



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS ALIMENTICIAS ELABORADAS EN BASE
A FRUTAS EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía

Christian Diego Pérez Solórzano

Autor

Iván Andrés Montaña Bravo

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Christian Diego Pérez Solórzano

MBA

C.I.: 171125442-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Iván Andrés Montaña Bravo

C.I.: 171934550-4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional que me brindan día a día, y a Dios por la fortaleza y sabiduría que me ha dado para culminar esta etapa con éxito.

Iván Andrés

DEDICATORIA

A toda mi familia y amigos
por creer en mí y ser la
mejor compañía en cada
meta que alcanzamos
juntos.

Iván Andrés

RESUMEN

El presente trabajo de titulación propone un plan de negocios para una empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito. El objetivo del trabajo es determinar la viabilidad comercial y financiera de emprender el negocio propuesto.

La idea del negocio surge a partir de la necesidad identificada en el mercado por disponer de un producto alimenticio natural, saludable y nutritivo. Actualmente, la industria alimenticia ofrece productos saludables; sin embargo, no todos cumplen con los atributos de naturalidad y nutrición. La empresa del proyecto pretende emplear únicamente materia prima nacional para la elaboración de los productos en su totalidad.

El mercado objetivo de la empresa está compuesto por niños entre 7 a 12 años que acostumbran llevar lonchera escolar y por adultos entre 25 a 45 años que practican deporte como parte de su rutina diaria.

El objetivo del proyecto es generar un producto saludable con materia prima cultivada en diversas comunidades locales, sin preservantes químicos ni azúcar añadida, que conserve las características naturales de la fruta y sea fuente de vitaminas y nutrientes necesarios para mantener una dieta balanceada.

Considerando que la empresa es nueva en el mercado será necesario ejecutar de manera eficiente estrategias de mercadeo con el objetivo de penetrar el mercado y lograr identificación como marca innovadora, natural y saludable. Las competencias y el trabajo del equipo estarán alineados a la filosofía de la empresa y orientados a satisfacer las necesidades del consumidor en forma innovadora para generar reconocimiento como empresa líder en la categoría de alimentos naturales.

El capital necesario para poner en marcha el negocio es de \$41.436 dólares, el mismo que estará financiado en 60% por préstamo bancario y el 40% por aportes de los socios. A través de la evaluación financiera del proyecto se determina que la propuesta es viable en términos financieros debido a que genera niveles positivos de rentabilidad y resulta atractiva para la inversión. Dado que el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad del inversionista.

ABSTRACT

This paper proposes a business plan for the manufacture and marketing of food bars made of fruit in the Metropolitan District of Quito. The investigation pretends to determine the commercial and financial viability of the proposed business.

The business idea arises from the needs identified in the market. Having a natural, healthy and nutritious food product is the need to be satisfied. Nowadays the food industry provides healthy products; however, not all meet the naturalness and nutritional attributes. The company intends to use only local raw materials, such as fruits, for the manufacture of products in its entirety.

The target market of the company consists on children between 7-12 years old, whom usually carry school lunchbox and adults aged 25 to 45 who practice sports as part of their daily routine.

The project objective is to create a healthy product made of fruits grown on local communities, without chemical preservatives or added sugar. The product would not lose the natural characteristics of the fruit and will be a source of vitamins and nutrients necessary to maintain a balanced diet.

The company is new on the market so it is needed to run efficient marketing strategies in order to penetrate the local market and achieve certifications as innovative, natural and healthy brand. Skills and team work will be aligned with the philosophy of the company in order to meet consumer needs in innovative ways and generate recognition as a leader in the category of natural foods.

The capital needed to start with the business is \$ 41,436 US dollars, it will be funded by bank loan 60% and 40% by member contributions. Through the financial evaluation of the project it is determined that the business is financially viable because it generates positive profitability and is attractive for investment. The net present value is positive and the internal rate of return of investment is above the opportunity cost for the investor.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivo general	1
1.3 Objetivos específicos	1
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal	2
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)	5
2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	5
2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes	5
2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos	6
2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores	6
2.1.2.5 Rivalidad entre competidores	6
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Plan de investigación	7
3.1.1 Justificación de la investigación	7
3.1.2 Planteamiento del problema de investigación	7
3.1.3 Objetivos de la investigación	7
3.1.4 Metodología de investigación	7
3.1.5 Mercado objetivo	7
3.1.6 Tamaño de la muestra.....	7
3.2 Resultados de la investigación.....	8
3.2.1 Análisis de resultados de la investigación	10
CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	11
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING	12
5.1 Estrategia general de marketing	12
5.1.1 Mercado objetivo	12
5.1.2 Propuesta de valor	13
5.2 Mezcla de marketing	13
5.2.1 Producto	13
5.2.1.1 Atributos del producto.....	14
5.2.1.2 Niveles de producto.....	14

5.2.1.3 Branding	14
5.2.1.4 Empaque y etiquetado del producto	15
5.2.1.5 Sevricios de soporte al producto	15
5.2.2 Precio	16
5.2.2.1 Estrategia de ajuste de precio	16
5.2.3 Plaza	17
5.2.4 Promoción	18
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la Organización	20
6.1.1 Misión	20
6.1.2 Visión.....	20
6.1.3 Objetivos a corto plazo	20
6.1.4 Objetivos a mediano plazo	20
6.1.5 Objetivos a largo plazo	20
6.2 Plan de operaciones	21
6.2.1 Estrategia de operaciones.....	21
6.2.2 Flujograma de procesos	21
6.2.3 Requerimientos de equipos y herramientas para la operación.....	21
6.2.4 Localización.....	22
6.2.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario	22
6.2.6 Aspectos regulatorios y legales	23
6.2.7 Estructura legal de la empresa	23
6.3 Estructura organizacional.....	23
6.3.1 Cultura organizacional.....	23
6.3.2 Organigrama circular de la empresa	23
CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1 Flujo de Caja, Situación Financiera y Estado de Resultados.....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	24
7.3 Evaluación financiera del proyecto	24
7.4 Índices financieros	25
CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS.....	30

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La idea de una empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito surgió por la oportunidad que se identifica en las condiciones del mercado actual para generar una oferta saludable y distinta que satisfaga la necesidad de personas entre 25 a 45 años de edad que acostumbran hacer deporte como parte de su rutina diaria y requieren alimentos saludables que aporten a su nutrición, y para niños entre 7 a 12 años que necesitan de opciones saludables para componer su lonchera escolar. Este emprendimiento considera también la tendencia muy presente actualmente en el consumidor ecuatoriano de buscar y consumir productos que signifiquen un aporte positivo para su salud (Marketing Activo, 2015).

Adicionalmente, la creación de regulaciones sobre los alimentos procesados ha generado una oportunidad en el mercado para productores con propuestas que contemplen un valor agregado relacionado a la nutrición y salud (ANDES, 2013). En el mercado existe una amplia oferta de productos alimenticios para el consumo rápido denominados *snacks*. En su gran mayoría, estos productos tienen alto contenido de grasas y azúcar que no representan beneficio alguno para los consumidores en general, por el contrario, se los considera una amenaza a la salud si su consumo es frecuente (El Telégrafo, 2013).

Por lo antes expuesto se identificó que existe una clara oportunidad de ampliar la categoría de *snacks*, con una alternativa saludable. La empresa *BARFRUIT* propone la producción y comercialización de barras elaboradas en base a frutas. Formaría parte de la industria manufacturera de alimentos identificada en la clasificación CIIU con el código C1030.11 como Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas (INEC, 2012). Se trata de un producto saludable adaptado a la necesidad nutricional de los consumidores, cuyo procesamiento no implica uso de químicos ni aditivos. El producto de *BARFRUIT* no pierde atributos naturales de las frutas y aporta beneficios nutricionales al consumidor. Adicional a los antecedentes expuestos, Ecuador es un país con gran capacidad de producción de las frutas que se utilizarán como principal materia prima (PRO ECUADOR, 2015).

La necesidad a satisfacer con el proyecto propuesto en este plan de negocio es la alimentación saludable de consumidores que buscan alternativas alimenticias naturales para mantener una nutrición apropiada.

1.2 Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial y financiera de una empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar los factores del entorno que tienen influencia en la viabilidad comercial de la creación de una empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito.
- Determinar las características del segmento objetivo y medir la aceptación del mercado objetivo sobre el producto de la empresa *BARFRUIT*.
- Establecer las estrategias y recursos adecuados (Producto, precio, plaza, promoción) para satisfacer la necesidad identificada del mercado objetivo.
- Determinar la rentabilidad de una empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal

Tabla 1. Factores de análisis PESTEL

FACTOR POLÍTICO		FACTOR ECONÓMICO	
Elemento 1	Gobierno Nacional promueve un proceso de cambio del modelo de especialización productiva de la economía que permita a Ecuador generar mayor valor agregado en su producción.	Elemento 1	La industria alimenticia tiene una participación importante en la economía ecuatoriana, representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y corresponde al 55% de la industria manufacturera.
Elemento 2	Gobierno Nacional implementa una política integral que se complementa con campañas en pos de una población activa y la alimentación saludable.	Elemento 2	Los gastos en consumo de alimentos se ubican entre los más altos en los hogares. En promedio representan alrededor del 23% del gasto mensual de los ecuatorianos.
FACTOR SOCIAL		FACTOR LEGAL	
Elemento 1	La industria alimenticia tiene un peso importante en la generación de fuentes de empleo en Ecuador.	Elemento 1	El Comité de Comercio Exterior implementó una normativa para regular las importaciones. Lo cual tiene efecto directo en la industria de alimentos, siendo el sector que más partidas registra.
Elemento 2	Existen tendencias favorables al consumo de alimentos y bebidas saludables que generen un aporte nutricional positivo al consumidor.	Elemento 2	La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria exige que todo alimento procesado cuente con un registro sanitario para que pueda ser comercializado.
FACTOR TECNOLÓGICO		FACTOR AMBIENTAL	
Elemento 1	Desarrollos tecnológicos que permitirán la optimización de la operación agrícola para generar proyectos sustentables.	Elemento 1	Expertos señalan que la escasez de agua es un factor que podría limitar el incremento de superficies cultivables.
Elemento 2	La oferta tecnológica es amplia en la industria alimenticia y el Gobierno Nacional está impulsando el intercambio y creación de tecnología a nivel local.	Elemento 2	En el futuro inmediato se podrían presentar fenómenos naturales que afectarían directamente los cultivos de materia prima.

Adaptado de Revista Ekos Negocios, 2014.

Ecuador ha desarrollado su economía como proveedor de materias primas para el mercado internacional y al mismo tiempo como importador de bienes y servicios con valor agregado. Sin embargo, la situación actual de la economía mundial ha dejado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual. Considerando este contexto el Gobierno central impulsa un proceso que busca cambiar el modelo productivo de la economía con el fin de que Ecuador genere mayor valor agregado en su producción. Es así que, transformar la matriz productiva es uno de los retos más importantes del país debido a que daría paso a un nuevo patrón productivo en la economía ecuatoriana con base en el fortalecimiento de la producción nacional (SENPLADES, 2012). Esto se traduce en condiciones favorables para el desarrollo de productores que generen oferta con valor agregado utilizando materia prima nacional.

En el período 2013-2017 el Gobierno Nacional implementa una política integral que se complementa con campañas en pos de una población activa y la alimentación saludable. Esta política se sustenta en el tercer objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir que busca mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. Dentro de este contexto el gobierno efectúa regulaciones y normativas, tales como el etiquetado semáforo, con el fin de generar un cambio positivo en los hábitos de alimentación de los ecuatorianos y promueve el consumo de productos alimenticios que sean nutritivos y saludables (SENPLADES, 2013).

La industria alimenticia es una de las más influyentes para la economía mundial y para Ecuador. Esta importancia se evidencia por la alta demanda que existe sobre estos productos al tratarse de bienes de primera necesidad. La industria de alimentos y bebidas tiene una participación importante en la economía ecuatoriana ya que corresponde al 40% del sector manufacturero nacional, representa el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 8% del Valor Agregado del PIB. Esta proporción se ha mantenido a través de los años; es decir que, regularmente el sector crece junto con la economía (Ekos Negocios, 2014).

Desde el punto de vista del consumo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013) indica que la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas tiene alta participación en los gastos de los hogares ecuatorianos. Esta característica del mercado nacional es favorable para el desarrollo de la industria manufacturera de alimentos. Los productos alimenticios constituyen el 22,6% dentro del consumo mensual de los hogares; es decir que, se ubica como el principal gasto en las familias ecuatorianas.

La industria alimenticia tiene un peso importante en la generación de empleo en Ecuador. La producción de alimentos procesados es la actividad manufacturera con mayor representatividad, es la fuente de empleo más importante ya que alberga aproximadamente 2,2 millones de plazas de trabajo; es decir, el 32% del total de personas ocupadas (Ekos Negocios, 2014). Cabe destacar que la elaboración de productos alimenticios es una de las seis actividades económicas que componen el 72% de la producción total del país (INEC, 2012).

En la actualidad existen tendencias favorables al consumo de alimentos y bebidas que generen un aporte nutricional positivo al consumidor. Las tendencias están direccionadas hacia el consumo de productos saludables o que aporten beneficios a los consumidores. Los clientes buscan valor agregado en los productos que adquieren (Marketing Activo, 2015).

Por otro lado, los desarrollos tecnológicos en los últimos años han contribuido para el acelerado crecimiento de la industria de alimentos. Los avances en tecnología relacionados a los medios de transporte han ayudado a reducir los límites comerciales del sector; mientras que, otros desarrollos tecnológicos permitirán la optimización de la operación agrícola para generar proyectos sustentables a través del uso eficiente de los recursos con la menor afectación posible sobre el medio ambiente.

La industria manufacturera de alimentos dispone de una amplia oferta tecnológica en el mercado, respecto a proveedores de insumos y maquinaria necesarios para transformar la materia prima en alimentos procesados; además, la industria alimenticia se podría beneficiar del intercambio con países vecinos y la creación de tecnología local que impulsa actualmente el Gobierno central (Ekos Negocios, 2014).

Los múltiples avances tecnológicos podrían generar soluciones a problemas que los expertos señalan en relación a la escasez de agua. La escasez de este recurso se origina por el desconocimiento de los productores sobre su uso adecuado y se convierte en un factor que podría limitar el incremento de superficies cultivables. Ante la problemática, la industria propone soluciones relacionadas a tomar conciencia en el manejo adecuado de los recursos con el fin de asegurar su posibilidad de uso en el futuro (Ekos Negocios, 2014).

Actualmente, la industria enfrenta la probabilidad de que se presenten fenómenos naturales que afectarían directamente los cultivos. En relación a esta situación el Gobierno Nacional ha tomado acciones preventivas en zonas de riesgo, cercanas a volcanes y zonas que podrían tener afectación por fenómenos naturales como “*El niño*” (Ecuador Inmediato, 2015).

El Gobierno Nacional en su pretensión de transformar la matriz productiva del país procura reemplazar importaciones y promover exportaciones. Esto ha dado lugar a la creación y activación de normativas legales que encarecen las importaciones como medida protectora favorable al producto nacional. El Comité de Comercio Exterior (COMEX) implementó una normativa para regular las importaciones y la presentación de certificados de reconocimiento del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) como medida adicional para proteger la industria local (Ekos Negocios, 2014).

Un requisito legal indispensable para formar parte de la industria alimenticia en Ecuador es el registro sanitario, el cual certifica que un producto es apto para el consumo público. La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) exige que todo alimento procesado cuente con registro sanitario para que pueda ser comercializado. (El Emprendedor, 2015)

El sector alimenticio resulta altamente atractivo para invertir por su participación representativa dentro de la producción manufacturera nacional y el dinamismo que tiene en la economía mundial. Es importante destacar que actualmente la tendencia por consumir alimentos saludables crece y se identifica como una oportunidad significativa para propuestas que generen valor agregado en torno a la salud y nutrición.

Tabla 2. Matriz de impacto PESTEL

PERFIL PESTEL		MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	ELEMENTO 1					X
	ELEMENTO 2					X
ECONÓMICO	ELEMENTO 1				X	
	ELEMENTO 2				X	
SOCIAL	ELEMENTO 1				X	
	ELEMENTO 2				X	
TECNOLÓGICO	ELEMENTO 1				X	
	ELEMENTO 2				X	
AMBIENTAL	ELEMENTO 1		X			
	ELEMENTO 2	X				
LEGAL	ELEMENTO 1				X	
	ELEMENTO 2			X		

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)



Para el análisis de Porter se considera que la empresa *BARFRUIT* será parte de la industria manufacturera de alimentos identificada en la clasificación CIIU con el código C1030.11 como Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas (INEC, 2012).

2.1.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Se considera una barrera de entrada baja para nuevos productores el hecho de que existe bajo nivel de diferenciación entre los actuales competidores de la industria. Son pocas las empresas que actualmente generan alto valor agregado para el consumidor, por lo cual existe oportunidad para nuevas ofertas. Hoy en día existen políticas gubernamentales que promueven la producción local, lo cual genera facilidades para unirse a la industria siempre que se trate de empresas locales. Para nuevos entrantes cuya operación involucra la importación de producto o materia prima extranjeros la barrera de entrada es alta, debido a que las políticas buscan proteger la industria nacional y reducir importaciones de ese tipo. Otro factor importante a considerar para participar en esta industria es el personal calificado que se requiere en el uso de maquinarias y procesos relacionados al manejo de alimentos, lo cual supone una barrera de entrada media que los nuevos competidores deben analizar previamente. Bajo el contexto expuesto, el análisis sugiere que la amenaza de nuevos competidores es media.

2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes

El mercado de alimentos y bebidas es extenso, no existe concentración de clientes en un solo sector, canal de distribución o marca. El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que ellos son quienes definen las condiciones respecto a cantidad y frecuencia de compra de acuerdo a su necesidad individual, hábito de consumo o posibilidad económica. El poder de negociación de los clientes aumenta relativamente

por la facilidad que le presenta el mercado para cambiar de un producto a otro en el caso de los alimentos procesados. La oferta es amplia y variada; sin embargo, es importante considerar que el nivel de diferenciación en el mercado actual no es alto. El poder de negociación de los clientes es alto.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente en el mercado ecuatoriano existe una vasta oferta de productos sustitutos de las barras alimenticias de fruta, son los conocidos *snacks*. Esta categoría de productos tiene gran participación en el mercado de consumo masivo y forma parte de los hábitos de alimentación de los ecuatorianos. Sin embargo, cabe aclarar que en su gran mayoría estos productos no cuentan con elementos que generen una ventaja competitiva por diferenciación o beneficios para el consumidor, lo cual los ubica en posición de desventaja. Es un hecho que existe un alto coste al cambiar de un producto natural a un *snack* cuando se trata de satisfacer la necesidad de alimentarse sanamente; debido a la limitada oferta de alternativas naturales y saludables en el mercado. Por lo antes expuesto, la amenaza de productos sustitutos se considera media.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en esta industria es bajo. Los principales proveedores serían quienes distribuyan frutas (como la mora, frutilla y durazno) para usarla como materia prima. Los proveedores tendrían poder de negociación debido a que se trata de la provisión de materia prima sobre la cual ellos podrían imponer condiciones respecto a cantidades. Sin embargo, en el mercado ecuatoriano existe una variedad considerable de productores de frutas, a quienes se podría acudir para comparar condiciones y encontrar la mejor alternativa que califique como proveedor. La existencia de un gran número de proveedores reduce el poder de negociación de los mismos y se presenta como una oportunidad para el desarrollo del negocio, reduciendo la posibilidad de escenarios negativos ante cambios de proveedor o incrementos en los requerimientos de materia prima. Adicionalmente, el precio de la fruta en general está regulado por el Gobierno Nacional lo cual favorece a la negociación de las empresas productoras con los proveedores de la industria; que deben acoger la regulación y no pueden manipular los precios a su conveniencia bajo ningún concepto.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2016) en la industria de Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas existen 23 actores activos. De los cuales el 52% trabaja únicamente con legumbres u hortalizas, 30% genera producción exclusivamente para exportación y tan solo 18% transforma la fruta en alimentos procesados.

Se considera competidores directos a productores de barras de cereales y granola. Respecto a estos productores se supone una rivalidad de nivel medio por la oportunidad que existe en el mercado de diferenciarse uno de otro. Actualmente la demanda es amplia y no se concentra en una marca o productor. La participación de mercado está distribuida equitativamente entre los competidores de tal manera que existe la oportunidad latente de entrar en la industria y empezar a construir una posición de líder en el mercado.

La empresa *BARFRUIT* formaría parte de una industria con alto potencial de desarrollo constante y crecimiento sostenido. Considerando las condiciones actuales del mercado donde la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es de nivel medio, el poder de negociación de consumidores es alto y el poder de negociación de proveedores es bajo se define a la rivalidad entre competidores como media. El panorama de la industria actualmente presenta un entorno favorable para la creación y gestión de la empresa *BARFRUIT* en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Plan de investigación

3.1.1 Justificación de la investigación

La viabilidad comercial de este proyecto se determinará a través de los resultados de la investigación de mercado, analizando específicamente el nivel de aceptación por parte del mercado objetivo sobre la propuesta de producto de *BARFRUIT*. Se requiere levantar información sobre el comportamiento de compra y consumo del mercado objetivo y sus preferencias sobre barras alimenticias para definir con precisión el mix de marketing adecuado para el cliente de *BARFRUIT*.

3.1.2 Planteamiento del problema de investigación

¿Cuál es el nivel de aceptación de parte del segmento objetivo sobre la barra alimenticia elaborada en base a frutas de *BARFRUIT*?

3.1.3 Objetivos de la investigación

- Determinar la aceptación de la barra alimenticia elaborada en base a frutas de parte del mercado objetivo.
- Identificar las características y preferencias del mercado objetivo.
- Establecer las estrategias y recursos adecuados (Producto, precio, plaza, promoción) para satisfacer la necesidad identificada del mercado objetivo.

3.1.4 Metodología de investigación

En este plan de investigación de mercados se utilizará métodos de investigación cualitativa y cuantitativa. Ver Anexo 1: Encuesta

Tabla 3. Descripción de la metodología de investigación

	MÉTODO	RESULTADO
Investigación Cuantitativa	Entrevistas a profundidad a expertos	Identificar situación actual de la industria alimenticia respecto a tendencias de consumo. Ver Figura 2.
	Grupo focal con prueba de producto	Validación del producto y evaluación de sus características a través de la prueba. Identificar motivaciones de compra y problemáticas a resolver. Ver Figura 3.
Investigación Cuantitativa	Encuestas cara a cara	Validación del producto a través del concepto. Identificar dónde, cuándo, cuánto respecto a los hábitos de consumo de barras alimenticias. Ver Figura 4.

3.1.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo de *BARFRUIT* son los consumidores de barras alimenticias, entre 25 a 45 años de edad con hijos en edad escolar (7 a 12 años), de nivel socioeconómico medio típico y medio alto, que residen en Quito y practican deporte en su rutina diaria.

3.1.6 Tamaño de la muestra

Para esta investigación se utilizó un modelo probabilístico de muestreo aleatorio simple aplicado para la población objetivo que consiste aproximadamente de 27.770 personas; por lo tanto, el tamaño de la muestra para el análisis es de 379 personas tomando en cuenta un error estadístico del 5%. Para fines académicos, se requiere obtener al menos 50 encuestas válidas para la investigación. Ver Anexo 2: Tamaño de la muestra.

3.2 Resultados de la investigación

Los expertos entrevistados indican que la tendencia hacia el consumo responsable; es decir, de alimentos naturales, saludables y nutritivos está en crecimiento desde hace 3 años en el mercado ecuatoriano. Lo cual catalogan como una oportunidad clara para la empresa y suponen buena acogida de parte del mercado ecuatoriano hacia *BARFRUIT*.



Los participantes consideran que *BARFRUIT* satisface su necesidad de un producto alimenticio que aporte beneficios nutricionales sin dejar de ser natural y práctico. Quienes prueban el producto comentan positivamente sobre las características del mismo (color, sabor, presentación) y califican a sus atributos (natural, nutritivo, sin azúcar añadida, práctico) como beneficios para el consumidor que anteriormente solo los percibían en la fruta sin procesar.

La barra alimenticia elaborada en base a fruta genera agrado tanto en adultos (25 a 45 años) como en niños (7 a 12 años). Los entrevistados coinciden en que *BARFRUIT* es una alternativa sana, nutritiva, innovadora y única en el mercado.

En la metodología cuantitativa se evaluó el concepto de la barra alimenticia *BARFRUIT* para medir su aceptación (Ver Anexo 3: Concepto *BARFRUIT*). Donde se identifica que el 50% de encuestados indican que definitivamente sí comprarían el producto; el 50% restante declara que probablemente lo compraría. En la misma proporción declaran disposición de compra del producto para la lonchera escolar de sus hijos.

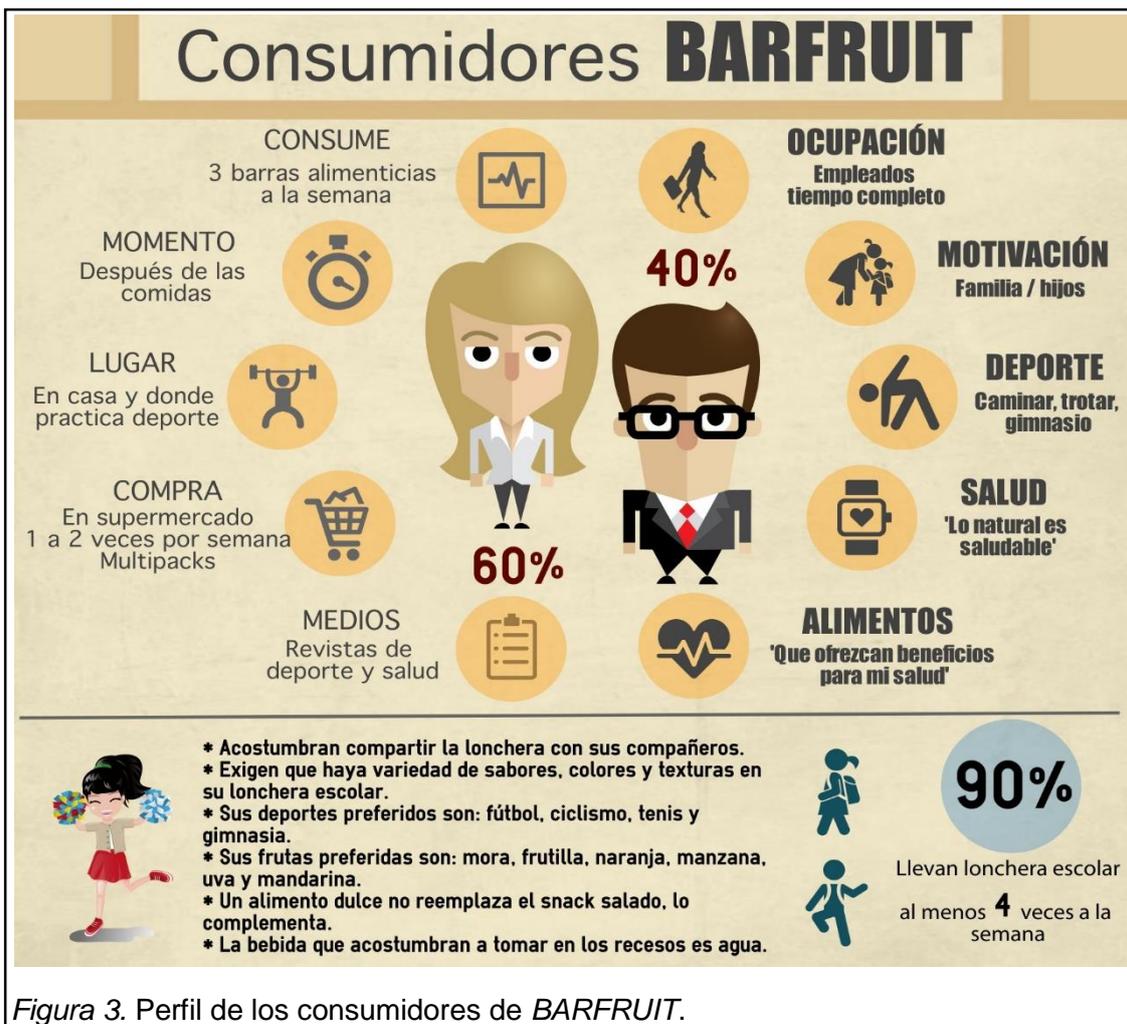


Figura 3. Perfil de los consumidores de **BARFRUIT**.



Figura 4. Comportamiento de los consumidores frente a la propuesta de producto.

3.2.1 Análisis de resultados de la investigación

Con el fin de identificar los cruces de variables de mayor relevancia para el proyecto se utilizó estadística inferencial. Del análisis inferencial se establece que el género tiene relación con la importancia de cada atributo del producto; determinando que para la mujer el atributo más importante es la presentación del producto, seguido por la marca y ubicando en tercer lugar al precio. Mientras que, para el hombre el atributo más importante se concentra en la cantidad o tamaño del producto. *BARFRUIT* considerará estos resultados para sus estrategias de comunicación.

Así también, el análisis indica que existe correlación entre la ocasión de consumo y el lugar de consumo. La persona que regularmente consume barras alimenticias después de las comidas (desayuno, almuerzo o merienda) lo hace en la calle. Aquellos que acostumbran consumirlas entre comidas (media mañana o media tarde) lo hacen en su lugar de estudios o de trabajo. Mientras que, quienes consumen barras alimenticias después de hacer deporte lo hacen normalmente en el lugar donde lo practican.

Tras haber identificado una disposición de compra favorable al producto se establece que la frecuencia de compra sería de 1 a 2 veces por semana. Lo cual se valida con el análisis de la correlación existente entre la frecuencia de compra actual que los entrevistados declaran frente a la frecuencia de compra para el producto propuesto. Es decir que, quienes declaran que comprarían 1 o 2 veces por semana previamente afirman que esa es la frecuencia con la que compran barras alimenticias actualmente.

De igual forma sucede con la variable cantidad. Quiénes afirman que acostumbran comprar barras alimenticias en su presentación individual estarían dispuestos a comprar entre 1 a 2 barras cada vez que realicen la transacción. Aquellos que dicen comprar regularmente múltiples paquetes de barras alimenticias, responden que están dispuestos a comprar el producto *BARFRUIT* entre seis o más unidades.

Se identifica que existe correlación entre las variables que definen la percepción del cliente sobre el precio y cuál debería ser este en el caso de *BARFRUIT*.

El modelo de análisis Van Westendorp determina el precio óptimo en base al valor percibido por parte del consumidor. A través de este método se establece que a un precio por debajo de \$0,55 dólares el consumidor considera que el producto es barato pero dudaría de su calidad; mientras que, el precio a partir del cual el consumidor considera que el producto es caro y no lo compraría es \$0,90 dólares. Por lo cual se define que el rango aceptable de precios para *BARFRUIT* se ubica entre \$0,55 a \$0,90 dólares. El precio óptimo será aquel que esté más cercano a \$0,70 dólares.

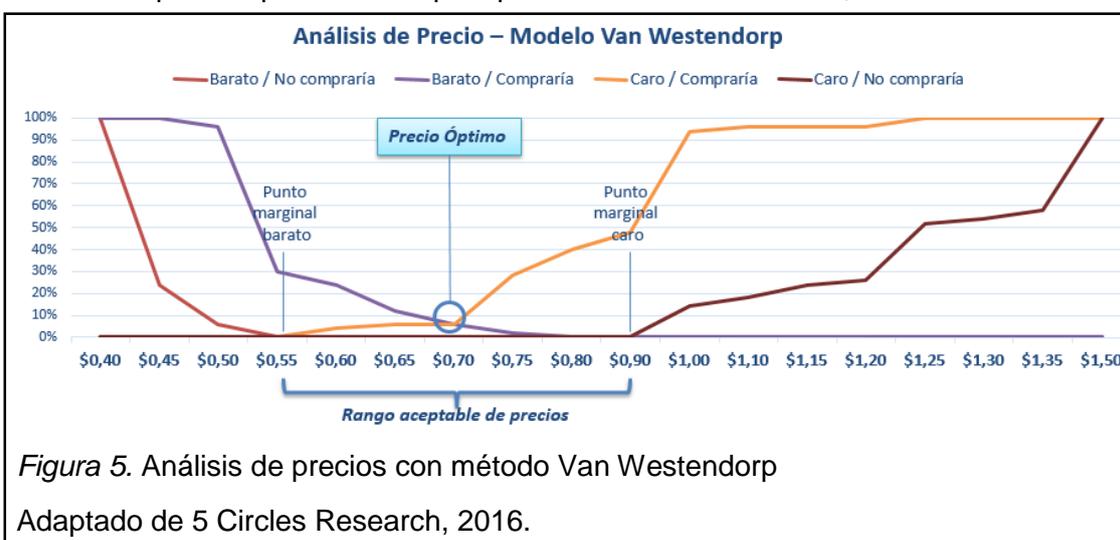


Figura 5. Análisis de precios con método Van Westendorp

Adaptado de 5 Circles Research, 2016.

CAPÍTULO 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio se identifica en la necesidad insatisfecha de hombres y mujeres de 25 a 45 años y de niños en edad escolar (7 a 12 años) de tener un alimento que aporte los beneficios nutricionales de frutas (mora, frutilla y durazno), cuyo consumo ayude a mantener una dieta balanceada. Estos segmentos de consumidores requieren un producto saludable, nutritivo y natural que sea fácil de llevar y de consumir en cualquier lugar sin que se deteriore a pesar de su composición natural. El objetivo de *BARFRUIT* es satisfacer la necesidad descrita a través de su propuesta de valor.

La propuesta de valor de la empresa *BARFRUIT* se describe en la tabla 4, a través del modelo de negocio *Canvas*.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010) el segmento de adultos está conformado por un total de 138.866 personas en Quito, mientras que el segmento de niños en edad escolar se compone de 123.335 personas. Por sus características y tamaño ambos segmentos resultan atractivos para la gestión comercial de la empresa *BARFRUIT*.

Tabla 4. Análisis de modelo de negocio *Canvas*

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores de frutas: Frutilla, durazno, mora. Proveedor de maquinaria industrial: hornos, mesones, procesadores. Proveedor de instrumentos de cocina especializados para el procesamiento de fruta Proveedor de material para empaque Comercializadores: Corporación La Favorita, Corporación El Rosado, Corporación GPF.	Selección de la materia prima Producción (transformación de la materia prima) Distribución del producto final a los socios comercializadores Creación de comunidad de consumidores Construcción y comunicación de marca Investigación y desarrollo de producto	Barra alimenticia cuyo consumo es equivalente a la porción de fruta que necesita una persona promedio para mantener una alimentación balanceada (2 barras en el caso de adultos, 1 barra en el caso de los niños). Es un producto saludable que conserva los beneficios nutricionales de la fruta permitiendo que el consumidor tenga a su alcance un producto con alto aporte nutritivo. Está elaborado 100% con ingredientes naturales; no contiene azúcar añadida, químicos, ni preservantes. Su presentación permite al consumidor reemplazar la porción de fruta e ingerir el equivalente a la misma de manera sencilla y rápida en cualquier lugar.	<i>BARFRUIT</i> buscará generar un vínculo con el cliente a través de la creación de comunidades conformadas por los consumidores del producto con el fin de que compartan sus experiencias con la marca y el rol que ésta pueda desempeñar en sus actividades diarias. A través de la comunidad de clientes <i>BARFRUIT</i> identificará necesidades insatisfechas para encontrar una manera de cubrirlas generando nuevas oportunidades de negocio para la empresa y mayores beneficios para el consumidor.	Personas adultas entre 25 a 45 años de edad, nivel socioeconómico medio típico o medio alto, empleados medio tiempo y tiempo completo, que acostumbran a realizar actividad física (caminar, trotar, aeróbicos, gimnasio), residen en Quito, consumen barras alimenticias como complemento de su alimentación al menos 3 veces a la semana. Niños de 7 a 12 años, acostumbran a llevar lonchera escolar desde su hogar al menos 4 veces a la semana.
RECURSOS CLAVE			CANALES	
Materia prima: frutas, miel natural. Maquinaria para producción: hornos, procesadores, instrumentos de cocina Recurso humano capacitado para la producción y atención al cliente Canales de comunicación digitales Canales de distribución y comercialización			Para comunicación e interacción con el consumidor: redes sociales y página web para dar a conocer actividades de la marca, crear comunidades y dar seguimiento al consumidor para conocer su experiencia con el producto (post-venta). Contacto directo a través de ferias alimenticias que permitan generar un primer contacto con impacto y experiencia positivos para incentivar la prueba del producto. Para distribución y comercialización del producto: Supermercados, farmacias y tiendas de cadena. Revistas especializadas en temas de deportes y salud para pauta publicitaria.	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
<i>Value driven</i> : se centra en crear valor que el consumidor otorga al producto basado en su percepción sobre sus atributos. Costos fijos: mantenimiento de maquinaria e instrumentos para la producción, servicios básicos, insumos de oficina, mantenimiento de redes sociales, personal administrativo de la empresa. Costos variables: adquisición de materia prima, transporte, mano de obra operativa, adquisición de nueva maquinaria e insumos para producción, participación en ferias, patrocinio de eventos, comunicación y pauta publicitaria.			Generación ingresos a través de la venta de un bien tangible, que es la barra alimenticia. El pago se realiza a través del autoservicio el momento en que el cliente realiza la compra. El producto tiene precio fijo establecido en base al valor percibido.	

Adaptado de Strategyzer, 2016.

CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El análisis de la industria y del mercado objetivo al que se dirigirá la empresa permite determinar que la estrategia general de marketing más apropiada para guiar el plan de mercadeo de *BARFRUIT* en la industria alimenticia nacional es la estrategia genérica de Porter de diferenciación. La empresa guiará su planificación estratégica en base a la estrategia de mercado de penetración con la intención de lograr crecimiento intensivo en el mercado local.

El objetivo que se busca alcanzar a través de esta estrategia es que el producto sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación dentro de su categoría. *BARFRUIT* buscará lograr que el producto sea considerado como único para justificar un precio superior a la competencia.

La diferenciación con la que cuenta el producto de *BARFRUIT* se fundamenta en tres pilares que otorgan unicidad, los cuales se describen en la figura 6.



5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo al que están destinados los productos de *BARFRUIT* consiste de:

Hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, nivel socioeconómico medio típico y medio alto, empleados medio tiempo y tiempo completo, que acostumbran a realizar actividad física (caminar, trotar, aeróbicos, gimnasio), residen en Quito, consumen barras alimenticias como complemento de su alimentación al menos 3 veces a la semana.

Además, se identifica un segmento secundario cuya necesidad nutricional también se satisface a través del producto propuesto como parte de una lonchera escolar. Este segmento consiste de:

Niños y niñas de 7 a 12 años, que acostumbran a llevar lonchera escolar desde su hogar al menos 4 veces a la semana.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor que *BARFRUIT* ofrece al consumidor a través de su barra alimenticia se fundamenta principalmente en salud, nutrición, naturalidad y practicidad. El consumo de una barra *BARFRUIT* en el caso de niños y dos unidades en el caso de adultos, es equivalente a la porción diaria de fruta que necesita una persona promedio en determinado momento del día para mantener una alimentación balanceada.

Es un producto saludable que por sus características conserva los beneficios nutricionales de la fruta permitiendo que el consumidor tenga a su alcance un producto nutritivo con buen sabor y apariencia agradable. La promesa de practicidad se cumple gracias a la presentación del producto que permite al consumidor reemplazar la porción de fruta e ingerir el equivalente a la misma de manera sencilla y rápida en una barra. Lo cual evita que el usuario tenga que cargar frutas en un envase generándole incomodidad al llevarlo, incluso se evita el hecho de que la fruta no conserve sus atributos nutricionales al perder su frescura y aparentar poco apetitosa.

5.2 Mezcla de marketing



5.2.1 Producto

El producto de *BARFRUIT* consiste en una barra alimenticia elaborada en base a frutas que se cultivan en Ecuador, en tres variedades: frutilla, mora y durazno. El procesamiento a través del cual se obtiene el producto final hace posible que se mantenga las características propias de la fruta tales como su color, sabor, aroma y lo más importante sus vitaminas, minerales y nutrientes. El producto se obtiene en una presentación que el consumidor considera como una alternativa novedosa de llevar la fruta a donde lo desee. Además, su consistencia permite que el producto sea guardado en cualquier lugar evitando que se dañe fácilmente o pierda los atributos mencionados.

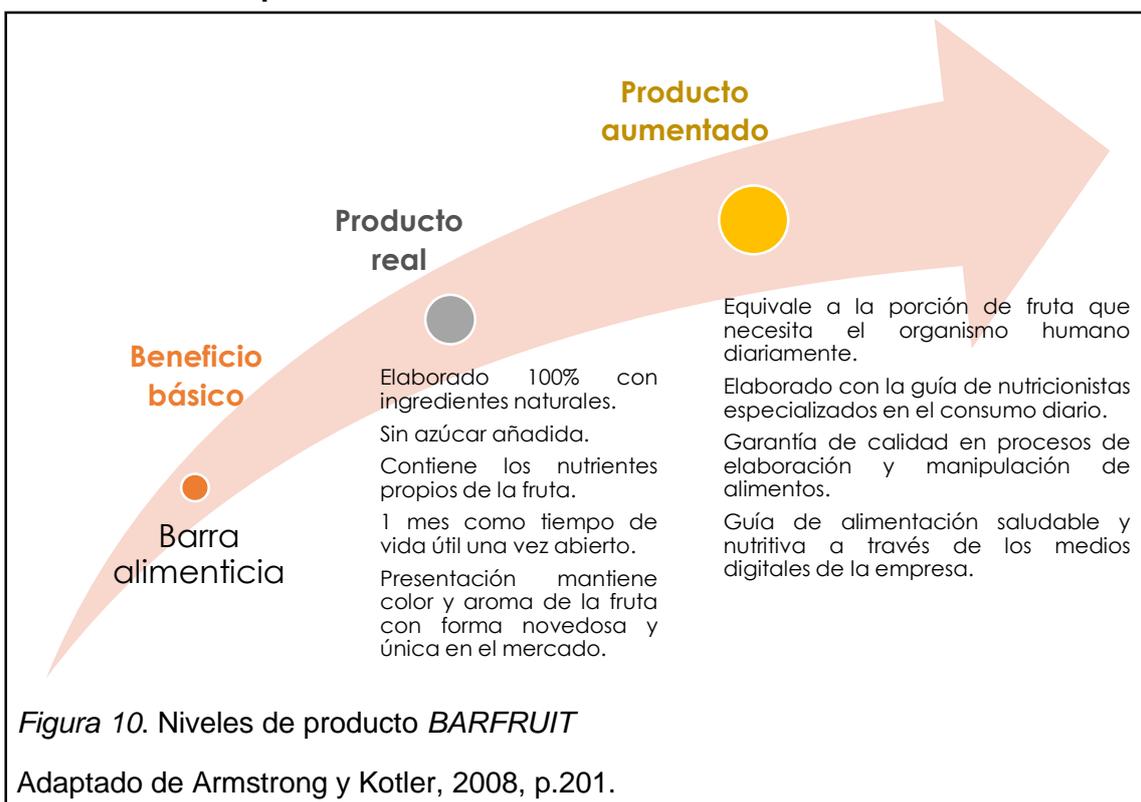


Figura 8. Prototipo de producto *BARFRUIT*.

5.2.1.1 Atributos del producto



5.2.1.2 Niveles de producto



5.2.1.3 Branding

El nombre y logotipo buscarán generar una percepción de nuevo y diferente favorable a los productos de *BARFRUIT*. El nombre se validó en la investigación de mercado, donde alcanzó mayor preferencia frente a otras opciones evaluadas.

Para el isotipo de la marca se utiliza un símbolo que representa a las frutas y su esencia natural. Este isotipo permite manejar distintas variaciones de tamaño y color, como se muestra en la figura 11.



Figura 11. Logo BARFRUIT

5.2.1.4 Empaque y etiquetado del producto

El empaque de *BARFRUIT* cuenta con un diseño amigable con el medio ambiente y que se describe como natural por sus componentes. La caja de empaques múltiples será elaborada con material EarthPact que está 100% compuesto de fibra de caña de azúcar y no contiene químicos blanqueadores (Carvajal Pulpa y Papel, 2015).

El empaque contará con la información nutricional y de sus ingredientes que se exige para la comercialización de los productos alimenticios. El etiquetado semáforo no estará presente en el empaque; sin embargo, existirá una mención en la que se aclare que la falta de este tipo de etiquetado ocurre por tratarse de un producto natural, con procesamiento mínimo y sin añadidos químicos.

Adicionalmente, como parte del etiquetado el consumidor podrá encontrar el sello Primero Ecuador que certifica la elaboración del producto en el país bajo exigentes estándares de calidad.

5.2.1.5 Sevricios de soporte al producto

BRFRUIT implementará estrategias de soporte para generar una experiencia completa y positiva alrededor del producto. Estas estrategias estarán basadas en la comunicación a través de medios digitales. Se realizarán publicaciones y consultas en línea respecto al consumo adecuado del producto y cómo complementarlo con la alimentación diaria. El objetivo a cumplir será que los consumidores puedan mantener un estilo de vida sano con alimentación balanceada como lo promueve la empresa *BARFRUIT*.

La tabla 5 muestra la composición de costos del producto final de *BARFRUIT*.

Tabla 5. Componentes del producto *BARFRUIT*

Componentes del producto	Costo	% del PVP (\$ 0,75)
Materia prima	\$ 0,16	22%
Costos fijos	\$ 0,08	11%
Distribución	\$ 0,11	15%
Empaque	\$ 0,12	16%
Margen de ganancia	\$ 0,27	36%
Margen del PDV	\$ 0,09	35% del margen de ganancia

5.2.2 Precio

En base a los resultados de la investigación de mercado y el análisis financiero (Ver Anexo 4: Proyección de ventas) se determinó que el precio unitario óptimo para *BARFRUIT* es \$ 0.75 dólares. El precio asignado al empaque de 6 unidades es \$ 4.50 dólares. Este precio se fijó en base al valor que percibe el consumidor evaluando las características de la barra alimenticia *BARFRUIT*. Por lo cual se afirma que la estrategia de precio aplicada a este producto corresponde a la fijación de precio basada en el valor.



Figura 12. Precio unitario de *BARFRUIT*

BARFRUIT implementará la estrategia de fijación de precio basada en el valor buscando cumplir con los objetivos descritos en la figura 13.

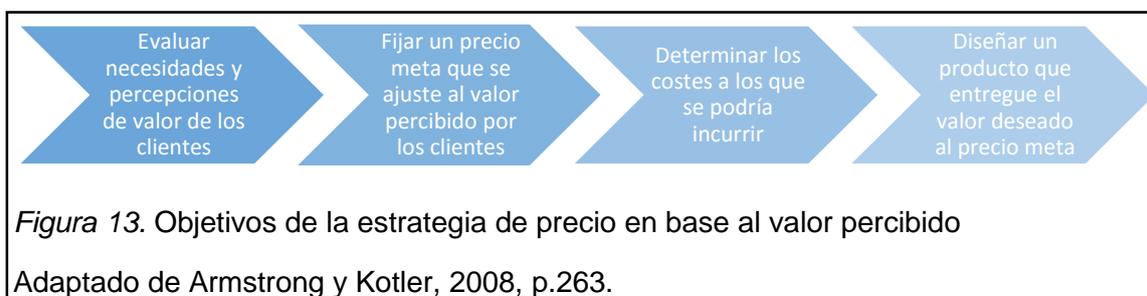


Figura 13. Objetivos de la estrategia de precio en base al valor percibido

Adaptado de Armstrong y Kotler, 2008, p.263.

La tabla 6 muestra la composición del costo de venta del producto *BARFRUIT*.

Tabla 6. Componentes del costo de venta de *BARFRUIT*

Costo de venta	Valor	Componentes
Costo variable	\$ 0.40	Materia prima, empaque y distribución del producto.
Costos fijo	\$ 0.08	Gastos administrativos y costo de operarios.
Costo total	\$ 0.48	

El costo de venta conforma el 64% del precio de venta al público; el restante 36% corresponde al margen de ganancia que genera el producto.

5.2.2.1 Estrategia de ajuste de precio

De acuerdo a la respuesta del mercado hacia *BARFRUIT* se realizará el análisis respectivo para emplear estrategias de ajuste de precios con el fin de incrementar o reducir el mismo a partir del segundo año de operación. La empresa siempre buscará que el precio cumpla las expectativas del consumidor en base a su percepción de valor.

Para el debido ajuste de precios se utilizará la estrategia de fijación de precios psicológica, que consiste en considerar aspectos psicológicos además de los aspectos económicos que involucran la fijación de precios (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 280).

El objetivo de utilizar esta estrategia es incrementar la percepción de calidad y valor que el consumidor tiene sobre el producto; apoyando con el incremento en precio a la estrategia de comunicación sobre los beneficios de *BARFRUIT*.

5.2.3 Plaza

La estrategia seleccionada para la distribución del producto es la estrategia de distribución selectiva que consiste en trabajar con intermediarios para la comercialización del producto. *BARFRUIT* utilizará la estrategia selectiva para distribuir el producto al cliente final a través de pocos intermediarios. La ventaja de trabajar con pocos intermediarios radica en que se puede construir una relación más estrecha con los mismos de manera tal que la relación comercial crezca y se fortalezca con el tiempo.

Los intermediarios con los cuales la empresa trabajará cuentan con una amplia red de distribución cuya fortaleza radica en su experiencia en el mercado ecuatoriano y el mejoramiento constante de su servicio al cliente. *BARFRUIT* trabajará con empresas especializadas en la venta al detalle. Los tipos de detallistas que se ocuparán son: supermercados, farmacias y cadena de tiendas como se observa en la figura 14.



Figura 14. Intermediarios con los que se pretende trabajar como socios estratégicos.

BARFRUIT ha seleccionado la estrategia y sus intermediarios tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercado referentes a las características y comportamiento de compra del mercado objetivo.

El objetivo de la estrategia será aprovechar el posicionamiento y distribución de los intermediarios como socios estratégicos con el fin de lograr mayor cobertura del mercado y generar el volumen de ventas necesario para que *BARFRUIT* sea un negocio rentable en el largo plazo.

Otra ventaja de trabajar con Corporación Favorita, Corporación GPF y Corporación El Rosado es la facilidad que otorgan para llegar a distintos puntos en la ciudad. Gracias a la ubicación estratégica de sus locales comerciales se podrá atender varios sectores de la ciudad.

Considerando que estos intermediarios cuentan con centros de distribución a los cuales se debe entregar el producto para la comercialización, *BARFRUIT* contratará los servicios de transporte de alimentos con proveedores locales. El costo de transportar el producto desde su fábrica hasta los centros de distribución de los socios comerciales será equivalente al 15% del costo de venta; es decir, \$ 0.11 dólares por cada unidad.

5.2.4 Promoción

La promoción para *BARFRUIT* será un elemento estratégico en la introducción del producto al mercado y la construcción de marca en el segmento elegido. El elemento clave en la promoción de *BARFRUIT* será la comunicación. La mezcla de promoción estará alineada a la estrategia de atracción que consiste en dirigir actividades de publicidad y promoción hacia los consumidores para incentivarlos a demandar y comprar el producto en los canales de distribución que frecuentan.



En base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado se determinó que el medio más adecuado para las pautas publicitarias de *BARFRUIT* serán las revistas especializadas en temas de salud y deportes tales como *Vida Activa* y *Vive Salud*. Para la promoción de ventas se empleará degustaciones con muestras gratuitas para los consumidores y concursos relacionados a temas de nutrición y salud en los medios digitales de la empresa.

En cuanto a las relaciones públicas se realizarán esfuerzos económicos para invertir en paquetes de patrocinio de eventos deportivos como carreras de atletismo y competencias que promuevan la participación de niños en edad escolar. Adicionalmente, se buscará generar reportajes y artículos noticiosos de manera gratuita en los cuales se destaque a la empresa por su oferta innovadora y saludable.

Las ventas personales de *BARFRUIT* se concentrarán en la participación en ferias alimenticias, de emprendimiento y de salud. El objetivo será vincular la marca a los conceptos de alimentación saludable, naturalidad, innovación y nutrición. Por otro lado, el marketing directo de la empresa se llevará a cabo a través de los medios digitales de *BARFRUIT*. Los canales de comunicación digitales de la empresa serán su página web y redes sociales como *Facebook*, *YouTube* e *Instagram*. La comunicación directa con el consumidor a través de estos medios se efectuará con el fin de generar interacción entre el cliente final y la marca para establecer una relación que atraiga la demanda al canal e incentive la recompra del producto. Ver Anexo 5: Presupuesto de marketing.

La figura 16 muestra el funcionamiento de la estrategia de atracción para la mezcla de promoción.

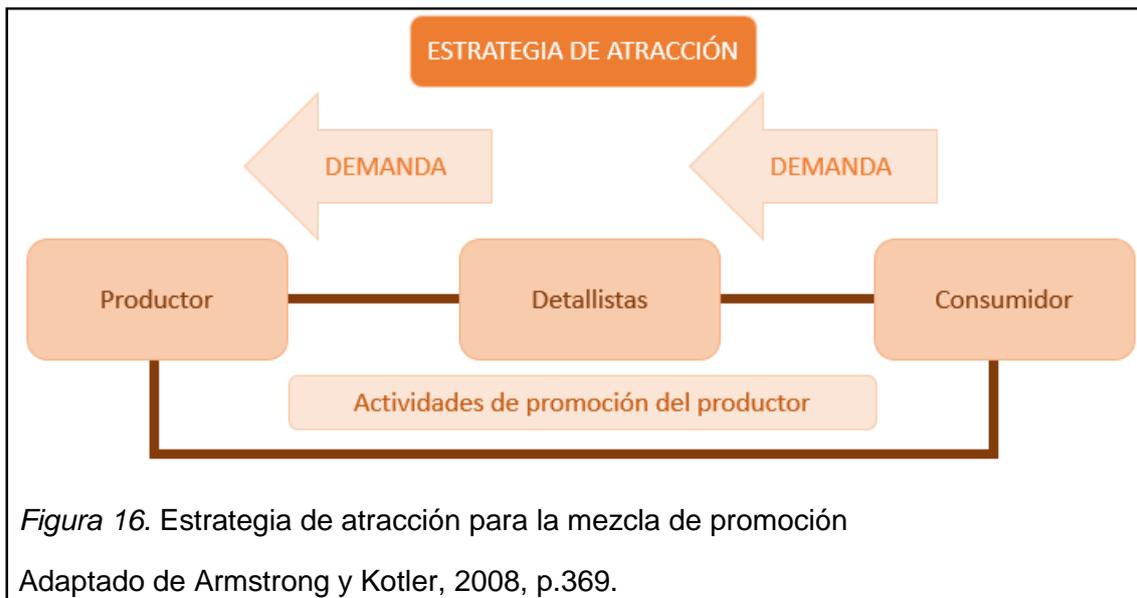


Figura 16. Estrategia de atracción para la mezcla de promoción

Adaptado de Armstrong y Kotler, 2008, p.369.

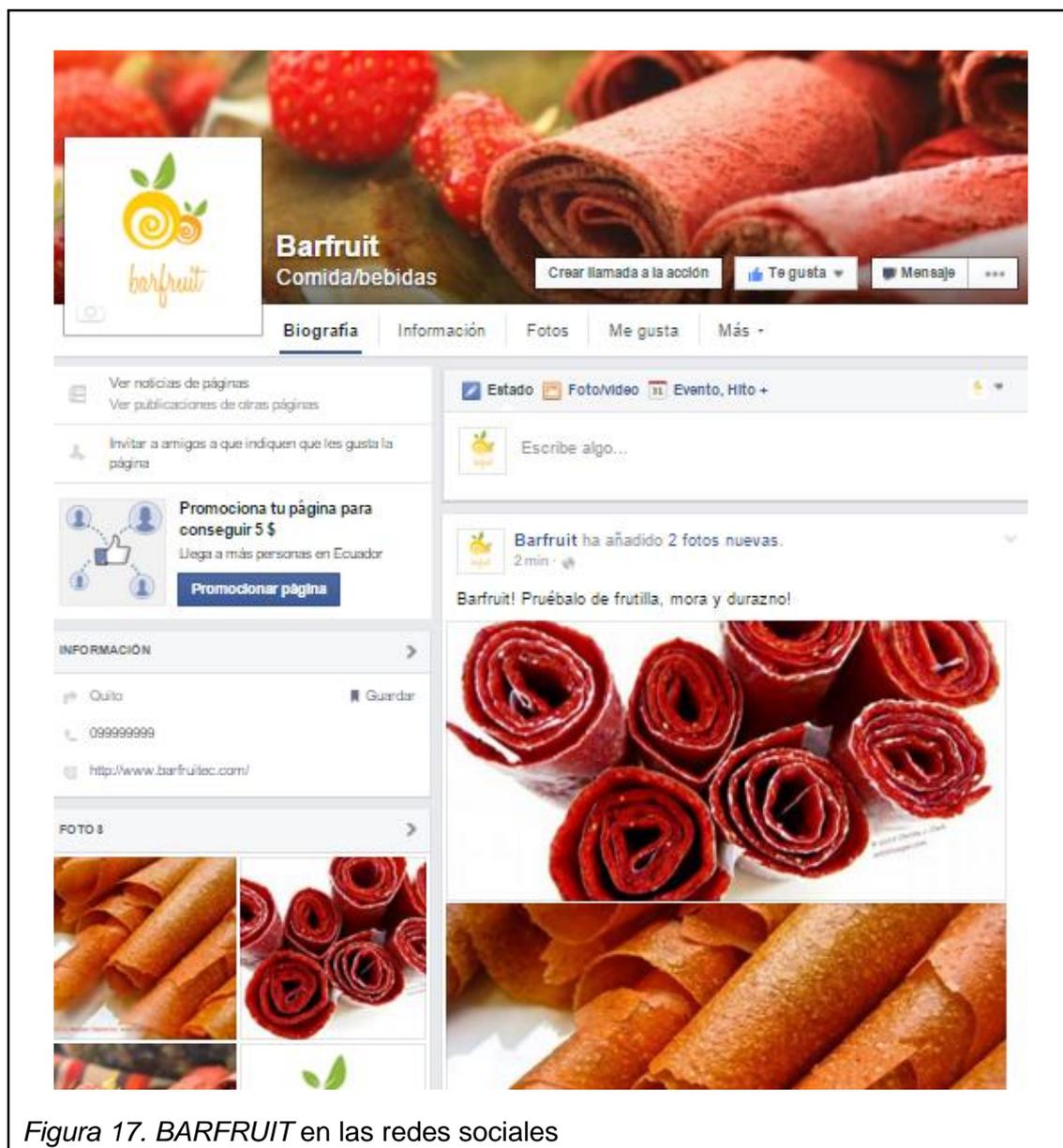


Figura 17. BARFRUIT en las redes sociales

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

BARFRUIT es una empresa ecuatoriana que se dedica a producir barras alimenticias elaboradas en base a frutas, utilizando prácticas innovadoras que promueven el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores con sentido de responsabilidad social y ambiental. *BARFRUIT* busca satisfacer las necesidades diarias de salud y nutrición de adultos entre 25 a 45 años que practican deporte como parte de su rutina diaria y niños en edad escolar que habitan en la ciudad de Quito.

6.1.2 Visión

BARFRUIT quiere ser reconocida como empresa líder en la industria alimenticia de Ecuador en los próximos 10 años, por desarrollar alternativas naturales y saludables e innovar constantemente creando productos con alto valor nutricional que representen un beneficio para la sociedad.

6.1.3 Objetivos a corto plazo

- Incrementar las ventas en 15% hasta el tercer año de operación.
- Expandir el portafolio de productos hasta con cinco variaciones de sabores en los dos primeros años.
- Ejecutar un plan de incentivos que premie ideas y prácticas innovadoras en la organización anualmente.
- Obtener reconocimientos y certificados a las buenas prácticas de producción y manipulación durante los dos primeros años de operación.

6.1.4 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar la oferta a través de nuevos canales de distribución en ciudades como Ambato, Cuenca, Manta, Guayaquil a partir del tercer año de operación.
- Generar más de treinta plazas de trabajo directa o indirectamente a través de la producción y comercialización de nuestros productos.
- Evaluar la viabilidad comercial y financiera de invertir en la empresa para empezar a generar producción para exportación a países en la región a partir del cuarto año de operaciones.
- Alcanzar menciones de reconocimiento como empresa líder en innovación y nutrición en Ecuador en el año 2019.

6.1.5 Objetivos a largo plazo

- Atraer 30% de inversión privada necesaria para ampliar la planta de producción en el año 2021.
- Desarrollar convenios con entidades gubernamentales que apoyen la gestión para exportación de nuestros productos a partir del segundo semestre del año 2022.
- Desarrollar relaciones comerciales con canales de distribución en países de la región como Colombia, Chile y Perú para el año 2022.
- Ampliar la cartera de productos hasta con cuatro productos distintos hasta el décimo año de operación.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones de la compañía estará orientada a crear asociación con los grupos de interés. De acuerdo a su estructura y enfoque *BARFRUIT* deberá mantener una estrecha relación con los siguientes actores: proveedores, distribuidores, clientes, colaboradores, Gobierno corporativo y Gobierno Nacional.

<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe mantener una buena relación con los principales proveedores para generar confianza y alianzas estratégicas de beneficio mutuo. • Con negociaciones se puede conseguir descuentos o convenios para la compra y entrega de la materia prima, lo cual beneficia directamente la operación financiera del negocio. 	<p>Distribuidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los canales de distribución son socios estratégicos para la operación comercial de la empresa en cuanto a la generación de volumen de ventas y comunicación de promociones. • Se debe construir una relación a largo plazo fomentando la comunicación y análisis de mercado para que dicha relación sea beneficiosa y satisfactoria para ambos. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>BARFRUIT</i> estudiará constantemente tendencias del mercado para mantener la filosofía de la empresa de innovar y ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes cuidando que se cumpla con sus expectativas.
<p>Colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se generará una plataforma para que los colaboradores expresen sus iniciativas y sientan responsabilidad e involucramiento para ofrecer las mejores soluciones para problemáticas que planteen los consumidores. 	<p>Gobierno Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones que se tomen en la junta directiva afectarán a todos los procesos y funcionamiento de la empresa. • Es primordial que exista comunicación clara sobre la misión, visión y objetivos de la empresa para que todos quienes la componen estén alineados a la estrategia. 	<p>Gobierno Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa iniciará diálogos con el Ministerio de Comercio Exterior para formar parte de su programa Pro Ecuador. El objetivo será generar una alianza estratégica que facilite la gestión correspondiente para exportar productos a distintos países en el mundo.

Figura 18. Relación de la empresa *BARFRUIT* con los grupos de interés.

6.2.2 Flujo de procesos

BARFRUIT controlará la calidad en todos los procesos procurando que se mantengan alineados a la visión y misión de la empresa para cumplir con la promesa de valor ofrecida al cliente final. Ver Anexo 6: Flujo de procesos

6.2.3 Requerimientos de equipos y herramientas para la operación

Los equipos y herramientas necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa serán adquiridos con proveedores nacionales considerando que los insumos necesarios para el procesamiento de frutas son comercializados localmente. Entre los equipos y herramientas que se requiere se considerará muebles y enseres de oficina, equipos de computación, muebles y enseres de cocina, equipamiento de las instalaciones de producción, adecuación de la planta de producción y el menaje de producción.

La tabla 7 muestra los requerimientos de equipos y herramientas que serán indispensables para la operación de *BARFRUIT* con sus respectivos costos. Estos equipos y herramientas permitirán contar con una capacidad de producción que generará 31.680 unidades, de las cuales 97% estará disponible para la venta, 2% formará parte del *stock* de seguridad y 1% el desperdicio esperado.

Tabla 7. *Requerimiento de equipos y herramientas para la operación de BARFRUIT*

Muebles y Enseres Oficina	
Sillas de Oficina	\$ 270,00
Escritorio	\$ 200,00
Total Muebles y Enseres Oficina	\$ 470,00
Equipos de Computación	
Laptop (CORE I7)	\$ 1.200,00
Impresora	\$ 300,00
Total Equipos de Computación	\$ 1.500,00
Muebles y Enseres de Cocina	
Mobiliario cocina	\$ 720,00
Mesón Acero Inoxidable	\$ 950,00
Extintor CO2 10 libras	\$ 55,00
Total, Muebles y Enseres Cocina	\$ 1.725,00
Equipamiento Instalaciones de Producción	
Horno industrial 8 bandejas	\$ 5.400,00
Refrigerador industrial	\$ 1.850,00
Bandejas de aluminio para horno	\$ 600,00
Máquina de empaquetado	\$ 600,00
Procesador de alimentos	\$ 220,00
Total Equipamiento Instalaciones de Producción	\$ 8.670,00
Adecuación de la Planta de Producción	
Adecuación instalaciones	\$ 2.000,00
Total Adecuación de la Planta de Producción	\$ 2.000,00
Total Equipo y Materiales de Producción	\$ 14.365,00

6.2.4 Localización

La fábrica de producción de *BARFRUIT* se ubicará en el sector de Carcelén Industrial entre la avenida Juan de Selis y la calle Mariano Pozo.

6.2.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario

La capacidad de almacenamiento de la bodega es de hasta 800 unidades mensuales. Se estima que en los cinco primeros años el *stock* de seguridad promedio de producto no superará las 600 unidades mensuales. Al tratarse de un producto alimenticio perecible se necesitará maquinaria especial para conservarlo, detallada entre los requerimientos de equipos como refrigerador industrial.

En cuanto al *stock* de seguridad de insumos de materia prima se mantendrá lo necesario para cubrir la demanda mensual de los canales de distribución con lo cual se garantizará el abastecimiento para todos los distribuidores y el cumplimiento de tiempos en los pedidos de producto.

6.2.6 Aspectos regulatorios y legales

De acuerdo al Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización (INEN) (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014) será viable almacenar los productos en la bodega de Carcelén industrial siempre que se mantenga el aseo de maquinaria y contenedores ya que se trata de productos perecibles. El trámite necesario para a la obtención del registro sanitario tendrá un costo de \$ 340.00 dólares y se deberá realizar en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

6.2.7 Estructura legal de la empresa

Tabla 8. Estructura legal de la empresa *BARFRUIT*

BARFRUIT ECUADOR S.A.	
TIPO	Sociedad Anónima
REPRESENTANTE LEGAL	Iván Andrés Montaña Bravo
SOCIOS	Verónica Bravo Viteri
OBJETO SOCIAL	Fabricación y comercialización de alimentos perecibles elaborados de frutas.

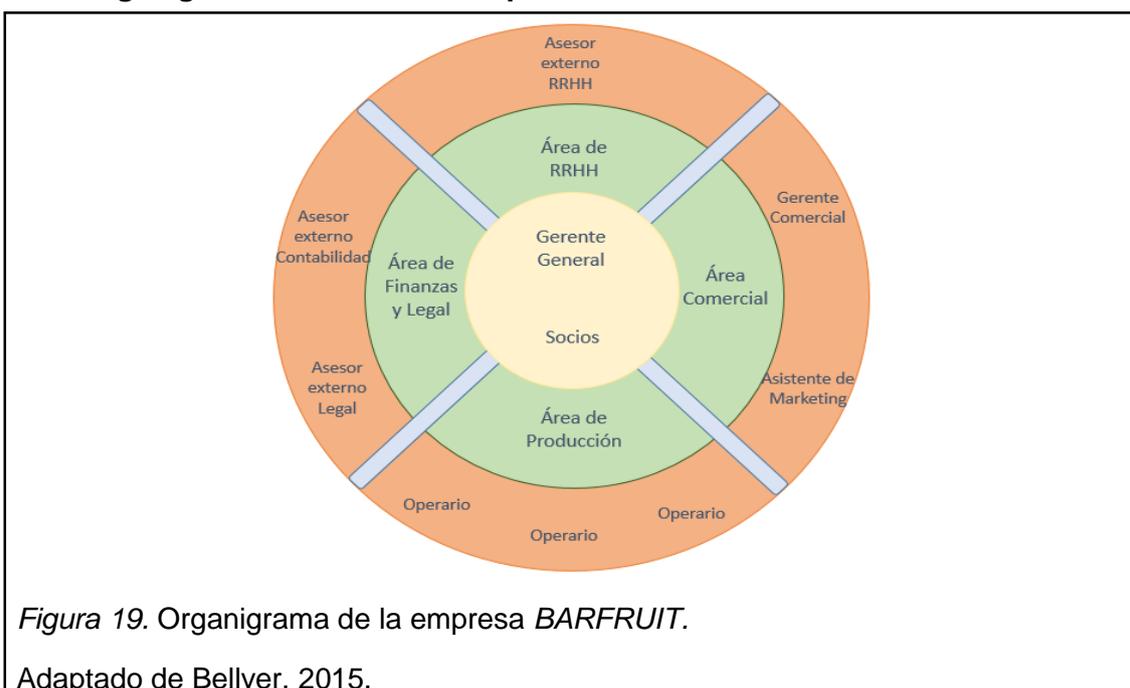
6.3 Estructura organizacional

BARFRUIT plantea un organigrama de forma circular que pretende fomentar un ambiente de confianza entre colaboradores y facilitar el flujo de información para generar soluciones eficientes constantemente. Ver Anexo 7: Resumen estructura administrativa.

6.3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional de *BARFRUIT* estará orientada a los valores corporativos: honestidad, compromiso con la excelencia, innovación, respeto, trabajo en equipo e iniciativa responsable. Los valores corporativos buscan eficiencia en el funcionamiento de la empresa y satisfacción de los colaboradores, socios estratégicos y clientes.

6.3.2 Organigrama circular de la empresa



CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Flujo de Caja, Situación Financiera y Estado de Resultados

El Flujo de Caja proyectado refleja que la operación del negocio generará los recursos económicos necesarios para cubrir la necesidad de inversiones y financiamiento. Así también, muestra que la inversión inicial de *BARFRUIT* se recuperará al finalizar el tercer año de operación del negocio. Ver Anexo 8: Flujo de Caja.

Por otro lado, el Estado de Situación Financiera refleja que *BARFRUIT* tendrá una estructura financiera coherente con el tipo de negocio. Ver Anexo 9: Balance General.

El Estado de Resultados de *BARFRUIT* deja ver que el resultado de la operación del negocio al final de cada período será positivo. Lo cual hace atractivo invertir en el mismo por tratarse de un negocio que será sustentable en el tiempo.

Tabla 9. Estado de Resultados apalancado por un período de cinco años.

Estado de Resultados	Escenario Esperado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancado					
Ventas	\$ 207.357,36	\$ 246.755,25	\$ 304.815,31	\$ 320.056,08	\$ 336.058,88
Costo de Ventas	\$ 141.216,43	\$ 162.433,88	\$ 191.622,24	\$ 198.308,16	\$ 205.228,23
Utilidad Bruta	\$ 66.140,93	\$ 84.321,37	\$ 113.193,08	\$ 121.747,92	\$ 130.830,66
Gasto Administrativos	\$ 37.522,70	\$ 44.762,02	\$ 60.188,17	\$ 68.010,09	\$ 74.785,46
Depreciaciones	\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.286,50	\$ 1.286,50
Amortizaciones	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97
Marketing	\$ 4.314,88	\$ 5.757,85	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78
Gasto Interés	\$ 2.369,16	\$ 1.513,07	\$ 557,90		
Total Gastos	\$ 46.533,21	\$ 54.359,41	\$ 71.044,32	\$ 77.808,34	\$ 84.583,71
Utilidad antes de Part. Lab. e Imp.	\$ 19.607,72	\$ 29.961,96	\$ 42.148,76	\$ 43.939,59	\$ 46.246,95
Participación Laboral 15%	\$ 2.941,16	\$ 4.494,29	\$ 6.322,31	\$ 6.590,94	\$ 6.937,04
Utilidad antes del Imp a la Renta	\$ 16.666,56	\$ 25.467,67	\$ 35.826,45	\$ 37.348,65	\$ 39.309,91
Impuesto a la Renta 22%	\$ 3.666,64	\$ 5.602,89	\$ 7.881,82	\$ 8.216,70	\$ 8.648,18
Utilidad Neta	\$ 12.999,92	\$ 19.864,78	\$ 27.944,63	\$ 29.131,95	\$ 30.661,73

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión total requerida para empezar la operación de la empresa *BARFRUIT* será de \$41.436,04 dólares. La inversión inicial será necesaria para cubrir gastos amortizables, compra de equipos y materiales para la producción, adquisición del menaje de producción y el capital de trabajo calculado para los dos primeros meses de operación de la empresa. Ver Anexo 10: Resumen inversión inicial.

La estructura de capital de la empresa *BARFRUIT* estará compuesta por deuda con una tasa de interés anual de 11% en una proporción equivalente al 60% de la inversión inicial. El restante 40% estará financiado por capital propio de los accionistas. Esta estructura de capital apalancado será óptima para la situación financiera del negocio y alcanzable para los accionistas.

Tabla 11. Estructura de capital

Estructura del Capital	Apalancado	
Deuda	\$ 24.861,62	60%
Capital Propio Accionistas	\$ 16.574,42	40%
Inversión Total	\$ 41.436,04	100%

7.3 Evaluación financiera del proyecto

El costo de oportunidad se calculó a través del modelo de valoración de activos financieros CAPM el cual determina la rentabilidad mínima que deberá exigir el inversionista para invertir en el proyecto; en este caso, un retorno equivalente al 21.73% de su inversión.

Tabla 12. Cálculo del costo de oportunidad con modelo CAPM

CAPM		
$Re = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$		
Tasa Libre de riesgo	Rf	2,17%
Beta de la industria	β	0,82
Prima de riesgo del mercado	Rm-Rf	5,75%
Riesgo país	Rp	14,84%
Re		21,73%

Tomado de Damodaran, 2016.

Para la evaluación financiera del proyecto se realizó el cálculo del Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). A partir de los cuales se determina que el proyecto será rentable alcanzando VAN positivo y atractivo para los inversionistas con TIR superior al costo de oportunidad previamente establecido.

Tabla 13. Cálculo del VAN y TIR de *BARFRUIT*

	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ (41.436,04)					
FLUJO DE CAJA	\$ (41.436,04)	\$ 7.928,30	\$ 13.937,06	\$ 21.061,75	\$ 30.958,41	\$ 32.488,19
VAN	\$ 22.829,11					
TIR		32%				

7.4 Índices financieros

El índice de Razón corriente indica que la empresa tiene liquidez suficiente para atender sus obligaciones de corto plazo, lo cual se ratifica con el índice de Prueba Ácida. El margen de utilidad que genera la operación del negocio es aceptable debido a que se presenta positivo desde el inicio del negocio e incrementa en el tiempo, lo cual resultará atractivo para los inversionistas.

El índice de Retorno sobre la Inversión (ROI) indica que los recursos invertidos en el negocio se utilizarán adecuadamente. El indicador del Retorno sobre los Activos (ROA) refleja que los activos con los que contará el negocio serán bien aprovechados. Mientras que, el índice del Retorno sobre el Patrimonio (ROE) demuestra que la gestión del negocio podrá efectuarse de manera que se logrará optimizar los recursos del patrimonio con el que contará el negocio.

Tabla 13. Indicadores financieros

RAZON CORRIENTE				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1,36	1,37	1,49	1,51	1,68
PRUEBA ÁCIDA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1,31	1,33	1,47	1,47	1,67
MARGEN DE UTILIDAD				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
6%	8%	9%	9%	9%
ROI				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
31%	48%	67%	70%	74%
ROA				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
50%	47%	53%	46%	43%
ROE				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
44%	40%	36%	27%	22%
APALANCAMIENTO FINANCIERO				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4,49	3,62	2,74	2,48	2,20

CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno político es favorable para la creación de la empresa *BARFRUIT* gracias a las políticas que implementa el Gobierno Nacional para impulsar un modelo de especialización productiva que permita generar mayor valor agregado en Ecuador.
- El entorno económico es positivo considerando que la industria alimenticia cuenta con participación de 13% en la economía nacional y los ecuatorianos destinan aproximadamente 25% del gasto mensual para el consumo de alimentos.
- Existen tendencias sociales muy fuertes actualmente que promueven el consumo de alimentos naturales y saludables. Lo cual favorece a *BARFRUIT*.
- Gobierno Nacional impulsa el intercambio y creación de tecnología que favorecerá a la industria optimizando la operación para crear proyectos sustentables.
- El análisis de la industria sugiere un panorama positivo para emprender el negocio propuesto. La amenaza de nuevos entrantes es de nivel medio, donde identificamos facilidades que otorga el gobierno frente a barreras propias de la industria.
- El poder de negociación de los clientes es alto. Principalmente debido a que el cliente es quien define cantidad y frecuencia de compra del producto.
- La amenaza de productos sustitutos es de nivel medio. Se debe a que existe amplia oferta de posibles sustitutos; sin embargo, no cuentan con valor diferenciador y el coste de cambiar de un producto saludable a un *snack* es alto para el consumidor.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo considerando que hay un gran número de productores de fruta a nivel nacional que pueden proveer a *BARFRUIT*.
- La rivalidad entre competidores es de nivel medio. No existe concentración de la demanda en una empresa o producto. La participación de mercado está distribuida equitativamente entre los competidores de la industria.
- A través de la investigación de mercado se identificó que existe alto nivel de aceptación del producto. Tanto niños en edad escolar como adultos entre 25 a 45 años expresan agrado tras evaluar el concepto y probar el producto final.
- El consumidor señala que compraría el producto de *BARFRUIT* entre 4 a 6 unidades con frecuencia de compra entre una a dos veces por semana.
- La oportunidad de negocio para *BARFRUIT* se identifica en la necesidad insatisfecha de disponer de un alimento que aporte los beneficios nutricionales de las frutas de manera natural y cuyo consumo ayude a mantener una dieta balanceada sin dejar de ser práctico para la rutina diaria de ambos segmentos.
- La estrategia general de mercadeo de *BARFRUIT* será la diferenciación. Para el producto se efectuará la estrategia de desarrollo de producto. El precio será establecido en base a la estrategia de fijación de precio basada en el valor percibido. La plaza se desarrollará de acuerdo a la estrategia de distribución selectiva. Mientas que la mezcla de promoción estará adecuada a la estrategia de atracción.
- Para la operación de *BARFRUIT* se requerirá equipos y materiales de producción que representan una inversión de \$14.365,00 con lo cual será posible contar con una capacidad instalada para producir 31.680 unidades mensualmente.
- La estructura de capital de *BARFRUIT* estará compuesta por deuda en 60% y por capital propio de accionistas en 40%.
- La evaluación financiera refleja que el proyecto será viable y sobre todo rentable. La operación del negocio generará utilidad desde el primer año de ejercicio y presenta indicadores positivos que denotan una buena estructura de costos y manejo eficiente de los recursos. El proyecto permitirá recuperar la inversión inicial al finalizar el tercer año de operación resultando atractivo para los inversionistas.
- La empresa de producción y comercialización de barras alimenticias elaboradas en base a frutas en la ciudad de Quito es un proyecto viable comercialmente y financieramente. Representa una oferta única en el mercado, cuya propuesta de valor cumple con la necesidad latente en el mercado objetivo y resulta atractiva para el cliente final. La gestión de la empresa será sustentable en el tiempo y generará crecimiento en la industria que incidirá positivamente en la economía nacional.

REFERENCIAS

- ANDES. (28 de Noviembre de 2013). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/82-alimentos-procesados-ofertan-ecuador-contienen-grasa-sal-azucar-niveles-altos.html-0>
- Armstrong , G., & Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación .
- Bellver, E. (30 de Noviembre de 2015). *Blog Economista*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.blogeconomista.com/organigrama-de-una-empresa/>
- Carvajal Pulpa y Papel. (2015). *Carvajal Pulpa y Papel*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <http://www.carvajalpulpaypapel.com/earth-pact/>
- Comex. (2013). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/>
- Damodaran, A. (2016). *Damodaran Online*. Recuperado el 2 de Enero de 2016, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ecuador Inmediato. (29 de Agosto de 2015). *Ecuador Inmediato*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818787408
- Ekos Negocios. (Marzo de 2014). Zoom al Sector Alimenticio. *Revista Ekos Negocios*, 74-84. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- El Emprendedor. (13 de Enero de 2015). *El Emprendedor*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2015, de <http://www.emprendedor.ec/obtener-registro-sanitario-ecuador/>
- El Telégrafo. (7 de Septiembre de 2013). *El Telégrafo*. Recuperado el 8 de Octubre de 2015, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/1/snacks-pueden-ser-daninos-a-pesar-de-contener-compuestos-permitidos>
- Global Reporting Initiative. (2014). *La Misión*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras, Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Manufactura_2012/Manu_Tom_o_I/4.%20EMM2012_RESUMEN_EJECUTIVO.pdf
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- INEC. (18 de Septiembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC*. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1964&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (25 de Octubre de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 31 de Octubre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va. ed.). México D.F.: Editorial Pearson.
- López, A. (10 de Junio de 2009). *Managers Magazine*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Marketing Activo. (17 de Marzo de 2015). *Marketing Activo*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2015, de <http://marketingactivo.com.ec/tendencias-en-el-consumo-de-alimentos-en-america-latina/>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (25 de Octubre de 2015). *Ministerio de Educación de Ecuador*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://educacion.gob.ec/bares-escolares-saludables/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Subsecretaría de la Calidad*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte_089.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (25 de Septiembre de 2015). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <http://www.who.int/es/>
- Pritchard, M. (2016). *5 Circles Research*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.5circles.com/van-westendorp-pricing-the-price-sensitivity-meter/>
- PRO ECUADOR. (25 de Octubre de 2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-1/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2004). *Preparación y evaluación de proyectos* (5ta. ed.). Bogotá: Mc Graw hill.
- SENPLADES. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES*. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (24 de Junio de 2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de <http://buenvivir.gob.ec/documents/10157/ca3ed4aa-575c-488c-b01c-c8a83cd1d337>
- Strategyzer AG. (2016). *Strategyzer*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Superintendencia de Compañías. (2016). *Portal de Información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

	<h1 style="margin: 0;">CUESTIONARIO</h1> <h2 style="margin: 0;">Barras Alimenticias Frutas</h2>	<p>Fecha: Octubre 2015 Versión: 1</p> <p>Cuestionario No: _____</p>
---	---	---

Buenos días / tardes, mi nombre es Iván Montaña y estoy realizando un estudio de mercado para validar mi proyecto de tesis sobre barras alimenticias elaboradas en base a frutas. La información recabada será utilizada únicamente con fines académicos.

CATEGORÍA

1. Me podría decir, ¿Usted consume BARRAS ALIMENTICIAS regularmente? **(RU)**

1. SI **(CONTINUAR)** 2. NO **(TERMINAR)**

2. Me mencionó anteriormente que consume BARRAS ALIMENTICIAS, me podría decir ¿Con qué frecuencia las consume? **(RU)**

Más de una vez por día	Todos los días	3 veces por semana	1 a 2 veces por semana	Una vez cada quince días	Una vez al mes
(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3. ¿En qué ocasiones acostumbra a consumir las BARRAS ALIMENTICIAS? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RM)**

COD	OCASIONES DE CONSUMO
1	Antes de hacer deporte
2	En el desayuno
3	En la merienda/cena
4	Después de las comidas (desayuno, almuerzo, merienda)
5	Después de hacer deporte
6	Entre comidas (media mañana, media tarde)
7	Mientras veo la televisión
8	Mientras descanso
9	Otro: _____

4. ¿En qué lugares acostumbra Usted a consumir BARRAS ALIMENTICIAS? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RM)**

COD	LUGARES DE CONSUMO
1	En casa
2	En el lugar donde practico deporte / ejercicio
3	En la calle
4	En el colegio / universidad
5	En el trabajo / oficina
6	Otro: _____

5. ¿En qué lugares acostumbra Usted a comprar las BARRAS ALIMENTICIAS que consume? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RM)**

6. ¿Con qué frecuencia compra BARRAS ALIMENTICIAS en estos lugares **(MENCIONAR LOS LUGARES DE P.5)**? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RU)**

Menos de una vez al mes	Una vez al mes	Cada quince días	1 a 2 veces a la semana	3 a 4 veces a la semana	Todos los días/ casi todos los días	Más de una vez por día
(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

PREGUNTA 5 LUGARES DE COMPRA		PREGUNTA 6 FRECUENCIA DE COMPRA						
1	Farmacias	1	2	3	4	5	6	7
2	Supermercados	1	2	3	4	5	6	7
3	Tiendas de barrio	1	2	3	4	5	6	7
4	Tiendas de cadena	1	2	3	4	5	6	7
5	Tiendas naturistas	1	2	3	4	5	6	7
6	Otro: _____	1	2	3	4	5	6	7

7. ¿Qué tipo de presentación es la que usted acostumbra a comprar de la marca de BARRAS ALIMENTICIAS que consume con mayor frecuencia? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RU)**

COD	PRESENTACIÓN
1	Individual
2	Paquete múltiple (contiene varios empaques individuales)

EVALUACIÓN DE PRODUCTO

Le voy a mostrar una lámina donde podrá ver un producto que posiblemente salga al mercado. Lo vamos a leer en conjunto y luego le voy a entregar para que lo revise y me responda unas pocas preguntas. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, solo queremos conocer su opinión muy honesta sobre esta idea.

8. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en comprar este producto para su consumo si estuviera disponible en el lugar donde normalmente hace sus compras? Diría que... **(RU)**

Definitivamente SI lo compraría	Probablemente SI lo compraría	No sé si lo compraría o no	Probablemente NO lo compraría	Definitivamente NO lo compraría
5	4		2	1

9. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en comprar este producto para el consumo de su hijo/a como parte de la lonchera escolar si estuviera disponible en el lugar donde normalmente hace sus compras? Diría que... **(RU)**

Definitivamente SI lo compraría	Probablemente SI lo compraría	No sé si lo compraría o no	Probablemente NO lo compraría	Definitivamente NO lo compraría
5	4	3	2	1

10. **(APLICAR P.10 SI CONTESTARON COD. 4 Y 5 en P.8 y P.9)** ¿Con qué **FRECUENCIA** cree Usted que compraría el producto descrito en este concepto? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RU)**

Una vez al mes	Una vez cada quince días	1 a 2 veces por semana	3 veces por semana	Todos los días	Más de una vez por día
(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

11. ¿Cuántas **UNIDADES** compraría cada vez que vaya al lugar donde realiza habitualmente la compra de barras alimenticias? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RU)**

COD	CANTIDAD
1	Una
2	Dos
3	Tres
4	Cuatro

COD	CANTIDAD
5	Cinco
6	Seis
7	Siete o más

12. Podría decirme, ¿De los siguientes atributos cuál es el más importante para usted? **(RU)**

COD	ATRIBUTOS
1	Marca
2	Sabor
3	Presentación / empaque
4	Cantidad / tamaño
5	Precio

13. En general podría decirme, ¿Qué tanto le **GUSTA** este producto que le acabo de mostrar? Diría que... **(RU)**

Le gusta mucho	Le gusta	Le es indiferente	No le gusta	No le gusta para nada
5	4	3	2	1

14. Con base en la siguiente escala dígame por favor ¿Qué tan **NUEVO** y **DIFERENTE** es este producto comparado con otros que existen en el mercado? **(RU)**

Completamente nuevo y diferente	Muy nuevo y diferente	Algo nuevo y diferente	Casi no hay diferencia	Nada nuevo ni diferente
5	4	3	2	1

15. ¿Qué tan **CRÉIBLES** son los beneficios que este producto le ofrece? Diría que son... **(RU)**

Muy creíbles	Algo Creíbles	Más o menos creíbles	No muy creíbles	Nada creíbles
5	4	3	2	1

16. ¿Cuál de los **NOMBRES** que ve en esta tarjeta le gusta para este nuevo producto? **(RU)**

Fruit Roll-ups	1
Barfruit	2
OTRO:	3

17. ¿Qué cambios le haría al producto presentado? **(RESPUESTA ESPONTÁNEA)**

- 1.- _____
2.- _____

EVALUACIÓN DE PRECIO

AHORA QUIERO QUE ME DIGA EL PRECIO QUE PAGARÍA POR UN PRODUCTO COMO EL QUE ACABA DE VER, DENTRO DEL RANGO DE \$0.50 A \$1.50.

	PRECIO (RU POR PREGUNTA)
18. ¿A qué precio cree que este producto es caro, pero que igual así lo compraría?	\$
19. ¿A qué precio cree que este producto es barato?	\$ Menor que P.18
20. ¿A qué precio cree que este producto es muy caro y no lo compraría?	\$ Mayor que P.18
21. ¿A qué precio cree que este producto es muy barato y dudaría de su calidad y no lo compraría?	\$ Menor que P.19

EVALUACIÓN DE PROMOCIÓN

AHORA PENSANDO EN SU DÍA A DÍA, QUISIERA QUE ME DIGA...

22. Actualmente, ¿Por cuál medio de comunicación se entera usted de productos saludables? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RM)**

COD	MEDIOS
1	Televisión
2	Radio
3	Prensa escrita
4	Revistas especializadas. ¿Cuál? _____
5	Redes sociales
6	Otro: _____

23. ¿Por cuál medio de comunicación le gustaría recibir información sobre las BARRAS ALIMENTICIAS elaboradas en base a frutas que le acabo de indicar? **RESPUESTA ESPONTÁNEA (RM)**

COD	MEDIOS
1	Televisión
2	Radio
3	Prensa escrita
4	Revistas especializadas. ¿Cuál? _____
5	Redes sociales
6	Otro: _____

AHORA POR FAVOR AYÚDEME CON SUS DATOS. LE RECUERDO QUE LA INFORMACIÓN RECADADA EN ESTA ENCUESTA SERÁ UTILIZADA ÚNICAMENTE CON FINES ACADÉMICOS.

DATOS DE ENTREVISTA

Nombre:	Fecha de nacimiento:	Edad:
Barrio:	Teléfono Casa:	Celular:

CIUDAD		GÉNERO		EDAD ENTREVISTADO		NSE	
1	Quito	1	Hombre	1	25 a 35 años	1	Medio Típico
		2	Mujer	2	36 a 45 años	2	Medio Alto

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN QUE PASE UN EXCELENTE DÍA!

ANEXO 2. Tamaño de la muestra

CARACTERÍSTICA	%	N
Población de Quito	100%	2.239.191
Edad: 25 a 45 años	32%	716.541
Con hijos: 7 a 12 años de edad	19%	136.143
Nivel Socioeconómico: Medio típico, medio alto	34%	46.289
Practican deporte como parte de su rutina diaria	60%	27.773
MERCADO OBJETIVO		27.773

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Este es el cálculo de la muestra por proporciones, teniendo un error prefijado (E), a un nivel de confianza del (1- α), partiendo de una población de tamaño N. Fórmula que se encuentra a continuación,

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 N \hat{p} \hat{q}}{NE_p^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \hat{p} \hat{q}}$$

$$n = 379$$

Z	1,96
α	0,05
1- α	0,95
p	0,50
q	0,50
N	27773
E	0,05

(Galindo, 2006, pág. 386)

ANEXO 3. Concepto **BARFRUIT**



Barra alimenticia elaborada de pura fruta

100% natural

Sin azúcar añadida

Vitaminas y nutrientes propios de la fruta

Equivalente a la porción diaria de fruta que los nutricionistas recomiendan para mantener una dieta balanceada.

Cara frontal



Cara posterior

Anexo 4. Proyección de ventas

Esenario Esperado	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Unidades Vendidas	Total								
Fruilla	86.427	\$ 64.799,17	95.070	\$ 77.111,02	104.577	\$ 95.254,79	115.034	\$ 100.017,52	126.538	\$ 105.018,40
Mora	120.998	\$ 90.718,84	133.098	\$ 107.955,42	146.407	\$ 133.356,70	161.048	\$ 140.024,53	177.153	\$ 147.025,76
Durazno	69.142	\$ 51.839,34	76.056	\$ 61.688,81	83.661	\$ 76.203,83	92.027	\$ 80.014,02	101.230	\$ 84.014,72
Total	276.566	\$ 207.357,36	304.223	\$ 246.755,25	334.645	\$ 304.815,31	368.110	\$ 320.056,08	404.921	\$ 336.058,88

Anexo 5. Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing			
Etapa del Ciclo de Vida	Introducción		
Tiempo del Proyecto	Año 1		
Branding			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Logo	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Stand ferias	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Tarjetas de Presentación	200	\$ 0,35	\$ 70,00
Canal en Youtube	1	\$ -	\$ -
Códigos de Barras del Producto	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Total Branding			\$ 690,00
Contenidos Redes Sociales			
Contenidos web	12	\$ 30,00	\$ 360,00
Contenido fanpage	18	\$ 50,00	\$ 900,00
Edición de videos	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Total Contenidos Redes Sociales			\$ 1.860,00
Promociones			
Promociones	100	\$ 0,48	\$ 47,98
Total Promociones			\$ 47,98
Pauta publicitaria			
Pauta en revistas	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Total Promociones			\$ 1.000,00
Activaciones de Marca			
Modelos	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Cartel A1	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Muestras de producto	400	\$ 0,48	\$ 191,90
Movilización	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Refrigerios	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Total Activaciones de Marca			\$ 716,90
Total Inversión en Marketing			\$ 4.314,88

Gastos de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	\$ 4.314,88	\$ 5.757,85	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78
Total	\$ 4.314,88	\$ 5.757,85	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78

Anexo 6. Flujograma de procesos



Anexo 7. Resumen estructura administrativa y mano de obra

Sueldos y Salarios					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 13,816.20	\$ 15,783.59	\$ 17,372.41	\$ 20,700.38	\$ 23,124.19
Gerente Comercial	\$ -	\$ -	\$ 12,766.40	\$ 16,149.50	\$ 19,348.76
Asistente de Marketing	\$ 3,739.50	\$ 8,298.16	\$ 8,630.09	\$ 8,975.29	\$ 9,334.30
Operario	\$ 6,311.02	\$ 6,841.52	\$ 7,115.18	\$ 7,399.79	\$ 7,695.78
Operario	\$ 6,311.02	\$ 6,841.52	\$ 7,115.18	\$ 7,399.79	\$ 7,695.78
Operario	\$ 6,311.02	\$ 6,841.52	\$ 7,115.18	\$ 7,399.79	\$ 7,695.78
Operario	\$ 6,311.02	\$ 6,841.52	\$ 7,115.18	\$ 7,399.79	\$ 7,695.78
Total Rol de Pagos	\$ 42,799.79	\$ 51,447.82	\$ 67,229.61	\$ 75,424.30	\$ 82,590.36

Gastos Administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Servicios Básicos	\$ 4.440,00	\$ 4.590,96	\$ 4.747,05	\$ 4.908,45	\$ 5.075,34
Gasto Suministros de Oficina	\$ 2.700,00	\$ 2.787,21	\$ 2.877,24	\$ 2.970,17	\$ 3.066,11
Gasto Arriendo del 25%	\$ 4.560,00	\$ 4.707,29	\$ 4.859,33	\$ 5.016,29	\$ 5.178,32
Sueldos y Salarios	\$ 17.555,70	\$ 24.081,75	\$ 38.768,90	\$ 45.825,16	\$ 51.807,25
Mantenimiento de Máquinas	\$ 430,00	\$ 444,62	\$ 459,74	\$ 475,37	\$ 491,53
Servicios Prestados	\$ 7.800,00	\$ 8.112,00	\$ 8.436,48	\$ 8.773,94	\$ 9.124,90
Mantenimiento de Web	\$ 37,00	\$ 38,20	\$ 39,43	\$ 40,70	\$ 42,02
Total	\$ 37.522,70	\$ 44.762,02	\$ 60.188,17	\$ 68.010,09	\$ 74.785,46

Anexo 8. Flujo de Caja

BARFRUIT						
Flujo de Caja Apalancado						
Flujo de Efectivo en el Escenario Esperado Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Ventas		\$ 207.357,36	\$ 246.755,25	\$ 304.815,31	\$ 320.056,08	\$ 336.058,88
Costos de Ventas		\$ 141.216,43	\$ 162.433,88	\$ 191.622,24	\$ 198.308,16	\$ 205.228,23
Gastos Administrativos		\$ 37.522,70	\$ 44.762,02	\$ 60.188,17	\$ 68.010,09	\$ 74.785,46
Gasto Depreciaciones		\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.286,50	\$ 1.286,50
Gasto Amortizaciones		\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97
Marketing		\$ 4.314,88	\$ 5.757,85	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78	\$ 7.971,78
Total Egresos (Costos y Gastos)		\$ 185.380,48	\$ 215.280,23	\$ 262.108,65	\$ 276.116,49	\$ 289.811,94
Utilidad Operativa		\$ 21.976,88	\$ 31.475,03	\$ 42.706,66	\$ 43.939,59	\$ 46.246,95
Pago de capital+interés		\$ 9.767,25	\$ 9.767,25	\$ 9.767,25	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo antes de Participación Laboral		\$ 12.209,63	\$ 21.707,78	\$ 32.939,41	\$ 43.939,59	\$ 46.246,95
Participación Laboral (15%)		\$ 2.941,16	\$ 4.494,29	\$ 6.322,31	\$ 6.590,94	\$ 6.937,04
Flujo antes de Impuestos		\$ 9.268,47	\$ 17.213,48	\$ 26.617,10	\$ 37.348,65	\$ 39.309,91
Impuesto a la Renta del 22%		\$ 3.666,64	\$ 5.602,89	\$ 7.881,82	\$ 8.216,70	\$ 8.648,18
Flujo después de impuestos		\$ 5.601,83	\$ 11.610,59	\$ 18.735,28	\$ 29.131,95	\$ 30.661,73
(+) Depreciaciones		\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.786,50	\$ 1.286,50	\$ 1.286,50
(+) Amortizaciones		\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97	\$ 539,97
Flujo de Efectivo Operativo		\$ 7.928,30	\$ 13.937,06	\$ 21.061,75	\$ 30.958,41	\$ 32.488,19
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ (18.157,84)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ (23.278,20)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Préstamo	\$ 24.861,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inversión de accionistas	\$ 16.574,42	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ -	\$ 7.928,30	\$ 13.937,06	\$ 21.061,75	\$ 30.958,41	\$ 32.488,19

Anexo 9. Balance General

BARFRUIT S.A.						
Balance General Apalancado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja/ Bancos	\$ 23.278,20	\$ 7.928,30	\$ 13.937,06	\$ 21.061,75	\$ 30.958,41	\$ 32.488,19
Inventario		\$ 4.275,41	\$ 5.087,74	\$ 3.142,43	\$ 6.599,09	\$ 3.142,43
Cuentas por Cobrar (Clientes)		\$ 104.806,87	\$ 146.646,77	\$ 176.670,43	\$ 200.836,38	\$ 242.626,45
Total Activo Corriente	\$ 23.278,20	\$ 117.010,58	\$ 165.671,57	\$ 200.874,60	\$ 238.393,89	\$ 278.257,07
Gastos de Constitución	\$ 1.799,84	\$ 1.799,84	\$ 1.799,84	\$ 1.799,84	\$ 1.799,84	\$ 1.799,84
Amortización Constitución		\$ (359,97)	\$ (719,94)	\$ (1.079,90)	\$ (1.439,87)	\$ (1.799,84)
Branding	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Amortización Branding		\$ (180,00)	\$ (360,00)	\$ (540,00)	\$ (720,00)	\$ (900,00)
Equipamiento de Planta de Producción	\$ 10.395,00	\$ 10.395,00	\$ 10.395,00	\$ 10.395,00	\$ 10.395,00	\$ 10.395,00
Dep. acum. Maquinaria y Equipos		\$ (1.039,50)	\$ (2.079,00)	\$ (3.118,50)	\$ (4.158,00)	\$ (5.197,50)
Equipos de Computación	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Dep.acum. Equipos de Computación		\$ (500,00)	\$ (1.000,00)	\$ (1.500,00)	\$ (1.500,00)	\$ (1.500,00)
Muebles y Enseres Oficina	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 17.044,42	\$ 17.044,42
Dep.acum.Muebles y Enseres		\$ (47,00)	\$ (94,00)	\$ (141,00)	\$ (188,00)	\$ (235,00)
Adecuación de la Planta de Producción	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Dep.acum.Adec. Planta de Producción		\$ (200,00)	\$ (400,00)	\$ (600,00)	\$ (800,00)	\$ (1.000,00)
Otros activos no corrientes						
Menaje de Producción	\$ 1.093,00	\$ 1.093,00	\$ 1.093,00	\$ 1.093,00	\$ 1.093,00	\$ 1.093,00
Total Activo no corriente	\$ 18.157,84	\$ 15.831,37	\$ 13.504,90	\$ 11.178,44	\$ 25.926,38	\$ 24.099,92
Total Activos	\$ 41.436,04	\$ 132.841,95	\$ 179.176,48	\$ 212.053,04	\$ 264.320,27	\$ 302.356,98
Participación Trabajadores por pagar	\$ -	\$ 2.941,16	\$ 4.494,29	\$ 6.322,31	\$ 6.590,94	\$ 6.937,04
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.666,64	\$ 5.602,89	\$ 7.881,82	\$ 8.216,70	\$ 8.648,18
Proveedores por pagar	\$ -	\$ 65.943,80	\$ 90.156,90	\$ 94.005,61	\$ 113.402,11	\$ 117.257,78
Colaboradores por pagar	\$ -	\$ 4.007,72	\$ 9.161,21	\$ 11.937,95	\$ 13.303,19	\$ 14.497,05
IESS por pagar	\$ -	\$ 9.244,76	\$ 11.112,73	\$ 14.521,60	\$ 16.291,65	\$ 17.839,52
Total Pasivo Corto Plazo	\$ -	\$ 85.804,08	\$ 120.528,02	\$ 134.669,30	\$ 157.804,59	\$ 165.179,57
Préstamos a Largo Plazo	\$ 24.861,62	\$ 17.463,54	\$ 9.209,35	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Largo Plazo	\$ 24.861,62	\$ 17.463,54	\$ 9.209,35	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ 24.861,62	\$ 103.267,62	\$ 129.737,37	\$ 134.669,30	\$ 157.804,59	\$ 165.179,57
Aporte a Capital	\$ 16.574,42	\$ 16.574,42	\$ 16.574,42	\$ 16.574,42	\$ 16.574,42	\$ 16.574,42
Utilidades Retenidas		\$ 12.999,92	\$ 32.864,70	\$ 60.809,33	\$ 89.941,27	\$ 120.603,00
Total Patrimonio	\$ 16.574,42	\$ 29.574,33	\$ 49.439,11	\$ 77.383,74	\$ 106.515,69	\$ 137.177,42
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 41.436,04	\$ 132.841,95	\$ 179.176,48	\$ 212.053,04	\$ 264.320,27	\$ 302.356,98

Anexo 10. Resumen inversión inicial

Presupuesto de Inversiones		
Detalle	Presupuesto	Total
Gastos Amortizables		
Gastos de Constitución		
Honorarios del abogado	\$ 450,00	\$ 450,00
Trámite en la notaria incorporación de la compañía	\$ 500,00	\$ 500,00
Inscripción en el registro mercantil	\$ 90,00	\$ 90,00
Pago de la patente municipal	\$ 90,00	\$ 90,00
Registro sanitario	\$ 340,34	\$ 340,34
Permiso de funcionamiento	\$ 121,50	\$ 121,50
Registro de marca en el IEPI	\$ 208,00	\$ 208,00
Total Gastos de Constitución		\$ 1.799,84
Inversión en Marketing		
Logo	\$ 200,00	\$ 200,00
Manual de Marca	\$ 250,00	\$ 250,00
Web Empresarial	\$ 250,00	\$ 250,00
Fan page	\$ 200,00	\$ 200,00
Total Inversión en Marketing		\$ 900,00
Total Gastos Amortizables		\$ 2.699,84

Capital de Trabajo			
Detalle	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Frutilla	19.800	\$ 0,13	\$ 2.541,00
Mora	27.720	\$ 0,12	\$ 3.234,00
Durazno	15.840	\$ 0,18	\$ 2.772,00
Empaque y Etiquetas	63.360	\$ 0,12	\$ 7.603,20
Distribución	63.360	\$ 0,11	\$ 7.128,00
Total Capital de Trabajo			\$ 23.278,20

Resumen Inversión Inicial		
Gastos Amortizables	\$ 2.699,84	
Equipos y Materiales de Producción	\$ 14.365,00	
Menaje Producción	\$ 1.093,00	
Inversión en otros activos fijos tangibles e intangibles		\$ 18.157,84
Capital de Trabajo calculado para 2 meses		\$ 23.278,20
Inversión Inicial		\$ 41.436,04