



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE SNACKS DE FRUTA LIOFILIZADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniería Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía:
MBA. Cecil Aguirre

Autores:
Rafaela Berenice Becerra Robalino
Joaquín Sebastián Carbo Jaramillo

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Cecil Aguirre

Master of Business Administration

C.C.: 170592625-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Rafaela Berenice Becerra Robalino

C.C.: 172255288-0

Joaquín Sebastián Carbo Jaramillo

C.C.: 171613241-8

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todas las bendiciones que nos ha concedido y por haber guiado nuestros pasos en que cada etapa de nuestras vidas. A nuestro padres, Galo & Mireya y Enrique & Jenny, y a nuestros hermanos por su tenacidad, amor, guía, ejemplo y apoyo incondicional. Y a nuestra coordinadora y profesores por su entrega y enseñanzas impartidas durante nuestra vida universitaria.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por su amor infinito y bendiciones otorgadas. A nuestros padres y hermanos por creer siempre en nosotros y por su apoyo y guía incondicional para lograr cada meta propuesta. A nuestros abuelos que llenan de alegría nuestras vidas y a la Universidad de las Américas por su formación académica de excelencia. Este triunfo también es suyo ya que han sido pilares fundamentales para poder alcanzarlo. Este logro compartido solamente es el primero de muchos por alcanzar.

RESUMEN

El objetivo del presente plan de negocios es demostrar la viabilidad comercial y financiera de la producción y comercialización de snacks de fruta liofilizada en el Distrito metropolitano de Quito.

Fruity-GO S.A. se ha establecido dentro de la industria manufacturera, la cual refleja un crecimiento de 15.94% con respecto al 2013 y ha mantenido una tendencia evolutiva pronunciada. De acuerdo al CIIU, la clase que abarca a Fruity-GO S.A. corresponde a Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Esta se encuentra fragmentada en 16 compañías activas establecidas en la ciudad de Quito, de las cuales dos son representativas por su tasa de crecimiento y participación. Debido al bajo número de competidores, la clase es apta para acoger a nuevos competidores.

La propuesta de valor de Fruity-GO se muestra como un diferenciador de la competencia pues incrementa el valor entregado al cliente, adicionando nuevos atributos como la conservación de propiedades organolépticas y textura crujiente a un precio atractivo, acompañado de calidad y diseño superior.

Mediante la investigación de mercados se determinó el segmento objetivo del producto, el cual lo constituyen las personas de entre 20 y 59 años pertenecientes a clases media, media-alta y alta que residan en Quito y persigan un estilo de vida saludable, estando dispuestos a consumir el producto más de dos veces por semana. El nicho proyectado es de 51.884 personas.

La empresa oferta dos variaciones de producto en una presentación de mix de frutas que pretende contribuir a la salud del consumidor y llegar a sus emociones para ser reconocido como un snack portable que brinde una experiencia única en el consumo natural de fruta.

La estrategia competitiva a utilizar es proveedores de mejores costos, combinando la diferenciación con énfasis en bajos costos, entregando un producto de mayor calidad a menor precio. Esta estrategia es apta para superar periodos de recesión como los proyectados de acuerdo al análisis económico realizado.

De acuerdo a la investigación de mercados y al análisis financiero del proyecto, Fruity-GO se muestra como un proyecto comercial y financieramente viable, con un VAN de \$ 2'431.474,80 y un TIR del 59%.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to demonstrate the commercial and financial viability of the production and marketing process of freeze-dried fruit snacks in the Metropolitan District of Quito.

Fruity-GO S.A. has been established within the manufacturing industry, which reflects a growth of 15.94% compared to 2013 and has maintained a pronounced evolutionary trend. According to CIIU, the class covering Fruity-GO S.A. corresponds to the processing and preservation of fruits and vegetables. This is fragmented into 16 active firms established in the city of Quito, two of which are representative for the growth rate and participation. Due to the number of competitors, the class is suitable to welcome new competitors.

The value proposition of Fruity-GO is shown as a differentiator from the competition because it increases the value delivered to the customer, adding new attributes as the preservation of organoleptic properties and a crunchy texture offered at an attractive price accompanied by a superior design and quality.

By researching the target market segment of the product, which is people between the ages of 20 and 59 years belonging to middle, upper middle and upper classes residing in Quito, who pursue a healthy lifestyle, whom are willing to consume the product more than twice a week. The market niche is projected to 51.884 people.

The company offers two product variations in a presentation of fruit mix, which aims to contribute to consumer's health. Our goal is also to reach out to their emotions and to be recognized as a portable-easy and convenient snack to carry with you and that provides a unique experience in natural fruit consumption.

The competitive strategy is a focus strategy which is a combination of differentiation and cost leadership, granting to deliver a higher quality product at a lower price. This strategy is suitable to overcome recession periods as projected according to economic analysis.

According to the market research and financial analysis of the project, Fruity-GO is shown as a financially viable commercial project with a VAN of \$ 2'431.474,80 and a TIR of 59%.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Objetivos del trabajo de titulación	1
1.1.1	Objetivo General.....	1
1.1.2	Objetivos Específicos	1
1.2	Justificación del trabajo de titulación	1
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Político.....	2
2.1.2	Económico.....	2
2.1.3	Social.....	3
2.1.4	Tecnológico	4
2.2	Análisis de la Industria	4
2.2.1	Oportunidades atractivas para el crecimiento	4
2.2.2	Fuerzas competitivas que enfrenta la industria	5
2.2.3	Impulsores del cambio en la industria	5
2.2.4	Posiciones en el mercado de los rivales	5
2.2.5	Movimientos estratégicos probables	5
2.2.6	Factores clave para el éxito futuro competitivo	6
2.3	Análisis EFE.....	6
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1	Determinación del problema de investigación	7
3.2	Identificación de necesidades de información	7
3.3	Mercado relevante y cliente potencial	7
3.4	Resultados de la investigación de mercados	8
3.4.1	Focus Group.....	8
3.4.2	Entrevistas con expertos	9
3.4.3	Encuesta.....	10
3.5	Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa.....	10
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5.	PLAN DE MARKETING	12
5.1	Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1	Estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto.....	12
5.1.2	Mercado Objetivo	13
5.1.3	Propuesta de valor	13
5.2	Mix de Marketing	14
5.2.1	Producto	14
5.2.1.1	Dimensión del producto	14
5.2.1.2	Mezcla de producto.....	14
5.2.1.3	Empaque.....	14
5.2.1.4	Etiquetado.....	14

5.2.1.5	Branding.....	15
5.2.1.6	Soporte	15
5.2.2	Precio	15
5.2.2.1	Costo de Venta	15
5.2.2.2	Estrategia de precio	16
5.2.3	Plaza.....	16
5.2.3.1	Estrategia de distribución.....	16
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	16
5.2.3.3	Tipos de canal.....	17
5.2.3.4	Puntos de venta	17
5.2.4	Promoción	17
5.2.4.1	Estrategia de promoción y publicidad	17
5.2.4.2	Presupuesto de promoción y publicidad	17
5.2.4.3	Mezcla de promoción	17
5.2.4.4	Publicidad	17
5.2.4.5	Promoción de ventas	19
5.2.4.6	Relaciones públicas	19
5.2.4.7	Fuerza de ventas	19
5.2.4.8	Marketing directo	19
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.....	20
6.2	Plan de Operaciones.....	20
6.2.1	Determinación del tamaño óptimo de la planta	21
6.2.2	Localización.....	21
6.2.3	Ingeniería del proyecto	21
6.2.4	Estructura organizacional	22
6.2.5	Estructura Legal	23
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	26
	REFERENCIAS	27
	ANEXOS.....	31

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del trabajo de titulación

1.1.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad y rentabilidad de un plan de negocios a través de estudios de la industria, investigación de mercados y su análisis, plan de marketing, planes de operación y producción, definición del equipo gerencial, y elaboración de un plan financiero.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria, la compañía y los productos o servicios.
- Realizar una investigación de mercados para conocer características del mercado potencial.
- Plantear la oportunidad de negocio.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Crear un plan de operaciones y producción, al igual que las herramientas, equipos y procesos necesarios.
- Definir el equipo gerencial necesario para ejecutar el plan de negocios.
- Elaborar el plan financiero, para determinar la viabilidad del plan de negocios propuesto.

1.2 Justificación del trabajo de titulación

- Como lo afirma Nielsen (2014), firma internacional que realiza estudios al consumidor, a nivel mundial las ventas de snacks alcanzaron los 347 mil millones de dólares anuales entre 2013 y el año 2014.
- En Latinoamérica, las ventas ascienden a 30 mil millones de dólares, presentando un incremento del 9% con respecto al 2013.
- Según investigación preliminar realizada, la demanda busca tanto sabor, textura y también salud al momento de decidirse por un producto de esta índole.
- De acuerdo al estudio realizado por Nielsen (2014), los snacks más consumidos son los chocolates, frutas frescas y las verduras. Las nuevas tendencias de snacks saludables cobran mayor importancia, por lo cual, existiría una amplia oportunidad en el mercado aún sin ser explotada.
- De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2015), es recomendada la ingesta de 400 g diarios de frutas y verduras para prevenir enfermedades como cáncer, diabetes y obesidad.
- Por otro lado, en el Ecuador, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2013), el consumo de frutas promedio diario no llega al óptimo. Además, afirma que desde el 2010 las tendencias han dado un giro hacia lo saludable y orgánico.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

A lo largo de este capítulo se realizará un análisis del macro entorno, se ubicará la idea de negocio dentro de la industria a la que pertenece, y se analizará el micro entorno y las tendencias que ha presentado dicha industria.

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo a David (2008, p. 83), una auditoría externa pretende analizar las variables claves que afecten a la empresa y crear una estrategia que aproveche las oportunidades encontradas y reduzca al mínimo las amenazas. Las fuerzas externas se clasifican en las siguientes categorías:

2.1.1 Político

De acuerdo al artículo primero de la Constitución (2008), Ecuador es un país soberano, democrático, de justicia social e intercultural, organizado en forma de república, y gobernado de forma descentralizada.

Según la Agencia de Inteligencia Central por sus siglas en inglés CIA (2015, párr.1), el Ecuador ha sido marcado por 30 años de inestabilidad política hasta el 2008, año en que democráticamente se eligió al actual gobernante, Econ. Rafael Correa Delgado. El actual gobierno, desde la reelección del 2013, ha planteado una serie de metas a cumplir hasta el 2017; dicho plan, de acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2013, p. 17), tiene como objetivo la equidad social, transformación de la matriz productiva y consolidar el estado democrático, entre otros.

Al 2015, Ecuador se enfrenta a un escenario difícil por la disminución de los precios del petróleo y la apreciación del dólar. Ante estas circunstancias, el gobierno ha tomado una postura de endeudamiento en mercados internacionales para sostener el alto gasto público, característico del actual mandato. Durante el primer semestre del 2015 han existido hechos relevantes que amenazan la estabilidad lograda durante los últimos ocho años, esto se debe principalmente a decisiones tomadas por el gobierno para afrontar el panorama mundial como son: una mayor carga impositiva a la familia, alto endeudamiento, aumento de aranceles y el reciente declarado estado de excepción por nombrar algunos. Como resultado, se ha generado desconfianza en el gobierno y una perspectiva negativa del país a nivel mundial, que se refleja en la baja de calificación soberana a B (Standards & Poor, agosto 2015), y el incremento del riesgo país que se disparó a 1213 puntos base al 9 de diciembre de 2015 (Banco Central del Ecuador, 2015).

El régimen actual ha liderado una iniciativa legislativa aprobando a mayo 2015 diez y siete leyes por el pleno de la Asamblea (El Universo, 2015). Entre estas leyes, una de las más importantes en el ámbito empresarial es la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, la cual protege a pequeños y medianos productores de prácticas monopólicas y abusos de la alta concentración económica. Por otro lado, según el informe Doing Business (Banco Mundial, 2015), Ecuador ocupa el lugar 110, producto de los 12 procedimientos para formar una empresa, entre otros factores.

2.1.2 Económico

De acuerdo al BCE (2015), el PIB constante del Ecuador para el segundo trimestre del 2015 es de 17.595,99 millones de US dólares del 2007. La economía ecuatoriana al primer semestre del 2015 ha presentado un crecimiento de 2,13% interanual, sin

embargo, presenta un decrecimiento de 0.3% interino entre el primer trimestre y el segundo del 2015. Entre las industrias más representativas dentro del PIB se encuentran: la manufactura, petróleo y minas, y construcción. Al segundo trimestre del 2015 estos tres sectores presentan un crecimiento de 0,4%, -2,3% y -0,5%, respectivamente. En junio del 2015, de acuerdo a la metodología del 2007 del BCE, el desempleo ha presentado un decremento de 1 punto porcentual interanual, ubicándose en 5,6%. Si se analiza interinamente los trimestres del 2015, se puede apreciar un incremento de 0,74 de punto porcentual. La tasa de inflación acumulada nacional con base 2014=100 para junio 2015, se ubica en 2,99%, y la variación porcentual mensual del índice general nacional, es de 0,41%. Por su parte, las tasas de interés para junio 2015, a excepción de la tasa básica la cual se ha mantenido constante, han tenido una tendencia al alza debido al escape de depósitos y falta de liquidez en la economía. La tasa pasiva a junio de 2015 se encuentra en 5,48%, mientras que la tasa activa fue de 8,70%.

Se puede observar que existe una contracción de la economía producto de la estructura concentrada de ingresos y la poca flexibilidad de fondeo que se ha acrecentado con la caída de los precios del petróleo, alto nivel de endeudamiento para contrarrestar el déficit público, trabas al comercio y la apreciación del dólar. Estas variables en conjunto desincentivan la inversión extranjera, representando un problema para un país dolarizado. Según el Fondo Monetario Internacional por sus siglas FMI (2015, párr.5), las proyecciones para finales de 2015 se mantienen pesimistas, con un crecimiento en América Latina y el Caribe de 0,9%. El FMI prevé que Ecuador acabe el año con un crecimiento de 1,9%.

2.1.3 Social

De acuerdo a la CIA (2015), la población de Ecuador a julio 2015 es de aproximadamente 15'868.396 personas que se distribuyen mayormente en los rangos de 0 a 4 años y 25 a 54 años correspondientes al 39,16% y 27,99%, respectivamente. Se estima que la población urbana representa el 63,7% del total, siendo las ciudades más pobladas Guayaquil y Quito con 2,71 y 1,72 millones de personas correspondientemente. El porcentaje de personas alfabetizadas es de 94,5% y el nivel de obesidad es del 18%, estimados al 2014, condición que se ha reducido con el paso del tiempo.

De acuerdo al archivo del Índice de Precios al Consumidor publicado en junio por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2015), los rubros de mayor consumo entre los ecuatorianos son los alimentos y bebidas no alcohólicas, entre los que se encuentran carnes, pan y ciertas legumbres y hortalizas.

Acorde a los objetivos planteados en el SENPLADES (2013), el gobierno espera reducir la mortalidad materna en 72%, reducir la tasa de mortalidad infantil en 41%, disminuir el porcentaje de hogares en hacinamiento, entre otros. Además, desea reforzar las industrias culturales y la participación de la población en actividades educativas, sociales y comunitarias. En cuanto a lo ambiental, se plantea aumentar el territorio continental y costero bajo conservación y la eliminación del 60% de fuentes de contaminación en la industria hidrocarburífera. Adicionalmente, se desea incrementar la práctica del reciclaje, logrando que en promedio el 28,5% de los hogares clasifiquen sus desechos.

Por otro lado, la Ley de Régimen Tributario (2015), establece beneficios tributarios para empresas que implementen tecnología destinada a mecanismos de producción más limpios y reducción de impacto ambiental.

2.1.4 Tecnológico

El plan del buen vivir plantea un cambio de la matriz productiva, incentivando conjuntamente un desarrollo tecnológico y promoviendo la innovación. Dicho plan, contempla un incremento de exportaciones de productos con una intensidad tecnológica considerable, e impulsa la industria manufacturera nacional con el propósito de reducir las importaciones no petroleras de bienes primarios. Además, pretende asegurar la eficiencia de industrias priorizadas y sectores estratégicos, como energía renovable, metalmecánico, petroquímico, alimentos, entre otros.

2.2 Análisis de la Industria

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas (2005, pp. 3, 36), que proporciona un marco general bajo el cual se reúnen datos económicos con un formato predeterminado para su futuro análisis, este snack de fruta liofilizada se encuentra en: “Categoría D: Industrias manufacturera. División 15: Elaboración de Productos alimenticios y bebidas. Grupo 151: Producción, procesamiento y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas. Clase 1513: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.” Acorde a la Revisión 4 elaborada por la Naciones Unidas (2009, pp. 90-91), el snack de frutas se encontraría en: “Categoría C: Industrias manufacturera. División 10: Elaboración de Productos alimenticios. Grupo 103: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Clase 1030: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.” Por otro lado, en base a la Clasificación Central de Productos CPC Versión 2.0 (INEC, 2012, p. 10), el producto se encuentra en la: “Sección 2: Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero. División 21: Carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasas, grupo 214: Frutas y nueces preparados y conservados. Clase 2141: Frutas secas. Subclase 21419: Otras frutas secos n.c.p. Producto 21419.00 Otras frutas secos n.c.p. Productos específicos 21419.00.99: Otros frutos secos.”

De acuerdo a Thompson, Petegraf, Gamble y Strickland (2012, pp. 53-84), para evaluar el ambiente industrial y competitivo de una empresa es necesario analizar 6 factores claves:

2.2.1 Oportunidades atractivas para el crecimiento

Según las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (2015) el valor agregado del país del 2010 al 2014 ha mantenido una composición similar. La manufactura y agricultura constituyen un 13% y 9% respectivamente, representando los mayores porcentajes, cabe recalcar que estas dos industrias han tenido un crecimiento pronunciado a lo largo del tiempo.

Según el Informe de Coyuntura de Industria del Ministerio de Industrias y Productividad (2014, pp. 16-17), el crédito para el sector manufacturero a junio del 2014 fue de \$351,7 millones lo cual representa un crecimiento de 15,94% con respecto al 2013; siendo la elaboración de otros productos alimenticios una de las actividades con mayor variación positiva correspondiente a 50% adicional al periodo anterior.

La industria alimenticia constituye un aporte importante al sector manufacturero. De acuerdo a la revista Ekos (2014), la industria alimenticia es uno de los ejes más importantes dentro de la economía en todo el mundo, y Ecuador no es la excepción. La industria alimenticia tiene una gran participación en la generación de empleo y sobre todo el sector primario ha sido un actor decisivo, además Guayas y Pichincha generan el 88% del total de ingresos del sector.

Por otro lado, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2012, párr. .2), para el 2050 la producción de alimentos necesita aumentar un 60% para lograr atender a una población creciente.

2.2.2 Fuerzas competitivas que enfrenta la industria

De acuerdo a David (2008, p. 100), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un enfoque que permite desarrollar estrategias midiendo la naturaleza de la competencia en una industria. Se ha evaluado la fortaleza de las presiones que componen cada una de las cinco fuerzas en el **Anexo 1**. Con el propósito de evaluar específicamente las presiones competitivas que afectarían al producto, este modelo se lo ha realizado de acuerdo al CPC, para 21419.00.99: Otros frutos secos, parte de la industria alimenticia en la que existe un total de 13 participantes que ofrecen diferentes gamas de productos (Natures Heart, Solram, Supermaxi, El Salinerito, El Sabor, Manitoba, Corfruit y Frumix son algunos de los competidores).

2.2.3 Impulsores del cambio en la industria

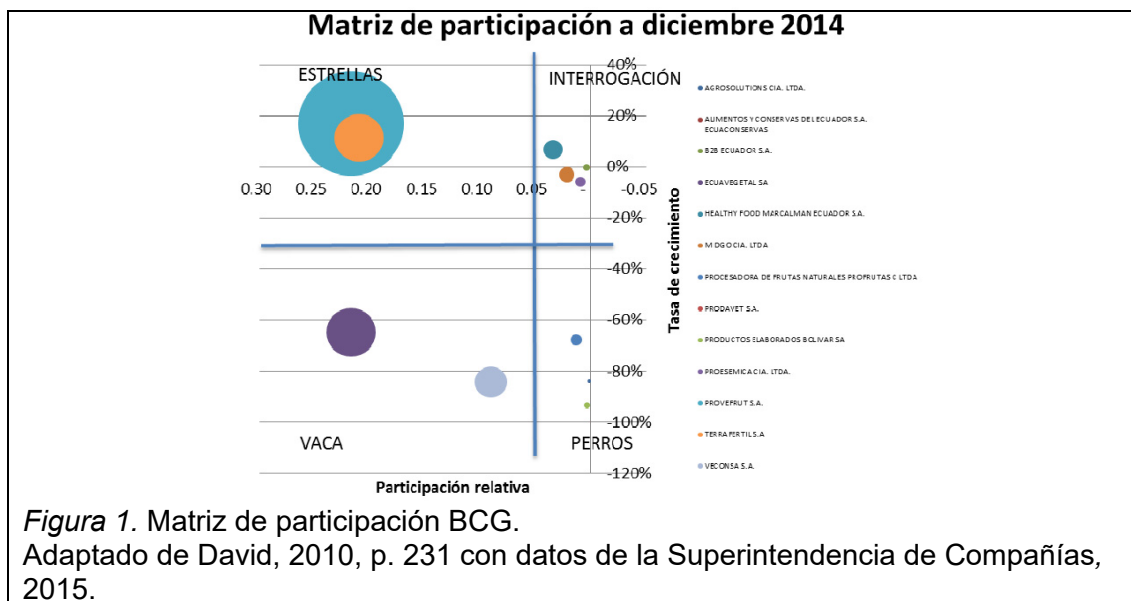
El panorama de la industria alimenticia y las condiciones de competencia se han visto afectados principalmente por un cambio en el estilo de vida de la sociedad y avances tecnológicos que han transformado los procesos productivos. De acuerdo al Instituto Biomédico de la Universidad de Southampton (Shetty, 2013, pp. 21-27), se vive una transición nutricional que acompaña una transición epidemiológica y demográfica, generada por el desarrollo económico y el urbanismo. Según un estudio realizado por Nielsen (2015, pp. 4-8), a nivel global se vive una ola de cambio en la dieta alimenticia; el 75% de los encuestados afirmaron que su consumo de alimentos altos en grasa y en azúcar ha disminuido, siendo factores que priman al momento de la compra, la calidad del producto, el valor nutricional, naturalidad y sencillez. En el Ecuador, el gobierno se ha convertido en el primer ente propulsor de este cambio, pues a través de regulaciones y campañas de concientización promueve una dieta más saludable y el consumo de alimentos naturales.

2.2.4 Posiciones en el mercado de los rivales

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2015), en la industria de conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera, correspondiente al CIIU C1030.12, participan 16 empresas. Se ha ubicado estas empresas dentro de una matriz de participación BCG, la cual ubica a dos empresas como estrellas, es decir que poseen alta participación y tasa de crecimiento, el resto de competidores se ubican como perros e interrogaciones en su mayoría. Este análisis indica que la industria ofrece oportunidades de crecimiento y captación de mercado. **(Ver Figura 1).**

2.2.5 Movimientos estratégicos probables

Natures Heart se ha caracterizado por lanzar continuamente nuevos productos y diversificar sus líneas de negocio; este constituye el competidor con mayor innovación. Por su parte, Supermaxi maneja una gran cantidad de marcas y es el competidor con más potencial de crecimiento, el que podría llegar a bajar los precios pues es su mismo distribuidor y maneja una gran economía de escala. Corfruit, sigue lanzando más productos al mercado y puede llegar a clasificarse entre los líderes en los siguientes años. Las demás empresas ofrecen menos variedad de producto por lo que batallan para no perder mercado y son candidatos fuertes para bajar sus precios.



2.2.6 Factores clave para el éxito futuro competitivo

El estudio de Nielsen (2013, p. 20), de acuerdo a encuestas realizadas a nivel mundial, asegura que los compradores al momento de adquirir un producto valoran más el sabor y la calidad por sobre el precio. Además, de acuerdo a esta misma consultora (2015, p. 22), es necesario mayor información en el empaque para que se muestre real y que el producto llegue a su componente más básico, evitando conservantes y aditivos. En base a las marcas preferidas por los compradores, en la categoría de Otros Frutos Secos, se puede observar que los empaques de colores vivos y la asociación a conceptos naturales resultan atractivos. Por otro lado, se debe desarrollar una economía de escala pues es un producto que genera rentabilidad si su consumo es masivo. Una desventaja competitiva significativa en la industria sería la falta de variedad en el producto y la falta de exposición en perchas de minoristas.

En concordancia con lo analizado, la industria alimenticia y dentro de esta, la elaboración de otros productos alimenticios, se encuentra en una fase creciente tanto a nivel mundial como en el Ecuador. Además, se prevé que continúe en desarrollo en los siguientes años ya que el país experimenta un momento de fortalecimiento y desarrollo de la industria nacional. Por último, la innovación es imperativa en la evolución de esta industria, ya que las nuevas tendencias de consumo exigen nuevos productos alimenticios que se adapten a las necesidades de la población.

2.3 Análisis EFE

Tomando en cuenta que es una empresa nueva, se ha contemplado únicamente la construcción de la matriz EFE. Esta matriz, de acuerdo a David (2008, p. 110), permite resumir y evaluar la información correspondiente a las condiciones externas en las que operará el negocio. De acuerdo a la calificación otorgada, dependiendo de la importancia del factor para la industria y a la ponderación dada a cada factor considerando la eficacia con la que responde la compañía a ese factor, se ha obtenido un total de 3,03 para la matriz EFE, lo que significa que la empresa aprovecharía eficazmente las oportunidades existentes y minimizaría los efectos de las posibles amenazas. (**Anexo 2**).

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Determinación del problema de investigación

Con la finalidad de identificar características del mercado objetivo, necesidades insatisfechas y determinar la factibilidad de la implantación de una empresa productora y comercializadora de snacks de frutas liofilizadas, se ha realizado investigaciones cualitativas y cuantitativas.

3.2 Identificación de necesidades de información

Problema de Gerencia: ¿Tendrá aceptación la implantación de la producción y comercialización de un snack de frutas liofilizadas en la ciudad de Quito siendo comercialmente viable?

Problema de Investigación: la información disponible acerca de las necesidades insatisfechas de los consumidores es escasa, por lo que surgen interrogantes alrededor de las características de los consumidores potenciales y el nivel de aceptación del producto.

Tabla 1. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación.

Preguntas de Investigación	Hipótesis de Investigación	Objetivos de Investigación
¿Cuál es el segmento de la población que considera llevar un estilo de vida saludable?	Las personas entre 30 y 65 años que desean verse bien y cuidar de su salud.	Determinar el segmento objetivo que considera llevar un estilo de vida saludable.
¿Qué características tiene una alimentación saludable?	Un alto consumo de fruta.	Determinar si el alto consumo de fruta es característico de una persona que busca un estilo de vida saludable.
¿Existe una necesidad insatisfecha en cuanto a la oferta de snacks en el mercado?	No existen snacks saludables a base de fruta en el mercado.	Determinar si existen necesidades insatisfechas en el proceso de compra de snacks.
¿Cuál es la demanda insatisfecha y sus hábitos de consumo?	Las personas que persiguen un estilo de vida saludable y no poseen tiempo para consumir fruta en estado natural.	Determinar qué productos consumen las personas con estilo de vida saludable y la frecuencia de consumo.
¿Cuál es el perfil de los potenciales clientes? ¿Cuáles son sus gustos y preferencias?	Personas que consideran importante la naturalidad de los alimentos y llevan un estilo de vida ocupado. Consumen snacks en tamaños pequeños y que sean portables.	Determinar si el perfil del cliente mencionado es el correcto y si este estaría dispuesto a consumir el snack de frutas liofilizadas.
¿Qué factores son influyentes en su decisión de compra?	Que sea saludable, que el precio sea módico y su presentación.	Determinar los hábitos de compra y recompra del producto.
¿Sería comercial y financieramente viable implantar la producción y comercialización de un snack de frutas liofilizadas en la ciudad de Quito?	Sí, llegaría a ser rentable la producción y comercialización de un snack de frutas liofilizadas en la ciudad de Quito.	Determinar la viabilidad comercial y financiera de la implantación de una empresa productora y comercializadora de snacks de fruta liofilizada en el Distrito Metropolitano de Quito.
¿Qué medios publicitarios llegan con mayor facilidad al cliente?	Redes sociales.	Determinar los medios publicitarios ideales y cómo estos llegarán al cliente.
¿Cuál es nivel de aceptación de producto?	Nivel por sobre el 50% de la población objetiva.	Determinar cuántos potenciales clientes comprarán el producto.
¿Cuáles canales de distribución son los ideales para generar mayor penetración en el mercado?	Tiendas de conveniencia y supermercados.	Determinar en qué plazas le gustaría al cliente efectuar su compra.

3.3 Mercado relevante y cliente potencial

El mercado relevante del negocio está formado por personas que residan en el Distrito Metropolitano de Quito, cuyo nivel socio económico es medio y medio alto. El cliente potencial busca alternativas de alimentación portables para alcanzar un estilo de vida saludable.

Tabla 2. Segmentación geográfica y demográfica

Segmentación		
	% 2015	2015
1. GEOGRÁFICAS		
1.1 Población de Ecuador	100%	16.254.355
1.2 Población Económicamente Activa Ecuador	62,80%	10.207.735
1.2.1 Población Económicamente Activa Ocupada	95,20%	9.717.764
1.3 Población de DMQ	12,36%	1.201.116
2. DEMOGRÁFICAS		
2.1 Población Quito 20-59 años	25,96%	311.810
2.2 Población clase media, media-alta, alta	36,00%	112.251
3. PSICOGRÁFICAS		
3.1 Población quiteña con estilo de vida saludable	Se determinará con los resultados de la investigación	
3.2 Población dispuesta a consumir producto	Se determinará con los resultados de la investigación	
4. CONDUCTUALES		
4.1 Frecuencia de compra	Se determinará con los resultados de la investigación	

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015 e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

Con el fin de hallar el número de encuestas a realizar se ha aplicado una prueba piloto a un total de 50 personas del nicho objetivo. Según Galindo (2010, pp. 172-175), para hallar la cantidad de encuestas a realizar se debe tomar en cuenta una probabilidad que represente la parte conocida de la población, la cual se estimó con las respuestas obtenidas en la encuesta piloto, siendo el porcentaje de personas que aceptó el producto de 86%.

$$n = \frac{z \left(\frac{\alpha}{2} \right)^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

$$p = 0.86$$

$$z \frac{\alpha}{2} = 1.96$$

$$e = 0.05$$

(Ecuación 1)

Con la ecuación planteada se ha determinado que la muestra correcta para las encuestas es 185 personas con un error de $\pm 5\%$.

3.4 Resultados de la investigación de mercados

Las fichas técnicas de la investigación cualitativa se exhiben en el **Anexo 3**

3.4.1 Focus Group

1. Participantes ingieren alimentos entre 2 a 3 veces diarias entre comidas, dependiendo en qué lugar se encuentren. Generalmente, los alimentos ingeridos son fruta, snacks y comida portable que puedan llevar en sus maletas o bolsos. La frecuencia de consumo es de dos veces al día, siempre y cuando el tiempo les permita.
2. Los participantes concuerdan que un estilo de vida saludable implica una buena alimentación. Su concepción de saludable se relaciona con un bajo nivel de conservantes, grasa y azúcar.
3. Fruta deshidratada degustada durante el focus group no fue del total agrado de participantes. Antes de abrir el paquete se mostraron atraídos al producto pero al abrirlo y probarlo no gusto su textura y forma. Participantes no reemplazarían la fruta natural por fruta deshidratada, pues es de su conocimiento que no tiene las mismas propiedades.
4. Luego de la explicación del producto, participantes se mostraron gustosos y afirman que comprarían el producto, resaltando las cualidades positivas de este

como su sabor, apariencia y textura. De los sabores degustados los participantes prefieren manzana, frutilla, mango, mandarina y pera. Además acordaron que les agradaría encontrar sabores como naranja, mora, durazno y piña. Seis de los siete participantes esperarían que este producto sea ofertado como un mix. La frecuencia de consumo del producto dependería del sabor y precio. Tres participantes afirmaron que podrían consumirlo todos los días. La presentación esperada sería un empaque que tenga un cuadro transparente para ver el producto, en donde el gramaje sería irrelevante ya que no existe un producto similar con el cual comparar. Sin embargo, los participantes consideraron importante especificar en el empaque que 13 gramos equivale a una porción de fruta natural.

5. El precio referencial ideal que esperarían pagar varía entre \$1.00 y \$1.50. El precio que el cliente percibiría como mala calidad y por lo tanto dudaría de su compra se estipuló en \$ 0.50, pues lo compararían con frituras de pobre valor nutricional.
6. Los participantes acordaron que esperarían conocer el producto por medio de redes sociales como Facebook y Twitter y comerciales en televisión. Se debería difundir más el contenido del producto para dar a conocer al público la calidad y las propiedades que se mantienen por el proceso, además debería ser lo más natural posible y recalcar esa cualidad en el empaque. Adicionalmente, se preferiría encontrar el producto en tiendas de barrio, supermercados y tiendas de conveniencia, destacando supermercados de la Corporación La Favorita y OkiDoki.

3.4.2 Entrevistas con expertos

1. El proceso de liofilización es usado para conservación de alimentos como también de flores, su ventaja principal es la conservación de las propiedades organolépticas de los alimentos, otorgando una vida en percha de 30 años. La desventaja de este proceso es el costo derivado del consumo eléctrico y tiempo invertido. La maquinaria necesaria es un liofilizador que cuente con una cámara de congelación. Esta máquina no se fabrica en el país.
2. Para introducir la fruta en la máquina esta debe ser desinfectada y cortada. Las frutas con las que se consigue una mejor textura son las manzanas. Dependiendo de la fruta a liofilizar se deberá considerar los puntos de presión y temperatura bajo cero adecuados. Las frutas apropiadas para diabéticos y personas que buscan alimentos bajos en azúcar son el kiwi, la manzana y melón. Según expertos existen cultivos permanentes en el país, tales como la manzana, pera, piña, naranja, frutilla y durazno.
3. La industria alimenticia en el Ecuador se ha visto afectada por nuevas tendencias de consumo que involucran una demanda de productos más naturales y que ofrezcan mayores beneficios a la salud. Pese a que el consumo de productos saludables ha incrementado en los últimos años, investigación de mercados realizada por Nestlé refleja que el consumidor ecuatoriano no renuncia a sabor y precio por salud, por lo cual hay que encontrar el equilibrio en estos tres atributos.
4. Los canales de distribución en el Ecuador tienen un poder de negociación alto, pues concentran la demanda de productos y generan información valiosa para la campaña publicitaria del fabricante. Los esfuerzos publicitarios deberán cambiar dependiendo a la región geográfica en la que se distribuya los productos.

5. Los productos naturales que no han sido modificados no deben incluir semáforo nutricional, lo cual es una ventaja pues se elimina el análisis que realiza la persona al momento de la compra y hay mayor posibilidad de ejecutarse la adquisición.

3.4.3 Encuesta

1. El concepto de estilo de vida saludable que posee el mercado es un balance entre alimentación sana, ejercicio, descanso y mente positiva. El 67% de los encuestados considera llevar un estilo de vida saludable.
2. El 40,53% del mercado potencial ingiere alimentos entre comidas dos veces al día, siendo los más consumidos: frutas, vegetales, pan y cereales.
3. El 26,89% de los encuestados ingieren fruta, sin embargo, cerca del 85% estaría dispuesto a comprar el snack de frutas liofilizadas con una frecuencia de 2 veces por semana.
4. Los factores decisivos de compra son la textura, sabor, salud y gramaje. El precio promedio del producto deberá ser \$2.00 para que el cliente lo perciba como un producto de calidad a un precio justo.
5. A los clientes les agradaría encontrar el producto en supermercados de la Corporación La Favorita y establecimientos de conveniencia como OkiDoki. Los medios publicitarios por los cuales el mercado objetivo conoce de nuevos productos son comerciales de televisión y redes sociales.

3.5 Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

Existe una aceptación del producto y deseo de reemplazar la fruta natural por el snack de fruta liofilizada. El día a día exige el consumo de snacks portables y con una vida útil prolongada, por lo cual el mercado testeado lo considera como una opción ideal, siempre y cuando la oferta presente las recomendaciones realizadas en cuanto a precio y atributos. Por tanto:

1. Es imperativo lograr el equilibrio entre precio, calidad y atributos del producto, ofertado un producto saludable, portable, con gran sabor y a un precio moderado entre \$1.00 y \$2.00. Consecuentemente, es necesario buscar proveedores que ofrezcan materias primas de calidad a precios competitivos, y negociar con los canales de distribución condiciones que permitan mantener un margen de ganancia para ambas partes, logrando que el producto llegue a los lugares en los que el potencial cliente afirma desearía encontrarlo (OkiDoki, supermercados de la Corporación La Favorita)
2. Se deberá considerar las preferencias y el costo de materia prima para formular un mix que contenga sabores combinables, y que no pongan en riesgo el sabor característico de cada fruta. La presentación debe ser portable, sus dimensiones deberán ser similares a cualquier otro snack (13cm x 14cm). El empaque debe reflejar la naturalidad del producto y sus atributos.
3. Resulta necesario un esfuerzo publicitario pre operativo intensivo para dar a conocer las bondades del producto por medios digitales principalmente Facebook, televisivos como canal Ecuavisa e impresos como revistas y diarios locales.

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Fruity-GO S.A es una empresa que nace con el objetivo de satisfacer la necesidad de brindar soluciones alimenticias saludables y portables que aporten un valor nutricional al estilo de vida de la población quiteña. Se ofertará salud portable a través de un snack de frutas liofilizadas, producto que es un lujo asequible y se diferencia de su competencia por su calidad, propiedades organolépticas y textura.

El cliente objetivo son las personas que residen en el Distrito Metropolitano de Quito y que persiguen un estilo de vida saludable, a pesar de sus limitaciones de tiempo.

El nicho de mercado planteado está formado por 51,884 personas, de las cuales, el 85% estaría dispuesto a comprar este producto, con una frecuencia promedio de dos veces a la semana.

Pese a que, la situación económica del país no tiene perspectivas positivas de crecimiento por la situación coyuntural caracterizada por bajos precios del petróleo y falta de competitividad por la apreciación del dólar, existen sectores que se muestran estables y con expectativas positivas, tales como el de la manufactura y dentro de este la elaboración de alimentos y bebidas no alcohólicas.

Las oportunidades que aprovecha el plan de negocios formulado, son los incentivos proporcionados por parte del gobierno para los emprendimientos dentro de sectores estratégicos (alimentos), nuevas tendencias de alimentación que involucran volver a lo natural, facilidades de endeudamiento tanto con la banca pública como privada, la pobre participación de empresas dedicadas a la conservación de alimentos, entre otros. La industria en su mayoría, se conforma de pocos actores, los cuales poseen baja participación de mercado y niveles de crecimiento, brindando así una oportunidad para nuevos participantes dispuestos a revolucionar la industria con productos innovadores.

Las fuerzas externas que afectan directamente el negocio propuesto, son la inestabilidad política, carencia de tecnología necesaria para la producción en el país, trabas a las importaciones y comercio, gran variedad de sustitutos, y bajo nivel de innovación y emprendimiento en el país.

La empresa posee metas y estrategias definidas que permiten reducir las amenazas y potenciar las oportunidades que brinda el mercado ecuatoriano descritas en el análisis EFE (**Anexo 2**).

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia competitiva de acuerdo a Thompson et al. (2012, p. 131), incluye las medidas específicas para complacer al cliente, contrarrestar a los rivales, respuestas para prevalecer en el mercado, iniciativas para fortalecer su posicionamiento en el mercado y la ventaja competitiva para desarrollarse exitosamente. Los autores mencionan que los factores que caracterizan a la estrategia competitiva se reducen a: si el mercado objetivo es amplio o estrecho y si se persigue una ventaja competitiva asociada al costo o a la diferenciación. A partir de estos factores se generan cinco estrategias competitivas genéricas. Por su parte, la estrategia de proveedores de mejores costos, de acuerdo a Thompson, et al. (2012, p. 153-154), es híbrida pues combina la diferenciación con un acento estratégico en costos bajos, incorporando características superiores a un producto que se ofrece a un precio menor. Los autores afirman que esta estrategia es conveniente cuando el objetivo es proveer el mejor valor por productos diferenciados de una calidad superior a la normal. Además, aseguran que funciona en tiempos de recesión, haciendo de esta la estrategia más adecuada para implementarse en el negocio.

5.1.1 Estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto se lo ha planteado en base al modelo de Leach & Melicher (2014, pp. 23-26). El mismo, define cuatro etapas principales: desarrollo, introducción (etapa de emprendimiento y supervivencia), crecimiento y madurez.

En la etapa de desarrollo, definida como el periodo previo (7 meses) al inicio de operaciones y en la introducción (año 1 - año 2) de acuerdo al análisis mostrado en capítulos anteriores, se han realizado varias matrices con el fin de generar estrategias acorde a las peculiaridades del negocio y el ambiente en el que se desenvolvería. Las matrices interna-externa, BCG y SPACE, ubican a la división del snack de frutas liofilizadas en cuadrantes donde se sugiere la utilización de estrategias de tipo intensivo, entre las que se destacan el desarrollo de producto y la penetración de mercado mediante publicidad destinada a informar a consumidores potenciales, e inducir la prueba del producto. **(Ver anexo 4).**

El proyecto ha considerado que por los canales de distribución elegidos, los cuales operan a nivel nacional, el desarrollo de otro mercado distinto al planteado puede generarse en la etapa de crecimiento (año 3 – año 5) a cargo de los distribuidores, por lo que un mayor rubro publicitario será destinado con el fin de dar soporte al distribuidor. Además, se modificará la actividad publicitaria, destinándola a crear una preferencia en el cliente, logrando un crecimiento sostenido y fortaleciendo la posición del producto en el mercado.

En la etapa de madurez (año 6), de acuerdo con las recomendaciones de Kotler y Keller (2008, p. 327), se modificará el mercado actuando sobre dos factores: el número de usuarios de la marca y la tasa de utilización por usuario, atrayendo a los no usuarios y promulgando el uso frecuente del producto. Además, se pretende el desarrollo de un nuevo producto para atender de mejor manera al mercado objetivo. Es así que en esta etapa, se iniciarán las pruebas de testeo para la elaboración de un snack de vegetales liofilizados.

5.1.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se ha definido mediante la siguiente segmentación:

Tabla 3. Nicho de mercado

Segmentación		
	% 2015	2015
1. GEOGRÁFICAS		
1.1 Población de Ecuador	100%	16,254,355
1.2 Población Económicamente Activa Ecuador	62.80%	10,207,735
1.2.1 Población Económicamente Activa Ocupada	95.20%	9,717,764
1.3 Población de DMQ	12.36%	1,201,116
2. DEMOGRÁFICAS		
2.1 Población Quito 20-59 años	25.96%	311,810
2.2 Población media, media-alta, alta	36.00%	112,251
3. PSICOGRÁFICAS		
3.1 Población con estilo de vida saludable	67.05%	75,265
3.2 Población dispuesta a consumir producto	84.47%	63,576
4. CONDUCTUALES		
4.1 Frecuencia de compra (Personas dispuestas a comprar más de 2 veces por semana)	81.61%	51,884
SEGMENTO OBJETIVO		51,884

Nota: La segmentación psicográfica y conductual se basa en los resultados de las encuestas.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015 e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012

5.1.3 Propuesta de valor

La empresa planea producir y comercializar un snack de frutas liofilizadas. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, se utilizará el proceso de deshidratación por liofilización, lo que permite conservar todas las propiedades organolépticas de la fruta, resultando un producto 100% natural, con textura crujiente y alto valor nutricional a diferencia de los competidores del mercado, resultando así, una diferenciación sustentable obtenida principalmente por los beneficios del proceso de liofilización, la cual es difícil de imitar por competidores.

Kim y Mauborgne (2008, p. 4), definen a un océano azul como un espacio que no ha sido aprovechado convirtiéndolo en una oportunidad altamente rentable. De acuerdo a los autores (2008, p. 13), quienes triunfan en océanos azules aplican un enfoque estratégico diferente llamado innovación en valor. La innovación en valor solo ocurre cuando se busca crear diferenciación y un bajo costo de manera simultánea. La estrategia general planteada para esta empresa es congruente con la innovación en valor, por lo cual, se describen a continuación dos esquemas analíticos utilizados para crear y capturar el océano azul. El cuadro estratégico, como lo mencionan Kim y Mauborgne (2008, p. 27), es una herramienta de esquema práctico que permite la construcción de una estrategia contundente. El eje horizontal describe las variables en las que se invierte en la industria y en base a las cuales la competencia gira. Para la realización del cuadro estratégico se ha considerado las compañías representativas de industria de fruta deshidratada en Quito. Con el objetivo de reconstruir los elementos de valor para el comprador, se ha desarrollado un esquema eliminar-incrementar-reducir-crear, resultando una estrategia que se basará en eliminar el precio alto, incrementar la calidad, diseño, gastos publicitario y las variaciones de sabor, reducir las presentaciones simplificando el producto a un solo tamaño que sea portable, y otorgar valor mediante la oferta de un mejor sabor y textura que adicionalmente contribuya a la salud del consumidor.

La propuesta de valor se forma del conjunto de beneficios que promete entregar, y no solo como se posiciona la empresa (Kotler & Keller, 2006, p. 143). La empresa se posicionará como un snack portable, pero contará con características y rasgos

distintivos que responden a una necesidad latente en el mercado, ofertando un sabor y textura original sumados a un valor nutricional en un empaque portable.

5.2 Mix de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Dimensión del producto

Kotler y Keller (2006, 372), afirman que el diseño de la oferta de un producto debe tomar en cuenta cinco dimensiones, agregando cada una valor al producto.

Tabla 4. Dimensiones del producto

1. Beneficio básico	Alimentarse.
2. Producto básico	Snack de frutas.
3. Producto esperado	Calidad, buen sabor, portabilidad, bajo precio.
4. Producto aumentado	Alto valor nutricional y textura crujiente.
5. Producto potencial	Gama de sabores.

5.2.1.2 Mezcla de producto

Considerando las preferencias presentadas en la investigación de mercados y un análisis de costo de las posibles frutas a utilizar, se ofertará dos variaciones del snack de frutas liofilizadas. El primer mix consistirá en una mezcla de manzana, pera, durazno y piña. El segundo mix, es una combinación de frutilla, mora, uvilla y naranja. El gramaje contemplado para cada unidad es de 130 gr. de fruta, equivalente a 13 gr. de fruta liofilizada.

5.2.1.3 Empaque

El producto tendrá un empaque distinto al que ofrecen los snacks comunes. Un terminado brillante y mate con una barrera protectora a la humedad y con una transparencia que transmita la naturalidad del producto y el status que representa, estando implícita la percepción de mejor calidad frente a los competidores. Luego de un análisis costo beneficio, el proveedor que se contratará será Swiss Pac. **(Véase anexo 5 y 6).**

El empaque tendrá gamas de verde, marrón y azul, con una base marfil. De acuerdo a De Corso (2009, p. 19), desde una perspectiva psicológica, los colores están asociados con estados anímicos y emociones. Así, el color verde al ser el color de la naturaleza, libera el espíritu y equilibra las sensaciones, pues está compuesto de amarillo que es un color cálido, el cual representa emoción, y azul que es un color frío y representa juicio (De Corso, 2009, p. 21). El marrón por su parte, es un naranja oscurecido, que está relacionado con la tierra y es un tono conservador (Thornquist, 2005, p. 268). Adicionalmente, mediante la gráfica de frutas ubicada bajo el logotipo, se utilizará una combinación multicolor, que de acuerdo a Dupont (2007, p. 187), evoca dinamismo, alegría y energía.

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado se regirá a las normas establecidas en el país en el Reglamento INEN 022, emitido por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN (2013). Incluirá la tabla nutricional bajo los parámetros de análisis que se exige y la lista de ingredientes. Las tablas nutricionales provisionales que se muestran en la figura, fueron realizadas

por un Ingeniero en Alimentos, comprobando que el producto es saludable y totalmente natural, por lo que es viable y autorizada la mención de esta característica en el etiquetado, promoviendo una ventaja competitiva sobre los productos presentes en el mercado. **(Ver anexo 5).**

5.2.1.5 Branding

La marca se la asociará a una solución alimenticia para personas con un estilo de vida que involucre una escasez de tiempo y convicción de perseguir una alimentación saludable. No solo se atenderá una necesidad fisiológica sino que se busca que el consumo del producto satisfaga una necesidad de estima y de autorrealización, ofertando un producto que sea 100% natural, que equilibre la salud de cuerpo y mente.

El brand equity se ha definido como el valor adicional del producto, que refleja cómo el cliente piensa, siente y actúa frente a la marca (Kotler & Keller, 2006, p. 276). Se utilizará un Brand equity que se base en el consumidor, creando una marca fuerte que marque las diferencias del producto frente a otros snacks del mercado, y vincule al producto con emociones, de esta manera se reduce la vulnerabilidad generada ante la posible entrada de otras marcas.

Logotipo y slogan

El logotipo se relacionará con la textura del producto y la naturalidad; para lograrlo, la combinación utilizada será de azul-verde ya que como afirma Dupont (2007, p. 187), esta combinación se relaciona con la naturaleza. Además, se añadirá pedazos pequeños a manera de migas para relucir el aspecto crujiente del producto. El Slogan de la marca será: "Lo crujiente de la fruta"

5.2.1.6 Soporte

Política de servicio al cliente y garantías

Al ser un producto de consumo masivo, no se puede incurrir en un servicio personalizado de venta o post-venta, por lo cual se utilizará un marketing reactivo bajo el cual el servicio al cliente final consistirá en una línea telefónica y en un acceso web que permita al cliente contactarse con la empresa, y conocer los aspectos importantes del origen del producto. A través de estos medios el cliente podrá conocer acerca de ofertas y lanzamientos, al igual que podrá emitir comentarios o quejas acerca del producto. La finalidad del servicio post-venta es conocer más acerca del cliente, como sus hábitos de consumo y satisfacción para generar una fidelización del cliente y motivación de compra de terceros.

El servicio al cliente minorista consiste en una apertura total de la empresa para comentarios y sugerencias, y una garantía que cubra daños del producto hasta su llegada a su centro de distribución.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de Venta

De acuerdo a Thompson et al. (2012, p. 153), la estrategia de mejores costos involucra una estimación de valores casi precisa para identificar las actividades que constituyen los mayores costos y gastos, y realizar esfuerzos para disminuirlos, logrando ofertar un precio más bajo por la misma calidad. El costo de ventas fue determinado en base al costo de la materia prima, mano de obra directa y costos

indirectos de fabricación, realizando un análisis exhaustivo de proveedores y del proceso para cumplir con la eficiencia que demanda la estrategia. Considerando que el costo de materia prima es similar para las dos variaciones del snacks y los demás costos son repartidos equitativamente, el valor promedio de venta para la mezcla de producto resulta en \$1,03. **(Ver Anexo 6).**

5.2.2.2 Estrategia de precio

El objetivo de la fijación de precios es el liderazgo en la calidad del producto, para lo cual se utilizará una estrategia de fijación de precios para la línea de negocio basada en el valor percibido. De acuerdo a Kotler y Keller (2006, p. 446), la clave de esta estrategia involucra la entrega de valor superior al de competidores. Para determinar el precio percibido se utilizó el método de Van Westendorp y una sesión de grupo. El resultado del precio óptimo en base al punto de cruce de las curvas “muy caro” y “muy barato” fue de \$2.00, mientras que el rango aceptable del producto se localiza entre \$1 y \$3 para la presentación del producto establecida.

Se ha conjugado la estrategia del valor percibido con la fijación por márgenes y una estrategia de ajuste por diferenciación de precios, debiendo no ser el precio final mayor al valor percibido. La discriminación de precios se la hará mediante la asignación del precio a cada distribuidor en base a la intensidad de la demanda que maneje. Como supuesto inicial, las ventas a Corporación La Favorita constituirán un 70% del total y a OkiDoki el 30% restante. Considerando el hecho de que cada actor de la cadena tiene que tener un margen de ganancia y la exigencia de Corporación Favorita de manejar el mayor margen de ganancia, se ha establecido tres precios distintos descritos en la tabla.

Tabla 5. Precio a canales de distribución

	SUPERMAXI	TIENDAS DE CONVENIENCIA	P.V.P
COSTO DE PRODUCCIÓN INICIAL	\$1.03	\$1.03	\$1.03
MARGEN INICIAL FRUITY-GO	26.50%	50.00%	94.67%
PRECIO	\$1.30	\$1.54	\$2.00
MARGEN DEL CANAL RESPECTO AL P.V.P	53.89%	29.78%	0.00%

El precio otorgado podrá variar si aumenta la demanda del canal, sin embargo, en la proyección a seis años realizada, no se contempla el cambio de distribuidor ni la proporción de venta a cada uno. Además, se ha optado por que el precio no suba pues se utiliza un escenario ceteris paribus, en el que no se toma en cuenta la inflación y el cual no requiere de una aumento de precio para elevar las ganancias ya que debido al alcance de economías de escala, el margen se vislumbra mayor en los siguientes periodos. **(Ver anexo 6).**

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Debido a que el producto es nuevo y la empresa cuenta con capital limitado, se hará uso de una estrategia de distribución selectiva con un área de mercado restringida a Quito. Esta estrategia, según Kotler y Amstrong (2008, p. 314), involucra el uso de más de uno pero menos del total de intermediarios disponibles, logrando mejores relaciones con proveedores y una cobertura del mercado controlada.

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución será de tipo convencional e involucra un canal de marketing de nivel 1, que incluye a minoristas o detallistas que actúan como intermediarios del mercado.

5.2.3.3 Tipos de canal

Considerando los resultados de la investigación de mercados y de acuerdo al mapa de posicionamiento de establecimientos minoristas de Kotler y Keller (2006, p. 505), se han clasificado los potenciales distribuidores, resultando que los más convenientes para el lanzamiento del producto son las cadenas de Corporación La Favorita y OkiDoki perteneciente a Corporación GPF, ya que ambos tienen servicios que dan valor a sus clientes y ayudarían a ratificar el concepto de calidad del producto, además los costos de distribución son menores ya que se distribuye únicamente a sus centros generales ubicados cerca de la planta. **(Véase anexo 5).**

5.2.3.4 Puntos de venta

Los puntos de venta no son definidos por el fabricante pues las cadenas minoristas elegidas ubican el producto en las sucursales que consideren pertinente.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción y publicidad

Se utilizará una estrategia de marketing impulsada por el consumidor, utilizando el concepto de comunicaciones integradas de marketing (CMI). De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 366), el CMI implica la integración de los múltiples canales de comunicación para la obtención de un mensaje claro que sea transmitido al mercado.

Se planea captar a los consumidores mediante una estrategia de atracción, pues se utilizará la promoción y la publicidad para crear lealtad a la marca y que los consumidores atraigan el producto al canal. Esta estrategia es adecuada al modelo de negocio pues, de acuerdo a Kotler y Keller (2006, p. 468), especialmente funciona cuando las diferencias entre marcas son claramente percibidas. Kotler y Armstrong (2008, p. 369), afirman que esta estrategia requiere un gasto cuantioso en publicidad y promoción pero se compensa con los beneficios derivados. Los planes de publicidad se ajustarán a la normativa de la Ley de Comunicación, debiendo notificar su contenido a través del instructivo de Notificación y Control de Publicidad de Productos Sujetos a Control Sanitario (Agencia de Regulación y Control Sanitario – ARCSA, 2014).

5.2.4.2 Presupuesto de promoción y publicidad

Con el objetivo de fijar un presupuesto total de publicidad para el momento cero y el año 1, se utilizó un método costeable en base a lo que puede permitirse pagar la empresa y el nivel de esfuerzo publicitario requerido. De ahí en adelante, se combinó dos métodos, el del porcentaje de ventas y el método de la paridad competitiva. Es así que el porcentaje de gasto de promoción y publicidad con respecto a las ventas (5,82% promedio anual) es mayor al de la industria promedio, y lo supera en 3.47 puntos porcentuales al valor de la compañía que mayor esfuerzo publicitario presenta en la industria. **(Ver anexo 6).**

5.2.4.3 Mezcla de promoción

5.2.4.4 Publicidad

La publicidad, en base a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), es cualquier forma no personal pagada para la presentación y promoción de un producto. Los autores mencionan que se debe establecer el objetivo que va a tener la publicidad. En este caso, inicialmente se hará uso de una publicidad informativa para dar a conocer los beneficios del producto creando una imagen de la compañía asociada a una fuente de salud portable e informando al mercado del expendio próximo del mismo. Este objetivo se mantendrá hasta la etapa de crecimiento, en la cual, se utilizará una publicidad persuasiva, fomentando la creación de una preferencia de marca y modificando las percepciones que tiene el cliente de los snacks. Para la etapa de madurez, el objetivo publicitario principal será el de recordatorio, teniendo como fin mantener las relaciones con los clientes y recordar el beneficio que tiene para incrementar la frecuencia de uso. De acuerdo al estudio de mercado, se utilizarán tres tipos de medios para publicitar el producto: televisivos, redes sociales e impresos. Luego de un análisis de frecuencia, alcance e impacto, se recurrirá específicamente al canal Ecuavisa, Facebook, Diario Metro y publicaciones del editorial Uminasa, por ser los más adecuados de acuerdo al segmento objetivo.

Facebook, es una red social que permite crear anuncios segmentados por lugar geográfico, demográfico, intereses y comportamientos.

Diario Metro, nace en Suecia en 1995; en Ecuador se estableció en el 2002. Tiene presencia en tres ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca, con un tiraje de ejemplares gratuitos de 80.000 en días lunes y viernes, y 50.000 de martes a jueves. El perfil de lector que maneja es perteneciente a clase media y media alta, y el 88% menor a 55 años. En Quito, la distribución se la realiza en 18 edificios corporativos y 23 puntos comerciales alrededor de la ciudad.

Uminasa S.A. posee tres medios impresos que consisten en revistas gratuitas destinadas a un lector de clase media a alta, distribuidas en urbanizaciones, oficinas y centros comerciales en los valles de Cumbayá y Tumbaco, y en Samborondón. Con un tiraje de 8.000 ejemplares mensuales para cada revista Costa, Valles y Samborondón, tiene alcance de audiencia del 50% clase alta, mayor a 24 años.

Antes de la introducción del producto se creará una campaña publicitaria destinada a crear expectativas entre los potenciales clientes, dando a conocer los atributos del producto y asociándolos siempre a la salud. Acousticolor Studio, será la empresa externa que estará encargada de la generación de contenido y manejo de redes sociales, y el diseño de la imagen de la compañía. Luego de la introducción del producto, en la fase de crecimiento, se adicionará a los medios utilizados para difusión al diario Metro y al canal Ecuavisa. Durante la fase de madurez se destinará un porcentaje del total del rubro de publicidad al desarrollo de un nuevo producto. Se continuará con el manejo de redes sociales, pero la campaña publicitaria estará destinada a incrementar la frecuencia de uso del producto.

Cabe recalcar que tanto para los anuncios impresos, televisivos y emitidos en redes sociales, se utilizarán imágenes que predominen al texto, pues como afirma Dupont (2007, p. 161), es mejor retenida y se incrementa el tiempo de atención que le dedica el lector. Para la generación de contenido impreso y destinado a redes sociales, se fomentará el uso de texto informativo referente a temas importantes como la salud y la alimentación balanceada, publicando recetas, tips y datos curiosos, asociándolos siempre con emociones, pues esto evita que se muestre tendencioso y se pase por alto (Dupont, 2007, p. 163). Se hará uso de diseños de página horizontal en el que la imagen esté arriba y el texto al pie. Según el estudio realizado por Mills Shepered al que hace referencia Dupont (2007, p. 163), los anuncios más leídos en revistas

manejan este formato. Adicionalmente, de preferencia se contratarán espacios en portadas interiores o primeras páginas pues son leídos por un 30% más del público, o de lo contrario, a doble página o contraportada, que obtiene un índice de legibilidad del 64% mayor a los anuncios que se encuentran al interior de las revistas. (Dupont, 2007, p. 168).

5.2.4.5 Promoción de ventas

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), la promoción de ventas son los incentivos que se otorgan para promover la compra de un producto. Para la fase previa a la introducción del proyecto en cuestión, se utilizará sampling, entregando antes de la distribución del producto en tiendas, una muestra gratis de 13 g de producto a hogares del segmento objetivo mediante la revista Valles, y en puntos de venta, colocando exhibidores y realizando degustaciones. Los stands ubicados en los centros detallistas tendrán un diseño innovador que atraiga a los potenciales consumidores. En la etapa de crecimiento y madurez, se utilizarán concursos en centros detallistas a los que se accederá mediante la compra de una cantidad específica de \$10, esto con el propósito de incentivar el aumento del tamaño de compra. Además se incluirá un obsequio en el empaque a 1000 paquetes.

5.2.4.6 Relaciones públicas

Con el fin de crear y mantener relaciones con los diversos públicos a los que se enfrenta una compañía, Kotler y Armstrong (2008, p. 390), recomiendan la creación de una imagen corporativa y la obtención de publicidad favorable para evitar sucesos que atenten a la compañía. Razón por la cual, se fomentará una imagen positiva de la marca mediante la realización de un publrreportaje en la revista Valles en la etapa de introducción del producto. En la fase de crecimiento se fomentará el patrocinio de eventos que tengan fines sociales o educativos a partir del tercer año de operación, destinando un rubro correspondiente al 1% de los ingresos. El marketing de boca a oído se utilizará durante todas las etapas del ciclo de vida del producto, pues con la campaña publicitaria destinada a la asociación de emociones se espera que la compra del mismo cree recomendaciones favorables acerca de una experiencia positiva.

5.2.4.7 Fuerza de ventas

Las ventas personales, acorde a Kotler y Armstrong (2008, p. 363), involucran una presentación personal para efectuarlas y establecer una relación con el cliente. El proyecto en cuestión está enfocado a la venta de un producto de consumo masivo por lo que esta no se puede generar de manera directa al consumidor final. Por otro lado, las ventas a detallistas serán efectuadas directamente por un equipo de vendedores liderado por quien cumpla las funciones de Gerente de Marketing. Los distribuidores serán considerados aliados estratégicos por lo que se deberá trabajar conjuntamente y forjar relaciones duraderas con los mismos.

5.2.4.8 Marketing directo

Kotler y Armstrong (2008, p. 363), afirman que la comunicación directa con consumidores se puede generar para la obtención de una respuesta inmediata y forjar relaciones percederas con los mismos. Para este fin, se hará uso de un marketing reactivo que implica la venta del producto y promueve el contacto del cliente con la empresa ante un comentario, sugerencia o reclamo a través del portal web que se establecerá como esfuerzo pre-operacional. (Kotler & Keller, 2006, p. 157).

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa quiteña comprometida con el crecimiento de la compañía, comunidad, proveedores y colaboradores, siendo este último el activo más grande de la organización por su perseverancia, compromiso, responsabilidad y motivación que los caracteriza. Juntos ofrecemos al cliente quiteño que persigue un estilo de vida saludable, más que un producto; brindamos salud portable acompañada de una experiencia única y natural en el consumo de fruta.”

6.1.2 Visión

“En un plazo de diez años, llegar a ser una de las empresas líder en innovación dentro de la industria de comercialización y conservación de alimentos, ofreciendo siempre soluciones saludables rápidas que influyeran positivamente el estilo de vida de los ecuatorianos.”

6.1.3 Objetivos

Tabla 6. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Objetivos		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Económicos	Financieros	Tener ventas de al menos \$70 mil, en el primer año.	Tener ventas de al menos \$200 mil en el tercer año.	Llegar a vender \$1.3 millones en el sexto año.
		Alcanzar una utilidad bruta positiva al primer año y que este represente el 30% de los ingresos.	Alcanzar un resultado neto de la gestión positivo al tercer año, este deberá ser del 25% de los ingresos.	Tener una utilidad neta de \$800 mil al sexto año de operaciones.
		Obtener una estructura de deuda capital de 1 a inicios de operaciones.	Alcanzar un ROA del 28% al tercer año.	Alcanzar un ROE de 70% al cuarto año.
			Alcanzar el punto de equilibrio al segundo año.	
Estratégicos	Marketing	A través del marketing pre-operacional captar el 1% del mercado objetivo	A finales del segundo año captar el 2.1% del nicho seleccionado.	En diciembre del Sexto año captar 21% del nicho seleccionado.
			Durante el tercer y cuarto año llegar a nuevas zonas geográficas por medio de la expansión logística de los canales de distribución.	Introducir una nueva variedad de producto (línea de vegetales) al séptimo año.
			Lograr posicionar la marca en el nicho establecido, para estar entre las tres marcas más reconocidas de conservación de frutas al final del tercer año.	
	Operacionales	Desde el primer mes el producto será reconocido por sus propiedades y naturalidad.	Alcanzar economías de escala a través de la eficiencia y ascenso en la curva de experiencia, para reducir costos y obtener mayores ganancias.	A partir del quinto año lograr alcanzar el tope en la curva de la experiencia.
	Administrativos	Desde la constitución de la empresa impartir capacitaciones semestrales y crear un plan de incentivos para fidelizar a los trabajadores y reducir la rotación.	Contratar al gerente de Marketing para incrementar ventas a través del incremento de publicidad. El gerente también logrará negociar la expansión geográfica por medio de canales de distribución.	

6.2 Plan de Operaciones

De acuerdo a Baca (2010, p. 7), el estudio técnico presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, la localización, la ingeniería del proyecto y la estructura organizacional, administrativa y legal.

6.2.1 Determinación del tamaño óptimo de la planta

Para la determinación del tamaño óptimo de la planta se ha considerado: la demanda proyectada, el nivel tecnológico del proceso, el financiamiento que tendrá el proyecto y la mano de obra que es posible contratar. Así, la capacidad máxima resultante al año 1, considerando trabajables los días laborables a un turno diario con dos operarios y un jefe de producción, está limitada por el liofilizador, resultando una capacidad productiva máxima de 36.000 kg. anuales. Esta capacidad máxima se mantiene hasta el cuarto año, pues a partir de mayo del 2019 se plantea la adquisición de otro liofilizador con las mismas especificaciones técnicas que el anterior con lo que la capacidad productiva aumenta a 144.000 kg. si se contrata a un operario más para trabajar dos turnos diarios en días laborables.

6.2.2 Localización

El objetivo general del análisis de localización es la obtención de la mejor ubicación para la instalación de la planta (Baca, 2010, p. 86). Se ha utilizado el método cualitativo por puntos descrito por Baca (2010, p. 87), determinando los factores relevantes asignando un peso a cada uno dentro de una escala común de calificación (0 satisfacción nula, 10 satisfacción total) a cada posible ubicación. De este análisis resultó la locación de la planta en el Cantón Rumiñahui.

Tabla 7. Determinación de localización por puntos

Calificación cualitativa de planta		Calificación				Calificación			
Factor	Peso	Cantón Rumiñahui	Norte de Quito	Sur de Quito	Tumbaco	Cantón Rumiñahui	Norte de Quito	Sur de Quito	Tumbaco
Cercanía a distribuidores	0.25	10	8	0	0	2.5	2	0	0
Cercanía a proveedores	0.2	5	2	3	9	1	0.4	0.6	1.8
Costos de servicios básicos	0.15	9	4	9	8	1.35	0.6	1.35	1.2
Estímulos fiscales	0.3	10	0	0	0	3	0	0	0
Seguridad	0.1	8	2	8	8	0.8	0.2	0.8	0.8
TOTAL						8.65	3.2	2.75	3.8

Nota: 10 equivale a satisfacción total del factor, la calificación disminuye proporcionalmente con base a este criterio.

6.2.3 Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto, según Baca (2010, p. 89), tiene como objetivo resolver lo concerniente a la instalación y la puesta en funcionamiento de la planta.

Para analizar el proceso de producción se construyó un diagrama de flujo del proceso. Baca (2010, p. 91), especifica que este diagrama usa simbología internacional para representar las operaciones e identificar los tiempos en los que se efectúa el proceso. El proceso productivo se construye de cinco etapas: recepción de materia prima, lavado, cortado, congelamiento, liofilización y empaquetado. (**Ver anexo 7**).

Para la adquisición de la maquinaria y equipo, se ha considerado la reputación de los proveedores, precio, flete, costo de instalación, puesta en marcha y existencia de refacciones en el país (**Tabla 8**). La compra de la maquinaria será realizada en dos momentos: en el periodo pre-operacional (octubre 2015) y en el cuarto año (mayo 2019). El equipo necesario se adquiere en octubre 2015 y se realiza una nueva compra en enero 2018 con la entrada del nuevo personal; cabe recalcar que una reposición completa del equipo se realiza 3 años luego de la compra inicial. Los muebles y enseres serán adquiridos bajo pedido en octubre 2015, realizándose una nueva adquisición en enero 2018.

Los objetivos principales en base a los cuales se realizó la distribución de la planta fueron: la integración de los factores que afectan la distribución, mínima distancia de recorrido, utilización del espacio en sus tres dimensiones, seguridad y bienestar para

el trabajador, y flexibilidad de adecuación. Además, se consideró una distribución por producto que según Baca (2010, p. 95), agrupa a los trabajadores y al equipo de acuerdo a la secuencia de operaciones. El cálculo de áreas de la planta se ha hecho en base a las regulaciones expedidas en el Reglamento de Alimentos (1988). Las adecuaciones del galpón que se rentará generarán una inversión de \$60.758. (**Ver anexo 8**).

Tabla 8. Maquinaria requerida

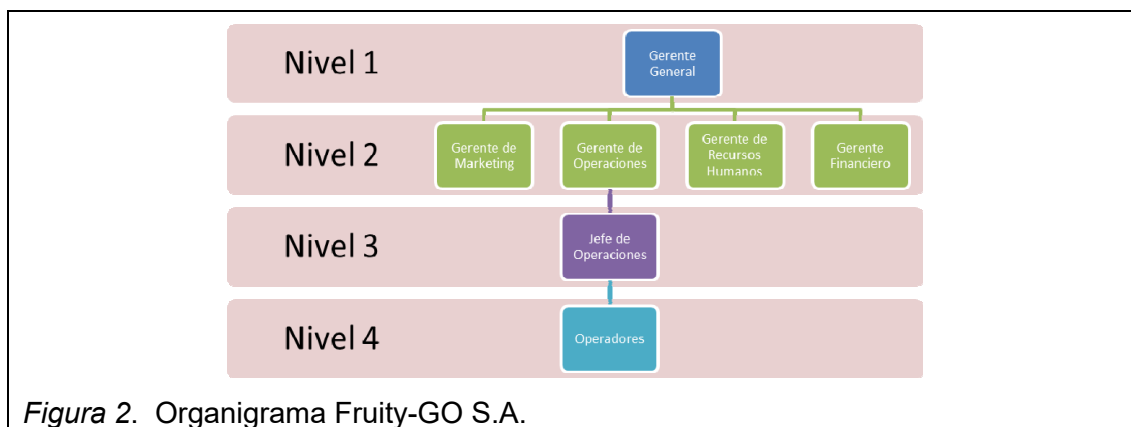
MAQUINARIA						
Maquinaria	LIOFILIZADOR SJFD-10M2	CORTADORA YWC-500	BALANZA ELECTRÓNICA INDUSTRIAL	EMPACADORA YW-2400	LAVADORA YWW800	LIOFILIZADOR SJFD-10M2
Proveedor	Technology Development Co., Ltd	Technology Development Co., Ltd	S&B Import	Taizhou Yiwang Food Machinery Co., Ltd.	Technology Development Co., Ltd	Technology Development Co., Ltd
Fecha de adquisición	oct-15	oct-15	oct-15	oct-15	oct-15	may-19
Costo	\$ 64.000,00	\$ 3.200,00	\$ 170,00	\$ 6.500,00	\$ 6.750,00	\$ 64.000,00
Impuestos:	\$ 8.000,00	\$ 400,00	\$ -	\$ 812,50	\$ 843,75	\$ 8.000,00
Antidumping 0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Advalorem 0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fodinfra 0,5%	\$ 320,00	\$ 16,00	\$ -	\$ 32,50	\$ 33,75	\$ 320,00
ICE 0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA 12%	\$ 7.680,00	\$ 384,00	\$ -	\$ 780,00	\$ 810,00	\$ 7.680,00
Transporte	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 500,00
Costo de instalación	\$ 2.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200,00
TOTAL	\$ 74.700,00	\$ 3.800,00	\$ 170,00	\$ 7.512,50	\$ 7.793,75	\$ 74.700,00

6.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa utilizará una estructura mecanicista, con toma de decisiones centralizada, una jerarquía de cuatro niveles y una diferenciación horizontal por departamentos. De acuerdo a Jones (2013, p. 109), una estructura mecanicista involucra: comunicación vertical, autoridad para toma de decisiones importantes restringida a niveles jerárquicos altos, empleados trabajen por separado y uso de gran cantidad de reglas y estándares de producción para coordinar las tareas. El diseño de la estructura se basa en el complejo proceso de producción, en su mayor parte automatizado, y el poco personal con el que inicia la compañía, que lo mantendrá a lo largo de la proyección a 6 años.

Tabla 9. Perfil de personal, funciones y obligaciones

Cargo	Fecha de ingreso	Funciones	PERSONAL							Salario mensual
			A quienes reporta	Quién le reporta	Educación	Experiencia Laboral	Competencias Institucionales	Competencias Especificas	Competencias Técnicas	
GERENTE GENERAL/ RR.HH/ COMERCIAL	jun-15	Representante legal de la empresa, realizar la planificación estratégica del organización, organizar y diseñar la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes, integrar y administrar al recurso humano, dirigir y controlar eficazmente las actividades de la empresa.	Accionistas	Gerente Financiero/ Marketing, Gerente de Operaciones/ Jefe de Operaciones	Graduado de la carrera de Ing. Comercial o a fines	Mínima de 2 años en el área	Comunicación, orientación al cliente.	Liderazgo y planificación organizacional.	Desarrollo de equipo de trabajo.	\$ 1.000,00
GERENTE FINANCIERO/MARKETING	jun-15	Realizar el presupuesto anual de la empresa y controlarlo, revisar que se cumpla con principios y regulaciones contables y tributarias, elaborar informes de estados financieros para la gerencia, responsable del manejo de la marca, inteligencia competitiva y relaciones públicas.	Gerente General/RR.HH / Comercial		Graduado de la carrera de Ing. Finanzas o afines	Mínima de 2 años en el área	Comunicación, orientación al cliente.	Liderazgo y planificación organizacional.	Mejora continua y colaboración.	\$ 700,00
GERENTE DE OPERACIONES/JEFE DE OPERACIONES	nov-15	Responsable de traducir los objetivos, metas y planes generales en objetivos, metas y actividades más específicas. Garantizar que sus subordinados mantengan el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo	Gerente General/RR.HH / Comercial	Operarios	Graduado como Ing. en Alimentos o Ing. Industrial	Mínima de 2 años en control de procesos	Comunicación, orientación al cliente.	Liderazgo y planificación organizacional.	Desarrollo de equipo de trabajo.	\$ 700,00
OPERARIO 1	dic-15	Responsable del mantenimiento y correcto funcionamiento de la maquinaria y área necesaria para recepción, cortado y lavado de materia prima y el posterior empaque del producto final.	Gerente de Operaciones/ Jefe de Operaciones		Bachillerato	Mínima de 1 año en trabajo de planta	Comunicación y trabajo en equipo		Mejora continua y colaboración.	\$ 354,00
OPERARIO 2	dic-15	Responsable del mantenimiento y correcto funcionamiento de la maquinaria y área necesaria para el proceso de congelamiento y liofilización.	Gerente de Operaciones/ Jefe de Operaciones		Bachillerato	Mínima de 1 año en trabajo de planta	Comunicación y trabajo en equipo		Mejora continua y colaboración.	\$ 354,00
NECESIDADES FUTURAS DE PERSONAL										
GERENTE DE MARKETING	ene-18	Responsable del manejo de la marca, inteligencia competitiva y relaciones públicas.	Gerente General/RR.HH		Graduado de la carrera de Ing. en Marketing o afines	Mínima de 2 años en el área	Comunicación, orientación al cliente.	Liderazgo y planificación organizacional.	Mejora continua y colaboración.	\$ 700,00
OPERARIO 3	dic-18	Responsable del mantenimiento y correcto funcionamiento de la maquinaria y área necesaria para el proceso de congelamiento y liofilización.	Gerente de Operaciones/ Jefe de Operaciones		Bachillerato	Mínima de 1 año en trabajo de planta	Comunicación y trabajo en equipo		Mejora continua y colaboración.	\$ 390,00



6.2.5 Estructura Legal

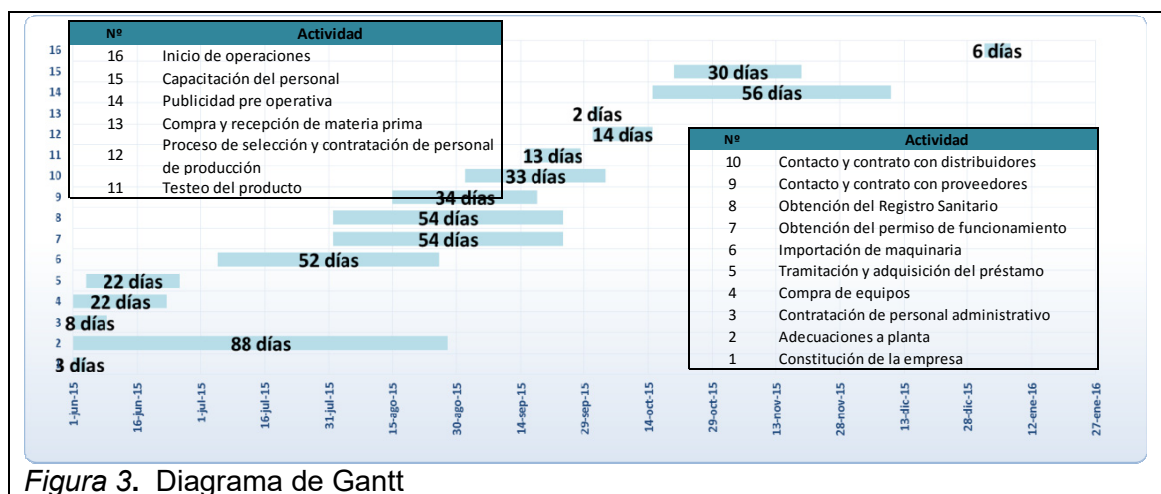
Se constituirá una sociedad anónima bajo el nombre de Fruity-GO S.A., el proceso de constitución se lo hará a través del portal de la Superintendencia de Compañías con un capital de \$ 113,704.03 formado por la aportación de los accionistas Joaquín Carbo y Rafaela Becerra, con una participación de 50% cada uno, quienes responderán únicamente a este monto.

La legalidad de las operaciones viene dada por la obtención de los siguientes trámites:

Tabla 10. Permisos de funcionamiento

NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	1	\$190	\$190
IMPORTES POR CONCEPTO DE INSCRIPCIÓN	1	\$340.34	\$340.34
INSTRUCTIVO SOBRE LA BASE DE UTILIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	1	\$1416	\$1416
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	1	\$169.92	\$169.92
PROPIEDAD INTELECTUAL	1	\$116	\$116
REGISTRO SANITARIO	1	\$340.34	\$340.34
ANÁLISIS BROMATOLÓGICO	2	\$627.63	\$1255.26
TOTAL			\$3827.86

Los tiempos necesarios para los trámites de constitución y las actividades previas al inicio de operaciones se describen mediante el diagrama de Gantt que se muestra a continuación.



7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la valoración del proyecto se ha realizado una proyección a seis años, cuyas cifras constan en dólares americanos. Una de las suposiciones más fuertes del modelo es la aplicación del principio ceteris paribus para los costos y gastos.

El monto de inversión inicial del proyecto es de \$228,220; este saldo incluye la inversión en activo tangible por \$163,594, activo intangible por \$1,398, gasto de constitución \$3,827, adecuaciones de la planta por \$60,758, gastos pre-operacionales \$134 y finalmente capital de trabajo \$59,266, el cual contempla los ocho primeros meses de operación. **(Anexo 8).**

El estado de situación¹ refleja la contabilidad de la empresa a una fecha específica. El balance de la empresa se encuentra dividido en activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes, y dentro del patrimonio están los saldos de capital, utilidades del periodo y utilidades retenidas las cuales son del 100% para los seis años de proyección. **(Anexo 9).**

Dentro de los activos, el activo no corriente, el cual muestra la propiedad, planta, equipo y activos intangibles son el rubro más importante al año 0, representando el 76.87% del total del activo. Por motivos de la depreciación y amortización, los activos corrientes ganan participación dentro del total de activos, simbolizando 93.54% del activo total a finales de la proyección y siendo el rubro más representativo dentro de este el efectivo y sus equivalentes.

Por otro lado, el pasivo, que indica las obligaciones de la empresa con terceros, está representado durante los primeros años en su mayoría por el pasivo no corriente, que es en promedio el 67.85% del total de pasivos. Esta alta participación se diluye con el paso del tiempo debido al pago del capital e intereses de la deuda financiera obtenida con la Corporación Financiera Nacional. Para el quinto y sexto año, el pasivo corriente constituye el 63.0% y 80.5% respectivamente del total de pasivos.

Finalmente, el capital de la empresa es el saldo más importante del patrimonio hasta el segundo año, ya que una de las condiciones del préstamo es poseer al menos el 30% de capital fijo al cual se añade el capital de trabajo requerido y demás gastos de constitución, es decir que la estructura deuda capital a inicios es 1.01. Posteriormente, debido a la reinversión de la totalidad de las utilidades para fomentar el crecimiento planteado, el saldo de capital simboliza una porción menor del pastel patrimonial, a pesar de que este no experimenta inyecciones o decrementos.

El estado de resultados refleja las operaciones, costos y gastos proyectados necesarios para llegar al resultado neto de la gestión. Fruity GO S.A. al inicio de operaciones obtiene una pérdida significativa de \$66,934, la cual contempla la pérdida acumulada del momento cero por un monto de \$26,559. Las pérdidas se van diluyendo con el paso del tiempo debido al incremento de la producción y capacidad de generación de ingresos obteniendo una utilidad positiva al 31 de diciembre del tercer año, \$59,193. Sin embargo, cabe recalcar que en el PyG mensualizado la empresa obtiene resultados positivos a partir de febrero del tercer año (2018). Al 31 de diciembre de 2021, la empresa alcanza una utilidad neta de \$881,661. Tanto el margen bruto como el operativo incrementan a lo largo del tiempo, lo que podría verse

¹ El flujo de efectivo fue calculado con la finalidad de conocer el saldo total de efectivo necesario para el cuadro del Estado de situación. Esta información se observa en el Anexo 9.

como un incremento de la eficiencia debido a las economías de escala, siendo estos al último año de producción 81.1% y 77.2% respectivamente. (**Anexo 10**).

Para la valoración de la empresa se ha hecho uso del Flujo de Caja Libre. De acuerdo a Fernández (2015, p. 5), el FCF es el flujo hipotético para los accionistas si la empresa no contara con deuda. Este flujo toma en cuenta las utilidades y los flujos no desembolsados tales como provisiones, depreciaciones y amortizaciones. También es necesario calcular la variación del capital de trabajo (Activo corriente- Pasivo corriente) y la variación de los gastos de capital.

El valor de la empresa se calcula mediante el descuento de los flujos utilizando el WACC o la tasa de rentabilidad exigida promedio ponderada de deuda y acciones (Fernández, 2015, p. 13).

Para efectos del cálculo del CAPM o de acuerdo a la metodología de Fernández, Ke se ha tomado la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro americano a 10 años, una beta desapalancada obtenida de las bases de datos de Damodaran para la industria alimenticia, la cual se apalanca cada periodo de acuerdo a la estructura deuda capital de la empresa y una prima de mercado otorgada a Ecuador por Fernández del 12,2% (junio 2014), ajustada por el diferencial de riesgo país hasta diciembre 2015 (8.37%).

La tasa de descuento, WACC cambia de año a año debido a que la estructura deuda capital es cada vez menor por el pago de la deuda y retención de utilidades, llegando así a una razón deuda - capital de 1.38. Los emprendedores consideran que la empresa continuará a futuro con un crecimiento perpetuo de 3.7%, valor que se encuentra por encima de la inflación pero por debajo del crecimiento de la economía.

Los flujos del proyecto traídos a valor presente dan como resultado un valor actual neto de \$2'431,475, por otro lado el proyecto promete una tasa interna de retorno del 59%. El TIR es muy realista y asegura la viabilidad del proyecto ya que tiene un amplio margen para cubrir el riesgo país y otros posibles contingentes que se den sobre la práctica en la vida real. El periodo de recuperación contable es 3.29 años, mientras que el periodo de recuperación financiero es 3.98 años. El Índice de rentabilidad para el proyecto se muestra mayor a la unidad y corresponde a \$16,12, lo cual refleja que por cada dólar invertido se recibirá 16,12 dólares. (**Anexo 11**).

Los indicadores financieros son comparados con la industria en la que opera la empresa e interpretados en el **Anexo 12**.

Por razones anteriormente expuestas, el proyecto necesita un gran desembolso inicial, debido a los altos costos de la maquinaria. Por esta razón, la empresa requiere de un gran nivel de apalancamiento externo para poder cubrir todos los costos pre-operacionales y capital de trabajo de los primeros ocho meses.

A través del plan financiero se puede concluir que la idea de negocio presentada es financieramente viable. El TIR del proyecto indica que Fruity-GO es altamente rentable, principalmente por el nivel bajo de mano de obra requerida, esto permite que los costos de fabricación se diluyan, obteniendo un margen sobre el precio de 300%. Al poseer un TIR alto se pueden cubrir imprevistos del negocio una vez que se encuentre en funcionamiento.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- A pesar de que el ambiente político ha sido marcado por grandes periodos de desequilibrio, durante los últimos ocho años el actual mandatario ha devuelto estabilidad. La firmeza lograda se ha visto perjudicada por sucesos recientes. Sin embargo, Ecuador es un país que ofrece oportunidades de crecimiento y el gobierno fomenta la creación de emprendimientos. Por esta razón el plan de negocios planteado al ser innovador y encontrarse dentro de un sector estratégico posee apoyo del gobierno y entidades adscritas.
- La concentración de ingresos y poca flexibilidad de fondeo del país se ha acrecentado con la caída de precios del crudo y la apreciación del dólar. Las últimas cifras del PIB muestran un decrecimiento, siendo este de -0.3% a junio de 2015. No obstante, la manufactura es una de las industrias que presenta crecimiento y no se ha visto afectada por esta tendencia. El plan de negocio planteado posee grandes oportunidades de crecimiento por los bajos niveles de inflación de materia prima, fácil acceso a créditos bancarios y perspectivas positivas de crecimiento para la industria.
- Una desventaja del país es la falta de tecnología y recursos a nivel industrial, razón por la cual se debe acudir a empresas en el extranjero para adquirir la maquinaria necesaria, incrementando el monto de inversión por impuestos y aranceles.
- La población a nivel mundial se encuentra en un proceso de transición en el cuál la salud se ha tornado un aspecto importante en la vida de las personas. Ecuador no es la excepción y esto se observa en la reducción de los niveles de obesidad siendo al 2014, 18%. Este cambio en el estilo de vida ofrece gran oportunidad de crecimiento y aceptación de productos saludables, tal como los que ofrece Fruity-GO S.A. Este hecho se convalido en la investigación resultado niveles de aceptación del producto del 85% dentro del nicho planteado.
- Estudios teóricos aplicados a la idea de negocio han permitido crear estrategias competitivas que posicionan a Fruity-GO S.A. como un competidor fuerte enfocado en el valor entregado al cliente.
- La empresa ofrece un diferenciador y propuesta de valor que la destaca ampliamente de sus competidores y sustitutos, principios que se denotan son resaltados dentro de la filosofía corporativa.
- Fruity-GO S.A, aprovecha las oportunidades de la industria en la que participa reduciendo las amenazas a través de estrategias que se adaptan al ciclo de vida del producto y a la situación coyuntural del país.
- Finalmente, los emprendedores a través de un exhaustivo estudio concluyen que la implantación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks de fruta liofilizada es completamente comercial y financieramente viable.

REFERENCIAS

- Agencia de Inteligencia Central. (2015). *The World Factbook*. Recuperado el 5 de octubre del 2015 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. (2014). *Instructivo para notificación de publicidad y promoción de productos sujetos a control sanitario*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/notificacion-de-publicidad-y-promocion-de-productos-sujetos-a-control-sanitario>
- ANDES. (2013). *Alimentos procesados ofertados en el Ecuador*. Recuperado el 17 de abril del 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/82-alimentos-procesados-ofertan-ecuador-contienen-grasa-sal-azucar-niveles-altos.html-0>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. (6ta. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Boletín Monetario Semanal*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de: <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística Mensual*. Recuperado el 6 de octubre de 2015 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Riesgo País*. Recuperado el 10 de octubre de 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Reporte trimestral del mercado laboral urbano*. Recuperado el 10 de febrero del 2016 de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201503.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Doing Business: Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*. Recuperado el 10 de febrero del 2016 de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploretopics/starting-a-business>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008).
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11va. Ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- De Corso, L. (2009). *Color, Arquitectura y Estados de Ánimo*. Santa Fe, Argentina: El Cid.
- Decreto ejecutivo 4114. (1988). *Reglamento de Alimentos*. Título 2: de las plantas industriales procesadoras de alimentos. Quito, Ecuador.
- Dupont, L. (2007). *1001 Trucos Publicitarios*. (12va. ed.). México D.F., México: Lectorum. S.A.

- Ekos Negocios. (2014). *Zoom a la Industria Alimenticia*. Recuperado el 13 de abril del 2015 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- El Universo. (2015). *Asamblea aprobó 17 leyes del oficialismo; nada de oposición*. Quito, Ecuador, 2 p. 1.
- Fernández, P. (2015). *Métodos de valoración de empresas*. Madrid, España: IESE
- Fernández, P. (2015). *Valoración de empresas por descuento de flujos: lo fundamental y las complicaciones innecesarias*. Madrid, España: IESE
- Fondo Monetario Internacional - FMI. (2015). *Perspectivas Económicas Regionales: El crecimiento en América Latina disminuirá por quinto año consecutivo*. Recuperado el 4 de octubre del 2015 de: <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2015/CAR042915AS.htm>
- Galindo, E. (2010). *Estadística para la administración e Ingeniería*. (2da. ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización-INEN. (2013). Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022. Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados. Quito, Ecuador: Subsecretaría de la Calidad.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 27 de marzo del 2015 de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Proyección poblacional por edades simple*. Recuperado el 10 de febrero del 2016 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/poblacion_y_demografia/proyecciones_poblacionales/proyeccion_por_edades_provincias_2010-2020_y_nacional_2010-2020.xlsx
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2015). *Metodología del Índice de precios al consumidor IPC: Base anual 2014=100. Ecuador*. Recuperado el 13 de abril del 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Metodologia%20IPC%28Base%202014=100%29.pdf>
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional*. (7ma. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Kim, C. y Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia del Océano Azul*. (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Kotler, P. y Amstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. ed.). Estado de México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12va. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Leach, C. y Melicher, R. (2006). *Entrepreneurial Finance*. (2da. Ed.). Mason, OH. Thomson – South Western.
- Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno. (2015). Quito, Ecuador.

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Informe de Análisis de Coyuntura Industrial: Junio 2014*. Recuperado el 6 de octubre del 2015 de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-JUNIO-Final.pdf>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Resumen Ejecutivo Tomo I. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 6 de abril del 2015 de http://www.unicef.org/ecuador/ENSANUT_2011-2013_tomo_1.pdf
- Naciones Unidas. (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. Revisión 3.1* Recuperado el 27 de marzo del 2015 de: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. Revisión 4* Recuperado el 27 de marzo del 2015 de: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Nielsen. (2013). *Nueva Era, Nuevo Consumidor: Alimentos y Bebidas, Sabor y Calidad*. Nueva York.
- Nielsen. (2014). *A nivel global las ventas de snacks alcanzan \$347 mil millones de dólares anuales*. Recuperado el 6 de abril del 2015 de <http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>.
- Nielsen. (2015). *We are what we eat: In The Battle of the Bulge, Diet and Exercise Dominates*. Nueva York.
- Nielsen. (2015). *We are what we eat: Natural Foods with Beneficial Ingredients are the Most Desirable*. Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2012). *Un portal de datos se propone ayudar a despejar los cuellos de botella en la producción de alimentos*. Recuperado el 13 de abril del 2015 de <http://www.fao.org/news/story/es/item/143937/icode/>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Fomento del consumo mundial de frutas y verduras*. Recuperado el 6 de abril del 2015 de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>.
- Piquera, P. y Spencer, C. (2012). The influence of the feel of product packaging on the perception of the oral-somatosensory texture of food. *Food Quality and Preference*. 26, 67-73.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan del Buen Vivir*. (1era ed.) Quito: SENPLADES
- Shetty, P. (2013). Nutrition transition and its health outcomes. *El Indian Journal of Pediatrics*. 80, 21-27.
- Standard & Poor's. (2015). *Standard & Poor's baja calificaciones de largo plazo de Ecuador a 'B' por nivel de deuda y riesgos externos más elevados; la perspectiva es estable*. Recuperado el 5 de octubre del 2015 de: http://www.standardandpoors.com/es_LA/web/guest/article/-/view/type/HTML/sourceAssetId/1245386903063

- Superintendencia de Compañías. (2015). Portal de Información del Sector Societario. Recuperado el 25 de noviembre del 2015 de: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. (18va. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Thornquist, J. (2005). *Color y luz: teoría y práctica*. (1ra. ed.). Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (10ma. ed.). México D.F., México: Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Presiones competitivas asociadas a maniobras competitivas entre vendedores rivales (Fuerza media)

La demanda de productos en la industria crece con rapidez, las compañías participantes han tenido un crecimiento acelerado. Un ejemplo es Natures Heart.	1
Costos de cambio de marca son bajos para los compradores	2
Productos de los participantes de la industria poseen una pobre diferenciación.	2
Competidores son pocos, existe una concentración en la participación.	1
Rivales tienen estrategias distintas. Manitoba, Natures Heart, El Sabor, El Salinerito y Supermaxi tienen estrategias generalistas, mientras que los demás son especialistas.	2
No existe guerra de precios, el gramaje por dólar entre marcas es similar por lo que no tienen tácticas mutuamente destructivas que comprometa su rentabilidad	1

Conclusión: la participación de la industria se concentra en pocos competidores, los cuales no poseen incentivos para crear una guerra de precios ni muestran esfuerzos por ganar mayor participación en el mercado.

Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes (Fuerza alta)

Presencia de economías de escala tanto en la producción como en la distribución	1
Ventajas por curva de aprendizaje. Marcas cuentan con años de trayectoria en el mercado.	1
Bajos costos fijos de las empresas más importantes de la industria porque manejan otras divisiones con las que comparten costos.	1
No existen sólidas preferencias de marca porque el producto es similar. No hay una fidelización del cliente a la marca, ya que los esfuerzos de empresas de esta industria por conservar al cliente son bajos, esto se puede evidenciar en la publicidad reducida.	3
Los canales de distribución dentro de la industria se caracterizan por ser indirectos ya que de acuerdo a Pro Ecuador (2013), el consumo de alimentos en Ecuador se lo realiza en un 60% a través de supermercados y tiendas. El acceso a canales de distribución por el momento no presenta trabas para productos que son elaborados en el Ecuador por nuevas leyes aprobadas.	3
Alto requerimiento de capital.	3
El panorama de la industria no presenta riesgo pues se prevé que crecerá un 4.2% de acuerdo a previsiones del BCE para fines del 2015	2
Miembros de la industria buscan ampliar su mercado ingresando a nuevos mercados y áreas geográficas.	2
Las regulaciones gubernamentales en el país no representan barreras altas para el ingreso de nuevos participantes, ya que se ha incentivado la creación de proyectos innovadores a través de la facilitación de créditos de la CFN y exenciones tributarias.	3

Conclusión: el panorama actual da cabida para la constitución de nuevos negocios, los incentivos que otorga el gobierno son diversos y atractivos.

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos (Fuerza alta)

Gran cantidad de sustitutos disponibles en el mercado.	3
Sustitutos tienen precios bajos.	3
Sustitutos no tienen valor nutricional. De acuerdo a la Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Sudamérica (2013), el 82% de los productos existentes en el mercado tienen alto contenido de azúcares, sal y grasas, constituyendo los principales sustitutos a los productos de la industria de elaboración y conservación de frutas, legumbres y vegetales.	1
Usuarios finales no incurrir en altos costos por cambiar a los sustitutos.	3
Apareamiento continuo de nuevos sustitutos.	3
Gran variedad de productos complementarios por lo que no constituyen un riesgo.	1

Conclusión: existe una gran amenaza por parte de los productos sustitutos, ya que estos son diversos y ofrecen calidad a bajo precio pero sin valor nutricional.

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación con proveedores (Fuerza baja)

Gran disponibilidad de materia prima, además de acuerdo a previsión del BCE (2015) para fines de este año los cultivos agrícolas presentarán un crecimiento de 3.3%	1
Los productos de los proveedores no son diferenciados en su gran mayoría.	1
Maquinaria necesaria de la industria está disponible en el mercado.	1
Miembros más grandes de la industria podrían integrarse hacia atrás.	1
Miembros de la industria no representan una fracción importante del total de ventas de los proveedores.	2
No hay sustitutos buenos en cuanto a materia prima.	3
Miembros de la industria no incurrir en grandes costos al cambiar de proveedor.	1

Conclusión: debido a la gran cantidad de proveedores estos poseen un poder de negociación casi nulo, razón por la cual este factor no representa una amenaza para la industria.

Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio (Fuerza baja)

Los costos de cambiar a productos competidores son bajos.	2
Gran número de compradores (minoristas y consumidores finales) y un pequeño número de vendedores.	1
Compradores minoristas tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores como lo ha hecho Supermaxi	2
Compradores finales no son sensibles al precio pues es una fracción pequeña de sus compras totales	1
De acuerdo al manual de buenas prácticas emitido por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (2014) y puesto en marcha desde octubre del 2014, se facilita el ingreso paulatino de PYMES a grandes perchas en el mercado Ecuatoriano, exigiendo a los supermercados que incluyan un 15% de productos de pequeños proveedores en su oferta y obligándolos a admitir productos de categorías únicas.	1

Conclusión: los clientes de la mayoría de participantes de la industria son cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas de barrio. La ley de poder de mercado regula que no existan prácticas abusivas y monopólicas, defendiendo así a pequeños y grandes productores.

Nota: De acuerdo a Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) el modelo de competencia de las cinco fuerzas es una de las herramientas más utilizadas para determinar las presiones competitivas en una industria que se generan por cinco fuentes coexistentes. Se ha evaluado la fortaleza de las presiones que componen cada una de las cinco fuerzas, siendo:

Vigorosa	3
Normal a moderada	2
Débil	1

Anexo 2. Análisis y estrategias de matriz EFE

Factores críticos para el éxito	Peso ^b	Calificación ^a	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. El gobierno con el "Programa Progresar" otorga préstamos a negocios innovadores a través de la CFN	0.07	4	0.28
O2. Competencia baja. Pocos participantes de la industria de alimentos se dedican a la elaboración y conservación de frutas deshidratadas.	0.06	4	0.24
O3. Como se ha estudiado en la industria, la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas es uno de los principales contribuyentes del PIB del país, por lo que se ha categorizado como industria estratégica.	0.08	3	0.225
O4. Según información de la investigación cualitativa realizada por los emprendedores en la ciudad de Quito, las tendencias de consumo de la población tienden hacia comida saludable.	0.07	4	0.26
O5. Según Piquera y Spencer de la universidad de Oxford (2012, p.68), las personas prefieren consumir alimentos crujientes, porque los asocian con mayor sabor.	0.04	4	0.16
O6. El 82% de productos en percha tienen alto contenido de azúcares, grasas y sal	0.04	4	0.172
O7. El objetivo número 3.6 del Plan Nacional del Buen Vivir involucra promover entre la población hábitos de alimentación nutritiva y saludable. Como consecuencia, las campañas de concientización han aumentado y los requerimientos calóricos y nutricionales para nuevos productos han incrementado.	0.06	3	0.165
O8. El cambio de la matriz productiva promueve, mediante el objetivo 10.2 del Plan Nacional del Buen Vivir, la sustitución de importaciones por consumo de productos locales creando incentivos para la inversión local que promueva innovación.	0.06	3	0.165
O9. Amplia disponibilidad de materia prima y proveedores en el país	0.08	4	0.3
Amenazas			
A1. Altos costos de maquinaria. Parte de la maquinaria debe ser importada pues no se produce en el país.	0.07	1	0.065
A2. Trabas y largos tiempos de constitución de la empresa, especialmente para sacar permisos de salubridad.	0.05	2	0.09
A3. El Ecuador ocupa el puesto 110 en el índice de percepción de corrupción. (Banco Mundial, 2015)	0.05	3	0.135
A4. Al 2015, el Ecuador ocupa el lugar 115 en la lista Doing Business. (Banco Mundial, 2015)	0.03	2	0.05
A5. Según la última Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2013) en Ecuador el consumo de frutas promedio diario no llega al óptimo.	0.05	4	0.18
A6. Las tendencias económicas del país indican que existirá crecimiento nulo o negativo de la economía en 2015.	0.07	3	0.21
A7. Industria con dependencia alta de la coyuntura económica.	0.08	2	0.15
A8. Inestabilidad política y monetaria.	0.03	2	0.05
A9. Industria con gran número de sustitutos a precios bajos.	0.07	2	0.134
TOTAL	1		3.031

Nota: ^a la calificación asignada equivale a la posición del factor característico de la industria en la escala correspondiente a la pregunta ¿Qué tan eficazmente responde a ese factor? ^b El peso otorgado a cada factor depende de la relevancia del mismo para la industria. Las dos escalas se muestran a continuación:

¿Qué tan eficazmente responde a ese factor?	
Deficiente	1
Promedio	2
Mayor al promedio	3
Superior al promedio	4
Irrelevante para la industria	0.0
Muy importante para la industria	1

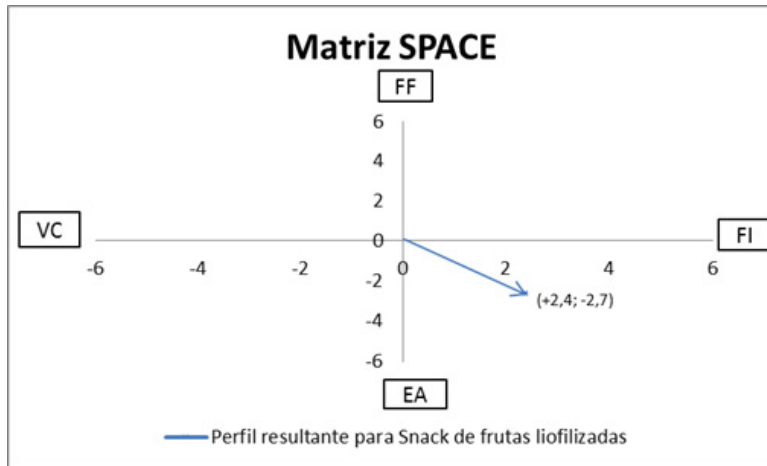
Anexo 3. Fichas técnicas de investigación cualitativa.

Lugar de realización	Vía Intervalles y 5ta transversal. (Casa del moderador)
Fecha	03 de Noviembre del 2015
Camarógrafo	Rafaela Becerra
Moderador	Joaquín Carbo
Ayudante	Rafaela Becerra
Hora	16h30
Duración	45 min.
Participantes	
Nombre	Edad
Christian Cazar	24 años
Carolina Becerra	25 años
Christian Tamayo	23 años
Doménica Sevilla	21 años
Jenny Jaramillo	59 años
Galo Becerra	59 años
Mireya Robalino	50 años

Tipo	Entrevista con experto
Nombre del entrevistado	Ing. Janeth Proaño
Cargo	Profesora de la carrera de Ing. en Alimentos de la Universidad de las Américas
Lugar de realización	UDLA Quito
Fecha	martes 7 de abril del 2015
Camarógrafo	Rafaela Becerra
Moderador	Joaquín Carbo
Ayudante	Rafaela Becerra
Hora	10h30 am
Duración	1h00
Tema	Producción de un snack de frutas liofilizadas.

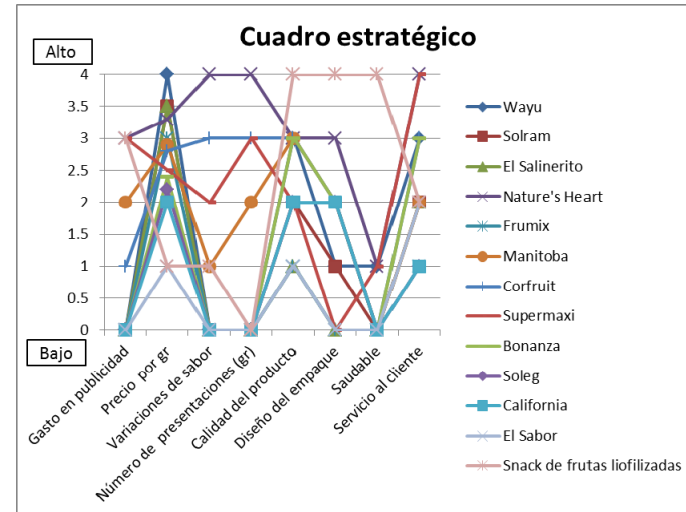
Tipo	Entrevista con experto
Nombre del entrevistado	Mariuxi López
Cargo	Jefe de Nutrición de Nestlé Ecuador
Lugar de realización	Oficinas Nestlé Quito
Fecha	martes 7 de abril del 2015
Camarógrafo	Joaquín Carbo
Moderador	Rafaela Becerra
Ayudante	Joaquín Carbo
Hora	9h00 am
Duración	1h10 min.
Tema	Industria alimenticia en el Ecuador y consideraciones técnicas para comercialización y producción de un snack.

Anexo 4. MatricesSpace y Cuadro estratégico



Nota: la matriz SPACE, acorde a David (2008, p. 225), permite identificar el perfil estratégico más adecuado para la organización. De acuerdo a esta matriz, el perfil del negocio se mostraría como competitivo. Este perfil estratégico denota una ventaja competitiva en una industria de gran crecimiento por lo que David (2008, p. 227- 228) sugiere estrategias competitivas como: desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración de mercado e integración.

Adaptado de David, 2008, p. 225

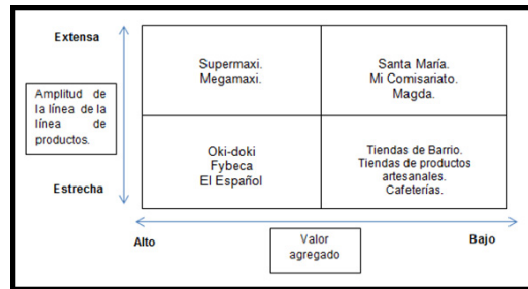


Adaptado de Kim y Mauborgne, 2008, p. 39

Matriz estratégica	
Variables que da por sentado la industria que se deben eliminar	Variables que se deben incrementar
Precio alto	Diseño del empaque Gasto publicitario Calidad del producto Variaciones de sabor
Variables que se deben reducir	Variables que se deben crear
Número de presentaciones con distintos gramajes	Otorgar valor nutricional Mejorar sabor del producto Otorgar textura

Adaptado de Kim y Mauborgne, 2008, p.39.

Anexo 5. Marketing Mix: Producto y Plaza



Adaptado de Kotler y Keller (2006, p. 505)



Etiquetado Nutricional		
Tamaño por envase: 13 g		
Porciones por envase: 1		
Cantidad por porción		
Energía Total:	7 Kcal (30 KJ)	
Energía Grasa:	0 Kcal (0KJ)	
		%VDR*
Grasa total	0 g	0%
Grasa saturada	0 g	%
Grasa trans	0 g	
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	0mg	0%
Carbohidratos totales	2 g	1%
Fibra dietaria	0,5 g	2%
Azúcares	1,5 g	
Proteínas	0 g	0%
Vitamina A	2%	Calcio 0%
Vitamina C	4%	Hierro 0%
*Los porcentajes de valores diarios están Basados en una dieta de 8380 KJ (2000 calorías)		



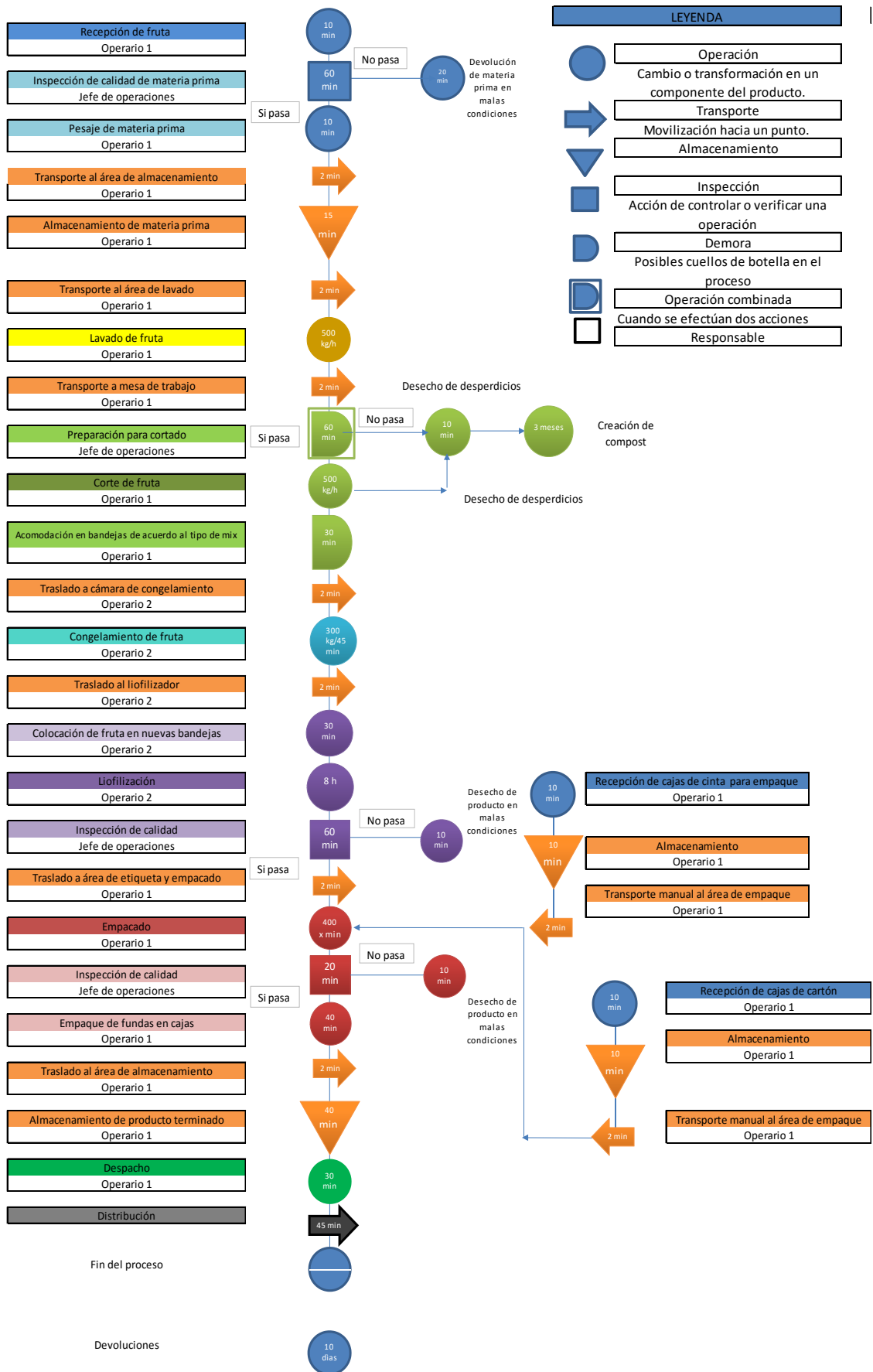
Etiquetado Nutricional		
Tamaño por envase: 13 g		
Porciones por envase: 1		
Cantidad por porción		
Energía Total:	6 Kcal (24 KJ)	
Energía Grasa:	0 Kcal (0 KJ)	
		%VDR*
Grasa total	0 g	0%
Grasa saturada	0 g	%
Grasa trans	0 g	
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	0mg	0%
Carbohidratos totales	1 g	0%
Fibra dietaria	0 g	%
Azúcares	1 g	
Proteínas	0 g	0%
Vitamina A	3%	Calcio 0%
Vitamina C	10%	Hierro 0%
*Los porcentajes de valores diarios están Basados en una dieta de 8380 KJ (2000 calorías)		

Anexo 6. Proyecciones costeadas producto y promoción.

COSTEO DEL PRODUCTO						
FRUITY GO S.A.						
VALORADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
MIX 1 Y MIX 2						
Inventario inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Compras materia prima	\$ 1,133.24	\$ 1,985.36	\$ 4,082.14	\$ 10,267.22	\$ 17,193.84	\$ 9,538.58
-Devoluciones materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Materia prima disponible	\$ 1,133.24	\$ 1,985.36	\$ 4,082.14	\$ 10,267.22	\$ 17,193.84	\$ 9,538.58
-Inventario final de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Materia prima disponible para la producción	\$ 1,133.24	\$ 1,985.36	\$ 4,082.14	\$ 10,267.22	\$ 17,193.84	\$ 9,538.58
+Mano de obra directa	\$ 971.00	\$ 971.00	\$ 1,001.14	\$ 978.00	\$ 1,062.54	\$ 983.16
=Costo primo	\$ 2,104.24	\$ 2,956.35	\$ 5,083.29	\$ 11,245.22	\$ 18,256.38	\$ 10,521.74
+CIF	\$ 2,514.33	\$ 2,514.33	\$ 2,514.33	\$ 3,136.83	\$ 3,136.83	\$ 3,136.83
=Costo de producción	\$ 4,618.56	\$ 5,470.68	\$ 7,597.61	\$ 14,382.05	\$ 21,393.21	\$ 13,658.57
Unidades producidas	\$ 5,133.50	\$ 9,013.00	\$ 18,562.50	\$ 46,728.00	\$ 78,274.00	\$ 43,402.00
Costo de producción unitario	\$ 0.90	\$ 0.61	\$ 0.41	\$ 0.31	\$ 0.27	\$ 0.31
+ Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Costo de producto terminado	\$ 4,618.56	\$ 5,470.68	\$ 7,597.61	\$ 14,382.05	\$ 21,393.21	\$ 13,658.57
+Inventario inicial de productos terminados	\$ 2,267.67	\$ 2,643.08	\$ 3,688.40	\$ 6,914.64	\$ 10,590.83	\$ 13,658.73
-Inventario final de productos terminados	\$ 2,351.79	\$ 2,828.21	\$ 3,909.62	\$ 7,467.72	\$ 10,802.65	\$ 0.16
Costo de productos vendidos	\$ 4,534.44	\$ 5,285.55	\$ 7,376.39	\$ 13,828.97	\$ 21,181.39	\$ 27,317.15
Unidades vendidas	\$ 5,040.00	\$ 8,708.00	\$ 18,022.00	\$ 44,931.00	\$ 77,499.00	\$ 86,804.00
Costo de ventas unitario	\$ 0.90	\$ 0.61	\$ 0.41	\$ 0.31	\$ 0.27	\$ 0.31
PRECIO DEL PRODUCTO						
FRUITY GO S.A.						
VALORADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	dic-20	dic-21
MIX 1 y MIX 2						
SUPERMERCADOS LA FAVORITA:						
Costo de producción unitario promedio	\$ 0.90	\$ 0.61	\$ 0.41	\$ 0.31	\$ 0.27	\$ 0.31
Margen Fruity GO	44.46%	114.12%	217.53%	322.27%	375.52%	312.98%
Precio	\$ 1.30	\$ 1.30	\$ 1.30	\$ 1.30	\$ 1.30	\$ 1.30
Ganancia en \$	\$ 0.40	\$ 0.69	\$ 0.89	\$ 0.99	\$ 1.03	\$ 0.98
P.V.P	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00
Margen Supermercados La Favorita	53.89%	53.89%	53.89%	53.89%	53.89%	53.89%
Ganancia en \$ para Supermercados La Favorita	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.70
OKIDOKI:						
Costo de producción unitario promedio	\$ 0.90	\$ 0.61	\$ 0.41	\$ 0.31	\$ 0.27	\$ 0.31
Margen Fruity- GO	71.29%	153.90%	276.52%	400.71%	463.86%	389.70%
Precio	\$ 1.54	\$ 1.54	\$ 1.54	\$ 1.54	\$ 1.54	\$ 1.54
Ganancia en \$	\$ 0.64	\$ 0.93	\$ 1.13	\$ 1.23	\$ 1.27	\$ 1.23
P.V.P	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00
Margen OKIDOKI	29.78%	29.78%	29.78%	29.78%	29.78%	29.78%
Ganancia en \$ para OKIDOKI	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46	\$ 0.46

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN							
FRUITY GO S.A.							
VALORADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA							
Detalle	AÑO 0	Introducción		Crecimiento			Madurez
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Comercial de TV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.00	\$ -	\$ -
Video publicitario para redes sociales	\$ 784.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manejo de redes sociales con generación de contenido	\$ 624.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,200.00
2 anuncios para medios impresos	\$ 44.80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Web	\$ 560.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Correo corporativo	\$ 5.20	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 18.33
Logo y diseño de empaque	\$ 168.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Portada interior + página 3 (19,7 x 26 cm por cada una) revista Valles edición fitness	\$ -	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ -	\$ -	\$ -
Media página izquierda diario Metro	\$ -	\$ 2,520.00	\$ -	\$ -	\$ 3,435.00	\$ 8,077.50	\$ -
Muestras gratis para samplig	\$ 1,646.96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Stands	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,717.50	\$ 4,038.75	\$ -
Uniformes promotoras	\$ 12.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Volantes	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obsequios y premios	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ 1,717.50	\$ 4,038.75	\$ -
Transmisión de comercial de TV	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,755.00	\$ 6,870.00	\$ 16,155.00	\$ -
Desarrollo de nuevo producto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,595.60
Publireportaje en revista Valles	\$ -	\$ 1,800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrocinio de eventos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,186.52	\$ 5,010.49	\$ 10,488.97	\$ 12,736.93
Gasto promoción y publicidad	\$ 4,694.96	\$ 10,940.00	\$ 5,620.00	\$ 11,561.52	\$ 21,870.49	\$ 45,218.97	\$ 16,550.86
Ventas	\$ -	\$ 74,701.15	\$ 110,359.14	\$ 218,652.44	\$ 501,048.81	\$ 1,048,896.74	\$ 1,382,156.69
Porcentaje		14.65%	5.09%	5.29%	4.36%	4.31%	1.20%

Anexo 7. Flujograma de procesos.



Anexo 8. Inversión inicial

ACTIVOS TANGIBLES:

NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
LIOFILIZADOR SJFD-10M2	1	\$ 74,700.00	\$ 74,700.00
CORTADORA YWC-500	1	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00
EMPACADORA YW-Z400	1	\$ 7,512.50	\$ 7,512.50
LAVADORA YWW800	1	\$ 7,793.75	\$ 7,793.75
BALANZA ELECTRÓNICA INDUSTRIAL	1	\$ 170.00	\$ 170.00
ADECUACIONES PLANTA	1	\$ 60,758.00	\$ 60,758.00
EQUIPOS	1	\$ 8,859.65	\$ 8,859.65
TOTAL ACTIVO TANGIBLE			\$ 163,593.90

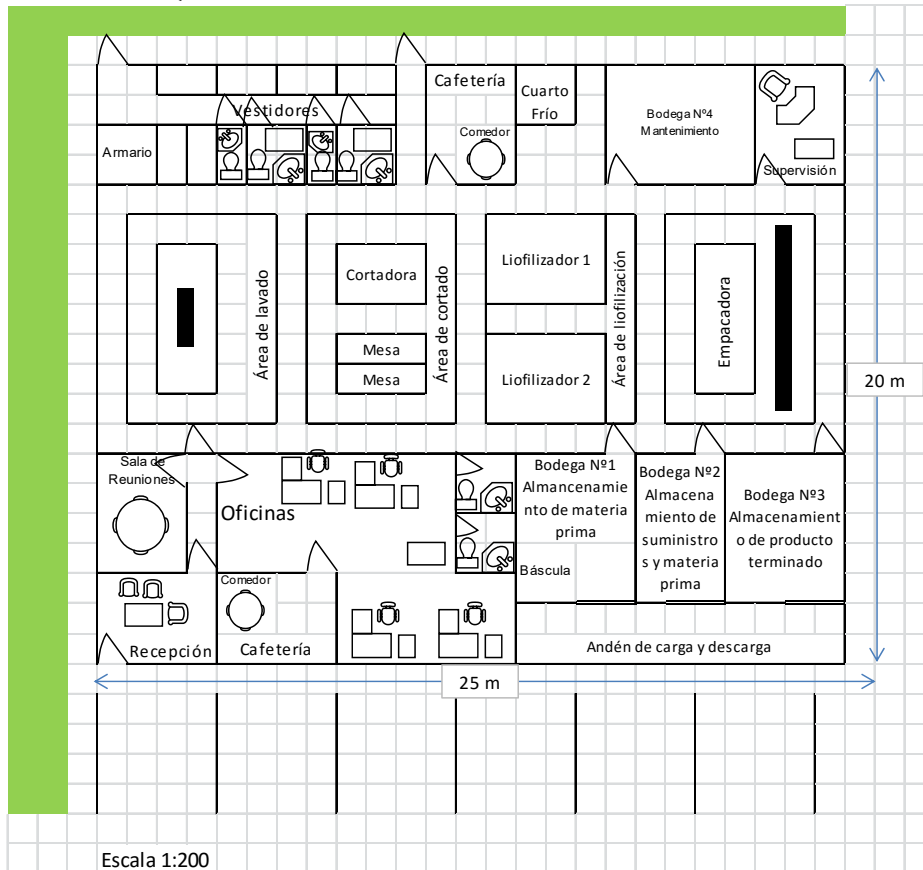
ACTIVOS INTANGIBLES:

NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Licencia Software contable (MONICA)	1	1200	1200
Software Computadora	4	12.5	50
Propiedad Intelectual	1	116	116
Código de barras	2	16	32
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE			\$ 1,398.00

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA:

NOMBRE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO		\$ 3,827.86	\$ 3,827.86
GASTOS PRE-OPERACIONALES		\$ 134.19	\$ 134.19
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 59,400.00	\$ 59,265.81
TOTAL			\$ 63,227.86

INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA



Anexo 10. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
FRUITY GO S.A.						
VALORADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
	AÑO1 ^a	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingreso por ventas	\$ 74,701.15	\$ 110,359.14	\$ 218,652.44	\$ 501,048.81	\$ 1,048,896.74	\$ 1,382,156.69
Costo de Productos Vendidos	\$ 54,154.94	\$ 58,544.18	\$ 75,662.08	\$ 125,863.18	\$ 216,429.87	\$ 275,624.49
Utilidad Bruta	\$ 20,546.21	\$ 51,814.96	\$ 142,990.36	\$ 375,185.63	\$ 832,466.87	\$ 1,106,532.20
Margen bruto	29.7%	47.0%	65.4%	74.9%	79.4%	80.1%
Gasto sueldos administrativos	\$ 41,028.39	\$ 26,985.92	\$ 37,460.52	\$ 38,160.24	\$ 38,160.24	\$ 38,160.24
Depreciación Equipos administrativos	\$ 2,680.34	\$ 2,017.42	\$ 2,096.25	\$ 2,096.25	\$ 2,096.25	\$ 1,921.56
Amortización	\$ 81.55	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 64.08
Utilidad Operativa	\$ (23,244.06)	\$ 22,741.72	\$ 103,363.69	\$ 334,859.24	\$ 792,140.48	\$ 1,066,386.32
Margen Operativo	-8.3%	20.6%	47.3%	66.8%	75.5%	77.2%
Seguros Equipos	\$ 3,800.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Servicios Básicos	\$ 5,510.00	\$ 3,480.00	\$ 3,480.00	\$ 3,480.00	\$ 3,480.00	\$ 3,480.00
Suministros y Mantenimiento	\$ 3,942.15	\$ 3,153.72	\$ 3,153.72	\$ 3,153.72	\$ 3,153.72	\$ 3,153.72
Gasto Contador	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Logística	\$ 570.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Patente municipal, aporte Super. Cías.	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Gasto Uniforme	\$ 937.50	\$ 841.00	\$ 841.00	\$ 937.50	\$ 937.50	\$ 937.50
Gasto promoción y publicidad	\$ 15,634.96	\$ 5,620.00	\$ 11,561.52	\$ 21,870.49	\$ 45,218.97	\$ 49,109.17
Utilidad antes de Intereses Impuestos y participaciones	\$ (55,798.67)	\$ 5,027.00	\$ 79,707.45	\$ 300,797.53	\$ 734,730.29	\$ 1,005,085.93
Interés	\$ 11,135.40	\$ 10,399.83	\$ 9,587.24	\$ 8,689.56	\$ 7,697.88	\$ 6,602.36
Utilidad antes de Impuestos y participaciones	\$ (66,934.07)	\$ (5,372.83)	\$ 70,120.21	\$ 292,107.97	\$ 727,032.41	\$ 998,483.57
Participación empleados	\$ -	\$ 733.58	\$ 10,926.72	\$ 44,175.73	\$ 109,054.86	\$ 116,822.58
Utilidad antes de Impuestos	\$ (66,934.07)	\$ (5,372.83)	\$ 70,120.21	\$ 292,107.97	\$ 727,032.41	\$ 778,817.19
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 219,666.39
Utilidad Neta	\$ (66,934.07)	\$ (6,106.41)	\$ 59,193.49	\$ 247,932.25	\$ 617,977.55	\$ 881,661.00

Nota:^a La pérdida contemplada durante el primer año es elevada debido a que incluye los gastos del momento cero, año donde no existen ventas y cuya utilidad es de -\$ 26,559.10. La utilidad neta del primer año es de -\$ 40,334.97

Anexo 11. Flujo de caja libre, VAN, TIR y PRC

FRUITY GO S.A. VALORADO EN DÓLARES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
UAI (1-T)		\$ (55,798.67)	\$ 5,027.00	\$ 79,707.45	\$ 300,797.53	\$ 734,730.29	\$ 783,967.03
Depreciación		\$ 14,407.88	\$ 14,407.88	\$ 14,660.54	\$ 19,640.54	\$ 22,130.54	\$ 22,130.54
Amortización		\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90	\$ 69.90
Variación de capital de trabajo	\$ (134.19)	\$ (10,125.73)	\$ (7,029.15)	\$ (9,542.21)	\$ (23,429.68)	\$ (7,003.82)	\$ 112,264.71
Variación CAPX	\$ (160,626.11)	\$ -	\$ -	\$ (1,359.99)	\$ (74,700.00)	\$ -	\$ -
FCF	\$ (160,760.30)	\$ (51,446.63)	\$ 12,475.63	\$ 83,535.68	\$ 222,378.29	\$ 749,926.91	\$ 918,432.18
Kd	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Rf	2.23%	2.23%	2.23%	2.23%	2.23%	2.23%	2.23%
Prima de riesgo	12.20%	12.20%	12.20%	12.20%	12.20%	12.20%	12.20%
βu	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82
βd	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64
T	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
βl	0.83	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82
Ke	20.68%	20.66%	20.65%	20.64%	20.63%	20.63%	20.61%
WACC	20.11%	20.23%	20.31%	20.38%	20.43%	20.46%	20.47%
E+D = VA(WACC; FCF)	\$ 2,592,235.10	\$ 3,165,067.82	\$ 3,792,787.81	\$ 4,479,647.84	\$ 5,170,140.70	\$ 5,476,406.60	\$ 5,678,418.57

TIR	59%
VNA	\$ 2,431,474.80
IR	\$ 16.12
PRC	3.29

Riesgo país jun	8.37%
2014-dic 2015	2.23%
Rf	0.82%
βu	12.2%
Prima de riesgo	10%
Kd	22%
T	0.64
Bd	3.7%
g	0.12234
Ku	

Promedio de inflación supuestos BCE (2015-2018)	3.60%
Promedio de crecimiento supuestos BCE (2015-2018)	4.25%

Anexo 12. Indicadores financieros comparativos e interpretación

RAZONES DE LIQUIDEZ	SISTEMA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	PROMEDIO	Interpretación General
CAPITAL DE TRABAJO	5,143,210.10	\$ 10,259.92	\$ 17,289.07	\$ 26,831.28	\$ 50,260.97	\$ 57,264.79	\$ (54,999.92)	\$ 17,817.68	El capital de trabajo, es aquel que indica los fondos necesarios para poder operar. El capital de trabajo promedio de la empresa, \$ 18M, es superior al promedio de la industria en la que opera debido al alto nivel de ventas que posee la empresa, los cuales se reflejan dentro del activo como mayor stock de inventarios, efectivo y cuentas por cobrar y en el pasivo por el monto nulo de cuentas por pagar comerciales.
RAZON CIRCULANTE	2.10	1.97	1.88	4.21	5.53	8.26	8.18	5.01	Fuity-GO S.A. posee excelente niveles de liquidez, los cuales son necesarios para financiar el descalce de plazos entre las cuentas por cobrar, que son de 60 días y cuentas por pagar que corresponden a obligaciones inmediatas. El capital y el endeudamiento permiten a la empresa contar con una gran cantidad de efectivo desde inicios de operaciones. Los indicadores de liquidez de la empresa son mejores que los de la industria.
RAZÓN ÁCIDA	95.38%	1.90	1.78	4.11	5.44	8.18	8.18	4.93	
PRUEBA SUPER ÁCIDA	73.49%	1.90	1.78	4.11	5.44	8.18	8.18	4.93	
RAZÓN DE FONDO DE MANIOBRA	29%	6%	12%	13%	10%	5%	-3%	7%	
RAZONES DE APALANCAMIENTO									
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	35%	71%	73%	53%	28%	17%	14%	43%	La empresa cuenta con un gran nivel de apalancamiento externo, el cual es necesario para la constitución de la empresa en las condiciones dadas. Estos indicadores son superiores a la industria debido a que sus participantes se encuentran en una etapa de madurez y sus fondos propios le permiten financiarse, razón por la cual sus obligaciones con terceros no son representativas.
RAZÓN AUTONOMÍA	67%	29%	27%	47%	72%	83%	86%	57%	
RAZÓN DE APALANCAMIENTO EXTERNO	51%	2.48	2.70	1.12	0.39	0.20	0.17	1.18	
RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN EXTERNA	9%	70%	71%	48%	19%	7%	3%	36%	
RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN INTERNA	91%	30%	29%	52%	81%	93%	97%	64%	
RAZONES DE ACTIVIDAD GERENCIAL									
DÍAS DE INVENTARIO	81.00	3.96	6.31	10.00	15.25	14.44	0.00	8.33	Fruity-GO S.A. presenta buenos indicadores de actividad operativa, teniendo rotaciones mayores y menor número de días en las cuentas del balance. Esto se refleja en el ciclo efectivo, el cual es 1.5 veces mayor al de la industria. Esto resulta de la etapa de crecimiento acelerado que experimenta la empresa durante los años 3-5.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	4.44	90.98	57.03	36.02	23.61	24.93	-	38.76	
DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR	20.00	49.51	57.37	59.92	64.61	54.39	46.46	55.38	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	18.00	7.27	6.28	6.01	5.57	6.62	7.75	6.58	
DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR	60.00	-	-	-	-	-	-	-	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	6.00	-	-	-	-	-	-	-	
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	4.05	0.46	0.68	1.33	2.10	4.39	5.79	2.46	
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	1.80	0.46	0.73	1.03	1.03	0.91	0.64	0.80	
ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	6.15	7.28	6.38	8.15	9.97	18.32	(25.13)	4.16	
CICLO DE EFECTIVO	41.00	53.46	63.68	69.92	79.86	68.83	46.46	63.70	
RAZONES DE RENTABILIDAD									
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	25%	30%	47%	65%	75%	79%	80%	63%	Se reitera que las empresas que conforman la industria llevan operando muchos años en el mercado y estas se encuentran en una etapa de madurez y decrecimiento dentro del ciclo de vida. Por esta razón, los indicadores de rentabilidad de la nueva empresa no son comparables con la industria, puesto que Fruity-GO S.A. tiene mayores oportunidades de captar mercado y obtener mejores niveles de utilidad. Sin embargo, comparando estos con una empresa que participa en la industria desde hace 3 años, podemos concluir que los indicadores de ROE y ROA fueron similares. Los indicadores de rentabilidad son muy buenos y están por sobre la base comparable.
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	12%	-8%	21%	47%	67%	76%	77%	47%	
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9%	-54%	-5%	32%	58%	69%	56%	26%	
MARGEN DE UTILIDAD NETA	7%	-54%	-6%	27%	49%	59%	64%	23%	
ROA	13%	-25%	-4%	28%	51%	53%	41%	24%	
ROA Operativo	21%	-4%	15%	49%	69%	68%	50%	41%	
ROE	20%	-	-15%	59%	71%	64%	48%	45%	
ROE Operativo	31%	-13%	56%	104%	96%	82%	58%	64%	
ROCE	18%	\$ (0.26)	\$ (0.04)	\$ 0.31	\$ 0.58	\$ 0.60	\$ 0.46	\$ 0.27	
RENDIMIENTO SOBRE CTN	45%	\$ (3.93)	\$ (0.35)	\$ 2.21	\$ 4.93	\$ 10.79	\$ (16.03)	\$ (0.40)	