



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CONCENTRADO DE FRUTAS EN POLVO

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

Profesor Guía:

Magister Angeline Beltrán

Autor:

Brian Cristopher Enríquez Rea

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Angeline Beltrán

Docente

C.C.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Brian Cristopher Enríquez Rea

C.C. 1719087585

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de las Américas por ser parte de mi formación personal y profesional en todos estos años que he sido alumno de esta prestigiosa institución. También agradezco a mi Tutora de Tesis, Magister Angeline Beltrán, por compartir sus conocimientos para la elaboración de este proyecto final de titulación y así poder graduarme como Ingeniero Comercial mención en Negocios Internacionales y contribuir con mis conocimientos a la matriz productiva del país.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, en especial a mis padres, que en todo este tiempo han sido un total apoyo, no solo en lo económico sino también en el lado ético y moral, ya que siempre me han dado las fuerzas de seguir adelante y no rendirme hasta cumplir mis principales metas en la vida, de esta manera no solo me sentiré satisfecho por mis logros sino también llenaré de satisfacción a mis padres por verme crecer personalmente y profesionalmente.

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo determinar la viabilidad de emprender un negocio relacionado con la fabricación y comercialización de concentrado de fruta, específicamente de tomate de árbol, fruta escogida por la investigación de mercado realizada. El principal proceso de producción es la liofilización de la fruta para transformarla en polvo y empacarla para su comercialización en los principales supermercados de la ciudad.

En el análisis de entornos se determinó que existe un espacio para posicionar el producto de concentrado de fruta, por cuanto, las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas favorecen su emprendimiento. El análisis competitivo determina que la industria de alimentos está fuertemente posicionada y tiene un bajo poder de negociación tanto de proveedores y consumidores. La investigación del cliente informa que existe un mercado en crecimiento para proveer de concentrado de fruta a las personas que buscan un producto natural, el cual les permita disfrutar de las ventajas de alimentarse con criterios de salud y nutrición.

La estrategia de marketing se concentra en dar a conocer los atributos del producto en el mercado objetivo e incidir en la decisión de compra de los consumidores, mediante la entrega de producto a manera de promoción para que se facilite su introducción en el mercado. Con base a esta información, se construye el plan financiero que determina la inversión inicial de \$ 150.818. El proyecto es viable, a través del análisis del Valor Actual Neto que corresponde a un valor de \$ 5.996 en el caso del proyecto y \$ 70.772 en el caso del inversionista. La Tasa Interna de Retorno determina 15,58% para el proyecto y 39,06% para el inversionista.

ABSTRACT

This document aims to determine the feasibility of undertaking a business related to the manufacture and marketing of fruit concentrate, specifically tree tomatoes, this fruit was chosen by the market research. The main production process freezes the fruit, becoming dry, to turn it into powder and packing for marketing in major supermarkets in the city.

Environment analysis determined that there is a space to position the product, concentrate tomato fruit tree, because economic, political, social and technological conditions favor its venture. Competitive analysis determines that the food industry is strongly positioned and has low bargaining power of both suppliers and consumers. Customer research reports that a growing market exists to provide fruit concentrate. People seeking a natural product, which allows them to enjoy the benefits of feeding on health and nutrition criteria.

The marketing strategy focuses on publicizing the product, attributes in the target market and influence purchasing decisions of consumers by delivering promotional product so it facilitates its introduction into the market. Based on this information, the financial plan that determines the initial investment of \$ 150,818 is built. The project is viable, through the analysis of the net present value corresponding to \$ 5,996 in the case of the project and \$ 70,772 in the case of the investor. The internal rate of return determined for the project 15.58% and 39.06% for the investor.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Justificación del trabajo.....	10
1.1.1 Objetivo general.....	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria	4
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cuantitativa	9
3.2 Investigación cualitativa	7
3.2.1 Entrevistas a expertos	7
3.2.2 Focus Group	8
3.3 Perfil de los clientes	9
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5. PLAN DE MARKETING	12
5.1 Estrategia general de marketing	12
5.1.1 Mercado objetivo.....	12
5.1.2 Propuesta de valor	13
5.2 Mezcla de Marketing.....	14
5.2.1 Producto.....	14
5.2.2 Precio	16
5.2.3 Plaza.....	17
5.2.4 Promoción	18
5.2.5 Plan de Acción del mix de marketing	19
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	20
6.2 Plan de operaciones	20
6.3 Estructura organizacional.....	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	24

7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	25
7.4 Índices financieros	25
8. CONCLUSIONES GENERALES	25
REFERENCIAS	27
ANEXOS	29

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual tiene una caracterización marcada, esta es la velocidad con la que se determinan las relaciones interpersonales, sea en el seno familiar, profesional o laboral. Esto ha provocado que las personas tengan deficiencias en su alimentación y en el tiempo que se toman para preparar sus alimentos, precisamente esta necesidad de alimentación efectiva busca cubrir el presente proyecto, al plantear un producto natural proveniente de la fruta, como principal función es preparar jugo en pocos minutos.

1.1 Justificación del trabajo

En el mercado de concentrado de fruta existen diversos productos y presentaciones que se orientan en satisfacer la necesidad de los consumidores de obtener una bebida en pocos minutos. Estos productos contienen una alta cantidad de conservantes que disminuyen la calidad de la bebida preparada. Ante este hecho, el presente emprendimiento presenta una alternativa de compra de concentrado de fruta elaborada naturalmente y procedente de una fruta endémica del país, como es el tomate de árbol. El proceso para obtener el concentrado se conoce como liofilización y actúa a través de la deshidratación de la fruta, para obtener un polvo que permite elaborar una bebida natural en el menor tiempo posible.

El presente producto está dirigido a las personas que disponen de poco tiempo debido a la concentración en actividades de estudio o laborales, pero que buscan consumir productos naturales. Como lo menciona González (2013) “el vertiginoso ritmo de vida actual es algo que influye en el estatus de salud de las personas, especialmente en temas relacionados con estrés y alimentación” (p. 18). En este sentido el emprendimiento busca ubicarse para satisfacer las necesidades de los consumidores que se preocupan por su salud física y mental y que no disponen del tiempo necesario para utilizar fruta.

1.1.1 Objetivo general

Establecer la factibilidad económica, comercial y operativa de producir y comercializar concentrado de fruta para satisfacer las necesidades de las personas que buscan consumir productos naturales en la ciudad de Quito durante el año 2016.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo y competitivo de la industria manufacturera con el fin de desarrollar un plan de negocios para la producción y comercialización de concentrado de fruta en la ciudad de Quito durante el año 2016.
- Investigar el mercado potencial mediante la aplicación de técnicas cualitativa y cuantitativa con el fin de analizar el nivel de aceptación del nuevo producto.
- Generar estrategias de marketing que permitan posicionar el producto en su mercado objetivo con el fin de ingresar al mercado local sin ningún problema.
- Diseñar el proceso operativo y organizacional que permita la fabricación de concentrado de fruta con el fin de conseguir un proceso óptimo de producción adecuado para el tipo de empresa y el tipo de producto que se elaborará.

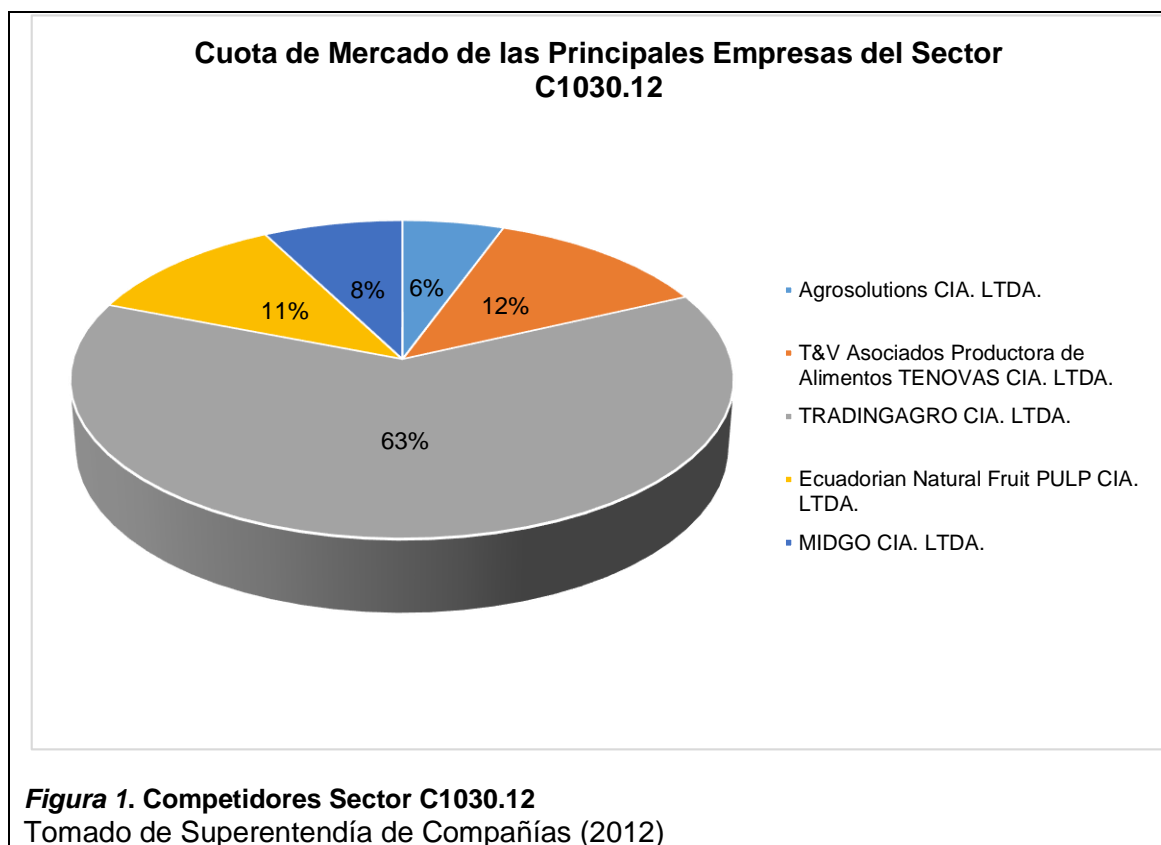
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante la construcción de flujo de caja y estado de resultados que permite obtener indicadores de rentabilidad apropiados con el fin de evaluar si el proyecto es viable o no.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis entorno externo

Mediante una revisión al manual de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIUv4, se puede destacar que la industria a la cual se piensa ingresar con el producto establecido como proyecto final de titulación, está ubicado en el grupo C correspondiente a Industria Manufacturera, la sub clasificación C10 hace referencia a Elaboración de Productos Alimenticios y dentro de esta el código C1030.12 de Conservación de frutas, pulpas de frutas, legumbres y hortalizas, mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etc. (Clasificación Nacional de Actividades Economicas, 2015)

Según información recaudada de la página de la Superintendencia de Compañías (2012), en la provincia de Pichincha existe un número aproximado de 14.208 industria que se dedican a la actividad manufacturera y solo 720 empresas están dentro del código C1030.12, representado solo un 5% del total de la industria manufacturera. Las principales empresas dentro de esta industria se reflejan en el siguiente gráfico:



2.1.1 Entorno externo

Político

En el entorno político se puede mencionar los siguientes aspectos que afectan al desarrollo del proyecto:

- Nuevas reglas para contratar trabajadores para industria manufacturera esto quiere decir, si un empleado cumple un año laboral el empleador tiene la obligación de volverlo a contratar, caso contrario es un despido intempestivo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016). Este aspecto es una amenaza para el proyecto ya que tendría que indemnizar a los trabajadores que despida si laboran más de un año.
- Se está aplicando nuevas políticas con el fin de sustituir las importaciones con productos nacionales de buena calidad (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015). El Ministerio de Industria y Productividad (2015) incentiva por medio de políticas y leyes la creación de pequeñas y medianas industrias para la industrialización de la materia prima. Este impulso de la política pública para la creación de empresas en el sector de industria alimenticia es una oportunidad.

Económico

Para el análisis del entorno económico se toma en cuenta información relevante a la economía, a través del análisis del Producto Interno Bruto y cifras a nivel macro del sector manufacturero, con los siguientes datos:

- El crecimiento del Producto Interno Bruto ha tenido una tendencia decreciente desde el año 2014, debido a la variación del precio del petróleo que ha disminuido el gasto público que impulsaba la economía nacional en años anteriores. Así lo establece la siguiente figura:

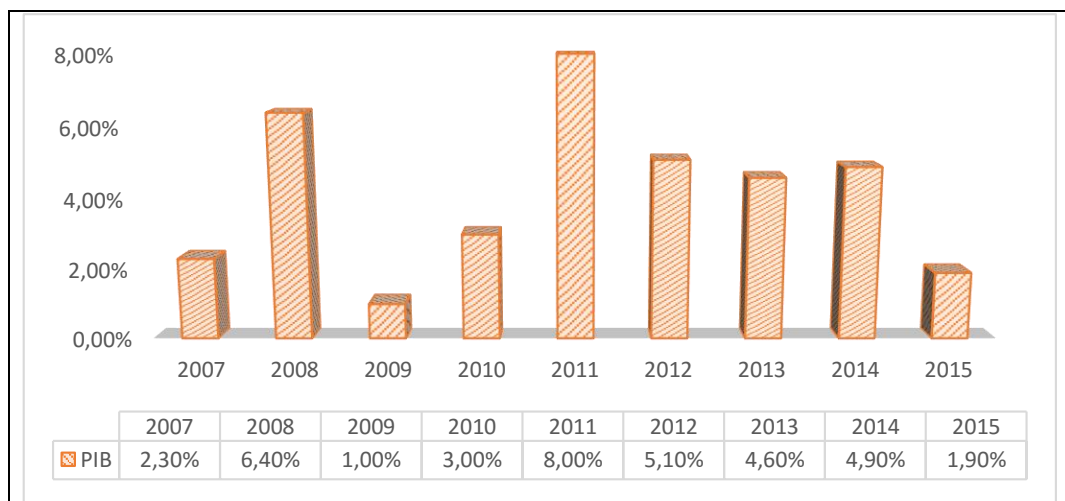


Figura 2. Producto interno bruto
Tomado de Banco Central del Ecuador (2015)

- Eliminación de subsidio de luz eléctrica al sector industrial afectaría al costo de producción, elevando también el precio final del producto (El Comercio, 2016).
- Según el Banco Central del Ecuador (2016) el año 2015 cerró con un crecimiento en el PIB del 1,1% en comparación con el año 2014.
- La tasa de crecimiento económico del Ecuador en el 2015 solo ha subido un 0,4%, aumentando la productividad en el sector industrial en el mismo porcentaje (Banco Central del Ecuador, 2016).
- La industria manufacturera en el año 2015 creció un 3.68%, su PIB fue 11,8% y es mayor al 10,5% que tiene el sector de Minas y Petróleo. (EKOS, 2016).

Social

En el entorno social se determinan las tendencias de los consumidores de productos alimenticios

- El usuario es más consciente con su alimentación por medio del etiquetado semáforo otorgado por el Ministerio de Salud del Ecuador (2013).
- Las preferencias por productos naturales han aumentado, la nueva generación ha cambiado sus hábitos alimenticios (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2009).

Tecnológico

Los factores tecnológicos que se asocian con el proyecto son los siguientes:

- Usando nuevas técnicas de industrialización se puede aprovechar de mejor manera la materia prima que existe en el país (Ministerio de Industria y Productividad, 2011).
- La empresa de fabricación de equipos industriales para el sector de alimentos ASTIMEC (2016) está fabricando equipos y maquinaria industrial de última tecnología para el sector manufacturero, en especial para la elaboración de productos deshidratados, que servirían para darle un valor agregado a la materia prima.
- No existe un control de uso de sustancias químicas en el sector de la agricultura (Ministerio de Medio Ambiente, 2004).

2.1.2 Análisis de la industria

La industria analizada en el presente punto, corresponde a la industria de elaboración de alimentos y conservación de frutas y pulpas de frutas. Para ejecutar el análisis se utiliza los componentes del modelo competitivo de Michael Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a las mínimas barreras de ingreso al sector de alimentos, por lo tanto, cualquier empresa que decida participar en el sector debe entender que existe el incremento constante de competidores. El crecimiento del sector de alimentos y bebidas es uno de los mercados más atractivos para invertir y en los últimos años ha crecido un 13% (EKOS , 2014). Este dinamismo del sector ha permitido que la manufactura de alimentos y bebidas sea atrayente para potenciales inversionistas o para la expansión en la oferta de productos para los

consumidores. Así lo muestran las cifras de la Superintendencia de Compañías que indican que el número de empresas constituidas bajo la actividad económica de Elaboración de Productos Alimenticios creció de 671 empresas en el año 2010 a 770 empresas en el año 2014 (Superintendencia de Compañías, 2014).

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores sobre la industria manufacturera de alimentos es baja porque en las materias primas son fáciles de conseguir en los mercados de la ciudad de Quito. Existe gran variedad de proveedores a nivel nacional y dependiendo de las zonas climáticas. Se puede encontrar una gran variedad de fruta en Tungurahua, Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay y Loja ya que conserva un clima frío-templado (INIAP, 2004).

Amenaza de productos sustitutos

El proyecto piensa innovar en su oferta a los consumidores por sus ingredientes naturales y proceso de preparación; pero existen productos sustitutos que se ofrecen a menor precio, existen empresas como Kraft, Quala y Sumesa, que tiene una gama de productos artificiales que cumplen con la misma función a un menor precio. El mercado tiene productos sustitutos como pulpas de fruta, jugos naturales embotellados, en cartón, entre otros, que podría satisfacer de la misma manera al cliente que el producto que piensa lanzar al mercado el proyecto. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Poder de negociación de consumidores

Para el sector de manufactura de alimentos, el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la existencia de clientes bien informados que están dispuestos analizar variables como precio y cantidad antes de tomar una decisión de compra. Además el aspecto tecnológico les permite a los clientes obtener mayor información sobre los productos que consume, por lo que, tienen acceso a información relevante para tomar una decisión de compra.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en la industria alimenticia es media, si bien es cierto que existe una gran cantidad de empresas en el sector de alimentos y bebidas, En Pichincha hay un aproximado de 14.208 industrias manufactureras, de las cuales el 42% se dedica al sector de alimentos y bebidas (Superintendencia de Compañías, 2012). Al nombrar específicamente al sector de procesos de alimentos solo el 5% de dedica a la industrialización de los mismo con métodos nuevos como la deshidratación (INEC, 2013). Esto determina que existe espacio para que se puedan instalar nuevos emprendimientos.

Conclusión Matriz EFE:

De acuerdo con el análisis externo que se realizó, análisis PEST y Fuerzas de Porter, se creó una Matriz EFE para poder analizar cuantitativamente, se la puede ver en el anexo nº 1, obteniendo un valor de 1,44 para las oportunidades y las amenazas 1,07, la suma de estos dos valores es de 2.51 que demuestra que está en el rango normal, esto significa que las oportunidades de la industria son más altas que las amenazas y por ende cualquier estrategia que se pueda aplicar para entrar al mercado de este tipo de

sector van a ser aprovechadas con cada una de las oportunidades y minimizado cualquier posible efecto negativo que exista. Este mayor puntaje para las oportunidades, ya que se enfoca en la existencia de una mayor probabilidad para generar un emprendimiento de éxito en base a los factores analizados.

Conclusiones del análisis de entornos:

- 1) El gobierno central junto con su gabinete ministerial ha estado trabajando por aplicación de nuevas leyes que permitan cambiar la matriz productiva a fin de obtener productos elaborados y competitivos para el mercado tanto nacional como internacional a través de nuevas regulaciones en el código de trabajo, aplicando nuevas políticas y leyes para incentivar a la industrialización de la materia prima y disminución de importaciones.
- 2) Pese a la crisis mundial, el Ecuador se está manteniendo estable económicamente junto con el sector industrial, a pesar de la eliminación del subsidio de luz eléctrica se espera que la producción y la demanda de los productos no sean afectados en grandes porcentajes. A largo plazo se proyecta que la economía nacional se normalice y siga aumentando el PIB del sector manufacturero a comparación del PIB el sector de Minas y Petróleo.
- 3) La ciudadanía actualmente tiene algunos medios para informarse sobre una buena nutrición y así evitar enfermedades por una mala alimentación. El gobierno actual ha estado incentivando con varios tipos de campañas alimenticias para que el usuario sea más consciente con alimentos que se sirve.
- 4) Actualmente para que una empresa sea más competitiva necesita una tecnología de punta para optimizar su producción. En el Ecuador se está comenzado a elaborar maquinaria con el objetivo de actualizar a la industria nacional y que pueda industrializar la materia prima en una forma más óptima.
- 5) La existencia de consumidores informados y una gran variedad de oferta de productos alimenticios y bebidas, le dan un mayor poder de negociación al cliente creando un impacto alto y aún más dependiendo del canal de distribución que se escoja para vender el producto.
- 6) En la provincia de Pichincha existe un fuerte sector manufacturero de alimentos y bebidas, pero solo el 5% del total de la industria se dedica al procesamiento de frutas y verduras con nuevos métodos de industrialización como la deshidratación, teniendo un impacto medio ya que el tamaño de la industria a la cual se piensa ingresar es muy pequeño.
- 7) Aunque el sector de alimentos y bebidas es uno de los más atractivos para invertir, la ventaja competitiva comenzaría con la diferenciación del producto, obteniendo sellos de calidad, con respecto al de la competencia y además existe la posibilidad de patentar todo lo que es propiedad intelectual. Otro aspecto importante a considerarse es la inversión inicial como una fuerte barrera de entrada para ingresar a este tipo de industria. Creando un impacto alto por este tipo de barreras de entrada como las variables intelectuales y económicas.

- 8) En el sector de la industria de alimentos se puede tener una gran ventaja de negociación con los proveedores. Hay que tomar en cuenta que existe una gran variedad de materia prima a nivel nacional, sobre todo en las provincias que tienen un clima frío-templado, creando un impacto medio ya que la materia prima necesaria existe en grandes cantidades en las principales ciudades del país.
- 9) En el sector industrial de alimentos y bebidas existe una gran variedad tanto de productos artificiales como de productos naturales, donde el precio y el contenido son las variables que al final el cliente analiza para tomar una decisión de compra. Este tipo de factores crea un impacto medio porque la demanda del producto también depende del nicho del mercado al cual este dedicado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este producto es para un grupo de personas, hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad, en la ciudad de Quito, con ingresos de \$ 300 a \$ 1500 dólares mensuales y donde el usuario tenga preferencias por tomar bebidas naturales la mayor parte de su tiempo en distintos lugares como el hogar, la oficina, el trabajo o la universidad ya que cuida de su salud y su cuerpo.

De acuerdo a la información de INEC (2015) la ciudad de Quito tiene una población total de 2.239.191 personas, este número de pobladores se segmenta por edad entre 18 – 45 años, los cuales son 850.893 personas y posteriormente se limita por los ingresos mensuales entre \$ 300 y \$ 1.500, lo que determina 629.661 posibles clientes.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron dos entrevistas a profundidad con expertos del sector de alimentos, específicamente profesionales con conocimientos sobre la elaboración de alimentos y su proceso de fabricación. La primera entrevista fue realizada al Ingeniero Max Bonilla, profesional químico de alimentos con 16 años de experiencia en el sector de alimentos, actualmente docente en la Universidad Central del Ecuador. La segunda entrevista se realizó al Bioquímico Darwin Roldan que tiene 8 años de experiencia como docente de la Universidad Central y 7 años de trabajo en la empresa Sumesa.

El objetivo de esta investigación cualitativa es obtener información sobre la elaboración del concentrado de fruta en polvo para su elaboración y comercialización. Cada pregunta realizada fue elaborada para obtener la mayor información posible. Los dos profesionales respondieron cada una de las preguntas con claridad, obteniendo una información muy precisa.

Había preguntas que concordaba sus respuestas, como en el conocimiento del tipo de frutas que se podrían hacer pulpas y también en el tipo de fruta que se puede elaborar una bebida natural. En el caso de las preguntas que tenía que ver con el concentrado de cada una de las frutas propuestas: mora, babaco y tomate de árbol, El Ingeniero Max Bonilla explicó su punto de vista, sobre que sería una excelente oportunidad de industrializar este tipo de frutas ya que en el medio local existe una gran producción de la misma y al momento de deshidratarla se estaría utilizando de mejor manera esta materia prima.

Mientras que en la pregunta sobre si la fruta perdería sus propiedades organolépticas al momento de aplicar algún procedimiento de deshidratación, El Ingeniero Darwin Roldan explico a detalle que dependiendo del tipo de deshidratación que se aplique a la fruta se puede perder el sabor y el color, que son las propiedades más importantes que el cliente exige, pero si se realiza un procesamiento por liofilización sus propiedades se conservan en mayor porcentaje.

Una pregunta importante realizada fue sobre la duración del producto ya procesado, los dos profesionales explicaron que, mediante un procesamiento eficaz de deshidratación de la fruta, la misma podría durar hasta más de 6 meses sin ningún tipo de químico que alargue su vida útil, esto sería una gran característica diferencial para el producto y se cumpliría con el principal aspecto que ofrece el mismo, que es 100% natural.

En el caso de la pregunta sobre la demanda del concentrado, los dos profesionales consumirían este producto al menos una vez por semana, las razones son porque existe una gran variedad de frutas que se puede consumir todos los días, también depende del gusto de cada persona que quiera consumir el tomate de árbol, la mora o el babaco diariamente.

La entrevista fue muy satisfactoria, se pudo obtener toda la información requerida para el proyecto y también tuvo aspecto positivo por el acogimiento del producto por parte de los profesionales.

3.1.2 Focus Group

El Focus Group fue realizado con un grupo de 8 personas, de 22 a 45 años de edad, escogidas en el norte de la ciudad de Quito. Son personas que pasan la mayor parte de su tiempo fuera de casa, ya que cumplen con sus rutinas diarias como ir a su trabajo, oficina, universidad, etc., estando en esos lugares más de 8 horas diarias. El objetivo principal fue de analizar las preferencias de consumo de las tres frutas propuestas y la aceptación del nuevo producto derivado de estas frutas, que en este caso es el concentrado de fruta en polvo para la realización de jugos naturales.

Para iniciar la entrevista se comenzó con algunas técnicas como asociación de palabras, donde cada uno respondía sus ideas. Se puede considerar que fue un éxito la primera parte del Focus Group ya que las personas respondían de una manera muy clara y tenían de cierta forma relación con el producto que se estaba analizando.

Como segunda parte se utilizó técnica de pictografía, donde se pasó a cada participante del grupo una imagen con relación al producto con el objetivo de que figuren de una mejor manera las frutas y sus tipos de bebidas. Además de esto también se les hizo degustar dos tipos de jugos, uno realizado con fruta natural y el otro jugo hecho con pulpa de fruta, de esta forma se pudo observar la aceptación que tiene el usuario por los dos tipos de jugos naturales realizados de diferentes formas. El segundo jugo se realizó con pulpa de fruta porque el concentrado de fruta va a tener similares texturas física y organoléptica al momento de hacer un jugo natural. Se obtuvo resultados positivos con esta segunda técnica, ya que el participante se relacionó de mejor manera con la bebida y la fruta, teniendo una mejor perspectiva del mismo para poder compartir con más ideas en el grupo. Además, se pudo visualizar una alta preferencia por el tomate de árbol como bebida.

Una vez finalizado la segunda parte del Focus Group, se procedió a realizar las preguntas abiertas a cada uno de los integrantes del grupo para que den su opinión y también puedan compartir sus ideas entre ellos, de esta forma se obtuvo más información acerca de las preferencias y gustos que tenían por el jugo de tomate de árbol.

Entre las respuestas que más se pudo obtener información se destacan las siguientes:

- Lo que respondieron acerca de la degustación de las dos clases de jugos naturales, la mayoría de personas del grupo focal le gusto el jugo realizado con pulpa de fruta, ya que el jugo era menos espeso y satisfacía de mejor manera la sed del usuario, mientras que el jugo realizado con la fruta normal era mucho más espeso, tenía más sabor, pero no quitaba la sed.
- Otra respuesta que se puede destacar es sobre la importancia del tiempo al momento de hacer un jugo natural, las personas dijeron que más o menos se tomaban de 2 a 5 minutos hacer un jugo con pulpa y de 5 a 15 minutos realizar un jugo desde la fruta, cuando se les dio una nueva opción de tiempo con el nuevo producto que se piensa comercializar, realizar un jugo natural en menos de 1 minuto, lo primero que se le vino a la mente fue que sería excelente, ya que tendrían mucho más tiempo en hacer otras actividades.
- De igual forma se obtuvo un resultado positivo cuando se habló de frescura de un jugo, ya que cada uno de los integrantes acepto que cuando se guarda un jugo natural en un envase para trasladarlo a otro lugar y consumirlo luego de un largo tiempo, la frescura del mismo se va deteriorando y en algunos casos se puede hasta fermentar el jugo, pero con el concentrado de fruta en polvo el cliente tiene la opción de hacer un jugo natural en cualquier lugar y tomarlo enseguida manteniendo sus propiedades nutritivas y su frescura.
- Todo el procediendo realizado en el Focus Group fue un éxito, ya que hubo gran acogida por cada uno de los integrantes del grupo el producto nuevo, ya que ofrece muchos beneficios para el mismo. Todos estaban de acuerdo que mientras el producto conservara los nutrientes que tiene la fruta y tenga un precio accesible sería un producto extraordinario y en algunos casos lo consumirían más de tres veces a la semana.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa está constituida por la encuesta, para lo cual se escogió una muestra de 50 personas localizadas en la parte norte de la ciudad de Quito. El tipo de muestreo escogido es no probabilístico por juicio, donde se realizó una selección de personas siguiendo un determinado criterio que este relacionado con el producto. Los participantes son hombres y mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 45 años, con diferentes ocupaciones y hábitos alimenticios. La estructura de la encuesta se la puede visualizar en el anexo nº 10. Con la tabulación de las encuestas se pudo obtener información que se resume en las siguientes conclusiones:

- En la primera pregunta sobre la preferencia de fruta para la realización del concentrado, entre la mora, tomate de árbol y babaco, se obtuvo resultados mayoritarios por el tomate de árbol con un 63% de aceptación, mientras que la mora obtuvo un 22% y el babaco un 15% de preferencia.

- El 30% de la muestra responde que consume jugos naturales a veces y 42% los consume con frecuencia y 20% siempre consume jugos naturales. Esto indica una alta frecuencia de uso del producto.
- Las variables de preferencia que inciden el consumo de jugo natural, el 32% de los encuestados consideran que el precio es importante, seguido por el sabor y calidad en el 25% de los encuestados.
- El factor tiempo también puede llegar a impedir a realizar un jugo natural, esto se acentúa en las personas que trabajan y tienen una edad mayor a 25 años, ya que tiene un nivel de respuesta de 70%.
- En el caso de la frecuencia de consumo de jugo natural de cada una de estas frutas, el 42% de los encuestados lo consumen a veces, el 20% con frecuencia y el 16% casi siempre. Al igual que la primera pregunta la frecuencia de consumo de jugo de toma de árbol es alta.
- En cuestión a la respuesta de preferencia de precio, el 80% está de acuerdo en pagar un precio de hasta \$1,50 y el 20% pagaría un precio máximo de \$2,25.
- En el caso del lugar donde les gustaría comprar el producto, el 66% de los encuestados manifiesta que su lugar de preferencia es el supermercado, el 25% prefiere encontrar el producto en tiendas de barrio y el 9% en tiendas virtuales.
- Los medios de promoción preferidos por los encuestados es redes sociales y radio con un 75%, mientras que el 25% prefiere los medios tradicionales de promoción como periódico y revistas.

3.3 Perfil de los clientes

En base a la información receptada en el análisis del cliente se puede realizar su perfil con los siguientes criterios:

Será una persona de 18 a 45 años de edad, de clase media y media alta, que pasa la mayor parte de su tiempo fuera de su hogar por asuntos de estudio y trabajo. Así que por este motivo tiene escasos de tiempo para preparar sus propios alimentos y por ende una bebida natural de en su hogar.

Además el consumo de alimentos o bebidas artificiales por este tipo de consumidor es mínimo ya que tiene como prioridad el cuidado de su salud y su cuerpo mediante una alimentación balanceada rica en vitaminas y nutrientes, así que querrá aprovechar las características saludables y naturales que tiene el tomate de árbol, fruta escogida en la investigación de mercado, para mantener o mejorando su salud por medio de sus nutrientes y proteínas que ofrece esta fruta, consumiéndola mínimo dos veces por semana en cualquier lugar como su oficina, universidad, hogar, gimnasio, entre otros; esto sucede sin tener la necesidad de preocuparse por algún factor como el tiempo o el espacio para la realización de un jugo de tomate de árbol natural, solo con el único objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.

Podrá encontrar el producto en los principales Supermercados de la Ciudad de Quito, ya que el consumidor prefiere este tipo de lugares porque tiene una gran variedad de productos y son visitados con mucha frecuencia al momento de realizar sus compras semanales de productos necesarios para su bienestar.

En cuanto al precio, estaría dispuesto a pagar por el concentrado de tomate de árbol en polvo un valor unitario de \$1,50 por 20 gramos de concentrado en polvo para la realización de un litro de jugo natural, con la cual piensa saciar sus necesidades fisiológicas como la sed y también beneficiarse de nutrientes como sus vitaminas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El Ecuador es un país que tiene diversidad de climas donde se puede cultivar una gran variedad de frutas a nivel nacional y entre ellas está el tomate de árbol, actualmente existe una gran producción de esta fruta y se la puede conseguir todo el año. Las principales provincias donde se cosecha esta fruta es Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo (INIAP, 2004).

Existe una oportunidad de negocio industrializando al tomate con un nuevo método de conservación, que consiste deshidratar la fruta a temperaturas bajo cero o también llamado método de liofilización, obteniendo como resultado un tomate de árbol en polvo con todo su contenido nutritivo y podrá durar más de seis meses sin ningún tipo de conservante (Ramirez, 2006), de esta manera se aprovecha la excesiva producción de tomate de árbol en el mercado. El precio de esta fruta puede llegar a valer hasta \$1,20 cada kilo en el mercado nacional (PROBIO, 2016).

Además, en el factor de la logística sería muy conveniente en cuestión de costos ya que los lugares de cosechas quedarían cerca de la ciudad de Quito y también de la fábrica de producción, que estará ubicado al norte de la ciudad. Para este producto se aprovechará los incentivos del Gobierno Central por el cambio de la matriz productiva, afortunadamente se puede encontrar a nivel nacional la maquinaria necesaria para la transformación y elaboración del producto terminado que es el concentrado de tomate de árbol en polvo para la elaboración de jugos naturales.

Como muestra la investigación de mercado, tanto en su aspecto cualitativo y cuantitativo, existe un mercado insatisfecho en lo que corresponde a productos naturales y la tecnología permite extraer el concentrado de la fruta para colocarlo en un empaque que permita una rápida preparación y consumo. Este factor acompañado de la alta frecuencia de consumo de jugos de fruta (78%), por parte de los encuestados genera una oportunidad comercial para emprender el proyecto.

En lo social, los cambios de hábitos alimenticios que, mediante campañas e implantación de impuestos a los alimentos dañinos para la salud, el gobierno juntos con su gabinete ministerial ha estado trabajando los últimos años, como por ejemplo la subida de impuesto a todas las bebidas azucaradas (Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica, 2016).

Esto es una gran oportunidad para la entrada de nuevos tipos de bebidas naturales que no estén endulzados con edulcorantes calóricos, en este caso el jugo de tomate de árbol elaborado a base de concentrado de fruta de la misma sería una buena opción para reemplazar una bebida artificial, ya que las personas comenzarían a consumir menos

bebidas endulzadas artificialmente por su precio, que es más alto que consumir una bebida natural con un precio más accesible.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing se enfoca en:

- Diferenciación.- basada en ofrecer productos diferenciados de sus competidores, en este caso el proyecto ofrece un sistema de alimentación natural en la provisión de fruta en polvo para la elaboración de jugo natural, el cual se lo detalla en los atributos del producto, enfocado en la calidad y confiabilidad del concentrado de jugo natural. Se escogió esta estrategia debido a que el producto tiene una característica especial que la hace diferente a sus competidores, y es el mínimo uso de perseverantes y sabores artificiales.
- Especialista en nichos.- para ejecutar esta estrategia se debe conocer bien al mercado objetivo y satisfacer sus necesidades mejor que la competencia mediante la especialización. Esta estrategia se escogió porque se busca llegar a un grupo homogéneo de consumidores, que son las personas que quieren consumir un producto natural a pesar de no disponer el tiempo para comprar la fruta o preparar un jugo natural. Para abarcar la mayor cantidad de consumidores se emplea actividades descritas en la promoción del producto, que forma parte del plan de marketing.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por los hombres y mujeres en edades comprendidas entre 18 y 45 años, quienes son el grupo demográfico que tiene mayor frecuencia de consumo de concentrado de fruta. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) sobre la población del cantón, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Población ciudad de Quito

	Año 2016
Población ciudad de Quito	2.231.191

Nota: Tomado de INEC, 2016

Posteriormente se agrupa a la población de acuerdo a los grupos de edad mencionados anteriormente:

Tabla 2. Población por edades ciudad de Quito

	Año 2016
Población edades 18 - 45 años	850.893

Nota: Tomado de INEC, 2016

Se selecciona la población por ingresos entre \$ 300 y \$ 1.500

Tabla 3. Población por ingresos ciudad de Quito

	Año 2016
Población edad 18 – 45 años segmentada por ingresos	629.661

Nota: Tomado de INEC, 2016

5.1.2 Propuesta de valor

El concentrado de tomate de árbol es un producto totalmente nuevo en el mercado de la ciudad de Quito, mediante un proceso de industrialización que permitirá aprovechar los beneficios naturales de esta fruta. El proceso que se utilizará para deshidratar la fruta será por medio de un tratamiento de liofilización para conservar sus propiedades naturales y nutritivas, donde también se podrá aumentar su tiempo de duración sin la necesidad de un conservante artificial, estará endulzado con azúcares no calóricos y su modo de preparación será muy fácil para el cliente, sin tomarle mucho tiempo ni muchos recursos.

Este tipo de factores y variables es lo que le diferencia de los productos similares que ya existen en el mercado, como los jugos artificiales en polvo, las pulpas de fruta congelada y los jugos ya envasados en general. Con un precio accesible el consumidor podrá disfrutar de un jugo natural de tomate de árbol, que es una fruta tradicional y está en la mayoría de los hogares quiteños, disfrutándolo en cualquier lugar y al instante, beneficiándose de sus propiedades nutritivas que tiene esta fruta y satisfaciendo sus necesidades fisiológicas como la sed. Por lo tanto, la propuesta de valor más por un precio menor, ya que el producto ofrece mayores ventajas a un precio menor a un producto de similares características. Este es el caso de un jugo natural que se expende en un restaurante que tiene un precio promedio de \$ 2,00 por la cantidad de 500 ml, en el caso de Decifrut el precio es \$ 1,50 por la cantidad de 1000 ml. Es importante aclarar, que los concentrados de jugos que se venden en el mercado no son referencia comercial pues contienen gran cantidad de conservantes químicos y el producto del proyecto es netamente natural.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Atributos.- El producto se describe como concentrado de fruta natural, el mismo que se fabrica mediante un proceso de liofilización, el cual consiste en deshidratar la fruta a temperaturas bajo cero. Este método conserva las propiedades naturales y nutritivas; otro punto a favor es aumentar el tiempo de duración del producto sin el uso de conservantes o el uso de azúcares artificiales. Para dar a conocer estos atributos se realizará una campaña de publicidad con el fin de hacer degustar el producto y que el cliente conozca más de este concentrado de fruta, como sus atributos principales, que son: sabor, forma fácil de elaborar y contextura física. El objetivo principal es que el consumidor elabore su propio jugo natural de tomate de árbol en segundos, de esta manera será testigo de los beneficios que ofrece el concentrado de esta fruta en polvo, motivando al cliente a comprar en el supermercado. Adicionalmente a esto por la compra de un paquete completo de 3 sobres recibirá una pequeña guía donde estarán los beneficios naturales que tiene esta fruta.

Para su ejecución se elaboran cuatro estantes, cada uno con una impulsadora de ventas que será distribuido en los principales supermercados de Quito. Esta campaña tendrá una duración de 2 meses. En el caso de las impulsadoras estarán promocionado el producto 3 veces a la semana, específicamente fines de semana y se rotara para estar en diferentes lugares.

Branding.- Se contratará un diseñador gráfico para que realice el diseño de la marca y el logotipo, ya que tanto como la empresa y el producto deben tener un diseño de marca muy original y atractivo para el cliente. El nombre de la marca del producto será FruitPowder. Este diseño de la marca tendrá un tipo de letra llamativo con un fondo de letra mezclado entre rojo y verde, ya que rojo es una de los colores primarios que llama mucho la atención al consumidor y el verde es un color que se relaciona con la naturaleza o un producto de origen natural, este color produce una reacción psicológica al usuario de relaciona este producto como algo 100% natural. En el caso de logotipo de igual forma tiene que ser un diseño que identifique al producto y lo diferencia de los demás competidores, tanto directos como indirectos.

Es importante la creación de la marca y del logotipo, ya que además de ser utilizado como un medio de diferenciación entre productos competidores también se puede utilizar en las campañas publicitarias que se piensa realizar para hacer conocer el nuevo producto al usuario y lo pueda identificar en cualquier percha de los principales supermercados de la ciudad de Quito. El siguiente es el logotipo escogido para comunicar la imagen de la empresa:



Figura 3. Producto interno bruto

Empaque.- Para empaquetar 20g de producto se utilizará fundas de polipropileno con una media de 8 cm x 7cm, ya que este material es económico y muy resistente. El polipropileno tiene propiedades físicas que ayudaran a mantener al producto en una forma óptima, porque este tipo de empaque protege de la humedad, no se encoge y tampoco permite el paso de la luz. El empaque elegido es el siguiente:



Figura 4. Empaque elegido Fruit powder

Etiqueta.- En la etiqueta se indica los porcentajes nutricionales que tiene el producto por cada porción, indicando el semáforo nutricional que es obligatorio para todos los productos que sean para el consumo humano. Según el Ministerio de Salud (2012), el organismo, ARCSA, es quien aprueba después de un análisis de verificación de procedimiento de industrialización del producto alimenticio o bebida para consumo humano el tipo de etiquetado semáforo que tiene que poner en el producto. El producto debe obtener certificación: MEDIO EN AZÚCAR, BAJO EN GRASA Y BAJO EN SAL.



Figura 5. Etiqueta Fruit powder

5.2.2 Precio

Costo de venta.- Para sacar el costo del producto se tiene que analizar todas las variables que se involucra en el procesamiento del mismo, entre las cuales esta:

Costo de materia prima, que en este caso sería el tomate de árbol, para realizar un concentrado de esta fruta en polvo se necesitara de 3 a 4 tomates obteniendo un concentrado de 20 gramos, ya que existe una gran producción de esta fruta a nivel local, el precio de la misma es muy bajo, consiguiendo cada tomate en un valor de \$ 0,02.

Costo de mano de obra, al cual se lo considera muy importante, ya que sin él no se realizaría la industrialización de esta fruta. A este costo se lo distribuirá con la producción unitaria de cada sobre.

Costos fijos, dentro de estos costos está el pago de servicios básicos necesarios para la producción, como el agua, luz, etc. Además, también esta lo que es el arriendo del local junto con la depreciación de la maquinaria.

Funda de polipropileno, para conservar el costo bajo de este tipo de empaque el mínimo pedido será de 10000 unidades, teniendo un precio unitario de \$ 0.05 por funda impresa.

Estrategia de entrada.- Para la estrategia de entrada se utilizara una estrategia de precios orientada a la competencia ya que como es un producto que no existe en el mercado y ofrece mejores beneficios que los productos sustitutos que vende la competencia se puede poner un precio al nuevo producto un 25% más de lo que cuesta el producto de la competencia para, con el fin de ir al segmento al cual seta dirigido el producto y también diferenciase de los productos similares que hay en el mercado. El precio establecido es de \$1,50 por 20 gramos de concentrado de tomate de árbol para un litro de bebida. E precio de la competencia varía desde \$1,30 hasta \$ 3,00 por uno o dos litros de jugo.

Estrategia de ajuste.- Para mantener los costos de producción se puede negociar con los proveedores de la materia prima necesaria para la producción de este producto, en este caso seria los productores de tomate de árbol, se pagara un precio más justo por

esta fruta con el fin de fidelizar al proveedor. De esta manera se congelaría el precio de la materia prima por un tiempo y también se obtendrá la mejor calidad de la misma.

5.2.3 Plaza

Localización.- La decisión de localización se basa en la matriz que se presenta a continuación:

Tabla 4. Matriz de localización

FACTORES	PESO %	SECTOR A		SECTOR B		SECTOR C	
		Guajala		Carcelén		Amaguaña	
		CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.
Cercanía proveedores	0,30	80	24	70	21	40	12
Cercanía clientes	0,30	60	18	70	21	50	15
Costo del arriendo	0,40	40	16	50	20	60	24
TOTALES	1		58		62		51

Nota: Tomado de Baca, 2011

En base a estos criterios el sector en donde estará ubicada la empresa será en el Barrio de Carcelén, al norte de la Ciudad de Quito, en este barrio existe una zona industrial, llamada Carcelén Alto o Carcelén Industrial, en este lugar ya están operando algunas empresas. La razón de escoger este sector es que existe la posibilidad de encontrar terrenos con galpón del tamaño necesario para la empresa.

La mínima medida del terreno que se necesita sería de 800m² a 1500m² y se lo arrendara por un periodo de 10 años para posteriormente comenzar el acondicionamiento de las instalaciones necesaria para la producción del concentrado de fruta. Además, este lugar tiene un fácil acceso para la distribución del producto a los supermercados en la zona norte y también para los supermercados de la zona sur de la ciudad porque la empresa estará localizada a unos quince minutos de la autopista Simón Bolívar, que conecta directamente el sur con el norte o viceversa. Otra ventaja es de esta localización es que será de fácil acceso para los proveedores de la fruta, sin la necesidad de aumentar sus costos de logística, ya que está cerca de las ciudades productoras de las provincias de Pichincha, Imbabura y Cotopaxi.

Estrategia de distribución.- La estrategia que se aplicará para este producto, concentrado de tomate de árbol en polvo, será estrategia de distribución selectiva, ya que esta es la indicada para productos donde el consumidor puede analizar y comprar precios y características de productos similares en el mismo lugar, que en este caso será en los principales supermercados de Quito.

Este tipo de estrategia es apta para productos de consumo masivo o de simple aplicación, el principal objetivo que se conseguirá es maximizar la disponibilidad del concentrado al cliente, para aumentar la participación de mercado del producto y aumentar las ventas, como resultado de la buena publicidad que se realizara con la marca (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2007)

Puntos de venta.- En este caso los puntos de ventas para el producto serán los principales supermercados de Quito, que son: Supermaxi, Santa María y Mi Comisariato; ya que se consideran lugares óptimos para la comercialización de este tipo de producto, además con el estudio de mercado realizado se obtuvo un resultado donde las personas tenían una alta preferencia por encontrar este tipo de productos ahí en estos lugares porque la segmentación a la cual va dirigido este producto frecuenta los supermercados para realizar sus compras.

Según con las nuevas doctrinas que la Superintendencia de Control del Mercado (Perez, 2014), establece para las micro, pequeñas y medianas empresas, que los supermercados tiene la obligación de comprar a estas entidades al menos el 10% de su venta stock actual y en el porcentaje de ganancia para los supermercados se tiene que llegar a un acuerdo tanto la empresa como el proveedor.

Rigiéndose a lo ya establecido se piensa negociar con estos supermercados un porcentaje de ganancia del 40% a cambio de prestar sus perchas para el producto. Este porcentaje de comisión es normal, ya que ellos cobran este valor a la mayoría de sus proveedores (Santesmases, 2003).

Canal de distribución.- La distribución del producto será indirecta, así que se utilizara un canal de dos niveles, en el cual consiste que el producto sale de la empresa, llevado por un servicio de transporte contratado hasta el detallista, que en este caso será el supermercado, donde ellos se encargaran de poner en las perchas de su local que posteriormente el cliente tendrá acceso a ver el producto y comprarlo (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2007)

5.2.4 Promoción

Marketing directo.- Este tipo de marketing se especializa para productos nuevos, ya que su principal objetivo es monitorizar la aceptación del producto. Este tipo de marketing se realizará por medio de redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter. Ya que actualmente este tipo de medios está dando buenos resultados para ver las preferencias del usuario (Muñiz, 2014).

Publicidad.- Para promocionar el producto se puede utilizar medios de comunicación masiva como la radio, ya que las personas a cual está dirigido este producto pasan más tiempo fuera de su hogar por su trabajo o estudio, es por esa razón que utiliza con más frecuencia este tipo de medios. Además cabe considerar que la publicidad en estos medios de comunicación no es caro en comparación con otros como la televisión, En el caso de la publicidad en radio será por 90 días. Otro medio de pauta publicitaria es las revistas de los supermercados donde se publicitan los productos nuevos, en este medio se debe elaborar tipo publlirreportaje donde se detallen los beneficios del concentrado de tomate de árbol.

Promoción en ventas.- El tiempo en el que se esté promocionado el producto por medio de impulsadoras en los principales supermercados se puede entregar producto gratis. Esta promoción será válida por seis meses, tiempo en el cual se planea entregar mil muestras mensuales.

Descuento en compras.- Mediante una estrategia Push, se obtendrá una cooperación de los supermercados por medio de beneficios y condiciones de ventas, como por ejemplo creación de promociones diferentes para cada empresa. De esta manera se estará incentivando a que los distribuidores se comprometan a realizar compras en grandes cantidades, se conseguiría una buena ubicación del producto en sus perchas y se ganaría recomendación de los mismos, como resultado rotaría de una manera más rápida el producto en sus establecimientos.

5.2.5 Plan de Acción del mix de marketing

Las actividades señaladas en la mezcla de marketing tienen la siguiente planificación de costos y cronograma de ejecución:

Tabla 5. Plan de acción y costos de la mezcla de marketing

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO DURACIÓN	COSTOS	TOTAL COSTO ANUAL
PROMOCIÓN	Contratar campañas de marketing directo en redes sociales	Mensual	Seis meses	\$ 250	\$ 1.500
	Pautas publicitarias en radio	Mensual	Tres meses	\$ 1.500	\$ 4.500
	Muestras gratis	Mensual	Seis meses	\$ 500	\$ 3.000
	Impulsadoras en los supermercados	Mensual	Seis meses	\$ 1.000	\$ 6.000
	Entrega guía nutricional	Mensual	Seis meses	\$ 250	\$ 1.500
PLAZA	Contacto con empresas de transporte	Antes de la apertura	Única	\$ 50	\$ 50
	Contacto con los supermercados donde se venderá el producto	Constante	Constante	\$ 0	\$ 0
PRECIO	Investigar precio competencia	Antes de la apertura	Única	\$ 100	\$ 100
	Localización de proveedores de fruta	Antes de la apertura	Única	\$ 250	\$ 250
PRODUCTO	Contratación diseñador gráfico para la creación del empaque	Antes de la apertura	Única	\$ 1.500	\$ 1.500
TOTAL ANUAL					\$ 18.400

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El nombre de la empresa será Deci-Frut Cia. Ltda. se escogió este nombre ya que tiene relación con la principal actividad que va a realizar la empresa, en este caso la deshidratación de fruta mediante el método de liofilización. Será una compañía de responsabilidad limitada, ya que es una empresa pequeña, y estará conformada por la mayoría de su capital con socios familiares, mi persona que tendría el 35% de participación, Cristian Bonilla con el 20% de participación, Andrea de la Cruz con 20% y Antonio Rea con el 25% de participación de capital, en total serán 4 socios que conformaran esta compañía.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Hasta el año 2021 ofrecer al cliente un concentrado de fruta de calidad de fácil preparación para hacer jugo de tomate de árbol natural sin perder su esencia nutricional, Deci-Frut Cia. Ltda es una organización que tiene tecnología de punta y personal capacitado con el fin de elaborar sus productos para satisfacer a sus usuarios de la ciudad de Quito.

Visión

Posicionar a Deci-Frut en los próximos cinco años como el producto líder en el mercado de alimentos con una opción alternativa para hacer jugos naturales mediante un concentrado de frutas, de fácil realización y otorgando beneficios al consumidor

Objetivo a mediano plazo. -

- Obtener el 4% de participación de mercado en la industria de bebidas en la ciudad de Quito.
- Lograr que el 65% de los consumidores conozcan el producto como una alternativa para hacer jugos naturales y nutritivos en los próximos 2 años.

Objetivo a largo plazo. -

- Cubrir la demanda del mercado quiteño en un 15% de participación de mercado en la industria de bebidas, posicionándose como un producto de consumo masivo en los próximos 4 años.

6.2 Plan de operaciones

El proceso de operaciones de la empresa es el siguiente, en el anexo nº 2 se detalla el diagrama de flujo del proceso y en el anexo nº 3 la producción diaria de la empresa.

Comienza desde la compra de la misma a los proveedores, donde antes de adquirirla se revisara el cargamento para ver las condiciones en las que esta la fruta, la revisión

durara 30 minutos, ya que lo óptimo sería que la fruta este fresca para que no varíe la calidad producto elaborado; una vez adquirida la fruta será puesta en canastas plásticas para posteriormente ser lavada, el proceso de lavar la fruta será en un área donde estarán las mangueras de agua un espacio adecuado para que se pueda lavar la fruta dentro de las canasta con agua a presión y luego botar el agua ya utilizada, tendrá un tiempo de 1 minutos cada canasta con un aproximado de 400 tomates de árbol en cada una de ellas.

El siguiente paso consiste en secar la fruta de las canastas por medio de franelas industriales y posteriormente pasarla a unas mesas metálicas, el proceso de secado tendrá un tiempo de 2 minutos por canasta. Una vez terminado este proceso se continúa ubicando el tomate de árbol en la mesa metálicas para ser cortada en rodajas redondas por medio de la cortadora industrial para luego ser ubicado en las bandejas metálicas, el único desperdicio que se tiene de la fruta es el tallo que se lo corta con un cuchillo, que es retirado y desechado, la suma de ambos procesos es de 10 minutos por canasta de fruta, cortar el tallo y pasar a la cortadora industrial de fruta.

En el caso de que la fruta este en malas condiciones, se puede eliminar la parte afectada de la fruta y seguir utilizando la parte buena, ya que en el proceso de liofilización esteriliza la fruta matando cualquier tipo de bacteria. Posteriormente cuando ya esté la fruta cortada en las bandejas pasará a la máquina de liofilización.

Este proceso de deshidratación por frio tendrá una duración de 3 horas, donde cada máquina tendrá la capacidad de liofilizar unos 2000 tomates de árbol. Cuando la máquina esté en funcionamiento en el departamento de producción seguirán trabajando con los anteriores procesos, lavando la fruta, secándola y cortándola, luego esta fruta procesada pasara al congelador industrial para que se mantenga fresca hasta que la máquina liofilizadora acabe de liofilizar el anterior cargamento.

De esta forma se conseguiría que la máquina liofilice 2 dos veces al día. Una vez ya deshidratada la fruta se procederá a la trituración de la misma, donde los asistentes de producción pondrán la fruta disecada en el molino industrial eléctrico y comenzarán la trituración hasta que se forme el concentrado en polvo. Este proceso dura un tiempo 30 segundos por bandeja, cada máquina liofilizadora abarca 40 bandejas.

Todos estos procesos se realizarán en el área de producción, una vez obtenido el concentrado de tomate de árbol pasará al área de empaquetamiento, que será trasladado en bandejas metálicas donde el ingeniero en calidad verificara que el producto este en buen estado y totalmente listo para empaquetarlo, los empleados de producción llevaran el concentrado a la maquina empaquetadora donde esta pondrá la cantidad exacta, que es 20 gramos de concentrado, en una funda de polipropileno y lo sellara posteriormente, este proceso completo tendrá una duración de 3 segundos por empaque.

Una vez sellada cada fundita con su respectiva cantidad de concentrado se procederá a empacar en las unas cajas pequeñas, donde formará un pack de 10 sobres por caja, de esta forma será más fácil la entrega del producto y puedan colocarlo en las perchas de los establecimientos. El tiempo estimado de formar el pack de este producto será de 10 segundos por caja.

Luego se procederá a guardar cada pack en cajas más grandes para ser embodegadas, creando un buen stock de producto para posteriormente distribuirlos mediante los pedidos que realizarán los clientes, que son los supermercados, se estima que la distribución del producto a los supermercados será de un día.

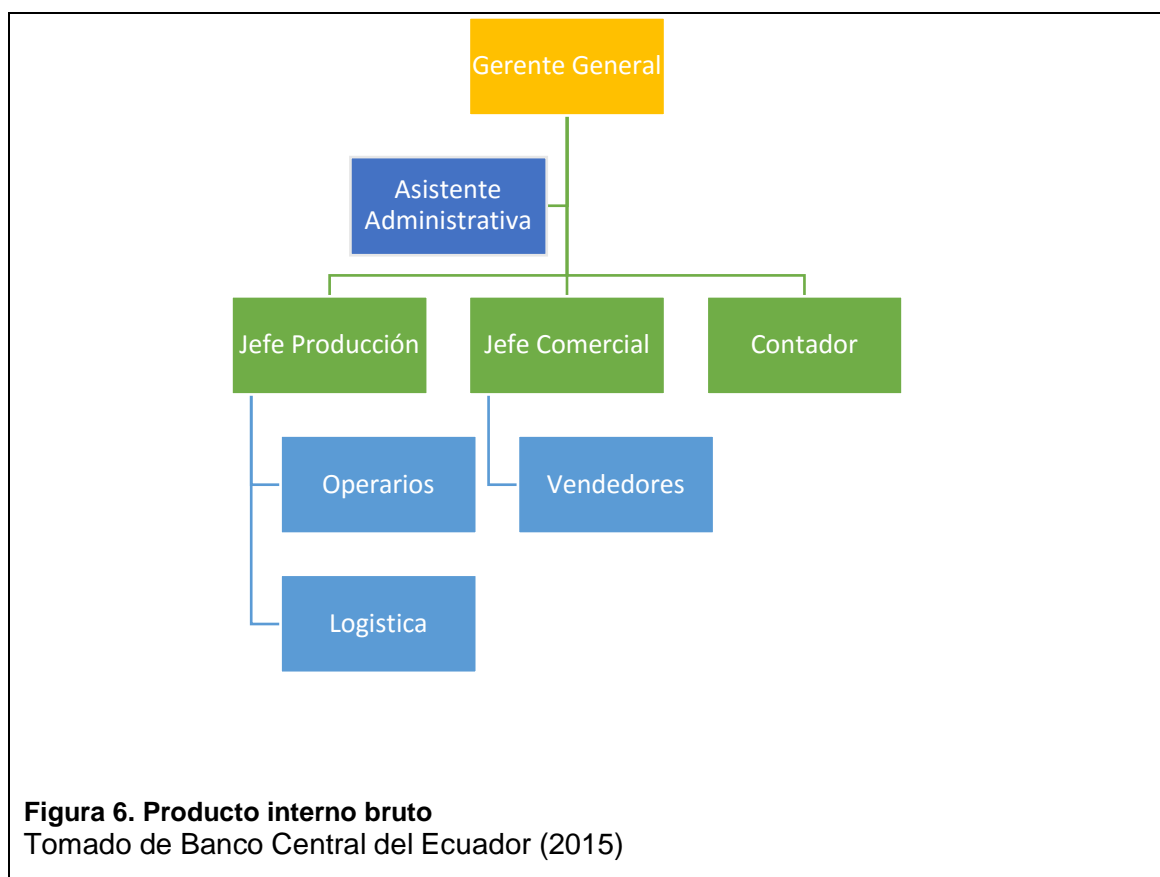
Los equipos necesarios para cumplir con el proceso mencionado es el siguiente:

Tabla 6. Maquinaria y equipos

Maquinaria y Equipos	\$	91.500,00
Liofilizador Industrial con sus respectivas bandejas	\$	60.000,00
Maquina Empacadora y selladora	\$	25.000,00
Congelador Industrial	\$	3.500,00
Molino Industrial	\$	3.000,00
Equipos menores	\$	4.355,00
Cuchillos	\$	80,00
Cortadora Industrial de fruta	\$	700,00
Mangueras Industriales x metros	\$	150,00
Canastas plásticas	\$	105,00
Bandejas de metal	\$	600,00
Mesas Metálicas	\$	2.240,00
Coche traslado de bandejas	\$	480,00
Equipos de Oficina	\$	11.790,00
Software Contable	\$	500,00
Equipos de Computación	\$	6.000,00
Impresoras Multifuncionales	\$	1.050,00
Teléfonos	\$	200,00
Útiles de Oficina x kits	\$	60,00
Cámaras de seguridad	\$	3.500,00
Equipos de Comunicación	\$	480,00
Muebles y Enseres	\$	9.915,00
Mobiliario oficina	\$	4.800,00
Archivo y salas comunes	\$	1.400,00
Sillas	\$	540,00
Escritorios	\$	2.800,00
Activos menores	\$	375,00
Instalaciones	\$	15.300,00
Distribución de Áreas de Trabajo	\$	8.000,00
Instalación Eléctrica	\$	2.600,00
Instalación de sistema de agua	\$	3.200,00
Instalación de teléfono e Internet	\$	1.500,00
TOTAL	\$	132.860,00

6.3 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa Deci-Frut es el siguiente:



Detalle del personal:

- Gerente General: tiene la función de dirigir la empresa y tomar decisiones con respecto a la producción y al funcionamiento total de la empresa. Su sueldo será de \$ 950 mensuales.
- Asistente administrativa: tiene la función ser un apoyo total del gerente general, se encargara del tema de control del talento humano. Su sueldo será de \$ 400 mensuales.
- Contador: encargado de las operaciones contables y financieras, pagos a proveedores, cobro a clientes y tributos. Además llevará la nómina mensual de la empresa. Su sueldo será de \$ 600 mensuales.
- Jefe de Producción: profesional en Ingeniería de Alimentos que se encarga de supervisar la línea de producción y establecer criterios de control de calidad. Sueldo mensual \$ 950.
- Operarios: personal a cargo de la elaboración del concentrado, desde la fase de recepción de materia prima hasta la entrega del producto final. Son dos personas con sueldo mensuales de \$ 370 cada uno.
- Logística: encargado del almacenaje de la materia prima y transporte del producto final en los supermercados. Controla el nivel de inventario de materia prima y producto final. El sueldo de cada uno será de \$ 370 mensuales.
- Jefe Comercial: encargado de las negociaciones con los supermercados donde se colocara el producto, coordina la gestión del vendedor y ejecuta las estrategias de marketing. Sueldo de \$ 950 mensuales.
- Vendedor: ejecuta las estrategias comerciales y mantiene la relación operativa con los supermercados. Su sueldo mensual es \$ 500.

El detalle de la nómina anual se observa en el anexo nº 4.

7. EVALUCIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Antes de establecer las proyecciones financieras del proyecto es importante nombrar los supuestos que las sustentan, estas son las siguientes: producción diaria de 1.000 sobres de 20 gramos, tasa de crecimiento anual de la empresa 5%, inflación proyectada 2%, costo de tomate de árbol por unidad \$ 0,02, política de cuentas por cobrar 15%, política de cuentas por pagar 25% sobre el valor de la compra de materia prima, financiamiento de 65% por recursos propios y 35% recursos obtenidos de institución financiera a 5 años plazo y tasa de interés de 16%, la utilidad neta anual del proyecto es repartida al final de año a los accionistas.

En base a los mencionados supuestos se construye el estado de resultados proyectado para cinco años, este estado contable describe las actividades de la empresa en lo que se relaciona a sus operaciones de ingreso (ventas) y egreso, para finalmente determinar la utilidad del ejercicio. En este caso, contempla ventas anuales entre \$ 237.600 en el año 1 y \$ 312.611 en el año 5, como lo establece el anexo N° 5, donde también se determinan los valores de costos de materia prima, gastos, depreciación e impuestos y la utilidad neta del proyecto, que tiene valores entre \$ 18.851 en el año 1 y \$ 52.506 en el año 5. Este nivel de utilidades es un primer filtro para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

El flujo de efectivo del proyecto, es un estado contable que determina los movimientos de entrada y salida de efectivo en la empresa, esto se construye en base a las proyecciones financieras. Este documento se encuentra en el anexo N° 6, el mismo que determina un estado saludable para la liquidez del proyecto con datos positivos entre los años 1 y 5. En el anexo N° 7 se determina el estado de situación del proyecto en base a la información dispuesta por los supuestos de proyección y la ejecución de las estrategias organizacionales y marketing. El estado de situación del proyecto describe las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, siempre procurando la ecuación contable de activo es igual a pasivo más patrimonio.

En el anexo n° 8 se establece el flujo de efectivo del inversionista con saldos positivos para los accionistas del proyecto, con valores disponibles entre \$ 41.856 en el año 1 hasta \$ 62.1999 en el año 5. El flujo de caja del inversionista, calcula el estado de las inversiones del propietario del proyecto y su viabilidad en función del tiempo de proyección.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto, es \$ 150.818, la cual está compuesta por activos fijos por \$ 132.860, activos intangibles \$ 1.900 y capital de trabajo \$ 16.058. El financiamiento del proyecto determina un aporte de capital propio por \$ 98.032 y financiamiento externo por \$ 52.786, el cual será solicitado en un crédito en una institución financiera de la ciudad de Quito, a una tasa de interés de 16% y plazo de cinco años, la cuota mensual de este financiamiento es \$ 1.283,66.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto inicia con el cálculo de la tasa de descuento, la misma que se realiza en base a la fórmula del costo promedio ponderado del capital (WACC) como se establece en el anexo N° 9 y su valor es 14,37%. Posteriormente, se calculó el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno usando la información del flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista. Esto determino lo siguiente:

Valor Actual del Proyecto: \$ 5.996

Tasa Interna de Retorno del Proyecto: 15,58%

Valor Actual del Inversionista: \$ 70.772

Tasa Interna Retorno del Inversionista: 39,06%

Estos valores determinan que el proyecto es viable y se recomienda su ejecución, ya que el valor flujo de fondos obtenido tanto a nivel del proyecto o inversionista es mayor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno del proyecto o inversionista es mayor a la tasa de descuento, lo cual determina que el proyecto genera rentabilidad.

7.4 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y de la industria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Liquidez	1,41	1,41	1,43	1,46	1,49	3,67
Prueba Acida	0,42	0,47	0,55	0,67	0,81	3,58
Endeudamiento Activo	0,60	0,58	0,57	0,53	0,49	0,43
Rentabilidad Activo	7%	8%	11%	14%	18%	9,10%
Rentabilidad Patrimonio	16%	19%	25%	30%	35%	3,14%
Rotación activo	0,82	0,87	0,91	0,98	1,05	2,76
Plazo promedio cobro	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	78
Plazo promedio pago	2,14	2,18	2,23	2,38	2,55	51

Los índices financieros del proyecto comparándolos con la industria se determinaron que el proyecto está en mejores condiciones que sus competidores del sector de manufactura de alimentos en los indicadores de rentabilidad. En la razón de liquidez la empresa tiene una débil posición en relación con la industria, lo que determina que tiene una menor capacidad de generar efectivo. Al tomar en cuenta la prueba acida la liquidez se mantiene menor a la industria. El endeudamiento del proyecto es mayor a la industria.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de entornos se determinó que existe un espacio para posicionar el producto de concentrado de fruta de tomate de árbol, por cuanto, las condiciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas favorecen su emprendimiento. Por otro lado, el análisis competitivo determina que la industria de alimentos está fuertemente posicionada y no tiene un bajo poder de negociación tanto de proveedores y consumidores.

- Los resultados de la investigación del cliente demuestran que existe un mercado en crecimiento para proveer de concentrado de fruta a las personas que buscan un producto natural, el cual les permita disfrutar de las ventajas de alimentarse con criterios de salud y nutrición.
- El plan de marketing desarrolla estrategias de producto, precio, plaza y promoción que permiten al producto de concentrado de fruta ingresar al mercado de manufactura de alimentos a través de implementación de estrategias de entrada y de ajuste; así como de precio, distribución y puntos de venta y el establecimiento de una campaña de promoción de los atributos del producto y promociones en los supermercados. Para complementar esta estrategia se desarrolla la página web y redes sociales de la empresa. El canal de distribución escogido para llegar al cliente final es a través de los supermercados.
- La producción y comercialización de concentrado de fruta se realiza en base a una estructura organizacional pequeña y que se concentre en simplificar el uso de recursos, enfocándose en la calidad del producto.
- La inversión inicial del proyecto es de \$ 150.818. El proyecto es viable, a través del análisis del Valor Actual Neto que corresponde a un valor de \$ 5.996 en el caso del proyecto y \$ 70.772 en el caso del inversionista. La Tasa Interna de Retorno determina 15,58% para el proyecto y 39,06% para el inversionista. Estos indicadores determinan la viabilidad financiera del proyecto y se recomienda su ejecución.

REFERENCIAS

- Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica. (21 de Marzo de 2016). *Ecuador espera recaudar más de 300 millones en impuestos a licores, bebidas azucaradas y cigarrillos*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-espera-recaudar-mas-300-millones-impuestos-licores-bebidas-azucaradas-cigarrillos>
- Baca, G. (2011). *Evaluación de proyectos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Banco Central del Ecuador. (18 de Enero de 2016). *Boletines de Prensa*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/853-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-un-crecimiento-acumulado-en-los-tres-trimestres-de-2015-de-11-respecto-a-igual-per%C3%ADodo-del-a%C3%B1o-anterior>
- Borrero, J. C. (2002). *Marketing Estratégico*. San Marcos.
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (Junio de 2015). *CIIU*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ciiu4.php>
- EKOS . (2014). ZOOM al sector Alimenticio. *EKOS NEGOCIOS*, 75-77.
- EKOS. (02 de Febrero de 2016). *La Industria en Ecuador*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- El Comercio. (20 de Enero de 2016). *5 632 industrias con nueva tarifa eléctrica a partir de este mes*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-industrias-tarifa-electricidad-negocios.html>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (04 de Noviembre de 2009). *Graduate School of Management*. Recuperado de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos_trabajo/economia_negocios/Actuales%20tendencias%20consumidores.pdf
- INEC. (Diciembre de 2013). *Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2013*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Publicaciones/Manufactura_2013_Tomoll.pdf
- INEC. (Marzo de 2015). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENCOS*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- INIAP. (Septiembre de 2004). *Cultivo de Tomate de Árbol*. Recuperado de http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate_ecologico.pdf
- INIAP. (2004). *El Cultivo de Tomate de Arbol*. Recuperado de http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Cultivo%20tomate_ecologico.pdf

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (22 de abril de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (29 de Septiembre de 2014). *Patentes de Invención*. Recuperado de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>
- Kotler, P., & Gary, A. (2004). *Marketing*. McGraw-Hill.
- Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estrategia y Operación del Mercado*. Mexico: McGran Hill.
- Lambin, J.-J., Gallucci, & Sicurello, C. (2007). *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Lideres. (Septiembre de 2015). *Consumo y Crecimiento*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-crecimiento.html>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (12 de Noviembre de 2015). *Ministerio de Coordinación de Producción*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/sustitucion-selectiva-de-importaciones-ecuador-produce-con-calidad/>
- Ministerio de Industria y Productividad. (19 de Noviembre de 2011). *Centro de Investigaciones de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/f3aum4sgz8ls6rsximf6kh ej5eeefz.pdf>
- Ministerio de Medio Ambiente. (Noviembre de 2004). *Inventario de Plaguicidas en el Ecuador*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16314/1/Inventario%20de%20Plaguicidas%20COPs%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (25 de Enero de 2016). *Ministerio del Trabajo*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/nuevas-reglas-para-contratos-en-el-sector-manufacturero/>
- Muñoz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Bogota: CEF.
- Perez, P. P. (2014). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/Resoluci%C3%B3n-SCPM-DS-075-2014.pdf>
- PROBIO. (2016). *Lista de Precios Regulados*. Recuperado de <http://www.ecuadorinfo.de/cliente/probio/esp/formulario.htm>
- Ramirez, J. S. (2006). *Liofilización, Estado del Arte*. Recuperado de Universidad del Valle Programa Doctoral en Ingeniería. Ingeniería de Alimentos: www.ingenieriaquimica.net
- Santesmases, M. (2003). *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias*. España: Ediciones Piramide.

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (09 de Marzo de 2016). *INEN*. Recuperado de <http://www.normalizacion.gob.ec/ing-cesar-diaz-consolidad-relaciones-publico-privadas-con-sector-empresarial/>

Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2012). *DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL NUMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL PICHINCHA*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Compañías por Actividad Económica*. Recuperado de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

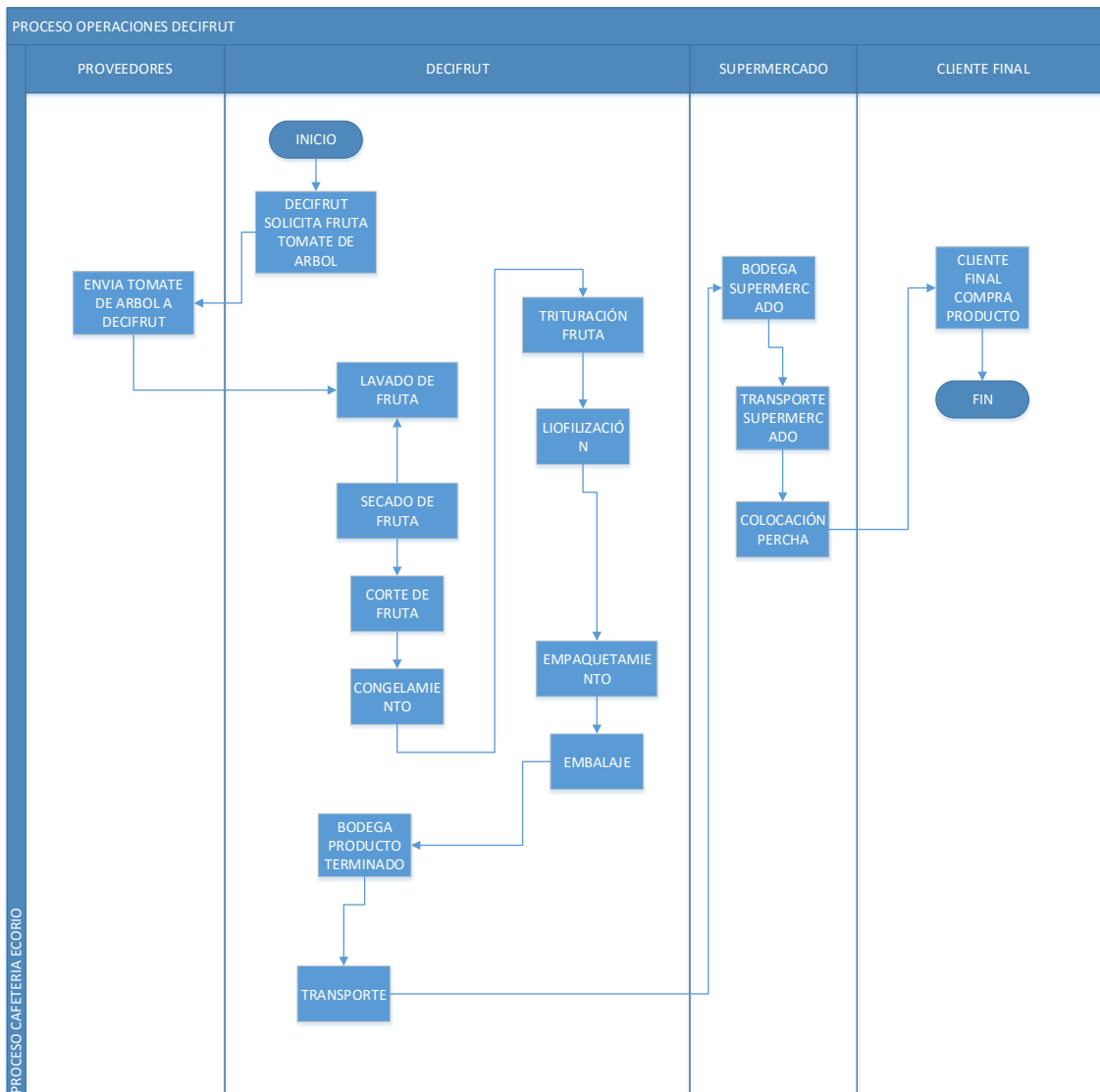
ANEXOS

Anexo N°1: Análisis de la Industria Mediante Matriz EFE 2016

Factores determinados del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			1,44
1) Nuevas políticas con el fin de sustituir importaciones con productos nacionales.	0,05	3	0,15
2) Crecimiento del PIB 1,1% en el último año.	0,05	2	0,1
3) Crecimiento económico de un 0,4% en el periodo 2015.	0,05	2	0,1
4) Etiquetado semáforo obligatorio para la industria de alimentos.	0,06	3	0,18
5) Preferencias de consumo de productos 100% naturales.	0,04	2	0,08
6) Preferencias por empaques biodegradables	0,04	1	0,04
7) Nuevas técnicas de industrialización para aprovechar de mejor manera la materia prima	0,04	3	0,12
8) Existencia de maquinaria necesaria para la utilización industrial.	0,06	4	0,24
9) Existencia de una gran variedad por productos alimenticios y bebidas que el usuario puede escoger.	0,04	2	0,08
10) Existe un 5% de industrias que se dedica a la deshidratación de frutas y verduras.	0,03	2	0,06
11) Protección de fórmulas de productos por medio de patentes.	0,05	3	0,15
12) Existe una gran variedad de proveedores a nivel nacional	0,03	2	0,06
13) Nuevas políticas y leyes para incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas.	0,04	2	0,08
AMENAZAS			1,07
1) Nuevas reglas para contratar trabajadores en el sector Manufacturero.	0,06	4	0,24
2) Eliminación de subsidio en el sector manufacturero	0,05	3	0,15

3) No existe un control de uso de sustancias químicas para agricultura.	0,04	1	0,04
4) Alto porcentaje de comisión a canales mayoristas	0,06	3	0,18
5) Clientes informados dispuestos a analizar variables como precio y cantidad.	0,04	2	0,08
6) Existencia de un gran sector de industrias de alimentos y bebidas.	0,03	2	0,06
7) El sector de Bebidas y Alimentos es uno de los más atractivos para invertir.	0,04	3	0,12
8) Costo de inversión inicial como barrera de entrada a la industria.	0,04	2	0,08
9) Existencia de una gran variedad de productos artificiales.	0,03	2	0,06
10) El mercado tiene productos sustitutos satisfaciendo al cliente de la misma manera.	0,03	2	0,06

Anexo N°2: Diagrama de flujo proceso producción



Anexo nº 3: Producción diaria

Numero de Tomates liofilizados	Cantidad de concentrado obtenido de un tomate en gramos	Cantidad de sobres de 20g de concentrado	Tiempo en minutos del procesamiento de la fruta hasta ser un producto terminado	Resultado
4000	5	1000	420	1 día laboral =1000 sobres de concentrado de tomate de árbol listo para entregar

Anexo Nº 4: Nómina anual año 1

CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	PAGAR ANUAL
Gerente General	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Asistente administrativa	400	1	4.800	400	366	200	583	1.549	6.349
Jefe Comercial	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Vendedores	500	1	6.000	500	366	250	729	1.845	7.845
Jefe Producción	950	1	11.400	950	366	475	1.385	3.176	14.576
Operarios	370	2	8.880	740	366	370	1.079	2.555	11.435
Logística	370	1	4.440	370	366	185	539	1.460	5.900
Contador	600	1	7.200	600	366	300	875	2.141	9.341
TOTAL		9	65.520	5.460	2.928	2.730	7.961	19.079	84.599

Anexo nº 5: Estado de resultados

Estado de Resultados Actual y Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta concentrado	\$ 237.600	\$ 254.470	\$ 272.537	\$ 291.887	\$ 312.611
Ingresos Totales	\$ 237.600	\$ 254.470	\$ 272.537	\$ 291.887	\$ 312.611
<i>Costo de ventas</i>					
Materia Prima	\$ 21.120	\$ 22.620	\$ 24.226	\$ 25.946	\$ 27.788
Empaque	\$ 18.480	\$ 19.792	\$ 21.197	\$ 22.702	\$ 24.314
Costos Totales	\$ 39.600	\$ 42.412	\$ 45.423	\$ 48.648	\$ 52.102
Utilidad Bruta	\$ 198.000	\$ 212.058	\$ 227.114	\$ 243.239	\$ 260.509
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 84.599	\$ 91.801	\$ 93.579	\$ 95.392	\$ 97.241
Administración	\$ 69.876	\$ 71.274	\$ 72.699	\$ 74.153	\$ 75.636
Utilidad Operacional	\$ 43.525	\$ 48.983	\$ 60.836	\$ 73.694	\$ 87.632

<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 7.181	\$ 7.181	\$ 7.181	\$ 7.181	\$ 7.181
Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones	\$ 36.344	\$ 41.802	\$ 53.655	\$ 66.513	\$ 80.451
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 7.912	\$ 6.622	\$ 5.109	\$ 3.335	\$ 1.256
Utilidad antes de Impuestos y Participaciones	\$ 28.432	\$ 35.181	\$ 48.547	\$ 63.178	\$ 79.195
<i>15% Participación trabajadores</i>	\$ 4.265	\$ 5.277	\$ 7.282	\$ 9.477	\$ 11.879
Utilidad antes de Impuestos	\$ 24.167	\$ 29.904	\$ 41.265	\$ 53.702	\$ 67.316
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	\$ 5.317	\$ 6.579	\$ 9.078	\$ 11.814	\$ 14.810
Utilidad Neta	\$ 18.851	\$ 23.325	\$ 32.186	\$ 41.887	\$ 52.506

Anexo nº 6: Flujo de efectivo

Flujo de Efectivo Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	9.873	14.794	26.203	38.738	52.510
Utilidad Neta		18.851	23.325	32.186	41.887	52.506
+ Depreciación		7.181	7.181	7.181	7.181	7.181
- Δ CxC		- 35.640	- 38.170	- 40.881	- 43.783	- 46.892
+ Δ CxP PROVEEDORES		9.900	10.603	11.356	12.162	13.025
+ Δ Sueldos por pagar						
+ Δ Impuestos		9.582	11.856	16.360	21.291	26.689
Actividades de Inversión	- 132.860					-
Adquisición de Activos	132.860					
Actividades de Financiamiento	150.818	7.492	8.782	10.295	12.069	14.148
+ Δ Deuda Largo Plazo	52.786	7.492	8.782	10.295	12.069	14.148
+ Δ Capital	98.032					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	17.958	17.365	23.576	36.498	50.807	66.658
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO						
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	17.958	17.365	23.576	36.498	50.807	66.658

Anexo nº 7: Estado situación – Balance General

Balance General Actual y Proyectado						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	150.818	288.764	291.716	299.934	298.704	296.630
Activos Corrientes	33.258	177.148	186.043	200.203	204.917	208.786
Efectivo	17.958	17.365	23.576	36.498	50.807	66.658
Cuentas x cobrar		35.640	38.170	40.881	43.783	46.892
Inventario	15.300	124.143	124.296	122.824	110.326	95.237

Activos No Corrientes	117.560	111.617	105.674	99.730	93.787	87.844
Maquinaria y Equipos	91.500	91.500	91.500	91.500	91.500	91.500
Equipos menores	4.355	4.355	4.355	4.355	4.355	4.355
Equipo oficina	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790	11.790
Muebles y Enseres	9.915	9.915	9.915	9.915	9.915	9.915
Instalaciones	15.300	- 5.943	- 11.886	- 17.830	- 23.773	- 29.716
Depreciación Acumulada						
Pasivos	52.786	171.882	170.360	169.715	158.785	146.092
Pasivos Corrientes	-	125.716	131.954	140.406	140.140	139.948
Cuentas x pagar proveedores		111.098	116.653	122.486	122.486	122.486
Impuestos x pagar		14.617	15.300	17.920	17.654	17.462
Pasivos No Corrientes						
Deuda largo plazo	52.786	46.167	38.406	29.309	18.645	6.144
Patrimonio	98.032	116.882	121.356	130.218	139.919	150.538
Capital Social	98.032	98.032	98.032	98.032	98.032	98.032
Utilidad ejercicio		18.851	23.325	32.186	41.887	52.506

Anexo nº 8: Flujo de caja inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	UTILIDAD NETA		18.851	23.325	32.186	41.887	52.506
(+)	GASTOS FINANCIEROS		7.912	6.622	5.109	3.335	1.256
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES		(2.666)	(2.231)	(1.722)	(1.124)	(423)
(+)	DEPRECIACIÓN		7.181	7.181	7.181	7.181	7.181
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	(16.058)					
(-)	CAPEX	(134.760)					
=	FLUJO CAJA PROYECTO	(150.818)	36.610	39.359	46.198	53.527	61.367
(+)	PRESTAMO	52.786					
(-)	GASTOS FINANCIEROS		(7.912)	(6.622)	(5.109)	(3.335)	(1.256)
(+)	ESCUDO FISCAL INTERESES		(2.666)	(2.231)	(1.722)	(1.124)	(423)
=	FLUJO CAJA INVERSIONISTA	(98.032)	41.856	43.749	49.585	55.738	62.199

Anexo nº 9: Tasa descuento

CAPM		
Tasa Libre de Riesgo	2,80%	Tasa de los bonos del estado
Rendimiento del Mercado	7,30%	Rendimiento ofrecido por Dir
Beta Apalancada	0,89	Information Services, Damod
Riesgo País	9,59%	Banco Central
CAPM	16,40%	
WACC		
Tasa Interes Deuda	16,00%	Tasa de Interes Banco Pichir
Impuestos	33,70%	Impuesto a la renta y part trat
% Deuda	35%	
%Capital	65%	
WACC	14,37%	

Anexo nº 10. Estructura de la Encuesta

ENCUESTA

FRUTA EN POLVO PARA LA ELABORACIÓN DE JUGOS NATURALES

Gracias por brindarme su tiempo para llenar esta encuesta, su información es muy importante para nosotros. El tema a desarrollarse es sobre el jugo de tomate de árbol elaborado por medio de concentrado de fruta en polvo. La información proporcionada será utilizada con fines académicos, se reserva la privacidad de datos personales. Por favor lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda de forma sincera.

- Entre las tres frutas propuestas, ¿cuál es su fruta favorita para realizar un jugo natural?
 - Mora ___
 - Tomate de Árbol ___
 - Babaco___
- Con que frecuencia toma jugos Naturales
 - Nunca ___
 - Casi Nunca ___
 - A veces ___
 - Con frecuencia ___
 - Casi siempre ___
- Qué tipo de producto compra para realizar un jugo natural. Calificando de 1 a 5 cada una de las presentaciones, donde **1** es nunca, **2** casi nunca, **3** es a veces, **4** es con frecuencia y **5** casi siempre.

	1	2	3	4	5
Fruta Normal					

Pulpa de Fruta					
Concentrado en Polvo					
Concentrado en líquido					
Fruta Cortada					

4. De acuerdo a estas variables de preferencia hacia una bebida, cuales son más importantes para usted, donde **1** no es muy importante, **2** no es importante, **3** es neutral, **4** es importante y **5** es muy importante.

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Sabor					
Cantidad					
Empaque					

5. De los siguientes factores, califique usted que le impide elaborar un jugo natural.

	Me Impide Mucho	Me Impide	Neutral	No me Impide	No me Impide Mucho
Tiempo					
Paciencia					
Habilidad					
Espacio					

6. Que lugares visita con frecuencia para comprar productos para hacer jugos. Califique de 1 a 5, donde **1** es nunca, **2** casi nunca, **3** es a veces, **4** es con frecuencia y **5** casi siempre.

	1	2	3	4	5
Súper Mercados					
Tiendas de Barrio					
Tiendas Naturistas					
Mercados					
Delicatesen					

7. ¿Con que frecuencia toma un jugo natural de mora, tomate de árbol o babaco? Califique de 1 a 5, donde **1** es nunca, **2** casi nunca, **3** es a veces, **4** es con frecuencia y **5** casi siempre.

	1	2	3	4	5
Mora					
Tomate de Árbol					
Babaco					

8. ¿Compraría usted un concentrado de fruta en polvo para realizar un jugo natural, de una forma mucho más fácil y rápida, sin perder ninguno de los nutrientes que ofrece esta fruta?

- Si con toda seguridad ___
- Probablemente si ___
- Probablemente no ___
- No, con toda seguridad ___
- No me he decidido ___

9. ¿Qué rango de precio estaría dispuesto a pagar por 20g de concentrado de tomate de árbol en polvo para 1 litro de jugos natural?

- \$0.75 a \$1.50 ___
- \$1.50 a \$2.25 ___
- \$2.25 a \$3.00 ___

10. ¿En qué lugar le gustaría encontrar este producto para comprarlo?, califique de 1 a 5, donde **1** es total desacuerdo, **2** es bastante desacuerdo, **3** es ni acuerdo ni desacuerdo, **4** bastante acuerdo y **5** total acuerdo.

	1	2	3	4	5
Súper Mercados					
Tiendas de Barrio					
Tiendas Naturistas					
Tiendas Virtuales (Internet)					

11. ¿En qué medio de comunicación le gustaría enterarse sobre este producto y ver promociones, puede darle valor a su preferencia, donde **1** es total desacuerdo, **2** es bastante desacuerdo, **3** ni acuerdo ni desacuerdo, **4** bastante acuerdo y **5** total acuerdo?

	1	2	3	4	5
Televisión					
Radio					
Redes Sociales					
Tiendas Naturistas					
Periódico y Revistas					

Nombre: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

Teléfono: _____

¡Gracias por su tiempo y su información! ¡Que tenga un excelente día!