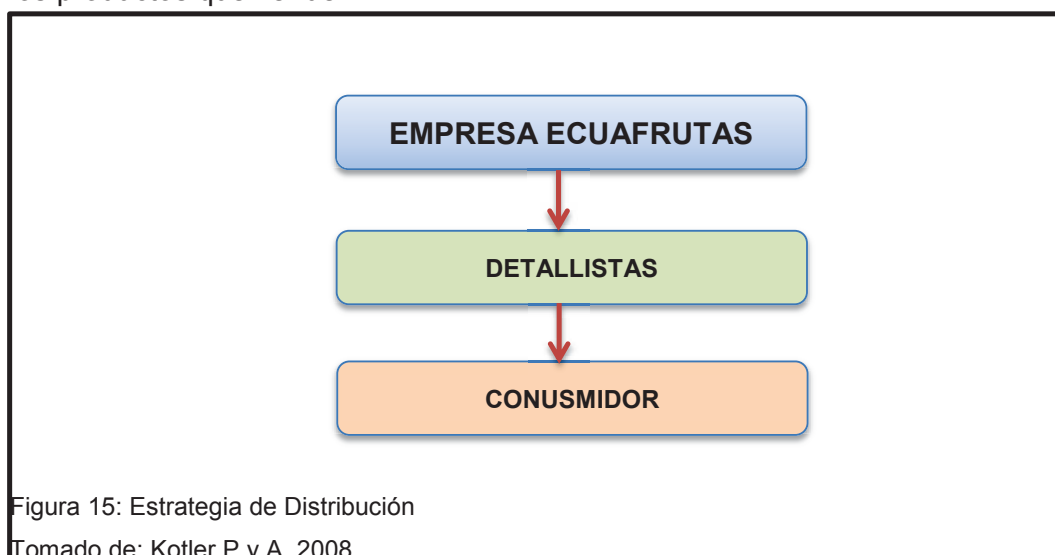
Anualmente se pronosticó un incremento del 4% anual en el precio de acuerdo a la inflación del país.

#### 4.2.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para la distribución del producto se utilizará el canal de marketing indirecto corto esto significa que entre el productor del bien y el cliente existe un

intermediario, en este caso los detallistas. En el largo plazo se espera la exportación del producto en el que intervendrán también los mayoristas.

Con la venta directa a los detallistas se busca que el costo final del producto no sea muy elevado ya que el minorista buscará obtener una ganancia en base a los productos que vende.



Entre los detallistas principales se encuentran:

- Mayoristas de productos como los supermercados
- Colegios
- Universidades
- Delicatessen
- Tiendas de abarrotes

El mayor porcentaje del producto se espera venderlo a los mayoristas de los supermercados, ya que como se describe en las tendencias de la industria en el capítulo 2, la expansión de hipermercados y supermercados ha ganado terreno en los sectores de Quito y Guayaquil, el autoservicio ya es el principal canal de compra de los hogares de estas ciudades, pues tiene un nivel de penetración del 94,5%.

Para lograr vender a los detallistas se debe cumplir con todos los estándares de calidad, certificaciones y documentaciones que sean solicitadas, se debe negociar un precio razonable, dar un seguimiento de los pedidos y establecer las responsabilidades de las partes.

Ecuafrutas dará un descuento al precio establecido a los minoristas que paguen a tiempo y tengan pedidos en aumento con el fin de crear mayores relaciones, los pedido mínimos que debe realizar el detallista es de 100 unidades y pueden ser variadas entre productos de practi-lunch de 6 unidades, de 500gr y 800gr en envase de vidrio.

La fijación de precios que establecerá entre las partes serán regulados en precios mínimos y máximos que se deberán manejar en los puntos de venta con de fin de evitar conflictos de canal, el precio mínimo y máximo por unidad serán los siguientes como PVP:

Tabla 25.- Precios Mínimos y Máximos

PRACTI LUNCH	COSTO PAQUETES DE 6 UNIDADES	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 1,90	\$ 2,66	\$ 2,93	\$ 3,22
TOTAL PERA	\$ 1,80	\$ 2,52	\$ 2,89	\$ 3,18
TOTAL PIÑA	\$ 1,52	\$ 2,13	\$ 2,45	\$ 3,06
TOTAL FRUTILLA	\$ 1,83	\$ 2,56	\$ 2,95	\$ 3,24

PRODUCTO 500 GR	COSTO POR UNIDAD	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,52	\$ 1,52	\$ 1,82	\$ 2,00
TOTAL PERA	\$ 0,51	\$ 1,51	\$ 1,81	\$ 2,02
TOTAL PIÑA	\$ 0,47	\$ 1,47	\$ 1,77	\$ 2,09
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,51	\$ 1,51	\$ 1,81	\$ 2,03

PRODUCTO 800 GR	COSTO POR UNIDAD	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,79	\$ 1,79	\$ 2,07	\$ 2,49
TOTAL PERA	\$ 0,77	\$ 1,77	\$ 2,05	\$ 2,46
TOTAL PIÑA	\$ 0,72	\$ 1,72	\$ 1,99	\$ 2,39
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,77	\$ 1,77	\$ 2,06	\$ 2,47

Los detallistas tendrán una ganancia entre el 15% y 20% por unidad que vendan con precios mínimos, si eligen vender a un precio máximo tendrán una ganancia de más del 20% por unidad vendida.

El descuento que Ecuafutas está dispuesto a otorgar a los detallistas es del 10% del PVP si llevan 200 o más unidades del producto.

### **4.3 TÁCTICA DE VENTAS**

La empresa Ecuafutas para realizar sus ventas dispondrá de una o dos personas que deben tener el siguiente perfil:

#### Competencias Genéricas

- Iniciativa
- Orientación a Resultados
- Análisis y Mejora Continua
- Visión Global y Estratégica

#### Competencias Técnicas

- Conocimiento Tipos de frutas que “Wayu” ofrece
- Beneficios del producto
- Habilidad para encontrar clientes en el mercado objetivo
- Generar y cultivar relaciones con los clientes
- Hacer presentaciones de venta eficientes
- Cerrar la venta
- Brindar servicios posventa
- Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

Para ventas a minoristas se utilizará las ventas directas, en cambio para mayoristas será vía on-line mediante páginas web, e-mails; todos estos métodos se utilizarán para la exportación del producto internacionalmente en el largo plazo.

Para dar a conocer el producto se dispondrá de teléfono, laptop con acceso a internet, boletines, folletos, recetario, etc. El vendedor deberá realizar presentaciones del estatus de las ventas mensualmente con indicadores que

midan tanto las ventas en volumen y en monto, identificando si las ventas son nacionales o internacionales.

Como incentivo por lograr las ventas se dará un bono o comisión en base al número de ventas generadas.

#### **4.3.1 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

La política de servicio al cliente que Ecuafutas brindará es asegurar la satisfacción del cliente. Ecuafutas quiere demostrar al cliente que puede atender a sus clientes minoristas a largo plazo dentro una relación comercial rentable para las partes, para lo cual se realizará visitas de seguimiento, se realizarán reuniones de calidad periódicamente. El Objetivo de la Reunión de Calidad es comunicar al minorista los aspectos en los que requiere mejorar en el servicio y aquellos en los que se reconoce su buen desempeño y establecer un Plan de Mejora de ser el caso. Con el fin de proteger los intereses de Ecuafutas, los compromisos deberán ser formalizados antes de la recepción del producto mediante un pedido debidamente firmado.

Tiempo de entrega.- En cuanto a los tiempos de entrega el producto siempre llegará puntual al lugar pactado por las partes siempre y cuando el pedido se lo genere hasta con 3 días hábiles de anticipación o como se acuerde por medios contractuales.

Stock y manejo del producto.-En caso de que el Comprador desee mantener un stock de los productos vendidos, el comprador deberá almacenar dichos materiales, a su cargo, cuenta y riesgo, en las locaciones designadas.

Transporte.- Ecuafutas proveerá, a su cuenta y cargo, cualquier requerimiento de transporte que requiera para el cumplimiento de ventas en los lugares acordados.

**Garantías.**

Toda actividad que Ecuafutas realice para la ejecución de Ventas, cumplirán con las normas y buenas prácticas aceptadas por la industria de alimentos y la legislación y regulaciones vigentes en la República del Ecuador.

“Wayu” ofrece frutas en almíbar de calidad desde la elección de sus frutas hasta el proceso de manufactura.

El producto una vez abierto debe ser consumido o traspasar el contenido aun recipiente y refrigerarlo, si una vez abierto y no ha sido refrigerado la calidad del producto se perjudica. Si el producto no se abierto mantenerlo en un lugar fresco y seco.

El producto debe ser comercializado en el periodo de tiempo marcado entre el procesamiento y la fecha de expiración.

**4.3.2 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Objetivo: Comunicar de manera persuasiva la existencia de “Wayu” como marca que vende frutas en almíbar y crear relaciones con los clientes al momento de enseñarles a utilizar el producto en diferentes platos. En el Anexo 7 se puede evidenciar varios ejemplos de recetas que se puede crear con los productos.

En la etapa de introducción del producto se utiliza una publicidad persuasiva hacia los consumidores con fin de general el deseo de compra de las frutas en almíbar e informado en los lugares donde se puede adquirir el producto, cuando se cumpla con este proyecto y el producto pase a su etapa de crecimiento se utilizará una publicidad recordativa con el fin de mantener las relaciones con clientes recordándoles cuales son los puntos de venta del producto con el fin de estimular la compra repetitiva del producto.

Publicidad dentro de los puntos de venta.- la publicidad en los puntos de venta estará limitada por la disposición del minorista o retailers, la publicidad permitida se enfocará en el merchandising que permitan presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final.

Dentro de la propuesta de publicidad en los supermercados se elaborará un stand donde se dará a degustar el producto, se entregará cupones de descuentos en la compra del producto, se dará a conocer la página web mediante folletos y se sortearán recetas donde se describe las diferentes formas de uso del producto.

Publicidad en Medios.- se han identificado los siguientes medios disponibles en el mercado:

Tabla 26.- Publicidad en Medios

MEDIO	VENTAJAS	LIMITACIONES
PERIÓDICOS	Flexibilidad, actualidad, buena cobertura de mercados locales, alta credibilidad	vida corta, baja calidad de reproducción
TELEVISIÓN	Buena cobertura de mercados masivos , atractivo para los sentidos	costos elevados
CORREO DIRECTO	Alta selectividad de público, permite personalizar.	Imagen de "correo basura"
RADIO	Aceptación local, selectividad geográfica, bajo costo	sólo audio, baja atención (escuchado a medias)
REVISTAS	Credibilidad, larga vida, varios lectores, selectividad geográfica y demográfica	costo elevado, no hay garantía de posición, se debe coordinar con tiempo de anticipación
EXTERIORES	Alta exposición, bajo costo, baja competencia de mensajes, buena selectividad por locación	baja selectividad de audiencia
INTERNET	Alta selectividad , bajo costo, impacto inmediato, capacidades interactivas	impacto bajo, público pequeño , el público controla la exposición

Nota: Tomado de Kotler & Armstrong, pg 380

Para la publicidad de “Wayu” se utilizarán los siguientes medios:

Tabla 27.- Objetivos Publicidad

MEDIO	OBJETIVO
PERIÓDICOS	Se informará la existencia de la marca a un gran número del mercado.
TELEVISIÓN	Se busca llamar la atención de los televidentes con una propaganda de 30 segundos que muestre de una manera didáctica el uso que se le puede dar a las frutas en almíbar
CORREO DIRECTO	se busca promocionar el producto a Clientes corporativos y Distribuidores siendo más selectivos y personalizados
INTERNET	Posibilitar la interacción voluntaria del cliente con la marca

#### 4.3.3 RELACIONES PÚBLICAS

Ecuafutas con el fin de crear una buena imagen corporativa realizará eventos con los consumidores de interés clave, como demostraciones de preparaciones de platillos en diferentes lugares como centros comerciales, programas de televisión donde Ecuafutas sea el invitado, ferias, etc donde “Wayu” con el fin de provocar el marketing de boca a oído.

#### 4.3.4 PROMOCIÓN DE VENTAS

El objetivo de la promoción de ventas es incentivar la compra del producto a un corto plazo, la estrategia de promoción de ventas estará dirigida al consumidor final y distribuidores.

Como se había mencionado en la publicidad dentro de los puntos de venta se entregará cupones de descuentos para la compra del producto con validez de máximo un mes; otro medio es dar degustaciones en los puntos de venta los fines de semana en la introducción del producto; otro es dar muestras del producto en base a sorteos dentro del punto de venta, también se generaran descuentos a los consumidores frecuentes por cada 5 etiquetas se reglará un



envase de frutas en almíbar de 800gr del sabor de su preferencia, se promocionará en Facebook y en la página web del producto varias promociones y descuentos.

#### **4.4 DISTRIBUCIÓN**

Como se mencionó anteriormente, el transporte de Ecuafutas proveerá, a su cuenta y cargo, cualquier requerimiento de transporte que requiera para el cumplimiento de ventas en los lugares acordados con los supermercados.

## **5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En este capítulo se detallarán todas las actividades de producción que se realizarán dentro de la empresa ECUAFRUTAS

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Las materias primas, es decir las frutas, son el principal elemento de la elaboración de Wayu, para ello se realizará cotizaciones mínimo a 3 proveedores para asegurar la competencia suficiente como proveedores de Frutas y se realizará una evaluación técnico-económica de cada uno.

En la evaluación técnica se evaluará los procesos de siembra hasta el despacho, instalaciones, si cuenta con certificados de salud y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), si tiene permisos de utilización de químicos y plaguicidas y se evaluará especialmente el tiempo de entrega de las frutas. Todas estas actividades a evaluar son muy importantes para poder obtener un producto de alta calidad, debemos recordar ya que la Calidad es el atributo más valorado por los consumidores en la investigación de mercados. Si la empresa a la cual se le cotizó no cumple con estos estándares no se le toma en cuenta como posible proveedor.

En la parte económica se busca encontrar al mejor proveedor con mejores precios, si los precios son muy altos se buscaría pedir un re cotización.

Para la elección de un proveedor se buscó el proveedor mejor calificado técnicamente en línea con oferta económica atractiva y aceptable para Ecuafrutas, con esta empresa es con la que se mantendrá una relación contractual.

Wayu elaborará en almíbar de las siguientes frutas: piña, tomate de árbol, pera y frutillas, según la investigación de mercados estas frutas son las de mayor

aceptación en el mercado después del durazno. No se elaborará durazno debido a la gran competencia existente en el mercado.

Wayu producirá el 64% en envase “practi-lunc” que son envases pequeños de 120gr y se venderán en un paquete de 6 unidades, este porcentaje se definió de acuerdo a la pregunta formulada en encuesta de la investigación de mercados, en la cual el 64% de los encuestados si estarían de acuerdo en comprarlo.

El 36% restante de la producción se destinó a la producción en envase de vidrio de la siguiente manera: 18% de producción 500gr y el otro 18% en la producción de envase de vidrio de 800gr.

Como objetivo a largo plazo se espera exportar frutas no muy comunes como kiwi y uvillas al exterior, también a largo plazo se espera la producción de pupas de frutas congeladas para producción local y exportación.

Dentro de la evaluación de posibles proveedores de frutas se determinó a ProvefruGroup como la mejor oferta válida, debido a que su oferta contempló todas las frutas cotizadas y el precio también incluye el envío a domicilio, Ecaufrtuas debe informar mínimo de 5 días de anticipación los pedidos y cumple con todos los estándares de calidad.

Provefru Group es un proveedor localizado en Mercado mayorista D.M. Quito Bloque B3 - Bodega 102

## **5.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

La conservación de frutas por envasado, se basa en el aislamiento de la fruta del contacto con el aire, al sumergirlas en almíbar (líquido azucarado) y el sellado hermético del envase. Los productos envasados se conservan mejor a un PH en un rango de 3 - 4.4, el PH indicado para la conservación en almíbar es de 3.5 esto disminuye la probabilidad de crecimiento de bacterias dentro del producto y ayuda a conservarlo por más tiempo. (Silvia.A.CH. 2006)

### 5.3 MATERIA PRIMA E INGREDIENTES

Fruta.- la fruta debe ser fresca y madura y debe estar cortada en trozos iguales.

Agua.- debe ser agua suave para evitar contaminación en los envasados (Agua destilada).

Azúcar.- es el ingrediente básico para la elaboración de almíbar. De preferencia se usará azúcar blanca ya que la azúcar morena oscurece el almíbar.

Ácido Cítrico.- Ayuda a disminuir la posibilidad del crecimiento bacteriano, normalmente se usará la cantidad de 0,1% para obtener el PH entre 3,3 – 3,6 siendo el 3,5 el ideal para este producto dependiendo de las características y dureza del agua. (Silvia.A.CH. 2006)

#### FORMULACIÓN:

Tabla 28.- Formulación

Aditivos Químicos	Rango a usar	Función	Parámetro
Azúcar	10-45%	Edulcorante	10-35° Brix
Ácido cítrico	0,1-0,2%	Baja acidez	3.0-3.6 PH

Los grados Brix (símbolo °Bx) miden el cociente total de sacarosa disuelta en un líquido.

Por cada 25 °Bx dentro de 100gr de líquido existe 25 gr de azúcar y 75gr de agua. Los grados Brix se miden con un sacarímetro o un refractómetro que miden la densidad de líquidos.

Para conservar el producto se debe controlar el PH, el pH indica el grado de acidez del producto, mientras más alto sea el PH existe menos hidrógeno y menos acidez.

El PH de una solución del agua normalmente debe estar entre 6.6 – 7.7 cuando se le incorpora ácido cítrico al agua el PH baja a 3.5. Cuando un producto tiene alta concentración de azúcar es poco probable que se creen bacterias dentro del producto pero en algunos casos se utiliza Benzotano de Sodio para prevenirlos.

#### MATERIALES DE EMPAQUE:

- Frascos de vidrio.
- Tapas metálicas.
- Recipientes de plástico para el Practi-Lunch
- Selladora

#### **5.4 INSTALACIONES Y EQUIPOS:**

Instalaciones:

Las instalaciones deben contener espacio para: recepción de la fruta, procesamiento, empaquetado, bodega, oficina, y vestidores. La construcción deberá cumplir con los estándares que exige el registro sanitario.

Equipo:

Tabla 29.- Equipo

EQUIPO PARA ELABORACION ARTESANAL	EQUIPO PARA ELABORACION INDUSTRIAL	INSUMOS
LAVACARAS DE PLÁSTICO	LAVADORA SEMIAUTOMÁTICA	FRUTA A PROCESAR
COLADORES DE PLÁSTICO	MARMITAS DE ACERO INOXIDABLE	AZÚCAR
OLLAS	LLENADORA Y DOSIFICADORA	ÁCIDO CÍTRICO
CUCHARAS	MEDIDOR DE PH	AGUA
BALANZA	REFRACTÓMETRO	
MANTA PARA FILTRAR	BASCULA DE PLATAFORMA	
	TÚNEL DE VAPOR	

### 5.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR PASOS:

Recepción: consiste en cuantificar la fruta que entrará a proceso entregada por nuestro proveedor.

Selección: se selecciona la fruta sana y con el grado de madurez adecuado, preferiblemente de  $\frac{3}{4}$  de maduración. Se hace esta selección a pesar que el proveedor ya debió haberlo realizado como primer filtro.

Lavado: la fruta se lava con chorros de agua clorada dejar reposar 10 minutos, este proceso se lo debe realizar para que la fruta no contenga bacterias o algún químico de los fungicidas. La fruta debe quedar totalmente limpia.

Pelado: la fruta se pela con cuchillos, primero se cortan los extremos y luego se quita toda la cáscara, se elimina el corazón haciendo cortes rectos con el cuchillo,

Al momento de sacar las cascara y el corazón de la fruta se tiene un porcentaje del 25% de desperdicio de la fruta aproximadamente. (Norma del codex para elaboración de frutas en conserva, codex stan 78-1981).

Trozado: la fruta una vez pelada se la puede cortar de varias formas, para los envases de Practi-Luch la fruta debe ser cortada en trozos pequeños, para los envases de vidrio la fruta se cortara en trozos más grandes.

Para preparar el almíbar se debe colocar en una olla agua y azúcar y se debe mezcla, el almibar simple debe tener entre 30° y 35 ° Brix. La mezcla se calienta hasta 80 °C para el azúcar se disuelva bien. Se necesitan aproximadamente 2 Kg de azúcar por cada 5 litros de agua. Se revisa la concentración del almíbar y de ser necesario se agrega un poco más de azúcar. El almíbar se filtra en una manta antes de llenar en los frascos con el fin de retener partículas de azúcar.

Cocción de fruta. La fruta se escalda en una olla durante un minuto con la ayuda de un colador.

Envases: los envases vacíos se someten en agua hirviendo o a vapor durante 15-20 minutos e inmediatamente sumergirlos en agua a temperatura o ambiente para enfriarlos.

Llenado de envases: los trozos de fruta se acomodan en los frascos procurando que queden acomodados para que quepa la mayor cantidad de ellos, la fruta debe ocupar no menos del 60% del envase; después que la fruta ya está acomodada se añade el almíbar caliente, del almíbar debe ser llenado hasta el cuello de los frascos para el envase en vidrio y debe ocupar hasta el 90% de llenado para Practi-Lunch; para los dos casos se deja reposar el almíbar en la fruta hasta que la temperatura se equilibre y se eliminen las burbujas de aire después se colocan las tapas y se cierran herméticamente.

Esterilizado: los frascos llenos se colocan de nuevo en el baño con agua y se calientan durante 15 minutos. El nivel del agua debe cubrir los frascos por completo.

Enfriamiento: los frascos se enfrían primero con agua tibia y luego fría para evitar que el cambio de temperatura quiebre el vidrio.

Etiquetado y embalaje: consiste en el pegado de etiquetas considerando los requerimientos de la ley y aprobados por el INEN, y se coloca el producto en cajas.

Almacenado: las cajas con el producto se almacenan en la bodega de producto terminado que debe ser ventilada y seca.

### **5.6 CONTROL DE CALIDAD DURANTE EL PROCESO:**

Higiene: Durante el proceso se deben observar buenas medidas de higiene para no contaminar el producto, específicamente en los puntos de escaldado o en el sellado.

Control en la materia prima: Debe cuidarse el grado de madurez y la ausencia de golpes o magulladuras, en la fruta que entra a proceso.

Control de proceso: Los puntos donde se requiere mayor atención son las temperaturas y tiempos, en desaireado y la esterilización. También se debe controlar los °Brix y la acidez (PH) del jarabe.

Control del producto: Los factores de calidad a cuidar en esta fase son: color sabor y tamaño de los trozos, y están en relación directa con el cuidado observado en el proceso. El producto debe tener un mínimo de 60% de fruta en relación al peso neto.

### **5.7 TIEMPO DE PRODUCCIÓN:**

Tabla 30.- Tiempo de Producción

<b>TIEMPOS DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>
PEDIDO DE LA MATERIA PRIMA	5 DIAS
RECEPCION Y SELECCIÓN DE LA FRUTA	1 DIA
PREPARACION DE LA FRUTA EN ALMIBAR INCORPORANDO EL ETIQUETADO	1 DIA
TOTAL	7 DIAS



### 5.8 REQUIRIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:

La empresa deberá contar con los siguientes equipos, muebles y herramientas básicas para llevar una buena administración de la empresa y también equipos de maquinaria para la producción de los productos los cuales se detallan a continuación:

Tabla 31.- Equipos y Maquinaria

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL				
Maquinaria y Equipos				
TIPO DE BIEN				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Caldero de 10 BHP	1	16.688	16.688
2	Olla Acero Inoxidable - 200litros	5	3.864	19.320
3	Pozos de lavado doble (acero inoxidable / incluye griferías manuales)	3	600	1.800
4	Mesa acero inoxidable	6	170	1.020
5	Marmitas de Acero Inoxidable	3	2.600	7.800
6	Esterilizador alimentos	1	8.968	8.968
7	Selladora	1	4.704	4.704
8	Balanza electrónica	3	84	252
9	cuchillos de acero inoxidable	15	2	29
10	Cucharas de madera	30	4	120
11	Afilador de cuchillos manual	2	16	31
12	termómetro digital de 0 a 100	2	29	57
13	brixómetros con rango de 0 a 50 brixs	4	90	358
14	Montacargas	1	8.000	8.000
15	Camioneta	1	15.000	15.000
	TOTAL			84.148

Tabla 32.- Muebles y Equipos de Oficina

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
TIPO DE BIEN				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Computador	4	450	1.800
2	Impresora/Copiadora	1	239	239
3	Teléfono	4	25	100
4	modem de internet	1	60	60
5	Escritorio	5	270	1.350
6	Sillas para oficina	5	47	235
7	Sillón	2	142	284
8	Archivador	4	109	436
	TOTAL			4.504

## 5.9 INSTALACIONES Y MEJORAS

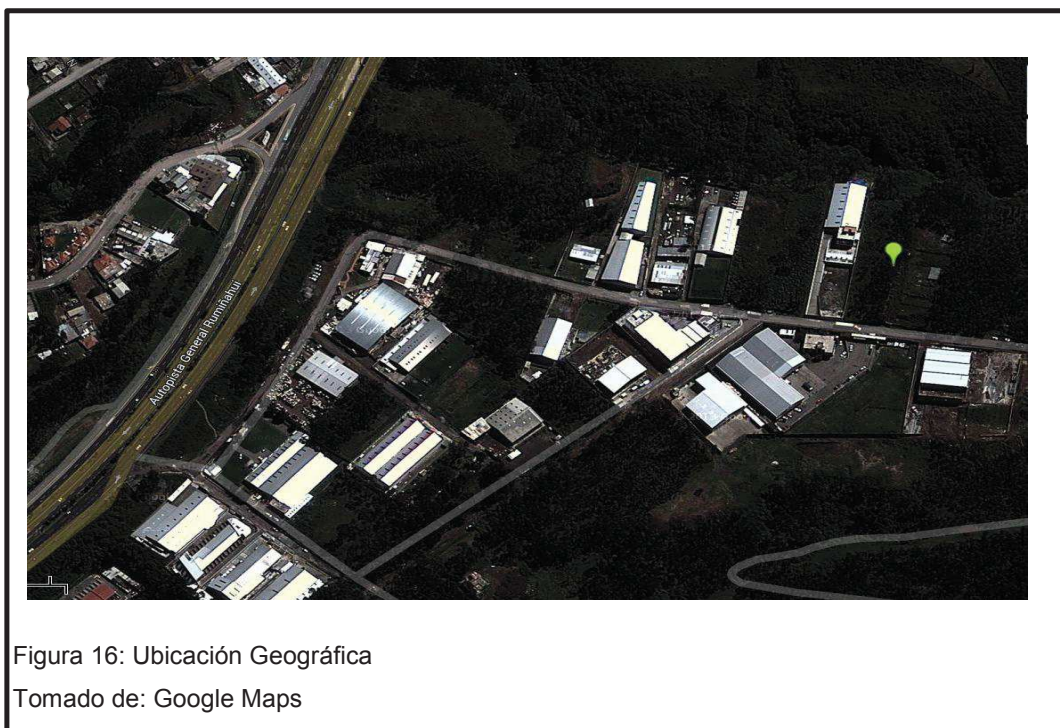
Dentro de las instalaciones lo que se requiere es optimizar la capacidad productiva proporcionando espacios suficientes para los distintos procesos.

Las instalaciones deben ser seguras para los trabajadores y deben cumplir con todos los requerimientos para la producción de alimentos.

### 5.9.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

La empresa Ecuafrutas estará ubicada en la ciudad de Quito en las calles Francisco de Orellana y Hernando Magallanes, 210 al frente de la empresa Grupo Rueda, ingresando entre el puente 3 y puente 2 del valle de los Chillos.

En esta zona existen varias empresas de diferentes industrias. Se ha elegido este lugar debido a que es un lugar estratégico en donde se puede distribuir el producto fácilmente tanto al norte como al sur.



El terreno es de  $700\text{m}^2$  y según el coeficiente de utilización del suelo en una zonificación industrial es del 70%, por lo que la planta es de  $490\text{m}^2$ , la planta es de un piso con estructuras metálicas.

La empresa Ecuafutas será de un piso y estarán separadas las oficinas de la planta de procesos, dentro de la planta de procesos no se tiene separaciones definidas, en el siguiente Figura se muestra la distribución interna:

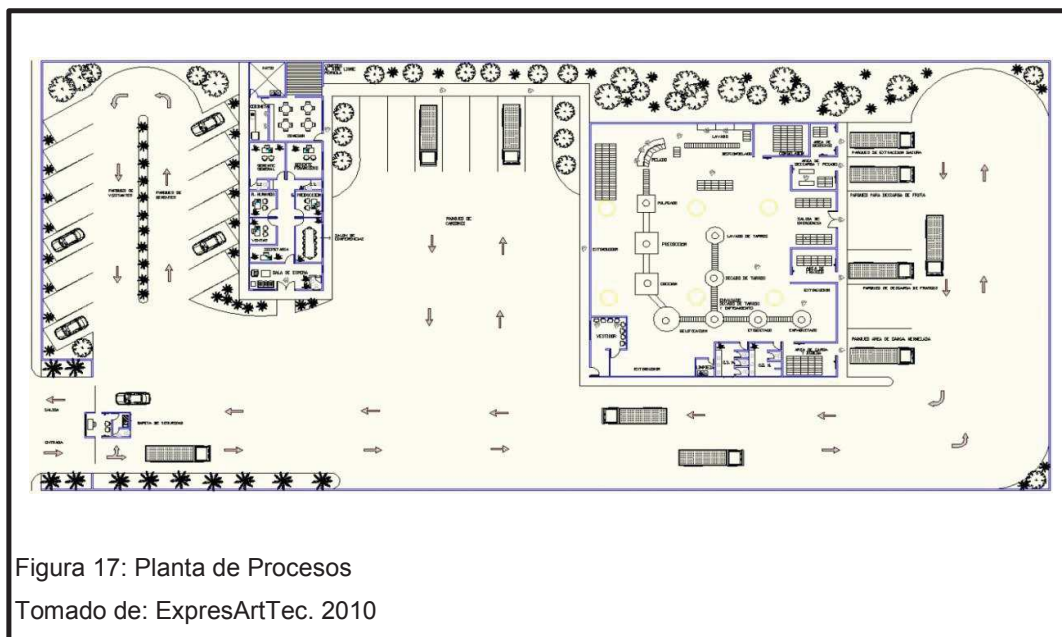


Figura 17: Planta de Procesos

Tomado de: ExpresArtTec. 2010

## 5.10 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Dentro de la industria de alimentos existen varias normas que regulan la fabricación de alimentos procesados y para poder iniciar con las operaciones de la empresa es debidamente necesario realizar los siguientes procedimientos legales:

### 1. Obtención del RUC:

El Ruc es el número de identificación para todas las personas naturales o jurídicas que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional.

El RUC se lo obtiene a través del Servicio de Rentas Internas, se demora en obtenerlo aproximadamente 30 días y no tiene ningún costo, para obtenerlo se debe adjuntar los siguientes documentos:

- Formulario 01A Y 01B
- Escrituras de Constitución de la empresa

- Nombramiento del Representante Legal
- Copia de cédula y papeleta de votación y presentar los documentos originales
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del Representante.

## 2. Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas- LUAE

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito. (Servicios Ciudadanos Quito, 2012)

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia
- General de Policía.

Los Requisitos son:

Tabla 33.- Muebles y Equipos de Oficina

Requisitos	Generales	Jurídicos	Artesanos	Para colocar rótulo
Formulario único de solicitud de	●	●	●	●

LUAE				
Copia de RUC	•	•	•	•
Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal	•	•	•	•
Copia de la papeleta de votación del representante legal de las últimas elecciones	•	•	•	•
Calificación artesanal de la Junta Nacional de la Defensa del Artesano o MIPRO		•		

Tomado de: Servicios Ciudadanos Quito - Nuevo proceso LUAE – Requisitos - 2012

### 3. Funcionamiento Emitido por el Ministerio de Salud.

Ya que Ecuafrutas se dedica a la venta alimentos es necesario del permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud Pública.

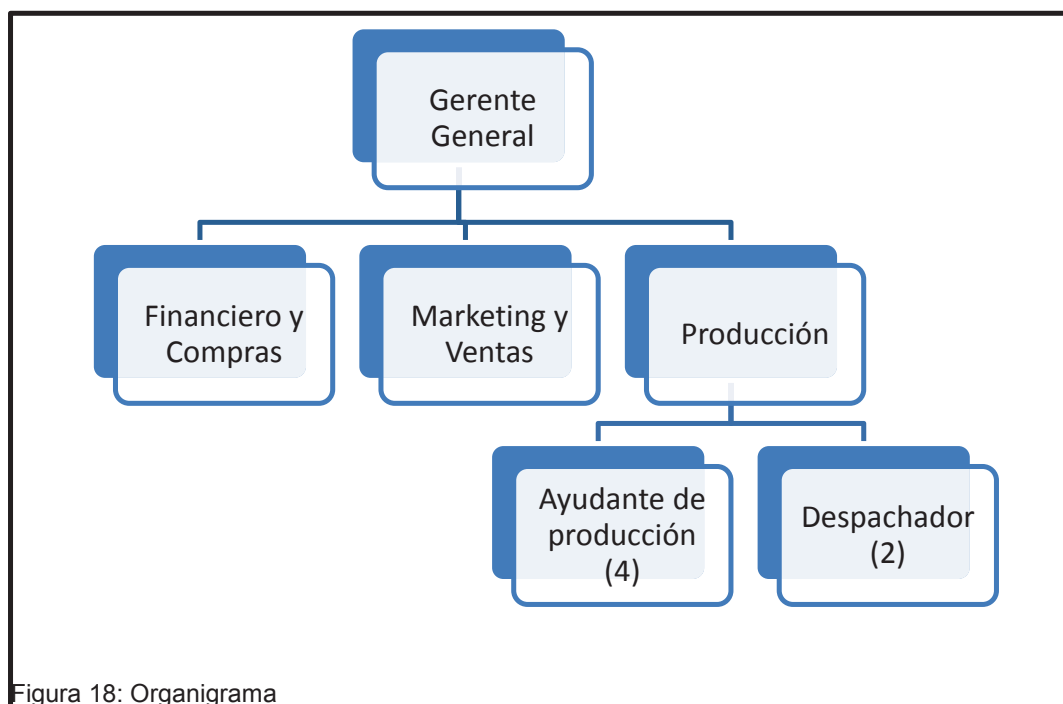
Los Requisitos para Obtener Permiso de Funcionamiento (Acuerdos Ministeriales 4712 y 4907), son los siguientes:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Registro único de contribuyentes (RUC).
3. Cédula de identidad, identidad y ciudadanía, carné de refugiado, o documento equivalente a éstos, del propietario o representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica del establecimiento, cuando corresponda.
5. Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuando corresponda.
6. Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento; y,
7. Otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes. (Ministerio de Salud. 2014)

## 6. EQUIPO GERENCIAL

A continuación se detalla la estructura de la empresa en un organigrama lineal simple:

### 6.1 ORGANIGRAMA



### 6.2 FUNCIONES DE PERSONAL

#### PERFIL GERENTE GENERAL

**Responsabilidades:** Es el responsable legal de la empresa, es el responsable de la gestión comercial, la acción administrativa y financiera, y responsable de los resultados que Ecuafutas logre en sus operaciones.

#### Funciones:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

- Realizar evaluaciones periódicas a cada área para conocer los avances alineados con los objetivos planteados.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Decidir respecto a la contratación y selección de personal.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, contable entre otros y dar alternativas de solución.
- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.

**Competencias:**

- Liderazgo
- Capacidad Analítica
- Trabajo a presión
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Planificación del tiempo y recursos
- Capacidad de tomar decisiones
- Negociación y manejo de conflictos

**PERFIL JEFE FINANCIERO**

Responsabilidades: mantener de manera eficiente la administración de los recursos financieros utilizados para el cumplimiento de la empresa; debe controlar y evaluar las actividades de compras, suministros, presupuestación y pago de obligaciones y registros contables que se realicen de una manera mensual con el fin de alcanzar las metas de Ecuafutas.



**Funciones:**

Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativa y financieras de la Empresa.

Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo.

Asegurar el funcionamiento de control interno financiero.

Elaborar medidas correctivas para el mejoramiento de la Administración financiera.

Realizar evaluaciones presupuestarias.

Controlar y evaluar las actividades de compras de suministros.

Responsable de la revisión y aprobación de pagos.

Disponibilidad oportuna de la información financiera requerida

**Competencias:**

Liderazgo

Capacidad de trabajar en equipo

Planificación del tiempo y recursos

Capacidad de supervisión

Capacidad Analítica

Manejo de conflictos

Capacidad de tomar decisiones

**PERFIL JEFE DE MARKETING**

**Responsabilidades:** diseñar, implementar y controlar la estrategia comercial, identificando oportunidades de negocio que creen valor con los diferentes canales de distribución y sus respectivos clientes, teniendo como objetivo, el cumplimiento con el cálculo anual de ventas y rentabilidad.

**Funciones:**

Preparar los pronósticos ventas, calculando la demanda puntual del mercado en sus diferentes canales, garantizando porcentajes de penetración y participación en el mercado.

Debe tener un conocimiento amplio y detallado de los productos de Ecuafutas, con todas sus características y aplicaciones.

Implementa las estrategias de marketing para posicionar el producto de Ecuafutas.

Lidera el desarrollo de nuevos proyectos para la innovación de productos.

Análisis para la definición de promociones y material de apoyo.

Realiza investigaciones de mercado para análisis de aceptación del producto.

**Competencias:**

Iniciativa y creatividad

Compromiso

Liderazgo

Capacidad de trabajo en equipo

Planificación del tiempo y recursos

Capacidad Analítica

Negociación y manejo de conflictos

Capacidad de tomar decisiones

**PERFIL JEFE DE PRODUCCIÓN**

**Responsabilidades:** Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de Ecuafutas, diseñando planes a corto, medio y largo plazo, gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

**Funciones:**

Gestión del Procesos, relacionado a la producción de frutas en almíbar.

Dar alternativas de optimización de tiempo de producción.

Llevar registro de la producción diaria, y mensualmente dar reportes a la Gerencia General.

Verificar informes de inventario de producto y registro en las herramientas informáticas. Elaborar balance mensual de producto.

Participar proactiva y directamente en las actividades

Seguimiento y control de las certificaciones de los equipos destinados para el control de producto.

Participar proactiva y directamente en las actividades de mejora continua de los procesos, desde el levantamiento y análisis de datos, hasta el planteamiento e implementación de las acciones a nivel nacional, relacionados a temas de procesos, calidad y productividad.

Encargado de generar las aprobaciones de todas las normas internas para la comercialización del producto.

**AYUDANTE DE PRODUCCIÓN**

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 25 – 35 años

Formación profesional: Bachiller

**Responsabilidades:** Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación y preparación necesarias para la producción del producto.

**Funciones:**

Será responsable de la producción de producto cumpliendo con los estándares de calidad.

Recibir la fruta del proveedor, verificar que esté en buena calidad y separar.

Iniciar proceso de pelado de la fruta, preparación del almíbar, trocear la fruta.

Control de calidad de los procesos.

Control de inventario.

Control de costos.

Etiquetado

Envasado

**Competencias:**

Iniciativa

Orientación a Resultados

Orientación al Servicio

Análisis y Mejora Continua

Trabajo en Equipo

DESPACHADOR

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 25 – 35 años

Formación profesional: Bachiller

**Responsabilidades:** embalaje, almacenaje, despacho y entrega final de producto.

**Funciones:**

Embalar las cajas del producto

Almacenar el stock del producto

Llevar un registro del stock en bodegas del producto listo para la entrega

Despachar el producto

Llevar registro de entrega del producto a mayoristas y minoristas.

Entrega del producto a diferentes destinos

**Competencias:**

Iniciativa

Orientación a Resultados

Orientación al Servicio

Análisis y Mejora Continua

Trabajo en Equipo

**GUARDIANÍA**

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 25 – 35 años

Formación profesional: Bachiller

**Experiencia:** De 6 meses a 1 año prestando servicios de guardianía en otras empresas.

**Disponibilidad de tiempo:** Tiempo completo, fines de semana y feriados.

**Funciones:**

Precautelar la protección y el cuidado de los empleados y bienes de la empresa, cumplimiento a las normativas de seguridad en todos sus actos.

**Competencias:**

Puntual

Responsable

Proactivo

Vocación de Servicio al Cliente

Buena comunicación

### 6.3 SUELDOS Y PROYECCIÓN DE SUELDOS

En la siguiente tabla se detalla las remuneraciones percibidas por cada colaborador, cumpliendo con las normas legales laborales de la República del Ecuador.

Tabla 34.- Sueldos y Proyecciones de Sueldos.

SBU 2014		\$ 340																		
ROLES DE PAGO	SUELDO	# HORAS	COSTO X HORA	# HORA EXTRA NORMAL	50%	# HORA EXTRA ESPECIAL	100%	SBU	FECHA INICIO	FECHA FINAL	14*	13*	VACACIONES	AFILIACION IESS 9,33%	FONDO RESERV 8,33%	TOTAL MES	TOTAL AÑO	# PERSONAS GARGO	TOTAL NOMINA ANUAL	
GERENTE GENERAL	1600	8	10,00	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	1600	800	149,60	133,28	\$ 1.882,88	\$ 25.334,56	1	\$ 25.334,56	
JEFE FINANCIERO	1000	8	6,25	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	1000	500	93,50	83,30	\$ 1.176,80	\$ 15.961,60	1	\$ 15.961,60	
JEFE DE MKT	1000	8	6,25	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	1000	500	93,50	83,30	\$ 1.176,80	\$ 15.961,60	1	\$ 15.961,60	
JEFE DE PRODUCCIÓN	1000	8	6,25	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	1000	500	93,50	83,30	\$ 1.176,80	\$ 15.961,60	1	\$ 15.961,60	
AYUDANTE PRODUCCION	850	8	5,31	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	850	425	79,48	70,81	\$ 1.000,28	\$ 13.618,36	4	\$ 54.473,44	
DESPACHADOR	600	8	3,75	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	600	300	56,10	49,98	\$ 706,08	\$ 9.712,96	2	\$ 19.425,92	
SEGURIDAD	400	8	2,50	0	0	0	0	\$ 340	01/01/2014	31/12/2014	340	400	200	37,40	33,32	\$ 470,72	\$ 6.588,64	1	\$ 6.588,64	
																			\$ 153.707,36	
																			MES	\$ 12.808,95

AÑO	SBU	S.ANUAL	INFLACION
2015	340	\$ 153.707	4%
2016	354	\$ 159.856	4%
2017	368	\$ 166.250	4%
2018	382	\$ 172.900	4%
2019	398	\$ 179.816	4%
2020	414	\$ 187.009	4%

#### **6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

Ecuafrutas rige sus políticas laborales y de contratación según lo estipulado en el código del trabajo del Ecuador y regulado por el Ministerio de Relaciones laborales.

El personal de Ecuafrutas obtendrá los beneficios estipulados en la ley, tales como: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, seguro social, utilidades, etc; además la empresa Ecuafrutas otorgará al personal los equipos de protección personal necesario para el desarrollo de las funciones laborales.

Se manejará contratos a plazo fijo por un año teniendo 3 meses de prueba de acuerdo al artículo 11 del Código del Trabajo del Ecuador.

Ecuafrutas elaborará su propio Reglamento Interno el cual deberá ser respetado por todos sus colaboradores, en donde se definirán las normas seguridad industrial, las prohibiciones de los trabajadores, causales de separación definitiva, etc.

#### **6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

Ecuafrutas será una empresa constituida como responsabilidad limitada, y estará constituida con 3 accionistas. la empresa estará integrada por las aportaciones de los socios, divididas en participaciones sociales indivisibles y acumulables y en donde los socios únicamente responden según las aportaciones. (abogados & asesores. 2010)



## 7. CRONOGRAMA GENERAL

### 7.1 CRONOGRAMA GENERAL

Para que Ecuafrutas empiece a operar se ha definido 4 fases que son:

- CONFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA (75 DIAS)
- ADECUACION DE LA PLANTA (55 DIAS)
- CONFORMACION DE EQUIPO DE TRABAJO (50 DIAS)
- COMPRA DE EQUIPOS Y MATERIA PRIMA (80 DIAS)

1.- Para la Conformación de la Compañía se llevará a cabo todos los procesos legales y permisos para operar, para ello se ha calculado un periodo de 75 días como máximo, iniciando los procesos el 05 de enero del 2016 y terminando el 21 de marzo del 2016.

2.- Para Adecuar la planta de acuerdo a las necesidades se establecido un periodo de 55 días y se empezará a trabajar desde el 02 de febrero del 2016 hasta el 29 de marzo del 2016. Para la adecuación se harán las instalaciones necesarias que permanecerán fijas en la planta.

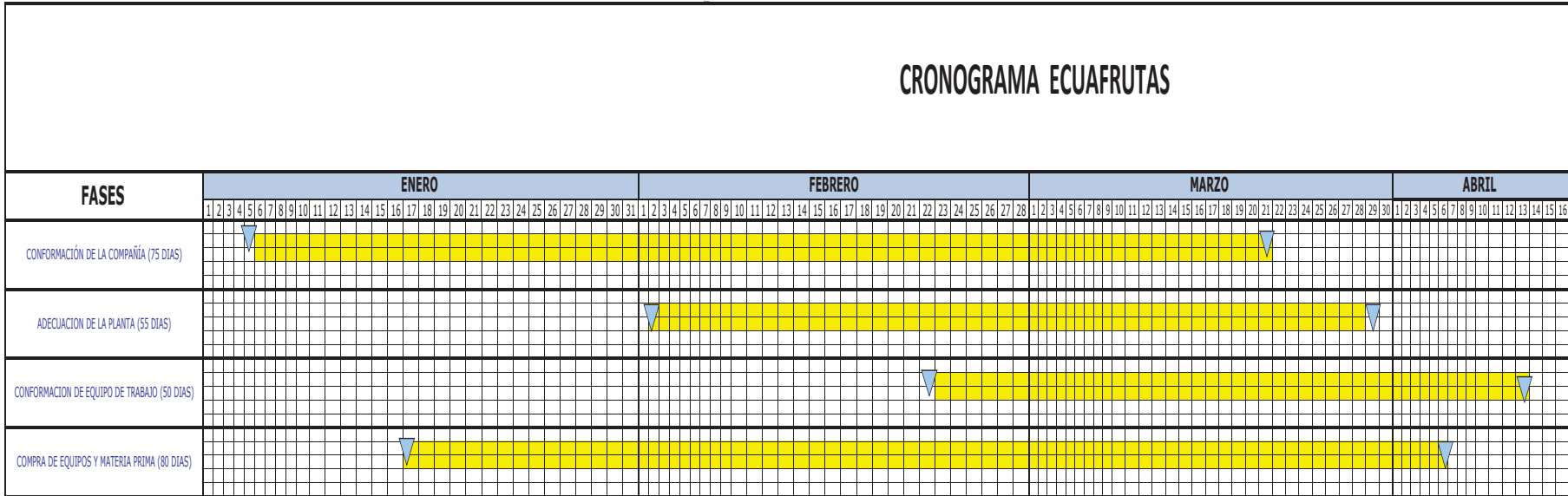
3.- Para la Conformación de Personal, se empezará a realizar la selección del personal desde el 22 de febrero del 2016 y este periodo durará hasta el 13 de Abril. Los perfiles estipulados para cada cargo han sido descritos en el capítulo anterior. Se espera tener contratado el personal para el 01 de febrero y así comenzar las capacitaciones.

4.- Para la Compra de Equipo y Materia Prima se ha establecido un periodo de 80 días comenzado el 17 de enero del 2016 al 7 de abril del 2016, esta fase se realiza casi en paralelo con la fase 2 con el fin de que ciertos materiales estén adaptados en el caso de que se requiera en la adecuación de la planta.

El periodo total para que la empresa esté funcionando es de 92 días, este periodo se ha contado desde el inicio de los procesos de constitución, el 05 de febrero del 2016, hasta el 07 de abril del 2016 donde termina la cuarta fase de compra de equipos y materia prima; es decir el 8 de abril será el primer día de operaciones.

A continuación se detallan las actividades que se llevarán a cabo, reflejadas en un Diagrama de Gantt.

Tabla 35.- Cronograma Ecuafrutas



## 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 PRODUCCIÓN

Para pronosticar la producción, como se vio en el capítulo 3 de investigación de mercados, se calculó el segmento de mercado con las variables aplicables lo cual nos dio un total de 652.242 personas como segmento meta, de este número de personas según la encuesta de la investigación de mercados el 66% pusieron SI a la opción de compra del producto Wayu esto nos da un total de 430.480 personas, y de esas personas el 38%, compran frutas en almíbar al año, este porcentaje es el más alto en cuanto a la frecuencia de consumo por lo que la empresa decidió cubrir la demanda que está dispuesta a comprar el producto por lo menos una vez al año, esto nos da un total de 163.584 personas

Si 163.584 personas comprarían un producto una vez al año mi producción debería ser la siguiente:

Tabla 36.- Pronóstico de Producción.

PRODUCCIÓN	
Producción anual	163.584
Producción mensual	13.632
Producción diaria	448

### 8.2 PRECIO

En base al diseño del producto se calculan los costos y se ha fijado un precio que cubra los costos con una utilidad. Se ha elegido este método debido a que los costos de producción de las frutas en almíbar son realmente bajos y se espera tener una buena utilidad (ver anexo 6).

En el caso de que exista un supuesto se debe realizar un ajuste de precios que puede refundir en los flujos de caja actual.

Anualmente se pronosticó un incremento del 4% anual de acuerdo al sector de la industria.

### **8.3 INVERSIÓN**

La inversión será financiada un 60% con capital de los accionistas y un 40% con capital prestado por una institución financiera por un periodo de 5 años una tasa efectiva anual del 11% (tasa activa referencial bce vigente, Julio 2014).

Si en algún caso crítico la tasa efectiva anual aumenta, la empresa tendrá que realizar un nuevo análisis de flujo de caja y considerar si es viable seguir financiado con préstamo o si lo pueden financiar los accionistas.

### **8.4 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

Para aplacar los riesgos internos como externos se han desarrollado estrategias cruzadas en el análisis FODA descritas en el capítulo 2, estas estrategias se crearon con el fin de minimizar los cualquier riesgo como una ventaja competitiva.

### **8.5 LIQUIDEZ**

Si existieren problemas de liquidez el negocio optará por solicitar préstamos al gobierno la cual es una gran oportunidad gracias al emprendimiento del país, con el fin de motivar la producción nacional.

### **8.6 VENTAS**

En el caso de que el producto no se venda como esperaba se invertirá más en estrategias de marketing y se creará focus group nuevos con el fin de determinar cuáles son las falencias y mejorarlas para cumplir con las exigencias de los clientes.

## **8.7 COMPETENCIA**

Ecuafrutas minimizará los riesgos de Competencia, tratando de dar una experiencia al consumidor enseñándole a crear nuevos platillos en su día a día, tratando de crear un puente entre el consumidor y a empresa.

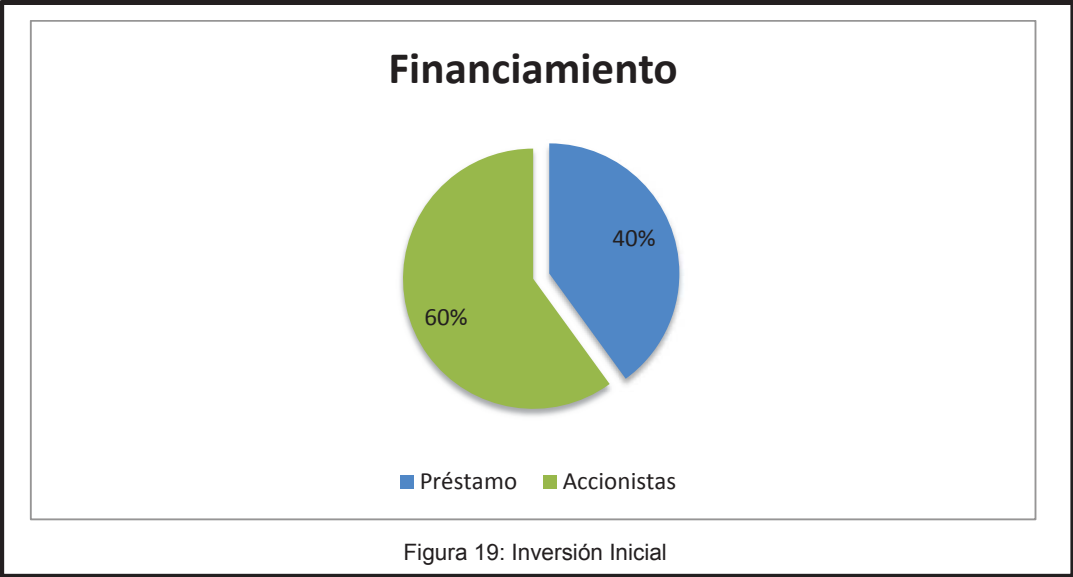
### 9. PLAN FINANCIERO

#### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

Para considerar la inversión inicial se tomó en cuenta los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, la suma de estos tres dio como resultado que la inversión inicial es de \$ 139.617 la cual será financiado de la siguiente manera 60% por los accionistas de \$ 83.770 y el 40% por una institución financiera el cual cubriría \$ 55.846.86 (Ver anexo 10).

Tabla 37.- Desglose inversión

Financiamiento		
Préstamo	40%	\$ 55.846,86
Accionistas	60%	\$ 83.770,29
Total	100%	\$ 139.617,16



Se decidió que el aporte de los accionistas cubra el 60% debido a Ecuafrutas es una compañía de Sociedad Limitada y las aportaciones de los socios no solo pueden ser monetarias, sino también en especies y, en este último caso, pueden ser bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía, se los valora y los socios responderán solidariamente frente a la

compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

El 40% que cubre la institución financiera tiene una tasa efectiva anual del 11% (tasa activa referencial bce vigente, Julio 2014) durante 5 años, este aporte si es estrictamente monetario.

## **9.2 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS**

- Costos de Producción

Se calculó los costos de producción para cada producto de 800gr, 500gr y 120gr asumiendo que se tiene un desperdicio del 30% en la elaboración del producto correspondiente a: 25% desperdicio de fruta (Norma del codex para elaboración de frutas en conserva, codex stan 78-1981) y 5% desperdicio de almíbar.

Se consideró el total de gramos necesarios para la producción de cada producto y se multiplico por la producción diaria, una vez obtenida la producción en gramos se transformó en kg para multiplicarlo por el precio de la fruta considerada en kg y así se obtuvo la producción diaria, mensual y anual de cada producto.

Para el cálculo de producción de almíbar considerando el 5% de desperdicio de almíbar se calculó el 25% desperdicio en azúcar y 75% de desperdicio en agua y se lo multiplico por la producción estimada diaria, una vez obtenida la producción en gramos se transformó en kg para multiplicarlo por el precio del azúcar considerada en kg y así se obtuvo la producción diaria, mensual y anual de cada producto.

Los costos de producción de cada producto se resumen en las siguientes tablas:



Tabla 37.- Costos de Producción

PRODUCCIÓN 500 GR				
PRODUCTO	PRODUCCIÓN GR	PRODUCCION KG	COSTO KG POR FRUTA	COSTO TOTAL PROD DIARIA.
TOTAL TOMATE DE ARBOL	8.067	8,07	\$ 0,31	\$ 2,50
TOTAL PERA	8.067	8,07	\$ 0,28	\$ 2,26
TOTAL PIÑA	8.067	8,07	\$ 0,20	\$ 1,61
TOTAL FRUTILLA	8.067	8,07	\$ 0,29	\$ 2,34
TOTAL	32.269	32,27	\$ 1,08	\$ 8,71

PRODUCCIÓN 800 GR				
PRODUCTO	PRODUCCIÓN GR	PRODUCCION KG	COSTO KG POR FRUTA	COSTO TOTAL PROD DIARIA.
TOTAL TOMATE DE ARBOL	12.907	12,91	\$ 0,31	\$ 4,00
TOTAL PERA	12.907	12,91	\$ 0,28	\$ 3,61
TOTAL PIÑA	12.907	12,91	\$ 0,20	\$ 2,58
TOTAL FRUTILLA	12.907	12,91	\$ 0,29	\$ 3,74
TOTAL	51.630	51,63	\$ 1,08	\$ 13,94

PRODUCCIÓN 120 GR PRACTI-LUNCH				
PRODUCTO	PRODUCCIÓN GR	PRODUCCION KG	COSTO KG POR FRUTA	COSTO TOTAL PROD DIARIA.
TOTAL TOMATE DE ARBOL	41.304	41,30	\$ 0,31	\$ 12,80
TOTAL PERA	41.304	41,30	\$ 0,28	\$ 11,57
TOTAL PIÑA	41.304	41,30	\$ 0,20	\$ 8,26
TOTAL FRUTILLA	41.304	41,30	\$ 0,29	\$ 11,98
TOTAL	165.215	165,22	\$ 1,08	\$ 44,61

PRODUCCIÓN ALMIBAR				
PRODUCTO	PRODUCCIÓN GR	PRODUCCION KG	COSTO POR KG	COSTO TOTAL PROD DIARIA.
AZUCAR EN 500GR	4.246	4,25	\$ 1,20	\$ 5,10
AZUCAR EN 800GR	6.793	6,79		\$ 8,15
AZUCAR EN 120 GR PRACTI-LUNCH	21.739	21,74		\$ 26,09
TOTAL	32.778	32,78	\$ 1,20	\$ 39,33
COSTO 50K DE AZUCAR	\$ 60,00			

La estructura detallada de los valores de Costos, se las puede ver en los Anexos 13, 14 Y 15.

- Gastos Operacionales y No Operacionales

Los gastos Operacionales son los costos en los que una compañía incurre como parte de sus actividades regulares del negocio, sin incluir los costos de bienes vendidos. Estos gastos incluyen los administrativos, como los suministros de oficina y salarios para el personal administrativo y publicidad.

Los Gastos No Operacionales aparecen por motivos que no implican la operación normal del negocio comprenden el interés sobre el dinero prestado; estos gastos también incluyen los costos inusuales o de cuota única. (W D Adkins. 2012)

En la siguiente tabla se puede observar la estructura de costos y gastos juntos y proyectados a 5 años considerando un 4% de crecimiento anual:

Tabla 38.- Costos y Gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS (CV)</b>					
FRUTAS EN CONSERVAS 800GR	\$ 5.102,06	\$ 5.306,14	\$ 5.518,38	\$ 5.739,12	\$ 5.968,68
FRUTAS EN CONSERVAS 500GR	\$ 3.188,79	\$ 3.316,34	\$ 3.448,99	\$ 3.586,95	\$ 3.730,43
PRACTI-LUNCH 120GR X 6 UNIDADES	\$ 16.326,58	\$ 16.979,64	\$ 17.658,83	\$ 18.365,18	\$ 19.099,79
PRODUCCION ALMIBAR	\$ 14.396,15	\$ 14.972,00	\$ 15.570,88	\$ 16.193,72	\$ 16.841,46
PRODUCCIÓN ÁCIDO CÍTRICO	\$ 1.019,62	\$ 1.060,41	\$ 1.102,83	\$ 1.146,94	\$ 1.192,82
ENVASES	\$ 29.624,21	\$ 30.809,18	\$ 32.041,55	\$ 33.323,21	\$ 34.656,14
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 69.657,41</b>	<b>\$ 72.443,71</b>	<b>\$ 75.341,46</b>	<b>\$ 78.355,12</b>	<b>\$ 81.489,32</b>
<b>GASTOS (CF)</b>					
Suministros oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Agua	\$ 3.369,60	\$ 3.504,38	\$ 3.644,56	\$ 3.790,34	\$ 3.941,96
Luz	\$ 4.758,00	\$ 4.948,32	\$ 5.146,25	\$ 5.352,10	\$ 5.566,19
Telefono	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
Internet	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Suministros limpieza	\$ 2.640,00	\$ 2.745,60	\$ 2.855,42	\$ 2.969,64	\$ 3.088,43
Gastos Marketing	\$ 32.539,51	\$ 33.841,09	\$ 35.194,73	\$ 36.602,52	\$ 38.066,62
Salarios	\$ 153.707,36	\$ 159.855,65	\$ 166.249,88	\$ 172.899,88	\$ 179.815,87
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
Tranporte	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 216.934,47</b>	<b>\$ 225.611,85</b>	<b>\$ 234.636,32</b>	<b>\$ 244.021,78</b>	<b>\$ 253.782,65</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 286.591,88</b>	<b>\$ 298.055,56</b>	<b>\$ 309.977,78</b>	<b>\$ 322.376,89</b>	<b>\$ 335.271,97</b>

La estructura detallada de los valores de Costos y Gastos, se las puede ver en el Anexo 16

### 9.3 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados son los ingresos del negocio menos los costos y gastos para establecer la utilidad del ejercicio.

A continuación se puede observar el estado de resultados proyectado a cinco años:

Tabla 39.- Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS - VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
EGRESOS						
Costos		\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
TOTAL EGRESOS		\$ 309.409,24	\$ 321.859,32	\$ 334.876,46	\$ 347.757,92	\$ 362.002,04
UTILIDAD BRUTA		\$ 40.054,16	\$ 41.582,62	\$ 43.103,16	\$ 45.340,88	\$ 46.820,71
15% Trabajadores		\$ 6.008,12	\$ 6.237,39	\$ 6.465,47	\$ 6.801,13	\$ 7.023,11
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 34.046,04	\$ 35.345,22	\$ 36.637,68	\$ 38.539,75	\$ 39.797,60
25% Impuesto a la renta		\$ 8.511,51	\$ 8.836,31	\$ 9.159,42	\$ 9.634,94	\$ 9.949,40
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 25.534,53</b>	<b>\$ 26.508,92</b>	<b>\$ 27.478,26</b>	<b>\$ 28.904,81</b>	<b>\$ 29.848,20</b>

Se realizó un análisis en escenario optimista, pesimista y los mismos resultados con apalancamiento (Ver anexo 20); en los que se puede observar que existe crecimiento en la utilidad en cualquier caso.

#### 9.4 BALANCE GENERAL

El Balance General refleja la situación de la empresa para este caso se ha realizado el balance del primer año el cual dio como resultado la siguiente tabla:

Tabla 40.- Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>	
<b>VALORADO EN USD\$</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	
Caja Bancos	\$ 47.765,31
Inventario	\$ 5.804,78
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 53.570,10</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	
Maquinaria y equipo	\$ 84.147,84
Equipos de oficina	\$ 2.199,00
Muebles y enseres	\$ 2.305,00
Intangibles	\$ 3.200,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 91.851,84</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 145.421,94</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>Pasivo</b>	
Obligaciones Bancarias	\$ 55.846,86
Pasivos Corrientes	\$ 5.804,78
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 61.651,65</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital	\$ 83.770,29
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 83.770,29</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 145.421,94</b>

## 9.5 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo muestra las entradas (dinero generado) y salidas (dinero ocupado) del negocio, es un indicador importante para las tomas de decisiones.

Se ha calculado el flujo de efectivo con apalancamiento y sin apalancamiento con escenarios esperados, optimistas y pesimistas (ver anexo 18) a continuación se refleja los flujos en esperados con y sin apalancamiento, en los dos casos el negocio cuenta con el efectivo necesario para cubrir sus gastos y obtener ganancias con valores positivos a partir del 1er año y en crecimiento para los siguientes.

Tabla 41 .- Flujo de Caja Esperado

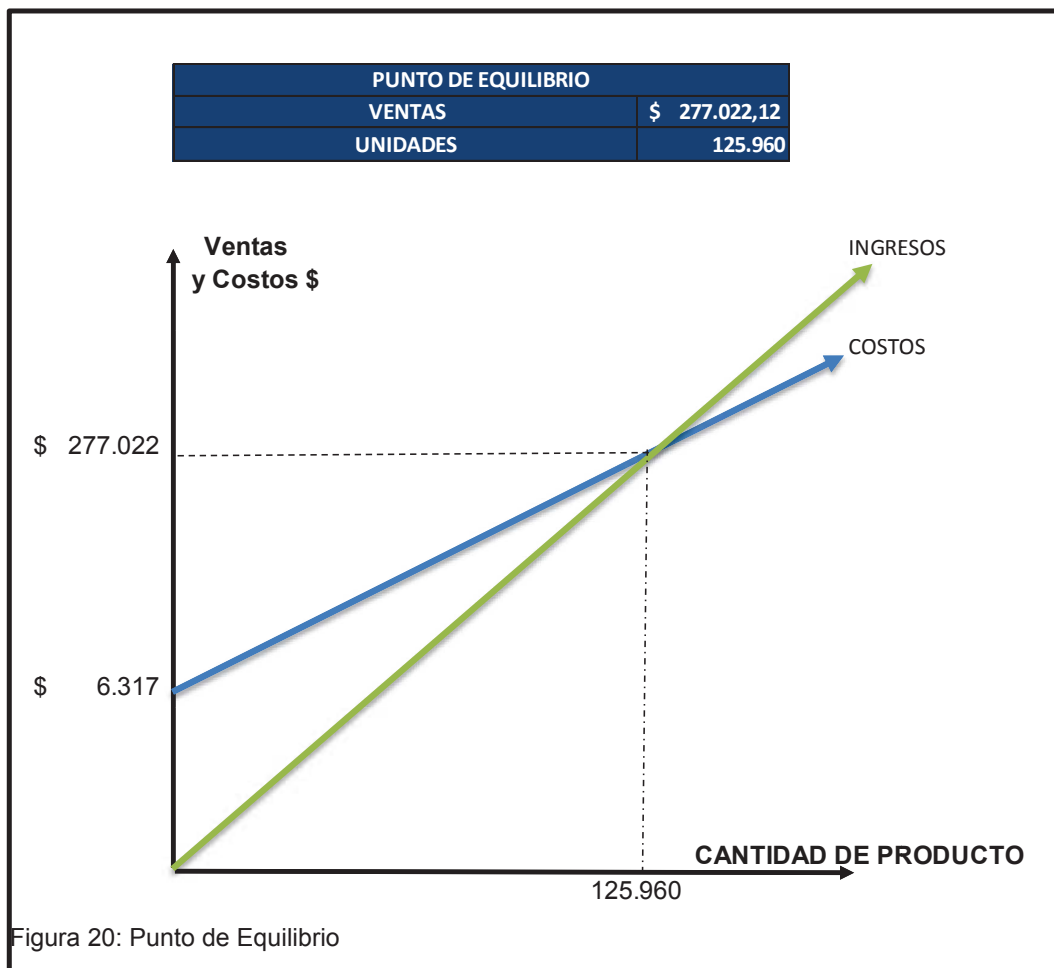
UTILIDAD NETA		\$ 25.534,53	\$ 26.508,92	\$ 27.478,26	\$ 28.904,81	\$ 29.848,20
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (139.617,16)</b>	<b>\$ 48.351,88</b>	<b>\$ 50.312,68</b>	<b>\$ 52.376,94</b>	<b>\$ 54.285,84</b>	<b>\$ 75.318,78</b>

Tabla 41 .- Flujo de Caja con apalancamiento

UTILIDAD NETA		\$ 21.618,27	\$ 29.567,01	\$ 31.932,37	\$ 34.908,49	\$ 37.571,92
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Préstamo	\$ 55.846,86					
Pago de la deuda		\$ (8.967,35)	\$ (9.953,76)	\$ (11.048,67)	\$ (12.264,02)	\$ (13.613,07)
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (83.770,29)</b>	<b>\$ 35.468,27</b>	<b>\$ 43.417,02</b>	<b>\$ 45.782,38</b>	<b>\$ 48.025,50</b>	<b>\$ 69.429,42</b>

## 9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio muestra el punto donde se iguala los ingresos totales recibidos con los costos del producto a vender, se tiene como punto de equilibrio en ventas \$277.022,12 lo que tiene que facturar la empresa y en cantidades debe vender 125.960 unidades, en tiempo el punto de equilibrio se encuentra entre el 9no y el 10mo mes. (Ver anexo 19).



## 9.7 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros son útiles para realizar comparaciones económicas financieras a través del tiempo, permitir la comparación de dichas estructuras a lo largo del tiempo y comparar estas estructuras con otras empresas para conocer la situación del negocio en el mercado. (Ver Anexo 22)

- Indicadores de Liquidez

**Capital de trabajo:** son los recursos que requiere la empresa para poder operar, estos recursos deben cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, etc. Por un periodo máximo de 3 meses dada la naturaleza del negocio, es la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, para el negocio el valor es de \$47.765,31 .

**Índice de liquidez:** Indica la disponibilidad de liquidez de la empresa, la operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga para cumplir con sus obligaciones financieras, como es con sus proveedores, empleados, renovación de tecnología, adquirir materia prima, etc. Es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, para el negocio es igual a 9,23 lo que demuestra que el negocio puede cancelar todas sus deudas con su efectivo corriente.

**Índice de prueba ácida:** muestra la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios por lo que el negocio para este caso podrá cancelar el 8,23 de sus deudas con el activo corriente disponible.

- Indicadores de Endeudamiento

**Razón de deuda total:** Es la correlación entre el pasivo total y el activo total para el negocio, en este caso el 42% de la inversión total está financiado por una institución financiera.

**Razón de apalancamiento:** Es la correlación entre el patrimonio y el activo total para el negocio, el 58% de la inversión total está financiado por los accionistas.

- Indicadores de Rentabilidad

**Margen de Utilidad:** es la relación entre la utilidad Neta de la empresa versus sus ventas, para el primer año la empresa genera un 7% de rentabilidad.

**Renta sobre Activos (ROA):** compara la Utilidad obtenida con la Inversión, en este caso es del 18% el beneficio obtenido.

**Renta sobre Patrimonio (ROE):** compara la utilidad obtenida con el Patrimonio, esto muestra el porcentaje de retorno para los accionistas de una empresa el cual es del 30%

Dado que el ROE es mayor que el ROA se tiene un efecto de apalancamiento positivo, esto significa que la empresa en caso de que necesite puede endeudarse en ocasiones puntuales para lograr un crecimiento que le permita una buena posición en el mercado. Siempre y cuando el ROA pueda compensar el incremento de la deuda. (Ver Anexo 22)

- TIR Y VAN

Para el cálculo del TIR y VAN se consideró la tasa de descuento tomando en consideración la inflación anual del país y el porcentaje de riesgo país para poder calcularla, la tasa de descuento es igual a la tasa de Interés de Mercado, la que representa la mejor tasa de rentabilidad alternativa que puede obtener el inversionista, en este caso es del 12.10%.

Se ha realizado los flujos de caja para los siguientes escenarios: desapalancado con valoración, optimista y pesimista, apalancado con valoración, optimista y pesimista. En todos los escenarios el TIR y el VAN se refleja positivo lo que significa que el negocio es rentable en todos sus escenarios.

Tabla 42 .- TIR y VAN

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 51.434,95	27%	\$ 56.481,67	43,7%
OPTIMISTA	\$ 100.580,18	39%	\$ 105.626,90	57,3%
PESIMISTA	\$ 2.289,72	13%	\$ 7.336,44	26,0%

Para ver en detalle ir a los anexos 18 y 20.



## 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

El objeto de este capítulo es mostrar en detalle el financiamiento deseado para poner en marcha el negocio, así como también mostrar los usos de los fondos para el inicio de funcionamiento de la empresa ECUAFRUTAS en la ciudad de Quito para la producción y comercialización de frutas tropicales en el almíbar.

### 10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El proyecto de la empresa ECUAFRUTAS requiere la inversión de \$139.617,16, la misma se compone de capital de trabajo de \$47.765,31, siendo el 34,21%, el 63,50% pertenecen a Activos Fijos y el 2,29% pertenece a Activos Intangibles.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Se ha propuesto que ECUAFRUTAS sea financiada de la siguiente forma: 40% por una entidad financiera (banco) que será de un valor de \$55.846,86 y el 60% por los accionistas por un valor de \$83.770,29.

Tabla 43.- Financiamiento

Financiamiento		
<b>Préstamo</b>	40%	\$ 55.846,86
<b>Accionistas</b>	60%	\$ 83.770,29
<b>Total</b>	100%	\$ 139.617,16

La deuda será cancelada en un periodo de 5 años plazo y será amortizada en 5 pagos cada uno al final de cada ejercicio y se terminará pagando un total de \$55.846,86 incluyendo intereses a una tasa del 11%. (ver anexo 23)

El tiempo de recuperación de la inversión total es de 3 años y 3 meses (ver anexo 24).

### 10.3 CAPITALIZACION

El negocio cuenta con tres inversionistas y la capitalización del negocio será en la proporción de aportación de cada socio para este negocio será de la siguiente manera

Tabla 44 .- Capitalización

APORTE ACCIONISTAS		
	PORCENTAJE	MONTO
ACCIONISTA 1	35%	29.320
ACCIONISTA 2	28%	23.456
ACCIONISTA 3	37%	30.995
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>83.770</b>

### 10.4 USO DE FONDOS

Los recursos de este plan de negocios será para poner en marcha ECUAFRUTAS para cubrir la inversión es decir cubrir Activos Intangibles, Activos Fijos y Capital de Trabajo.

### 10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Como se vio en el anterior capítulo se realizó 6 escenarios para los resultados económicos, los cuales se resumen a continuación:

Tabla 45 .- Retorno para el Inversionista

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	\$ 51.434,95	27%	\$ 56.481,67	43,7%
OPTIMISTA	\$ 100.580,18	39%	\$ 105.626,90	57,3%
PESIMISTA	\$ 2.289,72	13%	\$ 7.336,44	26,0%

El promedio del retorno de la inversión para escenarios desapalancados es del 26% y el promedio de retorno para los escenarios con apalancamiento es del 42%, cualquiera de las dos formas generaría un costo de oportunidad llamativo para los inversionistas, por lo que la creación de ECUAFRUTAS constituye una inversión atractiva.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- La industria manufacturera representa en promedio el 11,82% del PIB siendo un sector que más aporta a la economía del país, lo que indica que al entrar a esta industria se obtienen beneficios económicos considerables.
- Se concluye que los consumidores no conocen los usos que se le puede dar a las frutas en almíbar en diferentes platos como en platos fuertes, cocteles, postres.
- La distribución nacional del producto se realizará a través de detallistas (minoristas o retails) debido que la mayoría de la población adquiere los productos mediante esta vía.
- Los consumidores requieren un producto de alta calidad y buen sabor, lo cual Ecuafutas asegura desde la elección de la fruta hasta el final del proceso de manufactura y cumpliendo con los estándares de calidad y promoviendo el comercio justo.
- Mediante la implementación de esta idea de negocio Ecuafutas generará un total de 7 plazas de empleo.
- El tamaño de mercado objetivo al cual está orientado este proyecto corresponde a un total de 163.584 personas del Distrito Metropolitano de Quito que si estarían dispuestos a comprar frutas en almíbar, este análisis fue determinado en la investigación de mercados del presente plan de Negocio.
- En el aspecto Financiero el Negocio es rentable ya que el VAN es mayor a 0, en el escenario esperado apalancado la VAN es de \$ 56.481,67 y la TIR del 43,7% demostrando que este Plan de Negocios es Rentable;

para todos los escenarios con y sin apalancamiento la TIR es mayor a la tasa de descuento que es del 12,10% lo que demuestra que desde el primer año la empresa obtendrá flujos netos positivos.

## 11.2 RECOMENDACIONES

- Realizar controles de calidad periódicamente en el año al proveedor de frutas con el fin de comprobar que el manejo de la materia prima sea el adecuado y así poder entregar al mercado un producto de alta calidad.
- Se debe llevar un control de indicadores en montos y en cantidades mensuales tanto de ventas, producción y stock del producto de la empresa, con el fin de obtener un estatus actualizado de la ejecución de la empresa.
- Los autosevicios sería la mejor vía para las ventas debido a que los mismos se han convertido en el principal canal de compra de los hogares de Quito. y Guayaquil, pues tiene un nivel de penetración del 94,5%.
- Se debería ampliar la gama de productos, como por ejemplo realizar pulpas congeladas de frutas, mermeladas o jugos en el mediano plazo y a un largo plazo la posibilidad de exportación de los mismos.
- La implementación del presente plan de negocios se debería realizar sobre el escenario apalancado que tiene una tir mayor que el des apalancado.
- Realizar benchmarking cada dos años para la provisión de materia prima y para la provisión envases y etiquetas con el fin de actualizarse de las ofertas existentes en el mercado y asegurarse que los proveedores actuales siguen siendo la mejor oferta en el mercado, los contratos con

los mismos deben asegurar costos estables durante el periodo de vigencia del contrato.

- Se recomienda que la empresa ecuafutas piense en un autoabastecimiento de las frutas en el mediano o largo plazo, utilizando la estrategia de integración hacia atrás.
- Se recomienda que cada año se realice búsquedas de formas innovadoras de promoción y publicidad para atraer más consumidores.

## REFERENCIAS

- Abogados & Asesores. 2010. Sociedad de Responsabilidad Limitada. URL: <http://www.oyaabogados.com/index.php/blogs/empresas/57-sociedad-de-responsabilidad-limitada-caracteristicas-requisitos-y-ventajas>. Recuperado el 1 de junio del 2014
- Arcor. 2013. Arcor en el Mundo. URL: [http://www.arcor.com/Arcor\\_es\\_oficinasMundo\\_ecuador\\_37.aspx](http://www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_ecuador_37.aspx). Recuperado el 4 de marzo del 2014
- Banco Central del Ecuador. 2012. Cuentas Nacionales. Producto Interno Bruto por Sectores. 31 de enero 2014
- Banco Central del Ecuador. (2012). Tasas de Interés. Quito.
- Código de la Producción. 2011. Visualización de actividades y sectores para los que el Código de la Producción establece incentivos sectoriales. URL: <http://www-958.ibm.com/software/analytics/manyeyes/datasets/actividades-beneficiadas-art-17-y-/versions/1>. Recuperado el 8 de marzo del 2014
- Diario Gramma. (23 de Abril del 2012). Ecuador, crecimiento económico y disminución de la Pobreza. URL: <http://www.diario-octubre.com/2012/04/23/ecuador-crecimiento-economico-y-disminucion-de-la-pobreza/>. Recuperado el 15 de marzo del 2014
- Diario El Tegrafo. (21 de Mayo del 2014). Alimentación Sana y Segura. URL: <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/alimentacion-sana-y-segura.html>. Recuperado el 16 de marzo del 2014
- Diario El Universo. (2 de Julio del 2012). El autoservicio gana terreno a tiendas en Quito y Guayaquil. URL: <http://www.eluniverso.com/2012/07/02/1/1356/autoservicio-gana-terreno-tiendas-quito-guayaquil.html>. Recuperado el 25 de Febrero del 2015.
- Eco-Finanzas. 2013. Valor Agregado. URL: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR\\_AGREGADO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_AGREGADO.htm). Recuperado el 10 de enero del 2014.
- ExpresArtTec. 2010. Planos para industrias. URL: <http://expresartec.wordpress.com/2010/05/29/planos/>. Recuperado el 31 de mayo del 2014
- Fred R. David. 2008. Conceptos de Administración Estratégica (11ª Ed). México. Pearson. Prentice Hall.

- GASTRONOMIA & CÍA. 2008. Frutas en Almíbar. URL:<http://www.gastronomiaycia.com/2008/08/27/fruta-en-almibar/>. Recuperado el 17 de enero del 2014
- Iván Thompson. 2005. La Segmentación del Mercado. URL: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>. Recuperado el 25 de abril del 2014
- INEC. 2013. Anuario Estadístico 2013. URL: [http://www.inec.gob.ec/archivos\\_temporales\\_descarga/AnuarioDESAE\\_2013.pdf](http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf). Recuperado el 10 de enero del 2014
- INEC. 2012. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. REV.4. URL: [www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu4-cpc2.pdf](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu4-cpc2.pdf). Recuperado el 18 de enero del 2014
- INEC. 2012. Directorio de Empresas y Establecimientos 2012. URL: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf). Recuperado el 24 de enero del 2014
- INEC. 2012. Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas. URL: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=23670.02.99&ciiu=13](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=23670.02.99&ciiu=13). Recuperado el 31 de enero del 2014
- INEC. 2010. Fascículo Provincial de Pinchincha. URL: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>. Recuperado el 26 de abril del 2014
- INEC. 2010. Educación y Ocupación. URL: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>. Recuperado el 03 de Marzo del 2014.
- INEC. 2011. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. URL: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&). Recuperado el 03 de Marzo del 2014.
- INEC. 2014. Indicadores Laborales marzo 2014. URL: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15\\_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf)
- Kotler, P y G. Armstrong (2008). Fundamentos de Marketing (8a Edición). Madrid. Prentice-Hall.

- Ministerio de Salud Pública. 2013. Reglamento de etiquetado permitirá seleccionar alimentos saludables. URL: <http://www.salud.gob.ec/reglamento-de-etiquetado-permitira-seleccionar-alimentos-saludables/>. Recuperado el 11 de abril del 2014
- Ministerio de Salud Pública. 2014. Permiso de funcionamiento para locales establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. URL: <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>. Resuperado el 25 de febrero 2015.
- ONU. 2009. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. REV.4. URL: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf). Recuperado el 18 de enero del 2014
- Pro Ecuador. 2014. Guía Comercial de la República del Ecuador.
- Revista Ekos Negocios. 2014. Zoom al sector alimenticio. URL: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>. Recuperado el 9 de febrero el 2014
- Revista Ekos. 2013. Grandes Empresas Ecuador 2013.
- Ruiz,A.R. (2011). Gerencia de Mercadeo. URL: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>. Recuperado el 12 de abril del 2014
- Servicios Ciudadanos Quito. 2012. Nuevo proceso LUAE. URL: <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=&start=2>. Recuperado el 27 de marzo del 2015.
- Silvia. A.CH. (2006). Manual de Procesamiento de Frutas Tropicales a Escala Artesanal. URL: <http://repiica.iica.int/docs/b0635e/b0635e.pdf>. Recuperado el 10 de mayo del 2014
- Super Intendencia de Compañías. 2012. Ingresos Operacionales de las Activiades más Grandes. 7 de febrero del 2014
- Super Intendencia de Compañías. 2014. Indicadores Financieros Empresas Activas. URL: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>. Recuperado el 7 de marzo del 2014
- The European Food Information Council. Junio del 2010. Elaboración de los alimentos. URL:<http://www.eufic.org/article/es/tecnologia-alimentaria/elaboracion-alimentos/expid/ventajas-alimentos-procesados/>. Recuaperado el 11 de abril del 2014
- W D Adkins. 2012. Diferencia entre gastos operacionales y no operacionales. URL:<http://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-diferencia-entre-gastos->



operacionales-y-operacionales-10285.html. Recuperado el 4 de julio del 2014.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS DE UNA COMPAÑÍA SOCIEDAD LIMITADA**

Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social. Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;
- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;
- g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;
- h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos. En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

- i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,
- j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieron dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique ingerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA CON EXPERTOS PARA EL NEGOCIO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE FRUTAS

- Cómo se encuentra el negocio de la producción y comercialización de frutas en general?
- Describir los pasos para la producción de frutas en almíbar?
- Cuál es el trato que se debe dar a la fruta para mejorar la calidad?
- Que frutas se recomienda para la producción en almíbar? Min.4 opciones
- Es preferible que las frutas sean envasadas en lata o vidrio y porque?
- En que platos no más se puede utilizar las frutas en almíbar?
- Cree usted que las frutas pierden sus vitaminas al momento de procesarlas con almíbar?

## **ANEXO 3**

### **ENCUESTA FOCUS GROUP**

Se realizarán dos focus group con la finalidad de conocer más acerca de la aceptación de este nuevo producto, se realizará a personas entre los 25-40 años.

#### **Preguntas Generales o de Apertura**

- Qué tipo de frutas les gusta disfrutar?
- Cuáles son?
- Porque eligieron esas frutas?
- En donde las compra?
- Qué marcas de futas en almíbar conocen?

#### **Preguntas de Transición**

- A probado alguna vez las frutas en almíbar?
- Por qué los han probado?
- Cada cuanto consume frutas en almíbar?

#### **Preguntas Específicas**

##### **(Se les hará degustar distintas frutas en almíbar)**

- Qué opinan de este nuevo producto? Envase, etiqueta, tamaño
- Qué me pueden de decir de este sabor?
- Como le parece la textura?
- Les gusto?
- Qué otro sabor le gustaría que “ECUAFRUTAS” sacara al mercado?
- Por qué esos sabores?

- Le recomendarían a sus amigos comer este producto?
- Sabe usted los diferentes usos que se le puede dar a las frutas en almíbar?
- Esta dispuesto a pagar por ese producto?
- Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por este producto?

**Pregunta de cierre**

- Que le recomendaría a “ECUAFRUTAS”?

## ANEXO 4

### UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ENCUESTA SOBRE “LA PRUDUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE FRUTAS TROPICALES EN ALMIBAR”

Buenos días / buenas tardes, estoy realizando un proyecto de investigación acerca de LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS TROPICALES EN ALMIBAR, esta investigación es únicamente por fines académicos. Quisiéramos contar con su colaboración.

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Sexo:

F

M

Edad:

18-23

24-29

30- 35

36 o más

Zona de Residencia:

Norte

Sur

Valles

MARCAR CON UN (X) SU RESPUESTA:

1) Usted suele comprar frutas en almíbar:

Si

No

**Si su respuesta fue no finalice el cuestionario, si su respuesta fue si continúe el cuestionario.**

2) Con qué frecuencia consume frutas en almíbar?

1 o más veces a la semana

1 vez cada mes

1 vez cada tres meses



1 vez cada 6 meses

1 vez cada año

3) En qué lugar le gustaría adquirir el producto?

Supermaxi / Megamaxi

Santa María

Aki / Gran Aki

4) Quien influencia en la decisión de compra?

Madre

Padre

Hijos

Otros \_\_\_\_\_

5) Qué tipo de frutas estaría dispuesto a comprar en almíbar? Marque mínimo 2 opciones y máximo 4.

Frutillas

Manzana

Taxo

Papaya

Guayaba

Kiwi

Banana

Piña

Melón

Sandía

Mango

Naranja

Tomate de árbol

Mora

Uvas

Chirimoya

Guanábana

Toronja

Mandarina

Pera

Cereza

Pepino Dulce

Otros \_\_\_\_\_

6) Estaría dispuesto a comprar diferentes tipos de frutas en almíbar? Que no sea Durazno.

- Si
- No
- Tal vez

7) Qué presentación preferiría para la conservación del producto?.

- Envase en Lata
- Envase en Vidrio
- Envase en Plástico

8) Estaría dispuesto a comprar frutas en almíbar en envase practi-lunch?  
Practi-lunch es un envase pequeño que lo puede llevar a donde quiera.

- Si
- No

9) Seleccione el factor que a su criterio considera más importante

- La marca
- Calidad del producto.
- El precio
- Sabor

10) Usa la fruta en almíbar para:

- Postres
- Aperitivos
- Ensaladas

Otros \_\_\_\_\_

11) en vez de consumir frutas en almíbar que otro producto consumiría?

---

---

---

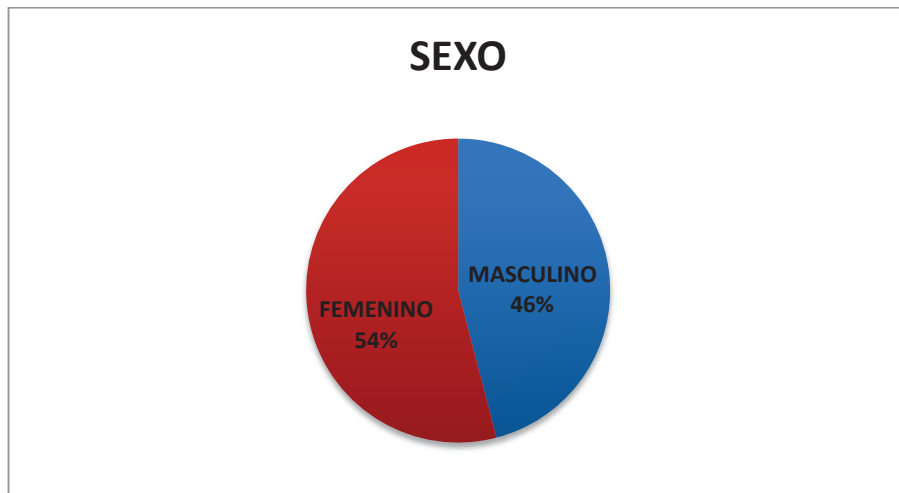
## ANEXO 5

### TABULACIÓN:

A continuación se detalla los datos de la tabulación:

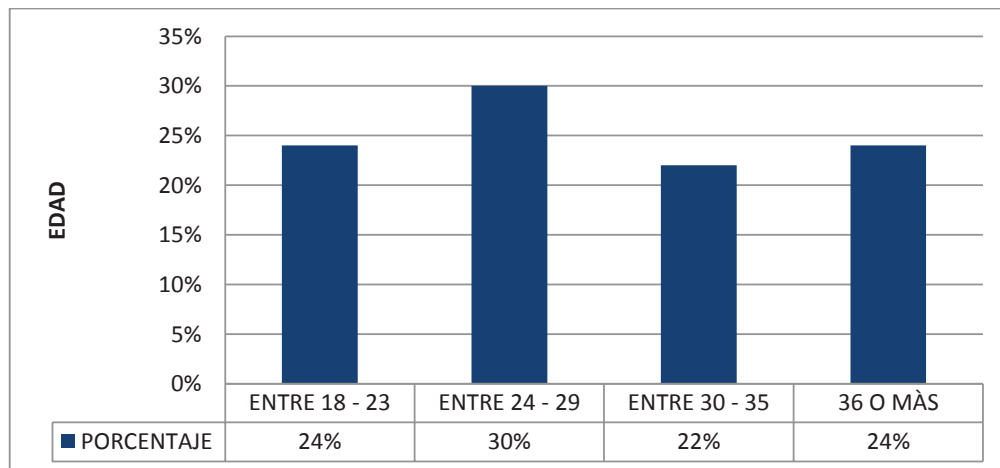
DATOS:

### SEXO



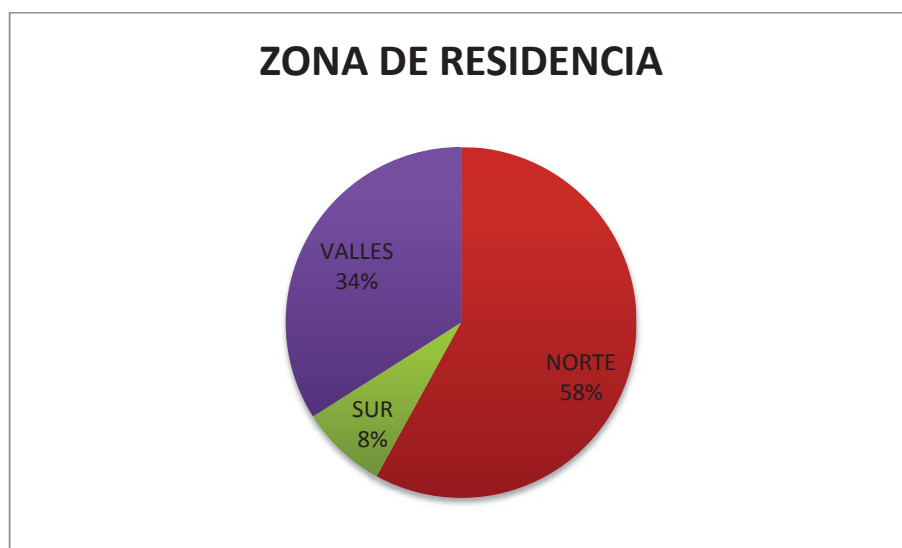
La mayoría de los encuestados fueron mujeres y según datos del INEC el 52% de la población de Quito es mujeres y el 48% son hombres, esto significa que nuestro producto debe ir enfocado más a mujeres.

### EDAD



La mayoría de los encuestados entre hombre y mujeres fueron de 24 a 29 años de edad. El esquema general para realizar la encuesta fue principalmente que los encuestados estén dentro del rango establecido anteriormente, es decir de 15-55 años de edad y se trató de seleccionar de manera imparcial tanto a mujeres como a hombre con el fin de conseguir información equitativa de ambos géneros.

#### ZONA DE RESIDENCIA

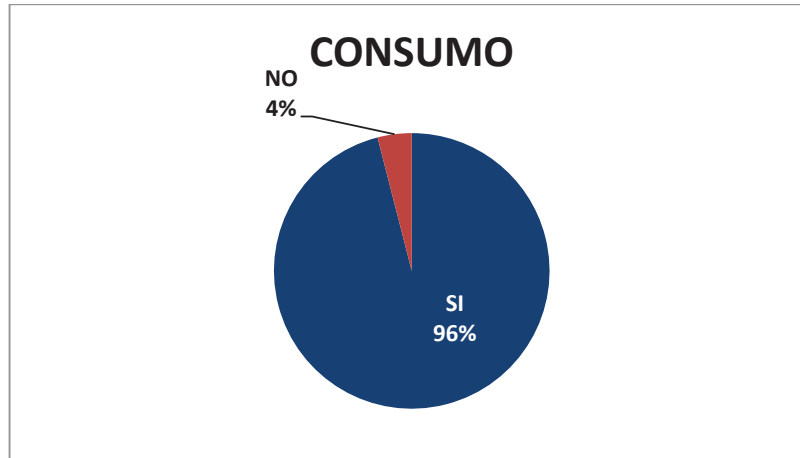


Los encuestados son personas que viven en la ciudad de Quito y el mayor porcentaje fue el norte de Quito, seguido muy de cerca por los habitantes del valle, es en estos lugares donde se puede centra la mayoría de nuestro mercado objetivo.

Las encuestas se realizaron en diversos puntos de la ciudad con el fin de cubrir el rango posible del Distrito Metropolitano de Quito y así obtener información relevante de la muestra asignada.

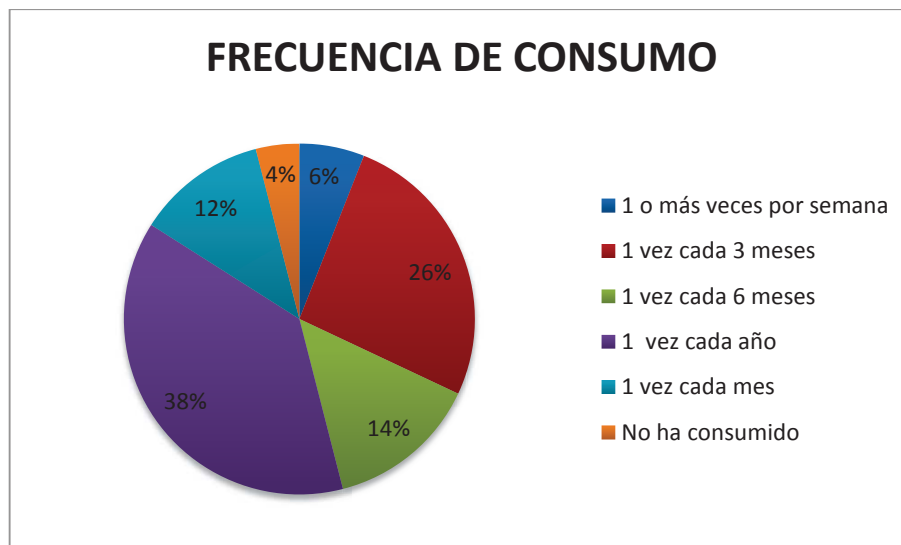
PREGUNTAS:

1.- Ha consumido frutas en almíbar?



Casi todos los encuestados respondieron que si han consumido frutas en almíbar es un pequeñísimo porcentaje el que no lo ha consumido, lo que indica que las frutas en almíbar tienen aceptación dentro del mercado.

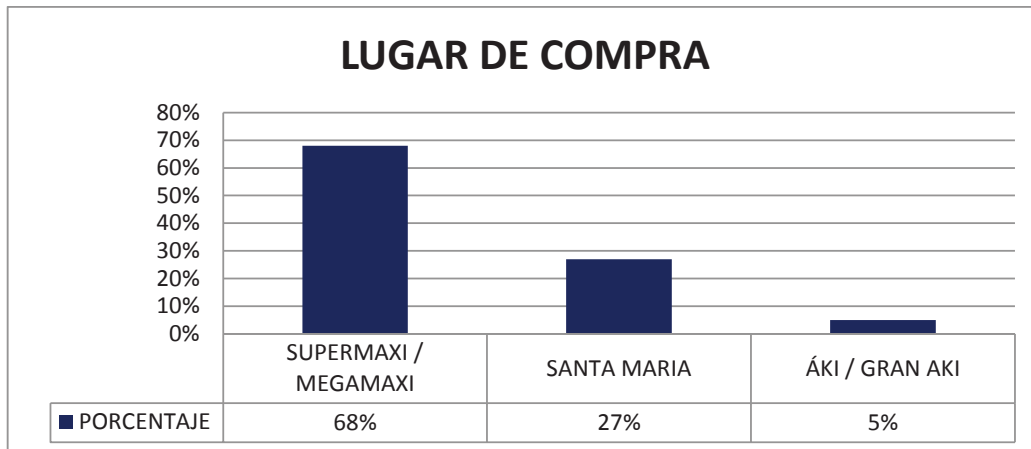
2.- Con qué frecuencia suele consumir frutas en almíbar?



Sin duda el resultado de esta pregunta es clave para la propuesta del negocio, el mayor consumo de frecuencia se centra en una vez al año con el 38%, esto quiere decir que la opción de compra dentro del mercado es el del 38%, sin embargo una de las razones por las que las personas no consumen con mucha

frecuencia este producto puede ser por que no conocen como lo pueden usar en diferentes platillos, por lo tanto es necesario tener un buen manejo de la comunicación y encontrar maneras que incentiven la compra de este producto con las diferentes estrategias de marketing para que el negocio tenga existo.

3.- En qué lugar habitualmente realiza sus compras?



Las personas encuestadas prefieren hacer sus compras en Supermaxi o Megamaxi en estos supermercados se experimenta un mejor ambiente para realizar las compras.

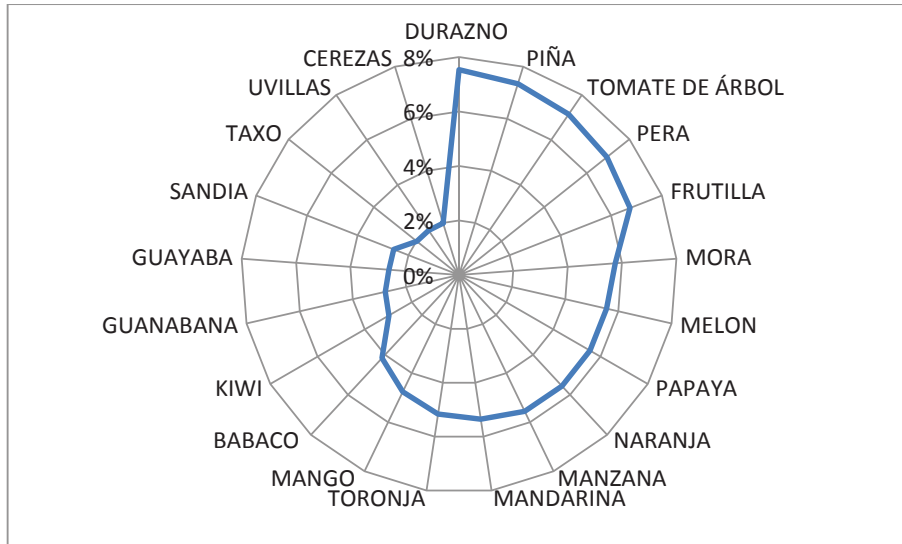
En la investigación por observación se pudo evidenciar que en los supermercados Santa María existen mayores promociones que en Supermaxi y/o Megamaxi y existen los mismos proveedores de frutas de frutas en almíbar.

#### 4.- Quién influye en la decisión de compra?



Las decisiones de compra de alimentos en Quito es de las madres, en su mayoría, esto debe ser tomado en cuenta en el desarrollo de marketing para que la estrategia principal sea dirigida a las mujeres madres de familia. Este sería nuestro mayor consumidor potencial al que se le debe satisfacer la mejor manera para obtener un reconocimiento en el medio.

5.- Que tipo de frutas estaría dispuesto a comprar en almíbar, marque mínimo 4 opciones

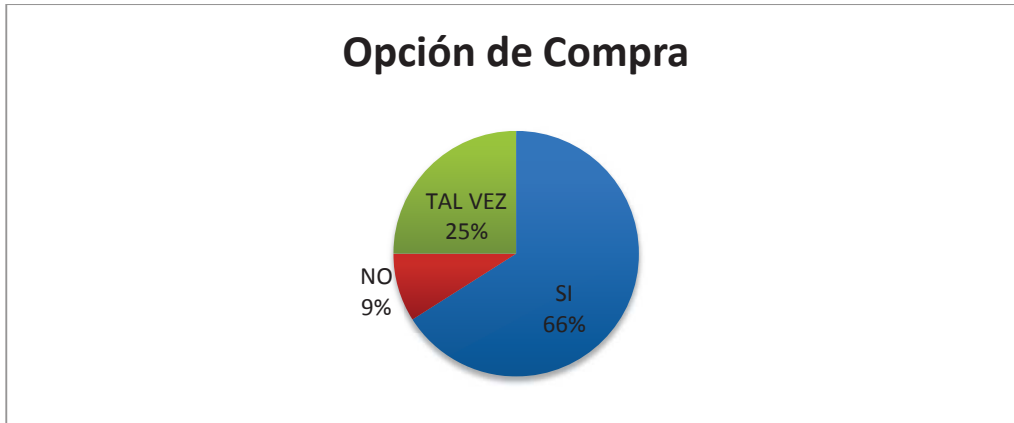


Los consumidores han elegido los duraznos y piñas como los productos que estarían dispuestos a comprar, era de esperarse debido a que estas frutas son la más conocidas en almíbar y las que los supermercados ofrecen actualmente. Sin embargo se ha podido detectar las frutas que también podrían consumirlas en almíbar y que no existe mayor competencia en el mercado.

En base a esto se ha decidido ofrecer piña, tomate de árbol, pera y frutillas en almíbar. El durazno no se lo ha considerado debido a que en el mercado existente ya existe gran competencia.

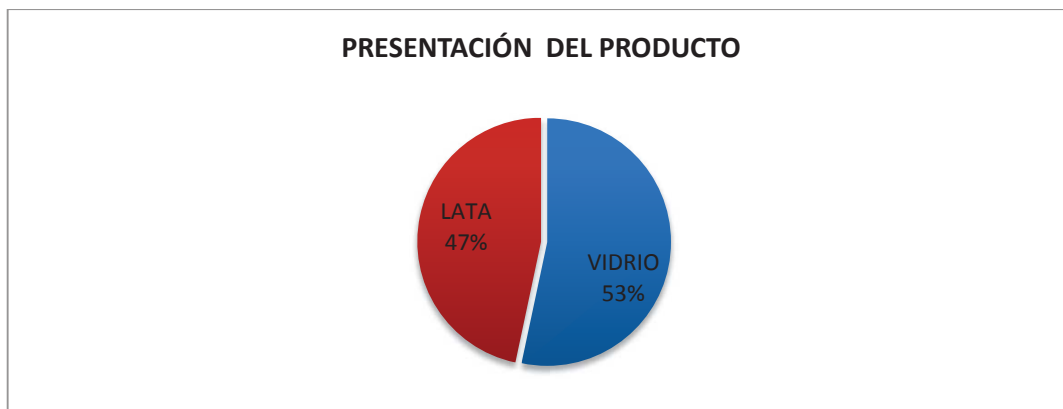


6.- Estaría dispuesto a comprar diferentes tipos de frutas en almíbar? Que no sea Durazno.



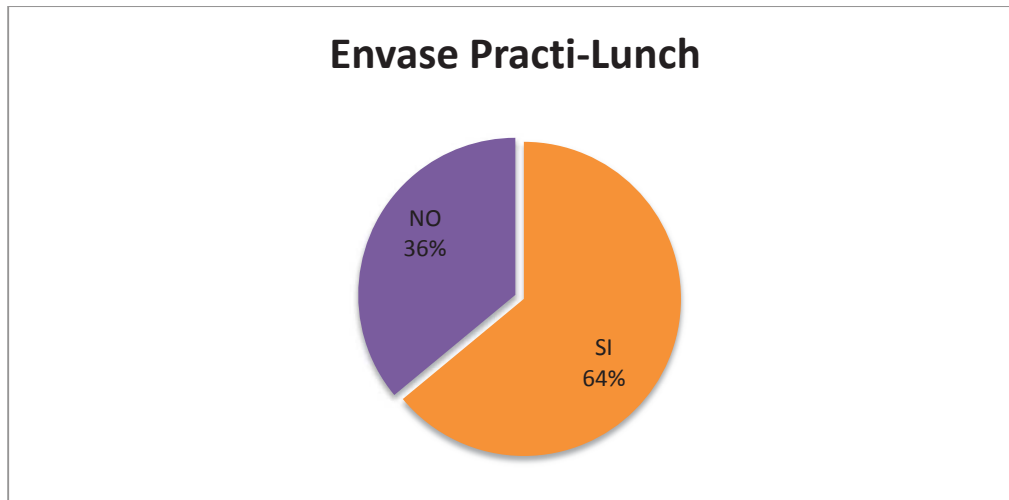
El 66% de los encuestados estaría dispuesto a consumir productos en almíbar de diferentes frutas, lo cual se puede traducir en un porcentaje considerable que pueden consumir el producto dentro del mercado.

7.-Cuál presentación preferiría para la conservación de producto?



La presentación en vidrio por parte de los consumidores es preferencial, debido a que se aprecia de mejor manera el producto y es más saludable, sin embargo es más perecible la fruta en vidrio que en lata, se debe investigar costos en el capítulo de operaciones para conocer que empaque es más rentable.

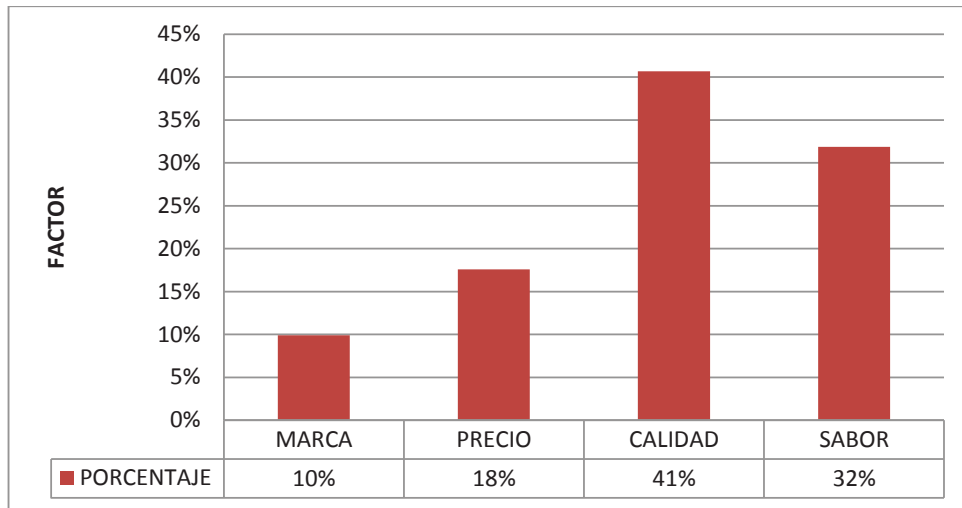
8.- Estaría dispuesto a comprar frutas en almíbar en envase practi-lunch?  
Practi-lunch es un envase pequeño que lo puede llevar a donde quiera.



La mayoría al explicarle que es un envase practi-lunch estaba dispuesto a comprarlo, es un envase practico y fácil de llevar. Este producto es ideal para llevar el producto como aperitivo.

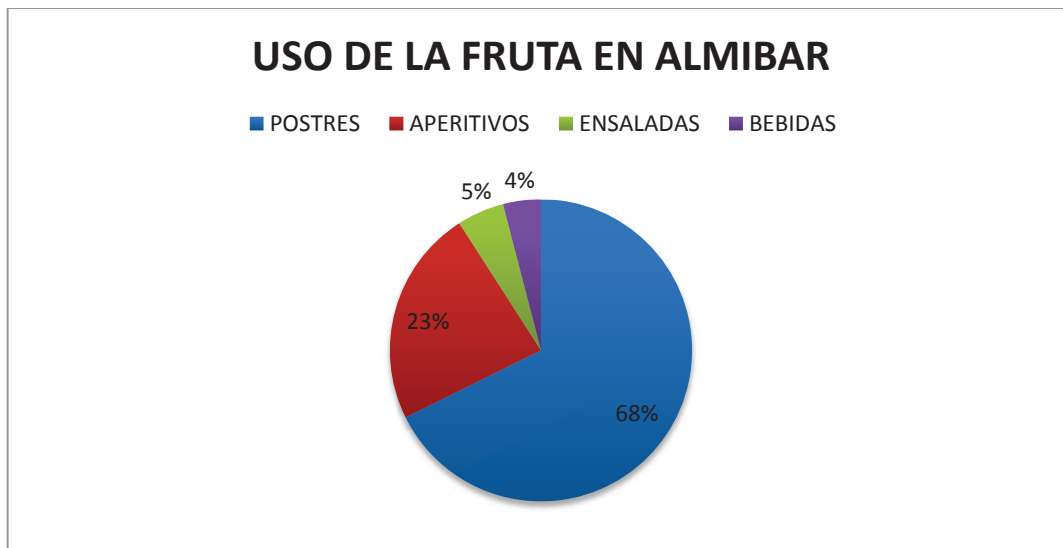
El practi-lunch no es muy conocido en el mercado pero es una buena opción para incentivarlo dentro del mercado ya que este producto se adapta cada vez mas al estilo de vida modernizado debido a que es práctico. Se considera la alternativa de ofrecer este prodcutu con fruta de un solo sabor y en mix.

9.- Seleccione el factor que a su criterio considera más importante?



La calidad es el atributo más valorado por los consumidores, esto indica que el mercado objetivo valorará más las propiedades del producto que el precio.

10.- Cuál es el uso que le da a la fruta en almíbar?



Los encuestados utilizan las frutas en almíbar como postres, esto indica que no conocen los usos que se le puede dar a las frutas en almíbar como en platos

fuertes, cocteles o batidos; se enfatizará en enseñar a las personas a utilizar las frutas en diferentes platillos para poder obtener mejor aceptación del mercado.

11.- En vez de consumir Frutas en Almíbar que otro producto consumiría?

Esta fue una pregunta abierta en donde la mayoría de los encuestados coincidieron que en vez de consumir frutas en almíbar consumirían las frutas en su estado natural, postres o frutos secos, estas fueron las respuestas más comunes también consumirían snack salados, esto se da debido a que en los establecimientos cercanos a donde realizan sus actividades, en su gran mayoría venden productos que se los conoce como comida chatarra.

## ANEXO 6

### FIJACIÓN DE PRECIO BASADA EN EL COSTO

PRODUCTO 800 GR	FRUTA	ALMIBAR	ENVASE Y ETIQUETADO	ACIDO CITRICO	COSTO POR UNIDAD
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,20				\$ 0,79
TOTAL PERA	\$ 0,18	\$ 0,10	\$ 0,47	\$ 0,02	\$ 0,77
TOTAL PIÑA	\$ 0,13				\$ 0,72
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,19				\$ 0,77

PRODUCTO 500 GR	FRUTA	ALMIBAR	ENVASE Y ETIQUETADO	ACIDO CITRICO	COSTO POR UNIDAD
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,12				0,52
TOTAL PERA	\$ 0,11	\$ 0,06	\$ 0,32	\$ 0,01	0,51
TOTAL PIÑA	\$ 0,08				0,47
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,12				0,51

PRAC TI LUNCH	FRUTA	ALMIBAR	ENVASE Y ETIQUETADO	ACIDO CITRICO	COSTO POR UNIDAD	PAQUETES DE 6 UNIDADES
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,18				\$ 0,32	\$ 1,90
TOTAL PERA	\$ 0,16	\$ 0,08	\$ 0,06	\$ 0,0024	\$ 0,30	\$ 1,80
TOTAL PIÑA	\$ 0,12				\$ 0,25	\$ 1,52
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,17				\$ 0,31	\$ 1,83

PRAC TI LUNCH	COSTO PAQUETES DE 6 UNIDADES	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 1,90	\$ 2,66	\$ 2,93	\$ 3,22
TOTAL PERA	\$ 1,80	\$ 2,52	\$ 2,89	\$ 3,18
TOTAL PIÑA	\$ 1,52	\$ 2,13	\$ 2,45	\$ 3,06
TOTAL FRUTILLA	\$ 1,83	\$ 2,56	\$ 2,95	\$ 3,24

PRODUCTO 500 GR	COSTO POR UNIDAD	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,52	\$ 1,52	\$ 1,82	\$ 2,00
TOTAL PERA	\$ 0,51	\$ 1,51	\$ 1,81	\$ 2,02
TOTAL PIÑA	\$ 0,47	\$ 1,47	\$ 1,77	\$ 2,09
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,51	\$ 1,51	\$ 1,81	\$ 2,03

PRODUCTO 800 GR	COSTO POR UNIDAD	PRECIO WAYU	PRECIOS DE VENTA DETALLISTA	
			PRECIOS MINIMOS	PRECIOS MÁXIMOS
TOTAL TOMATE DE ARBOL	\$ 0,79	\$ 1,79	\$ 2,07	\$ 2,49
TOTAL PERA	\$ 0,77	\$ 1,77	\$ 2,05	\$ 2,46
TOTAL PIÑA	\$ 0,72	\$ 1,72	\$ 1,99	\$ 2,39
TOTAL FRUTILLA	\$ 0,77	\$ 1,77	\$ 2,06	\$ 2,47

## ANEXO 7

### RECETA 1

#### **DAIQUIRI DE FRUTILLA**

##### Ingredientes.

- Frutillas en Almíbar
- vodka
- [azúcar](#)
- hielo
- [lima](#)
- agua



##### PASOS:

1. licuar la fruta
2. poner una medida o dos de vodka
3. echarle agua
4. echarle hielo
5. echarle azúcar
6. licuar todo
7. servir en un vaso y ponerle hielo

## RECETA 2

### CERDO A LA PERA

#### Ingredientes

- ½ libra filetes de cerdo.
- Sal y pimienta al gusto
- mantequilla
- Peras en almíbar
- ½ taza de puerro
- 2 cucharaditas de tomillo
- 1/3 taza de brandy
- 1 taza de crema de leche



#### Instrucciones:

Derretir la mantequilla y añadir las peras en almíbar. Saltear hasta que las peras se doren, añadir mantequilla con los filetes hasta 10 minutos máximo, en el mismo sartén, a fuego medio, saltear el puerro y el tomillo, un minuto aproximadamente, agrega el brandy, con una cucharada de madera mueve bien para que se desprenda del sartén todos los residuos, ahora se adiciona el almíbar y finalmente la crema de leche, deja cocer unos minutos hasta que espese un poco, rectifica sal y pimienta.

## RECETA 3

### SOLOMILLO DE TERNERA A LA PIÑA

#### INGREDIENTES:

- solomillos de ternera de 200 g cada uno
- sal gruesa
- aceite de oliva
- ron de caña 1 vaso
- piña en almíbar



#### PREPARACIÓN:

En una sartén, marcar los solomillos, ponerles una cucharadita de sal gruesa por cada lado y un chorrillo de aceite de oliva; cuando estén al punto deseado, añadir medio vaso de ron y flambear; reservar.

Pelar la piña, cortarla en rodajas, rebozarlas en azúcar y pasarlas por una sartén bien caliente.

Cuando caramelicen, añadir el resto del ron, incorporar los jugos sobrantes de la cocción del solomillo y ligarlo todo. Volver a poner los solomillos y hacerlos un poco más por ambas caras, finalmente ponerle 2 rodajas de piña encima a cada solomillo y presentar.



## RECETA 4

### **CEVICHE DE CAMARON CON MANGO, TOMATE DE ARBOL Y HIERBA**

#### **LUISA**

##### Ingredientes:

- 1 kilogramo de camarón con cáscara
- 4 cebolla colorada
- 2 hoja de laurel
- 4 tomates de árbol
- 1 rama de hierba luisa
- 1 mango
- 4 limones
- 1 aguacate
- aceite de aguacate al gusto
- sal al gusto
- pimienta al gusto



##### Instrucciones:

Cocinar el camarón en agua hirviendo, con una cebolla colorada, laurel.

Colar el caldo de cocción y volver a poner en el fuego, agregar los tomates de árbol y la hierba luisa y cocer por 5 minutos.

Pelar y limpiar los camarones.

Retirar la hierba luisa del caldo, licuar y colar.

Picar el mango y aguacate en cubos pequeños, agregar parte del caldo de cocción del camarón previamente enfriado, sazonar con limón, sal, pimienta y aceite de aguacate.

Agregar los camarones cocidos y picar un poco de hierba luisa fresca

## ANEXO 8

### MERCADO OBJETIVO

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	
<b>Segmentación Geográfica</b>	
Habitantes en el Ecuador	15,5 millones de Habitantes
Habitantes en Quito	2,2 millones habitantes
Zona Urbana de Quito	1,6 millones de habitantes
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Edad de 15- 55	964,856 habitantes
Género	Indiferente
Nivel Socioeconómico	Familias quiteñas que un integrante de la familia tenga como mínimo el ingreso del salario básico es el 67,6%; es decir 652.242 habitantes
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Personas que les gusta un producto de calidad a un precio accesible y que les gusta consumir productos alimenticios que se adapten más al estilo de vida modernizado, es decir producto de fácil uso como lo es este producto.	

DEMANDA	
SEGMENTO META	652.242 personas
OPCIÓN DE COMPRA	66%
	430.480 personas
FRECUENCIA DE COMPRA 1 VEZ AL AÑO	38%
	163.584 personas
MERCADO OBJETIVO	163.584 personas

## ANEXO 9

### PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN	
Producción anual	163.584
Producción mensual	13.632
Producción diaria	448

PRODUCTO	PRODUCCIÓN		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	PRODUCCIÓN DIARIA	PRODUCCION MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN ANUAL
TOTAL TOMATE DE ARBOL	112	3.417	40.896	42.123	43.387	44.688	46.029
TOTAL PERA	112	3.417	40.896	42.123	43.387	44.688	46.029
TOTAL PIÑA	112	3.417	40.896	42.123	43.387	44.688	46.029
TOTAL FRUTILLA	112	3.417	40.896	42.123	43.387	44.688	46.029
TOTAL	448	13.669	163.584	168.492	175.231	182.240	189.530

Usuario:  
CRECIMIENTO EN BASE  
AL CRECIMIENTO DE MI  
INDUSTRIA 4% ANUAL

## ANEXO 10

### INVERSION

Inversión Inicial	
<b>Activos Fijos</b>	\$ 88.651,84
Maquinaria y equipo	\$ 84.147,84
Equipos de oficina	\$ 2.199,00
Muebles y enseres	\$ 2.305,00
<b>Activos Intangibles</b>	\$ 3.200,00
Gastos Notariales	\$ 100,00
Inscripción registro mercantil	\$ 100,00
Inscripción nombramiento gerente general	\$ 50,00
Afiliación cámara de la pequeña industria	\$ 50,00
Pago patente municipal	\$ 300,00
Honorarios profesionales a abogados	\$ 700,00
Certificado ambiental	\$ 50,00
Registro Sanitario	\$ 150,00
Permiso de bomberos	\$ 100,00
Obtención del RUC	\$ 1.600,00
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 47.765,31
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 139.617,16</b>

Financiamiento		
<b>Préstamo</b>	40%	\$ 55.846,86
<b>Accionistas</b>	60%	\$ 83.770,29
<b>Total</b>	100%	\$ 139.617,16





## ANEXO 12

### INGRESOS

INFLACION 4% ANUAL

FRUTAS EN CONSERVAS EN VIDRIO 500GR (25%)					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRODUCTO	PORCENTAJE DE CONSUMO	CANTIDAD PRODUCCION DIARIA	PVP	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL
TOMATE DE ÁRBOL	4,50%	20	\$ 1,52	\$ 30,60	\$ 933,24	\$ 11.015,23	\$ 11.455,84	\$ 11.914,08	\$ 12.390,64	\$ 12.886,27
PERA	4,50%	20	\$ 1,51	\$ 30,36	\$ 925,85	\$ 10.928,11	\$ 11.365,23	\$ 11.819,84	\$ 12.292,64	\$ 12.784,34
PIÑA	4,50%	20	\$ 1,47	\$ 29,71	\$ 906,17	\$ 10.695,78	\$ 11.123,61	\$ 11.568,55	\$ 12.031,29	\$ 12.512,54
FRUTILLA	4,50%	20	\$ 1,51	\$ 30,44	\$ 928,31	\$ 10.957,15	\$ 11.395,44	\$ 11.851,25	\$ 12.325,30	\$ 12.818,32
<b>TOTAL</b>	<b>18,00%</b>	<b>81</b>		<b>\$ 121,10</b>	<b>\$ 3.693,57</b>	<b>\$ 43.596,27</b>	<b>\$ 45.340,12</b>	<b>\$ 47.153,73</b>	<b>\$ 49.039,88</b>	<b>\$ 51.001,47</b>

FRUTAS EN CONSERVAS EN VIDRIO 800GR (25%)					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRODUCTO	PORCENTAJE DE CONSUMO	CANTIDAD PRODUCCION DIARIA	PVP	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL
TOMATE DE ÁRBOL	4,50%	20	\$ 1,79	\$ 36,01	\$ 1.098,27	\$ 12.963,17	\$ 13.481,70	\$ 14.020,97	\$ 14.581,81	\$ 15.165,08
PERA	4,50%	20	\$ 1,77	\$ 35,62	\$ 1.086,46	\$ 12.823,77	\$ 13.336,72	\$ 13.870,19	\$ 14.425,00	\$ 15.002,00
PIÑA	4,50%	20	\$ 1,72	\$ 34,59	\$ 1.054,96	\$ 12.452,04	\$ 12.950,12	\$ 13.468,12	\$ 14.006,85	\$ 14.567,12
FRUTILLA	4,50%	20	\$ 1,77	\$ 35,75	\$ 1.090,40	\$ 12.870,24	\$ 13.385,05	\$ 13.920,45	\$ 14.477,27	\$ 15.056,36
<b>TOTAL</b>	<b>18,00%</b>	<b>81</b>		<b>\$ 141,97</b>	<b>\$ 4.330,09</b>	<b>\$ 51.109,22</b>	<b>\$ 53.153,59</b>	<b>\$ 55.279,73</b>	<b>\$ 57.490,92</b>	<b>\$ 59.790,56</b>

PRACTI-LUNCH 6 UNIDADES (50%)					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRODUCTO	PORCENTAJE DE CONSUMO	CANTIDAD PRODUCCION DIARIA	PVP	TOTAL DIARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL
TOMATE DE ÁRBOL	16,00%	72	\$ 2,66	\$ 190,79	\$ 5.819,20	\$ 68.685,59	\$ 71.433,01	\$ 74.290,33	\$ 77.261,95	\$ 80.352,42
PERA	16,00%	72	\$ 2,52	\$ 180,38	\$ 5.501,73	\$ 64.938,51	\$ 67.536,05	\$ 70.237,49	\$ 73.046,99	\$ 75.968,87
PIÑA	16,00%	72	\$ 2,13	\$ 152,63	\$ 4.655,17	\$ 54.946,28	\$ 57.144,13	\$ 59.429,90	\$ 61.807,09	\$ 64.279,38
FRUTILLA	16,00%	72	\$ 2,56	\$ 183,85	\$ 5.607,55	\$ 66.187,53	\$ 68.835,03	\$ 71.588,44	\$ 74.451,97	\$ 77.430,05
<b>TOTAL</b>	<b>64,00%</b>	<b>287</b>		<b>\$ 707,66</b>	<b>\$ 21.583,66</b>	<b>\$ 254.757,91</b>	<b>\$ 264.948,22</b>	<b>\$ 275.946,15</b>	<b>\$ 286.568,00</b>	<b>\$ 298.030,72</b>

INGRESOS (VALOR)	
Ingresos diarios	\$ 970,73
Ingresos Mensuales	\$ 29.607,32
Ingresos Anuales	\$ 349.463,40
Producción diarias	448

INGRESOS (ESCENARIO OPTIMISTA)	
Ingresos diarios	\$ 1.048,39
Ingresos Mensuales	\$ 31.975,90
Ingresos Anuales	\$ 377.420,47
Producción diaria	484

INGRESOS (ESCENARIO PESIMISTA)	
Ingresos diarios	\$ 893,07
Ingresos Mensuales	\$ 27.238,73
Ingresos Anuales	\$ 321.506,33
Producción diaria	412

OPTIMISTA +8%

PESIMISTA -8%



## ANEXO 14

### ACTIVOS FIJOS

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL											
Maquinaria y Equipos											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Caldero de 10 BHP	1	16.688	16.688	10	1.669	1.669	1.669	1.669	1.669	16.688
2	Olla Acero Inoxidable - 200litros	5	3.864	19.320	5	3.864	3.864	3.864	3.864	3.864	-
3	Pozos de lavado doble (acero inoxidable / incluye griferías manuales)	3	600	1.800	10	180	180	180	180	180	900
4	Mesa acero inoxidable	6	170	1.020	5	204	204	204	204	204	-
5	Marmitas de Acero Inoxidable	3	2.600	7.800	10	780	780	780	780	780	3.900
6	Esterilizador alimentos	1	8.968	8.968	10	897	897	897	897	897	4.484
7	Selladora	1	4.704	4.704	10	470	470	470	470	470	2.352
8	Balanza electronica	3	84	252	3	84	84	84	84	84	(168)
9	cuchillos de acero inoxidable	15	2	29	-	-	-	-	-	-	29
10	Cucharas de madera	30	4	120	-	-	-	-	-	-	120
11	Afilador de cuchillos manual	2	16	31	-	-	-	-	-	-	31
12	termometro digital de 0 a 100	2	29	57	3	19	19	19	19	19	(38)
13	brixometros con rango de 0 a 50 brix	4	90	358	3	119	119	119	119	119	(239)
14	Montacargas	1	8.000	8.000	5	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	-
15	Camioneta	1	15.000	15.000	5	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	-
	<b>TOTAL</b>			<b>84.148</b>		<b>12.887</b>	<b>12.887</b>	<b>12.887</b>	<b>12.887</b>	<b>12.887</b>	<b>17.588</b>

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA											
TIPO DE BIEN					DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	4	450	1.800	3	600	600	600	-	-	-
2	Impresora/Copiadora	1	239	239	3	80	80	80	-	-	-
3	Teléfono	4	25	100	3	33	33	33	-	-	-
4	modem de internet	1	60	60	3	20	20	20	-	-	-
5	Escritorio	5	270	1.350	10	135	135	135	135	135	675
6	Sillas para oficina	5	47	235	10	24	24	24	24	24	118
7	Sillón	2	142	284	10	28	28	28	28	28	142
8	Archivador	4	109	436	10	44	44	44	44	44	218
	<b>TOTAL</b>			<b>4.504</b>		<b>964</b>	<b>964</b>	<b>964</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>1.153</b>



## ANEXO 15

### COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Costos Fijos							PROYECCIÓN				
Concepto	Uni Medida	Cantidad	Val uni	T. Mensual	T. Anual	T. Diario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros oficina	Varios		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 5,00	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Agua	M2	390	\$ 0,72	\$ 280,80	\$ 3.369,60	\$ 9,36	\$ 3.369,60	\$ 3.504,38	\$ 3.644,56	\$ 3.790,34	\$ 3.941,96
Luz	Kw/h	650	\$ 0,61	\$ 396,50	\$ 4.758,00	\$ 13,22	\$ 4.758,00	\$ 4.948,32	\$ 5.146,25	\$ 5.352,10	\$ 5.566,19
Telefono	Minutos		\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 0,83	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
Internet	Banda ancha		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 1,67	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Arriendo			\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00	\$ 46,67	\$ 16.800,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
Suministros limpieza	Varios		\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 2.640,00	\$ 7,33	\$ 2.640,00	\$ 2.745,60	\$ 2.855,42	\$ 2.969,64	\$ 3.088,43
Transporte			\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 1,17	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
<b>Total</b>				<b>\$ 2.557,30</b>	<b>\$ 30.687,60</b>	<b>\$ 85,24</b>	<b>\$ 30.687,60</b>	<b>\$ 31.915,10</b>	<b>\$ 33.191,71</b>	<b>\$ 34.519,38</b>	<b>\$ 35.900,15</b>

Costos Variables							PROYECCIÓN				
Descripción	Uni Medida	Cantidad	Costo uni	T. Mensual	T. Anual	T. Diario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOMATE DE ÁRBOL	KG	62	\$ 0,31	\$ 588,84	\$ 7.066,11	\$ 19,31	\$ 7.066,11	\$ 7.348,76	\$ 7.642,71	\$ 7.948,42	\$ 8.266,35
PERA	KG	62	\$ 0,28	\$ 531,86	\$ 6.382,30	\$ 17,44	\$ 6.382,30	\$ 6.637,59	\$ 6.903,09	\$ 7.179,21	\$ 7.466,38
FRUTILLA	KG	62	\$ 0,29	\$ 550,85	\$ 6.610,23	\$ 18,06	\$ 6.610,23	\$ 6.874,64	\$ 7.149,63	\$ 7.435,61	\$ 7.733,04
PIÑA	KG	62	\$ 0,20	\$ 379,90	\$ 4.558,78	\$ 12,46	\$ 4.558,78	\$ 4.741,13	\$ 4.930,78	\$ 5.128,01	\$ 5.333,13
AZUCAR	KG	33	\$ 1,20	\$ 1.199,68	\$ 14.396,15	\$ 39,33	\$ 14.396,15	\$ 14.972,00	\$ 15.570,88	\$ 16.193,72	\$ 16.841,46
ÁCIDO CITRICO	KG	1,39	\$ 2,00	\$ 84,97	\$ 1.019,62	\$ 2,79	\$ 1.019,62	\$ 1.060,41	\$ 1.102,83	\$ 1.146,94	\$ 1.192,82
ENVASES CON ETIQUETAS 800GR	UND	81	\$ 0,47	\$ 1.156,43	\$ 13.877,12	\$ 37,92	\$ 13.877,12	\$ 14.432,21	\$ 15.009,50	\$ 15.609,87	\$ 16.234,27
ENVASES CON ETIQUETAS 500GR	UND	81	\$ 0,32	\$ 787,35	\$ 9.448,25	\$ 25,81	\$ 9.448,25	\$ 9.826,18	\$ 9.448,25	\$ 9.826,18	\$ 9.448,25
ENVASES DE PLASTICO 120 GR X 6	UND	287	\$ 0,06	\$ 524,90	\$ 6.298,84	\$ 17,21	\$ 6.298,84	\$ 6.550,79	\$ 6.298,84	\$ 6.550,79	\$ 6.298,84
<b>Total</b>				<b>\$ 5.804,78</b>	<b>\$ 69.657,41</b>	<b>\$ 190,32</b>	<b>\$ 69.657,41</b>	<b>\$ 72.443,71</b>	<b>\$ 74.056,50</b>	<b>\$ 77.018,76</b>	<b>\$ 78.814,54</b>

## ANEXO 16

### COSTOS Y GASTOS

GASTOS DE MARKETING				
Medio	Cantidad	Descripción	C/U	Costo Total
Twitter	1	Mes	\$ 2.163,01	\$2.163,01
Facebook	32850	Clicks anuales	\$ 0,05	\$1.642,50
Página Web	12	Mes	\$ 150,00	\$1.800,00
Google Adwords (Red de Búsqueda y Display)	5000	Clicks anuales	\$ 0,80	\$4.000,00
E-mailing	12	Envíos anuales	\$ 325,00	\$3.900,00
Publicidad El Comercio	48	Avisos ocasionales a color	\$ 67,00	\$3.216,00
Publicidad Revista	12	Agencia de publicidad	\$ 250,00	\$3.000,00
Impresión Valla	1	Ful Color	\$ 150,00	\$150,00
Alquiler de Valla	2	Quito norte	\$ 2.000,00	\$4.000,00
Creacion Banner Animado Web	2	Agencia Publicitaria	\$ 220,00	\$440,00
Ferias internacionales	2	Ferias	\$ 4.000,00	\$8.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$32.311,51</b>

MENCIONES TWITTER Y FACEBOOK			
Medio	Costo total	Menciones	Total Anual
Practi-lunch 6 unidades gratis por mención hasta 120 anuales	\$ 1,90	120	\$ 228,00

**TOTAL GASTOS ANUAL MARKETING**      \$      **32.539,51**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS (CV)</b>					
FRUTAS EN CONSERVAS 800GR	\$ 5.102,06	\$ 5.306,14	\$ 5.518,38	\$ 5.739,12	\$ 5.968,68
FRUTAS EN CONSERVAS 500GR	\$ 3.188,79	\$ 3.316,34	\$ 3.448,99	\$ 3.586,95	\$ 3.730,43
PRACTI-LUNCH 120GR X 6 UNIDADES	\$ 16.326,58	\$ 16.979,64	\$ 17.658,83	\$ 18.365,18	\$ 19.099,79
PRODUCCION ALMIBAR	\$ 14.396,15	\$ 14.972,00	\$ 15.570,88	\$ 16.193,72	\$ 16.841,46
PRODUCCIÓN ÁCIDO CÍTRICO	\$ 1.019,62	\$ 1.060,41	\$ 1.102,83	\$ 1.146,94	\$ 1.192,82
ENVASES	\$ 29.624,21	\$ 30.809,18	\$ 32.041,55	\$ 33.323,21	\$ 34.656,14
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 69.657,41</b>	<b>\$ 72.443,71</b>	<b>\$ 75.341,46</b>	<b>\$ 78.355,12</b>	<b>\$ 81.489,32</b>
<b>GASTOS (CF)</b>					
Suministros oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Agua	\$ 3.369,60	\$ 3.504,38	\$ 3.644,56	\$ 3.790,34	\$ 3.941,96
Luz	\$ 4.758,00	\$ 4.948,32	\$ 5.146,25	\$ 5.352,10	\$ 5.566,19
Telefono	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
Internet	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Suministros limpieza	\$ 2.640,00	\$ 2.745,60	\$ 2.855,42	\$ 2.969,64	\$ 3.088,43
Gastos Marketing	\$ 32.539,51	\$ 33.841,09	\$ 35.194,73	\$ 36.602,52	\$ 38.066,62
Salarios	\$ 153.707,36	\$ 159.855,65	\$ 166.249,88	\$ 172.899,88	\$ 179.815,87
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
Tranporte	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 216.934,47</b>	<b>\$ 225.611,85</b>	<b>\$ 234.636,32</b>	<b>\$ 244.021,78</b>	<b>\$ 253.782,65</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 286.591,88</b>	<b>\$ 298.055,56</b>	<b>\$ 309.977,78</b>	<b>\$ 322.376,89</b>	<b>\$ 335.271,97</b>

## ANEXO 17

### CAPITAL DE TRABAJO

	CAPITAL DE TRABAJO												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
INGRESOS MENSUALES	\$ -	\$ -	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32	\$ 29.607,32
EGRESOS MENSUALES	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)
SALDO	\$ (23.882,66)	\$ (23.882,66)	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66	\$ 5.724,66
SALDO ACUMULADO	\$ (23.882,66)	\$ (47.765,31)	\$ (42.040,65)	\$ (36.316,00)	\$ (30.591,34)	\$ (24.866,68)	\$ (19.142,02)	\$ (13.417,36)	\$ (7.692,70)	\$ (1.968,04)	\$ 3.756,62	\$ 9.481,28	\$ (286.591,88)

CAPITAL DE TRABAJO (ACTIVO CORRIENTE)	\$ 47.765,31
---------------------------------------	--------------

## ANEXO 18

### FLUJOS DE CAJA

#### ESPERADO SIN APALANCAMIENTO

Costo de oportunidad	
Inflación Anual	4,00%
Riesgo País (BCE)	8,10%
	<b>12,10%</b>

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 309.409,24	\$ 321.859,32	\$ 334.876,46	\$ 347.757,92	\$ 362.002,04
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 40.054,16	\$ 41.582,62	\$ 43.103,16	\$ 45.340,88	\$ 46.820,71
15% Trabajadores		\$ 6.008,12	\$ 6.237,39	\$ 6.465,47	\$ 6.801,13	\$ 7.023,11
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 34.046,04	\$ 35.345,22	\$ 36.637,68	\$ 38.539,75	\$ 39.797,60
25% Impuesto a la renta		\$ 8.511,51	\$ 8.836,31	\$ 9.159,42	\$ 9.634,94	\$ 9.949,40
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 25.534,53	\$ 26.508,92	\$ 27.478,26	\$ 28.904,81	\$ 29.848,20
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (139.617,16)</b>	<b>\$ 48.351,88</b>	<b>\$ 50.312,68</b>	<b>\$ 52.376,94</b>	<b>\$ 54.285,84</b>	<b>\$ 75.318,78</b>

TD	12,10%
VAN	\$ 51.435
TIR	26,6%

## OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 377.420,47	\$ 392.517,29	\$ 408.217,98	\$ 424.546,70	\$ 441.528,57
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 377.420,47	\$ 392.517,29	\$ 408.217,98	\$ 424.546,70	\$ 441.528,57
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 75.230,01	\$ 78.239,21	\$ 81.368,77	\$ 84.623,53	\$ 88.008,47
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 314.981,83	\$ 327.654,82	\$ 340.903,77	\$ 354.026,33	\$ 368.521,19
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 62.438,64	\$ 64.862,47	\$ 67.314,21	\$ 70.520,37	\$ 73.007,38
15% Trabajadores		\$ 9.365,80	\$ 9.729,37	\$ 10.097,13	\$ 10.578,06	\$ 10.951,11
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 53.072,85	\$ 55.133,10	\$ 57.217,08	\$ 59.942,32	\$ 62.056,28
25% Impuesto a la renta		\$ 13.268,21	\$ 13.783,28	\$ 14.304,27	\$ 14.985,58	\$ 15.514,07
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 39.804,63	\$ 41.349,83	\$ 42.912,81	\$ 44.956,74	\$ 46.542,21
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (139.617,16)</b>	<b>\$ 62.621,99</b>	<b>\$ 65.153,59</b>	<b>\$ 67.811,48</b>	<b>\$ 70.337,77</b>	<b>\$ 92.012,78</b>
TD		12,10%				
VAN		\$100.580				
TIR		39,4%				

## PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 321.506,33	\$ 334.366,58	\$ 347.741,25	\$ 361.650,89	\$ 376.116,93
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 321.506,33	\$ 334.366,58	\$ 347.741,25	\$ 361.650,89	\$ 376.116,93
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 64.084,82	\$ 66.648,21	\$ 69.314,14	\$ 72.086,71	\$ 74.970,18
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 303.836,64	\$ 316.063,82	\$ 328.849,14	\$ 341.489,51	\$ 355.482,89
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 17.669,68	\$ 18.302,76	\$ 18.892,10	\$ 20.161,38	\$ 20.634,04
15% Trabajadores		\$ 2.650,45	\$ 2.745,41	\$ 2.833,82	\$ 3.024,21	\$ 3.095,11
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 15.019,23	\$ 15.557,34	\$ 16.058,29	\$ 17.137,17	\$ 17.538,93
25% Impuesto a la renta		\$ 3.754,81	\$ 3.889,34	\$ 4.014,57	\$ 4.284,29	\$ 4.384,73
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 11.264,42	\$ 11.668,01	\$ 12.043,72	\$ 12.852,88	\$ 13.154,20
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (139.617,16)</b>	<b>\$ 34.081,78</b>	<b>\$ 35.471,77</b>	<b>\$ 36.942,39</b>	<b>\$ 38.233,91</b>	<b>\$ 58.624,77</b>
TD		12,10%				
VAN		\$2.290				
TIR		12,8%				

## VALORADO CON APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
EGRESOS						
Costos		\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Intereses		\$ 6.143,15	\$ 5.156,75	\$ 4.061,83	\$ 2.846,48	\$ 1.497,44
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 315.552,39	\$ 317.062,31	\$ 327.889,62	\$ 338.340,38	\$ 349.886,41
UTILIDAD BRUTA		\$ 33.911,01	\$ 46.379,62	\$ 50.089,99	\$ 54.758,42	\$ 58.936,34
15% Trabajadores		\$ 5.086,65	\$ 6.956,94	\$ 7.513,50	\$ 8.213,76	\$ 8.840,45
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 28.824,36	\$ 39.422,68	\$ 42.576,49	\$ 46.544,66	\$ 50.095,89
25% Impuesto a la renta		\$ 7.206,09	\$ 9.855,67	\$ 10.644,12	\$ 11.636,16	\$ 12.523,97
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 21.618,27	\$ 29.567,01	\$ 31.932,37	\$ 34.908,49	\$ 37.571,92
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Préstamo	\$ 55.846,86					
Pago de la deuda		\$ (8.967,35)	\$ (9.953,76)	\$ (11.048,67)	\$ (12.264,02)	\$ (13.613,07)
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (83.770,29)	\$ 35.468,27	\$ 43.417,02	\$ 45.782,38	\$ 48.025,50	\$ 69.429,42

TIR

43,7%

## OPTIMISTA CON APLANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 377.420,47	\$ 392.517,29	\$ 408.217,98	\$ 424.546,70	\$ 441.528,57
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 377.420,47	\$ 392.517,29	\$ 408.217,98	\$ 424.546,70	\$ 441.528,57
EGRESOS						
Costos		\$ 75.230,01	\$ 78.239,21	\$ 81.368,77	\$ 84.623,53	\$ 88.008,47
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Intereses		\$ 6.143,15	\$ 5.156,75	\$ 4.061,83	\$ 2.846,48	\$ 1.497,44
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 321.124,99	\$ 332.811,56	\$ 344.965,61	\$ 356.872,81	\$ 370.018,62
UTILIDAD BRUTA		\$ 56.295,49	\$ 59.705,73	\$ 63.252,38	\$ 67.673,89	\$ 71.509,95
15% Trabajadores		\$ 8.444,32	\$ 8.955,86	\$ 9.487,86	\$ 10.151,08	\$ 10.726,49
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$ 47.851,16	\$ 50.749,87	\$ 53.764,52	\$ 57.522,81	\$ 60.783,46
25% Impuesto a la renta		\$ 11.962,79	\$ 12.687,47	\$ 13.441,13	\$ 14.380,70	\$ 15.195,86
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 35.888,37	\$ 38.062,40	\$ 40.323,39	\$ 43.142,11	\$ 45.587,59
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Préstamo	\$ 55.846,86					
Pago de la deuda		\$ (8.967,35)	\$ (9.953,76)	\$ (11.048,67)	\$ (12.264,02)	\$ (13.613,07)
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
Valor residual						\$ 18.740,50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (83.770,29)	\$ 49.738,38	\$ 51.912,41	\$ 54.173,40	\$ 56.259,11	\$ 77.445,10

TIR

57,3%

VANod

\$100.580

VANd

5.047

**VANa= (Valor Actual Neto ajustado)**

\$105.627

## PESIMISTA CON APLANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON APLANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 321.506,33	\$ 334.366,58	\$ 347.741,25	\$ 361.650,89	\$ 376.116,93	
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 321.506,33	\$ 334.366,58	\$ 347.741,25	\$ 361.650,89	\$ 376.116,93	
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 64.084,82	\$ 66.648,21	\$ 69.314,14	\$ 72.086,71	\$ 74.970,18	
Gastos generales	\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65	
Intereses	\$ 6.143,15	\$ 5.156,75	\$ 4.061,83	\$ 2.846,48	\$ 1.497,44	
Depreciaciones	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01	
Amortizaciones	\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 301.012,45	\$ 311.266,82	\$ 321.862,30	\$ 332.071,97	\$ 343.367,27	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 20.493,88	\$ 23.099,77	\$ 25.878,94	\$ 29.578,93	\$ 32.749,66	
15% Trabajadores	\$ 3.074,08	\$ 3.464,97	\$ 3.881,84	\$ 4.436,84	\$ 4.912,45	
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 17.419,80	\$ 19.634,80	\$ 21.997,10	\$ 25.142,09	\$ 27.837,22	
25% Impuesto a la renta	\$ 4.354,95	\$ 4.908,70	\$ 5.499,27	\$ 6.285,52	\$ 6.959,30	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 13.064,85	\$ 14.726,10	\$ 16.497,82	\$ 18.856,57	\$ 20.877,91	
Inversión	\$ (91.851,84)					
Capital de trabajo	\$ (47.765,31)					
Préstamo	\$ 55.846,86					
Pago de la deuda	\$ (8.967,35)	\$ (9.953,76)	\$ (11.048,67)	\$ (12.264,02)	\$ (13.613,07)	
Depreciaciones	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01	
Amortizaciones	\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07	
Valor residual					\$ 18.740,50	
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (83.770,29)	\$ 26.914,85	\$ 28.576,11	\$ 30.347,83	\$ 31.973,57	\$ 52.735,42

TIR	26,0%
VANpd	2.290
VANd	5.047
<b>VANa= (Valor Actual Neto ajustado)</b>	<b>7.336</b>

## RESUMEN TIR Y VAN

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>VALORACION</b>	\$ 51.434,95	27%	\$ 56.481,67	43,7%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 100.580,18	39%	\$ 105.626,90	57,3%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 2.289,72	13%	\$ 7.336,44	26,0%

## ANEXO 19

### PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO					
COSTOS FIJOS	2015	2016	2017	2018	2019
Suministros oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.872,00	\$ 1.946,88	\$ 2.024,76	\$ 2.105,75
Agua	\$ 3.369,60	\$ 3.504,38	\$ 3.644,56	\$ 3.790,34	\$ 3.941,96
Luz	\$ 4.758,00	\$ 4.948,32	\$ 5.146,25	\$ 5.352,10	\$ 5.566,19
Telefono	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96
Internet	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
Suministros limpieza	\$ 2.640,00	\$ 2.745,60	\$ 2.855,42	\$ 2.969,64	\$ 3.088,43
Gastos Marketing	\$ 32.539,51	\$ 33.841,09	\$ 35.194,73	\$ 36.602,52	\$ 38.066,62
Salarios	\$ 153.707,36	\$ 159.855,65	\$ 166.249,88	\$ 172.899,88	\$ 179.815,87
Arriendo	\$ 16.800,00	\$ 17.472,00	\$ 18.170,88	\$ 18.897,72	\$ 19.653,62
Transporte	\$ 420,00	\$ 436,80	\$ 454,27	\$ 472,44	\$ 491,34
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 216.934,47</b>	<b>\$ 225.611,85</b>	<b>\$ 234.636,32</b>	<b>\$ 244.021,78</b>	<b>\$ 253.782,65</b>

COSTOS VARIABLES	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de producción	\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.143,15	\$ 5.156,75	\$ 4.061,83	\$ 2.846,48	\$ 1.497,44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 75.800,57</b>	<b>\$ 77.600,46</b>	<b>\$ 79.403,29</b>	<b>\$ 81.201,60</b>	<b>\$ 82.986,76</b>

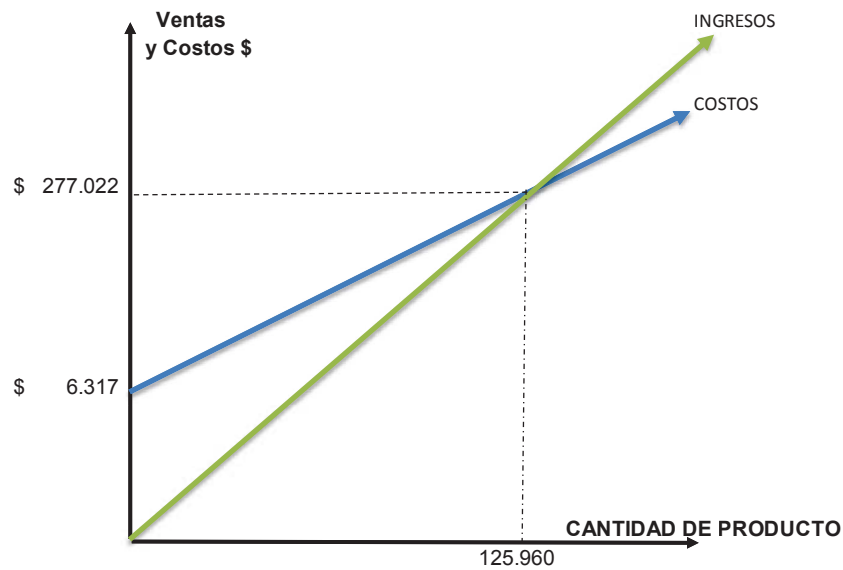
  

VENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
<b>MONTO</b>	<b>\$ 349.463,40</b>	<b>\$ 363.441,94</b>	<b>\$ 377.979,61</b>	<b>\$ 393.098,80</b>	<b>\$ 408.822,75</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL MONTO</b>	<b>\$ 277.022,12</b>	<b>\$ 286.861,12</b>	<b>\$ 297.035,43</b>	<b>\$ 307.552,19</b>	<b>\$ 318.418,23</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>\$ 23.085,18</b>	<b>\$ 23.905,09</b>	<b>\$ 24.752,95</b>	<b>\$ 25.629,35</b>	<b>\$ 26.534,85</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO</b>	<b>\$ 769,51</b>	<b>\$ 796,84</b>	<b>\$ 825,10</b>	<b>\$ 854,31</b>	<b>\$ 884,50</b>

PUNTO DE EQUILIBRIO	
VENTAS	\$ 277.022,12
UNIDADES	125.960





## ANEXO 20

### ESTADO DE RESULTADOS

#### SIN APLANCAMIENTO

ESTADO DE RESULTADOS - VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 349.463,40</b>	<b>\$ 363.441,94</b>	<b>\$ 377.979,61</b>	<b>\$ 393.098,80</b>	<b>\$ 408.822,75</b>
EGRESOS						
Costos		\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 309.409,24</b>	<b>\$ 321.859,32</b>	<b>\$ 334.876,46</b>	<b>\$ 347.757,92</b>	<b>\$ 362.002,04</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 40.054,16</b>	<b>\$ 41.582,62</b>	<b>\$ 43.103,16</b>	<b>\$ 45.340,88</b>	<b>\$ 46.820,71</b>
15% Trabajadores		\$ 6.008,12	\$ 6.237,39	\$ 6.465,47	\$ 6.801,13	\$ 7.023,11
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 34.046,04</b>	<b>\$ 35.345,22</b>	<b>\$ 36.637,68</b>	<b>\$ 38.539,75</b>	<b>\$ 39.797,60</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 8.511,51	\$ 8.836,31	\$ 9.159,42	\$ 9.634,94	\$ 9.949,40
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 25.534,53</b>	<b>\$ 26.508,92</b>	<b>\$ 27.478,26</b>	<b>\$ 28.904,81</b>	<b>\$ 29.848,20</b>

#### CON APALANCAMIENTO

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		\$ 349.463,40	\$ 363.441,94	\$ 377.979,61	\$ 393.098,80	\$ 408.822,75
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 349.463,40</b>	<b>\$ 363.441,94</b>	<b>\$ 377.979,61</b>	<b>\$ 393.098,80</b>	<b>\$ 408.822,75</b>
EGRESOS						
Costos		\$ 69.657,41	\$ 72.443,71	\$ 75.341,46	\$ 78.355,12	\$ 81.489,32
Gastos generales		\$ 216.934,47	\$ 225.611,85	\$ 234.636,32	\$ 244.021,78	\$ 253.782,65
Intereses		\$ 6.143,15	\$ 5.156,75	\$ 4.061,83	\$ 2.846,48	\$ 1.497,44
Depreciaciones		\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.850,01	\$ 13.117,01	\$ 13.117,01
Amortizaciones		\$ 8.967,35	\$ 9.953,76	\$ 11.048,67	\$ 12.264,02	\$ 13.613,07
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 315.552,39</b>	<b>\$ 317.062,31</b>	<b>\$ 327.889,62</b>	<b>\$ 338.340,38</b>	<b>\$ 349.886,41</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 33.911,01</b>	<b>\$ 46.379,62</b>	<b>\$ 50.089,99</b>	<b>\$ 54.758,42</b>	<b>\$ 58.936,34</b>
15% Trabajadores		\$ 5.086,65	\$ 6.956,94	\$ 7.513,50	\$ 8.213,76	\$ 8.840,45
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>\$ 28.824,36</b>	<b>\$ 39.422,68</b>	<b>\$ 42.576,49</b>	<b>\$ 46.544,66</b>	<b>\$ 50.095,89</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 7.206,09	\$ 9.855,67	\$ 10.644,12	\$ 11.636,16	\$ 12.523,97
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 21.618,27</b>	<b>\$ 29.567,01</b>	<b>\$ 31.932,37</b>	<b>\$ 34.908,49</b>	<b>\$ 37.571,92</b>

## ANEXO 21

### BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	
VALORADO EN USD\$	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>	
Caja Bancos	\$ 47.765,31
Inventario	\$ 5.804,78
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 53.570,10</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	
Maquinaria y equipo	\$ 84.147,84
Equipos de oficina	\$ 2.199,00
Muebles y enseres	\$ 2.305,00
Intangibles	\$ 3.200,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 91.851,84</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 145.421,94</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>Pasivo</b>	
Obligaciones Bancarias	\$ 55.846,86
Pasivos Corrientes	\$ 5.804,78
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 61.651,65</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital	\$ 83.770,29
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 83.770,29</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>	<b>\$ 145.421,94</b>

## ANEXO 22

### INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS			
2015			
INDICADORES DE LÍQUIDEZ			
Capital De Trabajo =	Ac. Corr.	-	Pas. Corr.
Capital De Trabajo =	53.570,10	-	5.804,78
<b>Capital De Trabajo =</b>	<b>47.765,31</b>		
Índ. de Líquidez =			Activo Corriente Pasivo Corriente
Índ. de Líquidez =	53.570,10		5.804,78
<b>Índ. de Líquidez =</b>	<b>9,23</b>		
Índ. de Prueba Ácida =	A. Corriente	-	Inventarios
	P. Corriente		
Índ. de Prueba Ácida =	53.570,10	-	5.804,78
			5.804,78
<b>Índ. de Prueba Ácida =</b>	<b>8,23</b>		
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
Razón de Deuda Tot =			Pasivo Total Activo Total
Razón de Deuda Tot =	61.651,65		145.421,94
<b>Razón de Deuda Tot =</b>	<b>0,42</b>		
Razón de Apalanc =			Patrimonio Activo Total
Razón de Apalanc =	83.770,29		145.421,94
<b>Razón de Apalanc =</b>	<b>0,58</b>		
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad =			Utilidad Neta Ventas
Margen de Utilidad =	25.534,53		349.463,40
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>	<b>0,07</b>		
Rent sobre Activos =			Utilidad Neta Activo Total
Rent sobre Activos =	25.534,53		145.421,94
<b>RENTA SOBRE ACTIVOS (ROA O ROI)</b>	<b>0,18</b>		
Rent sobre Patrimonio =			Utilidad Neta Patrimonio
Rent sobre Patrimonio =	25.534,53		83.770,29
<b>RENTA SOBRE PATRIMONIO (ROE)</b>	<b>0,30</b>		

## ANEXO 23

### FLUJO DE LA DEUDA POR PRÉSTAMO

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		\$ (6.143,15)	\$ (5.156,75)	\$ (4.061,83)	\$ (2.846,48)	\$ (1.497,44)
15% trabajadores		\$ 921,47	\$ 773,51	\$ 609,28	\$ 426,97	\$ 224,62
Utilidad antes de impuestos		\$ (5.221,68)	\$ (4.383,23)	\$ (3.452,56)	\$ (2.419,51)	\$ (1.272,82)
25% impuesto a la renta		\$ 1.305,42	\$ 1.095,81	\$ 863,14	\$ 604,88	\$ 318,21
Utilidad neta		\$ (3.916,26)	\$ (3.287,43)	\$ (2.589,42)	\$ (1.814,63)	\$ (954,62)
Préstamo	\$ 55.846,86					
Pago de la deuda		\$ (8.967,35)	\$ (9.953,76)	\$ (11.048,67)	\$ (12.264,02)	\$ (13.613,07)
<b>Flujo neto de la deuda</b>	<b>\$ 55.846,86</b>	<b>\$ (12.883,61)</b>	<b>\$ (13.241,18)</b>	<b>\$ (13.638,09)</b>	<b>\$ (14.078,65)</b>	<b>\$ (14.567,68)</b>

TD

11,0%

## ANEXO 24

### RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

inversión

**\$ 139.617,16**

	monto	acumulado
año 1	\$ 35.468,27	\$ 35.468,27
año 2	\$ 43.417,02	\$ 78.885,29
año 3	\$ 45.782,38	<b>\$ 124.667,67</b>
año 4	\$ 48.025,50	<b>\$ 172.693,17</b>
año 5	\$ 69.429,42	\$ 242.122,59

	monto	acumulado
año 3	\$ 124.667,67	\$ 124.667,67
mes 1	\$ 3.886,85	\$ 128.554,52
mes 2	\$ 3.886,85	\$ 132.441,37
mes 3	\$ 3.886,85	<b>\$ 136.328,22</b>
mes 4	\$ 3.886,85	<b>\$ 140.215,07</b>
mes 5	\$ 3.886,85	\$ 144.101,92
mes 6	\$ 3.886,85	\$ 147.988,77
mes 7	\$ 3.886,85	\$ 151.875,62
mes 8	\$ 3.886,85	\$ 155.762,47
mes 9	\$ 3.886,85	\$ 159.649,32
mes 10	\$ 3.886,85	\$ 163.536,17
mes 11	\$ 3.886,85	\$ 167.423,02
mes 12	\$ 3.886,85	\$ 171.309,87
año 4	\$ 172.693,17	