



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE ARROPE DE MORA ORGÁNICA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de  
Empresas

Profesor Guía

Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera

Autores

Carlos Sebastián León Cisneros

Victor Alexander Torres Matiz

Año

2015

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

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

---

Geovany Alfredo Garzón Peñaherrera  
C.I. 1712680527

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

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

-----  
Carlos Sebastián León Cisneros  
C.I. 1002387601

-----  
Victor Alexander Torres Matiz  
C.I. 1718655549

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido llegar  
al lugar en el que estoy ahora y a  
mis papás por su entrega y apoyo.

**AGRADECIMIENTO**

A mis padres por su apoyo, esfuerzo y  
paciencia, a mis amigos y profesores.

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mis papás, hermanos y  
abuelos por su ayuda, apoyo y  
estar siempre a mi lado; y a Dani,  
el primero de muchos sueños juntos.

## **DEDICATORIA**

Para mi madre y mi padre, para  
mis amigos presentes y a Pablo,  
que desde la eternidad  
me guiará siempre.

## RESUMEN

El Plan de Negocios expuesto a continuación, propone la creación de una empresa productora y comercializadora de arropo de mora elaborado con mora orgánica de manera artesanal para la ciudad de Quito.

El arropo de mora es un dulce tradicional del Ecuador, en la actualidad se lo comercializa de manera artesanal solo en ciertas ciudades del país y poco a poco se está perdiendo. El objetivo de este proyecto es recuperar un dulce tradicional del país manteniendo sus propiedades características y tratando que este se adapte a las tendencias de consumo actual.

Para llevar a cabo este plan de negocios se realizó un análisis de la industria y las tendencias actuales. También se realizó una investigación de mercado para conocer sus principales características y lo que los potenciales clientes esperan del producto. Con los resultados obtenidos se evidenció que un producto de estas características tendría acogida en el mercado deseado.

Con datos suficientes sobre la industria y el mercado potencial, se realizaron planes de marketing, de operaciones y producción, de talento humano, un cronograma con sus respectivas actividades y un plan para posibles riesgos.

Una vez realizados los demás elementos de este plan de negocios, se realizó un análisis financiero. Se comprobó la viabilidad del proyecto demostrando su rentabilidad para un escenario esperado, un optimista y un pesimista.

La inversión inicial requerida para el proyecto es de USD 71721,85. El 30% de este monto será aportado por los dos socios. El 70% de la inversión será financiado mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 5 años.

La propuesta de negocio final para el escenario esperado con deuda, presenta los siguientes resultados: el valor presente neto del proyecto es de USD 42544,21 y la tasa interna de retorno es de 37,68%.



## ABSTRACT

The Business Plan presented below, proposes the creation of a company dedicated to produce and commercialize handmade “*arrope de mora*” (Berry syrup) made with organic Andes Berries.

“*Arrope de mora*” is a traditional sweet from Ecuador, currently commercialized by artisans in certain cities of the country, and little by little, this tradition is being lost. The objective of this project is the recovery of a traditional sweet of this country while keeping its properties and trying to adapt the product to current consumer’s needs and wants.

To carry out this business plan, an analysis of the industry and current trends was developed. In addition, a market research was done in order to learn about the market main characteristics and what benefits potential customers want from the product. The obtained results showed that a product of this kind would be welcomed in the desired market.

With sufficient data about the industry and the potential market, a marketing plan, a production and operations plan, a human talent plan, a schedule with the respective activities and a plan for possible risk were developed.

Once all the other sections of the business plan were completed, a financial analysis was done. The viability of the project was demonstrated for the expected scenario, an optimistic and a pessimistic one.

The investment required for the project is USD 71721, 85. The shareholders will contribute with 30% of the required amount. 70% of the investment will be financed with a loan from the “*Corporación Financiera Nacional*” within a five years term.

The final business proposal for the expected scenario with debt, show that: the net present value of the project is USD 42544, 21 and the IRR is 37, 68%.

## ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	2
1.2.1. Objetivos Generales .....	2
1.2.2. Objetivos Específicos .....	2
CAPITULO 2 .....	3
2. LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO .....	3
2.1. LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1. Clasificación de la Industria .....	3
2.1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.....	3
2.1.1.2. Clasificación Central de Producto .....	3
2.1.2. Tamaño de la Industria y Factores Económicos Importantes .....	4
2.1.2.1. PIB Total y Sector Manufacturero .....	4
2.1.2.2. Inflación.....	5
2.1.3. Tendencia de la Industria Manufacturera .....	5
2.1.4. Crecimiento del PIB por sectores .....	6
2.1.5. Tendencia.....	9
2.1.6. Ciclo de Vida de la Industria .....	10
2.1.7. Cadena de valor de la Industria .....	11
2.1.8. Estructura de la industria .....	12
2.1.9. Canales de distribución .....	13
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	14
2.2.1. Barreras de Entrada: Bajo .....	14
2.2.2. Amenaza de los sustitutos: Alta.....	15
2.2.3. Poder de negociación de los compradores: Medio .....	15
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto .....	16
2.2.5. Intensidad de la rivalidad: Baja.....	17
2.2.6. Conclusión análisis 5 fuerzas de Porter.....	18
2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	18

2.3.1.	Idea y modelo de negocio:.....	18
2.3.2.	Estructura legal de la empresa .....	19
2.3.3.	Misión, visión y objetivos: .....	19
2.3.3.1.	Misión:.....	19
2.3.3.2.	Visión: .....	20
2.3.3.3.	Valores:.....	20
2.4.	OBJETIVOS .....	21
2.4.1.	Objetivos Estratégicos.....	21
2.4.2.	Objetivos Económicos .....	22
2.5.	Producto:.....	22
2.5.1.	Arrope La Castilla .....	23
2.5.1.1.	Tipo de producto .....	23
2.5.1.2.	Características del producto.....	24
2.5.1.3.	Servicio Post Venta .....	24
2.6.	Estrategia de ingreso al mercado y expansión. ....	25
2.6.1.	Estrategia de ingreso al mercado: .....	25
2.6.2.	Estrategias de expansión. ....	25
2.7.	ANÁLISIS FODA .....	26
2.7.1.	Estrategias FODA.....	27
2.8.	MATRIZ EFE .....	30
2.9.	MATRIZ EFI .....	30
CAPÍTULO 3 .....		31
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. ....	31
3.1.	PROBLEMA GERENCIAL.....	31
3.2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	31
3.4.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	33
3.4.1.	Entrevista a expertos .....	33
3.4.1.1.	Primera Entrevista.....	33
3.4.1.2.	Segunda Entrevista .....	35

3.4.2. Grupo focal: .....	38
3.5. INVESTIGACIÓN CUATITATIVA .....	43
3.5.1. Encuesta.....	43
3.6. MERCADO OBJETIVO .....	49
3.6.1. Segmentación.....	50
3.7. DEMANDA .....	50
3.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	51
3.8.1. Competencia Indirecta:.....	51
3.8.2. Competencia directa:.....	55
3.9. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	57
3.10. CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	57
CAPITULO 4 .....	60
4. PLAN DE MARKETING.....	60
4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	60
4.1.1. Estrategias genéricas .....	61
4.1.1.1. Diferenciación .....	61
4.1.1.2. Envase .....	63
4.1.1.3. Logo .....	66
4.1.2. Estrategias intensivas.....	67
4.1.2.1. Penetración de mercado .....	67
4.1.2.2. Desarrollo de Mercado.....	68
4.1.2.3. Desarrollo de Producto .....	69
4.2. POLÍTICA DE PRECIOS .....	69
4.3. TÁCTICAS DE VENTAS .....	71
4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	73
4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	74
4.5.1. Publicidad .....	74
4.5. Relaciones Públicas .....	77
4.6. PROMOCIÓN DE VENTAS.....	78

4.6.1. Distribución.....	78
4.7. MARKETING MIX.....	79
4.7.1. Producto: .....	79
4.7.2. Precio: .....	80
4.7.3. Plaza.....	80
4.7.4. Promoción: .....	80
Capítulo 5.....	81
5. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	81
5.1. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	81
5.1.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	81
5.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y FUNCIONALES DEL PRODUCTO .....	81
5.3. CICLO DE OPERACIONES .....	85
5.3.1. Recepción de la materia prima y demás ingredientes: .....	85
5.3.2. Pesado y Separación:.....	85
5.3.3. Desinfección: .....	86
5.3.4. Extracción de jugo: .....	86
5.3.5. Filtración: .....	86
5.3.6. Preparación almíbar: .....	87
5.3.7. Elaboración de arrope: .....	87
5.3.8. Enfriamiento:.....	87
5.3.9. Empaque y Etiquetado: .....	87
5.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	87
5.5. REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS .....	89
5.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	89
5.7. INSTALACIONES Y MEJORAS .....	90
5.8. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO .....	91
5.9. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	93

5.10. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	94
CAPÍTULO 6 .....	95
6. EQUIPO GERENCIAL.....	95
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	95
6.2. PERSONAL REQUERIDO .....	96
6.2.1. Personal Administrativo .....	96
6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS .....	99
6.4. POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	100
6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	100
CAPÍTULO 7 .....	102
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	102
7.1. ACTIVIDADES A REALIZAR.....	102
7.2. DIAGRAMA DE GANNT .....	103
CAPÍTULO 8 .....	104
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	104
CAPÍTULO 9 .....	106
9. Plan Financiero .....	106
9.1. Inversión Inicial.....	106
9.1.1. Activos Fijos.....	106
9.1.1.1. Maquinaria y Herramientas .....	107
9.1.1.2. Instalaciones .....	107
9.1.1.3. Muebles y enseres .....	107
9.1.1.4. Equipos de Computación .....	108
9.1.2. Capital de Trabajo .....	108
9.2. Fuentes de Ingresos.....	108

9.2.1.	Escenarios .....	109
9.2.1.1.	Proyección de Ingresos.....	109
9.3.	Costos Fijos y Variables .....	111
9.3.1.	Costos Fijos .....	111
9.3.1.1.	Publicidad.....	112
9.3.1.2.	Rol de pagos.....	112
9.3.2.	Costos Variables.....	113
9.3.2.1.	Costo Variable de acuerdo a cada escenario.....	113
9.4.	Margen Bruto y Margen Operativo .....	114
9.5.	Estado de Resultados Actual y Proyectado .....	114
9.5.1.	Estado de Resultados Actual y Proyectado sin apalancamiento para el escenario esperado .....	114
9.5.2.	Estado de Resultados Actual y Proyectado con Apalancamiento para el escenario esperado.....	115
9.6.	Balance General Actual y Proyectado .....	116
9.6.1.	Balance General Actual y Proyectado sin Apalancamiento .....	116
9.6.2.	Balance General Actual y Proyectado con Apalancamiento .....	117
9.7.	Flujo de Efectivo actual y proyectado .....	117
9.7.1.	Flujo de efectivo escenario esperado sin apalancamiento .....	118
9.7.2.	Flujo de efectivo escenario esperado con apalancamiento .....	118
9.7.3.	Flujos de Efectivo escenarios optimistas y pesimistas apalancados y desapalancados.....	119
9.8.	Punto de Equilibrio .....	119
9.9.	Índices Financieros .....	121
9.9.1.	Índices Financieros sin Apalancamiento.....	121
9.9.2.	Índices Financieros con apalancamiento.....	122
9.10.	Valuación .....	123
9.10.1.	CAPM o Capital Asset Pricing Model.....	123
9.10.2.	CPPC o Costo Promedio Ponderado de Capital .....	124
CAPITULO 10	.....	126

10. PROPUESTA DE NEGOCIO .....	126
10.1. Financiamiento Deseado.....	126
10.2. Estructura de capital y deuda buscada.....	126
10.3. Capitalización .....	127
10.4. Uso de Fondos.....	127
10.5. Retorno para el Inversionista.....	127
CAPÍTULO 11 .....	128
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	128
11.1. Conclusiones.....	128
11.2. Recomendaciones.....	129
Referencias .....	131
ANEXOS.....	135



## CAPÍTULO 1

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El arropo de mora está considerado dentro de la industria manufacturera y esta presenta un crecimiento estable en los últimos años. La industria de alimentos y bebidas crece constantemente, ocupa el segundo lugar del PIB del Ecuador generando un 7,83% de ingresos; de ese porcentaje el 42,5% representa la producción, elaboración y conservación de carnes, frutas, aceites y grasas. (Carrillo, 2009, pp 2).

Consciente de esta tendencia, el gobierno busca cambiar la matriz productiva del país y evitar que esta sea completamente dependiente del petróleo. Para lograrlo, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo publicó en el 2013 el Plan Nacional para el Buen Vivir. El quinto punto de dicha publicación, titulado “Planificamos el futuro”, menciona la importancia de hacer énfasis en la producción de alimentos y otros productos orgánicos. (Senplades, 2013). A lo largo del documento se describe varias veces la necesidad de otorgar mayor participación a la agroindustria y de brindar oportunidades a la producción orgánica.

Actualmente la tendencia al consumo de productos naturales en el Ecuador ha venido creciendo de manera constante, a una tasa promedio de 39% sin quedarse atrás del avance a nivel mundial. “Las principales tendencias alimentarias de 2012 revelan que los consumidores prefieren obtener sus vitaminas y minerales de productos naturales y no de suplementos alimenticios”. (ClubDarwin.net, 2012)

Tomando en cuenta estos factores, se analizó la oportunidad de lanzar al mercado un arropo de mora elaborado con mora orgánica certificada.

El arrope de mora es un dulce tradicional del Ecuador pero solo se lo comercializa de manera artesanal, motivo por el cual se corre el riesgo de perderlo. La idea del negocio es producir el arrope de mora a mayor escala con el fin de recuperar este tradicional dulce del país. El ingrediente principal del arrope es la mora de castilla. Ecuador cuenta con una alta producción de mora de castilla en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Carchi y Bolívar. (El Hoy, 2010). La mora es una de las frutas preferidas por la gente al momento de elegir el sabor de un dulce elaborado a base de frutas. (Gualavisi, 2011)

## **1.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.2.1. Objetivos Generales**

Evidenciar la viabilidad y rentabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de arrope de mora orgánica para la ciudad de Quito.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar el entorno para comprobar la viabilidad del plan de negocio.
- Analizar el mercado
- Elaborar un plan de marketing
- Desarrollar un plan de producción y operaciones.
- Conformar un equipo gerencial basado en las necesidades de la empresa.
- Desarrollar un cronograma general de actividades.
- Identificar los principales riesgos y problemas del plan.
- Estudiar la viabilidad financiera del proyecto.
- Desarrollar una propuesta de negocio.

## CAPITULO 2

### 2. LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

#### 2.1. LA INDUSTRIA

##### 2.1.1. Clasificación de la Industria

###### 2.1.1.1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

El arropo de mora se encuentra ubicado en la división industrial de alimentos y bebidas; con mayor exactitud, se encuentra en la categoría C10 “Elaboración de productos Alimenticios.”, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme “CIIU 4”. (INEC, 2012)

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Clasificación Industrial Uniforme	
C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de Productos Alimenticios
C103	Elaboración de Frutas, Legumbres y Hortalizas
C1030.16	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos

###### 2.1.1.2. Clasificación Central de Producto

De acuerdo a la clasificación central de producto (CPC) el producto se ubica en 21520 “Compotas, confituras, jaleas, mermeladas, purés y pastas de frutas cítricas, preparadas mediante cocción, con adición o no de azúcar u otro edulcorante. (INEC, 2012).

## 2.1.2. Tamaño de la Industria y Factores Económicos Importantes

### 2.1.2.1. PIB Total y Sector Manufacturero

En la siguiente tabla se encuentra la evolución total del PIB en los últimos 10 años con datos oficiales del Banco Central del Ecuador. Además del PIB Total del País se presenta el PIB del sector manufacturero ya que este es el sector al cual pertenece la división industrial de elaboración de alimentos y bebidas. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 2. Evolución PIB Industria Manufacturera y PIB Total

Año	PIB Ind Manu	Total PIB
2000	3.353.742	18.318.601
2001	3.928.871	24.468.324
2002	4.176.340	28.548.945
2003	4.345.472	32.432.859
2004	4.621.154	36.591.661
2005	5.136.671	41.507.085
2006	5.742.829	46.802.044
2007	6.077.119	51.007.777
2008	7.447.386	61.762.635
2009	7.699.188	62.519.686
2010	8.601.697	69.555.367
2011	9.654.109	79.779.826
2012	10.420.192	87.494.698
2013	11.137.775	93.746.409

Tomado de: Banco Central del Ecuador

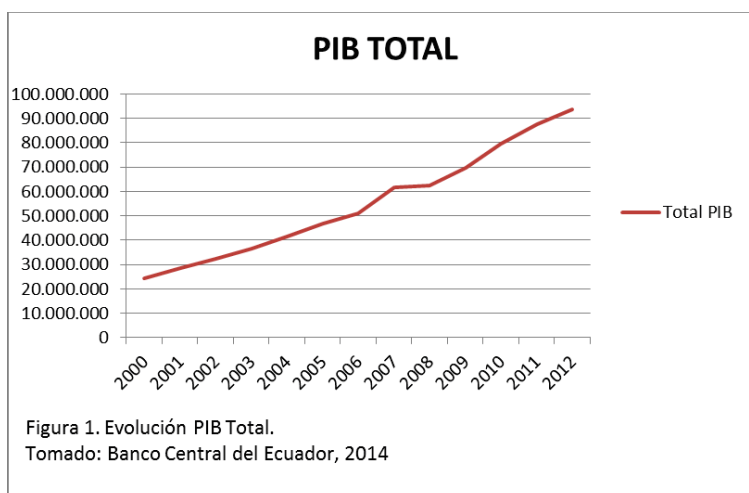


Tabla 3. Crecimiento PIB Total

PIB	Variación anual
2004	6,90%
2005	5,30%
2006	4,40%
2007	2,20%
2008	6,40%
2009	6,00%
2010	3,50%
2011	7,80%
2012	5,10%
2013	4,50%

Tomado de: Banco Central del Ecuador

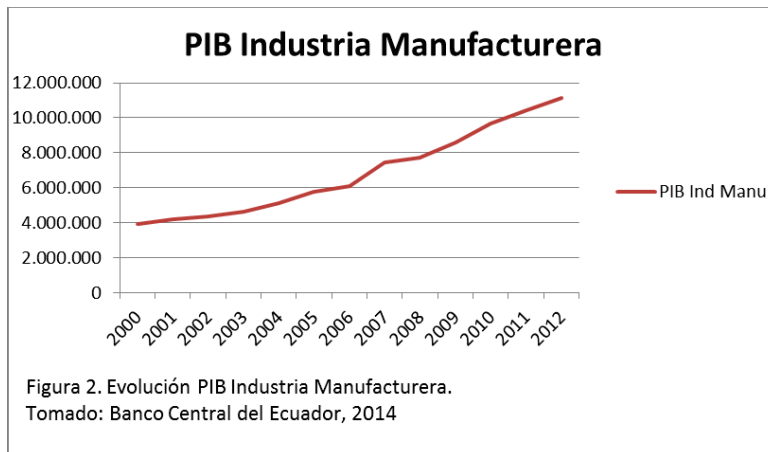
### 2.1.2.2. Inflación

La Inflación en el Ecuador se muestra estable en el país. De acuerdo al portal Ecuador en Cifras, la tendencia inflacionaria es decreciente lo que demuestra cierto grado de estabilidad económica en los últimos años. Es importante resaltar que a pesar de mantener una tasa inflacionaria baja, el sector de alimento y bebidas no alcohólicas es el que más aporta a la inflación con un 64,42%. (INEC, 2014, pp 6).

La evolución de la inflación es un indicador de estabilidad económica. (Ver Anexo 1) Tanto la tasa de inflación para el consumidor, el productor y el IPC mantienen una tendencia similar.

### 2.1.3. Tendencia de la Industria Manufacturera

En el siguiente gráfico se presenta el patrón de crecimiento que ha presentado esta industria en los últimos 10 años. La industria manufacturera demuestra un crecimiento constante en los últimos años



La industria manufacturera, sin tomar en cuenta la explotación petrolera, en el 2007 generó un 7,83% del PIB Nacional. De ese porcentaje el 42,5% representó la producción, elaboración y conservación de carnes, frutas y aceites. (Carrillo, 2009, pp 2)

En la década del 2000 al 2010, la industria manufacturera representó cerca del 10% del PIB total y dentro de ese porcentaje el 47% (en promedio) lo representó la elaboración de alimentos y bebidas. (Gualavisi, 2011)

#### **2.1.4. Crecimiento del PIB por sectores**

En el cuadro presentado a continuación se puede observar el crecimiento en los últimos 5 años de los diferentes sectores que componen el PIB. Cabe destacar que el sector manufacturero es el que presenta el mayor crecimiento en el último año de estudio. (Vargas, 2012)

Tabla 4. Crecimiento del PIB por sectores

Crecimiento del PIB por Sectores(porcentajes)					
Actividad / Año	2008	2009	2010	2011	2012
<b>A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</b>	5,4	1,5	-0,2	4,6	5
<b>B. Explotación de Minas y Canteras</b>	1	-2,4	-2,5	5,4	0,4
<b>C. Industrias Manufactureras (no refinación de petróleo)</b>	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10	24,5	5,3	7,7
<b>Productos Alimenticios Diversos</b>	<b>4,7</b>	<b>-6</b>	<b>-2,4</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14	22,8
Fabricación de Productos Textiles y de Vestir	2,6	3,8	6	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16	-25,7	13,9	10	11
Papel y Productos de Papel	14,1	3	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3	4,9
Fabricación de Maquinarias y Equipos	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
<b>D. Suministros de Electricidad y Agua</b>	20,2	-12,2	1,4	8	5
<b>E. Construcción y Obras Públicas</b>	13,8	5,4	6,7	14	5,5
<b>F. Comercio al por Mayor y Menor</b>	6,6	-2,3	6,3	6,6	6
<b>G. Transporte y Almacenamiento</b>	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
<b>H. Servicios de Intermediación Financiera</b>	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
<b>I. Otros Servicios</b>	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
<b>J. Servicios Gubernamentales</b>	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
<b>K. Servicio Doméstico</b>	-5,5	0,5	4,7	0,5	1

Modificado de: El Financiero Digital

De acuerdo a estos datos, se puede concluir que la división a la que el producto pertenece presenta un crecimiento mayor al del resto de la economía en general. El PIB nacional para el 2012 creció en un 5% mientras que la división “productos alimenticios diversos”, parte de la industria manufacturera, en el mismo año creció en un 5,6%.

El siguiente gráfico tomado del boletín mensual De FLACSO MIPRO sobre le elaboración de jugos y conservas de frutas, demuestra la tendencia creciente de la elaboración de alimentos y bebidas es mayor al crecimiento del PIB en general. (Gualavisi, 2011, pp 5)

Tasas de crecimiento del PIB, manufacturas, agricultura y alimentos y bebidas

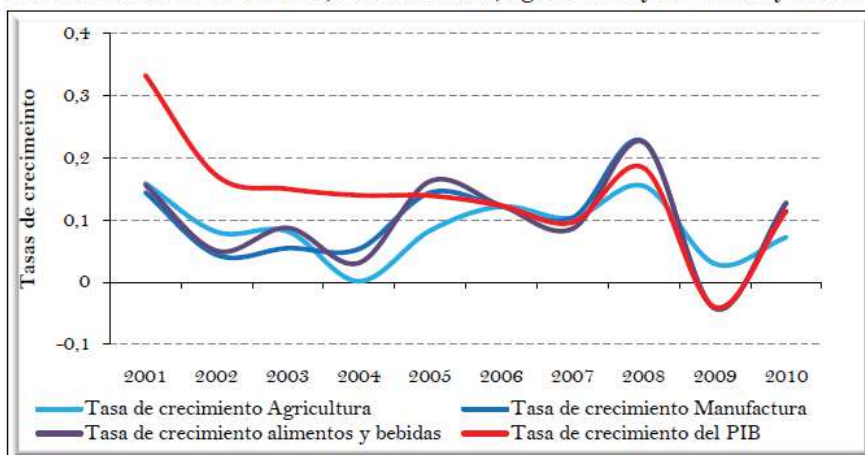


Figura 3. Tasas de crecimiento sectores

Tomado de: Mélani Gualavisi, FLACSO MIPRO, 2011

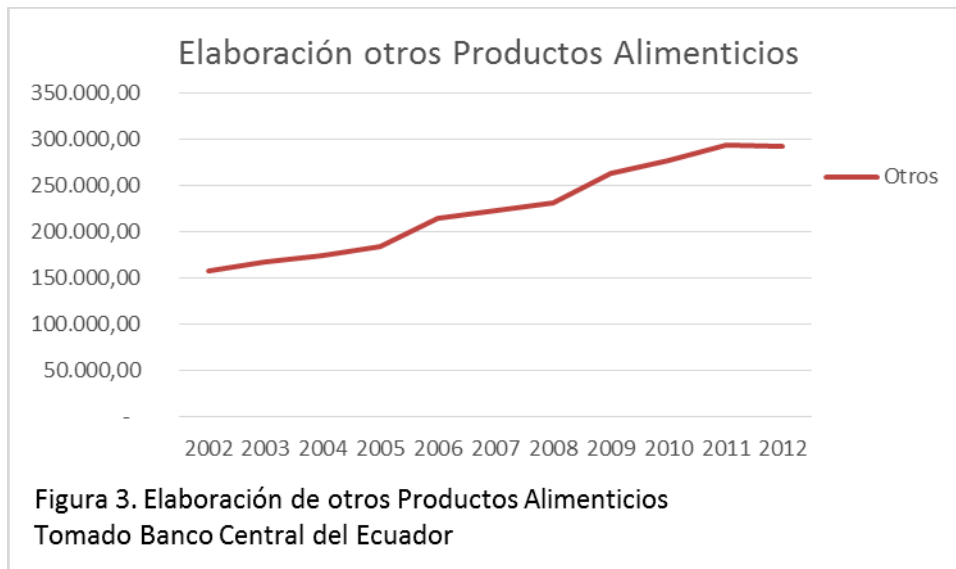
Hasta el momento se ha analizado la industria manufacturera en general. Dentro de la industria manufacturera existen varias divisiones y en el caso del arropo de mora, se utilizarán los datos del sector “otros productos alimenticios”. De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la evolución en miles de dólares en los 10 últimos años de esta división (elaboración de otros productos alimenticios) se muestra en la siguiente tabla y gráfico. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 5. Evolución otros productos alimenticios

Año	Miles USD
2002	129.547,00
2003	157.461,00
2004	167.164,00
2005	174.551,00
2006	183.953,00
2007	214.528,00
2008	222.983,00
2009	230.509,00
2010	263.306,00
2011	276.783,00
2012	293.759,00
2013	292.424,00

Tomado de: Banco Central del Ecuador





Como se puede observar en el gráfico, la industria muestra un crecimiento estable en los últimos años. El Plan Nacional para el Buen Vivir, en su 10 objetivo menciona que se impulsará el cambio de la matriz productiva y los sectores estratégicos. (Senplades, 2013, pp.292-302). De acuerdo a este plan es posible prever un crecimiento estable en esta división.

### **2.1.5. Tendencia**

Además del crecimiento que ha mostrado la industria en relación al PIB, existe una creciente tendencia hacia el consumo de productos naturales.

De acuerdo a una investigación realizada por el portal especializado en la Industria de alimentos y bebidas para España y América Latina, ClubDarwin.net, “Las principales tendencias alimentarias de 2012 revelan que los consumidores prefieren obtener sus vitaminas y minerales de productos naturales y no de suplementos alimenticios” (ClubDarwin.net, 2012). Para el año 2011 el porcentaje de personas que prefieren consumir productos naturales ascendió a 42% y en promedio la tendencia de crecimiento es de 39% a nivel mundial.

La matriz productiva aprobada por el gobierno nacional fomenta la producción de alimentos de origen orgánico. Específicamente en el Plan Nacional Para El Buen Vivir en su séptimo objetivo menciona “Establecer y fortalecer espacios de comercialización de bienes y servicios sustentables, en particular de productos orgánicos, con pertinencia cultural y criterios de comercio justo, social y solidario, en las áreas urbanas y rurales”. (Senplades, 2013, pp 238)

### 2.1.6. Ciclo de Vida de la Industria

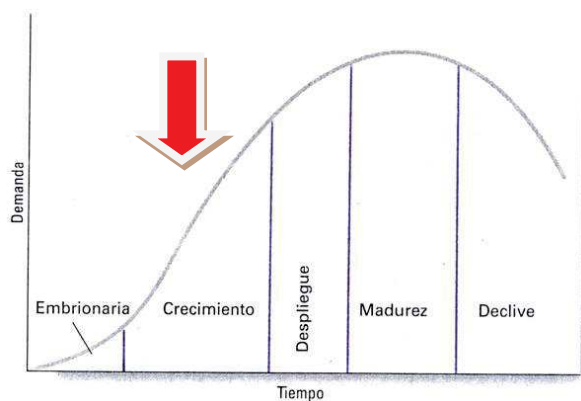


Figura 4. Ciclo de Vida de la Industria  
Tomado de: think&start.com, Guevara, 2012

La industria alimenticia se encuentra en una etapa de crecimiento como se demostró anteriormente con la gráfica de crecimiento de la industria manufacturera, de la elaboración de otros productos alimenticios y en el análisis que compara el crecimiento de la industria y del PIB total.

El Plan Nacional para el Buen Vivir demuestra el interés del gobierno por cambiar la matriz productiva del país, reduciendo la dependencia de la explotación de recursos no renovables, y por esto apoyará y fomentará la participación de la industria manufacturera y dentro de esta se encuentra la industria alimenticia y la agroindustria.

Como conclusión es posible afirmar que el crecimiento actual de esta industria mantendrá la tendencia mostrado hasta ahora y debido a las políticas gubernamentales es posible que esta tasa sea aún mayor a la actual.

### 2.1.7. Cadena de valor de la Industria

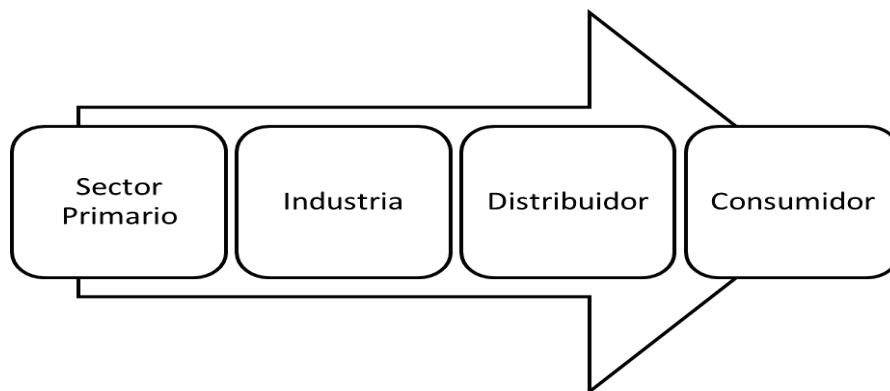


Figura 5. Cadena de Valor de la Industria Manufacturera  
Modificado de: Chil.org, 2013

Dentro de la industria existen varios factores decisivos para que una empresa pueda ser competitiva.

El Sector Primario está compuesto por los productores de materia prima, en el caso de este proyecto está conformado por empresarios dedicados a la agroindustria y la mayoría son agricultores que siembran el producto y lo venden sin realizar modificaciones sustanciales.

El segundo paso de la cadena es el sector industrial el cual está compuesto por empresas y fábricas productoras. Comprende la logística interna que es la recepción de los insumos provenientes del proveedor, su transformación y finalmente la salida hacia el siguiente punto que corresponde al distribuidor.

Los distribuidores reciben productos de varias industrias y los comercializan con cierto margen de ganancia.

Finalmente el producto elaborado llega a manos del consumidor final.

### 2.1.8. Estructura de la industria

La industria alimentaria en el país está fragmentada; aproximadamente existen en el país 110 empresas que se reparten el mercado de dicha industria. De estas empresas, las cinco más importantes son: Pronaca, Nestle del Ecuador, Arca Ecuador S.A, Industrial Danec S.A, Unión de Bananeros; de acuerdo a su respectivo sector.(Ekos, 2014)

Un análisis realizado por la revista Vistazo une a todas las empresas alimentarias en general del país y muestra los líderes de acuerdo a su posición en el ranking nacional general. (Consultors, 2013)

Tabla 6. Ranking de Empresas de Alimentos en Ecuador

<b>Ranking de Empresas de Alimentos en Ecuador</b>		
<b>POSICIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>POSICIÓN EN EL RANKING DE TODAS LAS INDUSTRIAS</b>
1	Pronaca	2
2	Nestlé	3
3	Toni	18
4	Alimentos Ecuatorianos Los Andes	33
5	Confiteca	38
6	Lácteos San Antonio	42
7	La Fabril	44
8	Ingenio San Carlos	54
9	Grupo Superior	91
10	Alimentos la Italiana	95

Tomado de: Consultors, 2013

Como se puede ver hay muchos participantes y la industria está en constante cambio y crecimiento. Para ventaja del proyecto, de las empresas listadas ninguna produce arropo de mora, que representaría la competencia directa.

#### **2.1.9. Canales de distribución**

Dentro de esta división de la industria, existen muchos productores que deben basar su producción en materia prima natural y esta generalmente está sujeta a factores externos que hacen que la oferta varíe y por lo tanto las condiciones no son estáticas.

En el caso de este proyecto, la materia prima principal es la mora, la cual varía su precio constantemente debido a los proveedores y al clima; un ejemplo claro fueron las fluctuaciones del precio cuando la ceniza del volcán Tungurahua afectó los sembríos en Ambato. La canasta de mora en el mercado mayorista vario de USD 20 a USD 28 en una semana. (El Universo, 2013)

El proyecto contempla la utilización de mora orgánica y por lo tanto es necesario considerar la diferencia de precio de los productos orgánicos frente a los productos sembrados de manera tradicional. Un ejemplo claro queda evidenciado en una publicación del periódico El Hoy del 27 de Julio del 2009, en la cual se menciona que el banano orgánico puede llegar a costar un 40% más que el banano no orgánico. (El Hoy, 2009)

El canal de distribución más común para esta industria es la entregar los productos elaborados a terceros para que estos se encarguen de la comercialización.

*“En la cadena de distribución de productos de consumo masivo y alimentos, los pequeños abastos y comercios siguen teniendo un papel fundamental. Existen, en algunos casos, notables diferencias de precios entre la oferta de los comercios tradicionales (con precios más bajos) y las grandes superficies, principalmente en relación con los productos frescos. En cuanto a los productos industrializados, la situación se presenta a la inversa. Por volumen y rotación, las grandes superficies y supermercados pueden ofrecer mejores precios y descuentos. La*

*cadena de distribución puede estar conformada por el productor o importador/mayorista – distribuidor - grandes superficies – pequeños comercios y abastos.”* (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2012, pp 15)

## **2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **2.2.1. Barreras de Entrada: Bajo**

Actualmente, el país cuenta con la fomentación a la inversión por parte del gobierno, lo que hace más fácil entrar al negocio; esto gracias a los préstamos para las PYMES que están otorgando los bancos privados y también la banca pública a través del apoyo de la Vicepresidencia de la República e instituciones como la corporación financiera nacional. (El Telégrafo, 2014)

“En los últimos nueve años, las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) aportaron con el 26% de las ventas locales en todo el país y han sido responsables de dotar el 68% del empleo, según datos del SRI y del Censo Económico 2010.” (El Comercio, 2013). El estado es consciente de la importancia de las pequeñas y medianas empresas y si el objetivo es impulsar el desarrollo del sector productivo para impulsar el cambio de la matriz productiva, la principal herramienta es otorgar muchas facilidades.

Las barreras de entrada dependen de la capacidad productiva que se desea tener, en el caso de este proyecto no se requiere gran inversión inicial ni tecnología de punta. En la industria alimentaria es común la aplicación de economías de escala para reducir los costos y ser más competitivo.

Entre los principales obstáculos se encuentran las condiciones que los canales de distribución establecen para su utilización y además algunos distribuidores tienen contratos vigentes con otras empresas. Para esta división de la industria no existen grandes regulaciones a excepción del registro sanitario y semaforización según datos nutricionales.

Actualmente no existe variedad de productos en cuanto a competencia directa, sin embargo hay una gran cantidad de productos sustitutos como las

mermeladas y jarabes. A pesar de que los consumidores ya cuentan con una marca predilecta, el cambio a otra marca no representaría un costo mayor.

A pesar de la existencia estos obstáculos, esta fuerza se encuentra a favor de la empresa ya que no existen grandes impedimentos para ingresar a la industria.

### **2.2.2. Amenaza de los sustitutos: Alta**

Este punto puede considerarse desfavorable para la empresa debido a que en el mercado hay gran cantidad y variedad de productos sustitutos, dentro de los cuales se encuentran principalmente las mermeladas; este producto ya tiene marcas establecidas y ocupan gran parte de la demanda, son empresas que cuentan con gran capacidad de producción y distribución.

Las marcas y datos de estos productos serán analizados más adelante en la sección “Competencia”.

### **2.2.3. Poder de negociación de los compradores: Medio**

El proyecto no contempla la venta directa al cliente; se buscará intermediarios como supermercados y tiendas. Esto presenta una ventaja ya que existe mayor volumen de ventas; pero también una desventaja o debilidad porque se depende de las políticas de pago de las distintas tiendas. Es importante mencionar que el “Manual de Buenas Prácticas Comerciales” emitido por la Superintendencia de Control de Mercado establece ciertas condiciones para que las pequeñas y medianas empresas nacionales puedan ingresar a los intermediarios mencionados.

Como conclusión el poder de negociación de los compradores es medio ya que a pesar de que son quienes establecen las condiciones al momento de cerrar un negocio, en la actualidad existen herramientas que facilitan el desenvolvimiento de estas relaciones.

La distribución de productos alimenticios en el Ecuador se sostiene por la utilización de distribuidores, aunque existe una gran variedad de tiendas y

centros comerciales de diferentes tamaños, Supermercados La Favorita y Supermercados Mi Comisariato son las dos principales alternativas al momento de elegir un canal de distribución.

Sin embargo un elemento clave es que el cliente final no dispone de variedad al momento de comprar arropo de mora ya que en los supermercados actualmente solo se comercializan dos marcas y ninguna es elaborada con mora orgánica ni presenta una ventaja competitiva.

#### **2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Alto**

El gobierno a través del Plan Nacional para el Buen Vivir fomenta la agroindustria y sobretodo proyectos de agricultura familiar. (Senplades, 2013). De esta manera muchos agricultores reciben la motivación necesaria para continuar con las actividades agroindustriales.

La mora es uno de los productos más cultivados de la región sierra, "(...) entre 15 000 y 20 000 personas de todo el país cultivan mora. Es por eso que es considerado un rubro importante para la economía campesina." (El Comercio, 2012)

Otro punto favorable es la variedad de productores, Ecuador cuenta con una alta producción de mora de castilla en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Carchi y Bolívar. (El Hoy, 2010)

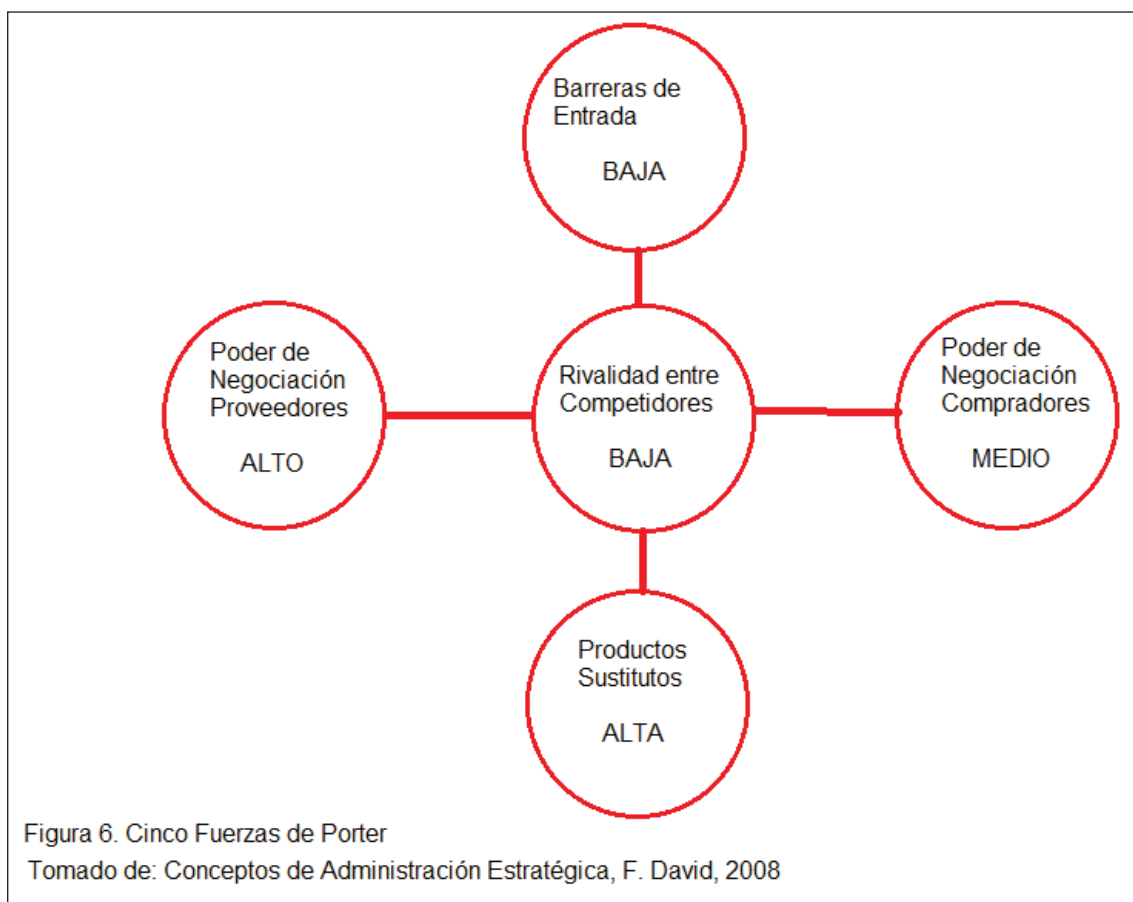
Sin embargo, es importante resaltar que la producción de mora orgánica todavía se encuentra en una fase de introducción por lo tanto no se cuenta con variedad de proveedores. Al existir tan pocos proveedores, es necesario adaptarse a las condiciones que estos establecen por lo cual es una amenaza importante para la empresa y mientras estas condiciones se mantengan es una fuerza. A pesar de que existe gran variedad de proveedores de mora de castilla en general, el poder de los productores de mora orgánica es muy alto debido a su escasez.



### 2.2.5. Intensidad de la rivalidad: Baja

La rivalidad entre competidores directos es casi nula ya que el enfoque de negocio difiere bastante al de la competencia; lo que se busca es darle un valor agregado gourmet al arropo que actualmente no pasa de ser un producto artesanal.

En los principales supermercados existen muy pocas marcas de arropo pero estas no son orgánicas ya que contienen químicos y conservantes, tampoco están elaboradas de manera artesanal que es uno de los valores agregados del producto.



### **2.2.6. Conclusión análisis 5 fuerzas de Porter**

A pesar de que la industria de elaboración de alimentos y bebidas está fragmentada, presenta un escenario favorable para la incursión de una nueva empresa. Existen algunos factores que dificultan el desempeño de la empresa como la gran variedad de productos sustitutos que son capaces de satisfacer la misma necesidad y el alto poder de negociación de los proveedores.

Como contraposición a los factores desfavorables está el poder de negociación de los compradores, no es alto debido a la poca variedad de oferta de arropes de mora y las actuales políticas del gobierno que facilitan la oferta de productos de estas características, las barreras de entrada para que una empresa nueva ingrese no son altas y la competencia directa no es fuerte debido a que los productos similares que existen no están posicionados y los demás productos disponibles en el mercado simplemente se elaboran de manera artesanal pero no a gran escala.

## **2.3. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.3.1. Idea y modelo de negocio:**

La idea principal del negocio es el lanzamiento de un arropé de mora orgánico, amparado bajo un concepto distintivo y gourmet que opaque la imagen de dulce tradicional únicamente consumido durante paseos familiares. En el mercado quiteño hay una necesidad insatisfecha latente debido a que pese a ser un dulce típico y tradicional de la región, es difícil encontrarlo en la capital.

La ventaja competitiva de la empresa se resume en ofrecer un producto elaborado 100% con mora orgánica, producido con materia prima de primera calidad cultivada exclusivamente para la elaboración del arropé.

El efecto diferenciador será el empaque, se ofrecerá en un recipiente de vidrio de 250 ml con diseño elegante que comparado al de la competencia existente, (ofrecen un producto envasado en botellas recicladas y con gramajes exagerados) presenta una gran ventaja y atractivo al consumidor; a esto se le suma los esfuerzos de marketing y publicidad para dejar claro el mensaje de producto gourmet para el consumo familiar.

En el mercado nacional existen 2 competidores que pese a ofrecer un producto parecido, no es orgánico y la imagen no es distintiva ni apuntan al mismo segmento.

### **2.3.2. Estructura legal de la empresa**

La empresa será constituida como una compañía limitada, domiciliada en el distrito metropolitano de Quito, provincia de Pichincha; de acuerdo a lo estipulado por la ley de compañías, no contará con menos de dos socios ni más de quince.

La razón principal de esta elección es por el tamaño buscado de la empresa y además no se necesita gran capital para poner en marcha el negocio.

### **2.3.3. Misión, visión y objetivos:**

#### **2.3.3.1. Misión:**

*Arrope La Castilla*, producimos arrope de mora 100% orgánica elaborado de manera artesanal utilizando los más altos estándares de calidad por medio del trabajo de personal calificado. Estamos comprometidos con la sociedad y continuamente buscamos el desarrollo de los agricultores que nos proveen la materia prima. Todo esto para que nuestro producto sea parte del placer de compartir una comida en familia; para mantener viva esta antigua tradición ecuatoriana.

**2.3.3.2. Visión:**

Ser la marca líder del mercado quiteño en la elaboración de arropo de mora para el año 2020. Recuperar y posicionar este dulce tradicional del Ecuador.

**2.3.3.3. Valores:**

Honestidad

Confianza

Puntualidad

Calidad

Trabajo en Equipo

## 2.4. OBJETIVOS

### 2.4.1. Objetivos Estratégicos.

Tabla 7. Objetivos Estratégicos

TIPO	ESTRATEGICOS	TIEMPO	ESTRATEGIA
Corto Plazo	Introducir la marca a una cadena de supermercados con presencia en la ciudad de Quito.	1 año	Penetración de mercado
	Establecer una alianza con una empresa local de distribución.	1 año	Alianza estratégica
	Realizar campañas publicitarias que hagan conocer el producto al segmento que se dirige.	1 año	Penetración de mercado
Mediano Plazo	Expandir el producto a las principales ciudades de la Sierra ecuatoriana	3 años	Desarrollo de mercado
	Cumplir con estándares de calidad internacionales como ISO (calidad) y BPM	2 años	Desarrollo de producto
	Incrementar la cartera de productos, mediante el lanzamiento de arropo de nuevos sabores a fruta.	5 años	Desarrollo de producto
Largo Plazo	Exportar el producto al mercado Europeo	6 años	Desarrollo de mercado

### 2.4.2. Objetivos Económicos

Tabla 8. Objetivos Económicos

TIPO	Económicos	TIEMPO	ESTRATEGIA
Corto Plazo	Mantener el precio establecido inicialmente.	1 año	Enfoque mejor valor.
	Cubrir todos los costos fijos y gastos de operación.	1 año	Financiera.
Mediano Plazo	Desarrollar economías a escala para optimizar la producción.	2 años	Liderazgo en costos.
	Recuperar la inversión inicial requerida para comenzar la operación del negocio.	2 años	Financiero.
	Aumentar la producción de materia prima, estableciendo alianzas con proveedores.	3 años	Integración vertical hacia atrás
Largo Plazo	Acceder al capital mediante la apertura para el ingreso de nuevos accionistas.	6 años	Desarrollo de mercado

### 2.5. Producto:

El arrope de mora es un dulce tradicional de la Sierra ecuatoriana, comercializado principalmente en las provincias de Imbabura y Tungurahua. En términos generales, se puede describir como un jarabe de mora dulce utilizado para acompañar todo tipo de postres y demás.

La mora de castilla, es el tipo de mora más apetecido debido a su color, tamaño, textura y sobre todo es reconocida por su sabor que combina el ácido natural de la fruta con un toque distintivo dulce, lo que la hace propicia para la producción de dulces a base de mora, en este caso de arrope.

De acuerdo a la publicación de El Comercio, del 31 de Diciembre del 2011, “La variedad Castilla se cultiva en las regiones templadas y, en menor cantidad, en las frías. Tiene gran aceptación para el consumo y es la más vendida porque es más duradera. Esta variedad es apetecida en la gastronomía (postres)”. (El Comercio, 2011)

### **2.5.1. Arrope La Castilla**

Arrope La Castilla está elaborado con mora de castilla orgánica, comercializado en envases de vidrio con capacidad para 250 ml. El etiquetado e imagen es elegante, debido a la idea de posicionarlo como un producto de consumo familiar gourmet.

El consumidor final adquirirá el producto en supermercados de la ciudad.

#### **2.5.1.1. Tipo de producto**

El arrope es un producto de comparación, debido a que tiene amplia variedad de sustitutos, entre los cuales destacan las mermeladas y jarabes azucarados de fruta. El objetivo es fidelizar al cliente, resaltando las diferencias de aspecto y tamaño con la competencia además de la principal característica que es la mora orgánica como base para la preparación del producto.

### 2.5.1.2. Características del producto

El producto contará con las siguientes características:

- Sabor: mora
- Presentación: botella con capacidad de cerca de 250 ml.
- Envase de vidrio con tapa hermética.
- Semáforo back panel:

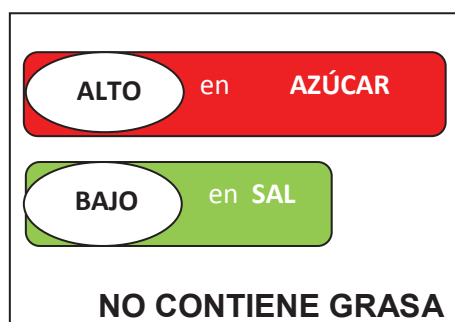


Figura 7. Semáforo Back Panel

- Elaborado 100% a base de fruta.
- Sin colorantes, ni químicos ni saborizantes artificiales.
- Color, sabor y aroma natural.

### 2.5.1.3. Servicio Post Venta

Arrope La Castilla presenta una ventaja comparativa importante contra su competencia, debido al servicio post venta que se brindará. Los medios digitales serán la principal herramienta para conseguirlo, publicidad interactiva en redes sociales y una fan page que permita al consumidor conocer las ventajas y lo delicioso del arrope. Se trabajará en concursos, y premios por registrarse en nuestra página; esto con el motivo de adquirir información del consumidor, permitirle opinar y quejarse cuando sea necesario.

El objetivo será crear una alianza con el consumidor, no solo conseguir cantidad de “likes” en redes sociales, si no poder interactuar; haciendo hincapié



en el segmento al que se dirige, se publicará una copa de recetas semanal, en donde los clientes voten entre dos recetas que incluyan arropo; la que gane será publicada en la página.

Existirá la posibilidad de que los consumidores presenten sus quejas o sugerencias por medio virtual y si el caso lo requiere, serán contactados para solucionar cualquier inconveniente y lograr la fidelización del cliente.

## **2.6. Estrategia de ingreso al mercado y expansión.**

### **2.6.1. Estrategia de ingreso al mercado:**

Al ser un producto elaborado con mora orgánica, y en un envase de vidrio pequeño, la estrategia de ingreso al mercado se va basará en la diferenciación, ya que los competidores actuales presentes en los supermercados comercializan su producto en envases plásticos y de mayor tamaño. Cabe recalcar, que el enfoque dado al producto también difiere; arropo La Castilla está enfocado en brindar una imagen familiar distintiva y elegante.

Para ingresar al mercado se negociará con la cadena de supermercados mejor posicionada en la ciudad de Quito. Para conocer este dato se recurrirá a la Investigación de mercados.

### **2.6.2. Estrategias de expansión.**

A mediano plazo (es decir, hasta 5 años) comercializar el producto en las principales ciudades de la Sierra, con nuevos sabores de fruta.

Una vez cumplido este objetivo, se llevará a cabo un plan de exportación a Europa.

## 2.7. ANÁLISIS FODA

### Fortalezas:

- Localización geográfica de la planta de producción ubicada en la misma ciudad de comercialización.
- Bajos costos de producción.
- Estructura organizacional simple.
- Alianza a largo plazo con el proveedor de materia prima.
- Proceso productivo simple.
- Únicos en el mercado con servicio post venta

### Debilidades:

- Poca experiencia en la industria del negocio.
- Ausencia de capital propio.
- No se cuenta con certificaciones necesarias en la industria.
- Falta de capacitación de personal.
- Producto de vida corta.
- Falta de presupuesto para mantenimiento de planta.
- Falta de diversidad de productos.

### Oportunidades:

- Facilidades del gobierno para otorgar préstamos para la creación de empresas.
- Crecimiento de la tendencia al consumo de productos orgánicos a nivel mundial.
- Posibilidad de crear alianzas con distribuidoras.
- Baja inversión inicial requerida.
- Cambio de matriz productiva del gobierno incluye capacitaciones y asesoramiento.

### Amenazas:

- Existencia de productos sustitutos bien posicionados.
- Ausencia de acuerdos comerciales con países europeos.

- Alto poder de negociación de los intermediarios.
- Las nuevas generaciones desconocen el producto.
- Existencia de pocos proveedores de materia prima.

### 2.7.1. Estrategias FODA

Tabla 9. Estrategias FODA

FODA	Fortalezas:	Debilidades:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización geográfica de la planta de producción ubicada en la misma ciudad de comercialización.</li> <li>- Bajos costos de producción.</li> <li>- Estructura organizacional simple.</li> <li>- Alianza a largo plazo con el proveedor de materia prima.</li> <li>- Proceso productivo simple</li> <li>- Únicos en el mercado con servicio postventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca experiencia en la industria del negocio.</li> <li>- Ausencia de capital propio.</li> <li>- No se cuenta con certificaciones necesarias en la industria.</li> <li>- Falta de capacitación de personal.</li> <li>- Producto perecedero.</li> <li>- Falta de presupuesto para mantenimiento de planta.</li> <li>- Falta de diversidad de productos.</li> </ul>

Tabla 9. Estrategias FODA

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accesibilidad del gobierno para otorgar préstamos para la creación de empresa.</li> <li>- Crecimiento de la tendencia al consumo de productos orgánicos a nivel mundial.</li> <li>- Posibilidad de crear alianzas con distribuidoras.</li> <li>- Baja inversión inicial requerida.</li> <li>- Cambio de matriz productiva del gobierno incluye capacitaciones y asesoramiento.</li> </ul>	<p>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es posible crear alianzas comerciales con alguna distribuidora ya que la planta de producción se encuentra en la ciudad de Quito y existen varias distribuidoras en la misma ciudad.</li> <li>- Gracias a la apertura del gobierno para otorgar créditos y los bajos costos de producción, se pueden alcanzar economías de escala más rápido.</li> </ul>	<p>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al no contar con el capital necesario para iniciar la operación, es posible acceder a un préstamo por parte del gobierno.</li> <li>- Al no contar con la experiencia ni personal capacitado, se puede acceder a las capacitaciones y el asesoramiento brindado por el gobierno.</li> <li>- Estrategia de penetración de mercado. Al ser un producto rápidamente perecible es necesaria una campaña publicitaria para que la gente lo consuma a la brevedad posible aprovechando la</li> </ul>
--	--	--

Tabla 9. Estrategias FODA

		tendencia creciente al consumo de productos orgánicos; y haya recompra.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de productos sustitutos bien posicionados.</li> <li>- Ausencia de acuerdos comerciales con países europeos.</li> <li>- Alto poder de negociación de los intermediarios.</li> <li>- Las nuevas generaciones desconocen el producto.</li> <li>- Existencia de pocos proveedores de materia prima.</li> </ul>	<p>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en costos, al contar con bajos costos de producción es posible incursionar en el mercado con costos más bajos que la competencia</li> <li>- Al existir bajos costos de producción, es posible invertir en publicidad una mayor cantidad de dinero para dar a conocer el producto a las nuevas generaciones.</li> </ul>	<p>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de mercado en las ciudades seleccionadas en la serranía ecuatoriana. Al no existir acuerdos comerciales con países europeos, es posible cubrir primero esa demanda antes de llevar a cabo la exportación del producto.</li> <li>- Obtener certificaciones necesarias para poder competir de mejor manera contra los productos sustitutos.</li> </ul>

## **2.8. MATRIZ EFE**

(Ver Anexo 3)

La puntuación ponderada total es de 2,48, está cerca del promedio sin embargo refleja que las estrategias deben enfocarse en aprovechar más las oportunidades y contrarrestar las amenazas para poder ser más competitiva. Las estrategias de la empresa responden bien principalmente al crecimiento de la tendencia de consumo de productos orgánicos y a la baja inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio. También actúa bien frente a la amenaza de que las nuevas generaciones desconocen el producto. Las principales falencias están en aprovechar la posibilidad de crear alianzas con proveedores y las relaciones con proveedores e intermediarios.

## **2.9. MATRIZ EFI**

(Ver Anexo 4)

La puntuación ponderada total es de 2,19; pese a estar en un rango porcentual aceptable, refleja un peso mayor en las debilidades que se tiene. Esto se debe principalmente a cuestiones financieras, que nos indican que para contrarrestar sus efectos habrá que buscar financiamiento para el inicio de la operación (que es bajo). Se debe tener cuidado con el tema de certificaciones necesarias para la comercialización del producto, que son complicadas de conseguir, sin embargo, son necesarias y manejables para colocar a la empresa en una posición mejor, y así también empezar lo más pronto posible en manejar planes de diversificación relacionada, introduciendo nuevos sabores de arropé.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

La investigación de mercados comprende el proceso diseñado para obtener, analizar y presentar datos pertinentes. (Kotler & Keller, 2006, pp 102). A continuación se presentan los métodos utilizados para llevar a cabo esta investigación y los resultados más sobresalientes obtenidos.

#### **3.1. PROBLEMA GERENCIAL**

Desconocimiento de la viabilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de arropo de mora orgánico en la ciudad de Quito.

#### **3.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

No se cuenta con datos reales de los hábitos de consumo del arropo de mora, es una incógnita la cantidad de personas que lo conocen, que cantidades que lo consumen, quienes lo consumen; así como canales de distribución, precios, presentación y características generales del producto.

#### **3.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

A continuación se presentan los principales objetivos de la investigación y las fuentes que se utilizarán para obtener la información. Una vez resueltas estas inquietudes, se las aplicará en el plan de marketing.

Tabla 10. Objetivos y Fuentes de la Investigación de Mercados

Objetivo	Fuente de información	Plan de Marketing
Conocer los principales competidores para el producto tanto directo e indirectos	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Producto, precio y plaza
Identificar si el arripe de mora es conocido o no por la gente	Encuestas, Grupo focal	Producto, promoción
Determinar las características más representativas de los potenciales clientes	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Producto, precio, plaza y promoción
Conocer la aceptación que tendría el producto	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Producto, precio y promoción
Puntualizar las principales características que se esperan del producto	Encuestas, Grupo focal	Producto
Determinar la intención de compra del producto	Encuestas, Grupo focal	Producto, precio, plaza y promoción
Identificar las variables relacionada a la presentación del producto	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Producto
Determinar el principal canal de distribución esperado para el producto	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Plaza y promoción
Establecer un rango de precios en el cual se pueda comercializar el producto	Encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos	Precio



### 3.4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

“Recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos “hallados”.” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009)

#### 3.4.1. Entrevista a expertos

Para llevar a cabo la entrevista a expertos, se seleccionó profesionales que tengan experiencia en la industria. Las dos entrevistas realizadas consistieron en preguntas abiertas con el objetivo de que el experto pueda desarrollar el tema; el entrevistador solo interrumpía al experto para profundizar en ciertos temas. (Ver Anexo 5). Los principales elementos encontrados serán expuestos a continuación.

**Objetivo:** Determinar cuáles son los aspectos comerciales claves en el empaque, distribución y posicionamiento del arropo de mora.

##### 3.4.1.1. Primera Entrevista

**Datos del entrevistado:**

**Nombre del Experto:** Diego Torres

**Especialidad:** Comercialización de alimentos en consumo masivo

**Profesión:** MBA en negocios internacionales.

**Ocupación:** Docente Universidad de las Américas; Franquiciado de “Quiznos”, entre otras.

**Experiencia laboral:** Empresas de telecomunicaciones, alimentos de consumo masivo, empresas textiles.

**Puntos clave de la entrevista:**

Inicialmente se le presentó al experto el producto del cual se quería tener información; una vez probado y analizado por él, se prosiguió a citar las

variables claves que se necesita estudiar para posicionar el arropo de mora orgánico en el mercado al cual se está enfocando.

A continuación se enlista los puntos clave de la entrevista:

Sobre el producto y envasado:

- Lo primordial a la hora de posicionar un arropo de mora orgánico es centrarse en que se tiene que refrescar la imagen del producto, debido a que actualmente se encuentra posicionado como un acompañante tradicional ícono de la zona norte del país. Por lo tanto, se debe trabajar mucho en el empaquetado (incluir un dosificador), la idea de venderlo en envases pequeños de vidrio es un cambio de imagen positivo, permitirá romper el molde de las botellas de vidrio de 750 ml. Con etiqueta simple; sin embargo se debe testear en el consumidor primero
- Buscar un factor diferenciador es muy importante, en este caso al ofrecer un producto orgánico se puede ganar terreno, ya que la tendencia hacia el consumo de productos naturales y saludables está en constante crecimiento.
- Al momento de posicionarse en la mente del consumidor no se puede obviar el destacar que se ofrece un producto 100% de mora; es decir que a diferencia de las mermeladas y otros endulzantes, lo que se ofrece es un arropo totalmente “limpio” solo con mora
- Otro aspecto fundamental es identificar variables del producto como envejecimiento, reacciones químicas a cambios de temperatura, movimiento, exposición al sol, etc.

Sobre los canales de distribución y socios comerciales:

- La idea es contratar a una empresa que se encargue de distribuir el arropo de mora, hay que tener cuidado al momento de costear esto ya que el producto deberá dejar un margen del 40%-45% para cubrir estos costos.

- No es recomendable que uno mismo se encargue de la distribución ya que se necesita experiencia y capital para soportarlo.
- Crear una tienda para venta exclusiva de arropo no es conveniente, lo óptimo es buscar un socio comercial que haga distribución y que el arropo de mora encaje en su cartera de productos. Algunas empresas citadas por el experto serían confiteca, cordialza, kraft, Fan de la Cruz, Quifatex.

Sobre la manera de publicitar el producto:

- Para publicitar este producto es recomendable dar degustaciones, en eventos públicos, eventos barriales, etc.
- Buscar formas económicas de publicitar, vallas publicitarias, publicidad rodante en buses. Publicitar en radio y televisión queda descartado por tema costos.

#### **3.4.1.2. Segunda Entrevista**

**Datos del entrevistado:**

**Nombre del Experto:** Alejandra Endara

**Especialidad:** Comercialización y dirección de marca de alimentos en consumo masivo

**Profesión:** Maestría en Marketing.

**Ocupación:** Jefe de marca Senior en Pepsico Alimentos. Maneja línea de pap, tortilla, extruídos (Ruffles, doritos, kchitos, cheetos, gudiz, cheesetris).

**Puntos clave de la entrevista:**

Para iniciar se le presentó a la entrevistada el concepto general del producto, y se le hizo una pregunta general que consistía en cómo posicionar el arropo con mora orgánica; lo que se busca es que mediante la experiencia y

conocimientos de la experta se aclaren dudas en cuanto a temas de distribución, empaque, publicidad, canales de venta, etc.

A continuación se enlista los puntos clave de la entrevista:

Sobre el producto y envasado:

- La idea principal en la que nos deberíamos centrar es fomentar la ventaja comparativa que se tiene al ser un producto orgánico, que a diferencia de la competencia directa e indirecta es bueno saludable, que el consumidor al ver y consumir este arropo de mora este convencido de que es bueno para “él”. Para esto se debe trabajar mucho en el tema empaque, debe ser sencillo, limpio y muy claro en el mensaje que se quiere dar, otra ventaja que se tiene es que se puede explotar la idea de lo artesanal, de toda la historia y tradición que hay detrás del arropo, para darle un concepto hogareño; obviamente esto va de la mano con la imagen del producto.
- Un empaque reciclable es muy buena opción para comunicar el tema de que es un “producto verde”, amigable con el medio ambiente. También se puede colocar claims en el empaque que certifiquen lo natural o lo orgánico del producto.
- Una opción es trabajar dos presentaciones, una que explote lo tradicional y hogareño y otra que sea más enfocado hacia la conveniencia, esto para llegar a las nuevas generaciones, un empaque más pequeño, fácil de llevar a la escuela o al trabajo, que se pueda abrir y cerrar varias veces, etc.

Sobre los canales de distribución y socios comerciales:

- Como el producto se basa en un concepto gourmet y el target al que va dirigido es medio alto y alto, la recomendación es venderlo en supermercados (específicamente Supermaxi); otro canal de venta válido sería en tiendas especializadas en productos orgánicos o centros naturistas.

- Al ingresar a un supermercado se debe tener claro que ellos tienen el poder de negociación y existen muchas trabas para entrar, pero desde que se cumplan con sus requerimientos, como son la evaluación del producto, tiempos de entrega, cantidad de producción, descuentos, etc., hay la oportunidad; es difícil pero no imposible.
- Una ventaja que se tiene es que es un producto natural, orgánico, y este tipo de productos están en pleno auge y son los de mayor crecimiento en Supermaxi, por lo cual están buscando quien les de este tipo de productos para satisfacer lo que el consumidor les está pidiendo. Hay apertura en este supermercado hacia lo natural debido a la tendencia del mercado
- En el tema distribución la entrevistada aconseja manejarla nosotros mismo, debido a que la idea es trabajar solo con un supermercado, es decir solo tenemos un punto a donde distribuir el producto; sin embargo si el negocio crece y se llega a más canales de venta, hay sí es recomendable contar con una empresa de distribución; pero para empezar lo mejor es encargarse uno mismo.

#### Sobre la manera de publicitar el producto:

- Como se explicó anteriormente, se debe tener claro al momento de publicitar el producto que explotar el tema de tradición es muy importante, la tendencia publicitaria en auge ahora está enfocada hacia la nostalgia y para este producto es lo más adecuado. También es muy importante sobre todo para las nuevas generaciones, enseñarles a usar el producto, las diferentes maneras que hay para consumirlo, la historia que hay detrás, lo conveniente que es.
- En los medios publicitarios, un ATL en televisión queda descartado por tema de presupuesto, a parte para llegar al target es mejor utilizar medios escritos y tal vez radio. Pero al momento de lanzar el producto, sumamente importante conectarse con el consumidor, estar presente en ferias de alimentos, dar muestras gratis, tiendas de conveniencia, y

como siempre hacerle saber al comprador que es un producto bueno para él y para el planeta.

### 3.4.2. Grupo focal:

“Un focus group está integrado por entre seis y 10 personas cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características” (Kotler & Keller, 2006, pp 105)

**Objetivo:** Determinar la aceptación que tendrá el producto dentro del mercado objetivo.

Se realizaron dos grupos focales con el objetivo de conocer con más a profundidad el mercado objetivo.

Antes de llevar a cabo un Grupo focal es necesario realizar un cuestionario para guiar la sesión y seleccionar a las personas que participaran de manera necesaria. Una vez realizadas estas acciones se pactó una reunión con todos los participantes en el lugar donde iba a realizarse la sesión.

El día de la reunión, se inició explicando brevemente en que consiste un Grupo focal y también se dieron breves detalles del producto que iba a ser examinado.

El primer paso para llevar a cabo la sesión consiste en la presentación del moderador, en este punto el moderador explica las reglas al grupo y da paso a cada uno de los participantes para que se presenten.

A continuación se presentan los principales resultados del primer grupo de enfoque.

- El 75% de los participantes afirma que consume mermeladas o dulces de características similares todos los días o varios días a la semana, el restante 25% afirma que se consume solo una vez a la semana principalmente por motivos de estética.

- Todos los participantes compran productos de estas características en supermercados y piensan que es la mejor alternativa para comercializar el arrope. La elección de la mayoría es la cadena de supermercados Supermaxi.
- En cuanto a la decisión de compra, las amas de casa tienen la decisión aunque en algunos casos el esto de la familia interfiere en la elección de los productos a comprar.
- A pesar de que estarían interesados en adquirir productos con mayores beneficios para la salud, como elementos orgánicos, no lo hacen debido a que no existe variedad en la oferta.
- Todas las participantes han escuchado y probado el arrope de mora. Lo relacionan directamente con un producto artesanal y tradicional principalmente de la ciudad de Ibarra.
- La mayoría piensa que la presentación tradicional del arrope no es adecuada principalmente porque es embotellado en envases reutilizados de otros productos y por el gran tamaño en el que se comercializa. Estarían interesadas en un producto en un envase de menor tamaño ya que consideran que es más fácil su consumo y así evitarían que el producto pierda sus cualidades antes de ser utilizado.
- Ninguna participante tiene una marca predilecta de arrope, ni siquiera conocen si existe una marca particular.
- Al mencionar el posible nombre del producto: "Arrope La Castilla", se obtuvo una respuesta favorable por parte del público. La mayoría de participantes lo relacionaron inmediatamente con la mora de castilla que tradicionalmente es el elemento más importante en la elaboración del arrope.
- Todas coinciden en que la mejor manera de publicitar el producto es por medio de degustaciones en los puntos de venta. También consideran

importante medios masivos como la televisión y las vallas publicitarias. La mayoría de las encuestadas afirma que utilizan las redes sociales.

- Después de la prueba de degustación todas las participantes coinciden en que la receta “3” no cumple con las expectativas que se esperan del arropo y además opinan que es artificial y no tiene sabor a mora. Entre las recetas “1” y “2” existieron opiniones divididas sin embargo la número “1” fue la que mayores halagos recibió y la mayoría eligió como su favorita.
- Todas las participantes afirman que utilizarían el producto en diferentes ocasiones y para preparar varios productos.
- Cuando las participantes degustaron la receta “1” combinándola con pastel, galletas y helado, coincidieron en que esta es la mejor de las tres que probaron anteriormente. Las personas que habían preferido la receta “2” aceptaron que también consumirían este producto y algunas pensaron que era una nueva receta.
- Todas las participantes estarían dispuestas a cambiar la mermelada que consumen regularmente por el arropo de mora, principalmente piensan que el producto fácilmente puede sustituir a la mermelada de mora o de frutimora.
- Las participantes afirman que los miembros más jóvenes de sus familias no conocen el producto, creen que es una tradición que ha venido pasando de generación en generación pero que lastimosamente se está perdiendo.

A continuación se presentan los resultados del segundo grupo de enfoque:

- Solo uno de los participantes no consume mermeladas, jarabes de frutas o dulces de características parecidas al arropo, la mayoría consume este tipo de productos por lo menos una vez a la semana



- Todos los participantes compran productos de características similares al arrope periódicamente
- Todos adquieren este producto en supermercados
- Los participantes que viven con su familia afirman que la madre de familia es quien tiene la decisión de compra sin embargo el resto de la familia influye de gran manera al momento de tomar esa decisión.
- La información nutricional no es un factor decisivo al momento de adquirir un producto de estas características.
- El consumo de productos orgánicos está en una fase de introducción, principalmente cuando se trata de frutas y legumbres.
- Los participantes coinciden en que si hay disponible un producto orgánico y la diferencia de precios con los productos que utilizan químicos no es muy grande, estarían dispuestos a adquirirlo así deban pagar un poco más.
- Todos los participantes conocen el arrope de mora aunque no lo consuman periódicamente en la actualidad. La mayoría lo consume cuando va de paseo o en su infancia.
- Todos lo relacionan con una tradición.
- Más del 50% de los participantes no conocen que en los supermercados se comercializa arrope de mora. Los que sí lo han adquirido ahí afirman que su sabor es diferente al tradicional.
- El envase tradicional (botella reciclada de alguna bebida) no es atractivo para los consumidores debido a que no es higiénico. Además todos coinciden que la cantidad es muy grande debido a que al ser un producto dulce no lo consumes en grandes cantidades.
- Ningún participante conoce ninguna marca de arrope de mora, ni siquiera los que han visto que se comercializa en los supermercados.

- Al escuchar Arrope de Mora “La Castilla” los participantes lo asocian con la mora de castilla y afirman que es un nombre atractivo.
- Los principales medios de comunicación que utilizan los participantes son televisión, redes sociales, vallas publicitarias y degustaciones en los supermercados. Todos los participantes utilizan las redes sociales.
- Todos los participantes afirman que estarían dispuestos a pagar más por un producto orgánico.
- Es necesario presentar alternativas de uso del arrope ya que las personas no saben de qué manera pueden consumirlo.
- Los participantes degustaron las dos marcas de arrope que se vende en los supermercados, uno comprado en Ibarra y el arrope elaborado para el proyecto sin saber ninguna distinción. Todos coinciden en que el arrope elaborado para el proyecto es su preferido. Entre las principales objeciones a los demás arropes están el sabor artificial, consistencia muy líquida, muy dulce. Las características preferidas por los participantes fueron el sabor natural a mora, la consistencia y el sabor “agridulce”.
- Los participantes degustaron el arrope elaborado para el proyecto como acompañante de algunos alimentos, pastel, galletas y helado. Las reacciones fueron positivas.
- Sugerencias para nuevos sabores: fresa, maracuyá, uvilla.
- Conclusiones: todos los participantes coinciden en que si pudieran encontrar los 4 arropes que degustaron, adquirirían el arrope del proyecto. En cuanto a la presentación coinciden en botellas de vidrio de menor tamaño y una presentación especial en sachets.

### 3.5. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

“Diseño de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados.” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pp 145)

#### 3.5.1. Encuesta

**Objetivo:** Conocer las principales características que espera encontrar el cliente en su producto.

Una encuesta es un cuestionario utilizado para llevar a cabo la investigación de mercados. El objetivo de las encuestas es “conocer que saben, creen y prefieren los consumidores (...) para generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población.” (Kotler & Keller, 2006, pp 105)

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se debe realizar encuestas a miembros del mercado objetivo. El primer paso es calcular el tamaño de la muestra, que es una cantidad que representa el total de la población.

$$\frac{k^2 Npq}{e^2(N - 1) + k^2pq} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

K= constante que depende del nivel de confianza esperado.

N= tamaño de la población

e= error de la muestra que se desea

p= proporción de individuos con la característica

q= proporción de individuos que no poseen la característica.

Tabla 11. Cálculo muestra

N	341620
K	1,65
E	0,05
P	0,5
Q	0,5
N	272

Como se puede observar a partir de la aplicación de la fórmula, la muestra en este caso es de 272 individuos.

Los principales resultados de la investigación cuantitativa se encuentran a continuación:

Se realizaron un total de 275 encuestas de las cuales el 64% eran mujeres y el 35% hombres, todos de entre 20 a 79 años de edad.

El objetivo de la primera pregunta fue descubrir que tan frecuente es el uso de un producto de características similares al arrope, los resultados indican que la mayoría de personas los consumen de 2 a 5 veces por semana.

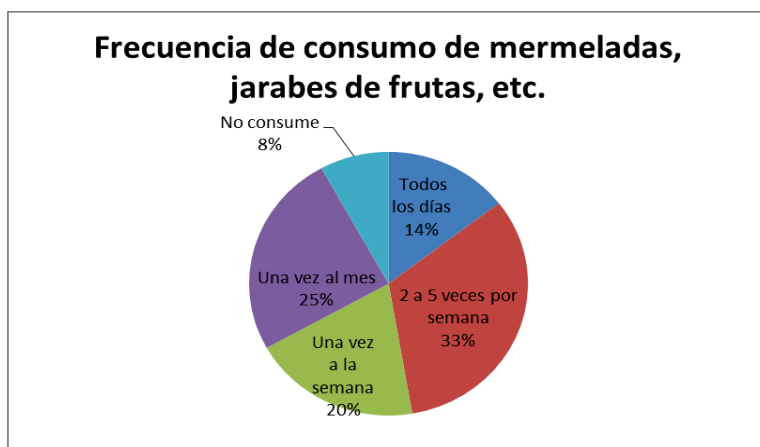


Figura 8. Frecuencia de consumo de mermeladas, jarabes de frutas, entre otros

La siguiente pregunta se realizó para analizar quienes conocían el arropo de mora. Los resultados fueron que apenas un 10% de los encuestados no conocen el producto.

El siguiente paso fue analizar la predisposición de compra hacia el producto, y estos fueron los resultados:

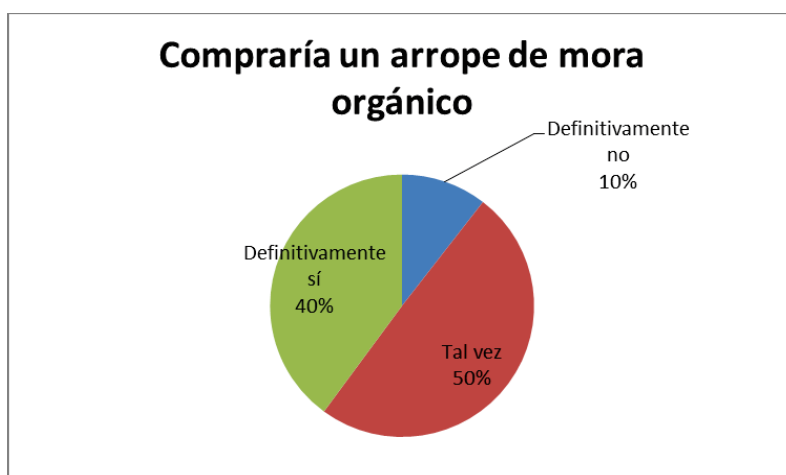


Figura 9. Porcentaje de personas que comprarían arropo de mora orgánico

El 40% de los encuestados muestran total disponibilidad a comprar el producto; el 50% de los encuestados tal vez lo comprarían, lo que a largo plazo abre una posibilidad de que se conviertan en nuevos clientes. Solo el 10% respondió que no consumiría el producto.

Al momento de analizar cuales eran los factores más importantes a la hora de escoger un producto así, los resultados fueron muy parejos, lo que muestra que se debe trabajar en conjunto en todas las características del producto.

Tabla 12. Elementos más importantes al momento de escoger un producto

Elementos más importante al momento de escoger un producto de estas características.	Número	%	Sumatoria
Sabor	1209	23%	
Precio	780	15%	
Cantidad	761	15%	
Marca de respaldo	918	18%	
Presentación del producto	880	17%	
Datos nutricionales	668	13%	
	5216	100%	

Gracias a la siguiente pregunta se comprobó que los supermercados son el principal lugar para adquirir un producto así, un 91% de los encuestados respondieron que ahí buscarían el arropo, frente a un 7% que prefiere las tiendas naturistas y tan solo un 2% que prefiere la venta directa.

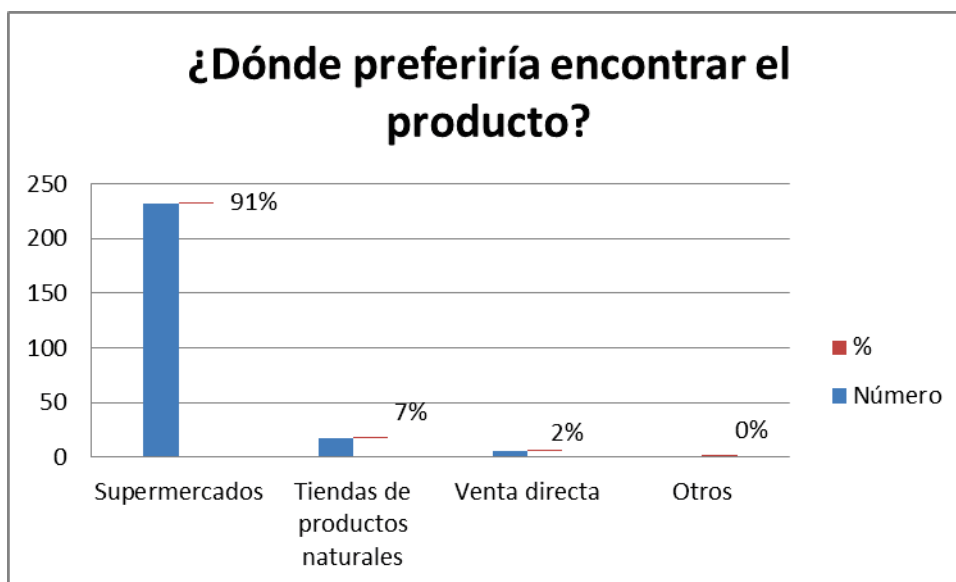


Figura 10. Lugar donde el consumidor preferiría encontrar el producto.

En cuanto a tema de empaque, los resultados son positivos. Debido a las características del producto se creía que una botella de vidrio era mejor opción y los resultados de la encuesta lo comprueban.

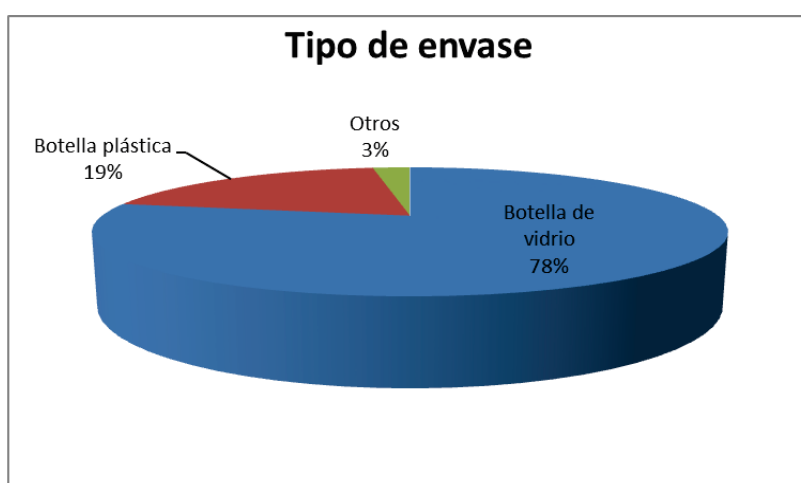


Figura 11. Tipo de Envase preferido por el consumidor.

Al momento de preguntarles acerca de los medios de publicidad para promocionar el producto, los resultados fueron variados, un porcentaje importante se inclinó por la televisión, sin embargo, queda descartado por temas presupuestarios, por lo cual se opta por las siguientes opciones con mayores porcentajes, que incluyen redes sociales, medios escritos y vallas publicitarias.

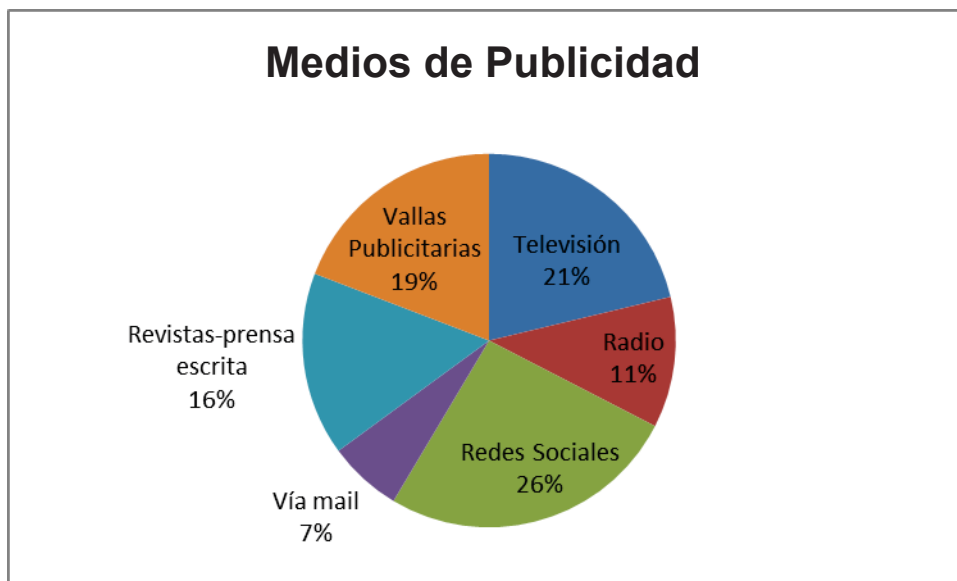


Figura 12. Medio de Publicidad preferido por el consumidor.

Para conocer los usos que la gente le da al arropé, o que productos acompañaría con este, el ganador de entre todas las opciones fue el helado, lo que debe ser tomado en cuenta para promocionar el producto o buscar una alianza estratégica para comercializarlo.



Figura 13. Acompañante para el Arropo según el consumidor.

No se puede dejar de lado el tema de quien o quienes serían los usuarios más frecuentes del producto, por lo cual se preguntó quienes en la familia consumen este tipo de productos; los resultados muestran que en la mitad de los hogares todos los miembros de la familia consumen este arropo.

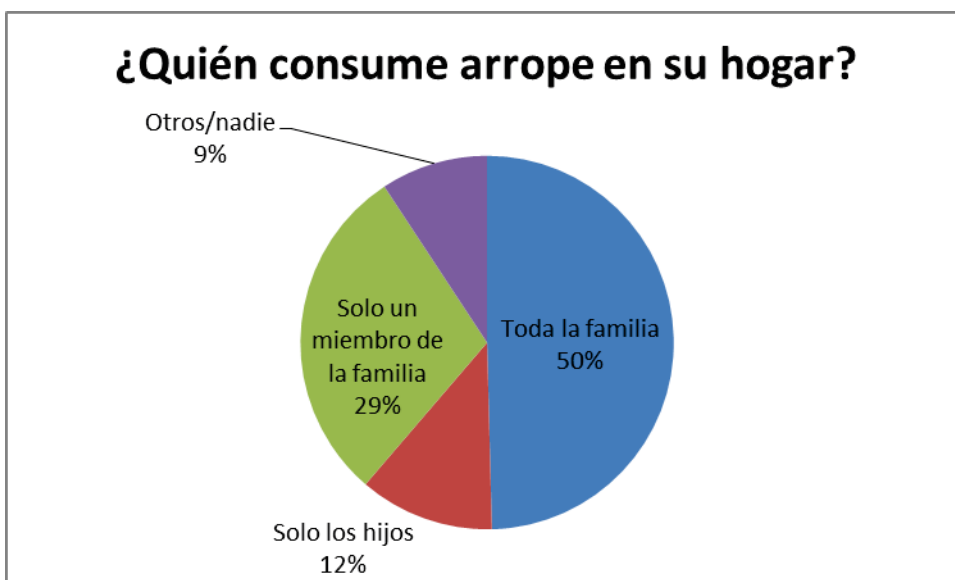


Figura 14. Consumo de arropo en los hogares.



En la última pregunta de la encuesta se averiguó cuanto estarían los entrevistados dispuestos a pagar por una botella de 240 ml. De arropo de mora. Más de la mitad mencionó que pagaría entre \$1,51-\$3,00. Apenas un 21% pagaría más de \$3,00 y un 16% pagaría menos de \$1,50.

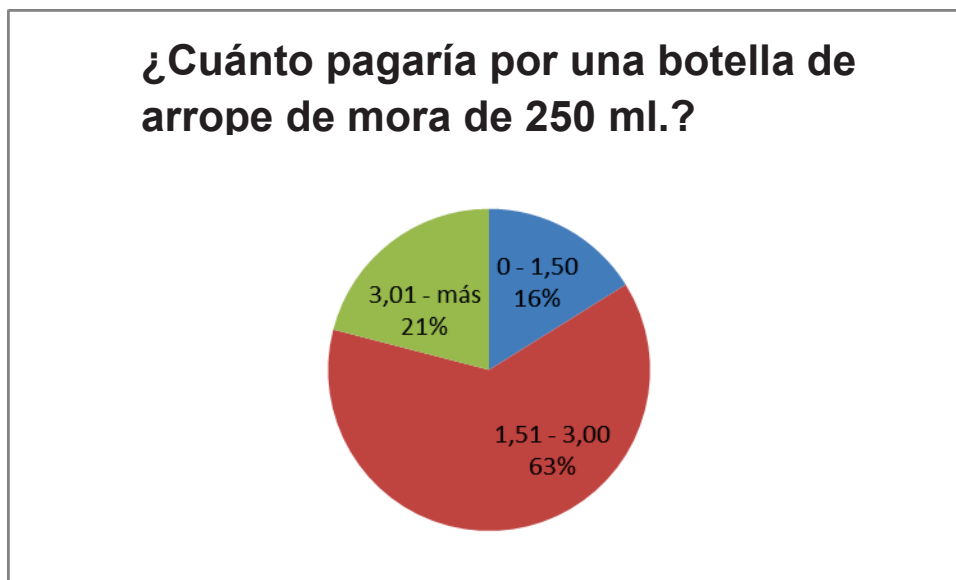


Figura 15. Precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto.

El modelo de encuesta realizado se encuentra en la parte de anexos. (Ver Anexo 6)

### 3.6. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo al cual el producto se va a dirigir, incluidas las campañas publicitarias y todo el proceso de marketing, está conformado por hombres y mujeres de 20 a 79 años de edad de clase media, media alta y alta que vivan en la zona urbana de la ciudad de Quito en la parte norte; con la singular característica de que no sean diabéticos.

### 3.6.1. Segmentación.

VARIABLES GEOGRÁFICAS: Habitantes del área urbana norte del distrito metropolitano de Quito.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS: Hombres y mujeres de 20 a 79 años de edad,

VARIABLES PSICOGRÁFICAS: - Clase social: media, media alta y alta.

- Estilo de vida: De acuerdo a la clase socioeconómica a la que pertenecen estas personas, pueden ser clasificadas en exitosas y luchadoras.
- Personalidad: Dispuestos a probar productos nuevos; gusto y preferencia por los alimentos naturales sin olvidar que es un dulce tradicional
- Actitud hacia el producto: Entusiastas y positivas.
- Otros: Hombres y mujeres no diabéticas.

VARIABLES CONDUCTUALES: Se busca compradores habituales del producto (que el arropo sea un producto de reposición inmediata); por lo tanto los usuarios se pueden clasificar en usuarios medios; como característica común se apunta a un target que busque la calidad por encima del ahorro.

### 3.7. DEMANDA

Como se mencionó anteriormente el mercado objetivo para este producto son hombres y mujeres del norte de la ciudad de Quito de 20 a 79 años de clase media, media alta y alta y que no sean diabéticos. De acuerdo a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población con estas características asciende a 264480 personas.

De acuerdo a la investigación de mercados el 40% definitivamente compraría un arropo de mora elaborado con mora elaborado con mora orgánica.

El arropo de mora es considerado por muchos como un alimento demasiado dulce por lo que es consumido en pequeñas cantidades, de acuerdo a los resultados obtenidos en los grupos de enfoque, este producto se lo compra una vez al mes con la intención de que sea un acompañante a otros productos.

Finalmente la demanda inicial esperada será del 7% del valor estimado anteriormente, debido a dos elementos principalmente. Primero porque para un gran número de personas la marca de respaldo de un producto nuevo es muy importante al momento de comprar un producto de estas características y segundo porque al ser un producto artesanal, inicialmente la capacidad de producción no permite una cantidad mayor. El proveedor garantiza la posibilidad de aumentar la oferta de materia prima.

La demanda inicial estimada asciende a 7405 botellas de 250 ml. Mensuales o 88865 botellas anuales. (Ver anexo 8)

### **3.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Al momento de realizar un análisis de la competencia se debe estudiar la competencia directa y la competencia indirecta que afecta al arropo de mora orgánica.

#### **3.8.1. Competencia Indirecta:**

Para evaluar la competencia indirecta se debe tomar en cuenta la división industrial a la cual pertenece el producto.

El principal competidor, siendo este un producto 100% sustituto, son las mermeladas y serán analizadas a continuación:

Una investigación realizada a inicios de julio de 2014 en el supermercado donde se propone comercializar el producto reveló los siguientes precios por marca de mermeladas:

Tabla 13. Mermeladas en una cadena de supermercados de Quito

MARCA	GRAMAJE	SABOR	TIPO	PRECIO
SNOB	320G	frutilla	Light	\$ 2,34
	320G	frutimora	Light	\$ 2,34
	320G	Piña	Light	\$ 2,34
	600G	guayaba	Normal	\$ 2,48
	600G	Mora	Normal	\$ 2,54
	600G	frutilla	Normal	\$ 2,61
	600G	Piña	Normal	\$ 2,46
	600G	durazno	Normal	\$ 3,00
	295G	naranja	Normal	\$ 2,14
	295G	guayaba	Normal	\$ 1,43
	295G	Mora	Normal	\$ 1,48
	295G	Frutilla	Normal	\$ 1,48
	295G	Piña	Normal	\$ 1,42

Tabla 13. Mermeladas en una cadena de supermercados de Quito

	295G	durazno	Normal	\$	1,97
	295G	frutimora	Normal	\$	1,46
GUSTADINA	600g	guayaba	Normal	\$	2,74
	600g	Mora	Normal	\$	2,74
	600g	Frutilla	Normal	\$	2,74
	600g	Piña	Normal	\$	2,74
	300g	Frutilla	normal en vaso	\$	1,58
	300g	guayaba	normal en vaso	\$	1,58
	300g	Mora	normal en vaso	\$	1,58
	300g	frutimora	normal en vaso	\$	1,58
	300g	guayaba	normal en frasco	\$	1,58
	300g	Frutilla	normal en frasco	\$	1,58
	300g	Mora	normal en frasco	\$	1,58
	300g	Piña	normal en frasco	\$	1,58
	250g	Piña	Sachet	\$	1,09
	250g	Frutilla	sachet	\$	

Tabla 13. Mermeladas en una cadena de supermercados de Quito

				1,09
	250g	Mora	Sachet	\$ 1,09
	250g	guayaba	Sachet	\$ 1,09
	100g	Piña	Sachet	\$ 0,55
	100g	Frutilla	Sachet	\$ 0,55
	100g	Mora	Sachet	\$ 0,55
	100g	guayaba	Sachet	\$ 0,55
FACUNDO	500G	Frutilla	normal en frasco	\$ 2,36
	500G	guayaba	normal en frasco	\$ 2,36
	300G	Frutilla	Light	\$ 2,03
	300G	Mora	Light	\$ 2,03
	300G	durazno	normal en frasco	\$ 1,38
	300G	Mora	normal en frasco	\$ 1,38
	300G	Piña	normal en frasco	\$ 1,38
	300G	Frutilla	normal en frasco	\$ 1,38
	300G	Frutimora	normal en frasco	\$ 1,38

Tabla 13. Mermeladas en una cadena de supermercados de Quito

HELIOS	280G	Durazno	Diet	Φ	2,97
	280G	arándano	Diet	\$	2,97
	280G	frambuesa	Diet	\$	2,97
	340G	Arándano	normal en frasco	\$	3,35
	340G	frambuesa	normal en frasco	\$	3,35
	340G	Naranja	normal en frasco	\$	3,00

Es posible confirmar que el precio de las mermeladas oscila entre \$1,12 y los \$2 para una presentación de 300 g. Cabe recalcar que el arropo de mora orgánico que se ofrece tiene una presentación de 250 ml. Y el precio de venta al público será de \$2,90. Basándose en esto se puede concluir que se está dentro del rango.

### 3.8.2. Competencia directa:

El arropo está posicionado como un producto de elaboración artesanal que se compra en ciudades como Ibarra, Cayambe o Ambato; no existen marcas posicionadas ya que el arropo se ofrece en distintos quioscos o locales pequeños, donde las personas compran muy ocasionalmente. En los supermercados del país existen dos marcas que comercializan el mismo producto, las cuales son: Grand Mother, producida por Envasadora de Alimentos WT y Milano producida por AIMEC S.A. Después de realizar una investigación exploratoria es posible llegar a la conclusión de que el precio del arropo de mora en el mercado está comprendido entre USD 2 y 5 USD en función de la cantidad ofrecida.

En el siguiente cuadro se presentan las dos marcas que comercializan arropo de mora en los principales supermercados de la ciudad de Quito. Estos productos no cuentan con ningún valor agregado ni ofrecen algún tipo de beneficio extra al cliente.

Tabla 14. Arropes disponibles en supermercados de la ciudad de Quito

<b>Marca</b>	<b>Presentación</b>	<b>Gramaje</b>	<b>Precio</b>	<b>Fabricante</b>
Grand Mother	Frasco plástico	650 g.	2,64	Envasadora de alimentos WT
Milano	Frasco plástico	460 g.	2,95	AIMEC S.A.

Existen ciertos productos erróneamente catalogados como arropo que sin embargo no han sido considerados dentro de la competencia directa. Debido a que estos jarabes están presentes en los principales supermercados de la ciudad y están fabricados con el objetivo de satisfacer la misma necesidad que el arropo de mora, han sido analizados a continuación.

Tabla 15. Jarabes disponibles en los supermercados de la ciudad.

<b>MARCA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SABOR</b>	<b>TIPO</b>	<b>PRECIO</b>
HERSHEY'S	680G	CAMEL	SYRUP	\$ 5,41
	320G	CHOCOLATE	SYRUP	\$ 5,41
MILANO	300G	FRESA	SYRUP	\$ 2,41
	300G	CHOCOLATE	SYRUP	\$ 1,78
	650G	FRESA	SYRUP	\$ 3,11
	650G	CHOCOLATE	SYRUP	\$ 3,11
MCKORMICK	350G	JARABE DE MAPLE	SYRUP	\$ 3,06
LA QUITENA	320G	JARABE DE MAPLE	SYRUP	\$ 3,20



Como se observa, el rango de precios tanto para los productos sustitutos como para la competencia directa se mantiene alrededor de los USD 3. Esto da una idea optimista del precio del arropo; que se acomoda perfectamente en el promedio de su competencia directa e indirecta.

### **3.9. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La elaboración de productos alimenticios presenta crecimiento en los últimos años, en el 2012 creció en promedio 5,6% de acuerdo a datos del Banco Central. Otro elemento clave para el éxito de este proyecto es la tendencia creciente hacia el consumo de alimentos naturales. En cifras, esta tendencia crece al 39% anual en el mundo y Ecuador no se queda atrás de este crecimiento a nivel mundial. (ClubDarwin.net, 2012, parr 1)

De igual manera se toma en cuenta la oportunidad que brinda el gobierno mediante el otorgamiento de créditos para la creación de pequeñas empresas. (El Telégrafo, 2014)

Los resultados de la investigación de mercados también favorecen al concepto del negocio; en la encuesta se evidenció que el 90% de los entrevistados conoce y disfruta del arropo de mora, mientras que un 60% estaría dispuesto a comprar un arropo de mora orgánica en caso de que lo hubiera en el mercado.

### **3.10. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

- El elemento más representativo de la investigación realizada es la ausencia de una marca de arropo de mora posicionada en la mente del consumidor. A partir de esto es posible llevar a cabo con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento sugeridas por el experto.

- Algunas de las personas encuestadas comentan que pese a no ser diabéticos ni tener ninguna limitación médica para consumir alimentos con alto contenido glucémico; aconsejan que una versión baja en azúcar o “light” tendría acogida; por lo que es una opción considerable a futuro, para aprovechar esta tendencia creciente de las personas hacia cuidado personal.
- A pesar de que el arropo de mora es un elemento muy representativo de la cultura ecuatoriana, es una tradición que poco a poco se está perdiendo ya que las nuevas generaciones difícilmente lo logran encontrar en los lugares que frecuentan. Debido a esto, se pondrá mucho énfasis en la plaza en la que el mercado meta preferiría encontrar el producto, los resultados muestran claramente que la mejor alternativa es a través de supermercados, una tienda de venta directa no tendría acogida.
- La principal razón por la cual en la actualidad no se consumen productos orgánicos o saludables es porque no existe la oferta suficiente en el mercado. Las personas que participaron en la investigación coinciden en que en el caso de que existieran alternativas definitivamente las consumiría.
- A pesar de que “degustaciones” no fue parte de las opciones consideradas en la encuesta, los expertos y las participantes del grupo focal coinciden en que esta es la mejor alternativa para promocionar un producto de estas características. Como un participante del grupo de enfoque mencionó, es necesario educar al consumidor en los beneficios de los productos orgánicos y captar la atención de este ya que se trata de un producto considerado una golosina.
- Los expertos discrepan en el tema de cómo distribuir el producto, debido a esto se debe analizar profundamente antes de tomar la decisión de contratar una empresa de distribución o encargarse uno mismo de hacerlo.

- La publicidad debe centrarse en explotar el tema de un producto tradicional, natural, saludable y conveniente. Basarse en crear “nostalgia” en los consumidores que ya conocen el producto, y conveniencia en las nuevas generaciones.

## **CAPITULO 4**

### **4. PLAN DE MARKETING**

El nombre elegido para el producto es “ARROPE LA CASTILLA”; debido a que representa perfectamente que el producto está elaborado con la auténtica mora de castilla. Otra característica importante del nombre es su sencillez, lo que permite y facilita al consumidor recordar el nombre y a su vez aumenta la probabilidad de posicionarse rápidamente. En comparación con las marcas que actualmente existen en el mercado cuyos nombres, según el grupo focal no suenan a nada; “Grand Mother “ y “Milano”; por el contrario arrope la castilla, suena elegante, distinguido y realza la característica natural del ingrediente principal.

#### **4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

“La estrategia de marketing de la compañía formula el perfil de los clientes que la compañía atenderá y cómo creará valor para ellos” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pp 13)

En base al análisis de la industria y a la investigación cualitativa y cuantitativa de mercado realizada anteriormente se lleva a cabo el plan de Marketing. El propósito de este es definir las estrategias que se van a utilizar para lograr el posicionamiento deseado.

Arrope La Castilla es un producto elaborado artesanalmente a base de mora orgánica seleccionada de los mejores proveedores para garantizar su sabor, color y aroma.

#### 4.1.1. Estrategias genéricas

##### 4.1.1.1. Diferenciación

De acuerdo a David Fred, las estrategias permiten a una empresa obtener ventajas competitivas frente a la competencia por medio del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. (David, 2008, pp 188)

Para Arrope La Castilla, la principal estrategia de Marketing se basará en la diferenciación del producto. “La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos o servicios considerados únicos en la industria...” (David, 2008, pp 188)

De acuerdo a la investigación de mercado existen dos factores importantes que otorgarían al producto el elemento diferenciador frente a la competencia. El primero y más importante es el hecho de que el producto está elaborado en base a mora orgánica amparado bajo un concepto gourmet; explicar con profundidad estos dos conceptos permitirá entender mejor la fuerte ventaja comparativa que se tiene en el mercado, debido a que en la actualidad no es posible encontrar un producto de dichas características. El segundo factor importante para los potenciales clientes es el sabor.

**Orgánico:** Según el periódico de circulación electrónica Informe21, alimentos orgánicos son aquellos en los que durante su producción no se utilizan fertilizantes o pesticidas químicos ni son sembrados en suelos tratados con algún químico. (Informe21, 2013)

“El gran beneficio de los alimentos orgánicos es que están absolutamente libres de residuos químicos. No están permitidos los aditivos y conservantes (salvo los naturales); plaguicidas ni fertilizantes; tienen menos o nulos residuos de medicamentos veterinarios; no contienen hormonas; ni metales pesados (presentes en suelos y aguas) y no pueden ser irradiados.” (Informe21, 2013)

Otros beneficios mencionados en dicha publicación (Informe21, 2013) incluyen

- Mejor sabor, aroma y apariencia.
- Mayor nutrición al incluir más vitaminas, minerales, antioxidantes entre otros.
- Certificados lo que garantiza una mayor calidad para el consumidor.
- Mejoras del sistema inmunológico entre otros beneficios para la salud.

El proveedor de mora seleccionado (OrganicLife) cuenta con las certificaciones QCS o Quality Certification Services, certificación especializada en plantaciones orgánicas. Este certificado además de ser aceptado en el Ecuador es aprobado por el departamento de Agricultura de Estados Unidos.

Actualmente el proveedor se encuentra en proceso de alcanzar la certificación BCS, otorgada por una agencia certificadora proveniente de Alemania cuyos estándares de calidad cumplen con las normativas de la Unión Europea para productos Orgánicos.

Al contar con un proveedor certificado, se podrá garantizar un producto de la más alta calidad. Se contará con un segundo proveedor seleccionado para poder evitar dificultades si el primer proveedor no cumple con su contrato.

**Gourmet:** En el sitio web especializado ImChef.com dirigido por el reconocido chef Heinz Wuth, se menciona que el término gourmet va más allá de la comida.

*“es una idea cultural asociada a las artes culinarias de buena comida y del buen beber. Aquellos placeres comestibles y bebibles. Viene del francés “Gourmand” que a su vez viene de “Gout” (gusto, sabor en francés). Las antiguas enciclopedias definen a “Gourmand” como: Amor refinado y sin control por la comida. De acuerdo al autor de la publicación mencionada, un reconocido chef e investigador culinario, todo producto alimenticio elaborado artesanalmente es gourmet ya que son productos preparados por personas que disfrutan y conocen de la preparación del alimento para personas que gustan de un buen*

*producto. Siempre y cuando los ingredientes sean seleccionados y se cumplan normas de higiene y presentación a la altura del producto.”*  
(Wuth, 2010)

Entonces un arrope de mora orgánica y gourmet hace referencia al cuidadoso proceso de elaboración, empaque, sabor, color, textura y todo lo referente a la producción del mismo. Es por esto que Arrope La Castilla está hecho con la mejor mora de castilla orgánica y el toque justo de azúcar para que el sabor tenga un toque de la acidez propia de la mora y no resulte empalagoso, si no que sea una experiencia muy agradable; todo esto presentado en un envase de vidrio amigable con el medio ambiente. Es por esto que Arrope de Mora La Castilla puede jactarse de llamarse Gourmet.

Como se mencionó anteriormente al preguntar cuál era el elemento más importante la mayoría respondió sabor, además de acuerdo a lo observado en los grupos de enfoque, el Arrope de mora La Castilla obtuvo mejores comentarios en cuanto al sabor frente a los demás arropes disponibles en el mercado, esto debido a su naturalidad. Se diferenció positivamente porque los arropes de la competencia son muy artificiales, tanto así que una marca ni siquiera tiene mora de verdad.

Como se pudo observar en los grupos de enfoque, los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar un poco más por un producto de estas características. Como parte de la diferenciación el producto será comercializado en envases diferentes a los tradicionales, un envase más pequeños y estéticos. Actualmente en los principales supermercados de la ciudad solo se comercializa arrope de mora en botellas plásticas con más de 400 gramos de contenido.

#### **4.1.1.2. Envase**

La presentación del Arrope La Castilla serán botellas de vidrio de 250 ml. con una etiqueta simple con un enfoque más tradicional; De acuerdo a la revista

especializada “Énfasis Packaging” existen muchas ventajas de los envases de vidrio sobre los demás. Las principales características mencionadas acerca del vidrio son que este es higiénico, no interfiere con el sabor de los alimentos ni con el aroma de los perfumes. Al tener estas características, el vidrio no tendrá efectos sobre el producto que contiene en su interior, además los productos envasados en este material aumentan su vida útil. (ÉnfasisPackaging, 2009)

Arrope La Castilla es un producto responsable socialmente tanto con los usuarios como con el medio ambiente. El vidrio es más amigable con el medio ambiente que los envases de plástico utilizados por la competencia además de que permite el reciclaje. Esta característica abre la posibilidad de crear campañas de reciclaje en las cuales el cliente puede retornar los envases ya utilizados y recibir compensaciones económicas o donar el valor de la botella a los pequeños agricultores que siembran mora de castilla en diferentes provincias.

El envase que se va a utilizar será especialmente diseñado para el producto, elaborada a partir de un molde único creado para este artículo. Se ha contactado dos empresas ecuatorianas (Ecuavases y Seriglass) quienes estarían en la capacidad de producir el envase y mantenerlo a largo plazo. Será una botella de vidrio pequeña con capacidad para 250 ml; tapa hermética de vidrio con grip de silicón en la base y adicionalmente, la botella cuenta con un pico que facilita la dosificación.



Figura 16. Modelo de Envase



Figura 17. Modelo de Envase



Cabe recalcar que las botellas de arrope comercializadas tradicionalmente son botellas recicladas, sin ningún tipo de registro ni seguridad higiénica y que de acuerdo a la investigación de mercados es un punto negativo que desmotiva a la persona al momento de adquirir el producto.

La etiqueta estará pegada a un costado de la botella a media altura. No tendrá muchos elementos, el nombre, cantidad, ingredientes, valor nutricional y el semáforo nutricional exigido. En las ocasiones especiales que sea necesario incluir algo más como en el caso de que se vaya a promocionar alguna receta, será igualmente de color café claro con los elementos necesarios escritos sobre esta y estará amarrada a la tapa del envase.

Se incluirá adjunto al envase un pequeño libro con datos relevantes del arrope, el fin es que los consumidores se conecten con la historia, la tradición y los beneficios del producto.

La inscripción de dicho libro será:

#### *“Arrope la Castilla*

*¿Recuerdas la última vez que acompañaste tu helado o pastel con arrope de mora? Sí, exacto! Ese mismo! El que compraba tu papá cuando salían de paseo, o te daba tu abuelita para acompañar el pan con el cafesito de la tarde. Ahora no tendrás que salir fuera de la ciudad para conseguirlo, Arrope La Castilla llegó para ti; para que lo pruebes, puedas compartirlo con tu familia y revivas esos momentos mágicos guardados en tu memoria; podrás contarles que el arrope es un jarabe dulce elaborado con mora de castilla 100% orgánica, cultivada única y exclusivamente para elaborarlo; también podrás contarles que el arrope de mora tuvo sus orígenes en el siglo XVIII cuando las monjas de la Concepción provenientes de Popayán, se instalaron en lo que en la actualidad es Ibarra y trajeron consigo muchas recetas que actualmente son parte de nuestra historia. Pero como todo, esta historia tiene dos versiones. Mucha gente Ibarreña atribuyen a Clemencia de Guzmán haber “inventado” estos manjares hace más de un siglo. Sea cual sea la historia real, lo que queda claro es que Arrope la Castilla consentirá a tu paladar con su sabor dulce*

*y su toque ácido. También podrás contarles que al consumir arrope La Castilla estás contribuyendo al desarrollo y crecimiento económico de las familias de los agricultores de mora de castilla; ¡ah y por supuesto! Cuéntales que su envase de vidrio es amigable con el medio ambiente y la mora con la que está hecho arrope la Castilla te llenará de energía y aportará vitamina A, vitamina C y potasio. En definitiva, sabemos que te mereces lo mejor, que quieres lo mejor y que a parte de disfrutar de este gran producto natural, estás gustoso de contribuir para que esta historia se mantenga; porque las tradiciones nunca mueren, Arrope la Castilla existe.”*

#### 4.1.1.3. Logo



Figura 18. Logo

Como menciona el sitio web camionetica.com, especializado en diseño, los colores en el logotipo van directamente relacionados con el mensaje que se quiere transmitir al cliente; es por esto que se han elegido tonalidades verdosas y moradas debido a que el verde “representa vida y renovación. Es un color tranquilo y relajante, pero también puede representar envidia e inexperiencia. Puede ser encontrado comúnmente en compañías que se quieren retratar a sí mismas como ecológicas.” Y el morado o púrpura que aparte de ser el color de la mora (materia prima del producto), también implica: “implica realeza, misterio, espiritualidad y sofisticación. Debido a que es una combinación entre rojo y azul, tiene un poco de las propiedades de ambos: cálido y frío. El púrpura puede ser encontrado en muchos logos relacionados con educación y productos lujosos.” (Arroyo, 2009)

En resumen, el color verde resaltar  la idea de un producto orgánico, natural y saludable y el morado encaja perfectamente en el target al ser sofisticado y elegante.

#### 4.1.2. Estrategias intensivas

“A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa.” (David, 2008, pp 177)

### Estrategias Intensivas

Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Producto
------------------------	-----------------------	------------------------

Figura 19. Estrategias Intensivas

#### 4.1.2.1. Penetración de mercado

Como menciona Fred David en su libro “conceptos de administración estratégica” una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de un producto o servicio en los mercados actuales con mayores esfuerzos de marketing. (David, 2008, pp 177)

Para dar a conocer el producto se utilizarán diversos medios publicitarios que conecten a los posibles clientes con la marca; estos incluirán vallas publicitarias, redes sociales, ferias y activaciones en punto de venta. Más adelante se detalla cada una de estas.

El objetivo será aprovechar los medios disponibles que se ajusten al presupuesto para dar a conocer la marca.

Una vez posicionado el arropo de mora, el siguiente paso será el lanzamiento de nuevos sabores de arropo. Como se evidenció en los grupos de enfoque, el público estaría dispuesto a consumir nuevos sabores de arropo. Para llevar a cabo este lanzamiento se utilizará una estrategia de desarrollo de producto. El plazo estipulado para esta acción es de 5 años. (Ver tabla 7)

#### **4.1.2.2. Desarrollo de Mercado.**

“Desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas” (David, 2008, pp 178)

El desarrollo de mercado de este proyecto se enfoca en dos pilares. A mediano plazo se busca llegar a comercializar el producto en todo el distrito metropolitano de Quito y sus alrededores, también se llegará a otras ciudades como Cuenca, Ambato entre otras.

A largo plazo se contempla la posibilidad de exportación. Esto debido a que se debe aprovechar el acuerdo firmado con la Unión Europea y también debido a la gran cantidad de ecuatorianos que están en ese continente. Los países a los cuales se puede llegar son Alemania, España, Italia, Francia.

Los alimentos orgánicos son cada vez más demandados en Europa por cuestiones culturales y de salud. De acuerdo a una publicación del diario El Universo, los alimentos orgánicos de origen ecuatoriano son muy cotizados en Europa y en la última década la exportación de este tipo de productos a ese destino ha crecido en gran cantidad. (El Universo, 2009)

#### **4.1.2.3. Desarrollo de Producto**

“El desarrollo de producto es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos o servicios actuales.” (David, 2008, pp 179)

Como estrategia de desarrollo de producto, a mediano plazo se ha contemplado la posibilidad de lanzar al mercado arropes de nuevos sabores, que resulten innovadores como por ejemplo: arropes de fresa, arropes de piña. Esto debido a que el territorio ecuatoriano cuenta con diversidad de frutas que se dan todo el año, lo que presenta una ventaja al momento de buscar proveedores; además como cultura disfrutamos de este tipo de productos.

“Cada país aprovecha sus beneficios climáticos o temporadas para sembrar las mejores frutas y comercializarlas en el mundo. En esa ensalada de frutas que se ofertan en el mundo, Ecuador ocupa el puesto número 12 como proveedor a nivel mundial de frutas y el segundo en Sudamérica.” (Macas, 2013). Esta publicación de la revista El Agro menciona además que gracias a la variedad de climas presente en el país, es posible obtener frutas de diferentes tipos como son tropicales, exóticas y templadas.

#### **4.2. POLÍTICA DE PRECIOS**

“El precio es la suma de valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio... La compañía debe considerar otros factores internos como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos” (Kotler & Armstrong, 2008, pp 263)

De acuerdo a Geoffrey Randall, “la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay

que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general". (Randall, 2003, pp 243)

Dado el enfoque diferente que gozará el producto, el precio será superior al de la competencia en función de la relación precio/volumen. Sin embargo se mantendrá dentro de los parámetros del mercado ya que es necesario que el producto sea competitivo.

Para este producto se utilizará una fijación de precios de valor agregado. Según Kotler este método consiste en vincular características de valor agregado al producto para respaldar un precio más alto en lugar de bajar los precios para igualarlos a los de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2008, pp 265)

La propuesta de valor agregado ofrecida es un arropo de mora elaborado de manera artesanal, con mora orgánica seleccionada. La competencia no presenta ningún valor agregado ni ningún factor diferenciador sin embargo compensa esto con una marca de respaldo fuerte.

El precio con el cual se comercializará el producto es de USD 2, 90. Para seleccionar este valor se debió tomar en cuenta factores importantes como el costo del ingrediente principal ya que al ser orgánico es mayor, el envase, distribución y el margen de ganancia esperado.

De acuerdo al MAGAP, el costo oficial de la mora de castilla en Quito es de 1,00 USD la libra (MAGAP; 2015); Sin embargo a esto debemos comparar el precio de la mora de castilla orgánica que es de USD 1,91. Este precio se negoció con el proveedor (OrganicLife) con el objetivo de establecer una relación a largo plazo. La razón principal por la cual el precio es tan elevado es que el proveedor cuenta con dos certificaciones de cultivo orgánico.

A diferencia de la competencia que utiliza elementos artificiales como saborizantes o aromatizantes, además de agregar químicos, Arrope La Castilla es elaborado 100% con mora orgánica, manteniendo su sabor y aroma natural.

El producto será elaborado completamente de manera artesanal. Se realizaron consultas a varias personas de Ibarra y Otavalo con el objetivo de conocer más acerca de esta preparación. Las conclusiones más importantes fueron: el arrope tradicionalmente se lo elabora en paila de bronce con una cuchara de palo para conseguir la mejor calidad. Para cumplir con estas condiciones no se puede automatizar el proceso y esto a su vez hace que el costo del producto sea mayor.

A esta propuesta de valor agregado se suma la estrategia de general un marketing FUD, que según el portal web enydmartketing.com es definido como:

*“una estrategia comercial agresiva en la que se trata de ofrecer información incompleta o negativa con el fin de vender perjudicando a la competencia. Viene a instaurar en la mente del consumidor un concepto negativo, someter a duda o miedo en la compra por temor a ser timados, siempre favoreciendo la idea que la marca por la que pagas es mejor”*  
(Ruiz, 2013)

Es importante resaltar todas las propiedades de Arrope La Castilla al momento de aplicar estrategias de marketing FUD, el objetivo será que el consumidor piense que si no compran esta marca, están haciéndole un mal a la sociedad, al medio ambiente y a ellos mismos, debido a que no están consumiendo lo natural, no están ayudando a conservar el medio ambiente y no contribuyen al desarrollo de los agricultores.

#### **4.3. TÁCTICAS DE VENTAS**

La táctica de ventas seleccionada para el proyecto es la utilización de intermediarios que actuarán como vínculo entre los consumidores y la empresa.

Como se mencionó anteriormente al momento de analizar los canales de distribución más representativos de la industria, los supermercados son los

principales canales. De acuerdo a la investigación de mercados, los supermercados son los lugares ideales para adquirir un producto de estas características. Sin embargo, y como se menciona en el capítulo de investigación de mercados, debido a las características del mercado seleccionado, no es conveniente vender el producto en todos los supermercados; Inicialmente se ingresará a Megamaxi-Supermaxi, ya que es el supermercado más frecuentado por el segmento seleccionado; aunque no se pretende cubrir todos los locales. Se seleccionarán locales de categoría A, como son el local del Centro Comercial El Bosque, El Megamaxi de la Av. 6 de Diciembre, Megamaxi del centro comercial Scala, local del centro comercial Cumbaya, y del centro comercial Mall el Jardín.

Esta decisión está respaldada por el manual de buenas prácticas comerciales recientemente emitido por la Superintendencia de Control de Mercado. De acuerdo a este documento, los supermercados están obligados a destinar el 15% de su cartera de productos a proveedores que sean pequeñas o medianas empresas que no facturen más de USD 250000. (Enriquez, 2014)

Tradicionalmente, los supermercados han impuesto condiciones de pago a los proveedores de acuerdo a su beneficio y estas muchas veces causaban problemas a pequeñas y medianas empresas que no contaban con un respaldo financiero suficiente para seguir operando. De acuerdo al manual de buenas prácticas comerciales, en su artículo 9, los supermercados deberán pagar a sus proveedores siguiendo lineamientos establecidos. De acuerdo al monto de la facturación del año inmediato anterior de cada proveedor, el supermercado tendrá un plazo máximo de pago. Por ejemplo una empresa que ha facturado hasta USD 50000 recibirá su paga máximo 15 días después de la entrega. Una empresa que facture hasta USD 250000 deberá recibir su pago hasta 30 días después de la compra. (Superintendencia de Control de Mercado, 2014)

En el anexo 27 se encuentra un extracto de dicho manual con la información más importante en función del proyecto seleccionado.



Los requisitos necesarios para el ingreso a esta cadena de supermercados se encuentran en la sección de anexos.

La fuerza de ventas a utilizarse estará a cargo de los propietarios de la empresa; esto debido a que se trata de un solo producto y además solo se comercializará en canales seleccionados.

#### **4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Al tratarse de un producto alimenticio, la garantía ofrecida será la calidad del producto. Al ser un producto relativamente simple, mantener el aroma, el sabor y la presentación son de suma importancia. Además la materia prima es garantizada ya que los proveedores serán seleccionados cuidadosamente y deberán cumplir estrictos requisitos. Todo producto será sometido a una revisión final antes de salir de la planta de producción para garantizar los elementos expuestos anteriormente.

Toda persona tendrá la posibilidad de comunicarse a través de las redes sociales o enviando un correo electrónico con sus datos y en seguida una persona se comunicará con el cliente. Si la persona tiene alguna queja del producto esta será escuchada y si existe un motivo válido el producto será repuesto. Durante el proceso de producción, está contemplada una reserva de producto para casos de emergencia en los que se incluye este tema.

Durante el proceso de manufactura, todas las normas serán controladas de manera estricta y se cumplirán todas las políticas establecidas en los manuales de producción. Al ser un producto elaborado artesanalmente, las personas encargadas de la producción serán capacitadas periódicamente para garantizar la calidad del producto.

Arrope La Castilla tendrá una ventaja comparativa importante frente a su competencia, debido al servicio post venta que se ofrecerá. Los medios digitales se utilizarán con el objetivo de acerca a los clientes y al producto,

publicidad interactiva en redes sociales que permita al consumidor conocer las ventajas y los usos del arrope. Se trabajará en concursos, y premios por registrarse en nuestra página; esto con el motivo de adquirir información del consumidor, permitirle opinar y quejarse cuando sea necesario, etc.

Además de la recepción de sugerencias, reconocimientos o quejas, se publicarán recetas y demás usos para el arrope. El objetivo es crear un foro o una comunidad en la que las personas puedan publicar distintos usos que le dan al producto y se pueda intercambiar ideas entre la empresa y los consumidores.

Otro factor de suma importancia para este producto es destacar en el packaging el concepto orgánico, resaltar que está elaborado con mora que cumple dicha característica y además fomentar el concepto de saludable y “producto verde”.

Cabe recordar que estos detalles, pese a ser de bajo presupuesto, son necesarios y representan una fortaleza importante para la empresa, debido a que el cliente no se espera recibir un servicio post venta luego de comprar un arrope de mora.

## **4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

### **4.5.1. Publicidad**

“La publicidad no vende un producto, sino las connotaciones psicológicas que rodean a dicho producto y que son las que satisfacen necesidades.” (Sánchez, 2011, pp 101)

El Arrope de Mora es un dulce tradicional del Ecuador que lastimosamente se está perdiendo en la actualidad, las nuevas generaciones no lo conocen y es por esta razón que el primer paso será que el público pruebe el producto y así lo conozca.

De acuerdo a la investigación de mercados, el arropo es un producto que lo consume toda la familia y por esto se buscará brindar un enfoque familiar. La publicidad buscará relacionar el arropo de mora con las tradiciones familiares y las experiencias que esto conlleva, transmitiendo felicidad, compromiso y buenos recuerdos, es decir, el concepto general de la publicidad será enfocarse en la nostalgia. Para esto se usarán los medios más adecuados según las características del mercado y el presupuesto. En términos generales las estrategias publicitarias están basadas en degustaciones y alianzas con restaurantes, delicatessen.

### **Vallas Publicitarias**

Se colocará una valla publicitaria en un lugar estratégico de la ciudad de Quito y los valles, la ubicación exacta será analizada. El objetivo de esta valla será el momento de la introducción del producto por lo que se espera contar con este elemento el primer trimestre a partir del lanzamiento del producto. El mensaje esperado es resaltar la relación del producto con la vida familiar y las tradiciones.

### **Degustaciones**

A partir de los grupos de enfoque, se decidió que la degustación del producto antes de la compra es una alternativa muy importante. Al ser un producto nuevo y no contar con una marca importante de respaldo, es necesario presentar al cliente las características y los posibles usos que el Arropo de Mora La Castilla ofrece.

En los lugares estratégicos como ferias y eventos de gran convocatoria, existirá una persona entregando pequeñas muestras del producto acompañado de un pequeño volante en el cual se podrá encontrar información del producto, los contactos de la empresa en las redes sociales y algunas sugerencias para acompañar al arropo.

Es importante mantener la marca presente en ferias de productos orgánicos, eventos públicos de concepto familiar. También se creará una alianza

estratégica con unas marcas reconocidas de helados y galletas que se comercializan en el supermercado para incluir en sus empaques una pequeña muestra tipo sachet de arrope.

A partir del resultado de la investigación de mercados, se decidió crear alianzas con restaurantes reconocidos. Se realizarán activaciones en el café de vaca; para que junto con los desayunos se ofrezca una degustación gratuita del producto cuya presentación será en sachet. Otros restaurantes dentro de la ciudad en los que se realizará una activación incluye: MR. Bagel, Cyrano, cyril, Federer, entre otras. En estos sitios se ofrecerán muestras gratuitas y para que estos establecimientos acepten promocionar el producto se les ofrecerá un margen alto de ganancia por las unidades vendidas una vez que el periodo de muestras gratuitas termine.

### **Redes Sociales**

Las redes sociales serán la principal herramienta que se utilizará para publicitar el producto.

Se creará una página en Facebook en la cual las personas podrán interactuar con la empresa, crear foros de discusión, compartir recetas o nuevos usos, presentar quejas y sugerencias. Esta parte del plan de publicidad estará a cargo de una empresa especializada para garantizar un correcto uso del mismo. Existirá una campaña en la cual una persona pueda compartir con la comunidad en Facebook una receta personal o familiar que involucre al arrope de mora y la receta que resulte seleccionada (con más likes) será presentada en una pequeña etiqueta junto a cada botella del producto y si la persona ganadora lo quiere, tendrá un reconocimiento en dicha etiqueta. La motivación para garantizar la participación de la gente será una cierta cantidad de producto de manera gratuita. De igual manera, la idea es estar presente en todas las redes sociales; creando hashtags y tendencias que permitan al consumidor interactuar entre ellos para conocer el producto y sus usos. En la siguiente tabla se presenta el gasto en publicidad para el primer año.

Tabla 16. Gasto Publicidad año 1

Primer Año	Valor	Duración (mes)	Total Anual
Vallas Publicitarias	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
Ferias y Bazares	\$ 250,00	12	\$ 3.000,00
Muestras/Promociones	\$ 571,22	6	\$ 3.427,31
Redes Sociales	\$ 700,00	12	\$ 8.400,00
Activaciones PV	\$ 600,00	6	\$ 3.600,00
TOTAL			\$ 24.427,31

El gasto en publicidad requerido a partir del segundo año disminuirá ya que durante el primer año se buscará posicionar el producto de una manera intensiva. (Ver Anexo 9)

#### 4.5. Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar” (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004, pp 542)

El correcto manejo de las relaciones públicas, permite mantener un buen canal de comunicación entre la empresa y los grupos de interés alrededor de esta. El objetivo de llevar a cabo estas prácticas es posicionarse positivamente en la mente del consumidor y de la sociedad en general.

Al entablar alianzas estratégicas con ciertos productos ya posicionados, es posible transmitir una buena imagen a los usuarios además de aprovechar los canales ya abiertos por estos productos.

## 4.6. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas “consiste en promover un producto, a través de los canales de distribución, o en determinado sector de la población para sensibilizarlo, sean o no nuestros clientes” (Sánchez, 2011, pp 101)

### 4.6.1. Distribución

El canal de distribución que se utilizará es un canal corto o también llamado detallista, en este canal interactúan el productor, el detallista y el cliente.

De acuerdo a Fischer y Espejo este tipo de canal solo cuenta con un intermediario que es el detallista o minorista, entiéndase detallistas como tiendas especializadas, supermercados, hipermercados, delicatessen, boutiques, entre otros. Este tipo de canal funciona de la siguiente manera, el fabricante surte con su producto al detallista y este se encarga de comercializarlo al público, actúa como un intermediario con cierto margen de ganancia para aceptar el compromiso de la venta. (Fischer & Espejo, 2004, pp 266)

Sánchez en su libro Marketing, menciona lo siguiente en referencia al canal de distribución:

*“Económicamente se justifica la presencia de distribuidores ya que:*

*- El fabricante produce grandes cantidades de un número limitado de productos.*

*- El consumidor requiere pequeñas cantidades de muchas variedades de productos.*

- Los distribuidores compran grandes cantidades de muchos productores, las descomponen en variedades amplias y cantidades pequeñas aptas para los consumidores.

*Por lo tanto los distribuidores son muy importantes para ajustar la oferta y la demanda” La promoción de ventas “consiste en promover un producto, a través de los canales de distribución, o en determinado sector de la población para sensibilizarlo, sean o no nuestros clientes” (Sánchez, 2011, pp 106)*

Como se mencionó anteriormente el canal de distribución seleccionado para este producto no será un canal directo sino uno corto en el cual se utilizará un intermediario para llegar al cliente.

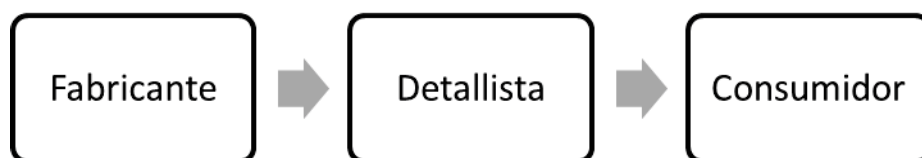


Figura 20. Canal de Distribución

#### 4.7. MARKETING MIX

A continuación se presenta un breve resumen de las principales actividades a realizar en el marketing mix.

##### 4.7.1. Producto:

“Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pp 373)

El producto ofrecido será arropo de mora elaborado con mora 100% orgánica, elaborado de manera artesanal manteniendo el sabor tradicional que es tan conocido. La presentación será en una botella de vidrio con capacidad para 250 ml, cuenta con una tapa hermética para mantener el aroma y el sabor y un

pico en la botella para facilitar su uso. Junto con el envase estará presente un pequeño libro con algunos datos acerca del producto.

Como valor agregado del producto, existirá un servicio postventa a través de medios virtuales.

#### **4.7.2. Precio:**

La estrategia para la fijación del precio destinada para el proyecto será de valor agregado ya que el producto ofrece un factor diferenciador frente a la competencia. A pesar de que el precio será mayor al de la competencia, se mantendrá dentro de los rangos aceptados por los consumidores.

#### **4.7.3. Plaza**

La plaza seleccionada para la comercialización de este producto será la mayor cadena de supermercados de la ciudad de Quito. Con esta decisión se busca tener mayor presencia en el mercado y un mayor volumen de ventas a pesar de que esto signifique un menor margen de ganancia.

#### **4.7.4. Promoción:**

El objetivo principal será posicionar el producto en el primer año, para llevar a cabo este objetivo se establecerán alianzas con reconocidos restaurantes de la ciudad para que las personas que los visiten reciban muestras gratis de Arrope La Castilla.

Otra herramienta importante será la presencia en ferias y bazares de la ciudad, sobre todo aquellos reconocidos por dar un espacio a los productos orgánicos.



## **CAPITULO 5**

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

#### **5.1. PLAN DE PRODUCCIÓN**

De acuerdo al portal especializado [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com), el plan de producción de una empresa busca solucionar problemas de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo para la fabricación de un artículo. (Vásquez, Guadalupe, & Villanueva, 2013)

##### **5.1.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

De acuerdo a Fred David, la estrategia de operaciones “consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes o servicios.(...) Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.” (David, 2008, pp 147)

#### **5.2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS Y FUNCIONALES DEL PRODUCTO**

El Arrope de Mora La Castilla está elaborado en base de mora orgánica seleccionada, garantizando la mejor calidad. Todo el proceso de fabricación se lo realizará de manera artesanal con personal capacitado y se cumplirán todas las normas requeridas. En cuanto a las características técnicas del producto se presenta el siguiente cuadro.

Tabla 17. Características Físicas del Producto

Características Físicas del Producto		
Contenido: 250 ml.		
Envase: Botella de vidrio		
Tapa: plástica		
Información Nutricional		
Tamaño por porción: 1 cucharada (15ml.)		
Porciones por envase: 16		
Calorías: 60		
	%	Valor
	Diario*	
Grasa Total	0 0%	
Colesterol	0 0%	
Sodio	0 0%	
Carbohidratos		
Totales	15 5%	
Proteína	0	
*Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías		

Tomado de: FUNIBER, 2013

De acuerdo a un estudio realizado por la Fundación Universitaria Iberoamericana, (FUNIBER, 2013) el arropo de mora presenta las siguientes características y composición:

Tabla 18. Composición del producto

Nutrientes	Cantidad	Nutrientes	Cantidad
Energía	250	Yodo ( $\mu\text{g}$ )	-
Proteína	0,1	Vitamina A (mg.)	0
Grasa Total	0	Vitamina C (mg.)	4
Colesterol (mg.)	-	Vitamina D ( $\mu\text{g}$ )	-
Glúcidos	64,5	Vitamina E (mg.)	0
Fibra (g.)	0,6	Vitamina B12 ( $\mu\text{g}$ )	-
Calcio (mg.)	13	Folato ( $\mu\text{g}$ )	0
Hierro (mg.)	3,5		

Tomado de: FUNIBER 2012

El Arrope de Mora La Castilla estará elaborado en base a mora de Castilla, a continuación se detallan algunos elementos importantes del ingrediente principal del producto. La siguiente información ha sido tomada de la revista infoagro.

Nombre científico de la mora de castilla: *Rubus Glaucus Benth*

Aspectos Generales: Conocida también como Mora Azul, es la variedad más cultivada y comercializada

Origen: Su origen se encuentra en Centro América, actualmente se cultiva en zonas altas tropicales de América. Países como: Colombia, Ecuador, Panamá, Guatemala, entre otros.

Cultivo: Consta de tres partes.

- Obtención de nuevas plantas.

- Formación y desarrollo
- Fase productiva, inicia a los 8 meses después de ser sembrada y puede producir por varios años.

Características:

*“La Mora de Castilla, es una planta de vegetación perenne, de porte arbustivo, semierecta y de naturaleza trepadora. Está compuesta por varios tallos que se forman en corona en la base de la planta y son redondeados y espinosos, de 1 a 5 cm de diámetro. Las hojas son trifoliadas con bordes aserrados, de color verde oscuro el haz y blanquecino el envés. Tanto los tallos como las hojas están cubiertas por un polvo blanquecino. Posee además una gran cantidad de raíces superficiales.*

*El fruto, es una baya elipsoidal de 15 a 25 mm en su diámetro más ancho, de 3 a 5 g de peso, verde cuando se forma, pasando a rojo y luego a morado oscuro y brillante cuando madura. Está formado por pequeñas drupas adheridas a un receptáculo que al madurar es blancuzco y carnoso. Las inflorescencias se presentan en racimos terminales, aunque en ocasiones se ubican en las axilas de las hojas.”*  
(Casáca, s.f.)

Usos: La mora de castilla ha sido usada tradicionalmente con varios fines tanto medicinales como alimenticios.

Medicinales: aliviar problemas intestinales ya que contiene fibra, como antioxidante y como fuente de potasio.

Alimenticios: jugos, dulces, mermeladas, helados, confitería y repostería en general. Se considera a la Mora de Castilla como un gran alimento para el metabolismo ya que contiene valores muy bajos de carbohidratos.

Además de la Mora de Castilla, los otros insumos que se utilizarán para el producto son azúcar y agua.

### **5.3. CICLO DE OPERACIONES**

El ciclo de operaciones de la empresa inicia con la recepción de la mora de Castilla que será entregada semanalmente por el proveedor seleccionado. Cada entrega se la realizará en el lugar convenido inicialmente que será en el norte de la ciudad de Quito. La ubicación de recepción será en la planta de producción, como parte del acuerdo el proveedor se encargará de cubrir este aspecto.

Las partes del proceso de producción se detallan a continuación.

#### **5.3.1. Recepción de la materia prima y demás ingredientes:**

De acuerdo a los términos establecidos con el proveedor “OrganicLife”, se entregarán semanalmente el número de libras de mora de castillas acordadas en la planta de producción. Una vez recibido el producto en el lugar acordado, se contarán la cantidad de tarrinas de producto acordado y si las condiciones fueron cumplidas se aceptará el producto.

Además de las moras, una vez al mes se comprará la cantidad de azúcar requerida. Este elemento será comprado en un mercado mayorista.

#### **5.3.2. Pesado y Separación:**

Si el producto cumple con las condiciones establecidas, se pesarán las moras y el azúcar para tener la mezcla justa de ingredientes necesaria para preparar el arropo con la receta seleccionada. Una vez pesados los ingredientes, se los almacenará en las cantidades justas.

Se separará una cantidad seleccionada de producto y será congelada para mantener una reserva que permita solucionar cualquier situación de emergencia.

### **5.3.3. Desinfección:**

Las moras serán lavadas para deshacerse de cualquier elemento adicional en los ingredientes como pueden ser residuos de tallo, ramas, hojas, etc. Una vez que las moras han sido lavadas, serán sumergidas en una sustancia desinfectante por algunos minutos para garantizar la mejor calidad a los consumidores.

### **5.3.4. Extracción de jugo:**

La cantidad de mora de castilla pesada anteriormente será procesada en un extractor de jugo para obtener la mayor cantidad de jugo posible.

Después de un análisis realizado, se concluyó que las moras conservan mejor su sabor y aroma cuando son congeladas enteras y luego descongeladas y procesadas, que cuando son congeladas procesadas.

### **5.3.5. Filtración:**

Cuando se obtiene jugo de mora, este no es plenamente puro ya que contiene pequeños deshechos como pepas o semillas. Para garantizar la pureza del producto, el jugo obtenido anteriormente debe ser filtrado, cernido o tamizado.

Si no se lleva a cabo esta parte del proceso, el arropo de mora no cambiará su sabor, sin embargo la consistencia característica cambiaría.

### **5.3.6. Preparación almíbar:**

En la repostería, el almíbar se utiliza para la conserva de frutas. Se mezcla el agua con el azúcar en la paila de bronce y mientras esta está en el fuego, a los 10 minutos la mezcla debe tener la consistencia requerida para la preparación.

### **5.3.7. Elaboración de arrope:**

Mientras el almíbar sigue en la paila al fuego, se debe añadir el jugo de mora a la mezcla. Con la ayuda de una cuchara de palo se debe seguir mezclando por alrededor de 10 minutos hasta obtener una mezcla completamente uniforme.

### **5.3.8. Enfriamiento:**

Una vez elaborado el arrope de mora, se lo traspasa de la paila de bronce a otro recipiente para que este se enfríe.

### **5.3.9. Empaque y Etiquetado:**

Al igual que al momento de la elaboración del arrope, el empaquetado y sellado también será realizado de manera artesanal. Cuando el arrope de mora se ha enfriado en los recipientes metálicos, será depositado manualmente en cada botella.

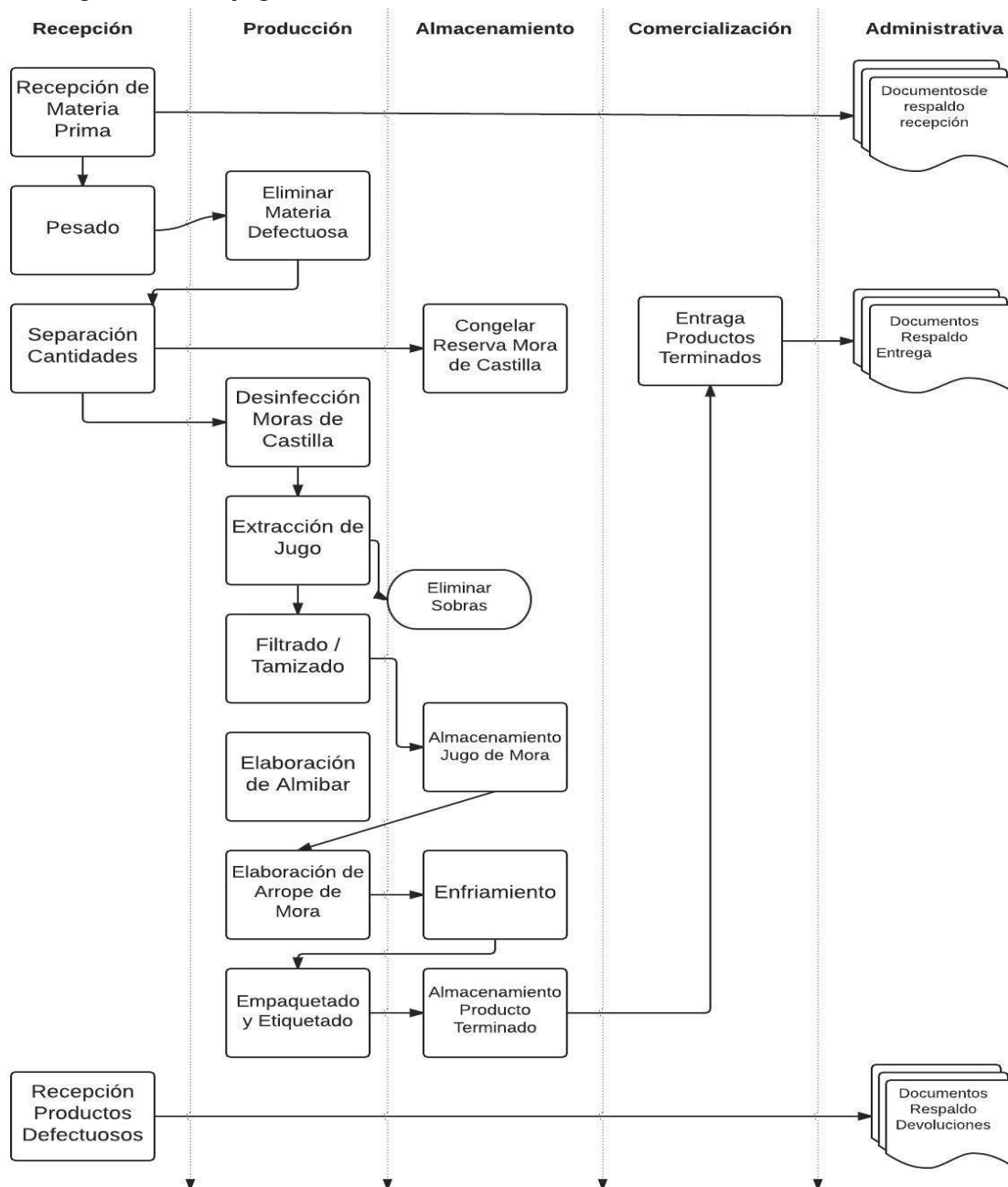
Para sellar, cada botella tendrá su tapa como se mencionó anteriormente, Además contará con un sello de seguridad para garantizar la calidad del producto.

## **5.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

Al utilizar un flujograma de procesos, la empresa puede gráficamente presentar un plan de acción que guiará las actividades principales.

Un flujograma de procesos “es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.” (Manene, 2011)

Figura 21. Flujograma de Procesos





## 5.5. REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y HERRAMIENTAS

A continuación se presentan los equipos y herramientas que se consideran necesarias para poner en marcha el negocio y garantizar el funcionamiento del mismo.

Tabla 19. Requerimiento de Equipo y Herramientas

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cilindro de Gas Industrial	5	154	770
Cocina Industrial	1	550	550
Extractor de jugo	1	120	120
Pailas de bronce	3	280	840
Refrigerador / Congelador	2	800	1600
Utensillos de cocina	1	70	70
Ollas	4	35	140
Mandil	3	10	30
Mascarillas	6	1,5	9
Fundas Deshechos (1000 u.)	1	15	15
Balanza	1	75	75
Extintor	1	21	21
Gavetas Plásticas	30	15	450
<b>TOTAL</b>			<b>4690</b>

Nota: Solo se toma en cuenta lo necesario para la producción.

Al tratarse de un producto elaborado de manera artesanal, no existe la posibilidad de automatizar los procesos por lo cual no se recurrirá a más maquinaria.

## 5.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Al tratarse de un producto artesanal, es recomendable que la elaboración del mismo se lleve a cabo por personas y no por máquinas. El objetivo principal es

mantener las características propias del producto y ofrecer un valor diferenciador.

Mensualmente serán necesaria 7500 botellas de 250 ml cada una, lo que significa un total de 1.875.000,00 ml o 1875 litros. Con un promedio de 20 días de trabajo por mes, será necesario producir 93750 ml diarios o un promedio de 100 litros de arropo por día.

Cada paila tiene una capacidad de 10 litros usada al máximo, para facilitar la maniobrabilidad al momento de la preparación se las utilizará al 70%, es decir 7 litros por paila. Dado el tamaño de las pailas, solo se podrá utilizar dos de estas al mismo tiempo lo que permitirá preparar 14 litros de arropo por cada media hora de trabajo.

Para la producción se contratará a tres personas que estarán encargadas de todo el proceso de producción hasta el embotellado. Las personas contratadas trabajarán a jornada completa (8 horas). De estas, en promedio se destinarán 5 horas a la elaboración del arropo y las 3 restantes al embotellado. Dadas estas condiciones, se producirán 140 litros de arropo al día en promedio.

Si la planta de producción opera al 100% de su capacidad, con todo el personal desempeñando sus funciones a plenitud, es posible producir 200 litros al día, listos para ser comercializados. Dadas estas condiciones, se concluye que la planta estará entre 60% y 70% del total de su capacidad.

## **5.7. INSTALACIONES Y MEJORAS**

La planta de producción funcionará en el mismo lugar que las oficinas. El lugar seleccionado ya se encuentra construido y está dividido en tres áreas que se mantendrán como están actualmente y solo se realizará adecuaciones para garantizar un buen funcionamiento.

En la primera área estará la oficina en donde se llevará a cabo la parte administrativa de la empresa.

En la segunda área estará ubicada la zona de producción. Actualmente solo es necesario adecuar la instalación existente para cumplir con las condiciones requeridas para llevar a cabo la producción del Arrope de Mora La Castilla. El lugar actualmente cuenta con el espacio para una cocina industrial, mesones de concreto, ventilación y fácil acceso. Entre las adecuaciones necesarias se contempla mejorar la iluminación del lugar, cubrir de cerámica las superficies existentes y demás condiciones requeridas por las autoridades competentes. El lugar cuenta con el espacio suficiente para que los tres operarios puedan realizar su trabajo de manera óptima y segura y se puedan cumplir las normas exigidas.

En la tercera área se ubicará el lugar para el almacenamiento del producto. En este lugar estará el producto en proceso como es la mora de castilla congelada y también las botellas listas para la entrega. El congelador estará ubicado en este lugar y cuenta con la capacidad necesaria para mantener una reserva de mora de castilla que garantizará la producción de la planta.

El contar con las oficinas administrativas cerca del área de producción, facilita los procesos clave del negocio. Es más fácil controlar la recepción de materia prima, el cumplimiento de las normas de producción y la entrega del producto.

## **5.8. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO**

La planta de producción de estará ubicada en Nayón, es una parroquia de once mil habitantes, se encuentra a 5 km de distancia de la ciudad de Quito y a menos de 10 minutos utilizando el transporte público; cuenta con dos vías de fácil acceso para cualquier tipo de vehículo. Nayón es reconocido a nivel nacional por su gran variedad de flora y plantas ornamentales. El clima es

óptimo para llevar a cabo cualquier tipo de actividad ya sea recreativa, comercial o industrial.

A continuación se presenta la ubicación geográfica de la planta.

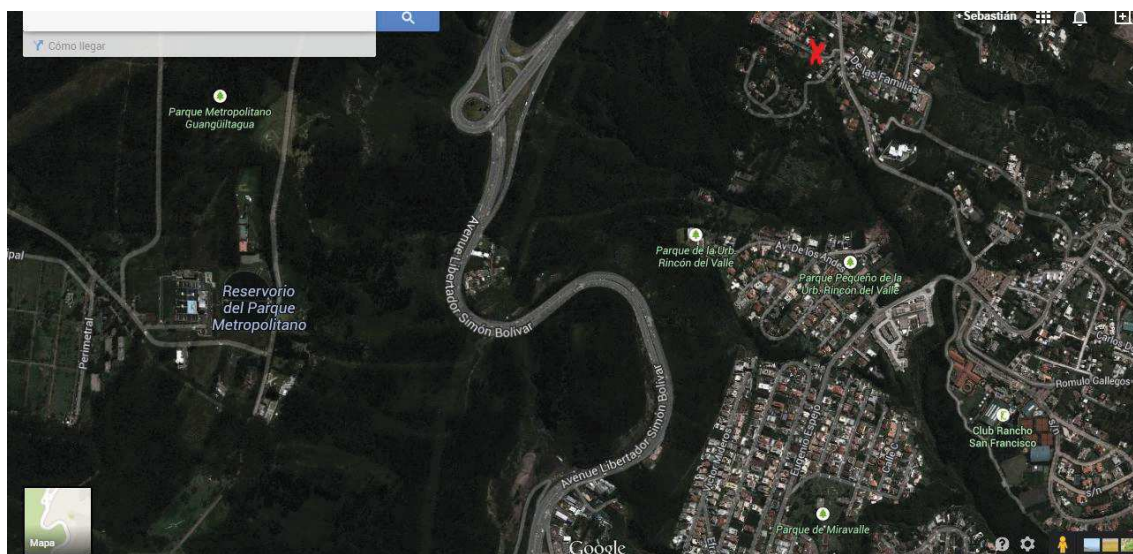
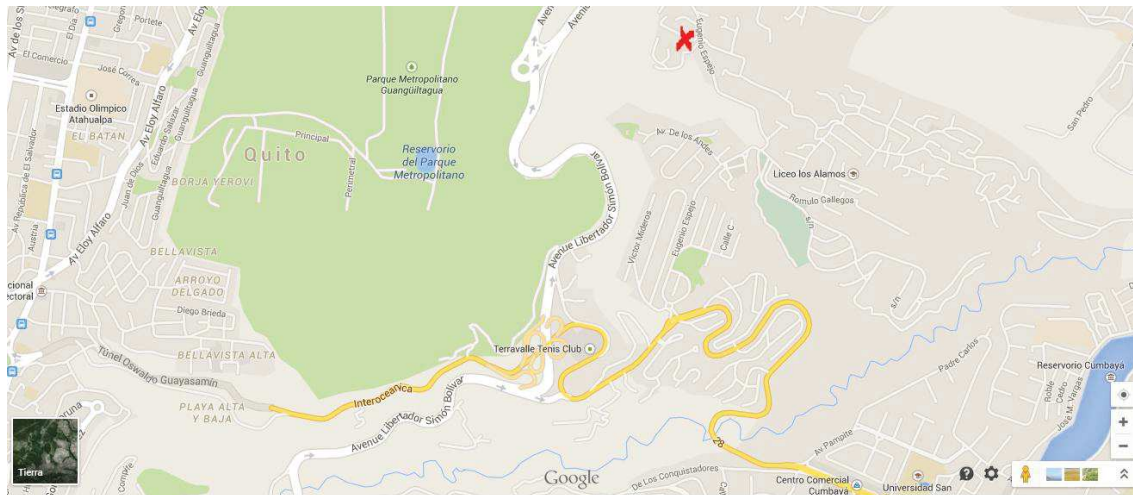


Figura 22. Ubicación Geográfica de la planta.

El lugar seleccionado constará de tres partes destinadas cada una a la parte administrativa, producción y almacenamiento como se mencionó anteriormente.

Existen varios factores que motivaron para la selección de este lugar, los principales son:

- Ya se cuenta con un lugar apto para la función necesitada y existe la apertura del dueño para arrendarlo.
- Facilidad de acceso por parte del proveedor de mora orgánica.
- El mercado objetivo es la zona norte de Quito y los valles por lo tanto la ubicación seleccionada facilita la entrega del producto.
- Cuenta con servicios básicos necesarios.
- Condiciones ambientales.
- No existen ninguna restricción para el funcionamiento de una planta de producción artesanal.

## **5.9. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

El manejo de inventarios:

*“es una parte clave para el éxito de la gestión empresarial. Se entiende por inventario los recursos materiales que tiene la empresa almacenados ya sea para ser utilizados en el proceso de producción como producto terminado. Pueden incluir: materias primas, partes, producto parcialmente terminado, producto terminado, partes de reemplazo, herramientas, consumibles y bienes en tránsito a empresas o clientes.*

*La gestión de los inventarios es una de las actividades clave de la dirección de las empresas industriales.” (QuimiNet.com, 2012)*

El objetivo principal será contar con la menor cantidad posible de producto en inventario. La razón es que al ser un producto sin químicos ni conservantes, su tiempo de conserva es menor (tres meses) a los demás productos similares por lo tanto es primordial mantener el producto en la planta la menor cantidad de tiempo posible. Además se intentará minimizar los costos de almacenamiento.

El Arrope de Mora La Castilla no necesita mantenerse en refrigeración mientras esté cerrado por lo tanto el único requisito para su conserva es mantenerlo en un lugar fresco y seco.

El inventario de producto terminado no superará el equivalente a un mes de producción y permanecerá almacenado en el área destinada para esto dentro de la planta. Por lo tanto se contará en inventario con un máximo de 7500 botellas mensuales en el peor de los casos, la cantidad esperada es no superar las 3750 botellas en bodega.

Un elemento importante es que existirá siempre en inventario mora de castilla congelada y envases disponibles para solucionar cualquier situación extrema que se presente ya sea algún problema con el proveedor, falla en algún lote de producción o un nuevo negocio cerrado por la empresa que signifique un aumento instantáneo de la producción para ese periodo de tiempo.

## **5.10. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

Arrope La Castilla es una empresa constituida como compañía limitada, los principales aspectos regulatorios a los cuales la empresa debe someterse se mencionan a continuación:

1. Constitución de la empresa.
2. Registro Sanitario.
3. Permiso de funcionamiento
4. Etiquetado (ARCSA)
5. Certificado de operación BPM. (Buenas Prácticas de Manufactura)

Los pasos necesarios para el cumplimiento de cada trámite se encuentra en la sección de anexos. (Ver Anexo 11)

## CAPÍTULO 6

### 6. EQUIPO GERENCIAL

El talento humano de una organización es su herramienta más valiosa, el equipo gerencial es uno de los elementos más importantes de una empresa ya que serán los encargados de dirigir el día a día de la empresa. A continuación se presenta la estructura organizacional seleccionada y los perfiles necesarios para cada cargo.

#### 6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa será vertical, estará dividida en 2 áreas funcionales que serán responsables del funcionamiento de la misma. Al tratarse de una empresa artesanal que recién está iniciando sus operaciones, el número de personas que trabajan en la misma será reducido tal como se muestra en la estructura organizacional a continuación. La estructura seleccionada será simple para evitar cuellos de botella al momento de la toma de decisiones, además que se quiere garantizar una comunicación clara y efectiva entre todos los niveles de la misma.

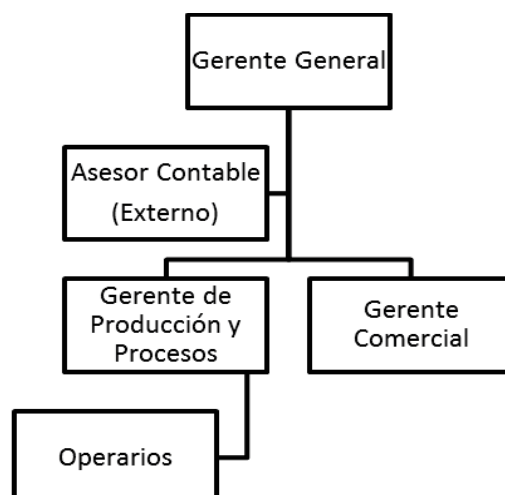


Figura 23. Organigrama

## 6.2. PERSONAL REQUERIDO

### 6.2.1. Personal Administrativo

Tabla 20. Gerente General

<b>Gerente General</b>	
<b>Perfil Académico</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración, finanzas o carreras afines.
<b>Habilidades</b>	Experiencia laboral en cargos afines
	Liderazgo
	Facilidad de palabra
	Habilidades de negociación
	Conocimientos en economía, finanzas y contabilidad
	Idiomas: Inglés, español.
<b>Funciones principales</b>	Manejo de personal
	Manejo y control de costos, gastos, estados de resultados de la empresa
	Análisis e interpretación de estados financieros
	Planeación estratégica y control de cumplimiento
	Representar a la empresa como persona jurídica
	Delegar funciones al personal
	Contratación de nuevo personal gerencial y seguimiento a las demás posiciones.



Tabla 21. Gerente de Producción

<b>Gerente de Producción</b>	
<b>Perfil Académico</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería en Producción, Agroindustrial, industrial o carreras afines
<b>Habilidades</b>	Experiencia laboral en cargos afines
	Organización y dirección
	Facilidad de palabra
	Habilidades de manejo de personal
<b>Funciones principales</b>	Dirección del personal operativo
	Reporte de informes de producción a gerencia general
	Manejo de inventarios
	Búsqueda de mejoras para optimización de procesos
	Control del proceso productivo desde la recepción de materia prima hasta el embotellamiento del producto final
	Responsable de las compras de materia prima y contacto con proveedores.
	Responsable de la calidad del producto.
<b>Reporta a</b>	Gerencia General

Tabla 22. Gerente Comercial

<b>Gerente Comercial</b>	
<b>Perfil Académico</b>	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, marketing o carreras afines.
<b>Habilidades</b>	Capacidad de negociación
	Idiomas: Inglés, español.
	Facilidad de relacionarse con las personas.
	Pensamiento estratégico y táctico
	Experiencia laboral en cargos afines
<b>Funciones principales</b>	Encargado de las compras de la empresa
	Negociación con clientes
	Encargado del marketing de la empresa
	Manejo de alianzas comerciales
	Elaboración de reportes a gerencia general
	Búsqueda y manejo de la cartera de clientes
<b>Reporta a</b>	Gerencia General

Tabla 23. Operarios

<b>Operarios</b>	
<b>Perfil Académico</b>	Bachillerato terminado
<b>Habilidades</b>	Experiencia en plantas de producción.
	Facilidad de trabajo en equipo.
	Conocimientos básicos de cocina
<b>Funciones principales</b>	Selección de materia prima
	Proceso de preparación de arrope.
	Embotellamiento del producto
	Limpieza de la planta.
	Etiquetado del producto
	Elaboración de inventario de producto terminado.
<b>Reporta a</b>	Gerente de Producción

Como se mencionó anteriormente existirán dos áreas independientes, comercial y de producción, cada una con sus propias funciones y con su respectivo gerente que será supervisado por el gerente general.

Para completar el equipo de trabajo, serán necesarios 3 operarios. Estos no son parte del equipo gerencial sin embargo desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento cotidiano del negocio. Estos operarios deberán reportar directamente al Gerente de Operaciones y Producción.

### 6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

El presupuesto mensual estimado para sueldos y salarios asciende a USD 4751,63 y cubrirá tanto la parte administrativa como la parte operativa. En los valores expuestos en la tabla a continuación, se encuentran incluidos el sueldo base y los demás beneficios estipulados por la ley.

Tabla 24. Sueldos y Salarios

Cargo	# per	SBU	Sueldo	Decimoter	Decimocu	Fondos de	Vacacione	Aporte Patr	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	1	\$ 354,00	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 75,00	\$ 37,50	\$ 109,35	\$ 1.226,35	\$ 14.716,20
Gerente de Operacion	1	\$ 354,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,50	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 960,38	\$ 11.524,60
Gerente Comercial	1	\$ 354,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,50	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 960,38	\$ 11.524,60
Total Administrativos									\$ 3.147,12	\$ 37.765,40
Operarios	3	\$ 354,00	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 29,50	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 46,17	\$ 1.604,51	\$ 19.254,12
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 223,33</b>			<b>\$ 4.751,63</b>	<b>\$ 57.019,52</b>

Una vez al año se llevará a cabo una junta de accionistas, esto estará establecido en los estatutos de la empresa. Las decisiones importantes serán tomadas en estas juntas y se convocará a juntas extraordinarias si la ocasión lo requiere.

La división de utilidades será decidida en las juntas de accionistas anuales; la razón es que se necesita evaluar si las utilidades se entregarán o si estas serán reinvertidas, dependerá del comportamiento del mercado, estado de la empresa y decisiones personales de los accionistas.

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

Para contratar al personal se seguirán las siguientes políticas:

- Contrato de 90 días de prueba, que se renovará a un máximo de un año en el caso de que las dos partes estén conformes con la relación. A partir del primer año se firmará un contrato fijo indefinido bajo relación de dependencia.
- Todos los trabajadores recibirán todos los beneficios estipulados en la ley.
- En el caso de los operarios, recibirán una capacitación completa antes de iniciar sus labores.

Adicionalmente, todos los trabajadores de la empresa recibirán una cantidad específica de producto gratis mensualmente.

#### **6.5. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Además del personal administrativo, se deberá contratar un asesor contable encargado de llevar la contabilidad de la empresa. A mediano plazo la empresa contará con un miembro fijo para dicho cargo; dependiendo de su desempeño este asesor puede ser contratado formalmente. Este asesor recibirá USD360 mensuales.

Tabla 25. Asesor Contable

<b>Asesor Contable</b>	
<b>Perfil Académico</b>	Bachillerato, cursando estudios universitarios contabilidad, finanzas o afines
<b>Habilidades</b>	Experiencia en área contable de una empresa
	Facilidad de trabajo en equipo.
	Conocimientos leyes de contabilidad vigentes
<b>Funciones principales</b>	Apertura y manejo de asientos contables
	Análisis de documentos y estados financieros
	Asesoría gerencia general
	Declaraciones SRI
	Asesoría manejo rol de pagos
<b>Reporta a</b>	Gerente General

Adicionalmente se contratarán los servicios de un asesor legal encargado de brindar el soporte necesario para la puesta en marcha del proyecto así como cualquier acontecimiento que requiera el asesoramiento de una persona experta en el tema. Dependiendo de la necesidad que surja se contratarán los servicios de esta persona, por lo tanto no existe una remuneración mensual establecida.

Para la distribución del producto, está contemplada la contratación de un servicio de transporte. Dos veces al mes se contratará un camión por 2 días para entregar el producto en los puntos establecidos. El costo mensual de este servicio será de 180 dólares.

## **CAPÍTULO 7**

### **7. CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se describe las actividades claves para la puesta en marcha del proyecto. Se maneja un cronograma para poder mantener el control del tiempo, las actividades y el orden que se va a seguir.

#### **7.1. ACTIVIDADES A REALIZAR**

A continuación se presentan las actividades que se deben realizar para poner en marcha el proyecto.

- Constitución de la empresa y demás aspectos legales. (Nombre, cuenta de integración de capital, elaboración de estatutos, inscripción Superintendencia de Compañías)
- Inscripción Registro Mercantil.
- Obtención del RUC.
- Adecuación de la planta de producción.
- Permiso de funcionamiento del municipio.
- Obtención del Registro Sanitario, etiquetado y BPM.
- Adquirir maquinaria, equipos y herramientas.
- Contratación de personal.
- Capacitación operarios.
- Establecer alianzas con puntos de ventas.
- Adquirir materia prima y demás insumos necesarios para la producción.
- Inicio proceso de producción.
- Implementación estrategias de marketing.
- Cierre primeras ventas.

## 7.2. DIAGRAMA DE GANNT

Tabla 26. Diagrama de Gannt

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO																							
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Constitución de la empresa y demás aspectos legales	Socios fundadores	■	■	■	■																				
Inscripción Registro Mercantil	Socios fundadores				■																				
Obtención RUC	Socios fundadores					■	■																		
Adecuación de la planta de producción	Socios fundadores					■	■	■	■																
Permiso de funcionamiento del municipio	Socios fundadores									■	■														
Obtención del Registro Sanitario	Socios fundadores									■	■	■	■	■	■										
Adquirir maquinaria, equipos y herramientas	Socios fundadores															■									
Contratación de personal	Socios fundadores															■									
Inscripción personal en el IESS	Gerente General																■								
Capacitación Operarios	Gerente Operaciones																	■	■						
Trámites Registro Artesanos	Socios fundadores																	■	■	■					
Establecer alianzas con puntos de venta	Gerente Comercial																					■	■		
Adquirir materia prima y demás insumos	Gerente Operaciones																					■			
Inicio proceso de producción	Gerente Operaciones																						■		
Implementación estrategias de marketing	Gerente Comercial																					■	■	■	
Cierre primeras ventas	Gerente Comercial																								■

## CAPÍTULO 8

### 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.

El plan de negocios para Arrope La Castilla, se ha realizado para un escenario esperado bajo ciertos supuestos, los más importantes se presentan a continuación.

- La situación política, económica, social y tecnológica por la que atraviesa el país se mantendrán siguiendo la tendencia de los últimos años.
- Los resultados arrojados por la investigación de mercados reflejan la realidad del mercado potencial y por lo tanto la demanda inicial esperada será la estimada.
- La tasa de crecimiento que se utilizará para este proyecto es una tasa promedio de los últimos cinco años del PIB total nacional.
- El precio de la materia prima se mantendrá estable durante los primeros 5 años del proyecto mediante acuerdos a largo plazo.

A continuación se presentan las potenciales situaciones de riesgo identificadas para cada elemento mencionado en el plan de acción.

No es posible conocer con anticipación los sucesos que pueden aparecer conforme se desarrollen las actividades sin embargo es importante actuar de una manera preventiva para evitar la presencia de imprevistos cuando llegue el momento de poner en marcha cualquier actividad.



Tabla 27. Riesgos y Plan de Acción

Actividades	Riesgos	Plan de Acción
Constitución legal de la empresa	Retrasos en los trámites y posible negación de los mismos	Asesoramiento legal en todo el proceso, además de realizar los trámites con anticipación.
Permisos para funcionamiento de planta de producción	Retrasos en los trámites y posible negación de los mismos	Asesoramiento legal en todo el proceso, además de realizar los trámites con anticipación.
Obtención de registro Sanitario	Demoras en el otorgamiento del registro	Tener listo todo lo necesario; incluyendo textos legales, etiquetas, tablas nutricionales y muestras del producto para agilizar el proceso en el ARCSA
Adquisición de equipos y herramientas	Negación del préstamo bancario.	Como el capital necesario para correr el negocio no es exhuberante, se buscará un socio capitalista
Contratación del personal	Problemas y demoras en el proceso de selección	Darle seguimiento al proceso todo el tiempo, cerciorándose de que las personas contratadas sean las adecuadas.
Establecer alianzas con puntos de ventas	Negación de la cadena para comercializar el producto	Negociaciones continuas con otras cadenas de supermercados, y buscar constantemente nuevos puntos de venta.
Adquirir materia prima e insumos para la producción	Negación del préstamo bancario	Mantener negociaciones con varios proveedores. Apalancarse en el socio capitalista
Implementación actividades de marketing	Errores en las campañas de publicidad que como resultado no tengan el impacto deseado	Realizar estudios de mercado y segmentar adecuadamente las campañas de publicidad y comunicación para aumentar los impactos positivos generados del producto.
Cierre de ventas	No llegar al volumen de ventas presupuestadas.	Evaluación de todas las áreas de la empresa para encontrar donde se está fallando; proveedores, distribución, puntos de venta, marketing.

## CAPÍTULO 9

### 9. Plan Financiero

#### 9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial comprende a los recursos necesarios para que la empresa empiece a funcionar. Dentro de este monto deben estar considerados todos los recursos necesarios la puesta en marcha de las operaciones. Para la empresa Arrope La Castilla, la inversión inicial ascenderá a USD 71721,85 para cubrir gastos activos y de marketing, además está incluido un capital de trabajo de USD 49095,85.

Tabla 28. Inversión Inicial

Detalle	Valor
Gastos de Constitución	\$ 800,00
Maquinaria y Herramientas	\$ 4.690,00
Muebles y Enseres	\$ 1.516,00
Equipos de computación	\$ 2.820,00
Molde botella/Tapa	\$ 4.500,00
Cirel	\$ 800,00
Capital de Trabajo	\$ 49.095,85
Preparación Instalaciones	\$ 7.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 71.721,85</b>

#### 9.1.1. Activos Fijos

Los activos fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa Arrope La Castilla han sido seleccionados en función de las actividades que esta realizará. Se dividieron en maquinaria y equipos, mejora de instalaciones, muebles y enseres y equipos de computación.

### 9.1.1.1. Maquinaria y Herramientas

Tabla 29. Maquinaria y Herramientas

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cilindro de Gas Industrial	5	154	770
Cocina Industrial	1	550	550
Extractor de jugo	1	120	120
Pailas de bronce	3	280	840
Refrigerador / Congelador	2	800	1600
Utensillos de cocina	1	70	70
Ollas	4	35	140
Mandil	3	10	30
Mascarillas	6	1,5	9
Fundas Deshechos (1000 u.)	1	15	15
Balanza	1	75	75
Extintor	1	21	21
Gavetas Plásticas	30	15	450
<b>TOTAL</b>			<b>4690</b>

### 9.1.1.2. Instalaciones

Se cuenta con las instalaciones que serán arrendadas y solo entrarán en consideración las mejoras necesarias para el funcionamiento de la planta. Las características y la ubicación fueron detalladas anteriormente.

Tabla 30. Mejora Instalaciones

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Instalaciones	1	7500	7500

### 9.1.1.3. Muebles y enseres

Tabla 31. Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	3	400	1200
Silla	3	60	180
Implementos de oficina	1	70	70
Teléfonos	3	22	66
<b>TOTAL</b>			<b>1516</b>

#### 9.1.1.4. Equipos de Computación

Tabla 32. Equipos de Computación

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	3	900	2700
Impresora	1	120	120
<b>TOTAL</b>			<b>2820</b>

Las depreciaciones correspondientes se realizaron siguiendo el método de depreciación lineal. (Ver anexo 16)

#### 9.1.2. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para la puesta en marcha de la empresa incluye los recursos necesarios para cubrir los tres primeros meses de operaciones. La política de cobros y pagos no serán a crédito.

Tabla 33. Capital de Trabajo

Detalle	Inversión
Materia Prima	\$ 20.219,32
Sueldos y Salarios	\$ 13.584,88
Gasto Publicidad	\$ 12.363,66
Gasto Arriendo	\$ 1.650,00
Servicios básicos	\$ 738,00
Transporte	\$ 540,00
<b>Total</b>	<b>\$ 49.095,85</b>

#### 9.2. Fuentes de Ingresos

Los ingresos de la compañía provendrán de la venta del único producto que se comercializará.

- Botellas de Arrope de Mora orgánica de 250 ml.
- El precio de venta al supermercado será de USD 2,03 y el precio de venta al público será de USD 2,90 lo que permitirá obtener al supermercado un margen del 30%. La posibilidad de obtener este margen permitirá el ingreso a dicho supermercado.

Las unidades que se venderán fueron calculadas de acuerdo a la demanda expuesta en la investigación de mercados, mensualmente se producirán 7405 unidades o 88865 anuales. Los cálculos se han realizado con 7500 botellas mensuales y un total de 90000 botellas el primer año, para cubrir imprevistos. Se realizó una proyección a 5 años utilizando el crecimiento del PIB como referencia. La fuente de ingresos fue analizada en base a tres escenarios.

### 9.2.1. Escenarios

Se llevó a cabo la evaluación del proyecto en 3 escenarios diferentes para analizar la sensibilidad de cada uno de estos. Un escenario esperado, un pesimista y un optimista.

Más adelante se evidenciará los resultados obtenidos para cada escenario.

Tabla 34. Probabilidad Escenarios

Escenarios	Probabilidad
Pesimista	15%
Esperado	70%
Optimista	15%

#### 9.2.1.1. Proyección de Ingresos

La proyección a 5 años se la realizó para un escenario esperado, un escenario optimista y un escenario pesimista. Por motivos de evaluación del proyecto los ingresos y los costos crecerán en función de las cantidades y los gastos se mantendrán constantes.

Para el escenario esperado se utilizó la tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años del PIB. En el escenario optimista para proyectar a futuro se utilizó la tasa de crecimiento del PIB más alta de los últimos 5 años y para proyectar el escenario pesimista se utilizó la tasa de crecimiento del PIB más bajas de los últimos 5 años.

Tabla 35. Tasa de Crecimiento

Tasas de crecimiento	Crecimiento PIB
Crecimiento Esperado	5,38%
Crecimiento Pesimista	3,50%
Crecimiento Optimista	7,80%

Las unidades que se van a producir anualmente para cada escenario se presentan a continuación.

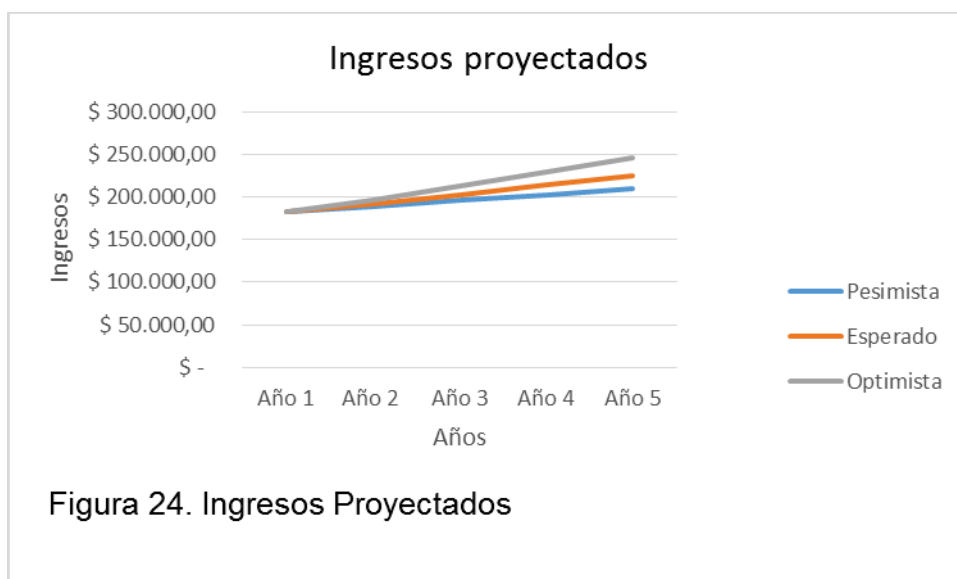
Tabla 36. Unidades Producidas por escenarios

Unidades Producidas anualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado	\$ 90.000,00	\$ 94.842,00	\$ 99.944,50	\$ 105.321,51	\$ 110.987,81
Pesimista	\$ 90.000,00	\$ 93.150,00	\$ 96.410,25	\$ 99.784,61	\$ 103.277,07
Optimista	\$ 90.000,00	\$ 97.020,00	\$ 104.587,56	\$ 112.745,39	\$ 121.539,53

La proyección de ingresos toma como referencia las unidades expuestas en la tabla 35. Para llevar a cabo la evaluación del proyecto se han realizado los cálculos utilizando un precio de USD 2,03 que será el precio de venta al intermediario.

Tabla 37. Ingresos por escenarios

Proyección de ingresos anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	\$ 182.700,00	\$ 189.094,50	\$ 195.712,81	\$ 202.562,76	\$ 209.652,45
Esperado	\$ 182.700,00	\$ 192.529,26	\$ 202.887,33	\$ 213.802,67	\$ 225.305,26
Optimista	\$ 182.700,00	\$ 196.950,60	\$ 212.312,75	\$ 228.873,14	\$ 246.725,25



Los Ingresos proyectados mensualmente para el primer año de operaciones se encuentran en la sección de anexos. (Ver Anexo 17)

### 9.3. Costos Fijos y Variables

#### 9.3.1. Costos Fijos

Costos fijos son “costos que no varían cuando la cantidad de producción experimenta un cambio durante un periodo particular” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 344).

Tabla 38. Costos Fijos

Gastos Generales	Mensual
Electricidad	110
Agua Potable	60
Teléfono	40
Internet	36
<b>Total servicios bas.</b>	<b>246</b>
Arriendo	550

### 9.3.1.1. Publicidad

Los gastos de publicidad fueron explicados en el capítulo Plan de Marketing, ver tabla 14. A continuación se presenta los gastos proyectados para el periodo que será evaluado.

Tabla 39. Proyección Publicidad

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vallas Publicitarias	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ferias y Bazaes	\$ 3.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Muestras/Promociones	\$ 3.425,91	\$ 1.712,96	\$ 1.712,96	\$ 1.712,96	\$ 1.712,96
Redes Sociales	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
Activaciones PV	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.425,91</b>	<b>\$ 15.212,96</b>	<b>\$ 15.212,96</b>	<b>\$ 15.212,96</b>	<b>\$ 15.212,96</b>

### 9.3.1.2. Rol de pagos

Dentro del rol de pagos presentado se encuentran los operarios también, es importante resaltar la diferencia entre la nómina administrativa y los operarios quienes estarán directamente relacionados a la producción del Arrope de Mora.

Tabla 24. Sueldos y Salarios

Cargo	# per	SBU	Sueldo	Decimotercero	Decimocuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	1	\$ 354,00	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 29,50	\$ 75,00	\$ 37,50	\$ 109,35	\$ 1.226,35	\$ 14.716,20
Gerente de Operaciones	1	\$ 354,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,50	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 960,38	\$ 11.524,60
Gerente Comercial	1	\$ 354,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,50	\$ 58,33	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 960,38	\$ 11.524,60
Total Administrativos									\$ 3.147,12	\$ 37.765,40
Operarios	3	\$ 354,00	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 29,50	\$ 31,67	\$ 15,83	\$ 46,17	\$ 1.604,51	\$ 19.254,12
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 4.751,63</b>	<b>\$ 57.019,52</b>

Tabla 40. Rol de pagos

Rol de pagos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 13.816,20	\$ 14.716,20	\$ 14.716,20	\$ 14.716,20	\$ 14.716,20
Gerente de Operaciones	\$ 10.824,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60
Gerente Comercial	\$ 10.824,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60	\$ 11.524,60
Total Administrativos	\$ 35.465,40	\$ 37.765,40	\$ 37.765,40	\$ 37.765,40	\$ 37.765,40
Operarios	\$ 18.874,12	\$ 19.254,12	\$ 19.254,12	\$ 19.254,12	\$ 19.254,12
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.339,52</b>	<b>\$ 57.019,52</b>	<b>\$ 57.019,52</b>	<b>\$ 57.019,52</b>	<b>\$ 57.019,52</b>



### 9.3.2. Costos Variables

Costos variables son “Costos que se modifican cuando hay un cambio en la producción” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 343).

Tabla 41. Costo de Venta

Elaboración Arrope de Mora							
Materia Prima Directa/Indirecta							
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo MPD	Rinde (ml)	Costo (por ml)	Costo Anual	Costo Botella
Mora	1/2	lb.	\$ 0,96	550	\$ 0,0017	\$ 39.068,18	\$ 0,43
Azúcar	1	lb.	\$ 0,45	550	\$ 0,0008	\$ 18.409,09	\$ 0,20
Botellas	1	u.	\$ 0,24	-	-	\$ 21.600,00	\$ 0,24
Etiqueta/Libreta			\$ 0,02			\$ 1.800,00	\$ 0,02
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 80.877,27</b>	<b>\$ 0,90</b>

Tabla 42. Costo Total

Costo Total	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Materia Prima	\$ 0,90	\$ 6.739,77	\$ 80.877,27
Mano de Obra	\$ 0,21	\$ 1.604,51	\$ 19.254,12
Gas/Servicios Básicos	\$ 0,03	\$ 224,00	\$ 2.688,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,14</b>	<b>\$ 8.568,28</b>	<b>\$ 102.819,39</b>

#### 9.3.2.1. Costo Variable de acuerdo a cada escenario

Los costos variables fueron calculados en función de las unidades producidas para cada escenario anteriormente mencionado. (Ver anexo 18)

A continuación se presentan los costos variables esperados para cada escenario.

Tabla 43. Costos variables por escenario

Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo TOTAL	\$ 102.819,39	\$ 108.351,08	\$ 114.180,36	\$ 120.323,27	\$ 126.796,66
Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo TOTAL	\$ 102.819,39	\$ 106.418,07	\$ 110.142,70	\$ 113.997,70	\$ 117.987,62
Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo TOTAL	\$ 102.819,39	\$ 110.839,31	\$ 119.484,77	\$ 128.804,58	\$ 138.851,34

#### 9.4. Margen Bruto y Margen Operativo

El margen bruto consiste en la utilidad bruta sobre los ingresos totales por las ventas del producto Arrope La Castilla.

Al restar los gastos operativos de la utilidad bruta se obtiene la utilidad operativa. Esta utilidad sobre el total de ingresos representa el margen operativo. El primer año este margen es de 4,98% y para el segundo año asciende a 11,75% manteniéndose en crecimiento.

Tabla 44. Margen Bruto y Margen Operativo

<b>Margen Bruto</b>	43,72%	43,72%	43,72%	43,72%	43,72%
<b>Margen Operativo</b>	4,98%	11,75%	13,38%	14,93%	16,40%

#### 9.5. Estado de Resultados Actual y proyectado

##### 9.5.1. Estado de Resultados Actual y proyectado sin apalancamiento para el escenario esperado.

Como se mencionó anteriormente, basándonos en el manual de Buenas Prácticas Comerciales emitido por la Superintendencia de Control de Mercado, la política de pago de los supermercados deberá ser controlada. En el caso de este proyecto, el supermercado deberá pagar máximo 30 días después de la compra y esta se espera realizar al inicio de cada mes por lo tanto no habrán cuentas por cobrar vigentes al momento de cerrar cada periodo.

Tabla 45. Estado de Resultados sin apalancamiento

Esperado Sin Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 192.529,26	\$ 202.887,33	\$ 213.802,67	\$ 225.305,26
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 108.351,08	\$ 114.180,36	\$ 120.323,27	\$ 126.796,66
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 84.178,18	\$ 88.706,97	\$ 93.479,41	\$ 98.508,60
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 22.213,53	\$ 26.742,31	\$ 32.454,75	\$ 37.483,94
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 8.202,29	\$ 21.713,53	\$ 26.242,31	\$ 31.954,75	\$ 36.983,94
15% parti. Trabajadores	\$ 1.230,34	\$ 3.257,03	\$ 3.936,35	\$ 4.793,21	\$ 5.547,59
Uti. Antes de imp.	\$ 6.971,95	\$ 18.456,50	\$ 22.305,97	\$ 27.161,54	\$ 31.436,35
22% Imp. a la renta	\$ 1.533,83	\$ 4.060,43	\$ 4.907,31	\$ 5.975,54	\$ 6.916,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.438,12</b>	<b>\$ 14.396,07</b>	<b>\$ 17.398,65</b>	<b>\$ 21.186,00</b>	<b>\$ 24.520,35</b>

### 9.5.2. Estado de Resultados Actual y Proyectado con Apalancamiento para el escenario esperado.

Tabla 46. Estado de Resultados con apalancamiento

Esperado con Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 192.529,26	\$ 202.887,33	\$ 213.802,67	\$ 225.305,26
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 108.351,08	\$ 114.180,36	\$ 120.323,27	\$ 126.796,66
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 84.178,18	\$ 88.706,97	\$ 93.479,41	\$ 98.508,60
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 22.213,53	\$ 26.742,31	\$ 32.454,75	\$ 37.483,94
(-) Gastos Interés	\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 3.404,45	\$ 17.789,38	\$ 23.286,66	\$ 30.072,67	\$ 36.291,92
15% parti. Trabajadores	\$ 510,67	\$ 2.668,41	\$ 3.493,00	\$ 4.510,90	\$ 5.443,79
Uti. Antes de imp.	\$ 2.893,79	\$ 15.120,98	\$ 19.793,66	\$ 25.561,77	\$ 30.848,13
22% Imp. a la renta	\$ 636,63	\$ 3.326,61	\$ 4.354,61	\$ 5.623,59	\$ 6.786,59
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.257,15</b>	<b>\$ 11.794,36</b>	<b>\$ 15.439,06</b>	<b>\$ 19.938,18</b>	<b>\$ 24.061,54</b>

Para comprobar la viabilidad del proyecto, se realizó el análisis de los estados de resultados proyectados a 5 años para los escenarios pesimista y optimista apalancados y desapalancados. (Ver Anexo 19) La utilidad neta en los escenarios pesimistas sigue siendo positiva desde el primer año lo que

demuestra la viabilidad del proyecto aun cuando no se cumplan las condiciones esperadas.

## 9.6. Balance General Actual y proyectado

El balance general se lo realizó con una proyección a 5 años desde la actualidad para el escenario esperado apalancado y desapalancado.

### 9.6.1. Balance General Actual y proyectado sin Apalancamiento

Tabla 47. Balance General sin apalancamiento

Balance General Sin Apalancamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 21.826,00	\$ 19.342,40	\$ 16.858,80	\$ 14.375,20	\$ 12.831,60	\$ 11.288,00
Planta	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Muebles y Enseres	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00
Equipos de Computación	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00
Molde de botella	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Círculo etiqueta	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Maquinaria y Herra.	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00
(-) Depreciación acumulada		-2483,6	-4967,2	-7450,8	-8994,4	-10538
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 49.095,85	\$ 65.745,86	\$ 83.246,50	\$ 103.774,53	\$ 127.176,04	\$ 165.407,44
Bancos	\$ -	\$ 8.081,72	\$ 25.121,39	\$ 45.163,64	\$ 68.053,24	\$ 154.841,05
Cuentas por Cobrar	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ -
Inventario	\$ -	\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
<b>Activos Diferidos</b>	\$ 800,00	\$ 640,00	\$ 480,00	\$ 320,00	\$ 160,00	\$ -
Gastos de Constitución	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
(-) Amortización Acumulada		\$ -160,00	\$ -320,00	\$ -480,00	\$ -640,00	\$ -800,00
<b>Total Activos</b>	\$ 71.721,85	\$ 85.728,26	\$ 100.585,30	\$ 118.469,73	\$ 140.167,64	\$ 176.695,44
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
<b>Patrimonio</b>	\$ 71.721,85	\$ 77.159,98	\$ 91.556,04	\$ 108.954,70	\$ 130.140,70	\$ 166.129,05
Capital	\$ 71.721,85	\$ 71.721,85	\$ 71.721,85	\$ 71.721,85	\$ 71.721,85	\$ 83.189,85
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ 5.438,12	\$ 19.834,19	\$ 37.232,84	\$ 58.418,84	\$ 82.939,19
<b>Pasivo</b>	\$ -	\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ -	\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
Cuentas por pagar		\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
<b>Pasivo No Corriente</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Patr. y Pasivos</b>	\$ 71.721,85	\$ 85.728,26	\$ 100.585,30	\$ 118.469,73	\$ 140.167,64	\$ 176.695,44

## 9.6.2. Balance General Actual y Proyectado con Apalancamiento

Tabla 48. Balance General con apalancamiento

Balance General con Apalancamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
<b>Activos No Corrientes</b>	\$ 21.826,00	\$ 19.342,40	\$ 16.858,80	\$ 14.375,20	\$ 12.831,60	\$ 11.288,00
Planta	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Muebles y Enseres	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00
Equipos de Computación	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00
Molde de botella	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Cirel etiqueta	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Maquinaria y Herra.	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00
(-) Depreciación acumulada		-2483,6	-4967,2	-7450,8	-8994,4	-10538
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 49.095,85	\$ 54.512,38	\$ 60.485,11	\$ 69.158,85	\$ 80.344,27	\$ 105.958,54
Bancos	\$ -	\$ -3.151,75	\$ 2.360,00	\$ 10.547,96	\$ 21.221,48	\$ 95.392,15
Cuentas por Cobrar	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ 49.095,85	\$ -
Inventario	\$ -	\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
<b>Activos Diferidos</b>	\$ 800,00	\$ 640,00	\$ 480,00	\$ 320,00	\$ 160,00	\$ -
Gastos de Constitución	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
(-) Amortización Acumulada		\$ -160,00	\$ -320,00	\$ -480,00	\$ -640,00	\$ -800,00
<b>Total Activos</b>	\$ 71.721,85	\$ 74.494,78	\$ 77.823,91	\$ 83.854,05	\$ 93.335,87	\$ 117.246,54
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
<b>Patrimonio</b>	\$ 21.721,85	\$ 23.979,01	\$ 35.773,37	\$ 51.212,43	\$ 71.150,61	\$ 106.680,15
Capital	\$ 21.721,85	\$ 21.721,85	\$ 21.721,85	\$ 21.721,85	\$ 21.721,85	\$ 33.189,85
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ 2.257,15	\$ 14.051,51	\$ 29.490,57	\$ 49.428,75	\$ 73.490,29
<b>Pasivo</b>	\$ 50.000,00	\$ 50.515,77	\$ 42.050,54	\$ 32.641,62	\$ 22.185,26	\$ 10.566,39
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ -	\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
Cuentas por pagar		\$ 8.568,28	\$ 9.029,26	\$ 9.515,03	\$ 10.026,94	\$ 10.566,39
<b>Pasivo No Corriente</b>	\$ 50.000,00	\$ 41.947,49	\$ 33.021,29	\$ 23.126,59	\$ 12.158,32	\$ 0,00
Obligaciones Bancarias	\$ 50.000,00	\$ 41.947,49	\$ 33.021,29	\$ 23.126,59	\$ 12.158,32	\$ 0,00
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	\$ 71.721,85	\$ 74.494,78	\$ 77.823,91	\$ 83.854,05	\$ 93.335,87	\$ 117.246,54

## 9.7. Flujo de Efectivo actual y proyectado

Se realizó un flujo de efectivo actual y proyectado, con y sin apalancamiento para los escenarios esperado, optimista y pesimista. El objetivo de este análisis es comprobar la viabilidad del proyecto con las condiciones pronosticadas, como afectaría cada uno de los escenarios si las condiciones son mejores o peores de lo esperado.

Como se mencionó anteriormente, para las proyecciones de los escenarios se utilizó un crecimiento en base al PIB, las mismas que se utilizaron para los estados de resultados y para los flujos de efectivo.

### 9.7.1. Flujo de efectivo escenario esperado sin apalancamiento

Tabla 49. Flujo de Efectivo Esperado sin apalancamiento

Esperado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 192.529,26	\$ 202.887,33	\$ 213.802,67	\$ 225.305,26
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 108.351,08	\$ 114.180,36	\$ 120.323,27	\$ 126.796,66
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 84.178,18	\$ 88.706,97	\$ 93.479,41	\$ 98.508,60
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 8.702,29</b>	<b>\$ 22.213,53</b>	<b>\$ 26.742,31</b>	<b>\$ 32.454,75</b>	<b>\$ 37.483,94</b>
(-) Gastos Interés						
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		<b>\$ 8.202,29</b>	<b>\$ 21.713,53</b>	<b>\$ 26.242,31</b>	<b>\$ 31.954,75</b>	<b>\$ 36.983,94</b>
15% parti. Trabajadores		\$ 1.230,34	\$ 3.257,03	\$ 3.936,35	\$ 4.793,21	\$ 5.547,59
<b>Uti. Antes de imp.</b>		<b>\$ 6.971,95</b>	<b>\$ 18.456,50</b>	<b>\$ 22.305,97</b>	<b>\$ 27.161,54</b>	<b>\$ 31.436,35</b>
22% Imp. a la renta		\$ 1.533,83	\$ 4.060,43	\$ 4.907,31	\$ 5.975,54	\$ 6.916,00
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 5.438,12</b>	<b>\$ 14.396,07</b>	<b>\$ 17.398,65</b>	<b>\$ 21.186,00</b>	<b>\$ 24.520,35</b>
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>\$ -71.721,85</b>	<b>\$ 8.081,72</b>	<b>\$ 17.039,67</b>	<b>\$ 20.042,25</b>	<b>\$ 22.889,60</b>	<b>\$ 86.787,81</b>
(+) Prestamo						
(-) Amortización Capital						
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	<b>\$ -71.721,85</b>	<b>\$ 8.081,72</b>	<b>\$ 17.039,67</b>	<b>\$ 20.042,25</b>	<b>\$ 22.889,60</b>	<b>\$ 86.787,81</b>

### 9.7.2. Flujo de efectivo escenario esperado con apalancamiento

Tabla 50. Flujo de Efectivo Esperado con apalancamiento

Esperado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 192.529,26	\$ 202.887,33	\$ 213.802,67	\$ 225.305,26
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 108.351,08	\$ 114.180,36	\$ 120.323,27	\$ 126.796,66
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 84.178,18	\$ 88.706,97	\$ 93.479,41	\$ 98.508,60
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 8.702,29</b>	<b>\$ 22.213,53</b>	<b>\$ 26.742,31</b>	<b>\$ 32.454,75</b>	<b>\$ 37.483,94</b>
(-) Gastos Interés		\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		<b>\$ 3.404,45</b>	<b>\$ 17.789,38</b>	<b>\$ 23.286,66</b>	<b>\$ 30.072,67</b>	<b>\$ 36.291,92</b>
15% parti. Trabajadores		\$ 510,67	\$ 2.668,41	\$ 3.493,00	\$ 4.510,90	\$ 5.443,79
<b>Uti. Antes de imp.</b>		<b>\$ 2.893,79</b>	<b>\$ 15.120,98</b>	<b>\$ 19.793,66</b>	<b>\$ 25.561,77</b>	<b>\$ 30.848,13</b>
22% Imp. a la renta		\$ 636,63	\$ 3.326,61	\$ 4.354,61	\$ 5.623,59	\$ 6.786,59
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 2.257,15</b>	<b>\$ 11.794,36</b>	<b>\$ 15.439,06</b>	<b>\$ 19.938,18</b>	<b>\$ 24.061,54</b>
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>\$ -71.721,85</b>	<b>\$ 4.900,75</b>	<b>\$ 14.437,96</b>	<b>\$ 18.082,66</b>	<b>\$ 21.641,78</b>	<b>\$ 86.329,00</b>
(+) Prestamo	\$ 50.000,00					
(-) Amortización Capital	\$ -	\$ 8.052,51	\$ 8.926,20	\$ 9.894,70	\$ 10.968,27	\$ 12.158,32
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	<b>\$ -21.721,85</b>	<b>\$ -3.151,75</b>	<b>\$ 5.511,76</b>	<b>\$ 8.187,96</b>	<b>\$ 10.673,51</b>	<b>\$ 74.170,67</b>

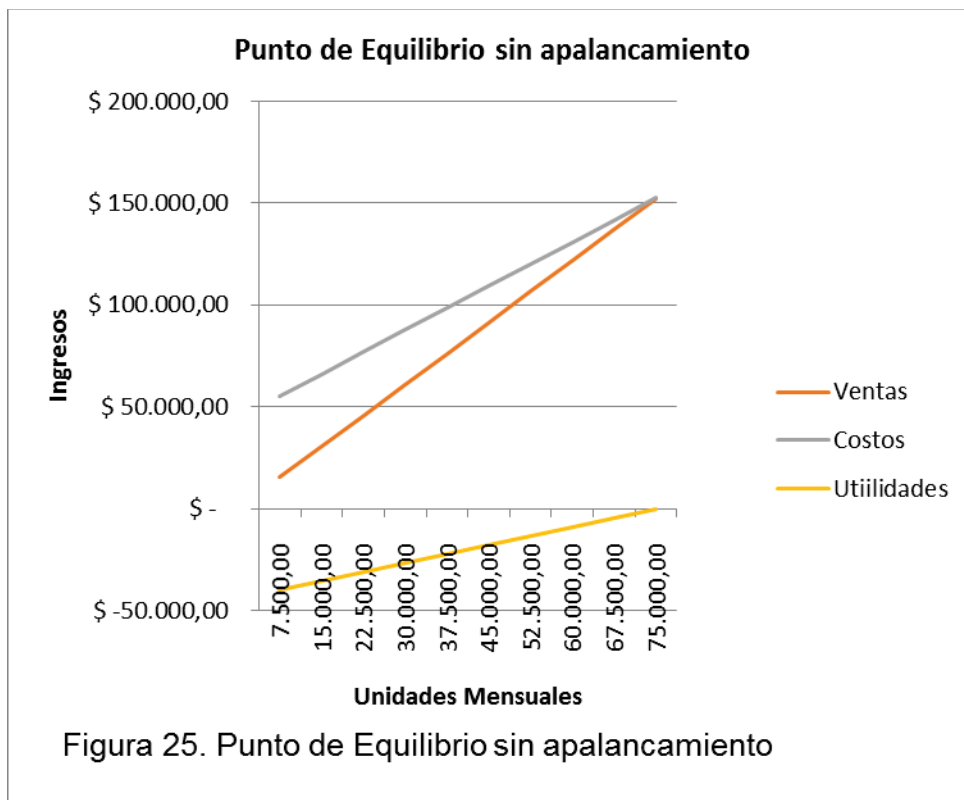
### **9.7.3. Flujos de Efectivo escenarios optimistas y pesimistas apalancados y desapalancados**

Los flujos de efectivos para los escenarios optimistas y pesimistas también reafirman la viabilidad del proyecto. (Ver Anexo 20 – 21)

### **9.8. Punto de Equilibrio**

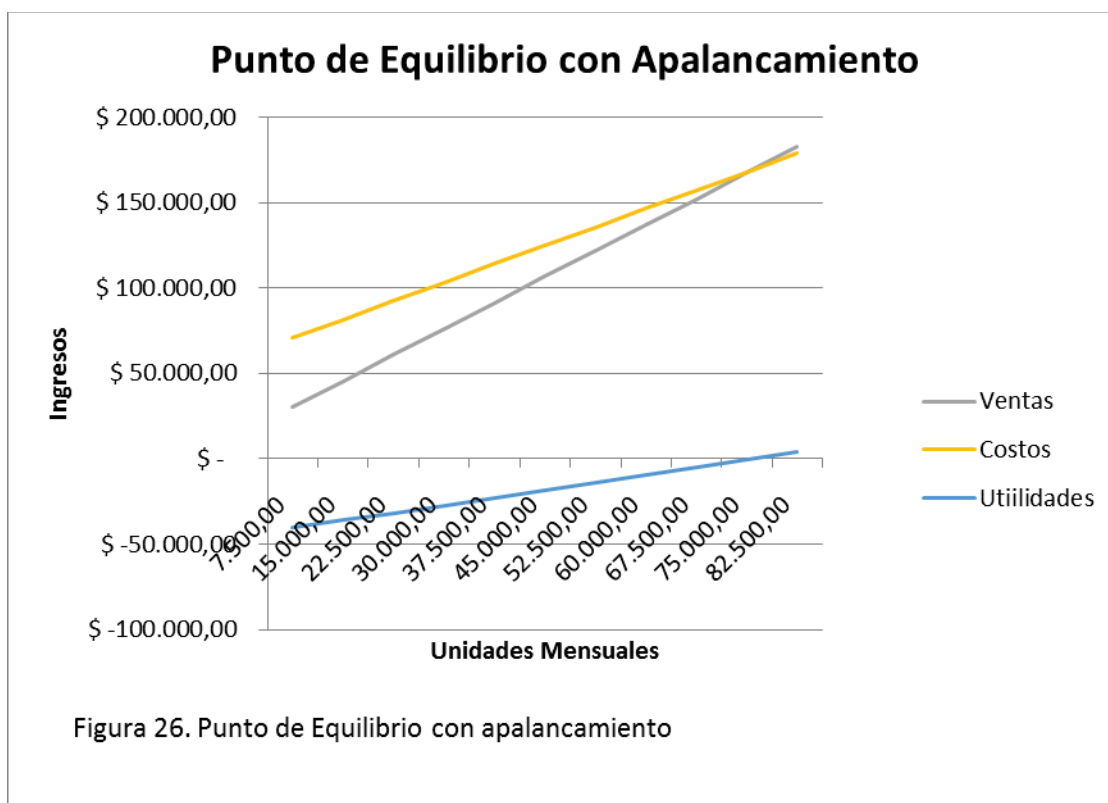
El punto de equilibrio refleja la cantidad mínima de ingresos o de unidades que se deben vender para cubrir los costos fijos y variables con un precio de USD 2,03. Es el “nivel de ventas que resulta una utilidad neta del proyecto de cero”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 346).

En el caso sin apalancamiento se llega al punto de equilibrio en el primer año a partir del mes 10 con 75303,85 unidades o USD 152866,81 en ventas. (Ver Anexo 22)



En el escenario apalancado, el punto de equilibrio se alcanzará en el mes 11 (11,12 meses). Es decir al completar 83406,28 unidades vendidas o ingresos de USD 169314,75. (Ver Anexo 23)





## 9.9. Índices Financieros

Para comprobar la viabilidad del proyecto, se presentan algunos índices financieros. Índices financieros son “razones determinadas a partir de la información financiera de una empresa y que se utilizan para propósitos de comparación” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 44)

### 9.9.1. Índices Financieros sin Apalancamiento

La razón corriente indica la cantidad de dinero que la empresa tiene por cada dólar de pasivo corriente.

La prueba ácida mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir su pasivo corriente sin contar con los inventarios. La empresa no contará con demasiado

producto en inventario por lo tanto tendrá la capacidad de pagar sus pasivos corrientes.

El ROI o Retorno sobre la Inversión permite conocer la utilidad que se obtiene en función de la inversión realizada.

El ROA o Retorno sobre los Activos mide permite medir la rentabilidad de la empresa en relación a los activos que esta posee.

El ROE o Retorno sobre el patrimonio mide la rentabilidad de la empresa al relacionarlo con el patrimonio.

Tabla 51. Indicadores Financieros sin apalancamiento

Indicadores Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	Act. Corrientes/Pas. Corrientes	7,67	9,22	10,91	12,68	15,65
Prueba Ácida	(Act. Corriente-Inv.)/Pas. Corrientes	6,67	8,22	9,91	11,68	14,65
Margen Rentabilidad	Uti. Neta/Act. Totales	0,06	0,14	0,15	0,15	0,14
Margen Utilidad	Uti. Neta/Ventas	0,03	0,07	0,09	0,10	0,11
ROI	Uti. Neta/Inversión	0,08	0,20	0,24	0,30	0,34
ROA	Uti. Neta/Act. Total	0,10	0,22	0,23	0,23	0,21
ROE	Uti. Neta/Patrimonio	0,07	0,16	0,16	0,16	0,15
Rotación Inventario	Costo Ventas/Inv Promedio	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00

### 9.9.2. Índices Financieros con apalancamiento

Tabla 52. Indicadores Financieros con apalancamiento

Indicadores Financieros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	Act. Corrientes/Pas. Corrientes	6,36	6,70	7,27	8,01	10,03
Prueba Ácida	(Act. Corriente-Inv.)/Pas. Corrientes	5,36	5,70	6,27	7,01	9,03
Margen Rentabilidad	Uti. Neta/Act. Totales	0,03	0,15	0,18	0,21	0,21
Margen Utilidad	Uti. Neta/Ventas	0,01	0,06	0,08	0,09	0,11
ROI	Uti. Neta/Inversión	0,03	0,16	0,22	0,28	0,34
ROA	Uti. Neta/Act. Total	0,12	0,29	0,32	0,35	0,32
ROE	Uti. Neta/Patrimonio	0,09	0,33	0,30	0,28	0,23
Rotación Inventario	Costo Ventas/Inv Promedio	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00

## 9.10. Valuación

Para evaluar el proyecto, se calculó el VAN (valor actual neto) que es la “diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 261 - 265) También se calculó la TIR o Tasa interna de retorno que es “la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pp 261 - 265). Esta evaluación se llevó a cabo para los flujos apalancados y desapalancados en los tres escenarios esperados, optimistas y pesimistas.

### 9.10.1. CAPM o Capital Asset Pricing Model

Para los flujos desapalancados se utilizó el modelo CAPM o Capital Asset Pricing Model con los siguientes supuestos:

$$CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp \quad (\text{Ecuación 2})$$

Tabla 53. Cálculo CAPM

Tasa de Descuento CAPM			Fuente
Costo de Oportunidad			
<b>CAPM</b>	<b>12,18%</b>		
Rf	0,0225	Tasa Libre de Riesgo	<a href="http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/">http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/</a>
Beta	0,8000	Beta de la industria	<a href="http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Rm-Rf	0,0559		
Rp	0,0546	Riesgo País	<a href="http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
Rm	0,0784	Rendimiento de Mercado	<a href="http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos">http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos</a>

La tasa que se utilizará para la evaluación del proyecto en los escenarios desapalancados es de 12,18%.

### 9.10.2. CPPC o Costo Promedio Ponderado de Capital

Para la evaluación de los flujos de efectivo apalancados, se utilizó el modelo CPPC que es “el promedio del costo de capital accionario y el costo de la deuda” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

Tabla 54. Cálculo CAPM apalancado

Tasa de Descuento CAPM			Fuente
Costo de Oportunidad			
<b>r</b>	<b>13,24%</b>		
Rf	0,0225	Tasa Libre de Riesgo	<a href="http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/">http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/</a>
Beta	0,9900	Beta de la industria	<a href="http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://people.stern.nyu.edu/ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Rm-Rf	5,59%		
Rp	5,46%	Riesgo País	<a href="http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais">http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais</a>
Rm	0,0784	Rendimiento de Mercado	<a href="http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos">http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos</a>

$$CPPC = \left(\frac{E}{V}\right) * Re + \left(\frac{D}{V}\right) * Rd * (1 - T) \quad (\text{Ecuación 3})$$

Tabla 55. Cálculo CPPC

<b>Tasa de descuento CPPC</b>	
% Deuda	70%
% Capital Propio	30%
Rd	10,35%
Re	13,24%
Tasa Impuestos	33%
<b>CPPC</b>	<b>8,84%</b>

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del proyecto en sus diferentes escenarios y bajo diferentes condiciones. Para que un proyecto sea rentable el VAN debe ser mayor a cero. La TIR representa la tasa de retorno mínima que se debería permitir para aceptar el proyecto.

Como se puede apreciar en todas los escenarios el proyecto es rentable. Si las condiciones son las esperadas, el valor actual neto es positivo en los dos y la TIR es mayor que las tasas de descuento tanto para los escenarios apalancados y no apalancados.

Tabla 56. Resultados

<b>VAN</b>		
	<b>No Apalancado</b>	<b>Apalancado</b>
<b>Tasa Descuento</b>	12,18%	8,84%
<b>Pesimista</b>	\$ 19.643,27	\$ 39.704,30
<b>Normal</b>	\$ 26.518,64	\$ 42.544,21
<b>Optimista</b>	\$ 35.725,48	\$ 52.922,40
<b>TIR</b>		
<b>Pesimista</b>	19,58%	36,85%
<b>Normal</b>	21,92%	37,68%
<b>Optimista</b>	24,89%	43,25%

## CAPITULO 10

### 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

En el siguiente capítulo se detalla la propuesta final del negocio, la estructura de capital, el financiamiento deseado y el retorno ofrecido para el inversionista.

#### 10.1. Financiamiento Deseado

La inversión inicial deseada para el proyecto es de USD 71721,85 como se mencionó en el capítulo de análisis financiero. Dentro de este monto está incluido el capital de trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el análisis financiero, se decidió financiar el proyecto con deuda.

#### 10.2. Estructura de capital y deuda buscada

La estructura de capital y deuda seleccionada será la siguiente, el 30% será capital propio y el 70% restante será deuda.

Tabla 57. Estructura Deuda/Capital

Estructura de capital y deuda		
	%	Monto
Capital Propio	30%	\$ 21.721,85
Deuda	70%	\$ 50.000,00

El financiamiento con deuda (70% del capital requerido) será financiado mediante un préstamo a la Corporación Financiera Nacional, a una tasa nominal de 10,35% a un plazo de 5 años. Se realizó un análisis de requisitos, plazos, tasas y disponibilidad antes de seleccionar esta institución. (Ver Anexo 24 – 25 – 26)

### 10.3. Capitalización

La propuesta de negocio contempla 2 inversionistas. La capitalización será dividida en 2 proporciones iguales por lo que cada inversionista aportará el 50% del capital requerido es decir USD 10860,93 por inversionista.

### 10.4. Uso de Fondos

El capital propio y el dinero proveniente de la deuda serán utilizados para cubrir la inversión inicial que asciende a USD 71721,85.

### 10.5. Retorno para el Inversionista

El retorno para el inversionista se lo calculo siguiendo el modelo CPPC. La tasa de descuento obtenida para los escenarios apalancados fue de 8,84%. (Ver tabla 53)

A continuación se presentan una vez más los resultados obtenidos en base al análisis de los diferentes escenarios.

Tabla 58. Resultados

<b>VAN</b>		
	<b>No Apalancado</b>	<b>Apalancado</b>
<b>Tasa Descuento</b>	12,18%	8,84%
<b>Pesimista</b>	\$ 19.643,27	\$ 39.704,30
<b>Normal</b>	\$ 26.518,64	\$ 42.544,21
<b>Optimista</b>	\$ 35.725,48	\$ 52.922,40
<b>TIR</b>		
<b>Pesimista</b>	19,58%	36,85%
<b>Normal</b>	21,92%	37,68%
<b>Optimista</b>	24,89%	43,25%

## CAPÍTULO 11

### 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1. Conclusiones

Financieramente el proyecto es viable, aún el escenario pesimista otorga resultados satisfactorios.

- Existen pocos proveedores con certificación orgánica en el mercado local por lo cual es difícil imponer condiciones, la empresa debe tener la capacidad de adaptarse y en ciertos casos aceptar las condiciones.
- Existen facilidades otorgadas por entidades públicas para permitir la competencia justa en el mercado. Una muestra es el Manual de Buenas Prácticas comerciales emitido por la Superintendencia para el Control de Mercado.
- La tendencia del mercado creciente hacia el consumo de productos amigables con la salud y el medio ambiente. Al tratarse de un producto tradicional, con mora completamente orgánica, fabricado artesanalmente y con un envase amigable con el medio ambiente las oportunidades son mayores a los demás arropes de mora disponibles en el mercado.
- Después de realizar un análisis económico para los escenarios esperado, pesimista y optimista tanto apalancado como desapalancado se obtuvieron resultados positivos para el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno lo que demuestra la viabilidad del proyecto. Es importante resaltar que para llevar los cálculos se utilizó una demanda conservadora dado el desconocimiento del producto por lo que los resultados podrían ser positivos.
- A pesar de ser un producto tradicional del país, las nuevas generaciones no conocen que uso podrían dar al producto por lo que se debe buscar maneras de llegar a este mercado.



- La mejor alternativa para financiar el proyecto es por medio de deuda. El VAN en el caso apalancado es de USD 42544,21 frente a los USD 26518,64 del escenario desapalancado. La TIR es de 37,68% frente al 21,92% del escenario sin deuda.

Tabla 59. Resultados Finales Evaluación del proyecto

VAN		
	No Apalancado	Apalancado
Normal	\$ 26.518,64	\$ 42.544,21
TIR		
Normal	21,92%	37,68%

- El costo de oportunidad para los inversionistas en un proyecto de estas características es de 8,96%. La viabilidad del negocio queda comprobado ya que hasta en el escenario pesimista, 19,37% desapalancado y 28,49% apalancado, la tasa de retorno es mayor a la esperada.
- La viabilidad del proyecto es posible debido a las condiciones planteadas por el entorno externo a la empresa. Existe apertura por parte del gobierno para este tipo de proyectos y el mercado potencial estaría dispuesto a consumirlo.

## 11.2. Recomendaciones

- Al existir pocos proveedores certificados es recomendable firmar acuerdo a largo plazo o entablar alianzas estratégicas para evitar imprevistos en mediano o largo plazo.
- Es importante mantener un proveedor como alternativa ya que pueden suceder imprevistos que dificulten la entrega del producto por parte del proveedor.
- Utilizar deuda para el financiamiento del proyecto ya que de acuerdo al análisis realizado se obtienen mejores resultados.

- Se necesita una inversión alta en publicidad para demostrar los usos y beneficios que el arropo de mora otorga.
- Enfocar y resaltar el hecho de que el Arropo de Mora La Castilla es un producto tradicional de nuestro país. Y que a diferencia de muchos productos similares, es elaborado 100% con mora orgánica lo que traerá beneficios para la salud de los consumidores.

## Referencias

- Arroyo, D. Y. (28 de Junio de 2009). Significado de los colores en el diseño de logotipos. *Camionetica*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de <http://www.camionetica.com/2009/06/28/significado-de-los-colores-en-el-diseno-de-logotipos/2/>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos*.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Cifras Económicas del Ecuador Enero del 2015*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201501.pdf>
- Carrillo, D. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- Casáca, Á. (s.f.). El Cultivo de la Mora (Parte 1). *InfoAgro*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de [http://www.infoagro.com/documentos/el\\_cultivo\\_mora\\_\\_parte\\_i\\_.asp](http://www.infoagro.com/documentos/el_cultivo_mora__parte_i_.asp)
- ClubDarwin.net. (27 de Abril de 2012). Los alimentos naturales recuperan mercado: 7 tendencias del consumidor actual. *ClubDarwin.Net*, 1. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://www.clubdarwin.net/seccion/ingredientes/los-alimentos-naturales-recuperan-mercado-7-tendencias-del-consumidor-actual>
- Consultors, A. (2013). Las 100 Empresas y Líderes. *Vistazo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www.vistazo.com/100empresas/sector.php>
- Corporación Favorita. (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <https://www.slf.com.ec/b2b/pages/index.jsf>
- Cuidatufuturo. (s.f.). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimoprimer ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Ecuador, B. C. (2014). *Boletines Anuarios No. 36*.
- Ekos. (2014). Ranking Empresarial. *Ekos*.
- El Comercio. (31 de Diciembre de 2011). Cuatro tipos de Mora tiene el país. *El Comercio*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/cuatro-tipos-de-moras-pais.html>

- El Comercio. (20 de Octubre de 2012). Tungurahua cultiva mora orgánica. *El Comercio*, pág. 1. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/tungurahua-cultiva-mora-organica.html>
- El Comercio. (21 de Enero de 2013). Cuatro sectores marcan el ritmo de las PYMES en Ecuador. *El Comercio*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2013, de [http://www.elcomerciodeecuador.es/negocios/sectores-marcan-ritmo-pymes-Ecuador-SRI\\_0\\_851314928.html](http://www.elcomerciodeecuador.es/negocios/sectores-marcan-ritmo-pymes-Ecuador-SRI_0_851314928.html)
- El Hoy. (27 de Julio de 2009). Consumo de Orgánicos está de moda. *El Hoy*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/consumo-de-organicos-esta-de-moda-360157.html>
- El Hoy. (18 de Febrero de 2010). Producción de mora se incrementa. *El Hoy*. Recuperado el 07 de Junio de 2014, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/produccion-de-mora-se-incrementa-393355.html>
- El Hoy. (18 de Febrero de 2010). Producción de Mora se incrementa. *El Hoy*, pág. 1. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/produccion-de-mora-se-incrementa-393355.html>
- El Telégrafo. (18 de Abril de 2014). Las pymes recibirán créditos de hasta \$ 1.100 millones. *El Telégrafo*, pág. 1. Recuperado el 10 de Febreo de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-pymes-recibiran-creditos-de-hasta-1-100-millones.html>
- El Universo. (21 de Septiembre de 2009). Productos orgánicos con más demanda en exterior. *El Universo*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de <http://www.eluniverso.com/2009/09/21/1/1356/productos-organicos-mas-demanda-exterior.html>
- El Universo. (13 de Mayo de 2013). Mora, arveja y choclo, más caros por efectos de la ceniza volcánica. *El Universo*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/12/nota/919451/mora-arveja-choclo-mas-caros-efectos-ceniza-volcanica>
- ÉnfasisPackaging. (15 de Mayo de 2009). Ventajas del envase de vidrio. *ÉnfasisPackaging*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>
- Enriquez, C. (28 de Octubre de 2014). Ingreso paulatino de pymes a las grandes perchas. *El Comercio*. Recuperado el 25 de Noviembre de

- 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/ingreso-pymes-grandes-supermercados-ecuador.html>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- FUNIBER. (2013). Composición Nutricional Arrope de Mora. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://composicionnutricional.com/alimentos/ARROPE-DE-MORA-5>
- Gualavisi, M. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES*. Quito, Ecuador.
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). *Investigación de Mercados en un Ambiente de Información Global* (cuarta ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 13 de Febrero de 2015
- INEC. (2014). *Inflación Enero 2014*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte\\_inflacion\\_Enero\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf)
- Informe21. (6 de Agosto de 2013). ¿Qué son los alimentos orgánicos? *Informe21*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de <http://informe21.com/alimentos-organicos/%C2%BFque-son-los-alimentos-organicos>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México D.F., México.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (Décima ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Macas, G. (2013). Ecuador aumenta sus exportaciones de frutas al mundo. *El Agro*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de <http://www.revistaelagro.com/2014/04/28/ecuador-aumenta-sus-exportaciones-de-frutas-al-mundo/>
- Manene, L. (28 de Julio de 2011). DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

- Metalicas Lozada. (s.f.). *Cocinas Industriales En Línea*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2014, de <http://metalicaslozada.com/cocinas-industriales-en-linea/>
- Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2012). *Informe Económico y Comercial*. Quito, Ecuador. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de [http://www.iberglobal.com/files/ecuador\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/ecuador_iec.pdf)
- QuimiNet.com. (21 de Mayo de 2012). ¿Qué es el manejo de inventarios? *QuimiNet*. doi:<http://www.quiminet.com/empresas/que-es-el-manejo-de-inventarios-2742759.htm>
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing* (segunda ed.). México D.F., México: International Thomson Editores.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena Edición ed.). Mexico DF: McGraw Hill.
- Ruiz, E. R. (5 de Julio de 2013). Marketing FUD. *enyMarketing*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de [http://enydmarketing.blogspot.com/2013\\_07\\_01\\_archive.html](http://enydmarketing.blogspot.com/2013_07_01_archive.html)
- Sánchez, M. (2011). *Marketing, su esencia y real significado*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (Primera ed.). Quito, Ecuador.
- Superintendencia de Control de Mercado. (2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales*.
- tramitesciudadanos.gob. (2014). Autorizaciones. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4956>
- tramitesciudadanos.gob. (2014). BPM. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4763>
- Vargas, F. A. (19 de Enero de 2012). El crecimiento de Ecuador oscilará entre un 5 y un 5,5% en el 2012. *El Financiero Digital*, pág. 3.
- Vásquez, C., Guadalupe, S., & Villanueva, A. (15 de Octubre de 2013). Planeación de la producción y operaciones en las empresas. *GestioPolis*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planeacion-de-la-produccion-y-operaciones-en-las-empresas.htm>
- Wuth, H. (Octubre de 2010). Qué es Gourmet. *ImChef*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de <http://www.imchef.org/que-es-gourmet/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Evolución Inflación

AÑO	INFLACIÓN ANUAL
2004	2
2005	2,1
2006	3,4
2007	2,3
2008	8,3
2009	4,3
2010	3,3
2011	4,5
2012	4,2
2013	2,7

Tomado: Banco Central del Ecuador, 2014

## Anexo 2

### Cifras Económicas del Ecuador a Enero de 2015

<b>Sector Monetario y Financiero</b>		
<b>INDICADORES MONETARIOS</b>		
<b>Tasas de interés (a)</b>	<b>Dic-2014</b>	<b>Ene-2015</b>
Activa referencial productivo corporativo	8,19	7,84 ▼
Activa referencial productivo empresarial	9,63	9,53 ▼
Activa referencial productivo PYMES	11,19	11,18 ▼
Activa referencial consumo	15,96	15,97 ▲
Activa referencial vivienda	10,73	10,71 ▼
Activa referencial micro ac ampliada	22,32	22,84 ▲
Activa referencial micro ac simple	25,16	25,41 ▲
Activa referencial micro minorista	28,57	29,08 ▲
<b>Sistema Financiero (millones USD)</b>	<b>Nov-2014</b>	<b>Dic-2014</b>
Captaciones de Otras Sociedades de Depósito OSD (b)	29.478	30.478 ▲
Cartera por vencer y vencida de OSD	26.257	26.647 ▲
Cartera por vencer OSD	25.115	25.641 ▲
Cartera vencida OSD	1.142	1.006 ▼
<b>Reservas Internacionales (c) (millones USD)</b>	<b>Nov-2014</b>	<b>Dic-2014</b>
	5.863	3.949 ▼
<b>Indices Bursátiles (1)</b>	<b>Dic-2014</b>	<b>Ene-2015</b>
ECU-INDEX GLOBAL (Quito)	1.219,26	1.199,55 ▼
IPECU -BVG (Guayaquil)	256,95	252,31 ▼



## Sector Real

PRODUCTO INTERNO BRUTO( + )			
	2012	2013	
Tasa de variación anual (USD 2007)	5,2%	4,6%	▼
PIB (millones USD 2007)	64.106	67.085	▲
PIB per cápita (USD 2007)	4.130	4.253	▲
PIB (millones USD corrientes)	87.623	94.473	▲
PIB per cápita (USD corrientes)	5.645	5.909	▲
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)			
	2014.II	2014.III	
PIB TOTAL, a precios constantes, Base 2007 (+)	1,5%	1,1%	▼
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,7%	0,0%	▼
Explotación de minas y canteras	1,8%	0,3%	▼
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	-0,6%	-0,9%	▲
Construcción	1,9%	2,7%	▲
Comercio al por mayor y menor	1,9%	2,1%	▲
Administración pública	0,7%	2,8%	▲
Resto de Servicios (++)	1,9%	1,2%	▼
PRECIOS Y SALARIOS			
Inflación			
	Dic-2014	Ene-2015	
Anual	3,67%	3,53%	▼
Mensual	0,11%	0,59%	▲
Acumulada	3,67%	0,59%	▼
Indice de Precios al Consumidor IPC (2)	100,64	101,24	▲
Salarios (USD)			
	Dic-2014	Ene-2015	
Salario mínimo vital nominal promedio	396,51	412,90	▲
Salario unificado nominal	340,00	354,00	▲
Salario real (d)	393,99	407,85	▲
MERCADO LABORAL			
	Sep-2014	Dic-2014	
Tasa de Desocupación Total (3)	4,65%	4,54%	▼
Quito	4,90%	3,22%	▼
Guayaquil	3,85%	4,01%	▲
Cuenca	4,16%	2,30%	▼
Ambato	4,83%	3,68%	▼
Machala	2,72%	2,48%	▼
Tasa de Subocupación Total (3)	41,05%	43,78%	▲
Quito	25,58%	29,10%	▲
Guayaquil	38,41%	38,74%	▲
Cuenca	30,40%	36,18%	▲
Ambato	46,35%	43,82%	▼
Machala	41,87%	45,33%	▲

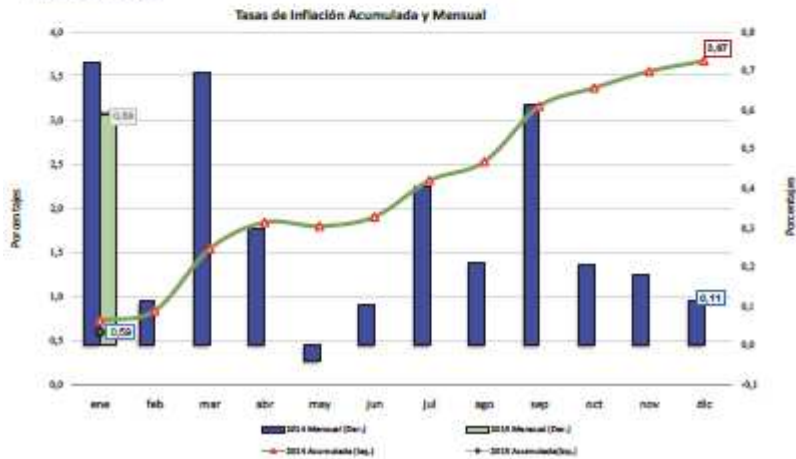
El presente documento es una copia no controlada de la información publicada en el sitio web del Banco Central del Ecuador. Para más información, consulte el sitio web del Banco Central del Ecuador.

## Sector Real

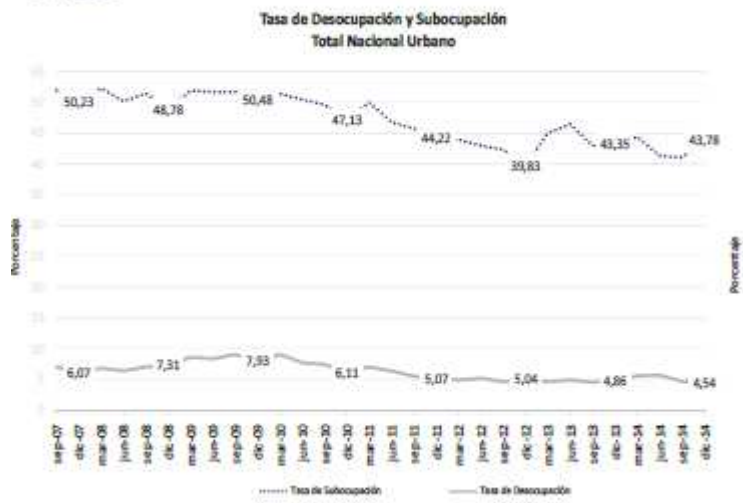
PIB Trimestral, Usd. 2007



## INFLACIÓN



## EMPLEO



Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015

### Anexo 3

#### Matriz EFE

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>P. PONDERADAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
- Accesibilidad del gobierno para otorgar préstamos para la creación de empresa.	0,09	2	0,18
- Crecimiento de la tendencia al consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	0,09	4	0,36
- Posibilidad de crear alianzas con distribuidoras.	0,2	2	0,4
- Baja inversión inicial requerida.	0,1	4	0,4
- Cambio de matriz productiva del gobierno incluye capacitaciones y asesoramiento.	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
- Existencia de productos sustitutos bien posicionados.	0,11	2	0,22
- Ausencia de acuerdos comerciales con países europeos.	0,03	1	0,03
- Alto poder de negociación de los intermediarios.	0,1	2	0,2
- Las nuevas generaciones desconocen el producto.	0,03	3	0,09
- Existencia de pocos proveedores de materia prima.	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b><u>2,48</u></b>

## Anexo 4

### Matriz EFI

	Ponderación	clasificación	puntuaciones ponderadas
<b>Factores internos clave</b>			
<b>Fortalezas</b>			
Localización geográfica de la planta	0,09	4	0,36
Bajos costos de producción	0,1	4	0,4
Estructura organizacional simple	0,08	3	0,24
Proceso productivo simple	0,04	3	0,12
únicos con servicio post venta	0,06	3	0,18
Alianza a largo plazo con el proveedor de materia prima	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
Poca experiencia en la industria del negocio	0,07	2	0,14
Ausencia de capital propio	0,07	1	0,07
No se cuenta con certificaciones necesarias	0,1	1	0,1
Falta de capacitación de personal	0,05	2	0,1
Producto de rápida perecibilidad	0,08	1	0,08
Falta de presupuesto para mantenimiento de planta	0,06	2	0,12
Falta de diversidad de productos	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,19</b>

## Anexo 5

### Preguntas entrevista a experto

¿Cómo funciona el negocio?

- Como se puede posicionar este producto?
- Variables claves al momento de la distribución. Cuáles son los principales distribuidores?
- Negociación con los supermercados (condiciones)
- Características de los supermercados

Características apropiadas para el envase y etiquetado.

## Anexo 6

### ENCUESTA: ARROPE DE MORA NATURAL

#### 1) Sexo

Masculino \_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_

#### 2) Edad

20 – 30 \_\_\_\_

41 – 50 \_\_\_\_

61 - 70 \_\_\_\_

31 – 40 \_\_\_\_

51 – 60 \_\_\_\_

71 – 79 \_\_\_\_

#### 3) Estado Civil

Soltero \_\_\_\_

Casado con hijos \_\_\_\_

Casado sin hijos \_\_\_\_

Divorciado con hijos \_\_\_\_

Divorciado sin hijos \_\_\_\_

#### 4) Nivel de ingreso

0 – 800 \_\_\_\_

801 – 1000 \_\_\_\_

1001 – 1500 \_\_\_\_

1501 –

2000 \_\_\_\_

2001 – más \_\_\_\_

#### 5) ¿Con que frecuencia consume mermeladas, jarabes de frutas o algún dulce?

Todos los días \_\_\_\_\_ 2 a 5 veces por semana  
\_\_\_\_\_

Una vez a la semana \_\_\_\_\_ Una vez al mes  
\_\_\_\_\_

No consume \_\_\_\_\_

**6) ¿Ha probado el arropo de mora?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ \*Si su respuesta es NO; acabo la encuesta.

**7) ¿Añadiría el arropo de mora a su dieta regular?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**8) ¿Al existir en el mercado un arropo de mora orgánica, lo compraría?**

Definitivamente no \_\_\_\_\_

Tal vez \_\_\_\_\_

Definitivamente sí \_\_\_\_\_

**9) De los siguientes elementos cual es el más importante para usted al momento de escoger un producto de estas características. Ordene del 1 al 6; donde 1 es el menos importante y 6 el más importante.**

Sabor \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Cantidad \_\_\_\_\_

Marca de respaldo \_\_\_\_\_

Presentación del producto \_\_\_\_\_

Datos nutricionales \_\_\_\_\_

**10) ¿Dónde preferiría encontrar el producto?**

Supermercados \_\_\_\_\_ Tiendas de productos naturales

\_\_\_\_\_

Venta directa \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**11) ¿Qué presentación preferiría?**

Botella de vidrio \_\_\_\_\_ Botella plástica

\_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**12) ¿A través de qué medios le gustaría que se promocióne el producto? (Puede seleccionar más de uno)**

Televisión \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_

Redes Sociales \_\_\_\_\_ Revistas-prensa escrita

\_\_\_\_\_

Vía mail \_\_\_\_\_ Vallas Publicitarias \_\_\_\_\_

**13) Con que producto acompañaría el arropo?**

Galletas \_\_\_\_\_ Bizcochos \_\_\_\_\_

Helado \_\_\_\_\_ Pastel \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**14) Quien consume arropo de mora en su hogar?**

Toda la familia \_\_\_\_\_ Solo los hijos \_\_\_\_\_

Solo un miembro de la familia \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_



**15)Cuanto estaría dispuesto a pagar por un frasco de arropo de mora orgánica de 240 ml.?**

**0 – 1,50** \_\_\_\_\_  
más \_\_\_\_\_

**1,51 – 3,00** \_\_\_\_\_

**3,01 –**

Nombre: \_\_\_\_\_

Telf.:

\_\_\_\_\_ email \_\_\_\_\_

## **Anexo 7**

### **Preguntas Grupo focal**

#### **Preguntas:**

- ¿Consume mermeladas, jarabes de frutas o algún dulce periódicamente para acompañar sus comidas?
- En qué momento los consume?
- En su casa, ¿Quién decide los productos de este tipo al momento de hacer las compras?
- Al momento de escoger un producto, ¿le da importancia al valor nutricional?
- ¿Qué tan importante es para usted que un producto a base de frutas sea 100% natural?
- ¿En qué momentos del día consume mermeladas o jarabes azucarados de frutas?
- Si hablamos de jarabes de frutas azucarados, ¿Cuáles serían sus sabores favoritos?
- ¿Conoce usted el arropo de mora? ¿lo consume con frecuencia?
- ¿Dónde le gustaría encontrar el producto?

- ¿Qué característica espera del producto?
  - Consistencia líquida o más espesa?
  - El dulce está bien así o que modificaciones le haría?
- ¿Le parece que el nombre **Arrope la Castilla** representa bien el producto?

¿Es el precio una variable decisiva al momento de elegir un producto de estas características

## Anexo 8

### Segmentación y Mercado Objetivo

Segmentación Arrope de Mora Orgánico		
VARIABLES GEOGRÁFICAS	PORCENTAJES	HOMBRES Y MUJERES (20-79 AÑOS)
Ciudad	Quito	2239191
Urbano	72%	1612218
Norte	49%	789987
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>		
Edad (20-79)	48%	379194
<b>VARIBALES PSICOGRÁFICAS</b>		
Clase social (media, media alta y alta)	74,20%	281362
No diabéticos	6%	264480
<b>Total</b>		<b>264480</b>
Lo compraría (definitivamente si)	40%	105792
Introducción, marca de respaldo segundo factor más importante	7%	<b>7405</b>
		<b>88865</b>
		<b>mensuales</b>
		<b>anuales</b>

Elaborado: autores

## Anexo 9

### Inversión en publicidad a partir del año 2

Primer Año en adelante	Valor	Duración (mes)	Total Anual
Vallas Publicitarias	\$ -	0	\$ -
Ferias y Bazares	\$ 250,00	6	\$ 1.500,00
Muestras/Promociones	\$ 285,61	6	\$ 1.713,66
Redes Sociales	\$ 700,00	12	\$ 8.400,00
Activaciones PV	\$ 600,00	6	\$ 3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15.213,66</b>

Elaborado: autores

## Anexo 10

### Requisitos para proveedores Corporación Favorita

“Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita

A continuación detallamos una breve guía de orientación, en caso de que su empresa tenga el deseo de proveer a Corporación Favorita:

1. Los productos que se quieran ofertar habrán de contar con un plan de mercado, el mismo que será considerado por Corporación Favorita C.A., en función de productos de igual categoría y que se comercialicen al momento.
2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra y/o catálogo, lista de precios y demás detalles necesarios para evaluar el posicionamiento del producto como son: nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios o Notificación Sanitaria (donde aplique), breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo. La muestra será devuelta si se solicita por escrito al momento del envío de su información. En vista de la gran cantidad de muestras que recibimos y evitar la saturación de las bodegas en oficinas, quince días

después de recibida la muestra, Corporación Favorita responderá la solicitud de proveer y concederá quince días al interesado para retirar la muestra. En caso de que la muestra no sea retirada dentro de los quince días, contados a partir de la respuesta con la decisión de compra, ésta será donada.

Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí Super Akí o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del area correspondiente en los diferentes Departamentos Comerciales

3. El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de opción para el consumidor, saturación, oportunidad de mercado, segmento al que corresponde, experiencia y otros. La aceptación o negativa le será notificada al interesado en un plazo máximo de 15 días desde la recepción completa de la información detallada en el numeral 2 anterior.

4. De convenir a los intereses de las partes, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su provisión.” (Corporación Favorita, s.f.)

## **Anexo 11**

### **Aspectos Regulatorios**

#### **Constitución de la compañía**

**“1. Reserva un nombre.** Este trámite se realiza en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías y dura aproximadamente 30 minutos. Ahí mismo revisa que no exista ninguna compañía con el mismo nombre que has pensado para la tuya.

**2. Elabora los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado. El tiempo estimado para la elaboración del documento es 3 horas.

**3. Abre una “cuenta de integración de capital”.** Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:

- Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima
- Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
- Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”, cuya entrega demora aproximadamente de 24 horas.

**4. Eleva a escritura pública.** Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

**5. Aprueba el estatuto.** Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución. Si no hay observaciones, el trámite dura aproximadamente 4 días.

**6. Publica en un diario.** La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

**7. Obtén los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad donde se crea tu empresa, deberás:

- Pagar la patente municipal
- Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones

**8. Inscribe tu compañía.** Con todos los documentos antes descritos, anda al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida tu empresa, para inscribir la sociedad.

**9. Realiza la Junta General de Accionistas.** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.

**10. Obtén los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la empresa.

**11. Inscribe el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

**12. Obtén el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

**13. Obtén la carta para el banco.** Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.” (Cuidatufuturo, s.f.)

## **Anexo 12**

Como se va a comercializar un producto alimenticio es necesario tramitar el registro sanitario, para esto se deben cumplir los siguientes pasos que se realizan en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA):

### **Requisitos Alimentos Procesados:**

- Llenar el Formulario único de solicitud de LUAE;
- Acercarse a cualquier Administración Zonal con todos los requisitos.
- Se ingresa el formulario en las ventanillas Universales
- Impresión del documento “Detalle de Rubros a Pagar”
- Cancelación de impuestos y tasas generadas por el funcionamiento de la actividad económica.
- Impresión de LUAE para Categoría 1 y para Categoría 2 y 3 impresión del “Comprobante de Ingreso de Trámite
- Reenvío automático del trámite a los componentes de para inspección de cumplimiento de reglas técnicas.
- Con el resultado de los componentes se imprime la LUAE o un Informe de Negación por Incumplimiento de Reglas Técnicas.

## Anexo 13

### Requisitos Etiquetado

**Etiquetado Productos Alimenticios:** los siguientes datos han sido tomados de manera textual del portal <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite.php?cd=4956>

#### “Requisitos

- Copia del Registro Sanitario Original,
- Copia del proyecto de etiqueta aprobada previa la obtención del Certificado de Registro Sanitario,
- Copia del nuevo proyecto de etiqueta,
- Copia del Certificado de análisis en el que se justifique la información nutricional del alimento, con firma del técnico responsable (Éste documento debe ser el que se envió para obtener el Registro Sanitario y debe estar firmado por el técnico responsable; si la planta procesadora de alimentos no presenta Certificado de BPM, se a ...ver más
- Procedimiento:
- Ingresar al Sistema Informático de ARCSA [www.arcsa.gob.ec](http://www.arcsa.gob.ec)
- Adjuntar los requisitos mencionados anteriormente, firmar electrónicamente el documento y enviar a ARCSA.
- En caso de presentarse observaciones en los documentos enviados, éstas serán enviadas al usuario mediante correo electrónico, el ciudadano tiene la opción de enviar nuevamente la solicitud resolviendo las observaciones planteadas.
- En caso de que el formulario y los requisitos se encuentren completos y correctamente presentados será enviada mediante correo electrónico la

autorización para cambio de etiquetado de alimentos procesados firmada electrónicamente.” (tramitesciudadanos.gob, 2014)

## **Anexo 14**

### **Certificado BPM**

“Requisitos:

- Solicitud dirigida a nombre del Director/a Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA,
- Formulario de solicitud SOL-SSIA-BPM-001,
- Copia simple del permiso de funcionamiento vigente,
- Copias simples de los Registros Sanitarios vigentes de todos los productos que procesa,
- Diagrama de flujo de los procesos, suscrito por el Técnico Responsable de Planta,
- Especificaciones técnicas del material de envase de los productos elaborados,
- Original y copia del co ...ver más

Procedimiento:

- El usuario debe ingresar su carpeta con toda la documentación señalada anteriormente. Con la documentación correcta y completa, se procede a designar un Organismo de Inspección Acreditado, el mismo que realizará la Auditoría a la empresa solicitante.
- Posterior a la auditoría, el Organismo de Inspección envía el Informe final a la Agencia con el resultado de la misma. Si la respuesta es favorable se emite el Certificado de operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura para Plantas Procesadoras de Alimentos.” (tramitesciudadanos.gob, BPM, 2014)



## **Anexo 15**

### **“COCINAS INDUSTRIALES EN LÍNEA EN ACERO INOXIDABLE**

Estructura fabricada en perfilería estructural reforzada para trabajo pesado montada sobre patas construidas en tubo redondo diámetro 1.25 plg. con pernos para la regulación de altura.

Laterales en acero inoxidable bocel superior extra resistente fabricado en acero inoxidable soldado con el proceso tig.

Frente del mismo material resistente a la corrosión y al mal trato.

Parrillas full size de 40x40cm fabricadas en hierro fundido que soportan temperaturas superiores a los 1200°C.

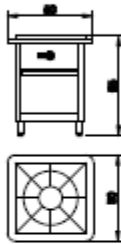
Quemadores del mismo material con capacidad calórica de 30.0000 a 40.000 btu/hora.

Válvulas de control importadas de Italia.” (Metalicas Lozada, s.f.)

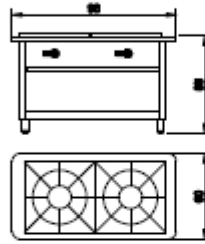
	<b>PARRILLA DE HIERRO FUNDIDO</b>			<b>QUEMADOR DE HIERRO FUNDIDO</b>	
	ESPECIFICACIONES			ESPECIFICACIONES	
	LARGO	ANCHO		TIPO	CAPACIDAD
	30 CM	38 CM			4.000 BTU/HORA
40 CM	40 CM				
50 CM	50 CM				

## COCINAS EN LINEA

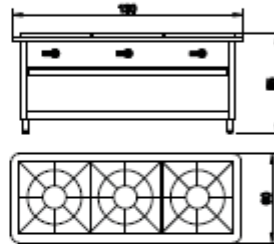
**CL1**



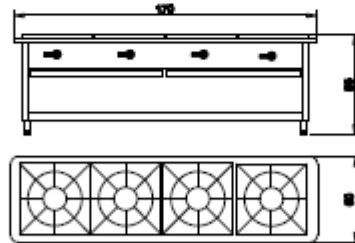
**CL2**



**CL3**



**CL4**



**POTENCIA SEGURIDAD SERVICIO GARANTIA**

## Anexo 16

### Depreciaciones y amortizaciones

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor libros
Instalaciones	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	20	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 5.625,00
Muebles y Enseres	1	\$ 1.516,00	\$ 1.516,00	10	\$ 151,60	\$ 151,60	\$ 151,60	\$ 151,60	\$ 151,60	\$ 758,00
Silla	3	\$ 60,00	\$ 180,00	10	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 90,00
Molde Botella	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	10	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 2.000,00
Cirel	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	10	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 650,00
Equipos Computación	1	\$ 2.820,00	\$ 2.820,00	3	\$ 940,00	\$ 940,00	\$ 940,00			\$ -
Maquinaria y Herramientas	1	\$ 4.690,00	\$ 4.690,00	10	\$ 469,00	\$ 469,00	\$ 469,00	\$ 469,00	\$ 469,00	\$ 2.345,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2.483,60</b>	<b>\$ 2.483,60</b>	<b>\$ 2.483,60</b>	<b>\$ 1.543,60</b>	<b>\$ 1.543,60</b>	<b>\$ 11.468,00</b>
					\$ 2.483,60	\$ 4.967,20	\$ 7.450,80	\$ 8.994,40	\$ 10.538,00	
Amortización										
Gastos de Constitución	1	\$ 800,00	\$ 800,00	5	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	
					\$ 160,00	\$ 320,00	\$ 480,00	\$ 640,00	\$ 800,00	

Elaborado: autores

## Anexo 17

### Proyección Ingresos Mensuales

Proyección de ventas mensuales primer año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Precio	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03
Total	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00	\$ 15.225,00

Elaborado: autores

## Anexo 18

### Estado de Resultados optimista con y sin apalancamiento

Optimista Sin Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 196.950,60	\$ 212.312,75	\$ 228.873,14	\$ 246.725,25
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 110.839,31	\$ 119.484,77	\$ 128.804,58	\$ 138.851,34
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 86.111,29	\$ 92.827,98	\$ 100.068,56	\$ 107.873,91
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 24.146,64	\$ 30.863,32	\$ 39.043,90	\$ 46.849,25
(-) Gastos Financieros					
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 8.202,29	\$ 23.646,64	\$ 30.363,32	\$ 38.543,90	\$ 46.349,25
15% parti. Trabajadores	\$ 1.230,34	\$ 3.547,00	\$ 4.554,50	\$ 5.781,59	\$ 6.952,39
Uti. Antes de imp.	\$ 6.971,95	\$ 20.099,64	\$ 25.808,82	\$ 32.762,32	\$ 39.396,86
22% Imp. a la renta	\$ 1.533,83	\$ 4.421,92	\$ 5.677,94	\$ 7.207,71	\$ 8.667,31
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.438,12</b>	<b>\$ 15.677,72</b>	<b>\$ 20.130,88</b>	<b>\$ 25.554,61</b>	<b>\$ 30.729,55</b>

Optimista con Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 196.950,60	\$ 212.312,75	\$ 228.873,14	\$ 246.725,25
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 110.839,31	\$ 119.484,77	\$ 128.804,58	\$ 138.851,34
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 86.111,29	\$ 92.827,98	\$ 100.068,56	\$ 107.873,91
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 24.146,64	\$ 30.863,32	\$ 39.043,90	\$ 46.849,25
(-) Gastos Interés	\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 3.404,45	\$ 19.722,49	\$ 27.407,67	\$ 36.661,82	\$ 45.657,23
15% parti. Trabajadores	\$ 510,67	\$ 2.958,37	\$ 4.111,15	\$ 5.499,27	\$ 6.848,58
Uti. Antes de imp.	\$ 2.893,79	\$ 16.764,12	\$ 23.296,52	\$ 31.162,55	\$ 38.808,64
22% Imp. a la renta	\$ 636,63	\$ 3.688,11	\$ 5.125,23	\$ 6.855,76	\$ 8.537,90
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.257,15</b>	<b>\$ 13.076,01</b>	<b>\$ 18.171,28</b>	<b>\$ 24.306,79</b>	<b>\$ 30.270,74</b>

Elaborado: autores

## Anexo 19

### Estado de Resultados Pesimista con y sin apalancamiento

Pesimista Sin Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 189.094,50	\$ 195.712,81	\$ 202.562,76	\$ 209.652,45
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 106.418,07	\$ 110.142,70	\$ 113.997,70	\$ 117.987,62
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 82.676,43	\$ 85.570,10	\$ 88.565,06	\$ 91.664,83
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 20.711,77	\$ 23.605,45	\$ 27.540,40	\$ 30.640,18
(-) Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 8.202,29	\$ 20.211,77	\$ 23.105,45	\$ 27.040,40	\$ 30.140,18
15% parti. Trabajadores	\$ 1.230,34	\$ 3.031,77	\$ 3.465,82	\$ 4.056,06	\$ 4.521,03
Uti. Antes de imp.	\$ 6.971,95	\$ 17.180,01	\$ 19.639,63	\$ 22.984,34	\$ 25.619,15
22% Imp. a la renta	\$ 1.533,83	\$ 3.779,60	\$ 4.320,72	\$ 5.056,55	\$ 5.636,21
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.438,12</b>	<b>\$ 13.400,40</b>	<b>\$ 15.318,91</b>	<b>\$ 17.927,79</b>	<b>\$ 19.982,94</b>

Pesimista con Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 182.700,00	\$ 189.094,50	\$ 195.712,81	\$ 202.562,76	\$ 209.652,45
(-)Costo de ventas	\$ 102.819,39	\$ 106.418,07	\$ 110.142,70	\$ 113.997,70	\$ 117.987,62
Utilidad Bruta en ventas	\$ 79.880,61	\$ 82.676,43	\$ 85.570,10	\$ 88.565,06	\$ 91.664,83
(-) Gastos Operacionales	\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
Utilidad Operacional	\$ 8.702,29	\$ 20.711,77	\$ 23.605,45	\$ 27.540,40	\$ 30.640,18
(-) Gastos Financieros	\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Uti. Antes de imp. y parti	\$ 3.404,45	\$ 16.287,63	\$ 20.149,79	\$ 25.158,32	\$ 29.448,15
15% parti. Trabajadores	\$ 510,67	\$ 2.443,14	\$ 3.022,47	\$ 3.773,75	\$ 4.417,22
Uti. Antes de imp.	\$ 2.893,79	\$ 13.844,48	\$ 17.127,33	\$ 21.384,57	\$ 25.030,93
22% Imp. a la renta	\$ 636,63	\$ 3.045,79	\$ 3.768,01	\$ 4.704,61	\$ 5.506,80
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.257,15</b>	<b>\$ 10.798,70</b>	<b>\$ 13.359,31</b>	<b>\$ 16.679,97</b>	<b>\$ 19.524,13</b>

Elaborado: autores

## Anexo 20

### Flujo de Efectivo Optimista con y sin apalancamiento

#### Sin apalancamiento

Optimista S/A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 196.950,60	\$ 212.312,75	\$ 228.873,14	\$ 246.725,25
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 110.839,31	\$ 119.484,77	\$ 128.804,58	\$ 138.851,34
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 86.111,29	\$ 92.827,98	\$ 100.068,56	\$ 107.873,91
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 8.702,29	\$ 24.146,64	\$ 30.863,32	\$ 39.043,90	\$ 46.849,25
(-) Gastos Interés		\$ -				
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		\$ 8.202,29	\$ 23.646,64	\$ 30.363,32	\$ 38.543,90	\$ 46.349,25
15% parti. Trabajadores		\$ 1.230,34	\$ 3.547,00	\$ 4.554,50	\$ 5.781,59	\$ 6.952,39
<b>Uti. Antes de imp.</b>		\$ 6.971,95	\$ 20.099,64	\$ 25.808,82	\$ 32.762,32	\$ 39.396,86
22% Imp. a la renta		\$ 1.533,83	\$ 4.421,92	\$ 5.677,94	\$ 7.207,71	\$ 8.667,31
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 5.438,12	\$ 15.677,72	\$ 20.130,88	\$ 25.554,61	\$ 30.729,55
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ -71.721,85	\$ 8.081,72	\$ 18.321,32	\$ 22.774,48	\$ 27.258,21	\$ 92.997,01
(+) Prestamo						
(-) Amortización Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	\$ -71.721,85	\$ 8.081,72	\$ 18.321,32	\$ 22.774,48	\$ 27.258,21	\$ 92.997,01

Elaborado: autores

## Con apalancamiento

Optimista C/A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 196.950,60	\$ 212.312,75	\$ 228.873,14	\$ 246.725,25
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 110.839,31	\$ 119.484,77	\$ 128.804,58	\$ 138.851,34
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 86.111,29	\$ 92.827,98	\$ 100.068,56	\$ 107.873,91
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 8.702,29	\$ 24.146,64	\$ 30.863,32	\$ 39.043,90	\$ 46.849,25
(-) Gastos Interés		\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		\$ 3.404,45	\$ 19.722,49	\$ 27.407,67	\$ 36.661,82	\$ 45.657,23
15% parti. Trabajadores		\$ 510,67	\$ 2.958,37	\$ 4.111,15	\$ 5.499,27	\$ 6.848,58
<b>Uti. Antes de imp.</b>		\$ 2.893,79	\$ 16.764,12	\$ 23.296,52	\$ 31.162,55	\$ 38.808,64
22% Imp. a la renta		\$ 636,63	\$ 3.688,11	\$ 5.125,23	\$ 6.855,76	\$ 8.537,90
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 2.257,15	\$ 13.076,01	\$ 18.171,28	\$ 24.306,79	\$ 30.270,74
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ -71.721,85	\$ 4.900,75	\$ 15.719,61	\$ 20.814,88	\$ 26.010,39	\$ 92.538,20
(+) Prestamo	\$ 50.000,00					
(-) Amortización Capital	\$ -	\$ 8.052,51	\$ 8.926,20	\$ 9.894,70	\$ 10.968,27	\$ 12.158,32
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	\$ -21.721,85	\$ -3.151,75	\$ 6.793,41	\$ 10.920,19	\$ 15.042,12	\$ 80.379,87

Elaborado: autores

## Anexo 21

### Flujo de Efectivo Pesimista con y sin apalancamiento

#### Sin apalancamiento

Pesimista S/A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 189.094,50	\$ 195.712,81	\$ 202.562,76	\$ 209.652,45
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 106.418,07	\$ 110.142,70	\$ 113.997,70	\$ 117.987,62
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 82.676,43	\$ 85.570,10	\$ 88.565,06	\$ 91.664,83
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 8.702,29	\$ 20.711,77	\$ 23.605,45	\$ 27.540,40	\$ 30.640,18
(-) Gastos Interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		\$ 8.202,29	\$ 20.211,77	\$ 23.105,45	\$ 27.040,40	\$ 30.140,18
15% parti. Trabajadores		\$ 1.230,34	\$ 3.031,77	\$ 3.465,82	\$ 4.056,06	\$ 4.521,03
<b>Uti. Antes de imp.</b>		\$ 6.971,95	\$ 17.180,01	\$ 19.639,63	\$ 22.984,34	\$ 25.619,15
22% Imp. a la renta		\$ 1.533,83	\$ 3.779,60	\$ 4.320,72	\$ 5.056,55	\$ 5.636,21
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 5.438,12	\$ 13.400,40	\$ 15.318,91	\$ 17.927,79	\$ 19.982,94
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ -71.721,85	\$ 8.081,72	\$ 16.044,00	\$ 17.962,51	\$ 19.631,39	\$ 82.250,39
(+) Prestamo						
(-) Amortización Capital						
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	\$ -71.721,85	\$ 8.081,72	\$ 16.044,00	\$ 17.962,51	\$ 19.631,39	\$ 82.250,39

Elaborado: autores



## Con apalancamiento

Pesimista C/A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 182.700,00	\$ 189.094,50	\$ 195.712,81	\$ 202.562,76	\$ 209.652,45
(-)Costo de ventas		\$ 102.819,39	\$ 106.418,07	\$ 110.142,70	\$ 113.997,70	\$ 117.987,62
Utilidad Bruta en ventas		\$ 79.880,61	\$ 82.676,43	\$ 85.570,10	\$ 88.565,06	\$ 91.664,83
(-) Gastos Operacionales		\$ 71.178,31	\$ 61.964,66	\$ 61.964,66	\$ 61.024,66	\$ 61.024,66
<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 8.702,29	\$ 20.711,77	\$ 23.605,45	\$ 27.540,40	\$ 30.640,18
(-) Gastos Interés		\$ 4.797,84	\$ 3.924,14	\$ 2.955,65	\$ 1.882,08	\$ 692,02
(+)Otros Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Otros Egresos		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Uti. Antes de imp. y parti.</b>		\$ 3.404,45	\$ 16.287,63	\$ 20.149,79	\$ 25.158,32	\$ 29.448,15
15% parti. Trabajadores		\$ 510,67	\$ 3.031,77	\$ 3.465,82	\$ 4.056,06	\$ 4.521,03
<b>Uti. Antes de imp.</b>		\$ 2.893,79	\$ 17.180,01	\$ 19.639,63	\$ 22.984,34	\$ 25.619,15
22% Imp. a la renta		\$ 636,63	\$ 3.779,60	\$ 4.320,72	\$ 5.056,55	\$ 5.636,21
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 2.257,15	\$ 13.400,40	\$ 15.318,91	\$ 17.927,79	\$ 19.982,94
Depreciación		\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 2.483,60	\$ 1.543,60	\$ 1.543,60
Amortización		\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
<b>Inversión</b>						
Activos	\$ -22.626,00					
Valor de Rescate						\$ 11.468,00
Capital de Trabajo	\$ -49.095,85					
Recup. Cap. De Trabajo						\$ 49.095,85
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ -71.721,85	\$ 4.900,75	\$ 16.044,00	\$ 17.962,51	\$ 19.631,39	\$ 82.250,39
(+) Prestamo	\$ 50.000,00					
(-) Amortización Capital		\$ 8.052,51	\$ 8.926,20	\$ 9.894,70	\$ 10.968,27	\$ 12.158,32
<b>Flujo de Caja inversionista</b>	\$ -21.721,85	\$ -3.151,75	\$ 7.117,80	\$ 8.067,82	\$ 8.663,12	\$ 70.092,07

Elaborado: autores

## Anexo 22

### Punto de Equilibrio sin apalancamiento

Punto de Equilibrio sin apalancamiento					
CV Unitario	\$ 1,44	\$ 1,33	\$ 1,32	\$ 1,31	\$ 1,30
Precio	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03
Margen de Contri.	29%	35%	35%	36%	36%
Costos Fijos	\$ 44.591,00	\$ 44.591,00	\$ 44.591,00	\$ 43.651,00	\$ 43.651,00
Punto de Equilibrio	\$ 152.866,81	\$ 128.510,34	\$ 126.826,42	\$ 122.628,06	\$ 121.215,34
Unidades	75.303,85	63.305,58	62.476,07	60.407,91	59.711,99

Elaborado: autores

## Anexo 23

### Punto de Equilibrio con apalancamiento

Punto de Equilibrio con apalancamiento					
CV Unitario	\$ 1,44	\$ 1,33	\$ 1,32	\$ 1,31	\$ 1,30
Precio	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 2,03
Margen de Contri.	29%	35%	35%	36%	36%
Costos Fijos	\$ 49.388,84	\$ 48.515,14	\$ 47.546,65	\$ 45.533,08	\$ 44.343,02
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>\$ 169.314,75</b>	<b>\$ 139.819,64</b>	<b>\$ 135.232,94</b>	<b>\$ 127.915,36</b>	<b>\$ 123.137,04</b>
<b>Unidades</b>	<b>83.406,28</b>	<b>68.876,67</b>	<b>66.617,21</b>	<b>63.012,49</b>	<b>60.658,64</b>

## Anexo 24

### Requisitos Préstamo CFN

REQUISITOS PERSONAS JURIDICAS			
No.	DESCRIPCIÓN	REQUERIDO	RECIBIDO
1.	Solicitud de financiamiento		
2.	Copia del RUC o RISE		
3.	Copias legibles a color de cédula ciudadanía o pasaporte a color de representante legal, de los accionistas que posean más del 20% de acciones, y carta de autorización para revisión por parte de CFN. Carnet del Conadis, de ser el caso.		
4.	Certificado de Superintendencia de Compañías sobre la conformación de accionistas.  <b>En caso de accionistas extranjeros:</b>  Certificado de autoridad competente de: existencia, detalle de accionista y porcentajes de participación; Certificado de Buró de crédito de país de origen; declaración juramentada de licitud y procedencia de fondos. (Documentos en español y protocolizados)		
5.	Copia de nombramientos vigentes del o los representantes legales inscrito en el Registro Mercantil. Poderes especiales, de ser el caso.		
6.	Referencias del deudor principal, (3 comerciales, bancarias) originales y actualizadas, con números de contacto para verificación.		
7.	<b>Información financiera<sup>1</sup></b> (No aplica para proyectos nuevos):  a. Declaración Impuesto a la Renta de los 3 últimos años; o pagos del RISE. b. Estados financieros (balances y P&G) de los tres últimos ejercicios fiscales de la actividad y balance con corte a la fecha, los mismos que sirvieron de base para la presentación de las declaraciones de impuestos c. Declaraciones IVA tres últimos meses (semestral) 12 últimas declaraciones (mensual).		

<sup>1</sup> / Es exigible balances auditados para clientes con un total de activos igual o mayor a USD 1 millón. Se exigirá la información financiera en función a lo determinado por SBS para los diferentes segmentos, lo constante en el presente numeral podrá modificarse en función de dicha disposición.

	d. Estados de cuenta de las tarjetas de crédito del deudor de al menos los últimos 3 meses. e. Flujo de caja de un año calendario y proyectado. ( <b>Anexo 11</b> de este manual)		
8.	Hoja de vida detallando la experiencia en la actividad, del deudor, garante, codeudor y administradores del negocio para evidenciar la experiencia sobre el manejo del negocio y operador forestal para proyectos forestales.		
9.	Fotocopia del último pago agua, luz o teléfono del domicilio del deudor u otro documento que certifique la dirección del solicitante		
10.	Fotocopia de documentos que acrediten que el solicitante posee bienes (Ej. matrícula de vehículo, matrícula de la nave, carta de pago del impuesto predial), de ser el caso.		
11.	Detalle y propuesta de garantías (carta explicativa de garantías) y copias simples de escritura o título de propiedad del bien a hipotecar o preñar, de ser el caso.		

#### REQUISITOS POR TIPO DE PROYECTO O PROGRAMA

	PROYECTO /PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	REQUERIDO	RECIBIDO
	<b>Proyectos nuevos</b>	Perfil de proyecto o proyecto		
	<b>Proyectos nuevos o de ampliación</b>	Categorización ambiental emitida por el MAE		
	<b>Para obras de construcción e infraestructura</b>	<b>Cronograma valorado de ejecución de obra RPPO – 04</b> del Proceso de Producto Combinado, donde se establezcan aportes del cliente y aportes CFN y planos arquitectónico		
		Planos de construcción aprobados, de ser el caso		
	<b>Para actividades relacionadas con la explotación de minas y canteras</b>	Concesión actualizada otorgada por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y/o Organismo competente, para operar en dicho sector		
	<b>Para financiamiento Programa forestal</b>	<b>Ficha técnica para proyectos forestales RPPO- 03</b> del Proceso de Producto Combinado		
	<b>Para financiamiento de obligaciones (apoyo productivo y financiero)</b>	Certificado de liquidación de la obligación a la fecha y tabla de amortización de la misma.		
	<b>Para Programa de Financiamiento a Emprendedores</b>	Certificado emitido por autoridad competente		
	<b>Renovación industrial</b>	Formulario de calificación del MIPRO		
	<b>Financiamiento ex pescadores de arrastre</b>	Certificado de haberse dedicado a la pesca de arrastre del MAGAP		

PROYECTO /PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	REQUERIDO	RECIBIDO
<b>Para Programa Plan Tierras</b>	Copias de cédulas y papeletas de votación de cada uno de los integrantes de la asociación o cooperativa		
	Copia de los nombramientos de los representantes legales de la asociación o cooperativa, debidamente registrados en el Min. de Inclusión Econ. Social		
	Acuerdo ministerial de constitución de la asociación o cooperativa, emitido por el Ministerio de Inclusión Económica Social,		
	Resolución oficial mediante el cual fue aprobada la asociación o cooperativa		
	Copia del acta de la asamblea firmada por todos los asociados, en la que autoricen al representante de la asociación o cooperativa, la compra de los bienes		
	Plan de producción del bien inmueble a ser adquirido (proyecto aprobado por el MAGAP)		
	Flujo de caja proyectados a 10 años, aprobados por el MAGAP		
	Certificado actualizado de cumplimiento de obligaciones patronales de las asociaciones, otorgado por el IESS		
	Certificado actualizado de cumplimiento de obligaciones tributarias de las asociaciones, emitido por el SRI		
<b>Para proyectos de generación eléctrica</b>	Título habilitante del CONELEC		
<b>Capital de trabajo de importación/exportación y/o factoring</b>	a. Reporte de ventadas de los dos últimos años y año actual proyectado. b. Historial de exportaciones de los dos últimos pagos indicando partida arancelaria, monto, fecha de pedido, fecha de embarque.		
<b>Capital de trabajo de importación y/o factoring</b>	Historial de importaciones de los dos últimos pagos indicando partida arancelaria, monto fecha de pedido, fecha de llegada, país de origen.		
<b>Factoring/reverse factoring</b>	Comprobante de facturas compradas por la CFN (Anexo A del Proceso de Comercio Exterior)		
	Listado de facturas para ser aprobadas por la CFN		
	Reporte de cuentas por cobrar		
	Registro de firmas autorizadas y encargadas de facturación (Anexo 5 del Proceso de Comercio Exterior)		
	<b>Para reverse factoring</b>  a. Reporte de compras a proveedores (Anexo 15 del Proceso de Comercio Exterior) b. Registro de firmas autorizadas y encargadas de recibir facturación.		

	<p><b>Para financiamiento emergente para exportación de banano</b></p>	<p>a. Reporte de ventadas de los tres últimos años y año actual proyectado.  b. Reporte de compras semanal del último año  c. Reporte de cuentas por cobrar y pagar semanal del último año  d. Calificación de riesgo o reporte de buró de crédito certificado comercial de los clientes en el exterior, de que cumplan la condición de ser compradores regulares de al menos un año, emitido por una compañía especializada, a satisfacción de CFN.</p>		
<b>RECIBIDO</b>				
<p>Señor cliente, usted tiene un plazo máximo de 8 días, a partir de la notificación de requisitos adicionales para completar la documentación y/o el avalúo).</p> <p>Fecha que el cliente entrega requisitos: (dd/mm/aa) .....</p>				
Nombre cliente	Firma	Nombre analista CFN	Firma	

CFN se reserva el derecho de solicitar como requisitos adicionales, únicamente los siguientes:

- a. Avalúo, de ser el caso (Aplica entrega de facturas y/o declaración juramentada de propiedad)
- b. Solicitud de garante/codeudor, de ser el caso.
- c. Carta de autorización para revisión por parte de CFN, cuando el garante/codeudor es persona jurídica.
- d. Referencias personales (no aplica para personas jurídicas), comerciales (3) y bancarias del garante /codeudor.
- e. Copias cédula ciudadanía o pasaporte a color garante y codeudores y sus cónyuges, de ser el caso.
- f. Declaración notariada y juramentada sobre las vinculaciones por propiedad y por gestión, hasta el 4to grado de consanguinidad y 2do de afinidad con funcionarios de la CFN, licitud de fondos y calidad de PEP, suscrita por el representante legal y los accionistas con participación igual o superior al 20%, así como deudas con entidades u organismos del Estado y juicios incoados con el Estado.
- g. Escrituras de constitución, reformas de estatutos con la respectiva razón de inscripción en el Registro Mercantil
- h. Acta del organismo competente (Junta General o Directorio), autorizando la tramitación y suscripción del crédito así como la constitución de hipoteca o prenda a favor de la CFN, compromiso de incremento del 10% de capital suscrito en caso de financiamiento de Activos fijos.

# Anexo 25

## Tasas Interés CFN

### MATRIZ DE TASAS DE INTERÉS DEL 01 AL 28 FEBRERO 2015



#### CRÉDITO DIRECTO SEGMENTO: PYMES

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	1-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	9.7800%	10.5000%	10.8800%	11.1500%	11.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	9.6233%	10.2380%	10.6707%	10.8554%	11.3291%
NOMINAL TRIMESTRAL	9.4128%	10.1102%	10.4346%	10.7120%	11.1731%
NOMINAL MENSUAL	9.3396%	10.0262%	10.3451%	10.6177%	11.0706%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

#### SEGMENTO: EMPRESARIAL

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	9.0000%	9.2500%	9.4500%	9.5000%	10.0000%
NOMINAL SEMESTRAL	8.8261%	9.0454%	9.2367%	9.2845%	9.7618%
NOMINAL TRIMESTRAL	8.7113%	8.9454%	9.1325%	9.1792%	9.6455%
NOMINAL MENSUAL	8.6488%	8.8796%	9.0638%	9.1098%	9.5690%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

#### 1 PROGRAMAS QUE APLICAN ESTA TASA:

- Crédito directo para el desarrollo
- Programa de apoyo productivo y financiero
- Programa adquisición de inmuebles para diversificación de inversiones
- Programa para empresas con participación o recursos públicos
- Planes de tratamiento de aguas
- Programa emergente para el sector bananero
- Programa de apoyo financiero: transporte público urbano de buses
- Programa Plan Tierras
- Programa para mercados minoristas y centros de exposición artesanal
- Programa preferente para personas con discapacidad
- Programa de financiamiento del 10% de bienes adquiridos con CPG
- Programa proyector piloto acuicultura marino
- Programa Bienvenidos a casa
- Programa de promoción para el sector cafetalero

#### SEGMENTO: CORPORATIVO

TODOS LOS SECTORES CLIENTES A Y B CALIFICACION/PLAZO (HASTA)	0-1	0-2	3-5	6	7-10
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	8.0000%	8.0500%	8.1000%	8.1500%	8.6500%
NOMINAL SEMESTRAL	7.8461%	7.8942%	7.9423%	7.9904%	8.4706%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.708%	7.7517%	7.8559%	7.9121%	8.3639%
NOMINAL MENSUAL	7.7208%	7.7674%	7.8140%	7.8605%	8.3249%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

#### FORESTAL

TASAS DE INTERÉS	1-5	6-10	11-15	16-20
TASA BASE DE REAJUSTE	5.32%	5.32%	5.32%	5.32%
TASA ANUAL	7.5000%	8.0000%	8.2500%	8.5000%
NOMINAL SEMESTRAL	7.3644%	7.8461%	8.0865%	8.3267%
NOMINAL TRIMESTRAL	7.2978%	7.7706%	8.0064%	8.2419%
NOMINAL MENSUAL	7.2539%	7.7200%	7.9536%	8.1858%

LA TASA BASE PARA REAJUSTE ES LA TASA PASIVA REFERENCIAL Y TIENE VIGENCIA MENSUAL

## Anexo 26

### Amortización préstamo CFN

Número Pagos	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota	Saldo Final	Gasto Interés	Capital Pagado	Pago Anual
1	\$ 50.000,00	\$ 431,05	\$ 639,82	\$ 1.070,86	\$ 49.360,18			
2	\$ 49.360,18	\$ 425,53	\$ 645,33	\$ 1.070,86	\$ 48.714,85			
3	\$ 48.714,85	\$ 419,97	\$ 650,90	\$ 1.070,86	\$ 48.063,96			
4	\$ 48.063,96	\$ 414,36	\$ 656,51	\$ 1.070,86	\$ 47.407,45			
5	\$ 47.407,45	\$ 408,70	\$ 662,17	\$ 1.070,86	\$ 46.745,28			
6	\$ 46.745,28	\$ 402,99	\$ 667,88	\$ 1.070,86	\$ 46.077,41			
7	\$ 46.077,41	\$ 397,23	\$ 673,63	\$ 1.070,86	\$ 45.403,77			
8	\$ 45.403,77	\$ 391,42	\$ 679,44	\$ 1.070,86	\$ 44.724,33			
9	\$ 44.724,33	\$ 385,56	\$ 685,30	\$ 1.070,86	\$ 44.039,04			
10	\$ 44.039,04	\$ 379,66	\$ 691,21	\$ 1.070,86	\$ 43.347,83			
11	\$ 43.347,83	\$ 373,70	\$ 697,16	\$ 1.070,86	\$ 42.650,67			
12	\$ 42.650,67	\$ 367,69	\$ 703,17	\$ 1.070,86	\$ 41.947,49	\$ 4.797,84	\$ 8.052,51	\$ 12.850,35
13	\$ 41.947,49	\$ 361,63	\$ 709,24	\$ 1.070,86	\$ 41.238,26			
14	\$ 41.238,26	\$ 355,51	\$ 715,35	\$ 1.070,86	\$ 40.522,91			
15	\$ 40.522,91	\$ 349,34	\$ 721,52	\$ 1.070,86	\$ 39.801,39			
16	\$ 39.801,39	\$ 343,12	\$ 727,74	\$ 1.070,86	\$ 39.073,65			
17	\$ 39.073,65	\$ 336,85	\$ 734,01	\$ 1.070,86	\$ 38.339,64			
18	\$ 38.339,64	\$ 330,52	\$ 740,34	\$ 1.070,86	\$ 37.599,30			
19	\$ 37.599,30	\$ 324,14	\$ 746,72	\$ 1.070,86	\$ 36.852,58			
20	\$ 36.852,58	\$ 317,70	\$ 753,16	\$ 1.070,86	\$ 36.099,42			
21	\$ 36.099,42	\$ 311,21	\$ 759,65	\$ 1.070,86	\$ 35.339,76			
22	\$ 35.339,76	\$ 304,66	\$ 766,20	\$ 1.070,86	\$ 34.573,56			
23	\$ 34.573,56	\$ 298,06	\$ 772,81	\$ 1.070,86	\$ 33.800,76			
24	\$ 33.800,76	\$ 291,39	\$ 779,47	\$ 1.070,86	\$ 33.021,29	\$ 3.924,14	\$ 8.926,20	\$ 12.850,35
25	\$ 33.021,29	\$ 284,67	\$ 786,19	\$ 1.070,86	\$ 32.235,10			
26	\$ 32.235,10	\$ 277,90	\$ 792,97	\$ 1.070,86	\$ 31.442,13			
27	\$ 31.442,13	\$ 271,06	\$ 799,80	\$ 1.070,86	\$ 30.642,33			
28	\$ 30.642,33	\$ 264,16	\$ 806,70	\$ 1.070,86	\$ 29.835,63			
29	\$ 29.835,63	\$ 257,21	\$ 813,65	\$ 1.070,86	\$ 29.021,98			
30	\$ 29.021,98	\$ 250,20	\$ 820,67	\$ 1.070,86	\$ 28.201,32			
31	\$ 28.201,32	\$ 243,12	\$ 827,74	\$ 1.070,86	\$ 27.373,58			
32	\$ 27.373,58	\$ 235,99	\$ 834,88	\$ 1.070,86	\$ 26.538,70			
33	\$ 26.538,70	\$ 228,79	\$ 842,07	\$ 1.070,86	\$ 25.696,62			
34	\$ 25.696,62	\$ 221,53	\$ 849,33	\$ 1.070,86	\$ 24.847,29			
35	\$ 24.847,29	\$ 214,21	\$ 856,66	\$ 1.070,86	\$ 23.990,63			
36	\$ 23.990,63	\$ 206,82	\$ 864,04	\$ 1.070,86	\$ 23.126,59	\$ 2.955,65	\$ 9.894,70	\$ 12.850,35
37	\$ 23.126,59	\$ 199,37	\$ 871,49	\$ 1.070,86	\$ 22.255,10			
38	\$ 22.255,10	\$ 191,86	\$ 879,00	\$ 1.070,86	\$ 21.376,10			
39	\$ 21.376,10	\$ 184,28	\$ 886,58	\$ 1.070,86	\$ 20.489,52			
40	\$ 20.489,52	\$ 176,64	\$ 894,22	\$ 1.070,86	\$ 19.595,30			
41	\$ 19.595,30	\$ 168,93	\$ 901,93	\$ 1.070,86	\$ 18.693,36			
42	\$ 18.693,36	\$ 161,15	\$ 909,71	\$ 1.070,86	\$ 17.783,65			
43	\$ 17.783,65	\$ 153,31	\$ 917,55	\$ 1.070,86	\$ 16.866,10			
44	\$ 16.866,10	\$ 145,40	\$ 925,46	\$ 1.070,86	\$ 15.940,64			
45	\$ 15.940,64	\$ 137,42	\$ 933,44	\$ 1.070,86	\$ 15.007,20			
46	\$ 15.007,20	\$ 129,38	\$ 941,49	\$ 1.070,86	\$ 14.065,72			
47	\$ 14.065,72	\$ 121,26	\$ 949,60	\$ 1.070,86	\$ 13.116,11			
48	\$ 13.116,11	\$ 113,07	\$ 957,79	\$ 1.070,86	\$ 12.158,32	\$ 1.882,08	\$ 10.968,27	\$ 12.850,35
49	\$ 12.158,32	\$ 104,82	\$ 966,05	\$ 1.070,86	\$ 11.192,28			
50	\$ 11.192,28	\$ 96,49	\$ 974,37	\$ 1.070,86	\$ 10.217,90			
51	\$ 10.217,90	\$ 88,09	\$ 982,77	\$ 1.070,86	\$ 9.235,13			
52	\$ 9.235,13	\$ 79,62	\$ 991,25	\$ 1.070,86	\$ 8.243,88			
53	\$ 8.243,88	\$ 71,07	\$ 999,79	\$ 1.070,86	\$ 7.244,09			
54	\$ 7.244,09	\$ 62,45	\$ 1.008,41	\$ 1.070,86	\$ 6.235,68			
55	\$ 6.235,68	\$ 53,76	\$ 1.017,11	\$ 1.070,86	\$ 5.218,57			
56	\$ 5.218,57	\$ 44,99	\$ 1.025,87	\$ 1.070,86	\$ 4.192,70			
57	\$ 4.192,70	\$ 36,14	\$ 1.034,72	\$ 1.070,86	\$ 3.157,98			
58	\$ 3.157,98	\$ 27,22	\$ 1.043,64	\$ 1.070,86	\$ 2.114,34			
59	\$ 2.114,34	\$ 18,23	\$ 1.052,63	\$ 1.070,86	\$ 1.061,71			
60	\$ 1.061,71	\$ 9,15	\$ 1.061,71	\$ 1.070,86	\$ 0,00	\$ 692,02	\$ 12.158,32	\$ 12.850,35

## Anexo 27

Extracto Manual de Buenas Prácticas Comerciales (Superintendencia de Control de Mercado, 2014)



*Que es necesario desarrollar y permitir una competencia legítima entre los operadores del mercado como mecanismo para mantener mercados transparentes y eficientes; y,*

*Que en vista de que los supermercados y/o similares y los proveedores y productores regularán individualmente sus relaciones comerciales, es necesario regular el contenido mínimo de los contratos de provisión.*

*Por todo lo expuesto, el Superintendente de Control del Poder de Mercado, amparado en lo dispuesto en los Art. 37, 44 numeral 6 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, resuelve expedir el siguiente:*

### **MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES PARA EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS Y/O SIMILARES Y SUS PROVEEDORES**

#### **CAPÍTULO I ÁMBITO, OBJETIVOS Y OBLIGACIONES**

*Art. 1.- ÁMBITO DE COBERTURA.- Este Manual es de aplicación obligatoria para todos los operadores económicos, según el Art. 2 de la LORCPM del sector de los supermercados y/o similares, que realicen sus actividades de intermediación comercial en todo o en parte del territorio ecuatoriano; y, para todos los proveedores de los supermercados y/o similares que mantienen o mantengan relaciones comerciales contractuales de intermediación en el sector de bienes de consumo alimenticio y no alimenticio de consumo corriente.*

*El sector de bienes de consumo alimenticio y no alimenticio de consumo corriente, entre otras, comprende las siguientes canastas:*

- 1. Alimentos;*
- 2. Bebidas;*
- 3. Higiene y cuidado personal;*
- 4. Limpieza de hogar;*
- 5. Confitería;*
- 6. Frutas;*
- 7. Legumbres;*
- 8. Carnes/pollos; y,*
- 9. Mariscos/congelados;*



**Art. 2.- CLASIFICACIÓN DE LOS OPERADORES ECONÓMICOS.-** Para los fines de este Manual los operadores económicos de este mercado sectorial, comprenden entre otros, los siguientes:

1. Supermercados;
2. Comisariatos;
3. Mega mercados;
4. Hipermercados;
5. Tiendas grandes
6. Tiendas de conveniencia;
7. Bodegas;
8. Distribuidores;
9. Fabricantes;
10. Importadores; y,
11. Proveedores, en forma general.

Para la aplicación de este Manual a las primeras diez categorías se los denominará simplemente: "supermercados y/o similares.

Los supermercados y/o similares deben dedicarse exclusivamente a comercializar las líneas o giros de productos legalmente permitidos, la violación a esta norma será sancionada conforme a la Ley.

**Art. 3.- REFERENCIAS BÁSICAS.-** Para fines de este Manual se tendrán en cuenta las siguientes referencias básicas:

1. Los supermercados y/o similares, se consideran comercializadores o expendedores;
2. Cuando los supermercados y/o similares importen productos para este sector son también proveedores;
3. Los que venden los productos para la comercialización son proveedores;
4. Los que elaboran los productos, con o sin tecnología, son productores;
5. Los productores y comercializadores cuyos productos tengan marcas propias, también son proveedores;
6. Las bodegas son parte del sistema de proveedores y comercializadores; y,
7. Los distribuidores también se consideran proveedores.

**Art. 4.- OBJETIVOS.-** El presente Manual, tiene por objetivos los siguientes:

- a. Contribuir a que la calidad y el justo precio de los productos beneficie al consumidor;
- b. Establecer los mecanismos operativos para mantener a este mercado sectorial en forma armónica y equilibrada;

- c. Mantener en forma preventiva el control de las relaciones contractuales a fin de evitar prácticas abusivas en este mercado;*
- d. Vigilar en coordinación con las entidades correspondientes el cumplimiento de los estándares técnicos de calidad establecidos por el INEN tales como el etiquetado, semaforización, peso y medida en base al sistema métrico decimal, de tal suerte que el consumidor esté en condiciones de tomar su mejor decisión;*
- e. Colaborar con el control para que los productos que están en exhibición no contengan publicidad engañosa;*
- f. Controlar las actividades del giro del negocio de intermediación de productos con el fin de alcanzar una competencia libre de distorsiones;*
- g. Dar apertura e impulso a los proveedores, sean estas personas naturales, organizaciones sociales jurídicamente establecidas, MIPYMES, economía popular y solidaria, pequeñas y medianas empresas para que participen en este mercado sectorial como productores y proveedores;*
- h. Coordinar con las demás entidades públicas pertinentes la vigilancia y cumplimiento de los fines de la seguridad alimentaria y el bienestar general;*
- i. Armonizar las prácticas comerciales competitivas y eficientes entre los distintos operadores de los canales de provisión;*
- j. Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas comerciales acordadas; así como la resolución de sus discrepancias mediante el diálogo y mutuo acuerdo;*
- l. Propender al impulso y fortalecimiento del comercio justo, para reducir las distorsiones de la intermediación.*

**Art. 5.- OBLIGACIONES DE PROVEEDORES, PRODUCTORES Y SUPERMERCADOS Y/O SIMILARES.-**

- 1- Proveedores y expendedores observarán especial cuidado en el cumplimiento de las disposiciones que les corresponden de acuerdo con su condición, y en caso de consumidores sin escolaridad o con capacidades especiales (no videntes, etc), se les ofrecerá la información y las facilidades adecuadas;*
- 2- Los supermercados y/o similares deben garantizar a las personas con capacidades especiales contar accesos fáciles a los locales de expendio;*
- 3- Proveedores y expendedores deben obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales; evitar actos o conductas de competencia desleal; y, velar por el mantenimiento de un sistema de libre competencia legítima para evitar prácticas restrictivas de comercio;*
- 4- La adopción de nuevas tecnologías incorporará regímenes de transición que permitan contar con un plazo prudencial para realizar la correspondiente adaptación, atendiendo igualmente la capacidad financiera e infraestructura de cada proveedor, especialmente en el caso de las MIPYMES, las de economía popular y solidaria y las organizaciones sociales legalmente constituidas, las cuales, de ser pertinente, podrán cumplir tales exigencias individualmente o de manera asociativa;*

- 5- Los Supermercados y/o similares, deben conceder flexibilidad a los productores y/o proveedores para responder a las estrategias de mercadeo propias de la creciente competencia económica, dando estricto cumplimiento a las normas de promoción de la misma, de forma que se eviten acuerdos que tengan por objeto o tengan como efecto subordinar el suministro de un producto a la aceptación de obligaciones adicionales que por su naturaleza no constituyan el objeto de la relación comercial, de acuerdo con las disposiciones legales;
- 6- Tanto proveedores como supermercados y/o similares, deben abstenerse de disminuir los precios por debajo de los costos cuando tal conducta tenga por objeto eliminar uno o varios competidores o prevenir la entrada o expansión de éstos, salvo acuerdo entre los operadores económicos dentro de los límites de la ley;
- 7- Los supermercados y/o similares posibilitarán el ingreso de productos elaborados por micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, unidades de la economía popular y solidaria y organizaciones sociales legalmente aprobadas propiciando su fortalecimiento como proveedores del canal;
- 8- Proveedores y supermercados y/o similares deben actuar con un compromiso ético y buena fe en sus relaciones. En el caso que tengan conocimiento de cualquier comportamiento contrario a la ética, buenas costumbres comerciales y la buena fe, adoptarán con celeridad soluciones eficaces, en aras de preservar la relación comercial cuando ello sea procedente, o acudir a la autoridad pertinente;
- 9- Todos los acuerdos entre proveedores y los supermercados y/o similares, deben contemplar un compromiso con el comercio justo que permita el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores; y,
- 10- En la promoción publicitaria de los productos, se dará preferencia a aquellos productos nacionales que sin ser muy conocidos, contengan altas cualidades nutritivas.

## **CAPÍTULO II**

### **CONTRATOS DE PROVISIÓN, PRECIOS Y MEDIOS DE PAGO, PRECIOS PREDATORIOS, PLAZOS PARA EL PAGO, RECEPCIÓN DE PRODUCTOS, VIGENCIA Y SOBRE DÉBITOS, DESCUENTOS, CRÉDITOS Y DEVOLUCIONES**

*Art. 6.- CONTRATOS DE PROVISIÓN.- Los proveedores y los supermercados y/o similares convendrán por separado e individualmente sus relaciones comerciales o de negocios, mediante contratos escritos de provisión, que regulen la actividad comercial, que contendrán las condiciones legales básicas.*

*Respecto a los acuerdos individuales, los proveedores se comprometerán a que los despachos de mercadería sean completos o parciales, en la cantidad y calidad*



*acordada, en las sucursales o centros de distribución pertenecientes a los supermercados y/o similares y, según el caso, ajustarse a las fechas señaladas especialmente cuando se traten de ofertas publicitadas, así como entregar los productos cuya fecha de vencimiento no sean próximas para que facilite su comercialización.*

*Se aceptarán y propiciarán formas asociativas que permitan las economías de escala y de red que faciliten la calificación como proveedores de unidades de la economía popular y solidaria.*

**Art. 7.- PRECIOS Y MEDIOS DE PAGO.-** *Los precios serán fijados de acuerdo a la dinámica legítima del mercado cumpliendo con las normas legales aplicables a nivel nacional. Todos los productos serán entregados o comprados haciendo constar su valor real y además, cada producto será exhibido con su respectivo precio final al consumidor. Para los pagos se aceptarán todos los medios legales vigentes en el país, de modo que los supermercados y/o similares no podrán excluir ni discriminar a ninguno de ellos.*

*Para cumplir con lo arriba indicado se deberán observar las siguientes reglas:*

- 1. No están permitidos los convenios tendientes a concretar acuerdos de adelantos de pagos u otras formas de pago mediante las cuales se sacrifiquen los legítimos derechos del proveedor;*
- 2. En todo contrato se incorporará una cláusula que estipule que en el caso de que los supermercados y/o similares no acepten cambios de precios de las mercaderías en el plazo de cinco (5) días, cuando la variabilidad de los precios sea justificada, los proveedores tendrán la facultad de suspender la entrega de estas. Igual facultad tendrán los supermercados y/o similares sobre este tema, cuando la variabilidad de los precios no se justifique; y,*
- 3. Está prohibido la incorporación de cualquier cláusula o condición que implique pacto de retroventa o retro compra de los productos entregados por el proveedor al supermercado y/o similares.*

**Art. 8.- PRECIOS PREDATORIOS.-** *De acuerdo con lo establecido en el artículo 9 número 4) de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, constituye abuso de poder de mercado la fijación de precios predatorios o explotativos.*

*Para fines del comercio justo, los supermercados y/o similares y los proveedores, por regla general deberán vender por encima del precio de su respectivo costo y fijarán el precio final, salvo casos puntuales y temporales, estacionales, introductorios, promocionales, discontinuos, de fin de temporada, de caducidad inminente y productos averiados, etc.*

**Art. 9.- PLAZOS PARA EL PAGO.-** En cuanto a los plazos máximos para que se realicen los pagos, éstos se los hará tomando en cuenta el monto de la facturación anual del año inmediato anterior de acuerdo con lo siguiente:

1. Hasta cincuenta mil Dólares (\$50.000,00), se pagará dentro del plazo de quince (15) días;
2. Desde cincuenta mil Dólares un centavo (\$50.000,01) hasta doscientos cincuenta mil Dólares (\$250.000,00), se pagará dentro del plazo de treinta (30) días;
3. Desde doscientos cincuenta mil Dólares un centavo (\$250.000,01) hasta tres millones de Dólares (\$3'000.000,00), se pagará dentro de los cuarenta y cinco días (45); y.
4. Desde tres millones de Dólares un centavo (\$3'000.000,01), en adelante se pagará dentro de los sesenta días (60).

La participación de los proveedores contenidos en el numeral uno y dos arriba indicados, en las compras totales que realice el supermercado y/o similares, será siempre un valor no menor al quince por ciento (15%) en cada uno de las compras realizadas por estos últimos en el mes inmediato anterior. La verificación del cumplimiento de este acápite se realizará sobre la base del promedio anual del ejercicio económico vencido. Los supermercados y/o similares deberán reportar a la SCPM bajo juramento del cumplimiento de esta disposición dos (2) veces al año dentro de los cinco (5) primeros días de los meses de agosto y febrero.

Los pagos que se realicen fuera de los plazos estipulados en los contratos de provisión generarán los correspondientes intereses legales.

Para beneficiar a los pequeños proveedores se pueden reducir los plazos arriba señalados y los pagos en plazos menores que se hayan venido realizando hasta la entrada en vigencia de este manual permanecerán siendo los mismos salvo acuerdo entre las partes.

En caso de no poder aplicar el plazo en base a la relación de facturación anual, se aplicará como principio el monto de la transacción.

**Art. 10.- RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN LOS SUPERMERCADOS Y/O SIMILARES.-** A fin de concretar la transparencia de la intermediación comercial, los operadores económicos cumplirán los siguientes lineamientos:

- a. Los cambios en procedimientos de entrega-recepción se anticiparán a los proveedores con un plazo de 15 días, por escrito y se publicarán en los portales web;

- b. *Las causas que provocan la devolución de productos; así como, las que provocan retrasos en la entrega de mercadería deberán ser publicadas para conocimiento de los proveedores;*
- c. *Los aspectos relacionados con la logística de entrega-recepción en los puntos de venta o de entrega será fijado y acordado previamente con los proveedores;*
- d. *El desarrollo de tecnologías accesibles de información que agilicen y den mayor eficiencia a la administración de los inventarios y entrega de productos, deberá ser conocida con la debida antelación y utilizada por los operadores económicos;*
- e. *Los operadores económicos acordarán los mecanismos precisos para que las entregas que se realizan de manera centralizada sean eficaces y que permita una reducción en costos y tiempos;*
- f. *Los operadores económicos acordarán los horarios de entregas, implementando métodos y procedimientos que permitan eliminar o reducir los tiempos de espera en la entrega y recepción del producto;*
- g. *Los horarios de entrega-recepción se aplicarán de manera precisa y su incumplimiento en caso fortuito o de fuerza mayor, no generará ninguna clase de gravamen en contra de los proveedores; asimismo, los retrasos de hasta dos (2) horas tampoco generarán cualquier tipo de multa.*

**Art. 11.- VIGENCIA DE LOS CONTRATOS DE PROVISIÓN O ABASTECIMIENTO.-** *Todos los contratos de provisión deberán necesariamente tener un plazo de vigencia. La duración de los contratos de provisión tendrá el plazo que los operadores económicos legalmente hayan pactado tomando en cuenta la Canasta de Productos.*

*En caso de nuevos productos no contemplados en el contrato de provisión, o en el caso de que el contrato se encuentre vencido, bastará con suscribir un convenio modificatorio; para el primer caso, el pago del producto deberá necesariamente acordarse en este nuevo convenio.*

*Se podrá suscribir contratos marco de provisión con una duración concreta, con entregas parciales mediante órdenes de compra.*

*Cuando existan productos que de mutuo acuerdo los operadores económicos decidan no comercializarlos, se deberá firmar un convenio modificatorio, en el que se establezcan, las condiciones de conclusión, liquidación, pagos y retiro del producto.*

**Art. 12.- SOBRE LOS DÉBITOS, DESCUENTOS, CRÉDITOS, Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS.-** *Los mecanismos de débito, descuento, crédito y devoluciones se regirán por las siguientes reglas:*



1. Los proveedores y supermercados y/o similares no podrán realizar cobros unilaterales ni notas de débito por productos que no se encuentren pactados en el contrato de provisión o por procedimientos ajenos a la realidad de la relación comercial;
2. Los supermercados y/o similares se abstendrán de emitir unilateralmente y sin motivo real y legítimo notas de débito o de crédito y descuentos a las personas o empresas proveedoras por motivos que no sean los relacionados con la transacción comercial;
3. Las notas de débito o las notas de crédito deberán ser emitidas con el acuerdo de las partes;
4. Los supermercados o similares no podrán devolver los productos luego de haberse firmado el acta de entrega-recepción, de modo que en el momento de entrega se hará la debida verificación. También se incorporará en el acta de devolución todo aquello entregado-no recibido, haciendo constar las razones para devolver las mercancías. Las actas de entrega recepción podrán ser realizadas utilizando medios computarizados o electrónicos cuando sea posible. Las firmas siempre deberán ser originales o electrónicas de acuerdo a la Ley;
5. El costo del transporte cualquiera que sea el medio utilizado, debe constar por separado respecto del precio del producto entregado;
6. Al supermercado y/o similares le queda prohibida la devolución arbitraria de los productos;
7. Para evitar desabastecimientos de cualquier producto los supermercados y/o similares y los proveedores o productores incorporarán obligatoriamente en sus contratos cláusulas de abastecimiento periódico y permanente, ordinario y extraordinario, a fin de mantener siempre un stock suficiente incorporando para el efecto, sistemas informáticos de alerta y comunicación;
8. El supermercado y/o similares no podrán exigir al proveedor que le entregue los productos con la propia marca de los supermercados y/o similares; la marca propia tiene que ser realizada bajo contrato de producción independiente del contrato de provisión; y,
9. Es ilegal cualquier clase de retención económica por parte de los supermercados y/o similares, salvo con orden judicial.

**CAPÍTULO III**  
**SISTEMA DE PROMOCIÓN, REQUISITOS DEL PROVEEDOR,**  
**CODIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS, DESCODIFICACION,**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO, SUMINISTRO DE INFORMACIÓN Y**  
**APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA**

**Art. 13.- SISTEMA DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS Y EXCEPCIONES.-** Los Supermercados y/o similares no promocionarán ni exhibirán los productos, cuando el precio de los productos a ser publicados en distintos medios o exhibidos en las góndolas sea inferior al precio de compra constante en la factura o contrato de provisión, salvo las siguientes excepciones:

1. Ventas destinadas a la eliminación del stock por salida del producto del mercado;
2. Ventas por fin de temporada;
3. Productos estacionales;
4. Productos con caducidad inminente;
5. Productos con pequeñas fallas posteriores de presentación; y,
6. Productos bajo el sistema de promoción.

Para proceder a la publicación o exhibición de estas ofertas, los supermercados y/o similares deberán advertir a los consumidores, de modo escrito y en lugares o espacios destacados que se trata de algunos de las causales enumerados en este artículo, con un tamaño de caracteres que sean equivalentes al anuncio del descuento ofrecido.

El costo de las campañas promocionales propias de los supermercados y/o similares será siempre asumido por estos.

El incumplimiento de las condiciones de entrega en relación con productos que sean objeto de promociones anunciadas al público o de la exhibición, salvo fuerza mayor comprobada o en caso fortuito, la parte incumplidora deberá responder legalmente. El supermercado y/o similares no podrá exigir bajo ningún concepto la realización de promociones con cargo al proveedor.

Una vez concluido el plazo de la promoción la publicidad deberá ser retirada inmediatamente. Mientras el anuncio de la promoción esté expuesto el consumidor exigirá en caja su cumplimiento.

**Art. 14.- REQUISITOS MINIMOS PARA SER CONSIDERADO PROVEEDOR.-** Para ser considerado proveedor, se tomará en cuenta lo siguiente:

- a. Ser persona natural legalmente capaz o persona jurídica legalmente constituida o domiciliada en el país, de conformidad con la legislación vigente;
- b. Tener Registro Único Contribuyentes;
- c. Cuando el proveedor sea extranjero se cumplirá los requisitos legales pertinentes, que permitan establecer las responsabilidades administrativas, civiles o penales adecuadas de ser el caso;



- d. Cuando el proveedor o producto ingrese por primera vez al mercado: documentos de producción que contengan información que le permita al supermercado y/o similares verificar capacidad comercial, financiera, operativa, de producción y suministro, a fin de evitar delitos como el lavado de activos, etc.;
- e. Estar vinculado a los sistemas tecnológicos de información que se emplean por el supermercado y/o similares, en los eventos en que su registro o inscripción sea requerido;

**Art. 15.- CODIFICACIÓN DE PROVEEDORES, PRODUCTORES Y PRODUCTOS.-** Con el fin de asegurar el conocimiento de los parámetros requeridos por los supermercados y/o similares para la codificación de los productos ofrecidos por los proveedores, los requisitos que se exijan para el efecto deberán ser dados a conocer al proveedor previamente a la celebración del contrato de provisión y estar disponibles al público en los respectivos portales web de los supermercados y/o similares.

Debido al proceso dinámico de codificación y descodificación de proveedores y productos, y con el objeto de que se propicie la competencia y el consumidor tenga alternativas, deberán existir al menos dos proveedores por cada ítem exceptuando el escenario en el que solo exista un proveedor en el país para este ítem en particular.

Cada nuevo proveedor así como cada producto será debidamente codificado siguiendo las normas legales comerciales y respetando el principio de no discriminación.

Los listados de proveedores debidamente codificados serán de naturaleza confidencial y no serán asequibles o de libre acceso a la ciudadanía ni a ningún otro operador económico, salvo para la Superintendencia de Control del Poder de Mercado y de los organismos públicos de control y acción judicial.

**Art. 16.- DESCODIFICACIÓN.-** Se consideran como requisitos mínimos generales para la descodificación los siguientes:

1. Los supermercados y/o similares deberán publicar en sus portales web las políticas de descodificación de proveedores, a fin de que éstos las conozcan con antelación;
2. Cuando el supermercado y/o similares encuentren una razón para descodificar a un proveedor o por las condiciones constantes en el contrato de provisión, deberá comunicarse con él, en un plazo de 30 días, con el fin de exponer dichas razones y llegar a conclusiones que favorezcan dentro de lo posible continuar la relación comercial;
3. Bajo toda circunstancia, se le permitirá al proveedor plantear sus argumentos, los cuales deberán ser considerados por el supermercado y/o similares antes

*de tomar su decisión. De dicha deliberación se dejará constancia escrita en acta en los términos que determinen los operadores económicos.*

4. *La resolución de descodificación no implicará desconocimiento alguno de las obligaciones recíprocas pendientes entre los operadores económicos, las cuales deberán finiquitarse en la respectiva acta;*
5. *La misma facultad y con el mismo procedimiento tendrá el proveedor para descodificar al supermercado y/o similares cuando tenga razones legítimas o por las condiciones constantes en el contrato de provisión;*
6. *Una vez descodificado, el proveedor podrá pedir la reconsideración de la descodificación presentando los argumentos que le den sustento a dicha petición en un plazo que no podrá exceder de 30 días;*
7. *Se exceptuará de este procedimiento a los supermercados y/o similares y a los proveedores, en los casos en los que se comprometa de manera inminente la salud pública, exista gravedad manifiesta u orden de autoridad competente;*
8. *La descodificación procederá también cuando deje de existir el producto; y,*
9. *Está prohibida la descodificación por motivos de retaliación.*

**Art. 17.- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.-** *Para la codificación de los productos se tomará en cuenta los siguientes aspectos:*

**a. En relación con su contenido nutricional:**

*Todos los productos, sin excepción alguna, deberán contener información clara y precisa en sus tablas nutricionales que permitan conocer sus contenidos, efectos y excepciones para el consumo, de acuerdo a las normas legales pertinentes.*

**b.- En relación con su comercialización:**

1. *Que su comercialización ofrezca el nivel mínimo de rentabilidad determinado por el supermercado y/o similares para la respectiva categoría;*
2. *Que el producto ofrezca las cualidades alimenticias legalmente permitidas para los consumidores;*
3. *Que pertenezca al portafolio de productos que el supermercado y/o similares tiene definido dentro de su surtido y giro;*
4. *Que se acredite una estructura de producción adecuada y/o importación que le permita cumplir con los niveles mínimos de entrega o abastecimiento del producto.*

**c.- En relación con exigencias legales y técnicas:**

- a. *Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la legislación vigente, incluyendo Registro Sanitario, por cada producto elaborado, que deberá encontrarse vigente durante toda la relación de suministro;*

- b. Todos los productos exhibidos deberán contener en forma clara, precisa y perfectamente legible, el precio final, la fecha de expiración y otras indicaciones relevantes a la calidad del producto;
- c. En cuanto a marcas, patentes y otros derechos constituidos en propiedad intelectual, los proveedores y los supermercados y/o similares deberán cumplir la normativa legal nacional e internacional aplicable;
- d. En todo caso, los proveedores deberán responder por la garantía de consumo establecida en la ley;
- e. Cumplir con los requisitos legales sobre embalaje y empaque de los productos;
- y.
- f. Los efectos dañinos de los productos por una indebida conservación posterior a la entrega es responsabilidad de los supermercados y/o similares.

**d.- En relación con exigencias de identificación:**

*Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN (European Article Number), más actualizadas o su equivalente, tanto en la unidad de venta como en la de empaque. Los requisitos para la codificación serán aplicables de manera general a todos los productores, proveedores y productos.*

**e.- Caso fortuito:**

*En casos excepcionales y con la finalidad de atender la proveeduría social o la naturaleza del producto, en casos de fuerza mayor, conmoción social o nacional, los supermercados y/o similares podrán variar y/o abstenerse de solicitar algunos requisitos exigidos para su codificación salvo los sanitarios mínimos exigibles para el consumo.*

**Art. 18.- OBLIGACIÓN DE EXHIBICIÓN EN GÓNDOLAS.-** *El contrato de provisión lleva implícita obligatoriamente la exhibición, sin costo adicional al proveedor, de los productos en las góndolas o estanterías de los supermercados y/o similares.*

*No se permitirá que una categoría de productos por su marca ocupe exclusivamente una sola góndola o estantería, sino que ésta deberá estar ocupada también por otros productos similares o competidores, cuyo espacio de ocupación no será inferior al 15% de la percha. La forma en que los productos sean exhibidos y colocados en las repisas, estantes o bandejas según las zonas de las góndolas, no podrán bajo ningún concepto, responder a discriminación de ningún tipo. Los supermercados y/o similares deberán reportar a la SCPM bajo juramento del cumplimiento de esta disposición dos (2) veces al año dentro de los cinco (5) primeros días de los meses de agosto y febrero.*



**Art. 19.- SOLICITUD DE APLICACIÓN DE CONDICIONES IGUALITARIAS A OTROS SUPERMERCADOS Y/O SIMILARES.-** Los supermercados y/o similares no podrán exigir que se verifiquen aumentos o disminución de precios en otros comercializadores o expendedores, como condición previa para la aceptación de aumentos o disminución de precios de productos o de algún proveedor.

**Art. 20.- APERTURA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA.-** Las aperturas de nuevos puntos de venta ya sea en el ámbito nacional o internacional serán exclusivamente de cuenta y riesgo de los supermercados y/o similares.

#### **CAPÍTULO IV**

### **LOGÍSTICA, EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, POLÍTICAS DE RECEPCIÓN, INFORMACIÓN ENGAÑOSA, PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, RETALLACIÓN Y CONDUCTAS SUBYACENTES**

**Art. 21.- LOGÍSTICA, EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA.-** A fin de alcanzar la eficiencia y eficacia se observará lo siguiente:

1. Los operadores económicos deben tener en cuenta el potencial beneficio que tiene la generación de buenas prácticas orientadas a mejorar los procesos de entrega y recepción de mercadería, cuyo objetivo es mantener un comportamiento adecuado de los procesos de distribución y entrega de los productos en óptimas condiciones para los consumidores;
2. Los operadores económicos se comprometen a desarrollar y actualizar un formato de revisión al detalle, en la que se señale todos los elementos que provocan retrasos en la entrega de mercaderías;
3. Los operadores económicos deben desarrollar y actualizar un formato de herramientas de revisión al detalle, en el que se señale todos los elementos de los procesos internos de los supermercados, identificados por los proveedores, cuya mejora incide positivamente en la entrega-recepción de productos por parte de los proveedores y que depende de la ejecución de los supermercados y/o similares;
4. Los supermercados y/o similares con sus proveedores generarán un documento interno de trabajo, cuyos puntos serán discutidos en reuniones, que se convocarán y realizarán por lo menos una vez al año;
5. Para alcanzar la eficacia y eficiencia administrativa los operadores económicos utilizarán las herramientas informáticas que permitan concretar una mejora continua; y,
6. Los supermercados y/o similares deben desarrollar periodos de capacitación sin costo para el proveedor, que incluyan cursos, seminarios, etc., orientados a mejorar los conocimientos y las habilidades de los proveedores en materia de entrega eficiente de mercadería, al menos una vez al año y las veces que el supermercado y/o similares considere necesarias.

**Art. 22.- PUBLICIDAD ENGAÑOSA.-** Por mandato legal, tanto proveedores como supermercados y/o similares se abstendrán de difundir publicidad engañosa que tenga como efecto la desviación de clientela; así como, la inducción a error o engaño en el mercado en perjuicio del consumidor.

**Art. 23.- PROCEDIMIENTO Y MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.-** Cuando surjan conflictos entre los operadores económicos en la intermediación comercial y que se refiera al incumplimiento de esta normativa reglamentaria, el procedimiento básico debe contar con dos (2) etapas: Uno: Arreglo directo y Dos: Mediación y/o procedimiento arbitral o judicial.

**1.- Etapa Uno: ARREGLO DIRECTO.-** En caso de incumplimiento del contrato de provisión, sin perjuicio de las acciones legales, los operadores económicos procurarán un arreglo directo, para lo cual se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. **Presentación de la queja o reclamo:** Las quejas y/o reclamos se presentarán y tramitarán por escrito, en el domicilio del supermercado y/o similares y/o proveedor o productor de ser el caso, dentro del plazo de tres (3) días contados desde cuando se conoció la infracción o desacuerdo;
2. **Atención de las quejas o reclamos:** Los supermercados y/o similares deberán resolver las quejas y/o reclamos dentro del plazo de quince (15) días posteriores a la recepción de la queja; y,
3. **Duración de la etapa de arreglo directo:** La etapa de arreglo directo no excederá del plazo de dieciocho (18) días.

**2.- Etapa Dos: MEDIACION, PROCEDIMIENTO ARBITRAL O JUDICIAL:** Si no se ha llegado a un acuerdo dentro del plazo establecido en la etapa uno, la parte que se creyere afectada podrá ejercer las acciones que considere pertinentes ante el organismo legal competente, y se informará por escrito a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

**Art. 24.- DE LAS RETALIACIONES.-** El supermercado y/o similares no podrán ejercer retaliaciones como consecuencia de las acciones emprendidas por el proveedor o productor de conformidad a la ley.

Con el fin de garantizar este derecho el supermercado o similares informará mensualmente al proveedor o productor sobre la rotación de su producto con relación a productos iguales o similares sin mencionar la marca.

#### **CAPÍTULO V**

#### **INTERMEDIACIÓN FORMAL, FORMATOS, CONTENIDO MÍNIMO DE LOS CONTRATOS, DIFUSIÓN EN LOS PORTALES WEB, ACCESO A LISTADOS DE PROVEEDORES Y DIFUSIÓN PÚBLICA DE PRECIOS**

*Art. 25.- **INTERMEDIACIÓN FORMAL.**- La intermediación comercial siempre se hará en forma escrita a fin de eliminar las distorsiones en la ejecución contractual comercial y evitar perjuicios económicos al proveedor.*

*Art. 26.- **FORMATOS.**- Los supermercados y/o similares en general deben mantener los formatos de contratos de provisión en sus portales web, siguiendo la estructura formal determinada en este Manual.*

*Art. 27.- **CONTENIDO MÍNIMO DE LOS CONTRATOS DE PROVISIÓN.**- Los contratos de provisión que se suscriban entre los proveedores y los supermercados y/o similares, deben realizarse siguiendo esta estructura:*

1. Lugar y fecha;
2. Comparecientes: generales de ley;
3. Cláusula de aplicación de este Manual de Buenas Prácticas Comerciales;
4. Objeto del contrato;
5. Plazos; y,
6. Precios de cada producto, incluido impuestos y formas de pago.

*El proveedor y el supermercado y/o similares suscribirán por lo menos dos (2) originales de igual valor y tenor; uno para cada parte.*

*Art. 28.- **COMERCIO ELECTRÓNICO.**- Para el objeto y cumplimiento de las transacciones comerciales los operadores económicos podrán establecer uno de los medios legales de comunicación digital o conectividad para otorgar, cumplir, pagar, modificar y terminar los contratos de provisión cumpliendo estrictamente las normas de la Ley de Comercio Electrónico.*

*Art. 29.- **CONDICIONES PARA TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES.**- Las relaciones comerciales entre supermercados y/o similares y proveedores no deberán ser interrumpidas o terminadas abruptamente sin haber mediado una notificación escrita previa de cualquiera de los operadores económicos con al menos treinta (30) días de anticipación.*

*Art. 30.- **ACCESO A LISTADOS DE PROVEEDORES.**- Los listados de proveedores son restringidos y no son de libre acceso a la ciudadanía en general, salvo para la Superintendencia de Control del Poder de Mercado y de los organismos públicos de control y acción judicial. Los listados se ejecutarán en base de las siguientes reglas:*

- a. Es obligación de los supermercados y/o similares mantener la información en forma reservada así como los proveedores mantener el sigilo de los contratos;
- b. Los supermercados y/o similares deberán mantener en archivo a los proveedores clasificados por artículos o por sectores de productos;



- c. Hasta el quince (15) del mes de abril de cada año, en forma obligatoria y sin requerimiento previo alguno, los supermercados y/o similares, sin excepción alguna, remitirán a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en formato digital accesible el listado actualizado de todos sus proveedores debidamente clasificados. El formato de información mínimo será el siguiente:

No.	Nombres o razón social y No. de RUC	Fecha de inicio de actividades	Sector productivo	Producto	Codificado desde:

- d. De igual forma, remitirán en forma obligatoria el listado a fecha de los proveedores y productos descodificados en el siguiente formato:

No.	Nombres o razón social y No. de RUC	Fecha de constitución o inicio de actividades	Sector productivo	Producto	Descodificado desde:	Razones precisas de descodificación

- e. La no entrega de la información será sancionada de acuerdo a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

**Art. 31.- DIFUSIÓN PÚBLICA DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.-** A fin de fomentar la competencia y el comercio justo, los supermercados y/o similares, sin excepción alguna, deberán publicar mensualmente, en sus respectivos portales web, el listado de todos los productos que ofrecen con sus respectivos precios finales a fin de que el consumidor esté informado y pueda elegir el artículo y dónde comprarlo. Con este fin se invita a la sociedad civil a autorganizarse en observatorios ciudadanos y comités de usuarios para monitorear permanentemente los precios y la calidad de los productos. La Superintendencia proveerá bajo pedido y sin costo la capacitación que se requiera.

**Art. 32.- CONSERVACIÓN DE LA INFORMACIÓN.-** Los supermercados y/o similares mantendrán una base de datos de naturaleza reservada con la información de las transacciones realizadas con sus proveedores la que deberán guardarla bajo su responsabilidad por siete (7) años. La SCPM solicitará que le sea enviada esta información cuando lo considere necesario dentro del cumplimiento de sus deberes y atribuciones.

#### DISPOSICIONES GENERALES:

**PRIMERA.-** Queda derogada toda norma de igual o menor jerarquía que se oponga a esta resolución.

**SEGUNDA.-** El seguimiento de aplicación y cumplimiento lo realizará la Intendencia de Investigación de Prácticas Desleales y la Intendencia de Investigación de Abuso de Poder de Mercado, Acuerdos y Prácticas Restrictivas, quienes presentarán los respectivos informes a la Intendencia General.

**TERCERA.-** En lo no previsto en este Manual, se estará sujeto a lo dispuesto en la LORCPM y su reglamento, así como, en lo que sea pertinente a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión y sus respectivos reglamentos.

**CUARTA.-** La Superintendencia de Control del Poder de Mercado así como las instituciones públicas dentro de sus competencias, podrán otorgar sin costo su apoyo para la realización de un sistema de capacitación dirigido a proveedores, comercializadores, comités de usuarios y observatorios ciudadanos.

**QUINTA.- GLOSARIO.-** Para la aplicación, ejecución y comprensión eficiente de este manual, se establecen entre otras las siguientes definiciones:

1. **ABUSO DE PODER:** Extralimitar los lineamientos normativos en función de un beneficio propio o de terceros en un ámbito determinado. (Art. 9 LORCPM);
2. **AUTOGESTIÓN:** Ejecutar y administrar actividades económicas con recursos propios;
3. **AUTO VIGILANCIA:** Mecanismo de fiscalización por las propias partes que lo crean;
4. **BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES:** Aquellas realizadas observando las normas legales de calidad, ética, buena fe y buenas costumbres comerciales;
5. **BODEGAS:** Operador económico encargado de la recepción o almacenamiento siendo punto de partida para la distribución de productos;
6. **CADUCIDAD INMINENTE:** Tiempo relativamente corto previo a la fecha de vencimiento de un producto;
7. **CANALES DE PROVISIÓN:** Todas las formas lícitas de entregar productos a los supermercados y/o similares;
8. **CODIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y DE PRODUCTOS:** Se entenderá por codificación el ingreso o reingreso de productos y/o proveedores que no se encuentren registrados en los supermercados y/o similares;
9. **COMERCIALIZADORES:** Todos los agentes económicos que se dedican al comercio o intermediación de productos entre el proveedor y el consumidor final;
10. **COMERCIO JUSTO:** El realizado sin ninguna distorsión en el mercado en un nivel de competencia óptimo, equitativo y sustentable para todas las partes;



11. **COMPORTAMIENTO ÉTICO:** Realizar el comercio de buena fe, ética y buenas costumbres mercantiles tendiendo al bien general;
12. **CONDUCTAS ANTICOMPETITIVAS:** Actos antijurídicos que se encuentran tipificados y descritos como infracción en la LORCPM;
13. **CONTRATO DE PROVISIÓN:** Instrumento jurídico que detalla los derechos y obligaciones contractuales, que tienen que suscribir entre el proveedor o productor con los supermercados y/o similares;
14. **DESCODIFICACIÓN:** Sistema operativo para que un proveedor se desvincule de la relación contractual con un supermercado y/o similares, o se deje de proveer uno o más productos de los señalados en el contrato de distribución o viceversa;
15. **DISTORSIONES DE LA INTERMEDIACIÓN:** Toda forma de comercialización alterada por los supermercados y/o similares respecto de los precios, información, entrega, manejo, calidad y cantidad de los productos;
16. **DISTRIBUIDORES:** Empresas grandes cuyo objeto social es recibir los bienes elaborados por los productores y entregarlos a los comerciantes;
17. **EQUIDAD Y JUSTICIA COMERCIAL:** Equilibrio en las relaciones de las partes;
18. **EXPENDEDORES:** Los supermercados y/o similares dedicados a la venta de los productos a los consumidores finales;
19. **GÓNDOLAS:** Es la estantería o conjunto de estanterías situadas ordenadamente para exhibir los productos en los supermercados y/o similares, las cuales permiten un fácil acceso al comprador o consumidor;
20. **JUSTO PRECIO:** Precio razonable de las cosas según criterios de justicia y equidad y adecuación entre los intereses del comprador y el vendedor
21. **LORCPM:** Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado;
22. **MERCADO SECTORIAL:** Es un segmento del mercado para un grupo de productos, similares y/o sustitutos;
23. **OPTIMA CALIDAD:** Es el atributo de un producto cuando está elaborado con los mejores o más altos estándares exigidos por la normas de un determinado lugar;
24. **PEQUEÑAS FALLAS:** Daños que tienen los productos, los cuales no afectan a la calidad sustancial;
25. **PRÁCTICAS ABUSIVAS:** Actos o conductas realizadas por dos o más operadores económicos, cuyo objeto o efecto sea el impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia;
26. **PRÁCTICAS DESLEALES:** Todo hecho, acto o práctica contrarios a los usos o costumbres honestas en el desarrollo de actividades económicas, incluyendo aquellas conductas realizadas en o a través de la actividad comercial o publicitaria (publicidad engañosa, denigrante, etc.)
27. **PRÁCTICAS RESTRICTIVAS:** Todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizadas por dos o más operadores económicos.

*de cualquier forma manifestadas, con la producción o intercambio de bienes y servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afectar negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general;*

- 28. PRECIOS LEGÍTIMOS:** *Son los precios a los cuales se deberían vender los productos sin que exista una ganancia abusiva por parte del comercializador;*
- 29. PRECIOS PREDATORIOS:** *Son los precios que se venden bajo el costo de un producto con el fin de eliminar a ciertos competidores del mercado;*
- 30. PRODUCTORES:** *Son los operadores económicos que elaboran el bien o producto que se va a comercializar en el mercado;*
- 31. PROVEEDORES:** *Son los operadores económicos que venden sus productos a los supermercados o comercializadoras;*
- 32. SEGURIDAD ALIMENTARIA:** *Regulación de los entes de control para que los alimentos puedan ser expendidos sin riesgo para la salud;*
- 33. SISTEMA DE CODIFICACIÓN:** *Es el mecanismo técnico comercial mediante el cual se asigna un registro o clave numérica o similar reducida y única a un proveedor o a los productos a ser expendidos en los supermercados y/o similares, el cual permite la individualización y singularización y evita la confusión. Esta codificación dentro de la administración permite un fácil acceso a la información registrada. El acceso a la codificación de proveedores y productos es confidencial conforme a la Ley;*
- 34. SUPERMERCADOS, COMISARIATOS, MEGAMERCADOS e HIPERMERCADOS:** *Son establecimientos comerciales de autoservicio con superficies grandes de más de un mil (1000) metros cuadrados de superficie destinadas a la distribución minorista, en los cuales se venden productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente;*
- 35. TIENDAS DE CONVENIENCIA:** *Son establecimientos comerciales cuya superficie vaya desde cien (100) metros cuadrados hasta menos de quinientos (500) metros cuadrados, destinadas a la distribución minorista en los cuales se venden productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente, con un horario de atención de más de doce horas continuas por día y trescientos sesenta y cinco días al año; y,*
- 36. TIENDAS GRANDES:** *Son establecimientos comerciales de autoservicio cuya superficie total tenga desde quinientos (500) metros cuadrados hasta mil (1000) metros cuadrados, destinados al expendio de productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente.*

#### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

*Los supermercados y/o similares cumplirán con el porcentaje establecido en el tercer inciso del artículo 9 de este manual en un año plazo contado a partir de la vigencia del presente manual, teniendo la obligación de cumplir un porcentaje mínimo del 10% en 6 meses plazo.*

#### **DISPOSICIÓN FINAL**

*El presente manual entrará en vigencia a partir del primero de noviembre de dos mil catorce, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.*

*Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, el 29 de agosto del 2014.*



**Pedro Páez Pérez**

**SUPERINTENDENTE DE CONTROL DEL PODER DE MERCADO**